

Projet/firme

Adresse de contact

Auteur

Date

Copyright *UBS et IFJ Institut für Jungunternehmen, Saint-Gall*

0. Le Business Plan Business Plan , un outil de gestion stratégique

Le Business Plan est une présentation courte et précise d'un projet commercial avec un accent spécial sur les aspects financiers. La documentation devrait être réduite au strict minimum, sans pour autant négliger l'essentiel. Idéalement, chaque chapitre comporte des analyses et des concepts plus détaillés, qui peuvent être présentés pendant les négociations pour étayer certains arguments.

Non seulement les jeunes entreprises mais aussi la direction de firmes solidement établies font usage de plans d'affaires. Ceux-ci servent à :

- préparer, planifier et communiquer de manière optimale l'avenir de l'entreprise ;
- évaluer avec plus de pertinence les chances de succès d'un projet commercial, sur la base des conséquences financières et grâce à des analyses de risques ;
- « vendre » de manière convaincante les projets aux partenaires stratégiques (actionnaires et intervenants) et susciter leur enthousiasme afin qu'ils y participent activement.

L'élaboration d'un Business Plan est un processus continu. Il est primordial de l'adapter aux changements du marché et d'y ajouter aussi systématiquement les informations nouvellement acquises.

Convaincre des partenaires grâce au Business Plan

D'un côté, il est utile de préparer un Business Plan pour se faire une idée des chances de réussite du projet et pour déterminer clairement la marche à suivre dans la réalisation d'une idée commerciale ou dans l'application de la stratégie d'entreprise. D'autre part, un Business Plan professionnel est une condition sine qua non si l'entreprise, dans la réalisation de son projet, doit s'en remettre à des partenaires commerciaux. Les entrepreneurs doivent pouvoir communiquer leur projet de façon convaincante à des partenaires commerciaux potentiels et faire bonne impression en matière de philosophie d'entreprise. C'est ainsi que la forme du Business Plan a fait ses preuves. Le Business Plan est une condition essentielle pour que les investisseurs professionnels et aussi les banques jettent un coup d'œil plus approfondi sur le projet.

Un Business Plan est très utile, sinon nécessaire, dans les situations suivantes :

- préparation à la fondation d'une entreprise ;
- acquisition ou vente d'entreprises ; rachat de l'entreprise par l'équipe des dirigeants (*management buy-out*); *spin-offs* ;
- planification et règlement de la succession ;
- planification d'expansion importante, par exemple création de marchés d'exportation, changement du lieu d'implantation de l'entreprise, lancement de nouveaux produits, etc. ;
- consolidation du financement de l'entreprise (sociétés de capital-risque, banques, coopérative de garantie, sociétés de leasing, etc.) ;
- acquisition de partenaires (distributeurs, partenaires de franchise, fournisseurs, partenaires de réseau, etc.) ;
- communication avec les autorités (demande de soutien, subventions, etc.) ;
- coopération efficace et effective avec des consultants ;
- acquisition de comptes clés.

On définit tout d'abord dans le Business Plan les domaines stratégiques commerciaux ou les marchés cibles. On fixe ensuite pour les trois prochaines années l'orientation des activités et les priorités stratégiques, en se basant sur une analyse du marché, de la concurrence ainsi que de ses propres compétences. Pour atteindre la croissance escomptée, on doit prendre les décisions appropriées dans le domaine du marketing et des infrastructures et se fixer des délais précis quant à l'application du Business Plan. Enfin, on compare le chiffre d'affaires prévu avec les investissements et les coûts nécessaires pour l'atteindre, afin de calculer le résultat planifié et de déterminer le besoin de fonds pour concrétiser l'idée.

Conseils

Conseil n° 1 : Fournir un travail individuel pour chaque destinataire.

Quels objectifs très concrets voulez-vous atteindre avec votre interlocuteur ? Pour chaque interlocuteur différent, adaptez votre Business Plan quant à vos **requêtes, vos arguments, votre formulation, vos annexes**, etc. Ainsi, il se peut que vous deviez rédiger **plusieurs versions** de votre Business Plan.

Conseil n° 2 : Faire une bonne première impression.

La première impression du destinataire joue aussi lors de la présentation d'un Business Plan. « **Emballer** » donc le tout de manière attractive et faites en sorte que les annexes soient claires et convaincantes. Considérez ce modèle de Business Plan seulement comme une **aide à l'orientation** ; bien sûr, vous pouvez et vous devez adapter votre plan aux nécessités individuelles, à la fois dans la forme et dans le contenu.

Conseil n° 3 : Prêter attention à la consistance de la planification.

Il faut qu'il n'y ait ni contradiction ni inconsistance dans votre plan : vos objectifs de vente peuvent-ils être honorés grâce à vos mesures de marketing et votre planification du personnel ? Les investissements dans les infrastructures suivent-ils la cadence de la croissance ? Est-ce que tous les coûts et investissements nécessaires ont été pris en compte ? Les délais sont-ils réalistes ? etc.

Conseil n° 4 : Prendre en compte le pire des cas.

Pour votre propre sécurité, nous vous recommandons, **lors de la planification financière**, de calculer en tout cas plusieurs scénarios différents : un « **cas de gestion** » réaliste avec vos objectifs effectifs et le « **pire des cas** » où « **tout dure deux fois plus longtemps, coûte deux fois plus cher et rapporte deux fois moins** dans le même laps de temps... ».

Conseil n° 5 : Établir chaque mois un « état des lieux » .

Le Business Plan crée les conditions nécessaires pour un **contrôle mensuel**, à savoir une **comparaison conséquente** entre les objectifs et la réalité dans les domaines du contact aux clients, des offres, des commandes, des chiffres d'affaires, des coûts et surtout de la **liquidité**.

Conseil n° 6 : Actualiser régulièrement le Business Plan.

Chaque fois que vous recevez un feed-back critique, une question supplémentaire de banques ou d'autres partenaires, c'est une **chance** d'améliorer encore votre Business Plan. **Adaptez-le constamment à la situation actuelle et aux nouvelles priorités**. Au moins une fois par an, remettez votre plan en accord avec les résultats de votre contrôle mensuel.

Étapes de la marche à suivre

Étape n° 1 : Déterminer le nombre de domaines stratégiques commerciaux (point 2).

Vous commencez par **les marchés cibles** et déterminez s'il est nécessaire d'entreprendre une planification différenciée. Les marchés cibles (2) ou domaines stratégiques commerciaux (DSC) désignent des **marchés importants** qui, par leurs spécificités (clients, besoins des clients, structures de distribution, spécialités géographiques ou linguistiques, ...) demandent **des prises en charge très différentes** (savoir-faire, marketing, organisation).

Étape n° 2 : Planifier les différents DSC séparément (points 3-5).

Si vous disposez de plusieurs DSC, vous devez séparer les parties **analyse (point 3), stratégie (point 4) et réalisation (point 5)** d'après les DSC. Nous recommandons de traiter chaque DSC jusqu'au bout avant de passer au suivant, et de **commencer par le DSC le plus important**.

Étape n° 3 : Établir les finances, en détail.

Il s'agit maintenant de fournir **le financement (point 6) nécessaire**. Élaborez, à l'échelle de l'entreprise toute entière, un **plan financier détaillé**, où vous intégrez les coûts et les ventes de chaque DSC. En fait, cette démarche sert avant tout à déterminer les **pertes et les profits hypothétiques** et à planifier la **liquidité**, qui indiquent indirectement le **volume de fonds nécessaire**.

Étape n° 4 : Rédiger le MGT-Summary (*management summary*) et la demande (point 1).

Rédigez un **MGT-Summary (point 1) parlant** qui expose directement à votre interlocuteur ce que vous attendez de lui. A cet égard, il est absolument essentiel de mettre en avant **les avantages qu'il retirerait de la coopération**. En outre, quand vous adressez une demande de financement, référez-vous plutôt au besoin en capital basé sur votre scénario du « **pire des cas** ».

Étape n° 5 : Compléter les annexes déterminantes pour la décision.

Parcourez systématiquement la liste des **annexes (point 7)**. Décidez lesquelles peuvent ou doivent être présentées et, parmi celles-là, **lesquelles doivent encore être modifiées de manière significative**, parce que cela pourrait être important pour le processus de décision du destinataire.

Étape n° 6 : Soigner la présentation extérieure du Business Plan et le « vendre » activement.

Mettez votre **Business Plan et les annexes dans un porte-documents élégant** et essayez de vous vendre, vous-même et votre firme, de façon dynamique. Et n'oubliez pas : **le Business Plan est seulement un auxiliaire de vente – pas un vendeur**. Vendre, c'est votre job.

1. MGT-Summary / demandes

Mot clé	Question(s)	Description							Raisons / précisions	Details ¹⁾
1.1 Vision	Quelle position voulons-nous avoir atteint sur le marché dans 5-10 ans ?									
1.2 Objectifs de croissance	<p>Quel chiffre d'affaires, bénéfice avant impôts et nombre d'employés notre plan prévoit-il pour l'exercice courant et pour la troisième année ?</p> <p>Quels sont les chiffres pour chaque DSC (seulement s'il y en a plusieurs) ?</p> <p>(chiffres financiers en 1000 CHF)</p>		Courte description du DSC	Année en cours :			Année 3 :			<p>Explications pour chaque DSC : avec quels produits et où voulons-nous avoir quel résultat chez quels clients ?</p> <p>DSC 1 :</p> <p>DSC 2 :</p> <p>DSC 3 :</p>
				CA	Profits	Employés	CA	Profits	Employés	
		DSC 1 :								
		DSC 2 :								
		DSC 3 :								
Total :										

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

1. MGT-Summary / demandes

Mot clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions			Details ¹⁾
1.3 Demandes	<p>Quelles demandes concrètes avons-nous vis-à-vis de la banque ou d'autres partenaires commerciaux ? (investisseurs, fournisseurs, partenaires stratégiques, etc.) ?</p> <p>Quelles décisions concrètes notre partenaire doit-il prendre ? (Octroi de crédits, participation au capital-actions, conditions spéciales, mesures de coopération, etc.)</p>					
1.4 Arguments	Quels sont les trois arguments majeurs pour lesquels notre demande devrait être acceptée ?					
1.5 Résultats des années passées	<p>Quels résultats financiers et quelles échéances importantes avons-nous atteints jusqu'à l'année en cours ?</p> <p>(chiffres financiers en 1000 CHF)</p>		Avant-dernière année :	Année dernière .:	Année en cours :	Jalons importants qui ont été posés :
		CA brut				
		CA net				
		Bénéfice brut (marge sur coûts variables 1)				
		Cash-flow (marge sur coûts variables 2)				
Bénéfice avant impôts (marge sur coûts variables 3)						

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.
(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

1. MGT-Summary / demandes

Mot clé	Question(s)	Description				Raisons / précisions	Details ¹⁾
1.6 Analyse de bilan	A combien se monte le capital dans le dernier bilan ? Quelle est la valeur des immobilisations et des actifs circulants ? (chiffres financiers en 1000 CHF)		Avant-dernière année :	Année dernière :	Année en cours :		
		Total actifs circulants :					
		Immobilisations prix neuf :					
		Immobilisations prix actuel :					
		Total fonds étrangers :					
		Fonds propres nominaux :					
		Fonds propres bilan :					
		Réserves latentes :					
1.7 Forme juridique	Quelle est la forme juridique actuelle et laquelle envisageons-nous ? Y a-t-il des filiales ?	Forme juridique actuelle : Forme juridique envisagée : Filiale :	Inscrit au Registre du Commerce le : A inscrire au RC le : A inscrire au RC le :				

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.
(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

1. MGT-Summary / demandes

Mot clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details ¹⁾
1.8 Personne-clé 1	Quelles sont les personnes-clés dans l'entreprise ? (Personne-clé 1)	Nom/Prénom : Date de naissance : État civil : Formation : Expérience professionnelle : Fonction : Qualités essentielles : Défauts essentiels :	Participation financière dans l'entreprise : actuellement : % planifiée : % Travail dans l'entreprise : actuellement : % planifié : %	
1.9 Personne-clé 2	Quelles sont les personnes-clés dans l'entreprise ? (Personne-clé 2)	Nom/Prénom : Date de naissance : État civil : Formation : Expérience professionnelle : Fonction : Qualités essentielles : Défauts essentiels :	Participation financière dans l'entreprise : actuellement : % planifiée : % Travail dans l'entreprise : actuellement : % planifié : %	
1.10 Personne-clé 3	Quelles sont les personnes-clés dans l'entreprise ? (Personne-clé 3)	Nom/Prénom : Date de naissance : État civil : Formation : Expérience professionnelle : Fonction : Qualités essentielles : Défauts essentiels :	Participation financière dans l'entreprise : actuellement : % planifiée : % Travail dans l'entreprise : actuellement : % planifié : %	

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

2. Domaines stratégiques commerciaux (DSC) / Marchés cibles : sommes-nous actifs dans plusieurs domaines différents ?

Mot clé	Question(s)	Description			Raisons / précisions	Details ¹⁾
2.1 Description	Brève description des marchés cibles différents : produit ou service X pour groupe de clients Y.	DSC 1 :	DSC 2 :	DSC 3 :	Un domaine d'activité stratégique (DSC) est un produit / segment de marché dont une firme spécialisée ou une « équipe » au sein de notre firme peut vivre exclusivement. En outre, par domaine d'activité, il faut des besoins différents de la part des partenaires de marché, un savoir-faire différencié et un traitement différent du marché.	
2.2 Clients	Quels sont les groupes de clients principaux pour chaque DSC ?					
2.3 Besoins des clients	Quels sont les besoins de clients les plus importants pour chaque DSC ?					

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

2. Domaines stratégiques commerciaux (DSC) / Marchés cibles : sommes-nous actifs dans plusieurs domaines différents ?

Mot clé	Question(s)	Description			Raisons / précisions	Details ¹⁾
2.4 Produits	Quels sont les produits / services principaux pour chaque DSC ?	DSC 1 :	DSC 2 :	DSC 3 :		
2.5 Canaux de distribution	Quels sont les canaux de distribution les plus importants pour chaque DSC ?					
2.6 Régions	Quelles sont les régions / quels sont les pays significatives / significatifs pour chaque DSC ?					

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

2. Domaines stratégiques commerciaux (DSC) / Marchés cibles : sommes-nous actifs dans plusieurs domaines différents ?

Mot clé	Question(s)	Description			Raisons / précisions	Details ¹⁾
2.7 Savoir-faire	Quel est le savoir-faire nécessaire pour chaque DSC ?	DSC 1 :	DSC 2 :	DSC 3 :		
2.8 Question-clé	Avons-nous vraiment des domaines commerciaux distincts ? Quelle conclusion tirons-nous ?	S'il n'y a pas de différence fondamentale, nous n'avons qu'un seul DSC. Par contre, si ≥ 3 points sont clairement différents, il y a plusieurs DSC et les points analyse (3), stratégie (4) et réalisation (5) du Business Plan sont à traiter séparément. Dans le cas contraire, il suffit d'élaborer le plan au niveau de l'ensemble de l'entreprise.			Conclusion :	

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

3. Analyse

Mot clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details ¹⁾
3.1 Description / situation du marché	A l'aide de quels points représentatifs pouvons-nous décrire brièvement le marché dans lequel nous évoluons (volumes, tendances, évolution des prix, croissance, parts de marchés, etc.) ?	1.		
		2.		
		3.		
		4.		
		5.		

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.
(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

3. Analyse

Mot clé	Question(s)	Description			Raisons / précisions	Details ¹⁾
3.2 Concurrence	<p>Qui sont les 3 concurrents principaux ?</p> <p>Quels furent leurs chiffres d'affaires (en 1000 CHF) et leurs parts de marché en % des concurrents principaux pour l'année passée (estimation) ?</p> <p>Quels sont leurs principaux points forts et points faibles (produits, assortiment, marketing, prix, organisation, etc.) ?</p> <p>Quelles stratégies / mesures pouvons-nous attendre du concurrent ?</p>	Concurrent 1 :	Points forts :	Points faibles :	Mesures que le concurrent va prendre / stratégie attendue ?	
		CA :				
		Parts de marché :				
Concurrent 2 :	Points forts :	Points faibles :	Mesures que le concurrent va prendre / stratégie attendue ?			
CA :						
Parts de marché :						
Concurrent 3 :	Points forts :	Points faibles :	Mesures que le concurrent va prendre / stratégie attendue ?			
CA :						
Parts de marché :						

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

3. Analyse

Mot clé	Question(s)	Description				Raisons / précisions	Details ¹⁾
3.3 Analyse des clients	Quelle est l'évolution du chiffre d'affaires avec les 5 principaux clients (en 1000 CHF) dans les deux dernières années (y compris les prévisions pour l'année en cours) ?		Avant-dernière année:	Année dernière:	Année en cours:		
		1.					
		2.					
		3.					
		4.					
		5.					
		Total des 5 principaux clients					
		5 principaux clients en % du CA					
3.4 Opportunités dans le marché et dans son environnement	Quelles sont les trois opportunités les plus importantes pour notre entreprise qui sont présentes ou se dessinent dans le marché et dans son environnement du marché (tendances du marché, potentiel du marché, cycle de vie, besoins, technologie, écologie, droit, etc.) ?						

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

3. Analyse

Mot clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details ¹⁾
3.5 Dangers dans le marché et son -nement	Quels sont les trois dangers principaux pour notre entreprise qui sont présents ou se dessinent dans le marché et dans son environnement (tendances du marché, potentiel du marché, cycle de vie, besoins, technologie, écologie, droit, etc.) ?			
3.6 Points forts de notre entreprise	Quelles sont les trois points forts les plus importants que notre entreprise possède par rapport à la concurrence directe ?			
3.7 Points faibles de notre entreprise	Quelles sont les trois points faibles les plus importants que notre entreprise possède par rapport à la concurrence directe ?			
3.8 Défis principaux	Quels sont les trois plus grands défis que notre entreprise doit relever pour bien se développer dans le futur ? En d'autres termes, que nous révèlent les analyses ?			

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

4. Stratégie

Mot clé	Question(s)	Description			Raisons / précisions	Details ¹⁾
4.1 Compétences principales / positions stratégiques de succès (PSS ??)	Quelles sont les trois compétences-clés principales / PSS qui nous différencient de la concurrence et qui nous rendent uniques aux yeux de nos clients ?					
4.2 Principaux marchés géographiques	Quelles priorités géographiques avons-nous en ce qui concerne les régions et les marchés (pays) dans le futur ?					
4.3 Partenaires du marché	Quelles sont nos plus grandes priorités concernant les partenaires du marché (utilisateurs des produits, influences extérieures, commerce de demi-gros) dans le futur (indiquer uniquement les partenaires du marché significatifs) ?	Utilisateurs des produits :	Influences extérieures :	Commerce de demi-gros :		

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.
(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

4. Stratégie

Mot clé	Question(s)	Description				Raisons / précisions	Details ¹⁾
4.4 Objectifs de croissance	Quels sont nos objectifs de croissance pour les trois prochaines années (chiffres financiers en 1000 CHF, en % par rapport à l'année précédente) ?		Année 1 :	Année 2 :	Année 3 :		
		CA brut (hors TVA) Croissance par rapport à l'année précédente en %					
		CA net (après les réductions de revenus) Croissance par rapport à l'année précédente, en %					
		Bénéfice brut / (Marge sur coûts variables 1) Croissance par rapport à l'année précédente, en %					
		Bénéfice brut / (Marge sur coûts variables 1) par rapport au CA net, en %					
4.5 Principaux groupes de produits	Quels sont les trois groupes de produits / de services les plus importants et quel chiffre d'affaires annuel planifions-nous pour les trois prochaines années ? (chiffres financiers en 1000 CHF)	Groupes de produits / de services	Année 1 :	Année 2 :	Année 3 :		
		1.					
		2.					
		3.					
		4. Autres					
		Chiffre d'affaires total :					

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.
(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

4. Stratégie

Mot clé	Question(s)	Description				Raisons / précisions	Details ¹⁾
4.6 Clients principaux	Quels sont nos cinq clients cibles principaux (nom / lieu / personne de contact), y compris le chiffre d'affaires planifié ? (chiffres financiers en 1000 CHF)	Clients cibles	Année 1 :	Année 2 :	Année 3 :		
		1.					
		2.					
		3.					
		4.					
		5.					
		Total des cinq clients cibles principaux					
		Cinq clients cibles principaux en % du CA total					
4.7 Mesures de marketing	Quelles sont les trois mesures de marketing principales que nous allons prendre dans les prochaines années, c.-à-d. à l'aide de quels moyens voulons-nous atteindre nos objectifs ?						

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.
(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

4. Stratégie

Mot clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details ¹⁾
4.8 Fournisseurs / assistance externe	Qui sont nos principaux fournisseurs ou partenaires de production ? Quels spécialistes externes sont à notre disposition (fiduciaires, consultants, etc.)			
4.9 Dévelop- pement / innovations	Quelles priorités fixons-nous dans le développement de nouveaux services ou le perfectionnement de services existants ?			
4.10 Infrastructures en général	Quelles nouvelles infrastructures sont planifiées pour atteindre les objectifs (informatique, bureaux, mobilier, ...) ?			

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.
(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

4. Stratégie

Mot clé	Question(s)	Description	Raisons / précisions	Details ¹⁾
4.11 Production / stockage (seulement pour sociétés de commerce ou de production)	Quelles infrastructures de production et de stockage existent déjà pour les développements futurs ? Quelles nouvelles infrastructures de production et de stockage doivent être créées ?			
4.12 Sites	Quel(s) site(s) d'implantation est / sont prévu(s) et pour quand ? (production, succursales, filiales, etc.)			
4.13 Organisation	Comment allons-nous nous organiser ? Quelle organisation de développement est prévue ? (description des départements et positions importantes ; base : organigramme)			

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.
(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

4. Stratégie

Mot clé	Question(s)	Description					Raisons / précisions	Details ¹⁾
4.14 Planification du personnel	De combien d'employés avons-nous besoin pour atteindre nos objectifs ? Combien y en a-t-il déjà ?		Année en cours :	Année 1 :	Année 2 :	Année 3 :		
		Direction						
		Marketing / ventes						
		Conseils / service aux clients / service après-vente						
		Développement						
		Achats						
		Production						
		Distribution / stockage						
		Administration / services						
		Total						
		Total des salaires (y compris salaires de la direction et prestations sociales)						
		Total des salaires de la direction						

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.
(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

4. Stratégie

Mot clé	Question(s)	Description					Raisons / précisions	Details ¹⁾
4.15 Rentabilité	Comment le cash-flow va-t-il se développer dans les trois prochaines années ?		Année en cours	Année 1 :	Année 2 :	Année 3 :		
		CA net						
		. / . coûts directs (coûts d'achat, commissions, frais de fabrication proportionnels, etc.)						
		Bénéfice brut (marge sur coûts variables 1)						
		. / . frais de marketing (mesures de marketing, frais de vente, etc.)						
		. / . frais d'infrastructures (personnel, assurances, loyer, fournitures de bureau, etc.)						
		Cash-flow (marge sur coûts variables 2)						
4.16 Gestion de la qualité / controlling	Quelles sont nos principales activités d'assurance qualité, de contrôle et d'estimation de la satisfaction des clients ?							

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.
(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

5. Réalisation

Mot clé	Question(s)	Description			Raisons / précisions	Details ¹⁾	
5.1 Echéances importantes	Quelles sont, pour chaque année, nos trois échéances importantes et quand voulons-nous les atteindre ? (p. ex. règlement de la succession, acquisition de nouvelles entreprises ou vente de l'entreprise, lancement de nouveaux domaines commerciaux, etc.)		Description	Date			
		Année en cours :	1.				
			2.				
			3.				
		Année 1 :	1.				
			2.				
			3.				
		Année 2 :	1.				
			2.				
			3.				
		Année 3 : 20..	1.				
			2.				
			3.				

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.
(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

5. Réalisation

Mot clé	Question(s)	Description				Raisons / précisions	Details ¹⁾
5.2 Analyse des problèmes potentiels	Quels sont les trois principaux problèmes qui pourraient surgir dans les trois prochaines années, lors de l'application de notre Business Plan ? Quelles mesures préventives prévoyons-nous ou, le cas échéant, quelles mesures d'urgence prendrons-nous ?	Problèmes potentiels (description)	Probabilité (faible, moyenne, grande)	Effets négatifs (faibles, moyens, grands)	Mesures préventives / mesures d'urgences		
		1.					
		2.					
		3.					

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.
 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

6. Finances

Mot clé	Question(s)	Description				Raisons / précisions	Details ¹⁾
6.1 Plan financier	Quels sont les objectifs financiers ? Quels sont les chiffres les plus importants pour les prochaines années ? (chiffres financiers en 1000 CHF)		Année 1 : 20..	Année 2 : 20..	Année 3 : 20..		
CA net DSC1							
CA net DSC2							
CA net pour l'ensemble de l'entreprise							
. / . coûts directs DSC1							
. / . coûts directs DSC2							
Bénéfice brut (marge sur coûts variables 1) pour l'ensemble de l'entreprise							
. / . Frais de marketing et d'infrastructures DSC1							
. / . Frais de marketing et d'infrastructures DSC2							
. / . Autres frais de marketing							
. / . Autres frais d'infrastructures							
Cash-flow (marge sur coûts variables 2) pour l'ensemble de l'entreprise							
. / . Amortissements DSC1							
. / . Amortissements DSC2							
. / . Autres amortissements							
Bénéfice d'exploitation avant intérêts et impôts (marge sur coûts variables 3)							
. / . charges des intérêts							
+ produits des intérêts							
+ / - charges / produits neutres							
Bénéfice avant impôts							
. / . impôts							
Bénéfice après impôts							

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

6. Finances

Mot clé	Question(s)	Description				Raisons / précisions	Details ¹⁾
6.2 Investis- sements / désinvestis- sements	Quels investissements (+) / désinvestissements (-) sont prévus et pour quand ? (chiffres financiers en 1000 CHF)	Investissements (+) / désinvestissements (-)	Année 1:	Année 2:	Année 3:		
		Total : (investissements ./ désinvestissements) :					
6.3 Leasing	Quels contrats de leasing voulons-nous conclure ? Quels seront les taux de leasing annuels ? (chiffres financiers en 1000 CHF)	Objets de leasing :	Année 1:	Année 2:	Année 3:		
		Total :					

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.

(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

6. Finances

Mot clé	Question(s)	Description						Raisons / précisions	Details ¹⁾
		Trimestre en cours :	1 ^{er} trim.:	2 ^e trim.:	3 ^e trim.:	4 ^e trim.:			
6.4 Liquidités	Comment notre liquidité va-t-elle se développer pendant les quatre prochains trimestres ? (chiffres financiers en 1000 CHF)								
		Liquidités au début							
		+ Encaissements							
		. / . Décaissements							
		Liquidités à la fin							
6.5 Besoin en capitaux	Quels sont nos besoins en capitaux d'après nos calculs de planification ? Quelles garanties pouvons-nous offrir ? (chiffres financiers en 1000 CHF)	Utilisation projetée de fonds propres (capital-actions, prêts, actionnaires) :						Garanties éventuelles (existantes) :	
		Fonds étrangers nécessaires pour les investissements :							
		Limite de compte courant nécessaire pour les investissements :							
		Amortissements de prêts prévus par an :							

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.
(Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)

7. Annexes / documents détaillés

Mot clé	Question(s)	Description					Details ¹⁾
7.1 Remarques complémentaires	Quelles remarques complémentaires avons-nous au sujet des annexes énumérées ci-dessous ?						
7.2 Annexes	Quelles annexes au Business Plan sont à notre disposition et/ou intégrées aux documents	Annexes concernant les analyses et les concepts : Rapports d'études de marché Analyses de marché Analyses des concurrents (détails) Liste de clients (existants / prévus) Analyses des clients (détails) Stratégie de l'entreprise Concept(s) de marketing Objectifs concernant les principaux clients Plan des mesures de marketing Plan échelonné des ventes Plan pour les plus grands clients (comptes clés) Communiqués de presse Portrait de la firme Prospectus sur les produits Liste de références	Numéro / registre :	Annexes concernant les personnes et les contrats : CV Organigramme(s) Liste des membres du conseil d'administration Relevé des moyens et installations de production existants Plan des mesures concernant les infrastructures (informatique, locaux, production, etc.) Offres pour objets d'investissement Offres pour objets de leasing Extraits du registre du commerce / registre des poursuites / casier judiciaire Statuts Contrats (coopérations, participations, fournisseurs, etc.) Contrats cadres avec les plus grands clients (comptes clés) Bail Patentes de brevets Polices d'assurances Autres	Numéro / registre :	Annexes concernant les finances : Comptes annuels Planification du CA (détails) Calculs Plan d'investissements Calculs d'investissements Pertes et profits projetés Planification de la liquidité Bilans prévus Calcul des besoins en capitaux Relevé des fonds propres existants Situation de la fortune privée Pièces justificatives des garanties Liste des débiteurs Liste des créditeurs Autres	Numéro / registre :

¹⁾ Annexe selon numéro sur le document / le registre dans le porte-documents.
 (Pour les annexes, vous trouvez de nombreux modèles gratuits ainsi que des check-lists dans la boîte à outils sur www.eStarter.ch ou sur www.ifj.ch.)