



Entreprises

Business plan

Guide pratique

www.valiant.ch

VALIANT

Ce guide répond aux principales questions relatives au business plan et vous aide à en élaborer votre propre concept. Nous vous souhaitons plein succès !



Table des matières

Page

4	Qu'est-ce qu'un business plan ?
5	A quoi sert le business plan ?
6	Concept et contenu
7	Dix étapes pour atteindre l'objectif
8	Erreurs les plus fréquentes
9	1. Sommaire
10	2. Entreprise
11	3. Stratégie d'entreprise
12	4. Produits/prestations
13	5. Marché/clients
14	6. Concurrence
15	7. Marketing
16	8. Production/fournisseurs/ approvisionnement
17	9. Recherche et développement
18	10. Localisation et organisation
19	11. Informatique
21	12. Management
22	13. Tableau de bord
23	14. Analyse des risques
24	15. Finances
26	16. Mesures
27	Douze conseils pour négocier avec les banques

Qu'est-ce qu'un business plan ?

Les défis posés aux entrepreneurs augmentent

- A l'heure actuelle, les changements dans le monde des entrepreneurs sont beaucoup plus lourds de conséquences qu'il y a 10 à 20 ans.
- Le phénomène de saturation des marchés, un changement du comportement des consommateurs (p.ex. prise de conscience des besoins écologiques) et des coûts de fabrication des produits qui baissent rapidement ne constituent que quelques mots-clés.
- De plus, le facteur temps devient un élément prédominant. Celui qui n'agit pas rapidement se laissera vite et irrémédiablement distancer.

Les chances pour les nouvelles entreprises demeurent intactes

- Malgré les bouleversements qui caractérisent le contexte économique, il existe un potentiel de chances suffisant pour les

nouvelles entreprises et les nouveaux entrepreneurs.

- L'entreprise capable d'identifier à temps les changements et de mettre en œuvre des mesures appropriées est certaine de réussir à l'avenir également.
- Ce faisant, ce sont surtout les entreprises clairvoyantes qui savent se démarquer par des produits novateurs et des structures de production optimales.

Planifier l'avenir – avec un business plan

- Les changements rapides obligent les entreprises à planifier soigneusement leur avenir.
- Les nouvelles entreprises sont davantage exposées aux risques et devraient par conséquent se préoccuper encore plus de l'avenir.
- Dans les deux cas, le business plan est l'instrument vital pour planifier judicieusement l'avenir.

Fournit des renseignements sur

- le développement actuel et futur d'une entreprise
- la situation actuelle de l'entreprise
- la stratégie de l'entreprise
- les conséquences et les mesures
- le besoin financier à moyenne échéance et sa couverture

Le business plan est

- une présentation détaillée de l'entreprise de demain
- une base pour le succès de demain

A quoi sert le business plan ?

Recherche d'un partenaire

- Recherche d'un partenaire ou d'un investisseur.
- Constitution d'un important réseau de clients.
- Constitution d'un important réseau de fournisseurs.
- Coopération (partenariat).

Mise en place de crédits

- Renforcement des fonds propres.
- Appel de capitaux étrangers.
- Augmentation des fonds étrangers.
- Financement de la croissance et de l'expansion.

Achat et vente

- Solution au niveau du management.
- Solution pour entreprises familiales.
- Achat et vente de et à des tiers.

Recrutement du management

- Important pour un management qualifié.
- Fait évaluer les chances de l'entreprise pour l'avenir.
- Persuade de nouveaux cadres à entrer dans l'entreprise.

Réorientation à long terme d'une entreprise

- L'entreprise se trouve dans une situation de crise.
- La direction de l'entreprise doit présenter une stratégie à long terme.
- Avec un business plan professionnel vous retrouverez la confiance.

Il sert de base de décision dans les cas suivants :

- Recherche d'un partenaire
- Mise en place de crédits
- Achat et vente d'une entreprise
- Recrutement du management
- Réorientation à long terme d'une entreprise (turn around)

Le business plan, un instrument de décision vital pour

- de jeunes entrepreneurs
- régler les problèmes de succession dans une entreprise familiale
- les acheteurs d'une entreprise
- les banques
- les investisseurs

Conception et contenu

Axé sur les besoins du destinataire

- Vous devez en être conscient : ce que vous voulez, c'est obtenir quelque chose de votre interlocuteur.
- Celui-ci reçoit-il les informations dont il a besoin ?

Présentation

- Dans la partie principale figureront les grandes lignes, dans l'annexe les détails.
- Documenter les grandes lignes (études de marché, documents de vente).
- Une image vaut mieux que mille et une paroles.
- Concentrez-vous sur l'essentiel – des textes brefs.

Plausibilité

- Le cheminement de votre réflexion peut-il être suivi par le lecteur ?
- Comprendra-t-il également les explications et descriptions techniques ?
- Les chiffres figurant dans la partie consacrée aux finances sont-ils vraisemblables ?

Résumer les idées les plus importantes

- Dans le sommaire sont définies les idées les plus importantes.
- Le lecteur doit percevoir clairement votre volonté.
- Vous devez par là même éveiller l'intérêt du lecteur.

Table des matières d'un business plan

- Sommaire
- Entreprise
- Stratégie d'entreprise
- Produits/prestations
- Marché/clients
- Concurrence
- Marketing
- Production/fournisseurs/approvisionnement
- Recherche et développement
- Localisation et organisation
- Informatique
- Management
- Tableau de bord
- Analyse des risques
- Finances

Un business plan professionnel est

- axé sur les besoins du destinataire
- clairement structuré
- dûment documenté
- mesurable
- convaincant par sa présentation

Conseils tirés de la pratique

- Mettez-vous à la place du lecteur
- La première impression est déterminante, une seconde chance ne se représentera plus

Dix étapes pour atteindre l'objectif

1^{re} étape

Formuler les motifs de mise en œuvre du business plan (début d'activité, expansion, achat d'une entreprise, etc.).

2^e étape

Former une équipe chargée du projet d'élaboration du business plan (intégrer d'emblée les bonnes personnes dans le projet).

3^e étape

Etablir la marche à suivre (qui fait quoi, jusqu'à quand, à l'aide de quelles informations, à qui?).

4^e étape

Réunir les données de base conformément à la table des matières.

5^e étape

Se procurer les documents manquants (données sur le marché, concurrence, etc.).

6^e étape

Définir les stratégies et mesures pour les différents secteurs de l'entreprise.

7^e étape

Elaborer l'esquisse de votre business plan.

8^e étape

Analyser le bien-fondé de la partie financière et des secteurs de l'entreprise.

9^e étape

Affiner les parties rédactionnelles et graphiques de votre business plan.

10^e étape

Faire adopter le business plan par l'équipe chargée du projet.



Erreurs les plus fréquentes

Difficile à suivre

- La conception et la structure ne paraissent pas claires.
- Le lecteur est envahi par une montagne de données et de textes.

Trop volumineux

- Tenez-vous-en à l'essentiel et gardez l'intérêt du lecteur en éveil.
- Evitez les montagnes de chiffres et de commentaires techniques fastidieux.

Incomplet – des parties essentielles manquent

- Un business plan devrait contenir tous les thèmes énumérés dans la table des matières.
- Il arrive fréquemment qu'on omette de traiter des chapitres tels que « concurrence », « marketing » et « finances ».

Contradictions dans le contenu

- Vérifiez les différents chapitres par rapport à leur « compatibilité ».
- Comment être crédible aux yeux du lecteur si vous arrivez à vous contredire dans votre propre business plan.

Concept de marketing manquant ou incomplet

- Sans idées précises à propos de la façon selon laquelle vous entendez vendre vos produits, il ne sera pas possible de croire à la faisabilité de votre plan.
- Le « meilleur » des produits est inintéressant s'il n'arrive pas à trouver acquéreur.

Mélange entre espoir et réalité

- C'est principalement lorsqu'il s'agit de jeunes entrepreneurs que l'espoir prédomine souvent par rapport à une appréciation réaliste du marché.
- Soyez ouvert face aux risques existants et montrez comment vous entendez les contrecarrer.

Les intentions de l'auteur du business plan ne sont pas clairement identifiables

- Si vos intentions ne ressortent pas clairement de votre business plan, le lecteur va très vite s'en lasser et le ranger au fond d'un tiroir.

Les sept erreurs les plus fréquentes

■ Difficile à suivre

■ Trop volumineux

■ Incomplet – des parties essentielles manquent

■ Contradictions dans le contenu

■ Concept de marketing manquant ou incomplet

■ Mélange entre espoir et réalité

■ Les intentions de l'auteur ne sont pas clairement identifiables

1. Sommaire

Intention de l'auteur et proposition au destinataire

- Quel but votre business plan poursuit-il ?
- Qu'attendez-vous quantitativement du destinataire ?

Branche et marché

- Quels sont vos champs d'activité prédominants ?
- Quel est votre volume de marché ?
- Comment estimez-vous le potentiel du marché ?
- Quels produits et prestations proposez-vous ?
- Quelles sont vos positions de réussite stratégiques (avantages par rapport à la concurrence) ?
- Quels sont vos principaux segments de clients ?

Entreprise

- Quels sont les principaux faits marquants de l'histoire de votre entreprise ?
- Qui sont vos cadres ?
- Combien de collaborateurs employez-vous ?
- Où se trouve le siège de votre entreprise ?

Chiffres-clés

- De quelle manière le chiffre d'affaires, le cash-flow et le bénéfice ont-ils évolué au cours des trois dernières années ?
- Quelles sont vos prévisions quant au chiffre d'affaires, au cash-flow et au bénéfice pour les trois à cinq prochaines années ?

Chances et risques

- Où résident vos plus grandes chances ?
- Quels sont les risques ?

Résumez les points forts de votre business plan

- Intention (projet) de l'auteur et proposition au destinataire
- Branche et marché
- Entreprise (direction et organisation)
- Chiffres-clés
- Chances et risques

Conseils tirés de la pratique

- Restez concis au niveau de la formulation
- Soyez concret dans vos idées
- Eveillez l'intérêt du lecteur

2. Entreprise

Histoire et évolution jusqu'à présent

- Quand votre entreprise a-t-elle été fondée ?
- Quelle est sa forme juridique ?
- De quelle manière a-t-elle évolué sur le plan du personnel ?
- Quels produits et prestations proposez-vous ?
- Quelles modifications sont intervenues au cours de votre activité ?
- Quelles ont été les étapes qui ont marqué l'évolution de votre entreprise ?

L'actionnariat / les organes

- Qui sont vos actionnaires ?
- Existe-t-il des contrats d'actionnaires ?
- Qui fait partie du conseil d'administration, de la direction, de l'organe de révision ?

Relations

- Quelles sont vos banques ?
- Qui vous conseille régulièrement ?

Chiffres-clés

- Valeurs financières les plus importantes des trois dernières années, par exemple:
 - chiffre d'affaires
 - cash-flow
 - bénéfice net
 - investissements

Points forts et faibles de l'entreprise

- Où voyez-vous les points forts et les faiblesses les plus importants par rapport
 - aux produits ?
 - au marketing ?
 - à la direction ?
 - aux finances ?

Fournissez des renseignements sur

- l'histoire et l'évolution jusqu'à présent
- l'actionnariat / les organes
- les relations (conseillers, banques, etc.)
- les chiffres-clés
- les points forts et faibles de l'entreprise

Conseils tirés de la pratique

- Soyez aussi bref que possible!
- Documentez vos affirmations en joignant des rapports d'activité et des communiqués de presse

3. Stratégie d'entreprise

Vision

La vision est comparable à l'étoile polaire. Elle décrit l'image idéale que vous vous faites de votre entreprise pour le futur. L'étoile vous indique ainsi la direction dans laquelle vous voulez orienter vos réflexions, vos actes et votre feeling.

Stratégie

- Formulez la stratégie, la voie, par laquelle vous voulez aller en direction de l'étoile polaire.
- Limitez-vous à décrire vos actes concrets, sans vous égarer dans des détails opérationnels.
- Communiquez votre stratégie à vos collaborateurs.
- Faites en sorte que votre stratégie soit mesurable, en fixant des objectifs et des étapes pour les atteindre.



Fournissez des indications sur

- la vision
- la stratégie

Conseils tirés de la pratique

- Montrez que l'avenir fait l'objet d'une planification active
- La vision et la stratégie y relative constituent les bases du business plan
- Consignez les objectifs stratégiques dans le plan des mesures

4. Produits/prestations

Produits et prestations

- Enumérez vos produits et vos prestations et documentez-les.
- Indiquez les points forts et les faiblesses de vos produits.

Portefeuille-produits

- Comment positionnez-vous vos propres produits et les produits tiers par rapport
 - au prix ?
 - à la qualité ?

Situation au niveau du cycle des produits

- Dans quelle phase du cycle de vie se trouvent vos produits et prestations (phase de développement/phase de rentabilité/phase de saturation) ?

Prestations annexes

- Comment décrivez-vous vos prestations annexes par rapport
 - au service ?
 - à la maintenance ?
 - à la formation ?

Utilité pour le client et ses besoins

- Quels besoins vos clients ont-ils aujourd'hui et demain ?
- Comment couvrez-vous ces besoins ?

Fournissez des renseignements sur

- les produits et les prestations
- le portefeuille de produits
- la situation au niveau du cycle des produits
- les prestations annexes
- l'utilité pour le client et ses besoins

Conseils tirés de la pratique

- Joignez des prospectus de vos produits
- Utilisez le service de documentation de votre banque ou de l'association professionnelle, etc.
- Discutez avec vos collaborateurs et vos clients
- Faites en sorte que vos explications soient compréhensibles même pour le profane

5. Marché/clients

Marchés cibles

- Existe-t-il un marché attrayant pour vos produits ?
- Composition du marché et taille des sous-marchés ?
- Quels sont vos marchés cibles (segments, créneaux) ?
- De quelle manière la structure des clients se présente-t-elle, quelles sont les habitudes d'achats, quels sont les motifs d'achat dans ces marchés ?
- Connaissez-vous des niches dans le marché ?

Facteurs de réussite et évolution future

- Quels sont les facteurs de réussite dans ce marché (p.ex. service, conseil, qualité, prix) ?
- Quels sont vos facteurs de réussite spécifiques, comment entendez-vous les développer et comment ceux-ci vont-ils évoluer à l'avenir ?
- Y a-t-il lieu de tenir compte de revirements de situation (courants de la mode, substitution, environnement, etc.) ?

- De quelle manière le marché réagit-il par rapport à vos produits et prestations de services ?

Clients

- Quelle est la structure de votre clientèle et comment entendez-vous continuer à la développer ?
- Y a-t-il concentration de risques (clients avec une part au chiffre d'affaires de plus de 15 %) ?
- Y a-t-il des chances et des risques particuliers du côté des clients (transfert de la production, monnaie, politique, habitudes d'achats, environnement, etc.) ?

Propre position sur le marché

- Quelle est la part au chiffre d'affaires/bénéfice de chaque prestation ?
- A combien estimez-vous les taux de croissance des marchés cibles durant les cinq prochaines années ?

Fournissez des indications sur

- vos marchés cibles
- les facteurs de réussite déterminants sur le marché
- l'évolution future
- vos clients
- le chiffre d'affaires par prestation

Conseils tirés de la pratique

- Tirez profit des discussions avec les clients
- Suivez systématiquement l'évolution du marché (technologie, besoins des clients, etc.)
- Exploitez les sources disponibles, ne vous limitez pas à votre propre appréciation du marché

6. Concurrence

Vos deux plus importants concurrents

- Décrivez vos deux plus importants concurrents par rapport
 - au nom
 - à la localisation
 - à l'assortiment de produits
 - à la part de marché
 - à l'estimation des quantités écoulées

Concurrents potentiels

- Décrivez vos concurrents potentiels par rapport
 - au nom
 - à leurs éventuels motifs les incitant à pénétrer le marché
 - aux répercussions sur le marché

Atouts et handicaps de vos concurrents

- Vos concurrents ont-ils des atouts ou des handicaps par rapport
 - à la qualité ?
 - au prix ?
 - aux prestations supplémentaires ?

- au marketing ?
- aux capacités de la direction ?
- à la technologie ?

Stratégies potentielles de vos concurrents

- Quelles stratégies vos concurrents pourraient-ils adopter pour contrecarrer votre présence sur le marché (dumping / partenariats ou coopérations / augmentation de la présence sur le marché, etc.) ?

Votre contre-stratégie

- Montrez comment vous réagiriez par exemple face aux stratégies suivantes de vos concurrents :
 - réductions de prix
 - développements technologiques
 - innovations en matière de produits
 - présence accrue sur le marché

Fournissez des indications sur

- vos deux plus importants concurrents
- les concurrents potentiels
- les atouts et handicaps de vos concurrents
- les stratégies potentielles de vos concurrents
- votre contre-stratégie

Conseils tirés de la pratique

- Les concurrents les plus dangereux sont ceux que vous ne connaissez pas
- N'hésitez pas à contacter directement vos concurrents (prospectus et offres)!

7. Marketing

Comportement d'achats aujourd'hui et demain

- Quels sont les facteurs déterminants en fonction desquels vos clients achètent vos produits (p.ex. qualité, design, prix) ?

Politique des prix

- Comment fixez-vous vos prix ?
- Comment procédez-vous pour différencier vos prix ?
- Quelle est votre stratégie en matière de rabais et de marges ?
- Quelle stratégie en matière de prix pratiquez-vous (prix spécialement attractifs, prix prestige, prix promotionnels, etc.) ?

Vente/distribution

- Comment êtes-vous organisé dans le domaine des ventes (réseau de représentants, téléphone, agents, expéditions, foires, etc.) ?
- A quels canaux de distribution faites-vous appel ?

- Quel support de vente pouvez-vous attendre de vos fournisseurs (contributions à la publicité, prospectus, etc.) ?
- Comment stimulez-vous vos collaborateurs de vente ?

Publicité/RP

- Quels moyens publicitaires utilisez-vous ?
- Quel est votre budget publicitaire ?
- Qui vous soutient au niveau de la conception publicitaire (publiciste) ?
- Comment contrôlez-vous l'efficacité de la publicité ?

Localisation

- Quels lieux d'implantation avez-vous aujourd'hui ?
- Quels avantages et inconvénients ces implantations offrent-elles par rapport
 - aux moyens de transport ?
 - au recrutement du personnel ?
 - aux possibilités d'expansion ?
 - à la proximité de la clientèle ?
 (voir aussi chapitre 10 Localisation et organisation)

Fournisseez des indications sur

- le comportement d'achats aujourd'hui et demain
- la politique des prix
- la vente/distribution
- la publicité/RP
- la localisation

Conseils tirés de la pratique

- Prouvez que vous avez des idées claires en matière de marketing
- Illustrez vos idées à l'aide de prospectus, plans publicitaires, etc.

8. Production/fournisseurs/approvisionnement

Moyens de production

- De quelles installations de production disposez-vous et comment se présente votre infrastructure ?
- Combien de collaborateurs travaillent dans la production et quelle est leur formation ?
- Quelle est votre politique en matière de gestion des stocks et de quelle manière contrôlez-vous sa réalisation ?

Technologie de production

- Quels procédés de production utilisez-vous ?
- De quel savoir-faire spécial disposez-vous et quelles dépendances existent par rapport aux différentes personnes-clés ?
- Quel est votre concept de garantie de qualité et comment contrôlez-vous son application ?
- Quels sont les développements techniques futurs dans votre entreprise (améliorations des coûts et de la productivité, etc.) ?

Capacités et problèmes de production

- Quelles sont vos capacités de production ?
- Comment pouvez-vous mobiliser à court terme de la capacité supplémentaire ?
- A combien s'élève le besoin d'investissement futur pour l'entretien et l'extension des capacités ?

Fournisseurs les plus importants

- Qui sont vos principaux fournisseurs ?
- Comment assurez-vous le contrôle de qualité des produits que vous achetez ?
- Existe-t-il des contrats d'achat ?

Marchés des matières premières

- Quelles sont vos matières premières ?
- Où achetez-vous vos matières premières ?
- Achetez-vous d'importantes quantités de marchandises à l'étranger ?

Fournissez des indications sur

- les moyens de production
- la technologie de production
- les capacités et problèmes de production
- les fournisseurs les plus importants
- les marchés des matières premières

Conseils tirés de la pratique

- Montrez le savoir-faire de vos collaborateurs
- Restez clair même pour les profanes

9. Recherche et développement

Sources en matière de savoir-faire

- Comment vous tenez-vous au courant des innovations dans votre branche par rapport
 - aux produits/prestations ?
 - aux tendances du marché et des prix ?
 - aux technologies ?
 - à l'évolution du personnel ?

Politique en matière d'innovations

- Comment réagissez-vous par rapport aux innovations ?
- Qui est responsable du développement continu
 - de vos produits et prestations ?
 - des technologies ?
- Pratiquez-vous de la recherche fondamentale ?
- Quelle est la part de votre chiffre d'affaires consacrée à la recherche et au développement ?

Projets de développement en cours

- Quels projets de développement sont en cours ?

- Dans quelle phase de développement se trouvent-ils ?
- Quel profit pensez-vous tirer de ces projets ?
- Quand produiront-ils leurs effets ?
- De quel montant avez-vous besoin jusqu'à leur achèvement ?

Projets de développement futurs

- Quels sont les projets de développement prévus ?
- Quel profit pensez-vous tirer de ces développements ?
- Comment financez-vous ces développements ?
- Quand produiront-ils leurs effets ?

Protection des produits et des marques

- Avez-vous de propres marques ?
- Comment et où celles-ci sont-elles protégées ?
- Comment protégez-vous vos produits contre le risque d'abus par la concurrence ?

Fournissez des indications sur

- les sources de savoir-faire
- la politique en matière d'innovations
- les projets de développement en cours
- les projets de développement futurs
- la protection des produits et des marques

Conseils tirés de la pratique

- Montrez les chances sur le marché ou l'effet de rationalisation de vos nouveaux développements
- Soyez réaliste par rapport au facteur temps et aux coûts des nouveaux développements ?

10. Localisation et organisation

Organisation structurelle et ses flux

- Décrivez votre organisation structurelle et ses flux.
- Ses points forts et ses faiblesses.
- Améliorations envisagées ?

Siège de l'entreprise

- Où se trouve le siège de votre entreprise, où avez-vous des succursales ?
- Êtes-vous locataire ou propriétaire des locaux ?
- Avantages et inconvénients de votre implantation par rapport
 - aux conditions politiques générales ?
 - à la structure des coûts ?

Situation fiscale

- A combien s'élèvent vos charges fiscales annuelles ?
- Quelle est votre planification fiscale ?
- Quels rapports entretenez-vous avec l'administration fiscale ?

Possibilités d'expansion et de développement

- Apercevez-vous des possibilités d'expansion pour votre siège social et vos succursales ?
- Envisagez-vous d'augmenter vos lieux d'implantation ?
- En fonction de quels critères choisissez-vous vos localisations ?

Moyens techniques mis en œuvre

- Quelle est l'organisation de votre administration ?
- Nombre de collaborateurs dans l'administration ?
- De quel système informatique disposez-vous ?
- Avez-vous planifié une extension de votre informatique ?

Fournissez des indications sur

- l'organisation structurelle et ses flux
- le siège de l'entreprise
- la situation fiscale
- les possibilités d'expansion et de développement
- les moyens techniques mis en œuvre

Conseils tirés de la pratique

- Une illustration vaut mieux que mille et une paroles
- Joignez un organigramme et des photos de votre entreprise

11. Informatique

Principes directeurs et stratégie informatiques

- Quelles sont les applications informatiques décisives pour la mise en œuvre de votre stratégie d'entreprise ?
- L'utilisation de nouvelles technologies telles qu'Internet ou e-commerce vous permet-elle d'acquérir des avantages par rapport à la concurrence ?
- De quelles propres ressources et capacités disposez-vous, respectivement avez-vous besoin, pour maîtriser l'informatique ?
- Quelles prestations achetez-vous ? Qui sont vos partenaires externes dans le domaine informatique ?

Etat des installations et des logiciels

- Quelles applications essentielles utilisez-vous ?
- Sur quels systèmes reposent les logiciels que vous utilisez ?
- Dans quelle mesure vos applications et systèmes répondent-ils aux exigences actuelles et à moyen terme ?

Fournissez des indications sur

- les principes directeurs et la stratégie informatiques
- l'état des installations et des logiciels
- la communication
- les investissements en moyens informatiques
- la sécurité et la dépendance

Communication

- Avec qui et par quels moyens communiquez-vous avec des partenaires externes (clients, fournisseurs, banques) ?
- Avec qui pratiquez-vous l'échange électronique de données ?
- Comment présentez-vous votre entreprise, vos produits et vos prestations sur Internet ?

Investissements en moyens informatiques

- Quels sont les investissements que vous avez consacrés ces trois dernières années aux moyens informatiques ?
- Connaissez-vous le coût actuel de vos moyens informatiques ? Quel est-il en comparaison avec d'autres entreprises ?
- Avez-vous un plan d'investissements axé sur la stratégie de l'entreprise et la stratégie informatique pour l'année en cours et les 2–3 prochaines années ?
- Quels projets informatiques importants êtes-vous prêts à réaliser à court et moyen terme ?

Conseils tirés de la pratique

- Ne vous perdez pas dans les détails
- Il vaut la peine d'assurer une formation continue en informatique à vos collaborateurs !

Sécurité et dépendance

- Vos collaborateurs sont-ils suffisamment formés dans l'utilisation des moyens informatiques et sur le plan de la sécurité ?
- Dans quelle mesure votre entreprise dépend-elle du bon fonctionnement de l'informatique ?
- Existe-t-il un concept de sécurité informatique ? Les données existantes sont-elles régulièrement sauvegardées ?
- Vos systèmes sont-ils suffisamment protégés contre les « accès externes » et les virus ?



12. Management

Membres de la direction

- Citez la fonction, le nom et la formation de vos collaborateurs assumant une fonction dirigeante.
- Quelle est l'expérience de ces cadres en matière de direction et de travail ?
- Ces cadres disposent-ils de connaissances spécialisées ?
- Y a-t-il des postes vacants à l'échelon de la direction ?
- Si oui, comment et jusqu'à quand entendez-vous repourvoir ces postes ?

Principes directeurs

- Existe-t-il des principes directeurs écrits en ce qui concerne
 - le style de direction ?
 - la conduite et la promotion du personnel ?
 - la planification, les moyens de planification ?
 - les structures ?

Gestion du personnel

- Existe-t-il des instruments pour la planification du personnel ?
- Comment recrutez-vous votre personnel ?
- Quels instruments utilisez-vous pour la sélection du personnel ?

Politique des salaires

- Quelle est votre politique des salaires ?
- Avez-vous un modèle de participation aux bénéfices ?

Formation et perfectionnement

- Quelles sont les mesures de promotion et de perfectionnement que vous prévoyez pour vos collaborateurs ?
- Comment contrôlez-vous l'efficacité de votre offre en formation et en perfectionnement ?

Fournissez des indications sur

- les membres de la direction
- les principes directeurs
- la gestion du personnel
- la politique des salaires
- la formation et le perfectionnement

Conseils tirés de la pratique

- Joignez en annexe vos principes directeurs
- Démontrez que votre personnel s'identifie avec vos principes directeurs
- Présentez les coûts et les avantages de vos mesures de promotion en faveur du personnel

13. Tableau de bord

Instruments de gestion stratégiques

- Avez-vous consigné votre stratégie d'entreprise par écrit ?
- Comment cette stratégie a-t-elle été développée ?
- Comment contrôlez-vous si les objectifs stratégiques ont été atteints ?
- Comment réagissez-vous aux écarts ?
- Quels sont vos objectifs de rentabilité, de liquidités et de financement à long terme ?

Instruments de gestion opérationnels

- Quels sont vos différents programmes annuels ?
- Quelle est la périodicité des contrôles comparant les chiffres effectifs au budget ?
- Comment réagissez-vous aux écarts ?
- Disposez-vous d'autres instruments de gestion opérationnels ?

Système d'information de la direction

- Comment procédez-vous pour informer la direction et le conseil d'administration sur l'évolution des affaires ?

- Quelles décisions sont prises à quel niveau ?
- Les informations transmises sont-elles actuelles ?
- Prévoyez-vous des améliorations du système d'information de la direction ?

Gestion des risques

- Quels sont les risques susceptibles de menacer toute ou partie de l'entreprise ?
- De quelle manière les risques sont-ils assurés ?
- Quelles autres mesures sont prises pour éviter de tels risques ?

Direction du personnel

- Existe-t-il des objectifs annuels pour vos collaborateurs/départements ?
- Comment sont-ils fixés ?
- Comment contrôlez-vous si les objectifs ont été atteints ?
- Comment réagissez-vous lorsque vous constatez des écarts ?

Fournissez des indications sur

- les instruments de gestion stratégiques
- les instruments de gestion opérationnels
- le système d'information de la direction
- la gestion des risques
- la direction du personnel

Conseils tirés de la pratique

- Prouvez que vous vous identifiez à vos instruments de gestion
- Concentrez-vous sur les cinq valeurs-repères ou chiffres-clés les plus importants

14. Analyse des risques

Risques dans le domaine produits/ marché/vente/distribution

- Des innovations technologiques considérables peuvent-elles intervenir sur le marché ?
- Des modifications déterminantes sont-elles envisageables au niveau du comportement des clients ?
- Avez-vous conclu des contrats de livraison sur appel avec des clients ?
- Y a-t-il des risques de change ? Comment les couvrez-vous ?
- Avez-vous des clients dont la part au chiffre d'affaires total dépasse 15 % ?
- Vos produits peuvent-ils causer un dommage quelconque à vos clients (responsabilité du fait des produits) ?

Risques au niveau de la production

- Disposez-vous pour vos achats de matière de base d'autres fournisseurs que les habituels ?
- De quelle manière palliez-vous les éventuels problèmes de production en cas de panne d'une installation ?

Risques dans le domaine de la direction/du personnel

- De quelle manière évitez-vous que des personnes-clés divulguent des informations techniques confidentielles ?
- De quelle manière gérez-vous les fluctuations de ces personnes-clés ?

Risques dans le domaine de l'environnement

- Le mode de production est-il écologique (aujourd'hui et demain) ?
- Comment éliminez-vous vos déchets de production ?
- De quelle manière emballez-vous vos produits ?
- Y a-t-il un risque quelconque pour que des organisations de protection de l'environnement interviennent au niveau de la production, de l'enlèvement des déchets, de l'emballage ?

Fournissez des indications sur les risques dans

- le domaine produits/marché/vente/distribution
- le domaine de la production
- le domaine de la direction et du personnel
- le domaine de l'environnement
- vos stratégies en cas d'urgence

Conseils tirés de la pratique

- Il n'y a pas d'affaires sans risques, alors parlez-en
- Seuls les risques connus peuvent être évalués et « évités »

15. Finances

Bilans et comptes de pertes et profits des deux dernières années

- Montrez l'évolution des valeurs effectives des états financiers des deux dernières années.
- Complétez les chiffres à l'aide de valeurs exprimées en pour-cent.
- Commentez les modifications importantes.
- Joignez les rapports explicatifs de votre organe de révision.

Chiffres-clés importants tirés du passé

- Cash-flow.
- Rentabilité des fonds propres et rentabilité globale.
- Degrés de liquidité.
- Ratios de financement.
- Rotation du stock et des débiteurs.
- Chiffre d'affaires par collaborateur.
- Facteur d'endettement.
- Investissements par rapport au cash-flow.

Comptes prévisionnels de pertes et profits des trois à cinq prochaines années¹

- Elaborez des projections partielles en ce qui concerne les positions suivantes :
 - chiffre d'affaires (quantité × prix)
 - matériel
 - personnel
 - frais d'exploitation
 - intérêts
 - amortissements
 - impôts

Calculs des flux de fonds prévisionnels pour les trois à cinq prochaines années

- Elaborez des projections partielles en ce qui concerne les positions suivantes :

Sources de fonds

- Cash-flow d'après les comptes de pertes et profits prévisionnels.
- Désinvestissement (vente d'immobilisations corporelles).
- Diminution des débiteurs.
- Diminution des stocks de marchandises.
- Augmentation des fournisseurs.
- Création d'emprunts.
- Augmentation des fonds propres.

Emplois de fonds

- Investissements.
- Augmentation des débiteurs.
- Augmentation des stocks de marchandises.
- Diminution des fournisseurs.
- Remboursement d'emprunts.
- Octroi de prêts à des tiers (p.ex. collaborateurs, sociétés affiliées, etc.).
- Distribution de bénéfices.

Bilans prévisionnels pour les trois à cinq prochaines années¹

- Développez le bilan prévisionnel à partir du compte de pertes et profits et du calcul des flux de fonds prévisionnels.

Politique de financement

- Déterminez sur la base du calcul des flux de fonds le besoin financier pour les trois à cinq prochaines années.
- Montrez comment vous souhaiteriez couvrir ce besoin financier.
- Donnez des indications sur vos propres possibilités de financement (fonds propres, avances de personnes proches, etc.).
- Quelles sûretés (p.ex. cédules, garanties, etc.) pouvez-vous fournir?
- Montrez de quelle manière vous pouvez rembourser les fonds étrangers nécessaires (calcul de la capacité de remboursement).
- Elaborez le concept de financement précité pour différents cas de figure (que se passerait-il si ...).
- Vérifiez les budgets sur la base de la politique de financement (p.ex. charges d'intérêts, etc.).

Contrôle de la politique de financement du point de vue fiscal

- Important surtout lors de l'achat d'une entreprise et d'un management buy out.
- Demandez aux autorités fiscales de vous fournir une décision préliminaire par écrit.

Plan de liquidités¹

- Etablissez un plan de liquidités pour les 12 premiers mois.
- Ce plan devrait être structuré par trimestre, voire par mois.
- L'éventuelle somme manquante doit pouvoir être couverte par une réserve de liquidités correspondante ou une limite bancaire.

¹ Utilisez pour ce faire l'outil « Chiffres clés pour le plan d'activité » disponible sous www.valiant.ch.

Fournissez des indications sur

- les bilans et les comptes de pertes et profits des deux dernières années
- les comptes prévisionnels de pertes et profits des trois à cinq prochaines années
- les calculs des flux de fonds prévisionnels pour les trois à cinq prochaines années
- les bilans prévisionnels des trois à cinq prochaines années
- la politique de financement

Conseils tirés de la pratique

- Pas de montagnes de chiffres
- Développez des scénarios-catastrophes
- Complétez vos chiffres à l'aide de graphiques attrayants
- Commentez les chiffres importants
- Eclaircissez les conséquences fiscales au préalable

16. Mesures

Plans de mesures

Les plans de mesures servent avant tout d'instruments de contrôle. Ils permettent de définir clairement les responsabilités, ainsi que les délais, et augmentent en outre de manière décisive la probabilité de mise en œuvre des mesures en question.

- Quels sont les plans de mesures résultant de votre business plan ?

Exemple			
<i>Objectifs / résultats</i>	<i>Moyens / mesures</i>	<i>Délai</i>	<i>Responsabilité</i>
Renforcement du degré de notoriété auprès de clients potentiels	Campagne d'annonces dans des journaux économiques sélectionnés	2/20..	H. Martin
Analyse du marché UE	Mise en place d'un groupe de projet Institut d'étude de marché	4/20..	P. Girard

Fournissez des indications sur

- vos mesures

Conseils tirés de la pratique

- Contrôlez régulièrement le respect des délais
- Fixez des objectifs / résultats réalistes

12 conseils pour négocier avec les banques

Conseil 1

Présentez à la banque un projet clair et bien conçu.

Conseil 2

Assurez-vous que vous allez bien mener vos discussions avec la bonne personne.

Conseil 3

Soumettez à temps votre business plan à votre interlocuteur (au moins une semaine avant l'entretien).

Conseil 4

Les négociations avec une banque sont du ressort du chef d'entreprise et cette tâche ne saurait être déléguée.

Conseil 5

Vérifiez avant d'entamer la discussion qui est susceptible de vous accompagner dans votre démarche (conseiller, responsable des finances, etc.).

Conseil 6

Etablissez un ordre du jour pour la discussion : quels thèmes, combien de temps, quels documents ?

Conseil 7

Formulez les objectifs que vous voulez atteindre au travers de votre discussion.

Conseil 8

Restez calme et objectif pendant la discussion, même si votre interlocuteur n'est pas forcément du même avis que vous.

Conseil 9

Parlez ouvertement des problèmes et points critiques.

Conseil 10

Notez les résultats intermédiaires et assurez-vous que votre interlocuteur a compris le message.

Conseil 11

Déterminez la marche à suivre (qui fait quoi, jusqu'à quand, à l'aide de quels moyens ?).

Conseil 12

Consignez la discussion dans un procès-verbal.

Banque Valiant SA

Bundesplatz 4

Case postale

3001 Berne

031 320 91 11

info@valiant.ch

www.valiant.ch

Valiant proche de vous

Notre présence dans les cantons suivants :

Argovie, Bâle-Campagne, Bâle-Ville, Berne,
Fribourg, Jura, Lucerne, Neuchâtel,
Soleure, Vaud, Zoug

Trouvez la succursale désirée sous

www.valiant.ch/succursales