

En route pour un bon business plan

Manuel à l'usage des entrepreneurs



Laurent Vanat / Février 2008

Sommaire

Pour toute information complémentaire, pour obtenir une version électronique de ce document ou des tableaux de calcul, vous pouvez contacter l'auteur de cette publication :

Laurent Vanat
19, chemin de la Margelle
CH - 1224 Chêne-Bougeries

Tel / fax / messagerie :
(+41) 022 349 84 40
Courriel : vanat@vanat.ch
Internet : www.vanat.ch

Sommaire.....	2
Introduction.....	3
Pourquoi un business plan ?	3
Un business plan, c'est quoi ?	3
Comment utiliser ce guide ?.....	5
Commentaires et suggestions relatifs à la préparation et à la présentation du business plan.....	5
Modéliser les prévisions d'exploitation et produire des états financiers prévisionnels	7
Quelques conseils pour bien utiliser votre business plan	9
L'essentiel en bref	12
Les produits / services	16
Prestations offertes.....	16
Tarification / politique de prix	16
Autres sources de revenus.....	17
Nouveaux projets	17
Le marché	20
Clientèle	20
Etudes de marché.....	20
Comparaison avec la branche	21
Analyse des volumes.....	22
Partenariats.....	23
Promotion	24
Prévisions de chiffre d'affaires.....	25
L'infrastructure.....	27
Outil de production	27
Productivité.....	28
Logistique	28
Distribution	29
Outils de gestion.....	29
Contrôle des coûts	30
Environnement	30
Collaboration	30
Projets d'investissements.....	30
Le personnel et le management	34
Fonctions et effectifs.....	34
Compétences	36
Les finances.....	37
Prévisions d'exploitation et compte de P&P	37
Ratios d'exploitation.....	39
Etats financiers complets.....	40
Financement	41

Introduction

Pourquoi un business plan ?

Vous êtes un entrepreneur qui démarre une activité. Vous avez des tas de préoccupations pour la mise au point technique de votre produit et son lancement sur le marché, sur lesquels vous concentrez toute votre énergie. Vous êtes un patron aguerri qui exploite sa société. Vous avez réussi à traverser les années, bonnes et moins bonnes, peut-être sans jamais faire de business plan jusqu'à aujourd'hui. Alors à quoi bon un tel exercice ?

Peut-être devez-vous faire face à un nouveau projet, un nouvel investissement, un déploiement sur un nouveau marché. Peut-être considérez-vous préférable de maintenir l'entreprise en statu-quo. Quelles que soient vos options, avez-vous pris la peine de les fixer par écrit, de formuler et quantifier les objectifs et de mesurer les résultats financiers que votre stratégie doit apporter ?

La préparation d'un business plan est le meilleur outil pour s'assurer de conduire une réflexion complète, objective et positivement tournée vers l'avenir. Elle permettra non seulement de résoudre au besoin des problèmes ou des difficultés présentes, mais également de mener une réflexion innovatrice, destinée à produire des résultats concrets. La progression vers ceux-ci pourra ensuite être suivie en se référant au business plan.

Un business plan, c'est quoi ?

Un business plan (ou plan d'affaires en parfait français) est un document qui synthétise la réflexion globale faite par l'entreprise sur son futur. Il présente les objectifs et les conséquences qui en découlent. Cette réflexion n'est pas limitée à des prévisions financières nues établies davantage grâce aux fonctionnalités de calcul d'un tableur que sur la base d'une véritable réflexion approfondie. Au contraire, avant de considérer les aspects financiers, c'est l'ensemble de l'entreprise qui doit être considéré.

Les attentes des destinataires du business plan varient selon leur nature :

Les banques

Préoccupations :

- o Combien l'entreprise veut-elle emprunter ?
- o A quoi va-t-elle utiliser les fonds prêtés ?
- o Quand sera-t-elle en mesure de rembourser les fonds empruntés ?
- o Sera-t-elle capable de payer les intérêts ?
- o L'entreprise peut-elle survivre à un contre-temps dans le déroulement de ses plans ?
- o Quelles sont les garanties pouvant être fournies au besoin ?

Fournir les chiffres habituellement demandés :

- o bilans passés et prévisionnels ;
- o P&P passés et prévisionnels ;
- o plan de trésorerie.

Points-clés :

- o rapprochement avec présentation habituelle ;
- o transparence, lisibilité, cohérence des chiffres ;
- o possibilité de vérifier les hypothèses ;
- o « base case » et « worst case » ;
- o démonstration d'une capacité de paiement des intérêts et de remboursement (cash flow) ;
- o possibilités de réduction des prétentions ;
- o exigences en matière de garanties.












Au moyen de la méthodologie présentée ci-après, elle peut être analysée sous toutes ses coutures, en examinant les 5 domaines-clés d'analyse suivants :

- les produits / services offerts,
- le marché,
- l'infrastructure de gestion,
- le personnel et le management,
- les finances.

Pour chaque domaine, une approche en 6 étapes peut être définie, pour rassembler les informations et étudier les questions importantes:

- Informations de base à récolter,
- Aspects particuliers à analyser,
- Facteurs de succès,
- Risques et opportunités,
- Indicateurs-clés,
- Synthèse à présenter.

Cette approche peut donc être schématisée par la matrice suivante.

Les étapes proposées par cette matrice ont été utilisées à la base de la réflexion qui a servi à établir le présent guide. Après un résumé introductif présentant l'essentiel en bref, et qui peut également être l'occasion de broser un bref historique de l'entreprise, chaque grand chapitre ci-après couvre un domaine-clé d'analyse. En fonction de la

configuration de votre entreprise, de votre gamme de produits ou de ses marchés, une autre structure peut éventuellement être mieux adaptée à la présentation finale du document, pour éviter des répétitions. L'ensemble des informations relatives au marketing (produits / services et marché) peuvent donc éventuellement être segmentées par produit ou par marché.

Comment utiliser ce guide ?

Ce document se veut être un outil de travail pratique pour vous aider dans la réflexion qui conduira à la rédaction de votre business plan. Ne l'oublions pas, un business plan d'une cinquantaine de pages présente en général le fruit d'une réflexion beaucoup plus approfondie et documentée sur plusieurs centaines de pages. Le document final n'en est que la synthèse, ordonnée et cohérente, compréhensible tant pour les initiés que pour les novices, qui présente de façon quantifiée et soutenue les objectifs de l'entreprise et les conséquences qui en découlent.

Le document ci-après est structuré de sorte qu'il soit possible de le prendre directement comme fil conducteur du business plan. Suite à l'introduction, il aborde immédiatement, les uns après les autres et dans l'ordre logique, les chapitres à présenter pour constituer un business plan complet et cohérent. Les questions posées peuvent servir de base pour développer des réflexions et les tableaux proposés peuvent aisément être remplis et utilisés tels quels. Ils fournissent parfois également des pistes pour trouver des données de la branche qui pourront servir à soutenir l'analyse. Les commentaires d'ordre général qui ne sont pas censés constituer le business plan à proprement parler figurent dans la marge.

Commentaires et suggestions relatifs à la préparation et à la présentation du business plan

Un business plan doit être un document complet tout en étant agréable à lire. Certaines critiques fréquemment

Les investisseurs :

Préoccupations :

- *Le business plan permet-il de bien comprendre (sans peine) l'entreprise et son contexte ?*
- *Les risques et les opportunités sont-ils clairement identifiés ?*
- *Les perspectives futures fournissent-elles un rendement suffisamment attractif ?*
- *Quelle est la porte de sortie prévue (remboursement, rachat, vente de la société, entrée en bourse) et quand ?*
- *Le management est-il à la hauteur ?*

Risques :

- *difficulté à susciter l'intérêt des investisseurs ;*
- *fort taux de rejet de business plans par les investisseurs ;*
- *lacunes du business plan ;*
- *lacunes du projet ;*
- *lacunes du management ;*
- *rendement insuffisant.*

Le management :

Préoccupations :

- *La croissance de l'entreprise est-elle présentée d'une façon structurée avec des objectifs bien définis ?*
- *Des changements d'orientation doivent-ils être envisagés à terme ?*
- *Des critères de mesure de la performance sont-ils définis, avec des références comparatives ?*

Points importants :

- *Les ressources nécessaires sont-elles disponibles ?*
- *A-t-on prévu de revoir et d'actualiser périodiquement le business plan ?*
- *Un plan d'actions est-il joint ?*

formulées à l'égard de business plans devraient vous aider à éviter les pièges classiques :

- le business plan est trop long, il manque de synthèse ;
- il est difficile à comprendre à la première lecture ;
- sa structuration n'est pas cohérente, il manque de logique ;
- les données présentées ne sont pas concordantes d'une section à l'autre ;
- on manque de vision sur la situation actuelle ou le passé ;
- on ne sait finalement pas ce que va faire la société ;
- les stratégies ne sont pas suffisamment commentées ;
- il n'y a pas de lien entre l'argumentation qualitative et les données quantitatives.

A défaut de ressentir la nécessité prioritaire d'y consacrer du temps, dans un agenda sans doute chargé, la tentation pourrait être grande pour le management de déléguer la tâche du business plan. Pourtant, c'est au niveau du management que la réflexion doit être faite et le business plan sera aussi le vecteur de l'enthousiasme et de la détermination du chef d'entreprise. Qui d'autre que lui saurait aussi bien transmettre la vision qu'il a pour son entreprise (même s'il se fait assister par un coach ou un consultant, ce qui est toujours possible) ?

Restez concis dans le nombre de stratégies et de mesures que vous préconisez dans votre business plan. Comme il est suggéré par la matrice présentée plus haut, il existe pour chaque domaine des critères de succès dont il importe d'identifier les principaux. C'est sur ceux-ci que la stratégie doit être concentrée.

Il est important de bien présenter les raisonnements qui ont présidé aux hypothèses retenues dans votre plan. Ceux-là aideront les lecteurs à mieux comprendre votre stratégie. Et même si certains éléments sont évidents pour vous, il ne le sont pas nécessairement pour des non-initiés. Ne l'oubliez pas !

Les règles de base pour l'élaboration d'un business plan sont donc, très brièvement, les suivantes:

- rédiger de façon compréhensible pour un lecteur non initié (éviter le jargon) ;
- cibler le business plan sur son destinataire ;
- éviter les business plans trop longs et les répétitions ;
- soutenir et documenter les hypothèses de travail ;

- être complet.

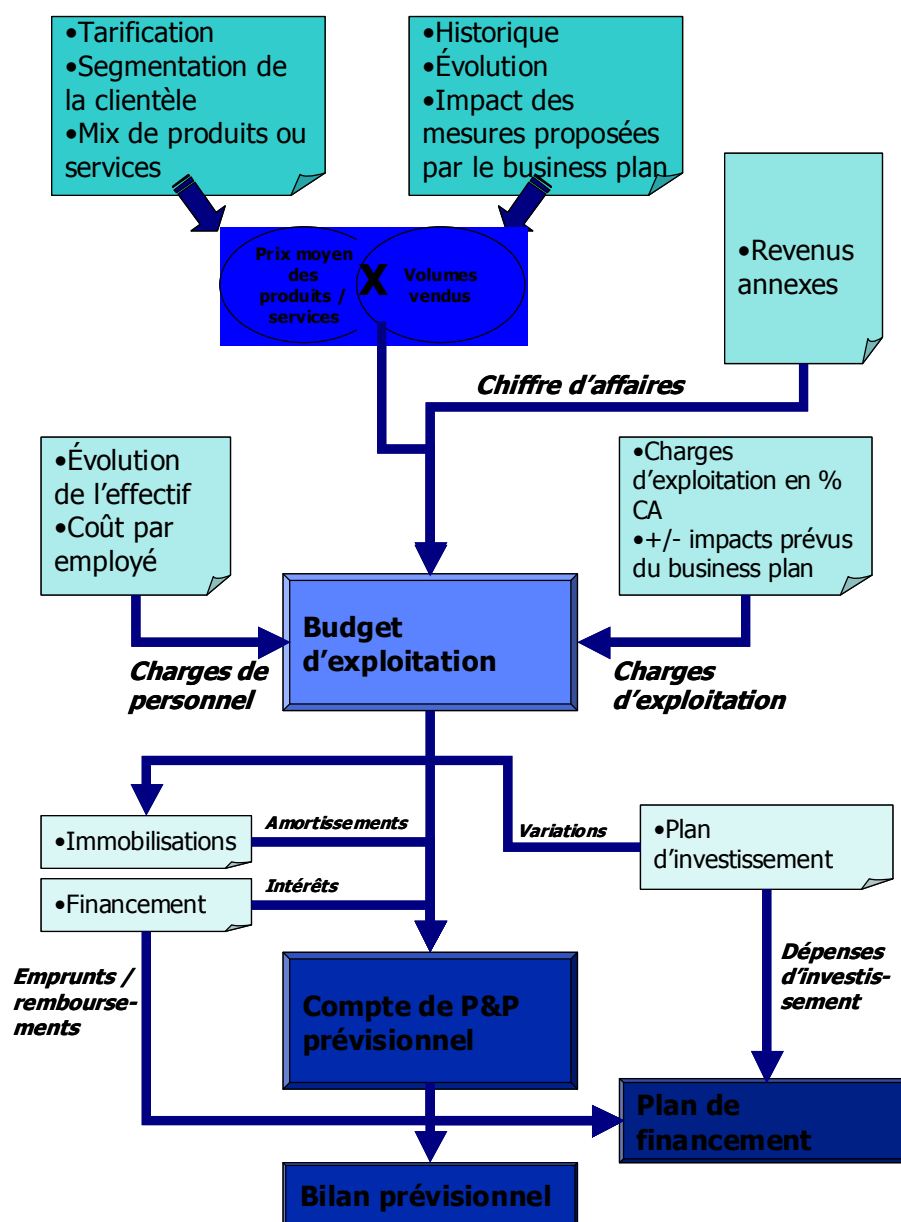
Le présent document vous aidera à aborder l'ensemble des questions à considérer. Un dernier conseil : vérifiez soigneusement la cohérence des hypothèses de base ; sur elles repose tout le business plan. Si elles sont erronées, l'ensemble le sera également. A titre d'exemple, si vous prévoyez une croissance annuelle de 10% de vos quantités vendues sans aucune justification convaincante, dans un marché stagnant, votre business plan n'aura aucune valeur.

Pour davantage d'explications générales sur le business plan et la méthodologie d'approche, vous pouvez vous référer aux nombreuses publications préparées par les banques, les institutions d'aide aux entreprises et les grands cabinets de conseil. Une présentation synthétique se trouve notamment sur le site Internet de PricewaterhouseCoopers (www.pwc.ch).

Modéliser les prévisions d'exploitation et produire des états financiers prévisionnels

Afin d'être concret, le business plan doit comporter des prévisions d'exploitation précises et documentées, reposant sur les hypothèses de base et les scénarios décrits. En général, dans une entreprise, quelle que soit sa nature, le chiffre d'affaires résulte de deux éléments au moins : des hypothèses de volume de vente des hypothèses de prix. La modélisation des prévisions en découle selon le schéma suivant :

Modélisation du business plan



Chaque élément de ce modèle sera examiné plus en détail dans la section qui lui est consacrée, avec des recommandations pour produire des chiffres cohérents. Il convient toutefois de relever que, pour être aisément utilisable, la modélisation proposée comporte parfois des simplifications. Il est pourtant plus important de faire une réflexion juste, appuyée sur des chiffres raisonnablement détaillés, que de faire une réflexion fautive basée sur des chiffres excessivement précis, mais qui seraient par conséquent de toute façon erronés ! Dans tous les cas, les prévisions se basent sur la perception de l'évolution la plus

soutenable au moment de la rédaction du business plan, les chiffres pouvant changer en fonction d'aléas parfois hors du contrôle de l'entreprise.

L'horizon de travail peut varier entre 3 et 5 ans, en fonction de l'industrie. Même si le caractère plus aléatoire des prévisions sur les dernières années ne peut être nié, le choix d'une période de planification plus longue présente certains avantages. Parmi ceux-ci, il fait mieux ressortir sur la durée les incohérences qui pourraient être induites par des prévisions de croissance trop optimistes à court terme. Le choix d'un horizon à 5 ans permet aussi de mieux faire ressortir les besoins d'investissements et permet de procéder à des évaluations d'entreprise de meilleure qualité (notamment au moyen de la méthode DCF reposant sur l'actualisation des cash flows futurs).

Dans le modèle détaillé figurant en annexe, qui sert de base au présent document, la prévision détaillée des résultats d'exploitation a été faite sur 6 ans, pour permettre d'intégrer dans la première année de prévisions les projections de l'exercice en cours.

Enfin, dans la modélisation proposée dans ce document, il n'a volontairement été tenu compte ni d'inflation ni d'indexation des prix. Ces éléments compliqueraient le modèle, voire obéreraient certaines évolutions, alors qu'ils sont en principe compensés.

Quelques conseils pour bien utiliser votre business plan

Un business plan n'est pas un document statique qui restera éternellement figé. Il doit servir de référence pour mesurer ponctuellement l'évolution de l'entreprise par rapport aux plans initiaux mais doit aussi être périodiquement remis à jour. La fréquence de remise à jour peut varier assez fortement d'une branche à une autre. Il n'est toutefois pas recommandé de remettre systématiquement à jour le business plan à chaque modification (au risque d'y passer son temps !), au risque de perdre la mesure de référence initiale.

Pour assurer la mise en pratique des stratégies formalisées dans le business plan, il est utile de lui adjoindre un plan

d'actions. Dans ce document, les stratégies seront traduites en tactiques. Des responsabilités, délais et résultats à obtenir seront clairement formulés et communiqués.

Cette section introductive présente en fait un résumé du business plan. En quelques tableaux et paragraphes, cette synthèse doit présenter rapidement l'essentiel de l'analyse pour capter l'attention du lecteur et susciter son intérêt à lire la suite du document.

L'essentiel en bref

Décrivez votre société en en donnant tout d'abord les caractéristiques principales. Le tableau ci-après contient toutes les informations qui permettent d'obtenir rapidement une bonne vision de votre société :

Spécifications de votre marché

--

Spécifications de votre société

--

Données d'exploitation

--

Données financières

Investissement total (immobilisations brutes)	historique sur 5 ans
Investissement annuel	historique sur 5 ans
Fonds étrangers	historique sur 5 ans
Fonds propres	historique sur 5 ans
Chiffre d'affaires total (millions CHF/EUR)	historique sur 5 ans
Frais de personnel	historique sur 5 ans
Charges d'exploitation totales	historique sur 5 ans
EBITDA	historique sur 5 ans
Cash flow après intérêts et impôts	historique sur 5 ans
Résultat net	historique sur 5 ans

Ratios

EBITDA en % du CA	historique sur 5 ans
Charges de personnel en % CA	historique sur 5 ans
Cash flow / total du bilan	historique sur 5 ans
Rentabilité des fonds propres	historique sur 5 ans
Fonds propres / total du bilan	historique sur 5 ans

Données prévisionnelles

Investissements planifiés	prévisionnel sur 5 ans
Evolution des volumes vendus	prévisionnel sur 5 ans
Evolution des prix moyens	prévisionnel sur 5 ans
Chiffre d'affaires	prévisionnel sur 5 ans
EBITDA	prévisionnel sur 5 ans
Cash flow après intérêts et impôts	prévisionnel sur 5 ans
Résultat net	prévisionnel sur 5 ans

Présentez ensuite le projet de votre société (le terme projet est utilisé ici soit pour un projet d'investissement spécifique, soit pour désigner le « projet d'entreprise », c'est-à-dire la vision de l'avenir de votre société, même si celle-ci n'inclut pas à court terme de nouveaux investissements importants). Soyez très concrets. Décrivez l'évolution future en termes clairs et précis, qualitatifs et quantitatifs. Si le business plan couvre un nouvel investissement, expliquez clairement quel en sera l'apport concret pour votre société et que nécessite sa réalisation, également en termes qualitatifs et quantitatifs :

- A quel problème précis répond votre projet et quelle est la solution qu'il propose ?
- Comment se chiffrent l'investissement complet et les coûts d'exploitation ?
- Quels sont les revenus additionnels qui seront dégagés pour couvrir le financement du projet et comment seront-ils générés ?

En fonction du but spécifique du business plan et du projet qui y est présenté, il convient ensuite de donner un aperçu convaincant au lecteur :

Le projet permet :

- d'augmenter le chiffre d'affaires ;
- d'assurer la pérennité de l'entreprise ;
- de la dynamiser.

Les projections financières démontrent :

- que la société génère du cash flow ;
- que les résultats vont progresser ;
- que le financement nécessaire peut être assumé.

La réflexion a été suffisamment approfondie pour :

- mesurer les risques ;
- bâtir les projections sur des bases réalistes ;
- tenir compte des impondérables.

La réflexion approfondie menée dans le cadre de l'élaboration du business plan peut au besoin être démontrée et résumée à l'aide d'une matrice MOFF (Menaces, Opportunités, Faiblesses et Forces ; analyse SWOT en anglais).

Analyse MOFF	
Menaces (externes à l'entreprise, exemples: nouvelles lois, évolution de l'économie)	Opportunités (externes à l'entreprise, exemples: nouveaux marchés, nouvelles techniques)
<i>Listes des menaces</i> - - - Que faire pour y répondre ? Et comment ?	<i>Listes des opportunités</i> - - - Comment l'entreprise peut-elle en tirer profit ?
Faiblesses (internes à l'entreprise)	Forces (internes à l'entreprise)
<i>Listes des faiblesses</i> - - - Comment peut-on mieux y remédier ?	<i>Listes des forces</i> - - - Que faire pour les étayer ? Et comment ?

Les produits / services

Prestations offertes

Décrivez comment se profile l'offre de la société : Quelles sont les prestations offertes par la société ? (le détail des équipements pourra être présenté au chapitre consacré à l'infrastructure).

Brossez une appréciation qualitative objective des divers secteurs d'activité de la société.

- Quels développements la société prévoit-elle sur ses produits / services existants ? Quels sont les coûts, le planning de réalisation et l'impact attendu en termes de volume de ventes ?
- Quelles sont les prévisions de développement de nouveaux produits / services ? Quel budget est consacré à la R&D ? Quelle est la rentabilité de ces activités ?
- Qu'est-ce que la société a entrepris ces dernières années pour augmenter l'attractivité de ses produits / services ? Quels en ont été les coûts et les résultats ? Quelles sont les mesures prévues à l'avenir et leurs répercussions ?

Tarification / politique de prix

Il est recommandé de simplifier ces données pour la simulation. On évite ainsi une complexité inutile, sans grande valeur ajoutée. Comment vos prix se comparent-ils avec ceux de vos concurrents ?

- Comparaison avec des benchmarks et constatations; quelles sont les leçons à en tirer qui permettraient d'améliorer le yield management ?
- Existe-t-il des possibilités d'augmenter les prix unitaires sans répercussion sur les volumes ?
- Certains clients sont-ils prêts à payer davantage pour obtenir certains avantages ? Quelles sont les réflexions qui ont déjà été menées à ce sujet ?

Ce chapitre décrit l'offre de la société. Les informations qualitatives doivent être soutenues par des données quantitatives. Si la société considère qu'elle excelle dans tel ou tel domaine, elle doit le justifier en fournissant tous les renseignements comparatifs à l'appui.

Dans le cadre d'un nouvel investissement, il faut être bien conscient que la nouveauté n'est pas forcément perçue comme une prestation additionnelle. A plus forte raison lorsqu'il ne s'agit que du remplacement d'une installation arrivant en fin de vie par une nouvelle, au goût du jour.

Les clients ne seront pas nécessairement prêts à payer davantage. Il convient d'en être bien conscients en préparant le business plan, afin de ne pas partir dans des hypothèses qui ne se réaliseront pas. La société de remontées mécaniques devra déployer des efforts parallèles au nouvel investissement pour générer des revenus additionnels qui serviront à assumer son financement.

Evolution des tarifs / prix unitaires

CHF/EUR	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Prix moyen						
Impact du business plan						
Mesure 1 : augmentation du prix moyen						
Mesure 2 : augmentation du prix moyen						
Augmentation justifiée du prix moyen						

Le tableau présenté ci-dessus peut servir à synthétiser les prévisions d'évolution des tarifs ou prix unitaires.

Autres sources de revenus

- Comment générer de nouvelles recettes ? Quoi, quand, comment, combien ?
- Quels sont les plans pour combler les périodes creuses ?
- Pourrait-on augmenter les recettes en établissant des partenariats ? Qu'a-t-on déjà fait à ce niveau et que prévoit-on de faire à l'avenir ?
- De nouvelles activités peu coûteuses, mais assurant des revenus substantiels, devraient-elles être considérées ? Quel en serait l'impact ?

Nouveaux projets

Décrivez les projets de nouveaux investissements à court, moyen et long terme et démontrez la valeur ajoutée qu'ils apporteront ; exposez brièvement le projet de nouvel investissement à l'appui duquel le présent business plan est élaboré, le cas échéant.

Présentez les revenus additionnels que l'investissement va permettre de générer ou, à défaut, les revenus qui seront perdus en cas de non-réalisation de l'investissement considéré ; quels seront les moyens additionnels de faire augmenter les revenus grâce au nouvel investissement ?

- augmentation de la zone de chalandise ;
- etc.

Le marché

Clientèle

Présentez la répartition géographique de la clientèle. Exposez et commentez également toute analyse portant sur la segmentation de la clientèle existante (par exemples catégories socioprofessionnelles, niveaux de revenus, profils particuliers ...)

- Comment les clients perçoivent-ils votre société ? Que doit-elle entreprendre en réponse à cette perception ? Citer les enquêtes et sources qui permettent cette interprétation, avec les références nécessaires.
- Quelle est la perception actuelle de l'évolution de la demande des clients en l'état, sans nouveauté ?

Etudes de marché

Présentez brièvement toutes les études de marché qui ont été faites récemment en ce qui concerne la société ou la branche, la zone de chalandise. Quelles sont les conclusions qui en ont été tirées par la société et comment ont-elles été intégrées dans la stratégie future ?

Ce chapitre du business plan décrit le marché de la société de remontées mécaniques et analyse tous les aspects liés au marketing.

Il doit permettre de soutenir les prévisions d'évolution des journées-skieurs. Les arguments fournis doivent être aussi convaincants que possible et autant que faire se peut appuyés par des statistiques et autres informations émanant de sources tant internes qu'externes à l'entreprise.

Tout comme un nouvel investissement ne justifie une augmentation des prix que lorsqu'il apporte un complément substantiel au domaine skiable, il ne donne aucune garantie d'augmentation du nombre de journées-skieurs. Les clients ne seront pas forcément attirés par cette nouveauté, ou le seront de façon très temporaire.

La société devra donc déployer, en parallèle au nouvel investissement et en profitant de cette occasion, des actions de marketing substantielles si elle entend voir sa fréquentation augmenter et générer par-là l'augmentation des recettes qui lui sera nécessaire face à l'augmentation des charges provoquée par le nouvel investissement.

*Il convient de se demander « **comment profiter de ce nouvel investissement pour faire augmenter les journées-skieurs ?** » et de développer une stratégie en conséquence.*

Comparaison avec la branche

Identification des principaux concurrents et profil, avantages et inconvénients par rapport à votre société.

Comparaison inter-entreprises

Tableau synoptique

	Votre société	Concurrent A	Concurrent B	Concurrent C
Analyse quantitative				
Parc machines				
Capacité de production				
Parts de marché				
Volumes vendus				
Prix moyens				
Effectifs				
Analyse qualitative				
Type d'entreprise				
Clientèle-type				
Réputation				
Etat et âge des installations				
Bassin de clientèle				
Environnement				
Appréciation des clients				
Marketing				
Profil des investissements passés				
Profil des investissements futurs				
Remarques				

Citez des chiffres récents relatifs à la branche qui permettent de situer la société. Des données sont notamment fournies par :

-
-
-
-
-

- Quels sont les commentaires suscités par l'analyse comparative ? La société se comporte-t-elle mieux ou

moins bien que la moyenne ? Démontre-t-elle une capacité d'accroître sa part de marché ?

Analyse des volumes

- Quelle a été l'évolution des volumes de vente sur les 5 dernières années ? Quelles sont les conclusions tirées de la comparaison avec celle des concurrents de la région, du canton ou département, l'évolution nationale, l'évolution internationale ?
- La variation des volumes à l'avenir ne peut être poursuivie linéairement par rapport au passé sans que cela soit dûment justifié par le business plan. Cette variation est influencée non seulement par la variation du marché mais également par la variation des parts de marché de la société.
- **Comment augmenter les volumes vendus ? Quels sont les moyens envisagés et leur impact en termes d'augmentation ? A justifier / démontrer.**

Développez des stratégies visant à augmenter les volumes. Concentrez-vous sur un maximum de cinq stratégies que vous développerez à fond et sur lesquelles vous concentrerez vos ressources, plutôt que de vous disperser sur de nombreuses éventualités. Au besoin, joignez immédiatement des plans d'action en annexe au business plan, qui détailleront comment ces stratégies seront mises en oeuvre. Tenez compte des ressources nécessaires dans les prévisions des charges d'exploitation et intégrez la progression des volumes que vous escomptez dans les projections. Cette progression devra être dûment rendue plausible. Vous trouverez ci-après, de façon non exhaustive, quelques domaines qui peuvent être travaillés afin d'augmenter les volumes. Toutefois, cet élément est si important qu'il justifierait à lui seul une démarche de réflexion et de recherche d'idées ("brainstorming") en impliquant divers collaborateurs de l'entreprise, à différents niveaux.

Partenariats

- Quelles sont les possibilités de collaboration avec des partenaires en vue d'augmenter les revenus ? Quels sont les plans de la société à cet égard et quels en sont les revenus additionnels prévisibles ?

Si des effets de synergie sont attendus d'une collaboration locale, ceux-ci doivent être clairement démontrés. Une fois que leur impact aura été soigneusement évalué, il pourra être intégré dans les prévisions du business plan.

Promotion

Exposez les démarches promotionnelles qui vont être entreprises pour augmenter les volumes sur les marchés actuels.

- La société offre-t-elle un site Internet présentant une offre complète avec possibilité de commander en ligne ?
- Comment exploiter davantage à l'avenir les possibilités offertes par Internet pour attirer ou fidéliser les clients; quels sont les plans concrets de l'entreprise à cet égard ?
- Quels sont les programmes de fidélisation de la clientèle qui sont en cours ou prévus ? Comment s'articulent-ils et quel est l'impact escompté sur les volumes ?
- Comment le CRM (customer relationship management) est-il géré ? De quelles bases de données dispose-t-on pour connaître la clientèle, la suivre, lui faire des mailings ciblés ?

Décrivez le budget marketing et son évolution.

- L'impact des dépenses promotionnelles a-t-il déjà été mesuré et quelles sont les conclusions qui en ont été tirées pour l'avenir ?
- L'utilisation du budget est-elle optimisée ?

Présentez brièvement le plan marketing à court et moyen terme, les media utilisés et les moyens mis en œuvre.

Prévisions de chiffre d'affaires

En tenant compte de tous les éléments qui ont été développés ci-dessus, présentez une synthèse des prévisions de chiffre d'affaires découlant du calcul **volumes x prix moyens**. Même si le chiffre d'affaires est détaillé en annexe au business plan, intégrez dans le corps du document un tableau synthétique selon le modèle suivant :

Evolution annuelle des volumes

	Réel					Prévisionnel					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Volumes vendus											
Variation annuelle											
Variation moyenne											
Variation prévue en statu quo											
Volume prévu en statu quo											
Impact du business plan											
Mesure 1 :											
Mesure 2 :											
Mesure 3 :											
Mesure 4 :											
Mesure 5 :											
Volumes totaux prévus											

Une synthèse du chiffre d'affaires par lignes de produits ou par marché peut ensuite être présentée, selon le modèle suivant :

Evolution annuelle du chiffre d'affaires

En milliers CHF/EUR

	Réel					Prévisionnel						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	

Chiffre d'affaires par produit

Produit A											
Produit B											
Produit C											
Produit D											
Autres activités											
Total											

Chiffre d'affaires par marché

Marché A											
Marché B											
Marché C											
Marché D											
Divers											
Total											

Le chiffre d'affaires total ressortant de ce tableau doit correspondre exactement avec celui présenté dans les prévisions d'exploitation.

L'infrastructure

Outil de production

Présentez l'infrastructure de production à disposition de la société et son évolution au fil des dernières années. Un inventaire des équipements avec les principales spécifications (p.ex. année d'acquisition, coût, capacités de production ...) doit être établi ; un modèle est présenté en annexe (mais ce dernier peut très bien être intégré dans le corps du business plan).

Commentez cette évolution ainsi que les prévisions futures :

- Comment l'outil de production pourrait-il être optimisé ? Devrait-on restructurer l'implantation des ateliers / des sites de production ? Certaines installations / sites sont-ils superflus ou non rentables ?
- Existe-il objectivement des installations qui pourraient être liquidées, des sites fermés, ou déplacées pour optimiser la production ? Quels en seraient les impacts financiers ? Quel est le planning à cet égard ?
- Sur quels équipements constate-t-on des ralentissements du processus de production importants ? Identifier les goulots d'étranglement et intégrer des mesures d'amélioration dans la planification. Existe-t-il des infrastructures vitales qui ne soient pas redondantes ? Quelles sont les mesures à prendre pour y remédier ?
- Quelle est la politique dans le choix des fournisseurs d'installations et d'équipements ? Comment pourrait-on à l'avenir améliorer l'uniformisation / l'interchangeabilité des équipements ?
- Quelles analyses ont déjà été entreprises pour optimiser les installations ? Quelle serait l'impact potentiel de la mise en place de telles mesures ?
- Quels sont les montants qui ont été dépensés ces dernières années dans les travaux d'aménagement des infrastructures de production ? Quels sont les principaux aménagements réalisés et quels sont ceux prévus à l'avenir ? Quel est le montant des investissements prévus à cet égard ?

Pour assurer le succès d'une nouvelle installation, il convient de ne pas se focaliser uniquement sur ses caractéristiques techniques, mais de bien cerner l'ensemble des paramètres.

Dans ce chapitre, le business plan précisera notamment, outre les caractéristiques des aménagements de montée et de descente, que tout a été fait pour optimiser le nouvel investissement, le cas échéant, que la nouvelle installation ne va pas faire exploser les coûts d'exploitation mais que tous les éléments sont bien maîtrisés à cet égard.

Le coût d'exploitation de la nouvelle installation et son coût de financement doivent être supportables par l'exploitation ; le business plan ne doit pas laisser penser que le nouvel investissement est surdimensionné !

Dans ce chapitre, on doit aussi démontrer que la société de remontées mécaniques dispose d'un outil de gestion adéquat qui lui permettra de déceler à temps toute déviation au plan et de prendre des mesures correctrices. Il commence par le système de billetterie et de contrôle d'accès et se termine par les tableaux de bord de gestion.

Productivité

Présentez l'historique des heures machines des principaux équipements, sur le modèle proposé ci-après (à présenter soit globalement par année, soit annuellement par machine) :

Utilisation du parc machines

Parc machines / total

	Heures totales disponibles	Heures ouvrées	Heures productives	Heures vendables
Année 1998				
Année 1999				
Année 2000				
Année 2001				
Année 2002				
Moyenne				

Présentez l'évolution du taux d'utilisation par installation et global en fonction de la capacité horaire.

- Certaines installations sont-elles sous-exploitées ?

Déterminez sommairement la marge contributive par installation, sur la base de leur utilisation, de leur prix de vente horaire moyen et des coûts de l'investissement et d'exploitation (main-d'œuvre); en résulte-t-il que certaines installations sont manifestement déficitaires ?

Logistique

Décrivez brièvement les moyens logistiques à disposition de l'entreprise; comment fonctionnent-ils, quelle est leur fiabilité, quels sont les rapports produits ?

- Des transferts entre différents sites ou locaux sont-ils nécessaires dans le processus de production ?
- Quel est leur degré de mécanisation; décrivez la situation actuelle et les projets envisagés : sont-ils inclus dans les plans d'investissements ?

- Si l'on travaille par Internet, cette option est-elle véritablement intégrée en totalité pour engendrer les économies qu'elle est censée apporter ou est-ce simplement une façade d'e-business qui génère ensuite un travail manuel tout aussi important, si ce n'est plus, que la vente traditionnelle ?

Décrivez succinctement les locaux administratifs et techniques de l'entreprise; démontrez que tout a déjà été mis en oeuvre pour optimiser tant le travail que les coûts, ou alors décrire les mesures envisagées pour rationaliser leur gestion, leur planning et leur impact.

- Le concept d'exploitation est-il clairement défini ? Existe-t-il des règles et des directives ? Les procédures sont-elles formalisées dans des manuels ? Quels sont les projets à cet égard ?
- L'entreprise est-elle certifiée ISO ? Quand envisage-t-elle de le faire ?
- Comment pourra-t-on optimiser dans le futur les achats d'équipements et s'assurer des meilleurs prix ?

Distribution

A développer

Outils de gestion

Si la société produit régulièrement des tableaux de bord, ceux-ci devraient être joints en annexe au business plan et brièvement décrits dans ce chapitre, tant au niveau du contenu que de la périodicité et de l'utilisation.

Indiquez quels sont les outils qui sont à la disposition du conseil d'administration pour suivre régulièrement l'évolution de la société.

Démontrez que la société a une comptabilité parfaitement actualisée et maintenue dans cet état au jour le jour.

- Comment la société contrôle-t-elle la mise à jour ?
Quels sont les moyens à mettre en oeuvre pour assurer un tel état ?

Contrôle des coûts

L'entreprise dispose-t-elle d'un système de comptabilité analytique ? Connaît-elle de façon précise et fiable le coût de chacune de ses activités ? Quelles sont les mesures prises pour conserver ces coûts sous contrôle ?

Environnement

Décrivez la situation et la politique de la société en matière écologique et environnementale, tant au niveau des infrastructures que des procédures; présentez une brève analyse pondérée des risques à venir.

- Quels sont les risques écologiques à prendre en compte ?

Collaboration

- Quelles sont les collaborations locales qui pourraient être établies au niveau de la maintenance des équipements et les synergies possibles au niveau des achats ?
- Comment en tient-on compte dans le choix des nouveaux investissements ?
- Quel pourrait en être l'impact financier ?

Projets d'investissements

Présentez un historique des investissements sur les 5 dernières années avec des détails explicatifs, ainsi qu'un

Le personnel et le management

Fonctions et effectifs

Présentez un organigramme simple de l'organisation de la société, avec les fonctions et les noms des principaux cadres, en indiquant le nombre de leurs subordonnés (en distinguant plein temps et temps partiel).

Exprimez également les données relatives au personnel fixe et temporaire en EPT (équivalent plein temps).

- Quelle est l'évolution du taux de rotation du personnel sur les dernières années ?
- Y-a-t-il des renouvellements de poste importants à intégrer dans la planification ?
- Comment seront-ils gérés ?
- Quelles seront les conséquences du nouvel investissement en termes de personnel ?
- Est-il possible de profiter de cette occasion pour redistribuer certaines tâches et parvenir à une réduction des frais de personnel ?
- Certaines options supplémentaires permettraient-elles de réduire les besoins en personnel ?
- A quel prix ?

Une lacune souvent décriée des sociétés de remontées mécaniques tient au niveau de professionnalisme du management.

Au cours de ce chapitre, il faudra donc démontrer que l'entreprise est dotée du personnel et de l'encadrement à la hauteur des tâches.

Tout particulièrement si le business plan est élaboré à l'appui d'un nouvel investissement, il faudra démontrer que l'équipe en place saura mettre en œuvre les actions nécessaires pour faire progresser le nombre de journées-skieurs, améliorer la rentabilité et optimiser l'utilisation des ressources. En cas de revers, la force de l'équipe de management sera aussi une certaine garantie que les choses seront prises en main à temps.

Au niveau du personnel, on devra exposer les mesures prises pour éviter de faire grimper les coûts de personnel avec la nouvelle installation et présenter les éventuels réaménagements des postes de travail envisagés.

Evolution de l'effectif

	Réel		Prévisionnel					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Production								
Approvisionnements								
Fabrication								
Logistique								
Exploitation								
Entretien								
Total production								
Support								
Technique								
Commercial								
Direction & administration								
Marketing								
Total support								
Effectif total								
Effectif à plein temps annuel								
Effectif à temps partiel								
Degré d'occupation moyen du personnel à temps partiel (en % annuel)								
Nombre d'employés en équivalent plein temps								
Frais de personnel par employé équivalent plein temps (milliers CHF/EUR)								
Total des frais de personnel (milliers CHF/EUR)								

Compétences

Présentez les compétences des cadres en termes de gestion d'entreprise au moyen d'un tableau synthétique :

Profil du management

CV résumé des principaux cadres

Poste					
Titulaire					
Remplaçant					
Formation du titulaire					
Expérience du titulaire					
Années en poste du titulaire					
Poste précédent du titulaire					

Démontrez que la société est gérée de façon professionnelle aux divers niveaux : Conseil d'administration, Direction, Commercial, Finances, Technique et Exploitation.

- La société a-t-elle envisagé de renforcer le Conseil d'administration ou de le restructurer pour assurer un maximum de professionnalisme dans la gestion ?
- Est-on certain que toutes les compétences nécessaires sont présentes de façon équilibrée dans le Conseil d'administration ?

Les finances

Sur le long terme, le business plan doit démontrer, tant dans les chiffres que dans les actions proposées, que la société tend à l'amélioration de ses performances. Elle doit produire des cash flows en progression pour être toujours en mesure de faire face aux nécessités de renouvellement de ses infrastructures et honorer les engagements financiers qu'elle a contractés dans le passé. Si le business plan vise à obtenir du financement nouveau (p. ex. pour un nouveau projet), il est nécessaire que les projections démontrent un cash flow renforcé pour faire face aux nouvelles obligations qui seront contractées.

La valeur de l'entreprise peut servir de base pour déterminer sa capacité d'endettement ou la valeur d'une participation à son capital. L'approche moderne pour la valoriser passe par la méthode dite d'escompte des cash flows libres (DCF, "Discounted Cash Flows"). Le tableau de financement en constitue donc l'élément de base. Il importe dès lors d'accorder tout le soin nécessaire à sa préparation.

L'essentiel des paramètres et des hypothèses doit avoir été présenté au cours des 4 chapitres précédents. Le volet financier ne constitue finalement que la traduction en termes financiers des stratégies développées plus haut. Il présente leur impact sur les résultats et le bilan de l'entreprise. Il est donc nécessaire que les 4 chapitres précédents aient été élaborés soigneusement avant de pouvoir aborder valablement la synthèse financière du business plan.

Après avoir dressé les états financiers prévisionnels qui résultent des plans présentés, il faut démontrer que, tel qu'il a été prévu, le financement de l'entreprise est suffisant et supportable. Il doit lui permettre de parer à certains imprévus et tout particulièrement de boucler les travaux relatifs à un nouvel investissement malgré les imprévus.

Point essentiel, il faudra démontrer que le cash flow d'exploitation ne va pas se détériorer suite au nouvel investissement, mais au contraire se renforcer.

Prévisions d'exploitation et compte de P&P

Présentez des prévisions d'exploitation synthétiques résultant de l'évolution prévue des volumes vendus, des prix moyens, des autres recettes et des charges d'exploitation découlant du business plan, sur un horizon de 5 ans au moins :

Résultat opérationnel prévisionnel

En milliers CHF/EUR

	Réel					Prévisionnel					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Produits											
Chiffre d'affaires hiver											
Chiffre d'affaires été											
Total Produits											
Charges											
Achats de marchandises											
Frais de personnel											
Frais d'entretien											
Energie											
Publicité											
Frais généraux											
Total des charges opérationnelles											
Résultat opérationnel (EBITDA)											

Toutes les hypothèses de variation des charges doivent être dûment documentées.

Démontrez la rentabilité additionnelle apportée par le nouveau projet et toutes les mesures qui seront prises par la même occasion pour améliorer les recettes (préparer un tableau comparant les résultats d'exploitation à long terme avec et sans le nouvel investissement). Très manifestement, il faudra que le nouveau projet permette une augmentation des recettes ou une réduction des dépenses pour pouvoir se justifier financièrement.

- Quelles sont les mesures qui seront prises en vue de réduire les dépenses (personnel, maintenance et autres frais d'exploitation, charges financières ...) ?

Si l'entreprise est soumise à des risques particuliers qui peuvent rendre son environnement très défavorable, il est nécessaire que le business plan démontre comment la société peut parer à une très mauvaise année. Le plan devrait donc inclure un "scénario catastrophe" et démontrer, d'une part, son impact sur les résultats de la société et, d'autre part, quelles sont les mesures qu'elle tient en réserve pour faire face à une telle situation.

Il pourra être nécessaire d'établir des comptes d'exploitation propres à chaque activité de la société de façon plus détaillée que la présentation du présent document, volontairement

simplifiée pour être à la portée de toutes les entreprises. Le cas échéant, les informations seront consolidées dans un compte de P&P synthétique (les détails peuvent être mis en annexe) :

Comptes de P&P prévisionnels

En milliers CHF/EUR

	Réel					Prévisionnel					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Résultat opérationnel (EBITDA)											
Amortissements											
Provisions											
EBIT											
Produits financiers											
Charges financières											
Résultat d'exploitation											
Produits hors exploitation											
Charges hors exploitation											
EBT											
Impôts											
Résultat net											

Ratios d'exploitation

Tableau synthétique des principaux ratios d'exploitation :

- investissement pour CHF/EUR 1 de chiffre d'affaires ;
- investissement annuel en % du CA ;
- CA par activités (millions CHF/EUR) ;
- EBITDA en % du CA ;
- charges de personnel en % CA ;
- cash flow / total du bilan ;
- rentabilité des fonds propres ;
- fonds propres / total du bilan.

Comparez les ratios de l'entreprise avec les normes de la branche et commentez (cf. indication sur les sources de données de la branche). Fournissez un tableau des principales données comparatives obtenues.

- o Quelles sont les conclusions à en tirer et quelles sont les mesures à prendre ?

Etats financiers complets

Présentez des bilans prévisionnels synthétiques sur les 5 prochaines années, mettant en évidence l'évolution du financement en fonds étrangers, des fonds propres et des immobilisations.

Bilans prévisionnels

En milliers CHF/EUR

	Réel					Prévisionnel						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Actif												
Disponible												
Actif circulant												
Equipements d'exploitation												
Autres immobilisations												
Actifs divers												
Total Actif												
Passif												
Passifs circulants												
Endettement												
Total fonds étrangers												
Capital												
P&P, Réserves												
Total fonds propres												
Total Passif												

Plan de financement

En milliers CHF/EUR

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cash flow d'exploitation						
Charges financières						
Impôts						
Cash flow libre						
Investissements						
Désinvestissements						
Cash flow après investissements						
Augmentation de capital						
Dividendes versés						
Emprunts						
Remboursement d'emprunts						
Trésorerie annuelle						
Trésorerie initiale						
Trésorerie finale						

En raison de la saisonnalité de l'exploitation de la plupart des entreprises, il est recommandé d'esquisser un plan de liquidités mensuel sur 2 ans, dans une présentation très simple (même si l'exercice peut paraître difficile et aléatoire) afin d'identifier les besoins extrêmes.

Financement

Présentez les besoins d'investissements sur les 5 prochaines années, ainsi que les besoins de financement y relatifs ; présentez le détail du financement actuel et des échéances de remboursement.

- Si un nouveau crédit est sollicité dans le cadre du financement du projet présenté dans le business plan, comment celui-ci s'intègre-t-il dans le service de la dette actuel ?
- Présentez brièvement l'actionnariat de la société et son évolution dans le temps (passé et futur). Quelle sera la contribution future des actionnaires au financement de la société ?

Dans la recherche du financement pour les nouveaux investissements, il peut être très utile de segmenter immédiatement dans les prévisions les différentes sources possibles, en présentant comment le projet envisagé pourra,

le cas échéant, être financé par autofinancement, capitalisation, financement par des instances régionales ou supra-régionales et/ou financements bancaires.

Financement des investissements

En milliers CHF/EUR

	Nom de l'établissement	Type de financement	Taux	Echéance	Echéances					
					2003	2004	2005	2006	2007	2008
Total des investissements										
Financement prévisionnel										
Autofinancement										
Solde à financer										
Augmentation de capital										
Nouveaux emprunts										
Situation nette										



Laurent Vanat
19, chemin de la Margelle
CH - 1224 Chêne-Bougeries
Tel / fax / messagerie : +4122 349 8440
Courriel : vanat@vanat.ch
Internet : www.vanat.ch

Laurent Vanat