Business Plan

**Nom société (projet)**

**Eventuellement logo société**

*Lieu*

*Date*

*Noms et prénoms des porteurs du projet*

**Table des matières**

[1. Résumé 3](#_Toc210555632)

[2. Portrait de l’entreprise 4](#_Toc210555633)

[2.1 L’équipe 4](#_Toc210555634)

[3. Le marché et ses acteurs 5](#_Toc210555635)

[3.1 Besoins identifiés 5](#_Toc210555636)

[3.2 Clientèle cible 5](#_Toc210555637)

[4. Produits, services 6](#_Toc210555638)

[4.1 Nos produits / services 6](#_Toc210555639)

[4.2 La production 7](#_Toc210555640)

[5. Entreprises et produits concurrents 7](#_Toc210555641)

[5.1 Concurrents directs 8](#_Toc210555642)

[5.2 Concurrents indirects 8](#_Toc210555643)

[6. Marketing et politique commerciale 8](#_Toc210555644)

[6.1 Politique de prix 9](#_Toc210555645)

[6.2 Communication 9](#_Toc210555646)

[6.3 Distribution 9](#_Toc210555647)

[6.4 Business Model 10](#_Toc210555648)

[7. Infrastructures et technologie 10](#_Toc210555649)

[7.1 Infrastructures productives 11](#_Toc210555650)

[7.2 Locaux et immeubles 11](#_Toc210555651)

[8. Analyse des risques 11](#_Toc210555652)

[9. Montage financier & Prévision financière 13](#_Toc210555653)

[9.1 Montage financier 13](#_Toc210555654)

[9.2 Prévision financière 14](#_Toc210555655)

# Résumé

Il s’agit de synthétiser en 1 seule page tous les points importants de votre BP. Il doit permettre au lecteur de se faire une idée précise de votre projet, d’en comprendre les enjeux ainsi que de connaître vos attentes vis-à-vis de lui. Vous le rédigez en dernier lieu. Il comprend notamment les points suivants :

* Le but de votre business plan (demande de financement, recherche de partenaires, etc.) *Le cas échéant, précisez la nature d’utilisation des fonds (fonds roulement, investissement machines / immobilisations, R&D, etc.) ainsi que la planification de l’emploi de ces fonds (ex : 20'000.- de suite pour l’agencement, 50'000.- dans 1 mois pour le financement du stock, 20'000.- dans 2 mois pour ma campagne de promotion et 80'000.- en fonds de roulement dans 3 mois pour financer mes 5 premiers mois d’activité).*
* Le domaine d’activité principal (dans quel marché vous évoluez et pourquoi, quels sont les facteurs qui le rendent attractifs ?)
* Les produits ou services que vous proposez
* Votre volume d’affaires à ce jour ? Ainsi que le volume d’affaires et le résultat pour ces trois prochaines années
* Votre clientèle cible (particuliers, entreprises, etc.) et segmentation (revenus, âges, tailles, zones géographiques, etc.)
* Vos avantages par rapport à la concurrence (votre facteur de différenciation, votre valeur ajoutée)
* Les cadres, les responsables du projet et leurs compétences (sont-elles complémentaires ?)
* Les opportunités de votre projet ainsi que les risques potentiels

NB : Veillez toujours, lors de la rédaction de votre business plan, à le rendre compréhensible. Si vous êtes un spécialiste dans votre domaine, n’oubliez pas que le lecteur n’en est pas forcément un. Par conséquent, votre busines plan doit être compris par Monsieur et Madame tout le monde. C’est pourquoi, il est recommandé d’éviter toutes allusions et jargon technique, ou scientifique.

Qui plus est, soyez concrets. Toute information qui ne vous apporterait rien, n’apportera rien au lecteur non plus. N’oubliez pas que ce dernier s’intéresse, tout comme vous, aux informations dites stratégiques. Soyez donc factuel, il ne s’agit pas de « noyer » le lecteur sous un flot d’informations insipides, mais de le convaincre en tant que partenaire. Idéalement faites en sorte que votre business plan tienne en 15 pages (annexes non comprises).

# Portrait de l’entreprise

Il s’agit de présenter de manière un peu plus détaillée (par rapport au résumé) l’historique de l’entreprise et/ou la genèse de votre projet. Il convient en outre de faire l’état de la situation actuelle et l’analyse de l’existant (Quelles sont les démarches que vous avez entreprises ? Où en êtes-vous dans le stade de développement de votre projet ? etc.). Mentionnez, dans la mesure du possible, les informations relatives aux questions ci-dessous.

* Quelle est ou sera l’adresse du siège social et/ou de vos bureaux ?
* Quelle est ou sera la forme juridique de votre entreprise ?
* Quel est ou sera le capital (action, social, propre) de l’entreprise ? *Le cas échéant précisez la valeur des parts.*
* Etes-vous ou devriez-vous vous affilier à un groupe, organe faîtier ? Si oui, quel est-il et pourquoi ?
* Recourez-vous ou devriez-vous recourir aux services d’une société fiduciaire ? Si oui, quelle est-elle ? Pourquoi y avoir recours et quels sont ou seront ses tâches/son mandat ?
* Pour les sociétés existantes, quels sont vos derniers résultats, quelle est leur évolution ? Votre projet vous a-t-il déjà permis de réaliser des ventes à ce jour ? Si oui, combien (unités et monétaire) ?

## L’équipe

La question du management est primordiale. Vous devez montrer que vous disposez des connaissances adéquates pour diriger votre entreprise et ce, tant en termes de ressources humaines, de gestion d’entreprise (finance, administratif, marketing, etc.) qu’en termes de gestion technique et de production. C’est pourquoi, le but de ce chapitre est de définir la raison pour laquelle vous avez constitué l’équipe actuelle (Quels sont vos valeurs et vos buts communs ? Quelle est votre motivation à vous « lancer » et à travailler ensemble ? Votre équipe est-elle pérenne ?)

Présentez chaque membre « cadre » de votre équipe. Pour chacun, décrivez son expérience en lien avec votre projet (mettez les CV en annexe) et dressez la liste des compétences de votre équipe. Faites le bilan de vos compétences. Sont-elles complémentaires ? Ne vous manque-t-il pas d’autres compétences ? Si oui, expliquez comment vous comptez y remédier (recherche d’un nouvel associé ou partenaire, externalisation auprès d’un tiers (fiduciaire par exemple), etc.

Pour chacun des membres de votre équipe, expliquez quel sera son taux d’activité et quelles seront ses tâches (qui fait quoi). Joignez éventuellement un organigramme en annexe.

En résumé tout lecteur cherchera dans ce chapitre à savoir si l’équipe possède toutes les compétences et si elle est humainement solide (du point de vue relationnel).

# Le marché et ses acteurs

Ce chapitre représente l’élément principal autour duquel votre business plan va s’articuler. En l’occurrence, vous devez expliquer la structure, l’organisation et le fonctionnement du marché dans lequel vous vous inscrivez (Comment ce marché fonctionne-t-il ? Quels en sont les acteurs ? Quelles sont leurs parts de marché et quelles sont les règles qui le régissent ?)  Prenez le temps d’analyser votre marché dans sa globalité. Ne vous focalisez pas tout de suite sur votre niche. Décrivez le marché général en lien avec votre produit ou service. Observez comment il est organisé et faites un état de l’offre existante. Décrivez les avantages et inconvénients de cette offre. Réfléchissez à la manière dont les acteurs actuels se prémunissent contre l’arrivée d’offres concurrentes (barrières à l’entrée) et de leurs réactions probables suite à votre arrivée.

Cette sensibilisation du marché vous permettra ensuite de démontrer l’existence du marché sur lequel évoluera votre entreprise. N’oubliez pas que votre niche de marché doit reposer sur l’existence d’une problématique, d’un besoin identifié auquel vous apportez une nouvelle solution.

Gardez à l’esprit que le lecteur ne connaît pas forcément votre marché. Des éléments qui vous paraissent implicites ou logiques ne le sont pas forcément pour lui. De plus, gardez en mémoire qu’un marché se définit par rapport à un produit, un service sur un territoire donné (ex : le marché de l’automobile vaudois) alors soyez exhaustif à ce sujet.

## Besoins identifiés

Il s’agit ici de la phase liée à l’étude de marché. Ce chapitre doit démontrer que dans le marché présenté ci-dessus, vous avez identifié un voir plusieurs besoins (attention tout de même de ne pas trop découper les besoins en sous-catégories. Arrêtez-vous à 2 – 3 besoins).

Il s’agit ensuite de présenter la façon dont vous avez découvert ce (ces) besoin(s). Avez-vous rencontré des acteurs importants de ce marché ? Avez-vous vous-même de l’expérience dans ce marché ? Etc. Il est primordial d’aller confronter vos idées avec la réalité du terrain.

## Clientèle cible

Dans le marché que vous avez décrit précédemment, vous avez identifié des besoins. Le but de ce paragraphe est maintenant de définir clairement qui a ce besoin.

Il s’agit donc de ce que l’on appelle la segmentation de son marché. Un marché est vaste et comporte plusieurs profils de clients différents qui n’ont pas forcément les mêmes besoins en même temps. Le but de la segmentation est donc de définir le profil (caractéristiques) correspondant à un groupe de personnes se trouvant dans votre marché et possédant des besoins plus ou moins homogènes.

C’est, en d’autres termes, la « carte d’identité » des clients qui ont le problème pour lequel vous apportez une solution.

Attention à la différence qu’il peut y avoir entre le client et l’utilisateur final. Le client est celui qui va vous acheter (payer) votre produit afin de combler son problème, alors que vous n’aurez peut-être même pas de contact avec l’utilisateur final (dans le cas d’un revendeur par exemple). Si votre client payeur n’est pas la même personne que l’utilisateur final, vous devez alors présenter pour les deux leurs besoins et leur profil.

# Produits, services

## Nos produits / services

Il s’agit de présenter de manière exhaustive l’offre de l’entreprise. Dressez la liste de vos prestations qui répondent aux besoins que vous avez identifiés pour chacun de vos segments de clients cibles et expliquez leurs caractéristiques (gamme, qualité, caractéristiques commerciales, etc.). Mentionnez les forces et faiblesses de vos produits/services et décrivez leur(s) avantage(s) concurrentiel(s) (Quelle est la plus value apportée au client par votre produit/service ? Quel est votre facteur de différenciation ? Qu’est-ce qui, au final, va faire que le client va choisir votre produit/service au lieu de celui d’un concurrent ?). Faites attention de ne pas trop donner de détails techniques. Au besoin, mettez-les en annexe.

Voici, ci-dessous, les réponses à apporter :

* Quels sont vos produits/services ?
* Quels sont les avantages et inconvénients de vos prestations ?
* Quels sont les facteurs déterminants en fonction desquels vos clients vont acheter vos prestations ?
* Quelle est votre valeur ajoutée ?
* Quel est votre produit/service-phare ?
* Votre entreprise est-elle dépendante d’un seul produit ou de quelques produits ? Si oui, êtes-vous capable de le faire évoluer, de le décliner sous d’autres formes ?
* Quel est ou sera la part de chiffre d’affaires pour chacun de vos produits/services ?
* Quelles garanties-client offrez-vous et comment allez-vous organiser votre service après-vente ?

## La production

* Comment est organisée votre production ?
* Qui produit ?
* Quelles sont les conditions ?
* Quels sont vos fournisseurs ? Sont-ils nombreux ?
* Quel lien avez-vous avec le producteur (que se passe-t-il en cas de rupture de contrat ?)
* Pourquoi ce producteur  apporte-il de la valeur ajoutée à votre offre ?
* Disposez-vous de brevet ? Etes-vous propriétaire de votre technologie ? Avez-vous protégé votre produit / service (brevet, marque, design) ? Si oui, qui possède les brevets ?

Telles sont les réponses que vous devez apporter. Soyez exhaustif dans les tâches que vous allez personnellement réaliser et celles que vous allez sous-traiter. Expliquez pourquoi vous sous-traitez certains services et pourquoi vous vous occupez d’autres (compétences, ressources humaines insuffisantes, trop spécifique, etc.).

Définissez clairement ce que vous faites et dressez une liste complète de vos partenaires. Expliquez où vous en êtes dans votre démarche de contacts avec vos partenaires. Disposez-vous déjà de contrats signés, d’offres chiffrées ?

# Entreprises et produits concurrents

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

Relevez vos véritables forces et faiblesses et confrontez-les à celles de vos concurrents. Vos forces vous permettent-elles de déceler des opportunités de marchés ? Vos faiblesses ou les forces de vos concurrents sont-elles une menace pour votre opportunité de marché ? Soyez pertinent dans l’analyse de vos forces, faiblesses, opportunités et menaces. Cette analyse doit permettre d’établir une stratégie d’entreprise assurant une exclusivité vous permettant de vous distinguer sur votre marché.

Décrivez vos concurrents actuels et potentiels en indiquant leur nom, leur positionnement, leur influence sur le marché ainsi que leur(s) avantage(s) concurrentiel(s). Ne vous concentrez pas uniquement sur les concurrents les plus importants ou les plus directs. Pensez également à ceux qui seraient susceptibles de gagner des parts de marché. Réfléchissez à leur réaction suite à votre arrivée sur le marché. Existe-il un risque d’apparition de nouveaux produits/services en concurrence directe avec le(s) vôtre(s) ? Existe-t-il des produits/services de substitution ?

Réfléchissez à comment vous pourrez réagir face aux stratégies concurrentes suivantes, telles que : réduction du prix de vente, innovation technologique, acquisition et/ou absorption de fournisseurs ou de concurrents, etc.

## Concurrents directs

Déterminez et analysez vos concurrents qui répondent au(x) même(s) besoin(s) que votre clientèle et avec le même type de produit/service.

## Concurrents indirects

Faites de même avec vos concurrents qui répondent au(x) même(s) besoin(s), mais avec un produit/service complètement différent.

Pour ces deux types de concurrents, il est primordial de réfléchir et présenter vos différentiations par rapport à eux. Ce facteur de différentiation (avantages concurrentiels) doit être perçu comme tel par vos clients. Il s’agit de se poser la question suivante : pourquoi est-ce que la personne ayant plusieurs offres à disposition choisirait la mienne ? Votre client (selon sa catégorie) a dans son esprit des caractéristiques auxquelles il est attaché et pour lesquelles il va demander des informations avant d’acheter (prix, qualité, condition de fabrication, durée de vie, etc.…)

Vous avez la possibilité, afin de lister vos concurrents, d’utiliser un tableau comme ci-dessous (à mettre en annexe).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Noms de vos concurrents | Leurs points forts | Leurs points faibles | Vos avantages concurrentiels |
|  |  |  |  |

# Marketing et politique commerciale

Le but du marketing est de vendre de manière optimale le bon produit, au bon prix, à la bonne personne, au bon endroit et au bon moment. En l’occurrence, vous devez, dans ce chapitre, expliquer clairement quelle est votre stratégie commerciale, définir quels sont vos objectifs de vente à court, moyen et long terme (appuyez-vous sur les éléments de votre analyse de marché) et expliquez comment vous allez vous y prendre pour les atteindre et convaincre vos clients de recourir à vos produits/services (promotion, communication, etc.). Notamment en termes de prix, communication et distribution.

## Politique de prix

* A quel prix proposez-vous chacun de votre produit/service ?
* Comment l’avez-vous défini ? Gagnez-vous de l’argent en vendant votre produit/service à ce prix ?
* Comment procédez-vous pour différencier vos prix ?
* Quelle est votre stratégie de prix (crédit, escompte, rabais, etc.) ?
* Votre prix est-il en adéquation avec ce que votre clientèle-cible est prête à payer pour satisfaire son besoin ?

## Communication

* Comment allez-vous communiquer avec votre clientèle cible ?
* Avec quels support (articles de presse, pub, flyers, contacts directs, événementiel, etc.) ?
* Quels moyens publicitaires (affiches, mailing, annonces, etc.) et de promotion (présence sur le lieu de vente, manifestations, événements, démonstrations, etc.) allez-vous utiliser ?
* Quel est votre budget publicitaire et quels sont les coûts de chacun des moyens de communication que vous allez utiliser ?
* Comment allez-vous contrôler l’efficacité des moyens de communication mis en œuvre ?

Finalement n’oubliez pas que les canaux choisis doivent être en adéquation avec votre clientèle-cible !

## Distribution

* Par quels canaux de distribution allez-vous atteindre votre clientèle-cible ?
* Quel est votre politique de vente (directe, indirecte, etc.) ?

*Canal direct : site Internet par exemple,*

*Canal indirect : revendeurs par exemple.*

* A quels canaux de distribution allez-vous faire appel (direct, grossistes, détaillants, vente par correspondance, etc.) ?
* Comment allez-vous organiser votre réseau de vente ? Quelle est ou sera votre force de vente ?
* Quels sont vos liens avec vos revendeurs, distributeurs ? Etes-vous très dépendant d’eux ou non ?
* Quelle est la localisation de vos distributeurs ?
* Comment allez-vous stimuler vos vendeurs et prescripteurs éventuels ?
* Prévoyez-vous d’étendre vos points de distribution ? Si oui, dans quels délais, dans quelles régions ? Quels en sont les avantages et inconvénients ?

## Business Model

Vous devez à présent expliquer comment votre entreprise va générer de l’argent (ponctuellement « à la demande », abonnement, etc.). Il s’agit en outre de définir votre politique commerciale pour chacun des canaux que vous avez décrits ci-dessus. C’est un chapitre fondamental qui permet de tester la robustesse de votre modèle et qui vous donnera des indications sur la solvabilité et la pérennité de votre entreprise.

* Comment allez-vous facturer vos produits/services (à la commande, acomptes, au comptant, à 30 jours, etc.) ?
* Quelle est la durée de vos contrats, la fiabilité, solvabilité de vos clients, de vos partenaires (que se passe-t-il en cas de retard de paiement) ?

Le but est de définir le meilleur modèle, afin de ne pas vous retrouver en rupture de liquidité durant une période. C’est le cas si, par exemple, vous devez payer votre fournisseur à la commande et que vous vendez le produit fini avec un paiement à 30 jours. Quoiqu’il en soit, vous pouvez adapter votre modèle à chaque canal si vous le jugez utile.

# Infrastructures et technologie

Que ce soit en matière de production, de vente ou d’administration, votre activité nécessite des infrastructures plus ou moins complexes. Celles-ci, bien qu’adaptées à un moment donné, doivent constamment faire l’objet d’une réflexion quant à leur adéquation avec les orientations de votre entreprise. Ce chapitre vous incite à faire l’état de l’infrastructure que vous possédez déjà et celle que vous devrez acquérir pour la bonne marche de votre exploitation commerciale.

## Infrastructures productives

* De quelles infrastructures de production disposez-vous ? Sont-elles suffisantes pour la réalisation de vos objectifs ?
* Prévoyez-vous des acquisitions de machines, de véhicules, etc. (renouvellement, adaptation technologique, augmentation de la production) ? Si oui, faites-en la description et mentionnez-en le coût et estimez le temps nécessaire pour leur mise en service.
* Quelles sont vos capacités de production et de stockage ?

## Locaux et immeubles

* Où se situe votre outil de production ainsi que vos services administratifs ?
* Etes-vous locataire ? Si oui, quelles sont la durée et l’échéance de votre bail ?
* Si vous êtes propriétaire, quelles sont les charges (immobilières et financières) liées à votre activité ? A terme, projetez-vous d’agrandir vos locaux ou d’en acquérir de nouveaux ?
* Avez-vous des locataires ? Si oui, quelles sont les conditions de location (durée, accessibilité, éléments accessoires au bail, etc.)

# Analyse des risques

Lorsque qu’il démarre son projet, l’entrepreneur a souvent tendance à minimiser ou à omettre certains événements ou risques qui pourraient entraver le bon développement de son entreprise. Si croire en son projet et rester optimiste quant à sa faisabilité sont des qualités essentielles à la concrétisation d’un projet, l’entrepreneur doit néanmoins en avoir une vision réaliste de sa faisabilité. N’oubliez pas que toute activité présente des risques. Dès lors, il convient d’identifier ceux auxquels vous êtes confrontés et ceux auxquels vous serez confrontés. Méditez sur les questions suivantes et, si vous le désirez, reportez vos réflexions à l’aide d’une matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats *Analyse de synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces*) .

* Quelles circonstances pourraient mettre en péril votre stratégie contenue dans ce business plan ?
* Quels sont les risques internes (organisation, management, production, dépendance clients, dépendance fournisseurs, etc.) ?
* Quels sont les risques commerciaux (marché, produit/service, marketing, etc.) ?
* Quels sont les risques financiers (hausse des coûts, des taux, etc.) ?
* Quels sont les risques exogènes (écologiques, politiques, juridiques, technologiques, phénomènes de mode, etc.) ?
* Quelle est la probabilité d’apparition de ces différents risques et quelles mesures pouvez-vous prendre pour les contrer ?
* Existe-t-il des risques spécifiques à votre activité ?

|  |  |
| --- | --- |
| **Forces** | **Faiblesses** |
| **Opportunités** | **Menaces** |

Il s’agit ici d’identifier les forces et les faiblesses de votre projet à l’heure actuelle, ainsi que les opportunités et les menaces liées à l’évolution future de votre business. Ne relevez que les points discriminants (qui donnent un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents). Il ne s’agit pas d’états d’âme mais de données de fond, de faits et de données quantitatives.

Hiérarchisez les forces, faiblesses, opportunités et menaces et donnez-leur un ordre de priorité (urgent, à vérifier, à surveiller, à court terme, moyen terme, long terme, etc.).

Le but de l’exercice consiste à s’assurer qu’il n’y’ait pas de menace sur vos points faibles et de vérifier si les opportunités sont en adéquation avec vos forces. In fine, l’analyse SWOT doit vous permettre d’élaborer ou de conforter une stratégie d’entreprise gagnante.

*Important : Il faut savoir gérer ses points faibles en s’appuyant sur des personnes compétentes et se focaliser sur ses points forts. Il est essentiel de construire sur ses points forts et veiller à ce que vos points faibles ne soient pas dangereux pour la survie de l’entreprise.*

Diagnostic interne : Diagnostic des environnements externes :

- Forces - Opportunités

- Faiblesses - Menaces

# Montage financier & Prévision financière

## Montage financier

Votre besoin de financement peut être de plusieurs niveaux. Peut-être aurez-vous besoin d’un financement d’investissement afin de financer l’acquisition de votre infrastructure, de votre premier stock, etc. Disposez-vous de ressources financières suffisantes pour assumer toutes vos charges inhérentes aux premiers mois d’activité de votre entreprise ? Si tel n’est pas le cas, vous aurez alors un besoin en fonds de roulement. Le but ici est de déterminer vos besoins financiers et ce avant que vous ne puissiez proposer vos produits/services sur le marché.

* Combien ?
* Sous quelle forme (crédit, famille, investisseurs, etc.…) ?
* Pour quoi ? pour quelle utilisation (investissement machines, constitution d’un stock, trésorerie, fonds de roulement, etc.) ?
* Pour quand, quelle période ?

Cette rubrique a aussi pour but de définir ce qu’il est déjà possible de faire sans investissement.

## Prévision financière

Un commentaire sur vos prévisions doit être rédigé. Le commentaire portera alors sur votre chiffre d’affaires annuel prévisionnel des 3 années à venir, du résultat (bénéfice, perte) prévisionnel des 3 années à venir, des investissements et du nombre d’emplois créés (si vous pensez en créer).

Le cas échéant vous pouvez également faire une projection sur l’évolution de votre entreprise dans trois ans. Où souhaiteriez-vous être dans trois ans ? Cela consiste à réfléchir à l’évolution des besoins du marché et de vos possibilités de suivre cette évolution. Bien entendu, il ne s’agit là que de quelques idées et pistes de réflexion. Toutefois, cela vous permet de vous fixer un objectif et donne au lecteur un aperçu sur votre perception de l’évolution de la marche de vos affaires.