

# BUSINESS PLAN



**Banque Cantonale  
de Fribourg**

simplement ouvert

# 1. PRÉAMBULE

Il existe une multitude de raisons d'établir un business plan et maintes façons de le réaliser. Les sujets de réflexion varient également d'une entreprise à l'autre en fonction de sa taille, de son secteur d'activité et de ses objectifs commerciaux. En tant que partenaire principal des entreprises de sa région, la Banque Cantonale de Fribourg bénéficie d'une longue et solide expérience sur le thème du business plan.

Dans cette documentation, vous trouvez des notions de base pour l'élaboration de votre business plan, ainsi qu'un modèle de présentation. Ce modèle convient à la plupart des PME et contient une structure détaillée ainsi que les éléments à traiter. Cet exemple comporte peut-être des rubriques qui ne conviennent pas à votre entreprise, et respectivement il est probable que certains points propres à votre PME n'y soient pas mentionnés. Chacun peut donc adapter ce modèle en fonction de ses caractéristiques et besoins propres.

**Gagnez du temps!** La préparation d'un business plan aussi complet que possible vous permettra d'anticiper les demandes de votre interlocuteur.

## 2. NOTIONS DE BASE

### 2.1. QU'EST-CE QU'UN BUSINESS PLAN ?

Le business plan est un document, en principe sur support papier, qui fournit des renseignements sur:

- le passé et la situation actuelle de l'entreprise,
- le développement futur d'une entreprise,
- la stratégie de l'entreprise avec les conséquences et les mesures qui en résultent,
- le besoin financier et les garanties.

Un business plan est axé sur les besoins du destinataire. L'auteur doit donc être conscient que ce qu'il veut, c'est obtenir quelque chose de son partenaire. La structure doit être claire et le texte est documenté (études de marché, documents de vente, graphiques, photos, etc.). Le cheminement de la réflexion et le contenu technique doivent pouvoir être suivis et compris par un lecteur néophyte dans le domaine en question.

Le business plan doit être un document mesurable; les chiffres doivent être plausibles. Le document débute par une présentation succincte de la société, de ses objectifs et de la manière de les atteindre.

Enfin, le business plan doit convaincre le lecteur. Dans le résumé sont définies les idées les plus importantes. Le lecteur peut ainsi percevoir rapidement et clairement la volonté du concepteur. L'intérêt du lecteur doit être éveillé!

## 2.2. À QUOI ET À QUI SERT LE BUSINESS PLAN ?

Au cours de son existence, une entreprise est continuellement confrontée à de nouvelles situations. Dans son activité, elle a recours à de nombreux partenaires.

**Le business plan sert de base de décision dans les cas suivants:**

- recherche d'un partenaire ou d'un investisseur,
- mobilisation de crédits (renforcement des fonds propres, financements étrangers, leasing),
- achat et vente d'une entreprise (y compris dans le cadre d'une succession),
- recrutement de cadres ou membres de direction,
- réorientation de l'entreprise.

**Le business plan est un instrument vital pour:**

- le créateur d'une entreprise,
- le vendeur et l'acheteur,
- les bailleurs de fonds et autres investisseurs (actionnaires, parents, amis, fournisseurs, banques).

## 2.3 LES RÈGLES DE BASE POUR L'ÉLABORATION D'UN BUSINESS PLAN

- **But:** les intentions de l'auteur doivent être clairement identifiables. Le lecteur peut ainsi lire le contenu de façon approfondie en se positionnant et se construisant une idée précise du projet.
- **Suivi:** la conception et la structure doivent être claires. Les sujets sont traités dans un certain ordre, avec un fil rouge, et ne reviennent pas plusieurs fois.
- **Taille:** le lecteur ne doit pas être envahi par des données. Il faut s'en tenir à l'essentiel et garder l'intérêt du lecteur en éveil. L'auteur doit éviter les volumes de chiffres et commentaires techniques fastidieux. Restez simple, avec un langage à la portée d'un néophyte.
- **Intégralité:** tous les sujets sont traités de façon complète. Des parties essentielles, telles que les faiblesses de l'entreprise, son positionnement face à la concurrence, l'analyse des chances et risques, le marketing ne manquent pas. La façon dont un produit est vendu doit également être décrite, car le meilleur des produits est anodin s'il n'arrive pas à trouver acquéreur.
- **Cohérence:** sur le plan du contenu, les chapitres ne doivent pas être en contradiction. L'auteur en perdrait sa crédibilité (par exemple: les objectifs de vente peuvent-ils être atteints grâce aux mesures de marketing et à la planification du personnel?).
- **Réalité:** principalement lorsqu'il s'agit de jeunes entrepreneurs, l'espoir prédomine souvent par rapport à une appréciation réaliste du marché. Le but du business plan n'est pas de vendre l'entreprise mais de démontrer la situation la plus réaliste possible, en tenant compte de tous les éléments, aussi bien positifs que négatifs. En plus d'établir une approche devant refléter au mieux la réalité, il est recommandé de présenter une deuxième variante pessimiste (objectifs de ventes pas atteints, coûts plus élevés que prévus, pression sur les marges, délais plus longs, etc.).

### 3. STRUCTURE MODÈLE D'UN BUSINESS PLAN

#### 1. RÉSUMÉ

D'une façon condensée, en principe sur une page, cet aperçu général donne les grandes lignes du business plan. L'entreprise est présentée de manière synthétique, de même que les objectifs et la manière de les atteindre. L'objet de la demande est clairement mentionné. L'attention du lecteur doit être captivée et il doit savoir ce qu'on attend de lui.

#### 2. ENTREPRISE

L'entreprise est présentée en détail dans sa structure interne et dans son environnement. Le développement enregistré, la situation actuelle et les projets envisagés font également partie de cette présentation. La question du management est primordiale car l'auteur doit montrer qu'il dispose des connaissances adéquates pour diriger l'entreprise tant au niveau de la production, de la gestion financière que des ressources humaines.

Le choix d'un lieu peut se révéler être très stratégique. Pour certaines entreprises, il est primordial d'avoir un accès proche aux infrastructures routières ou ferroviaires. Pour d'autres, un accès en ville ou dans un centre commercial est déterminant. L'organisation structurelle doit être en adéquation avec le type d'entreprise, son mode de fonctionnement et sa taille.

Connaître les dirigeants et leurs compétences en matière de personnel et de gestion de l'entreprise s'avère primordial pour un partenaire commercial. Il s'agit donc là de les démontrer. Le succès d'une entreprise est d'abord dû à son personnel, ensuite à ses produits.

#### 3. PRODUITS / PRESTATIONS DE SERVICES

La pérennité d'une entreprise est aussi liée à ses produits et services (durée de vie). Ils constituent la partie centrale de la société et sont sa source financière. Une analyse détaillée est donc déterminante afin de positionner l'entreprise et démontrer les évolutions attendues.

#### 4. MARCHÉ / CLIENTS

Pour vendre un produit, il importe de connaître le marché, les clients (actuels et futurs), tout en identifiant d'éventuelles dépendances. Une bonne gestion et une publicité soignée sont inutiles si les produits et services proposés ne correspondent pas aux besoins du marché.

#### 5. CONCURRENCE

La concurrence représente une base importante de comparaison et de réflexion stratégique. Il importe donc de prendre le temps de situer l'entreprise dans son secteur d'activité et de voir comment y évoluent les principaux acteurs. Si une société est seule dans le marché local, il faut prendre en compte des activités similaires exercées dans d'autres régions ou pays. L'évaluation de l'environnement concurrentiel peut également dévoiler de nouvelles perspectives.

#### 6. MARKETING

Le marketing est l'ensemble des moyens dont dispose l'entreprise en vue de créer, conserver et développer son marché. Cela concerne le produit (assortiment, marque, emballage, service-client), les prix et conditions (crédit, rabais), la communication (publicité, promotion, relations publiques) et la distribution (canaux). Le but du marketing est donc de vendre les bons produits aux bonnes personnes, au bon prix, au bon endroit et au bon moment, et ceci de la manière la plus lucrative possible.

#### 7. PRODUCTION / FOURNISSEURS

Les prestations commerciales ayant déjà été présentées, il s'agit ici d'exposer où et comment l'entreprise compte produire. Que ce soit en matière de production, de vente ou d'administration, l'activité commerciale nécessite des infrastructures plus ou moins complexes. Celles-ci doivent constamment faire l'objet d'une réflexion quant à leur adéquation avec les orientations de

l'entreprise. Un contrôle de qualité permet non seulement de satisfaire au mieux les clients, mais également d'assurer une maîtrise des produits.

## **8. RECHERCHE / DÉVELOPPEMENT**

Dans un environnement en perpétuel mouvement, préparer l'avenir est une question de survie. Le business plan doit contenir des informations concernant la planification et les principales étapes de développement. En outre, il est intéressant de connaître les sources de savoir-faire dont dispose l'entreprise et la façon dont elle entend protéger ses produits et technologies de la concurrence.

## **9. ANALYSE SWOT (STRENGTHS - FORCES, WEAKNESSES - FAIBLESSES, OPPORTUNITIES - CHANCES, THREATS - RISQUES)**

Une analyse SWOT permet de relever quelles sont les forces et faiblesses de l'entreprise, ainsi que ses chances et risques. Même si le sujet n'est pas d'actualité, la question de la succession doit également se poser. L'entrepreneur qui a une vision positive et optimiste de son affaire, minimise, voire omet de considérer certains événements qui pourraient entraver la bonne marche de ses affaires. Toute activité, quelle qu'elle soit, présente des risques. Il s'agit donc de les identifier, de se préparer à leur apparition et de prendre des mesures afin d'atténuer leurs effets s'ils se produisent.

## **10. FINANCES**

Le succès ou l'échec d'un projet dépend souvent de l'aspect financier. L'établissement et la maîtrise d'une comptabilité détaillée donnent les moyens d'analyser rapidement le passé et de planifier le futur. En outre, pour pouvoir réagir en cas de dysfonctionnement, il faut identifier tous les processus internes et externes. La mise en place d'un outil de gestion financière peut s'effectuer avec l'aide de spécialistes.

Le besoin de financement peut être de différentes natures :

- Financement de départ: pour effectuer l'acquisition de l'infrastructure, constituer les premiers stocks et assumer les charges inhérentes aux premiers mois d'activité de l'entreprise.
- Financement d'expansion: l'activité commerciale existe déjà mais de nouveaux investissements sont nécessaires pour répondre à un besoin.
- Financement de trésorerie: pour surmonter un manque temporaire de liquidités (fonds de roulement).

Il faut également déterminer si des garanties pourront être remises en couverture des crédits.

Le but principal de ce chapitre est cependant de démontrer la pérennité de l'entreprise, notamment grâce à sa capacité de générer du bénéfice et à assurer le service de la dette (intérêts et amortissements).

## **11. CALENDRIER**

Afin de pouvoir coordonner les activités de l'entreprise avec la plus grande efficacité, il est nécessaire de présenter un calendrier détaillé, dans lequel figure les objectifs par étapes et leur délai. Cette planification n'est pas seulement utile dans le cadre de la création d'une entreprise, mais peut également servir à suivre son activité (par exemple dans le cadre de la réalisation du chiffre d'affaires, de la progression de parts de marché, etc.).

## **SIÈGE CENTRAL FRIBOURG**

1701 Fribourg  
Bd de Pérolles 1

## **FRIBOURG VILLE**

Bourg  
Hôpital cantonal  
Rue de Romont  
Schoenberg

## **SUCCURSALES**

1616 Attalens  
1754 Avry-Centre  
1636 Broc  
1630 Bulle  
1637 Charmey  
1618 Châtel-St-Denis  
3210 Chiètres  
1741 Cottens  
1784 Courtepin  
1611 Le Crêt  
1564 Domdidier  
1731 Ependes  
1470 Estavayer-le-Lac  
1726 Farvagny  
3175 Flamatt  
3186 Guin  
3280 Morat  
1716 Planfayon  
1746 Prez-vers-Noréaz  
1680 Romont  
1712 Tavel  
1687 Vuisternens-devant-Romont

## **SUCCURSALE MOBILE**

3178 Bösinggen  
3182 Ueberstorf  
3184 Wünnewil  
3212 Cormondes

## **GARANTIE DE L'ÉTAT**