

# Business plan

Méthodologie

# Solution simple et facile : 5 domaines d'analyse



**Produits / Services**, ici l'étude couvre ce que la société offre et les perspectives qui en résultent;



**Marché**, définir l'orientation de l'entreprise et son développement, qui sont les clients-cibles et quels sont leurs besoins;



**Infrastructure de production et de gestion**, définir quels sont les moyens que l'entreprise possède pour produire et commercialiser les produits / services qu'elle compte offrir et quelles sont les infrastructures administratives disponibles;



**Personnel et Management** ont besoin d'être correctement évalués afin que l'entreprise puisse s'assurer d'avoir les bonnes personnes à la bonne place;



**Finances**, la traduction finale en unités monétaires de toutes les perspectives de la société ainsi que les besoins financiers et dividendes qui peuvent en résulter.

# Une approche en 6 points pour chaque domaine



**Informations de base**, suggérant quelques documents essentiels et autres sources d'informations utiles;



**Aspects particuliers à analyser** qui mettent en évidence les principaux aspects pouvant nécessiter une analyse approfondie;



**Facteurs de succès** sur lesquels les efforts de l'entreprise doivent se concentrer;



**Risques et opportunités**; caractériser et anticiper les principales menaces et opportunités pour l'entreprise;



**Indicateurs clés**; fournir les chiffres essentiels en rapport avec le secteur couvert et leur évolution sur les années à venir;



**Synthèse à présenter**, brochant un résumé des constatations faites pour chaque domaine d'analyse.

# Synthèse matricielle




# Executive summary

- Un canevas décrit plus en détail l'analyse correspondante à chacune des cases de la matrice et présente l'essentiel des points à examiner pour chaque domaine. Leur assemblage permet d'obtenir le Business Plan. il sera introduit par un **executive summary** résumant les points suivants:
  - Présentation sommaire des conclusions de chaque chapitre de l'analyse en mettant en évidence les forces de l'entreprise et les moyens de les exploiter, ainsi que les faiblesses et la façon d'y remédier
  - Conclusion
  - Plan d'action



# Produits / services

Schéma d'analyse



# Information de base à recueillir



- Documentation commerciale
- Liste des principaux produits / services proposés, spécifications
- Prix de revient / prix de vente
- Appréciation qualitative des produits / services offerts
- Statistiques de ventes sur 5 ans
- Feed-back des clients



# Aspects particuliers à analyser



- Réputation de l'entreprise
- Position des produits / services sur la courbe de vie
- Positionnement
- Motivation d'achat de la clientèle
- Viabilité des nouveaux produits / services
- Dynamisme de la recherche & développement
- Protection du patrimoine intellectuel



# Facteurs de succès



- Reconnaissance des produits / services par le marché
- Rapport qualité / prix
- Produits / services adaptés aux besoins actuels et futurs du marché
- Existence d'une demande établie pour les produits / services offerts
- Potentiel de chiffre d'affaires suffisant

# Risques et opportunités



- Apparition de nouveaux produits / service
- Évolution des produits / services
- Modifications de l'environnement politico légal
- Projets de la concurrence
- Autres facteurs susceptibles d'influer sur la demande

# Indicateurs-clés



- Évolution future des quantités vendues
- Évolution future des prix de vente
- Évolution future des prix de revient

# Synthèse à présenter



- Bref exposé de l'offre de l'entreprise, avec évaluation quantitative et qualitative
- Mise en évidence des potentialités futures et présentation des arguments les démontrant
- Évolution prévue du chiffre d'affaires par produits / services et des marges correspondantes



*Laurent Vanat*

# Marché

Schéma d'analyse



# Information de base à recueillir



- Analyses du marché disponibles
- Liste comparative des entreprises concurrentes
- Documentation de la concurrence
- Statistiques relatives à la branche (chiffre d'affaires, nombre d'entreprises, d'employés, évolution ...)
- Chiffre d'affaires par client
- Entretiens avec des experts



# Aspects particuliers à analyser



- Positionnement de l'entreprise
- Situation concurrentielle du marché
- Évolution du marché sur les 5 années précédentes et les 5 prochaines
- Segmentation du marché
- Saisonnalité des ventes sur le marché
- Principaux facteurs influençant la demande
- Action commerciale de l'entreprise



# Facteurs de succès



- Potentiel de marché confirmé (marché en croissance / part de marché croissante)
- Perspectives de croissance à moyen et long terme
- Réputation de l'entreprise sur le marché
- Niveau de prix du marché en rapport avec les prix de revient de l'entreprise
- Potentiel de pénétration du marché par l'entreprise





# Risques et opportunités



- Forces et faiblesses de la concurrence
- Modifications économiques et politiques sur les marchés cibles
- Modifications des habitudes de consommation



# Indicateurs-clés



- Le marché de l'entreprise en chiffres
- Taux de croissance du marché / de la part de marché sur les 5 prochaines années
- Chiffre d'affaires par principaux clients
- Chiffre d'affaires des principaux concurrents



# Synthèse à présenter



- Brève présentation du positionnement de l'entreprise sur son marché
- Exposé des atouts de l'entreprise face au marché, ainsi que de ses éventuelles faiblesses
- Scénarios de croissance du marché
- Arguments à l'appui des prévisions de chiffre d'affaires



# Infrastructure de production et de gestion

Schéma d'analyse



# Information de base à recueillir



- Organigramme de l'entreprise
- Tableaux de bord disponibles
- Listing des ressources / équipements disponibles avec leur potentiel
- Rapport d'évaluation, analyses administratives, audits divers
- Manuel de référence
- Bases de calcul
- Entretiens avec les principaux cadres
- Plan d'investissements sur 5 ans



# Aspects particuliers à analyser



- Efficience de l'outil informatique
- Simplicité et efficacité des procédures administratives et comptables
- Âge de l'appareil de production
- Évolution du potentiel de production sur les 5 prochaines années
- ROI des nouveaux investissements
- Timing et phasage des investissements
- Adaptation technologique
- Organisation de la production
- Contrôle qualité
- Moyens de communication disponibles



# Facteurs de succès



- Outil de production performant et flexible
- Capacité future suffisante
- Coûts compétitifs
- Planification de production fiable
- Respect des délais et des coûts
- Administration saine et efficiente
- Système de reporting ponctuel
- Organisation et procédures cohérentes
- Facturation et comptabilité à jour



# Risques et opportunités



- Dépendance d'un système informatique
- Goulots d'étranglements dans l'appareil de production
- Obsolescence du matériel de production
- Modifications dans la technologie ou les procédés de fabrication
- Investissements inadaptés





# Indicateurs-clés



- Coûts de production
- Capacité de production
- Prévisions de production
- Synthèse des investissements annuels



# Synthèse à présenter



- Descriptif de l'outil de production de l'entreprise: localisation, bâtiments, équipements
- Capacités techniques
- Capacités de production
- Brève évaluation critique de l'infrastructure de production
- Commentaire sur l'organisation administrative et son fonctionnement
- Démonstration de l'opportunité des nouveaux investissements



# Personnel et management

Schéma d'analyse



# Information de base à recueillir



- Effectif et liste des collaborateurs
- Payroll
- Organigramme hiérarchique
- Curriculum vitæ des principaux dirigeants
- Composition du conseil d'administration et PV des 3 derniers conseils
- Interview d'un échantillonnage du personnel et des administrateurs
- Règlement du Conseil et règlement du personnel



# Aspects particuliers à analyser



- Ancienneté des collaborateurs
- Mode de promotion des cadres
- Mode de décision prévalant dans l'entreprise et style de management
- Ambiance de travail
- Compétence des cadres
- Niveau de qualification du personnel / niveau de salaire



# Facteurs de succès



- Motivation du personnel
- Compétence technique du management
- Leadership des cadres et de la direction
- Niveau des salaires compétitif



# Risques et opportunités



- Fidélité du personnel et des cadres; évaluation des contrats liant les hommes-clés
- Collaborateurs indispensables
- Apparition / disparition de personnel qualifié
- Dépendance vis-à-vis de consultants externes



# Indicateurs-clés



- Turnover
- Absentéisme
- Nombre de collaborateurs
- Salaire moyen / coûts de personnel par employé
- Salaires extrêmes
- Rapport cadres / employés





# Synthèse à présenter



- Commentaires quant à l'effectif, la motivation, la rémunération et la qualification du personnel
- Brève évaluation du management et cv synthétiques des dirigeants-clés



# Finances

Schéma d'analyse



# Information de base à recueillir



- Bilans et comptes de P&P des 5 dernières années
- Bilans prévisionnels et budgets pour les 5 prochaines années
- Plan de liquidités sur 12 mois
- Balance âgées des débiteurs et créanciers
- État détaillé du stock et des travaux en cours du dernier boucllement, plus situation actuelle



# Aspects particuliers à analyser



- Non valeurs / valeurs immatérielles portées au bilan
- Comptes intersociétés
- Rentabilité opérationnelle
- Produits extraordinaires
- Mode et besoins de financement
- Charges extraordinaires
- Amortissements
- Liquidité de l'entreprise



# Facteurs de succès



- Équilibre du financement
- Développement de la rentabilité à terme
- Capacité d'autofinancement / d'amortissement
- État des fonds propres
- Dividendes générés



# Risques et opportunités



- Dévaluation soudaine de certains postes actifs
- Variation des taux de financements
- Fiabilité des prévisions budgétaires
- Continuité du financement actuel, nouvelles opportunités de financement
- Variations boursières



# Indicateurs-clés



- Chiffre d'affaires, coûts, marge et résultat sur les 5 années écoulées et les 5 années à venir
- Fonds propres
- Taux de rentabilité des fonds propres
- Dividendes versés et prévisionnels
- Marges par produits



# Synthèse à présenter



- Exposé de la situation financière actuelle de l'entreprise
- Commentaire des projections futures (principaux éléments actifs et passifs, financement, résultats, rentabilité et état des fonds propres et des liquidités)
- Facteurs-clés pour la réussite financière de l'entreprise



# En bref



**Fondateur et animateur de Laurent Vanat Consulting SARL, Laurent Vanat, Principal Consultant, est un généraliste qui sait aussi se transformer rapidement en spécialiste.**

Il est au bénéfice d'un master ès sciences commerciales & industrielles de l'université de Genève. Il possède plus de 25 ans de parcours professionnel, tant à titre de consultant qu'à titre de collaborateur impliqué dans des positions de management en entreprise. Il a d'une part l'expérience de postes dans la vente, la direction financière et la direction générale. Il a d'autre part conseillé des entreprises et organisations de tous horizons et connaît de nombreuses branches, parmi lesquelles les administrations publiques, l'industrie, le commerce, les services, l'aéronautique, l'alimentaire, le luxe, l'énergie, les transports et communications, le tourisme et les loisirs, la construction et l'immobilier notamment.



**Laurent Vanat Consulting SARL**

**19, Margelle**

**CH - 1224 Genève**

**Tel / fax / messagerie : +4122 349 8440**

**Courriel : [vanat@vanat.com](mailto:vanat@vanat.com)**

**Internet : [www.vanat.com](http://www.vanat.com)**