**Le présent business plan convient en particulier pour la présentation de successions de sociétés (reprises dans le cadre du règlement de la succession).**

**Société**

Eléments centraux de notre business plan

|  |  |
| --- | --- |
| **Auteur:** | Prénom, nom |
| **Adresse:** | Rue  NPA/Lieu  Téléphone  E-mail |
| **Date:** |  |

Le business plan en tant qu'instrument de direction

Le business plan, en tant que fil conducteur pour l'avenir de la société, vous aide à vous focaliser sur l'essentiel. Dans le cadre de la réflexion portant sur la destination du "voyage", le business plan permet de reconnaître à temps quelles ressources (collaborateurs et capital) seront nécessaires. Afin de maîtriser les diverses étapes intermédiaires et d'éviter les écueils, les mesures appropriées peuvent être prises à temps. Le business plan vous sert également de moyen de communication professionnel dans le cas de demandes de financement adressées à la BEKB | BCBE.

Lors de la planification de l'avenir de votre société, la BEKB | BCBE vous assiste au moyen du présent business plan et vous aide volontiers à l'établir.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Chapitre / Sommaire | | Page |
| **1** | **Points de repère de la succession d'entreprise**  *Décrivez ce qui doit être repris, comment la succession doit intervenir et ce quelle doit coûter. Montrez aussi le résultat de la succession dans un bilan d'ouverture.* | 3 |
| **2** | **Points de repère les plus importants de la société**  *Décrivez qui est derrière votre société et quelle est votre vision. Montrez quelles prestations vous fournissez pour quels groupes de clients.* | 6 |
| **3** | **Compte de résultat prévisionnel (Budget)**  *En tant qu'entrepreneur, vous avez des idées claires en ce qui concerne l'évolution du chiffre d'affaires et des coûts que cela engendre. Commencez donc votre business plan avec le compte de résultat et documentez vos réflexions qui sous-tendent les chiffres "bruts" par la suite.* | 7 |
| **4** | **Planification du chiffre d'affaires**  *Montrez, avec quels produits vous réalisez votre chiffre d'affaires actuel auprès de quels groupes de clients. Décrivez votre estimation de la situation telle quelle sera dans trois ans. Décrivez les mesures qui vous aideront à atteindre vos objectifs en matière de chiffre d'affaires.* | 8 |
| **5** | **Planification du personnel**  *Décrivez comment votre team se compose. Expliquez quelles mesures vous prenez pour maîtriser les défis en matière de personnel qui pourraient peser sur le résultat.* | 12 |
| **6** | **Prestations de service et planification des coûts**  *Montrez dans quels endroits votre société est active. Décrivez quels éléments de prestations vous fournissez vous-même et lesquels sont fournis par des tiers. Expliquez quels coûts se présentent indépendamment du chiffre d'affaires.* | 13 |
| **7** | **Investissements et financement**  *Montrez quels investissements vous prévoyez pour quand, et comment vous voulez les financer. Pour l'évaluation des investissements, la BEKB | BCBE met à votre disposition un module de planification ad hoc dans la tool-box.* | 14 |
| **8** | **L'évolution de notre bilan**  *Montrez comment votre bilan va se développer sur la base des mesures prévues* | 15 |
| **9** | **Liquidité**  *Montrez comment la liquidité mensuelle évoluera pendant la première année du plan.* | 16 |
| **10** | **Défis et risques**  *Décrivez les risques menaçant l'existence de la société que vous avez identifiés et les mesures prévues pour les réduire.* | 17 |
| **11** | **Controlling**  *Décrivez comment vous vous informez en permanence sur la marche des affaires.* | 18 |
| **12** | **Demande à la banque**  *Déterminez votre besoin de financement auprès de la BEKB | BCBE. Expliquez quelles garanties vous pouvez fournir.* | 18 |

1 Points de repère de la succession d'entreprise

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **1.1** | **De quoi s'agit-il?** | **Nom et siège de la société :** |  |
|  | **Reprise pour le:** |  |
|  | **Qui vend:** |  |
|  | **Qui achète:** |  |
|  | **Genre de succession:** | p. ex. succession interne à la famille, reprise par le management actuel ou reprise par une ou des personnes étrangères à la société. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.2** | **Quelles sont les mobiles qui dictent la succession prévue dans l'entreprise?** | **Expliquez en quelques mots-clé pourquoi le vendeur veut vendre (mobiles) et pourquoi vous êtes d'accord de lui succéder.** |
|  | Vendeur: |
| Acheteur: |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.3** | **Qu'est-ce qui doit être repris?** | **Expliquez en quelques mots-clé, ce que vous prévoyez de reprendre et comment la reprise doit se passer (p. ex. reprise de la totalité de la société, constitution d'une nouvelle SA, etc.)** |
|  | p. ex. certaines positions du patrimoine (machines, stock de marchandises) ou parts de capital (actions, resp. l'entier du capital) |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.4** | **Les positions de patrimoine (p. ex. stocks) et les engagements (p. ex. LPP), le prix de vente, les contrats (p. ex. bail à ferme) ainsi que les questions fiscales ont été vérifiés par les personnes / experts suivants:** | **Finances** | **Questions juridiques** | **Impôts** | **Prix de vente** |
|  |  |  |  |  |

1 Points de repère de la succession d'entreprise

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.5** | **Le prix de vente s'élève à  CHF ... et a été déterminé comme suit:** | **Prix de vente** | **Expliquez comment le prix de vente a été évalué.** | **Quelle était à l'origine l'idée que le vendeur et l'acheteur avaient à propos du prix?** |
|  | CHF xxx'xxx'xxx | p. ex. valorisation de l'entreprise |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **1.6** | **Comment le prix de vente (voir 1.5) doit-il être financé?** | **Financement du prix de vente** | **CHF** |
| Fonds propres de l'acheteur | xx'000 |
| Montant résiduel/ prêt du vendeur (taux d'intérêt: x % / remboursement en x années) | xx'000 |
| Prêt de tiers (donneur du prêt / taux d'intérêt: x % / remboursement en x années) | xx'000 |
|  | xx'000 |
| Prêt bancaire (remboursement prévu en x années) | xx'000 |
| **Total du prix de vente (voir 1.5)** | **xxx'000** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.7** | **Dans quelle mesure les résultats actuels de la société dépendent-ils de la personnalité du précédent patron?** | **Expliquez en mots-clé les dépendances face aux personnes partantes et comment vous voulez résoudre ce problème** |
|  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.8** | **Quelles modalités (fiscales) prévoyez-vous pour la reprise?** | **Expliquez et motivez les modalités prévues pour la reprise.** |
|  | p. ex. reprise via une nouvelle holding ou reprise dans la fortune personnelle |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1.9** | **Par rapport à la situation actuelle, nous prévoyons les changements suivants:** | **Expliquez les changements critiques dans la conduite de l'entreprise par rapport à aujourd'hui.** |
|  | p. ex. repourvoir les postes de cadres X, externalisation de la production |

1 Points de repère de la succession d'entreprise *Bilan d'ouverture*

|  |  |
| --- | --- |
| **1.10** | **Après la reprise, le bilan d'ouverture se présente comme suit:** *Pour la saisie des données, ouvrez le tableau au moyen d'un double-clic“* |
|  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.11** | **Points de repère importants de notre société** | **Forme juridique:** | p.ex. SA, S.A.R.L. | **Actionnaire principal / propriétaire** | **Part au capital en %** |
| **Année de fondation:** | AAAA | Nom du propriétaire 1 | xxx% |
| **Au registre du commerce depuis:** | JJ.MM.AAAA | Nom du propriétaire 2 | xxx% |
| **Capital actions/social** | CHF xx | Nom du propriétaire 3 | xxx% |
|  |  | Nom du propriétaire 4 | xxx% |

2 Points de repère les plus importants de la société

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2.1** | **Personnes-clé de notre société** (management, conseil d'administration, consultants) | **Fonction** | **Compétent pour** | **Expérience** | **Degré d'occupation en %** |
| Prénom, nom, année de naiss., domicile | Fonction | Compétence | Expérience prof., formation | xxx% |
| Prénom, nom, année de naiss., domicile | Fonction | Compétence | Expérience prof., formation | xxx% |
| Prénom, nom, année de naiss., domicile | Fonction | Compétence | Expérience prof., formation | xxx% |
| Prénom, nom, année de naiss., domicile | Fonction | Compétence | Expérience prof., formation | xxx% |
| Prénom, nom, année de naiss., domicile | Fonction | Compétence | Expérience prof., formation | xxx% |

☞Citez également en sus des personnes-clé d'un point de vue opérationnel les autres personnes importantes, telles que p.ex. les membres du conseil d'administration et les consultants.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **2.2** | **Nous fournissons les prestations suivantes ...** | **Expliquez au moyen de mots-clé quelles sont vos prestations principales, resp. quels avantages les clients peuvent en retirer.** | **Les prestations sont fournies pour les groupes de clients suivants:** |
| Offre 1 | Groupe principal de clients |
| Offre 2 | Groupe principal de clients |
| Offre 3 | Groupe principal de clients |

3 Compte de résultat prévisionnel (Budget)

|  |  |
| --- | --- |
| **3.1** | **Notre compte de résultat prévisionnel se présente comme suit:** *Pour la saisie des données, ouvrez le tableau au moyen d'un double-clic* |
|  |  |

☞ Indiquez ici l'évolution de votre société que vous estimez réaliste.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **3.2** | **Où voyez-vous les risques qui ne vous permettraient pas d'atteindre les chiffres du compte de résultat prévisionnel (voir 2.1)?** |  |
|  |

4 Planification du chiffre d'affaires  *Nos clients*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **4.1** | **Nos trois clients les plus importants mesurés à l'aune du chiffre d'affaires sont:**  *Pour saisir les données, ouvrez le tableau au moyen d'un double-clic.* |  |

☞ Estimez les chiffres d'affaires pour l'année prévisionnelle 4 par secteur et client et concentrez-vous sur l'explication des raisons de ces variations.

\*Les secteurs peuvent être définis en fonction de critères régionaux, des offres ou de la diversité des groupes de clients.

4 Planification du chiffre d'affaires *Marges et concurrence*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **4.2** | **Nous nous attendons à l'évolution suivante des prix et des marges** | | | |
| **Expliquez comment vous calculez la marge** | p. ex. Chiffre d'affaires moins frais de personnel, de matériel et d'énergie | | |
| **En %, nous réalisons les marges suivantes sur le chiffre d'affaires** | **Marge aujourd'hui** | **Evolution prévisible des prix et des marges ces 3 prochaines années. Expliquez aussi pourquoi les marges évolueront ainsi.** | |
| **Evolution des prix** | **Evolution des marges** |
| **Secteur A** | xxx% |  |  |
| **Secteur B** | xxx% |  |  |
| **Secteur C** | xxx% |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **4.3** | **Nos trois concurrents les plus puissants sont:** | **Noms** | **Estimation du chiffre d'affaires (en milliers de CHF)** | **Faiblesses particulières de la concurrence** | **Expliquez brièvement comment vous pouvez tirer avantage des faiblesses de la concurrence.** |
| Nom | XX'000 | Faiblesses particulières |  |
| Nom | XX'000 | Faiblesses particulières |  |
| Nom | XX'000 | Faiblesses particulières |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **4.4** | **Les trois raisons principales pour lesquelles les clients achètent chez nous (et pas chez les concurrents)** | **Aujourd'hui** | **Evolution prévisible des prix et des marges ces 3 prochaines années.** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

4 Planification du chiffre d'affaires *Tendances en matière de commerce et de vente*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **4.5** | **Les trois raisons les plus importantes pour lesquelles les clients n'achètent pas chez nous (mais auprès de la concurrence).** | **Raisons** | **Expliquez brièvement comment vous réagissez face à cela.** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **4.6** | **Les trois tendances essentielles qui influencent notre commerce:** | **Tendances** | **Evolution prévisible ces 3 prochaines années.** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **4.7** | **Nous atteignons notre clientèle par les voies suivantes:** | **Nom** | **Part approximative au chiffre d'affaires en %** | **Evolution prévisible ces 3 prochaines années.** |
| p. ex. contact direct | xxx% |  |
| p. ex. commerce de détail | xxx% |  |
| p. ex. Internet | xxx% |  |
| Autres | xxx% |  |

4 Planification du chiffre d'affaires *Plan marketing*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **4.8** | **Nous atteignons notre objectif de chiffre d'affaires en mettant en oeuvre de manière conséquente les mesures suivantes** | | | | | |
| **Objectifs** | **Nos mesures les plus efficaces pour atteindre les objectifs** | **Qui en est responsable?** | **Pour quand ces mesures sont-elles prévues et combien d'argent est à disposition ?** (en milliers de CHF) | | |
| **An 1** | **An 2** | **An 3** |
| a. Nous fidélisons encore davantage notre clientèle en ... |  |  |  |  |  |
| b. Nous augmentons notre chiffre d'affaires par client en ... |  |  |  |  |  |
| c. Nous acquérons de nouveaux clients en… |  |  |  |  |  |
| d. Nous utilisons des tendances favorables comme suit: |  |  |  |  |  |
| e. En vertu des mesures suivantes, nous pouvons renoncer à des réductions de prix: |  |  |  |  |  |
| f. Nous mettons en place les canaux de distribution performants suivants: |  |  |  |  |  |
| g. Autres |  |  |  |  |  |
|  | **Dépenses totales** | |  |  |  |

5 Planification du personnel *Postes et positions*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **5.1** | **Nombre et âge des employés pendant l'année en cours** |  | **Total** | **dont:** | | | | | |
| **entrepreneur(s)** | **Employés à l'année** | | **Saisonniers** | | **Autres** |
| **Temps complet** | **Temps partiel** | **Temps complet** | **Temps partiel** | **Salaire horaire** |
| **Nombre de personnes** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Nombre de pour-cent de poste** | xxx% | xxx% | xxx% | xxx% | xxx% | xxx% | xxx% |
|  | **Age moyen estimé en années** | âge | âge | âge | âge | âge | âge | âge |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **5.2** | **Nous adaptons notre effectif de personnel aux variations de la marche des affaires (p. ex. saisonniers) comme suit:** | **Expliquez en mots-clé vos mesures les plus efficaces.** |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **5.3** | **Lors du recrutement de nouveaux collaborateurs, nous rencontrons les difficultés suivantes (ne rencontrons pas de difficultés, parce que...** | **Expliquez en mots-clé les raisons essentielles.** |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **5.4** | **Nous fidélisons encore davantage nos collaborateurs (clé) en...** | **Expliquez en mots-clé vos mesures les plus efficaces.** |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **5.5** | **Nous augmentons sans cesse la productivité de nos collaborateurs en ...** | **Expliquez en mots-clé vos mesures les plus efficaces.** |
|  |

6 Prestations de service et planification des coûts

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **6.1** | **Notre société est représentée aux endroits suivants:** | **Enumérez les emplacements** | **Le but principal des emplacements est:** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **6.2** | **Même si nous ne réalisons qu'un chiffre d'affaires minimal, nos coûts fixes mensuels s'élèvent à CHF ...** | **Enumérez les coûts par mois** | **en milliers de CHF** |
| Personnel |  |
| Energie pour l'entretien de machines |  |
| Dépenses publicitaires |  |
| Loyers |  |
| Intérêts / amortissements /leasing |  |
| **Coûts fixes par mois qui ne peuvent pas être adaptés à la marche des affaires** |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **6.3** | **L'externalisation de certains secteurs devient de plus en plus importante pour optimiser les coûts. Chez notre concurrence, nous observons que les secteurs suivants sont externalisés:** | **Concurrence: secteurs qui sont externalisés** | **Expliquez en quelques mots vos réflexions à ce sujet** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **6.4** | **Avec les mesures suivantes, nous essayons continuellement d'optimiser nos stocks:** | **Expliquez vos mesures les plus efficaces.** | **Qui en est responsable?** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

7 Investissements et financement

|  |  |
| --- | --- |
| **7.1** | **Pour les prochaines années, nous prévoyons les investissements suivants:** *Pour la saisie des données, ouvrez le tableau au moyen d'un double-clic.* |
|  |  |

☞ Pour évaluer les divers investissements, utilisez le module "Evaluation des investissements / compte d'investissement".

8 Evolution de notre bilan

|  |  |
| --- | --- |
| **8.1** | **Sur la base de nos mesures, notre bilan se développe comme suit:** *Pour la saisie des données, ouvrez le tableau au moyen d'un double-clic.* |
|  |  |

9 Plan des liquidités

|  |  |
| --- | --- |
| **9.1** | **Pour la première année du plan, nous nous attendons à ce que les liquidités mensuelles évoluent comme suit:**  *Pour la saisie des données, ouvrez le tableau au moyen d'un double-clic.* |
|  |  |

10 Défis et risques *Imprévus*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **10.1** | **Nous avons identifié les risques suivants et développé les mesures suivantes pour les réduire.** | | |
|  | **Risque** | **Nous nous sommes préparés comme suit à cette situation:** | **Risques principaux = X** |
|  | a. Le chiffre d'affaires s'effondre de 50%... |  |  |
|  | b. Notre meilleur vendeur quitte la société ... |  |  |
|  | c. Notre fournisseur principal ne peut pas livrer dans les délais et nous nous trouvons en demeure... |  |  |
|  | d. Notre client le plus important paie ses factures avec un retard considérable ... |  |  |
|  | e. Nos prix d'achat se détériorent en raison p.ex. de prix plus élevés pour les matières premières ... |  |  |
|  | f. Nous ne pouvons payer nos factures qu'avec du retard ... |  |  |
|  | g. Les coûts d'investissement prévus sont dépassés de 30%... |  |  |
|  | h. Les intérêts sur prêts augmentent de 3 points de pourcentage. ... |  |  |
|  | i. Le chef tombe malade et est absent pour au moins 1 an ... |  |  |
|  | j. Le mois prochain, un nouveau concurrent ouvre un commerce à côté du nôtre et vend pratiquement la même chose que nous ... |  |  |
|  | k. Autres |  |  |

11 Controlling

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **11.1** | **Nous dirigeons notre marche des affaires en analysant périodiquement les positions suivantes** | | | |
| **Position** | **Nous faisons particulièrement attention à ceci:** | **Période (continuel, mensuel, trimestriel, semestriel, annuel)** | **Qui en est responsable?** |
| a. Bouclement intermédiaire avec comparaison du budget |  |  |  |
| b. Offres |  |  |  |
| c. Entrée des commandes |  |  |  |
| d. Débiteurs |  |  |  |
| e. Stocks |  |  |  |
| f. Créanciers |  |  |  |
| g. Liquidité |  |  |  |
| h. Autres |  |  |  |

12 Demande à la banque

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **12.1** | **Nous soumettons la demande suivante à nos partenaires financiers:** |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **12.2** | **Pour cela, nous offrons les garanties suivantes:** | P.ex. cautionnement de CHF xxx, titres d'une valeur de xxx, gage immobilier de CHF xxx sur la parcelle xxx à xxx, police d'assurance de CHF xxx, autres. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **12.3** | **Nous joignons les annexes suivantes à notre business plan:** | P.ex. étude de marché de la société XY, comptes annuels (révisés) des deux dernières années, extrait du registre du commerce, curriculum vitae des personnes-clé, extrait du registre foncier, compte d'investissements, autres. |