

Guide méthodologique

à usage des entrepreneur-e-s

Pourquoi ce guide ?

Vous guider pour les **premiers pas** à travers la rédaction d'un business plan

Vous sensibiliser à **l'importance de la démarche** avant même celle du livrable

Vous permettre de **comprendre les outils**

Vous inciter à **aller sur le terrain**

A qui s'adresse-t-il ?

Tout-e **entrepreneur-e**
qui souhaite
ou qui doit rédiger
un business plan

Aux **organismes, entreprises, investisseurs**
qui demandent
des Business Plans

Les organismes partenaires



Service de la promotion économique et du commerce (SPECo)



Chapitrage

- A l'encontre de quelques idées reçues
- Avant de commencer
- Liste des outils attendus selon les organismes
- Un guide
- Après l'avoir rédigé, avant de l'envoyer
- Outils

A l'encontre

de quelques idées reçues

Définition

Avant tout **une démarche**
qui permet d'explorer **tous les axes du projet**
de centraliser et synthétiser les réponses
à ses propres **questions**
et celles **des parties prenantes**
et de définir **la réussite**
et ses différentes **étapes de réalisation**

Pourquoi un business plan ?

Sert à démontrer que le projet est

Réaliste

Économiquement **viable**

Potentiellement **à succès**

Pour **vous**

Et pour **vos lecteurs**

Les risques perçus

Me fixer des objectifs irréalistes ?

Non, si vous appliquez une démarche utile et concrète basée sur des constatations terrain

Etre copié ou me faire voler mon idée ?

Non, votre savoir-faire, votre philosophie ou votre univers sont uniques

«Si le seul fait de parler de votre idée la rend difficile à protéger, c'est qu'il n'y a pas grand-chose»

- Guy Kawasaki, *L'art de se lancer* -

A qui est-il destiné ?

Vous

Associés, Collaborateurs, Partenaires

Organismes de coaching, d'aide

Organismes de financement

Aux comités de **prix**

Quelle utilité pour vous ?

Formaliser vos idées

Figurer une conception de votre projet
à un moment donné
«Les idées changent, les écrits restent»

Suivre une **démarche structurée**

Explorer **l'ensemble des axes** de votre projet

Acquérir des **outils utiles** pour votre l'entreprise

Partager votre projet

Obtenir de **l'aide**

Quelle utilité pour vos lecteurs ?

Avant de vous rencontrer, les lecteurs peuvent déjà

évaluer le **projet** et vos **attentes**

évaluer le **potentiel** et les **risques**

vérifier **l'adéquation** aux **critères de sélection**

établir les **conditions de la collaboration**

Chaque lecteur a ses critères

A adapter au lecteur !

Un **tronc commun** pour tous (majorité du contenu)
des **informations plus précises** pour certains
le bon **niveau d'information** pour chaque chapitre

Faciliter la vie du lecteur
Information **claire, synthétique, ciblée**

Un plan standard ?

Le plan peut refléter le **storytelling**
unique à votre projet

Certains organismes
imposent

un ordre type des chapitres

-voir la liste des outils par organisme-

Un document évolutif

Il peut évoluer avec votre projet

être une **photo** de votre projet
à un moment donné

que vous devez **mettre à jour**
en fonction des développements
de votre projet

Commencer tout de suite la rédaction ?

Priorités

Offre et **prix**
Etude de **marché**
Modèle d'affaires
Plan **financier**

Comment

Utiliser les **outils**
Aller sur le **terrain**

Des **données concrètes** !

Cela prend du temps ?

Pas tellement si

Si vous avez les **données**

Restez **concis**

Et **synthétiques**

Fait intelligemment

Votre temps est bien investi

Cette démarche fait **avancer votre projet**

Je peux le sous-traiter ?

Nous le déconseillons

Avant tout c'est la **démarche** qui importe

C'est **à vous de la réaliser**

Les organismes **détectent facilement**

Si **ce n'est pas vous qui l'avez rédigé**

Par contre, vous pouvez **vous faire aider**

Relecteurs

Guides tel que celui-ci

Une plaquette du projet

Concis

12 à 20 p. + annexes

Attirant

Couverture, illustrations, mise en page

Clair et lisible

Aéré, polices plutôt grandes
Graphiques, illustrations

Hiérarchisé

Points clés mise en valeur
(encadrés, passages en couleurs, etc.)

Points clés d'un BP réussi

Un **cheminement personnel**

Basé sur une **expérience terrain**
et des **informations concrètes**

Qui donne **envie** et facile à lire

Congruent pour les 3 dimensions PPM
Personne – Projet - Marché

Spécifique et **différenciateur**

En un mot
! Convaincre !

Avant de commencer

des questions à se poser

Pourquoi rédiger un business plan ?

Pourquoi envisagez-vous de rédiger un business plan ?
Quels objectifs visez-vous avec celui-ci ?

Votre réponse

Exemples Je veux formaliser mes idées et pouvoir les partager avec mes futurs associés / je cherche à obtenir du financement
Je veux obtenir une plus grande implication de mes futurs associés / je cherche CHF 100'000.- / je souhaite avoir du coaching

Pour vous et vos lecteurs ?

Ce document est avant tout pour vous. **Qu'en attendez-vous ?**

Votre réponse

Exemples Je souhaite être sûr-e de m'être posé les questions essentielles / je souhaite un document qui représente mon projet, qui démontre mon professionnalisme

Qui seront les **lecteurs** ?

Votre réponse

Exemples Mes associés / mon équipe / un organisme de financement / un organisme de coaching / des investisseurs

Les critères de sélection de vos lecteurs ?

Listez dans le tableau ci-dessous les critères des différents destinataires de votre business plan.

Vous pouvez créer 1 tableau par destinataire

Nom lecteur
Critère 1
Critère 2
Critère 3

Exemples

- Moins de 3 ans d'existence
- Produit commercialisable ou commercialisé
- Volonté de créer des emplois
- Un projet innovant
- Une forte croissance
- Un retour sur investissement

Comment convaincre vos lecteurs ?

Créez un tableau comme ci-dessous par lecteur. Recopiez les critères des lecteurs que vous avez identifiés précédemment, et notez comment vous envisagez de répondre à chaque critère. Ces tableaux vous permettront de vérifier que vous avez répondu aux critères avant d'envoyer votre business plan

Critères	Quels sont vos atouts pour convaincre ?

Votre pitch ?

Décrivez votre projet en **5 lignes maximum**

Votre réponse

Pouvez-vous l'écrire **en 3 lignes ?**

Votre réponse

Et en **1 courte phrase ?**

Votre réponse

Si vous n'arrivez pas à ce stade, pensez à travailler progressivement votre pitch. Nous vous inquiétez pas, cela peut prendre du temps. Il est cependant très important de l'élaborer.

Listes des outils attendus selon les organismes

Les outils par organisme

Selon les critères des organismes, outils

O obligatoires

F facultatifs

Voir la [liste des outils par organisme](#)
dans la partie 'outils'

Seuls les organismes étant partenaires, et ayant des préférences
sont indiqués

Pour les autres organismes

n'hésitez pas à vous renseigner directement auprès d'eux

Un guide

Liste indicative des chapitres

- Page de garde
- Synthèse de votre projet
- Genèse et motivation
- Votre équipe
- Votre offre
- Contexte et concurrence
- Votre différenciation
- Clients visés
- Marketing et vente
- Activités et partenaires clés
- Infrastructures
- Structure juridique
- Finances
- Diagnostic et prochaines étapes
- Annexes

Explications sur le format des chapitres

Chaque chapitre est représenté par

1 mot clé illustrant l'objectif

1 question clé à laquelle il doit répondre
des **idées de points-clés** ou **questions types**
des **outils** pouvant être utilisés

Chaque chapitre peut être **utilisé indépendamment**

Appropriiez-vous ces éléments

⇒ *Question clé à laquelle le chapitre doit répondre*

Points-clés / questions-types

- Liste indicative de points-clés à faire figurer ou de questions à se poser
Celles-ci ne représentent pas un ordre préétabli, ce sont des idées pour vous aider

Outil-s
Liste d-es outil-s pour préparer le business plan

⇒ *Quelle est l'image que vous voulez donner de votre projet pour inciter le lecteur à lire votre document ?*

Points-clés

- Mention « Business Plan »
- Nom entreprise
- Logo (S'il existe)
- Slogan (pour vos clients), ou mantra (pour vos collaborateurs) : donner envie en illustrant en 1 courte phrase la valeur ajoutée de votre projet
- Coordonnées de contact
- Lieu et version (avec date)
- Illustration qui représente votre activité (pas uniquement une image pour faire joli)

*mantra : formule condensée inspirant vos collaborateurs dans leur travail - Guy Kawasaki, *L'art de se lancer*

Outil-s

na

⇒ *Que le lecteur doit-il absolument savoir sur votre projet s'il ne lit que cette page ?*

Points-clés

- Rappel des activités du projet
- Positionnement et avantages concurrentiels
- Besoins identifiés et récapitulatif de l'offre
- Marketing, communication et politique de prix
- Récapitulatif des perspectives des ventes sur 3 ans
- Chiffres-clés principaux

- Critères (indicateurs) qui définiraient la réussite pour vous ?
- Le risque principal du projet

- Nature et ordonnancement des fonds recherchés

- Attentes vis-à-vis du lecteur

Outil-s

na

⇒ *Quelle est la cohérence entre vous, votre projet et votre marché ?*

Questions types

- D'où vous vient cette idée ?
- Quelle est l'histoire de votre projet ?
- Quels en sont les principaux faits marquants ?
- Quelle a été l'évolution entre votre idée de départ et votre projet actuel ?

- Quelle cohérence existe-t-il selon vous entre les axes PPM (Porteur de projet – Projet – Marché) ?

- Pourquoi faites-vous cela, où souhaitez-vous aller ?
- Quelles sont vos motivations à développer ce projet ?
- Quels sont les signes qui vous montrent que c'est le bon moment pour le lancer ?

Outil-s

na

⇒ *En quoi l'équipe que vous avez constituée ou que vous prévoyez apporte les compétences nécessaires pour atteindre vos objectifs ?*

Questions types

- Qui participe au projet en tant que fondateur-e-s ?
- Qui d'autre participe au projet dans votre équipe ? Et autour de vous (advisory board, experts) ?
- Quelles sont les compétences, en quoi sont-elles complémentaires ?
- Quelles sont les valeurs communes ?
- Qui occuperait les postes-clés ? Qui fait quoi ? Et à quel taux ?
- Votre équipe est-elle complète ou prévoyez-vous de la renforcer à court ou moyen terme ?
- Quelle typologie et quel nombre d'emplois envisagez-vous à 3-5 ans ?

Outil-s

Organigramme synthétique

CV synthétique

Business Model Canvas –
Ressources Clés

⇒ *Que proposez-vous comme produit-s ou service-s, et quelle valeur apportent-ils à vos clients ?*

Points-clés

- Quel-s produit-s ou service-s proposez-vous ?
- Quel besoin, quelle problématique avez-vous identifié-e ?
- Quelle-s valeur-s apportent-ils à vos clients ?
- Quels sont les retours éventuels de vos clients ?
- Quel va être votre produit ou service phare ?
- Quelles sont les caractéristiques et les options disponibles ?
- Avez-vous développé une gamme complète ?
- Comment sont-ils conditionnés ?
- Quels sont vos prix, comment les avez-vous fixés ?
- Qu'avez-vous envisagé comme pack/échantillons/services additionnels ?
- Quel est votre modèle de revenus ?
- Quelles sont ou seront les modalités de paiement ?
- Quelle-s évolution-s avez-vous envisagées ?

Outil-s

4 P Marketing

Fiche-s produit-s ou service-s

Business Model Canvas –
*Propositions de valeur +
Flux de Revenus*

⇒ *Dans quel environnement évoluez-vous : demande, concurrence, acteurs-clés ?*

Questions types

- Quel est l'environnement de marché dans lequel vous vous inscrivez ?
- Quelles sont les évolutions et actuelles tendances du marché ? Les évolutions et tendances à moyen terme ?
- Quels chiffres-clés avez-vous collectés ? Statistiques ?
- Avez-vous fait une étude de marché ? Si oui, auprès de qui ? Quels sont les résultats ?
- Quels sont les acteurs-clés du marché ?
- Quels sont les réseaux existants de distribution ?
- Quels sont vos concurrents et comment vous positionnez-vous par rapport à eux ? Comment risquent-ils de réagir à votre arrivée sur le marché ?
- Quelles sont les barrières à l'entrée dans le secteur d'activité que vous visez ?

Outil-s

Matrice de positionnement
PESTEL

⇒ *En quoi vous différenciez-vous de ce qui existe ou en quoi innovez-vous ?*

Questions types

- En quoi vous différenciez-vous des offres existantes, de vos concurrents ?
- Quel est votre USP (unique selling proposition) ?
- Quel type de différenciation/innovation proposez-vous ? Modèle d'affaire, design, technologie, autre ?
- En avez-vous la maîtrise en interne ?
- Où en êtes-vous dans le développement, avez-vous un prototype ?

- Votre projet est-il protégé ou va-t-il l'être (design, marque, brevets) ?
- Si vous avez déposé des brevets, quel est votre modèle d'IP (licence exclusive, royalties, etc.) ?
- Avez-vous des relations avec les hautes écoles ? Si oui, lesquelles et pour quoi ?

- Avez-vous imaginé vos prochaines évolutions ou innovations ?
- Avez-vous compétences et ressources pour les développer et produire ?
- Quelle est votre feuille de route ?

Outil-s

na

⇒ Qui achèterait aujourd'hui et demain, et pourquoi ?

Questions types

- Les clients que vous visez sont-ils des entreprises et/ou des particuliers ?
- Quels sont les principaux segments de clients que vous visez ?
- Décrivez vos clients types

- Quelle valeur ajoutée votre offre apporte-t-elle à chacun de vos clients types ? Quelle proposition de valeur unique, différente leur proposez-vous ?
- Quels sont les facteurs déterminants en fonction desquels les clients vont acheter vos prestations plutôt que celles des concurrents ?
- Comment font aujourd'hui les clients que vous visez ?

- Quelles sont leurs barrières potentielles à l'achat ?
- Où résident les plus grandes opportunités (celles qui vous permettront de progresser) ?

Outil-s

Segmentation client

Value Proposition Design

Business Model Canvas –
*Propositions de valeur +
Segments de clientèle*

⇒ *Comment prévoyez-vous d'attirer et de démarcher vos clients, puis de convertir en acte d'achat ?*

Questions types

- Quel est le chemin d'achat de vos clients (cycle de vente) ?
- Comment allez-vous les attirer (pull) ? Comment allez-vous pousser vos produits/services vers vos clients (push) ?
- Quelle est votre stratégie marketing & communication, votre plan d'action à court-moyen terme ? Les ressources humaines, financières associées ?
- Vendez-vous ou pensez-vous en direct ? Si oui, où ?
- En indirect ? Via quels canaux, quels réseaux de vente et distribution ?
- Quels sont vos partenaires d'affaires clés (prescripteurs et informateurs) ?
- Comment prévoyez-vous de les stimuler ? Quelle est votre politique d'intéressement ?
- A quel stade de commercialisation êtes-vous ?
- Quelles ventes avez-vous déjà réalisées ?
- Quels sont vos objectifs de vente ?
- Quelle est votre stratégie de prospection et de vente, votre plan d'action à court-moyen terme ? Les ressources humaines, financières associées ?

Outil-s

Plan simplifié de communication et de marketing

Business Model Canvas –
Relations avec le client + Canaux

⇒ *Quelles sont les activités-clés de votre entreprise, que sous-traitez-vous ?*

Questions types

- Quelles sont les activités-clés de votre entreprise ?
- Que faites-vous en interne, et que faites-vous faire (make or buy) ?
- Où vous positionnez-vous dans la chaîne de valeur de votre environnement ?

- Comment est organisée votre production ?

- Quels sont vos partenaires, vos fournisseurs ou sous-traitants clés, sont-ils nombreux ?
- Quelle est leur valeur-ajoutée ?
- Quel est votre lien avec eux et leur lien avec vos concurrents ?

Outil-s

Chaîne de valeur de Porter
(interne et/ou externe)

Business Model Canvas –
Partenaires clés + Activités clés

⇒ *Quelles sont les ressources matérielles et l'infrastructure à disposition ?*

Questions types

- 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. ?
- Si oui, faites en la description, mentionnez leur coût et estimez le temps nécessaire à leur mise en service.
- Quelles sont vos capacités de production et de stockage ?

- Où se situent votre outil de production, vos services administratifs ?
- Possédez-vous ou louez-vous vos locaux ?
- Quelles sont les caractéristiques de vos locaux ?
- A terme, projetez-vous d'agrandir vos locaux ou d'en acquérir ?

Outil-s

Business Model Canvas –
Partenaires clés + Activités clés

⇒ *Quelle structure juridique, administrative et financière avez-vous choisie et comment l'avez-vous constituée ?*

Questions types

- Quelle forme juridique avez-vous choisi ou envisagez-vous ?
- Pourquoi ?

- Etes-vous déjà inscrit au RC ? Qui peut engager l'entreprise ?
- Quel est le montant de votre capital ? Basé sur quel-s apport-s ?
- Quelle est la structure de votre capital ? Et son évolution envisagée ?
- Quelle sortie imaginez-vous ou proposez-vous à vos éventuels investisseurs (vente, rachat de parts d'investisseurs) ?

- Quel est le patrimoine immobilier de l'entreprise ?
- Quel est son patrimoine matériel ?
- Quel est son patrimoine intellectuel : avez-vous protégé votre produit / service (brevet, marque, design) ? Si oui, qui possède les brevets ?

- Avez-vous une convention d'associés ? Un pack d'actionnaires ?

Outil-s

Matrice des formes juridiques

Business Model Canvas –
Ressources clés

⇒ *Quelle est votre analyse financière et quels sont vos chiffres-clés ?*

Questions types

- Quelles sont vos prévisions de vente pour chaque produit ou service et pour les 3 ou 5 prochaines années? Quelles sont vos hypothèses?
- Quels sont vos coûts de revient (charges variables)? Quelles sont vos charges fixes(loyer, assurance, salaires, etc.)?
- Quels sont les investissements et frais nécessaires au démarrage?
- Quel est le montant de votre stock de départ?
- Quels sont vos délais d'encaissement (créances clients) et vos délais de paiement (dettes fournisseurs)?

- Comment allez-vous financer le démarrage et le développement de votre entreprise (autofinancement, FFF-Family Friends & Fools, organismes de financement, banque, crowdfunding, business angels, investisseurs, etc.)?
- Quel est le montant de vos fonds propres ou apports personnels?
- Quelle est la capacité d'endettement de l'entreprise?

- Quels sont vos chiffres-clés principaux (chiffres d'affaires, bénéfices et pertes, etc.)?

Outil-s

Budget de trésorerie
Compte de résultat
Bilan
Plan de financement
Plan d'investissement

⇒ *Comment analysez-vous votre projet, quelles sont vos prochaines étapes ?*

Questions types

- Quelle est votre ambition avec ce projet (développement, aspect géographique, etc.) ? Quelle est votre vision ?
- Pour vous, la réussite du projet, ce serait ?
- Quels sont pour vous les facteurs-clés de succès ?

- Comment analysez-vous votre projet aujourd'hui ?
- Quels sont les risques principaux et quelles sont les solutions que vous envisageriez s'ils arrivaient ?
- Selon vous, quelles sont les principales forces, faiblesses, etc. Et quelles conclusions pouvez-vous en tirer ?

- Comment envisagez-vous votre projet à 2-3 ans ?
- Quelles sont vos prochaines étapes ?

- Quels sont vos besoins pour les réaliser ? De quelles aides avez-vous déjà bénéficié (organismes, prix remportées, etc.) ?
- En quoi vous sollicitez le lecteur pour les réaliser ?

Outil-s

Business Model Canvas

Analyse synthétique des risques principaux

SWOT

Plan d'action des prochains mois

⇒ *Si le lecteur souhaite en savoir plus, quelles sont les annexes que vous jugez utiles en complément de votre document ?*

Questions types

- Quelles sont les pièces complémentaires à ajouter au contenu et à faire figurer en annexe ?
- Quelles sont les pièces complémentaires qui sont à indiquer comme 'disponibles sur demande' ?

Outil-s

Business Model Canvas

Liste des prospects et clients principaux

Tableaux financiers

CV

Revue de presse

Après l'avoir rédigé,
avant de l'envoyer

Avez-vous bien répondu à :

Description	Oui	Non	Remarque-s
Quelle est la cohérence entre vous, votre projet et votre marché ?			
En quoi l'équipe que vous avez constituée ou que vous prévoyez apporte les compétences nécessaires pour atteindre vos objectifs ?			
Que proposez-vous comme produit-s ou service-s, et quelle valeur apportent-ils à vos clients ?			
Dans quel environnement évoluez-vous : demande, concurrence, acteurs-clés ?			
En quoi vous différenciez-vous de ce qui existe ou en quoi innovez-vous ?			
Qui achèterait aujourd'hui et demain, et pourquoi ?			
Comment prévoyez-vous d'attirer et démarcher vos clients, et convertir en acte d'achat ?			
Quelles sont les activités-clés de votre entreprise, que sous-traitez-vous ?			
Quelles sont les ressources matérielles et l'infrastructure à disposition ?			
Quelle structure juridique, administrative et financière avez-vous choisie et comment l'avez-vous constituée ?			
Quelle est votre analyse financière et quels sont vos chiffres-clés ?			
Comment analysez-vous votre projet, quelles sont vos prochaines étapes ?			

Pour un diagnostic plus complet, voir : [GuideBP_FichePratique_CheckListeBusinessPlan](#)

Ne pas oublier !

Le Business Plan est un livrable
ce qui est important est **la démarche**

Pensez à d'abord **utiliser les outils** aller sur le **terrain**

Vous pouvez bien entendu
adapter les noms de chapitre et l'ordre
selon le **storytelling** qui fait **sens pour votre projet**

Si vous avez un 'non'
il est encore temps de **mettre à jour** votre document

Avez-vous bien pensé à votre contenu ?

Sujet	Compléments	Oui	Non
Synthèse de votre projet	Cette synthèse est-elle compréhensible sans devoir lire le reste de votre document		
Accessible	Vous n'avez pas utilisé de jargon ou termes spécifiques techniques à votre métier, ou les avez expliqués		
Réaliste	Les hypothèses que vous avez prises vous semblent réalistes ainsi qu'à vos relecteurs		
Intéressant	Vous avez bien veillé à raconter une histoire logique avec votre Business Plan		

Si vous avez un 'non'

il est encore temps de **mettre à jour** votre document

Avez-vous bien pensé à la forme

Qualité	Compléments	Oui	Non
Concis	< 12-15 pages + annexes		
Attirant	Couverture, illustrations, mise en page		
Clair et lisible	Aéré, polices plutôt grandes Graphiques, illustrations		
Hiérarchisé	Points clés mis en valeur (encadrés, passages en couleurs, etc.)		
Équilibré	Bonne répartition entre document et annexes		

Si vous avez un 'non'

il est encore temps de **mettre à jour** votre document

Avez-vous bien pensé aux critères du lecteur ?

Pour vous aider à vérifier si vous avez répondu aux critères de votre lecteur

Reportez ici les critères de votre lecteur que vous aviez identifiés au début

Critère	Répondu ? Oui	Presque	Non

Si vous vous n'avez pas répondu à tous les critères,
il est encore temps de **mettre à jour** votre document

Ne pas oublier !

Générer un **PDF**
Le relire avant envoi

Vous pouvez le **mettre à jour**
Au cours de la vie de votre projet

Outils

Guide du Business Plan

Des organismes et des outils pour vous aider !

Vaud

[Guide des organismes d'aide](#)

Genève

[Liste des organismes d'aide](#)