



*Le présent business plan est un cas commercial concret. Il a servi de base pour la planification initiale de l'évolution de l'activité. Nous rappelons toutefois expressément que l'évolution réelle de l'activité a divergé de cette planification initiale.*

*Les informations ne sont pas représentatives de l'évolution de l'activité. Les données financières en particulier, de même que celles sur les clients, partenaires et acteurs clés, ne correspondent pas à la réalité.*

## **Businessplan (modèle)**

### **Marcel Meier & Partner GmbH**

Années de plan 2009 - 2011

Marcel Meier

Marcel Meier & Partner GmbH  
Kirchlistrasse 1  
9010 St. Gallen  
Tel: 071 242 98 98  
Fax: 071 242 98 98  
e-Mail: [info@ifj.ch](mailto:info@ifj.ch)  
[www.ifj.ch](http://www.ifj.ch)

mercredi 22 septembre 2010

## Table des matières

1 SYNTHÈSE .....	3
2 ANALYSE.....	5
2.1 Analyse concurrentielle .....	5
2.2 SWOT et connaissances.....	5
3 Stratégie .....	6
3.1 Priorités de marché /Marchés d'avenir.....	6
3.2 Objectifs économiques .....	6
4 Mesures .....	8
4.1 Mesures de marketing .....	8
4.2 Projets / Innovations .....	8
4.3 Planification du personnel.....	8
5 COMPTE DE PLAN.....	10
6 ANNEXE.....	12
6.1 Bilan prévu.....	12
6.2 Compte de résultats prévu .....	13
6.3 Évaluations .....	14

# 1 SYNTHÈSE

## Idée commerciale / Arrière-plan

Nous sommes actifs dans les domaines de la photographie, internet et la publicité. L'idée commerciale est née de ma passion pour la photographie, laquelle m'a poussé à créer ma propre entreprise. Le lien entre la photographie et l'utilisation des nouveaux médias représente un nouveau domaine d'affaires, que nous souhaitons confirmer commercialement.

## Vision / Position sur le marché

Nous voulons devenir en 10 ans une entreprise rentable comptant une dizaine de collaborateurs, lesquels seront partie prenante à la société en tant que co-entrepreneurs. Nous souhaitons nous faire connaître des PME, et plus particulièrement des architectes en Suisse alémanique, en tant que fournisseurs créatifs de présentations d'entreprise complètes, aussi bien imprimées qu'en ligne.

## Prestations / Utilité clientèle

Nous fixons les priorités suivantes concernant l'offre:

- 1 Photographies d'objets (produits, immeubles, etc) et photoreportages (manifestations, portraits) pour architectes, PME industrielles et établissements scolaires.
- 2 Design web / Elaboration de pages d'accueil pour architectes et PME industrielles
- 3 Projet global de présentations d'entreprise pour architectes

Les groupes de clients les plus importants pour nous sont les architectes et les PME industrielles. Nous allons systématiquement démarcher ces segments.

Pour les écoles, nous ne serons actifs que pour les commandes de photos. En ce qui concerne les photoreportages pour les particuliers (mariages), nous n'entrerons en matière que sur demande.

A la différence de nos concurrents, nous nous profilons sur les besoins clientèle suivants:

- 1 Connaissance personnelle et approfondie des clients (gestion optimale de la relation)
- 2 Mettre sous un même toit l'expertise et la gestion intégrée et créative des présentations d'entreprise
- 3 Rapidité d'exécution et fiabilité dans l'exécution des demandes

## Forme juridique

Pour notre entreprise, nous choisissons la forme juridique suivante:

	Forme juridique	Inscription registre de commerce
juridique	Sarl	20 février 2007
juridique	Sarl	pas de modification

## Objectifs intermédiaires / Plan de mesures

Nous avons fixé les phases d'objectifs suivants:

Objectifs intermédiaires	Rendez-vous
Choisir une nouvelle localisation	31.12.2008
Personnel de vente mis en place ou engagés	30.06.2009
Collaborateurs «polyvalents» pour la production mis en place ou engagés	31.12.2010

## Demandes

Nous avons les requêtes suivantes de la banque. Pour leurs conseils bienveillants, nous remercions:

N°	Demande	Description
1	Compte courant	Constitution d'un crédit de CHF 60'000 pour assurer les

		liquidités
2	Crédit d'exploitation	Octroi d'un crédit d'exploitation de plus de CHF 100'000

Nous tablons sur des investissements pour le développement de notre volume d'affaires et pour l'amélioration de nos installations. Nous cherchons des capitaux externes pour disposer des moyens de financement nécessaires.

**Arguments**

Les raisons importantes qui jouent en faveur d'un travail collaboratif:

- 1 Remboursement assuré et risque faible
- 2 Volume d'affaires supplémentaires grâce à la croissance de la société
- 3 Possibilité de transférer l'hypothèque privée à la Banque Raiffeisen

Comme sécurité, nous mettons en dépôt une assurance-vie (police d'un montant de CHF 200'000) sur Marcel Meier.

## 2 ANALYSE

### 2.1 Analyse concurrentielle

Concurrent	Agentur Goodnews, 9000 St. Gallen
Description	Publicité, graphisme, photographie
Produits et prestations importantes	Large offre dans le domaine de la publicité, du graphisme et de la photographie
Nombre d'employés	5
Chiffre d'affaires de l'année précédente	620
Points forts les plus importants	- Bon réseau dans la région de St Gallen - Grande notoriété et bonne réputation en matière de conseil, de publicité et de graphisme
Points faibles les plus importants	- Pas de généralisation possible à partir d'une solution unique - Limitations inhérentes aux applications web - Manque de reconnaissance des clients à la conclusion du projet
Stratégies et mesures à attendre	Aucune qui ne soit bien utilisée et aucune ambition de croissance (problème de succession)

Montants en CHF 1'000

### 2.2 SWOT et connaissances

Les résultats de nos études approfondies montrent l'image suivante:

<b>Points forts</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Bonne relations avec divers architectes en Suisse alémanique (5 clients de référence)</li> <li>2 Compétences internet et en matière de photographie "sous le même toit"</li> <li>3 Bon réseau de relations parmi des clients de référence, crédibles et très satisfaits</li> </ol>	<b>Points faibles</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 L'entreprise est trop dépendante du segment "photographie"</li> <li>2 Die L'acquisition de nouveaux clients est trop passive</li> <li>3 Les moyens marketing (événements, newsletter...) sont mis en place de manière trop passive</li> <li>4 Flexibilité restreinte pour les grandes commandes</li> </ol>
<b>Opportunités</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Internet devient le canal de communication le plus important pour les PME</li> <li>2 Les PME sont forcées, de maintenir une communication active (pression en matière de publicités, de prix, d'efficacité, etc.)</li> <li>3 La clientèle attend de ses partenaires toujours plus de solutions globales et une personne de contact pour tout</li> </ol>	<b>Risques</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Les imprimeries et les agences de publicités travaillent toujours plus avec des petits clients, qui n'étaient jusqu'alors pas intéressants (pression concurrentielle)</li> <li>2 Les imprimeries et les agences de publicités travaillent toujours plus avec des petits clients, qui n'étaient jusqu'alors pas intéressants (pression concurrentielle)</li> <li>3 Les PME ne sont pas prêtes à payer cher pour les prises de vue, étant donné que de nombreuses photos peuvent être trouvées à bon prix sur les banques d'images internet</li> </ol>

#### Connaissances

- 1 Le temps pour une commande est toujours plus restreint. Le client souhaite une réalisation d'une commande toujours plus rapide.
- 2 Le client a des attentes toujours plus hautes et attend de ses partenaires une relation sans problème et à bon prix sans trop d'efforts de coordination.
- 3 Solutions globales en matière de présentations d'entreprise (page d'accueil, portrait d'entreprise, papeterie, etc.) en collaboration avec des partenaires tiers et indépendants

### 3 Stratégie

#### 3.1 Priorités de marché /Marchés d'avenir

Pour aborder le marché, nous nous concentrons sur les cibles de clientèle, les zones géographiques et les partenaires suivants:

##### Utilisateurs des produits

- 1 Architectes et PME industrielles
- 2 PME industrielles
- 3 Etablissements scolaire

##### Marchés géographiques

- 1 Région St. Gallen (jusqu'en 2010)
- 2 Région Suisse alémanique (dès 2010)

##### Influences externes

- 1 Swiss Engineering STV (association des architectes et ingénieurs)
- 2 Imprimeries Schuler, Goldach: partenaires pour les imprimés et intermédiaires pour les commandes web et photos

Nos fournisseurs les plus importants sont:

- Barbara Oesch Treuhand, St. Gallen: comptabilité, déclaration d'impôts et controlling
- Nikon, Zürich: matériel photo de tous types.

#### 3.2 Objectifs économiques

Texte d'introduction pour les objectifs économiques:

Firmenauftritt für Architekten	2008	2009	2010	2011
Quantité (unités)	6	40	60	110
Prix en CHF par unité	5'000	5'500	5'500	5'500
Matériel / autres en CHF par unité	1'500	1'500	1'500	1'500
Montant de couverture en CHF par unité	3'500	4'000	4'000	4'000
Chiffre d'affaires brut en CHF 1'000	30	220	330	605
Chiffre d'affaires net en CHF 1'000	30	220	330	605
Bénéfice brut (en % du chiffre d'affaires net)	70	73	73	73
Croissance (en % du chiffre d'affaires net)	0	633	50	83

Sachfotografie und Fotoreportagen	2008	2009	2010	2011
Quantité (unités)	15	25	30	35
Prix en CHF par unité	3'500	3'500	3'500	3'500
Matériel / autres en CHF par unité	400	400	400	400
Montant de couverture en CHF par unité	3'100	3'100	3'100	3'100

Chiffre d'affaires brut en CHF 1'000	52	88	105	122
Chiffre d'affaires net en CHF 1'000	52	88	105	122
Bénéfice brut (en % du chiffre d'affaires net)	89	89	89	89
Croissance (en % du chiffre d'affaires net)	0	67	20	17

Webdesign / Homepage-Gestaltung	2008	2009	2010	2011
Quantité (unités)	8	10	15	20
Prix en CHF par unité	3'000	3'000	3'000	3'000
Matériel / autres en CHF par unité	800	800	800	800
Montant de couverture en CHF par unité	2'200	2'200	2'200	2'200
Chiffre d'affaires brut en CHF 1'000	24	30	45	60
Chiffre d'affaires net en CHF 1'000	24	30	45	60
Bénéfice brut (en % du chiffre d'affaires net)	73	73	73	73
Croissance (en % du chiffre d'affaires net)	0	25	50	33

Total chiffre d'affaires net	106	338	480	787
------------------------------	-----	-----	-----	-----

Justification, explication des objectifs économiques

## 4 Mesures

### 4.1 Mesures de marketing

Pour les utilisateurs de nos produits et les distributeurs, nous avons planifié les mesures suivantes

Utilisateurs des produits	Description	2009	2010	2011
Salons / Manifestations	Mise sur pied de deux événements attractifs par année pour la clientèle	5	10	15
Publicité / Relations publiques	Dossier avec prix forfaitaire (pour reportages, mariages, manifestations des clients, etc.)	5	0	0
Publicité / Relations publiques	Portraits d'entreprise imprimés indiquant toutes les prestations de l'entreprise	5	5	5
Marketing direct	Mailings aux architectes	0	5	5

Montants en CHF 1'000

Pour gagner de nouveaux clients et de nouvelles commandes nous prévoyons les mesures suivantes:

- une newsletter électronique mensuelle adressée aux clients et au public intéressé
- une préparation active de nos "contacts", qui nous communiquent sur demande des informations sur les clients existants
- une tarification basée sur une politique forfaitaire clairement définie, sans grand risque pour la clientèle
- une unique présentation de notre offre chez les clients ou dans notre entreprise
- une offre montrant à la clientèle quelles sont les solutions qui nous permettent de conduire efficacement un projet professionnel complet

### 4.2 Projets / Innovations

#### Total Quality Management (TQM)

Projet	Total Quality Management (TQM)
Description brève	Réalisation d'un projet de gestion de la qualité avec comme objectif de décrocher les différentes certifications
Début du projet	01.01.2011
Fin du projet	31.12.2011
Dépenses	5

Montants en CHF 1'000

Nos certifications fournissent la preuve pour nos clients potentiels que notre entreprise se situe dans un processus constant d'amélioration et que nous continuons à nous développer.

### 4.3 Planification du personnel

Pour nous assurer de l'atteinte de nos objectifs, nous prévoyons le plan suivant concernant le personnel (y compris la direction):

Employés par domaine	2009	2010	2011
Direction	1	1	1
Production	2	3	4
Distribution / Ventes	0	1	1

Les coûts du personnel (frais accessoires compris) vont évoluer comme suit:

Frais de personnel	2009	2010	2011
--------------------	------	------	------



Somme	200	270	340
% du chiffre d'affaires net	59	56	43

Montants en CHF 1'000

## 5 COMPTE DE PLAN

Les objectifs attendus de notre entreprise seront développés, sur la base de notre stratégie et de notre planification, comme suit:

Compte de résultats prévu	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires net	338	480	788
Bénéfice brut	260	366	592
Bénéfice avant intérêts et impôts (EBIT)	-14	15	142
Bénéfice net(+) / perte(-)	-20	5	99

Montants en CHF 1'000

La situation du cash-flow de notre entreprise donne l'image suivante:

Plan cash flow	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires net	338	480	788
CF de l'activité opérative	-27	15	96
Cash flow disponible	-137	0	96
Cash flow disponible cumulé	-137	-137	-42
Cash flow (+) / Cash drain (-)	-137	0	96
Cash flow (+) / cash drain (-) cum.	-137	-137	-42

Montants en CHF 1'000

Les liquidités de notre entreprise vont évoluer de la manière suivante au cours des douze prochains mois:

Planification de liquidité	2009	Janvier 09	Février 09	Mars 09	Avril 09	Mai 09	Juin 09	Juillet 09	Août 09	Septembre 09	Octobre 09	Novembre 09	Décembre 09
Stock initial moyens liquides	80	80	-106	-102	-121	-112	-103	-89	-80	-76	-62	-56	-47
Tot. des recettes d'opérat. comm.	338	30	30	10	28	30	30	30	30	30	30	30	30
Dépenses entreprise	-440	-190	-26	-23	-21	-21	-16	-21	-24	-16	-21	-21	-40
Dépenses de matériel	-78	-48	-5	0	-5	-5	0	-5	-5	0	0	0	-5
Dépenses de personnel	-200	-20	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-20	-20	-20
Marketing	-15	0	0	-5	0	0	0	0	0	0	0	0	-10
Loyer (frais accessoires compris)	-12	-2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0
Entretien, réparations, équipements	-2	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Assurances de choses	-2	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Énergie et élimination	-5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5
Dépenses administratives et IT	-5	0	0	-2	0	0	0	0	-3	0	0	0	0
Autres charges d'exploitation	-5	-5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Charges fin. (hypoth., empr., compte cour.)	-5	-5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dépenses/recettes financières	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inv./désinv. actif matériel	-110	-110	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Modif. de l'actif circ. net, actif financ.	-34	-25	0	-6	2	0	0	0	-2	0	-3	0	0
Modification de l'actif circulant net	-34	-25	0	-6	2	0	0	0	-2	0	-3	0	0
Accr./réd. créances	-10	-5	0	-3	0	0	0	0	-2	0	0	0	0
Accr./réd. stocks de marchandise	-4	-6	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Accr./réd. engag. à court terme	-20	-14	0	-3	0	0	0	0	0	0	-3	0	0
Inv./désinv. actif financier	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financement	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stock final moyens liquides	-57	-106	-102	-121	-112	-103	-89	-80	-76	-62	-56	-47	-57
Stock final moyens liqu. conform. au bilan	-57												
Différence	0												

Montants en CHF 1'000

Les comptes financiers se basent sur les valeurs de référence suivantes:

Délai de paiement créditeurs	45 Jours	Intérêts à court terme sur les capitaux étrangers années d'analyse	4%
Débiteurs délai de paiement	30 Jours	Intérêts à long terme sur les capitaux étrangers années d'analyse	6%
Couverture du stock	50 Jours	Intérêts à court terme sur les capitaux étrangers années de plan	6%
Taux d'imposition sur les bénéfices	25%	Intérêts à long terme sur les capitaux étrangers années de plan	8%

## 6 ANNEXE

### 6.1 Bilan prévu

Bilan prévu	2009	2010	2011
Actif circulant	-18	-2	131
Liquidités	-57	-57	38
Créances (débiteurs)	28	40	66
Stocks de marchandises / Commandes en cours de traitement	11	16	27
<b>Actif</b>	<b>111</b>	<b>106</b>	<b>86</b>
Actif financier	0	0	0
<b>Actif matériel</b>	<b>111</b>	<b>106</b>	<b>86</b>
Machines et unités de production	0	0	0
Mobilier et équipements d'exploitation	56	48	40
Système IT	24	30	21
Véhicules	32	28	24
Biens immobiliers	0	0	0
<b>Total des actifs</b>	<b>93</b>	<b>104</b>	<b>217</b>

Capitaux étrangers	80	86	100
Capitaux étrangers à court terme	16	22	36
Obligations à court terme (créditeurs)	16	22	36
Compte courant (dettes bancaires à court terme)	0	0	0
Capitaux étrangers à long terme	64	64	64
Hypothèques / Crédits d'investissement	0	0	0
Emprunts	64	64	64
<b>Fonds propres</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>117</b>
Capital (social)	20	20	20
Agio	0	0	0
Résultat reporté / Réserves	13	-6	-1
Bénéfice net(+) / perte(-)	-20	5	99
<b>Total des passifs</b>	<b>93</b>	<b>105</b>	<b>217</b>

Montants en CHF 1'000

Les comptes financiers se basent sur les valeurs de référence suivantes:

Délai de paiement créditeurs	45 Jours	Intérêts à court terme sur les capitaux étrangers	4%
Débiteurs délai de paiement	30 Jours	Intérêts à long terme sur les capitaux étrangers	6%
Couverture du stock	50 Jours	Intérêts à court terme sur les capitaux étrangers	6%
Taux d'imposition sur les bénéfices	25%	Intérêts à long terme sur les capitaux étrangers	8%

## 6.2 Compte de résultats prévu

Les objectifs attendus de notre entreprise seront développés, sur la base de notre stratégie et de notre planification, comme suit:

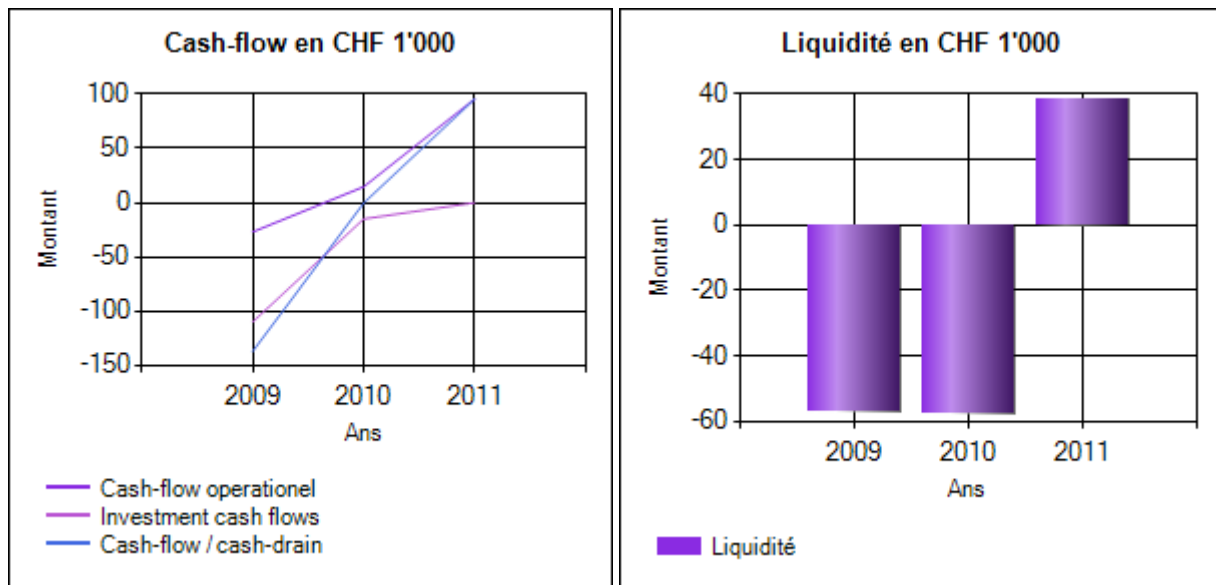
Compte de résultats prévu	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires net	338	480	788
Matériel / Recours à des prestations extérieures	-78	-114	-195
Bénéfice brut	260	366	592
Dépenses de personnel (13ème salaire mensuel compris)	-200	-270	-340
Projets/dépenses d'innovation	0	0	-5
Loyer (frais accessoires compris)	-12	-12	-24
Dépenses de leasing	0	0	0
Entretien, réparations, équipements	-2	-4	-10
Dépenses en véhicules et transport	0	0	0
Assurances de choses	-2	-2	-2
Énergie et élimination	-5	-8	-5
Dépenses administratives / informatique	-5	-5	-5
Marketing	-15	-20	-25
Autres charges d'exploitation	-5	-10	-15
Dépenses et recettes extraordinaires	0	0	0
Dépenses et recettes étrangères à l'entreprise	0	0	0
Bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements	14	35	162
Amortissements des CCS	-27	-20	-20
Amortissements entreprise			
EBIT	-14	15	142
Dépenses d'intérêts (capitaux étrangers)	-5	-5	-5
Dépenses financières/recettes financières	-1	-3	-5
Bénéfice avant impôts (EBT)	-20	7	131
Impôts	0	-2	-33
Bénéfice net(+) / perte(-)	-20	5	99

Dividende	0	0	0
Bénéfices nets après dividende	-20	5	99

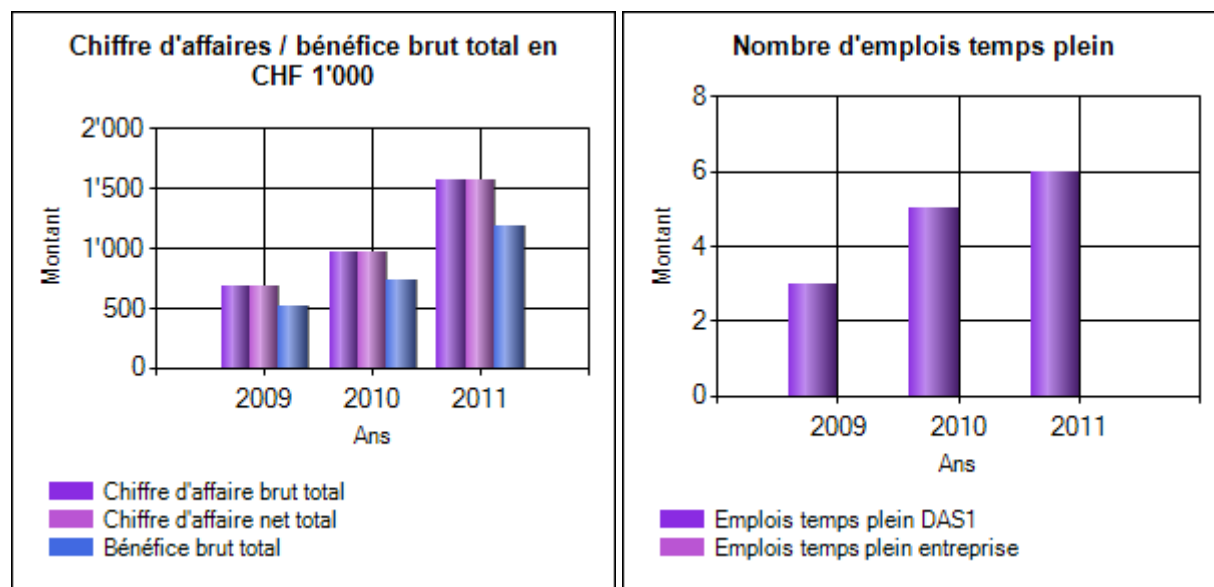
Montants en CHF 1'000

### 6.3 Évaluations

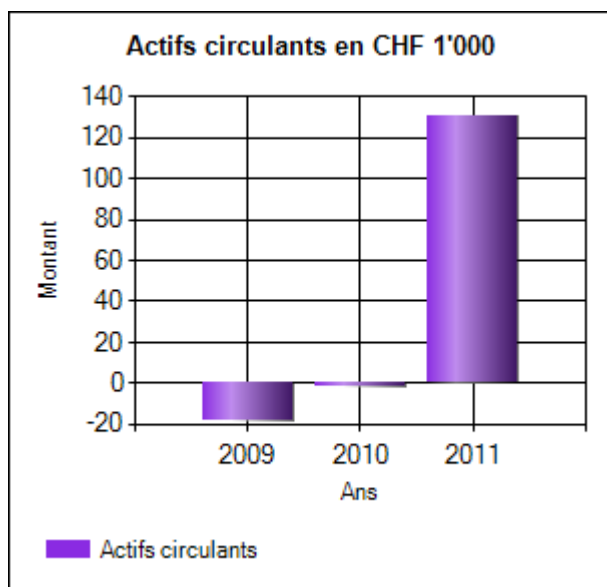
#### Cash-flow / liquidité



## Compte résultat

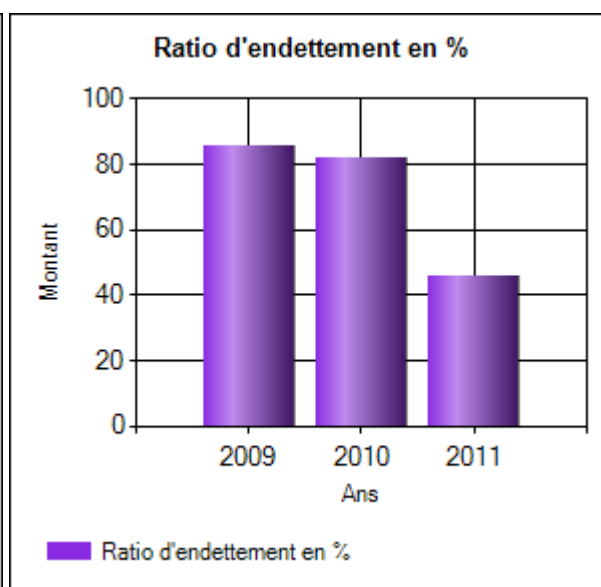
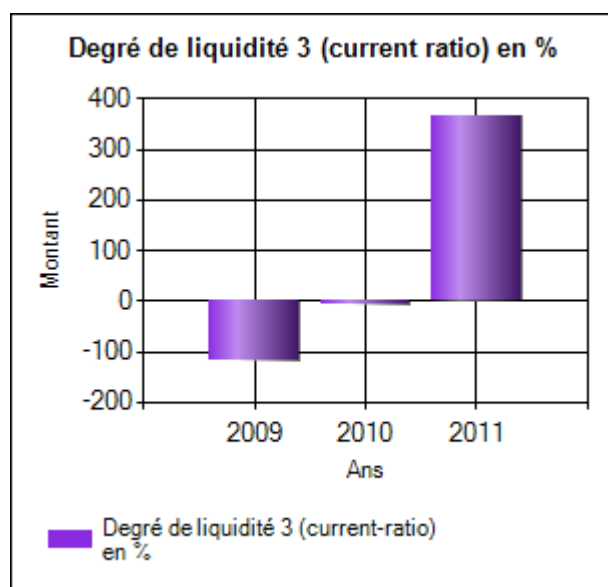
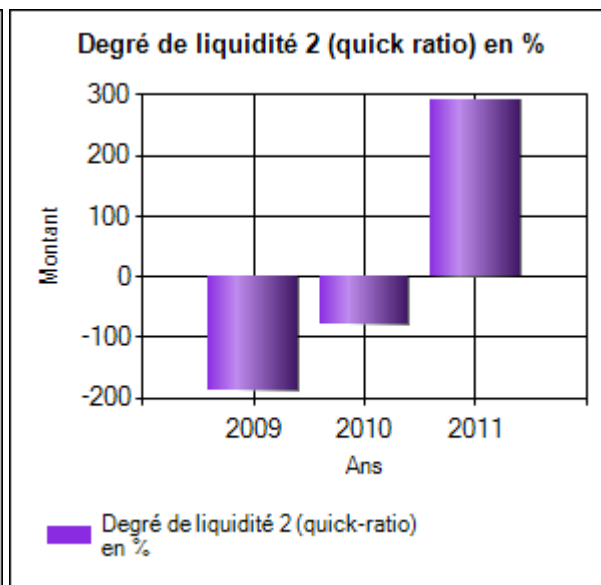
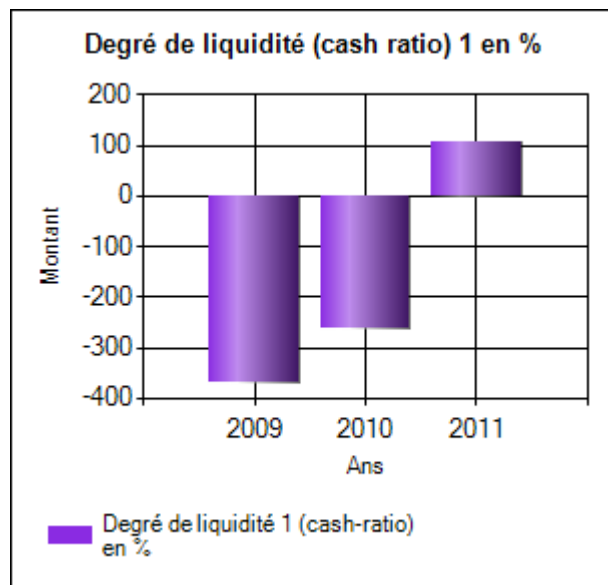


## Bilan

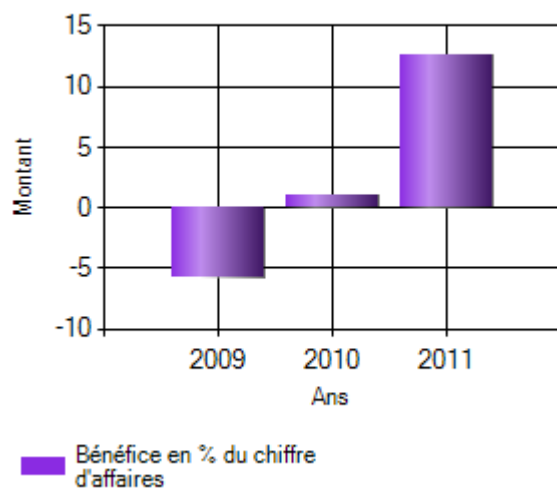




## Ratios financiers - autres ratios



**Bénéfice en % du chiffre d'affaires (ROI)**



**Chiffre d'affaires par collaborateur**



**Nombre de collaborateurs**

