

Quelques clés pour un plan d'affaires « dynamique » !

Par Louis Fortier

La rédaction d'un plan d'affaires est un exercice exigeant. Il prendra toujours plus de temps que prévu et vous obligera à revenir cent fois sur le métier. S'il est fait dans un but constructif, il devrait vous amener à questionner vos façons de faire, vos choix stratégiques et à instaurer un schème de réflexion profitable pour l'entreprise. Il est regrettable que tant d'entrepreneurs y voient une opération futile visant à satisfaire investisseurs, banquiers ou partenaires de développement. Certains en confieront la « rédaction » à des consultants en souhaitant minimiser le temps à y consacrer. C'est une erreur ! Le consultant peut certes être une ressource importante dans l'encadrement du processus, mais il ne peut – ni ne doit – se substituer à l'entrepreneur dans cette réflexion de fond sur l'avenir de l'entreprise. C'est pourquoi nous préconisons que la conception d'un plan d'affaires soit arrimée à la planification stratégique, parce que celle-ci implique les principaux acteurs de l'organisation.

Le cœur du plan constitue le volet marketing qui met en relief la vision, les orientations commerciales et les actions principales préconisées par l'entreprise pour bâtir de la valeur. La structuration financière découlera généralement des décisions prises par l'entreprise sur ces plans. Vous savez tous que cette dernière étape est itérative et amènera souvent le gestionnaire ou porteur de projets (1) à reconsidérer parfois certaines avenues de croissance jugées prioritaires au début du processus et (2) à redimensionner l'ampleur de ses ambitions.

Au cours de ma carrière, j'ai été, comme plusieurs d'entre vous, exposé à un nombre considérable de plans d'affaires. N'est-il pas navrant de constater le peu de sérieux qui y est accordé par les entrepreneurs eux-mêmes ? Une des lacunes les plus fréquentes constitue, selon moi, le faible degré « d'appropriation », voire l'absence de clarté, quant au modèle ou au concept d'affaires. Il existe un bon nombre de grilles auxquelles vous pouvez recourir pour vous aider à bien définir votre modèle d'affaires. L'une d'entre elles, développée par Gary Hamel en 2002, m'apparaît particulièrement adaptée aux entreprises innovantes qui oeuvrent dans des environnements concurrentiels. Hamel subdivise le modèle d'affaires en quatre (4) dimensions :

- ❶ le cœur de la stratégie;
- ❷ les ressources stratégiques;
- ❸ l'interface client;
- ❹ le réseau de valorisation.

Comme investisseurs, il est capital que vous puissiez valider auprès des entrepreneurs avec lesquels vous êtes en discussion leur niveau « d'appropriation » des éléments de leur modèle d'affaires. La grille de Hamel pourra certainement vous aider à cette fin.

LA GRILLE D'AIDE À LA DÉFINITION DU MODÈLE D'AFFAIRES DE HAMEL

1 ^{ERE} DIMENSION : LE CŒUR DE LA STRATÉGIE
<p>Mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Quelle est notre mission ? <input checked="" type="checkbox"/> A-t-on une mission qui nous différencie suffisamment de celle des autres concurrents ? <p>Produit / Marché (« Scope ») :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Pouvons-nous offrir une «solution globale» aux besoins de nos clients en élargissant la portée de nos produits ? <input checked="" type="checkbox"/> Pouvons-nous augmenter notre «part du budget» du client ? <input checked="" type="checkbox"/> Y a-t-il des clients actuels ou potentiels qui ont été jusqu'ici ignorés par nos concurrents ? <p>Base de différenciation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> De quelle façon nos concurrents ont-ils essayé ou réussi à se différencier dans cette industrie ? <input checked="" type="checkbox"/> Y a-t-il d'autres dimensions de différenciation que nous pourrions exploiter ? <input checked="" type="checkbox"/> Sur quels aspects notre produit ou service se différencie-t-il le moins ? <input checked="" type="checkbox"/> Comment pourrait-on augmenter notre différenciation sur certaines de ces dimensions ? <input checked="" type="checkbox"/> A-t-on rigoureusement recherché des opportunités de différenciation dans toutes les dimensions du modèle d'affaires ?
2 ^{EME} DIMENSION : LES RESSOURCES STRATÉGIQUES
<p>Compétences clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Quelles sont nos compétences clés ? <input checked="" type="checkbox"/> Que savons-nous qui est (i) unique (ii) une source de valeur élevée pour nos clients (iii) transférable vers de nouveaux champs d'opportunités ? <input checked="" type="checkbox"/> Quels sont les bénéfices du client qui découlent directement de nos compétences clés ? <input checked="" type="checkbox"/> Quelle différence peuvent faire nos compétences-clés si on les exploitait dans des industries où les concurrents ont des connaissances totalement différentes ? <input checked="" type="checkbox"/> Y a-t-il des compétences que nous n'avons pas actuellement qui peuvent avoir un impact sur la portée que nos compétences traditionnelles jouent dans l'offre de solutions globales au client ? <input checked="" type="checkbox"/> Quelles compétences additionnelles devrions-nous greffer à notre concept d'affaires ? <p>Actifs stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Quels sont ces actifs qui ont une valeur stratégique pour notre entreprise ? <input checked="" type="checkbox"/> Pouvons-nous les utiliser différemment et mieux de façon à ajouter de la valeur dans l'offre à nos clients ? <input checked="" type="checkbox"/> Ces actifs stratégiques pourraient-ils être sources de valeur dans d'autres industries ? <input checked="" type="checkbox"/> Peut-on bâtir de nouveaux modèles d'affaires en exploitant les actifs existants ? <p>Processus (i.e. méthodes et processus de transformation des « inputs » en « outputs ») :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Que font les gens à l'intérieur de la société ? <input checked="" type="checkbox"/> Quels sont les processus les plus critiques, ceux qui créent les plus de valeur pour le client et qui sont les plus uniques vis-à-vis la compétition ? <input checked="" type="checkbox"/> À quel rythme (% de progression) améliorons-nous ces processus ? <input checked="" type="checkbox"/> Ce rythme accélère-t-il ou décélère-t-il ? <input checked="" type="checkbox"/> Pourrions-nous envisager un processus tout à fait différent qui procurerait le même bénéfice ? <input checked="" type="checkbox"/> Pourrions-nous emprunter des idées d'autres industries ? <input checked="" type="checkbox"/> À l'inverse, pourrions-nous miser sur notre maîtrise d'un processus donné pour transformer une autre industrie ?

3^{EME} DIMENSION : L'INTERFACE CLIENT

Stratégie de déploiement / développement des affaires / support :

- Comment interagissons-nous avec nos clients ? Quels sont les « moments de vérité » ?
- Quelles sont les étapes au travers desquelles le client doit passer pour acheter nos produits ou nos services ?
- Dans quelle mesure avons-nous bâti nos systèmes de support à la clientèle en fonction de nos propres bénéfices plutôt que ceux du client ?
- Pourrions-nous rendre la vie de nos clients plus facile avec des systèmes différents ?
- Que seraient ces systèmes s'ils étaient conçus du strict point de vue du client ?
- Pourrions-nous réduire significativement leur délai de décision du client ?
- Pourrions-nous leur fournir des données pour leur permettre de faire une analyse comparative ?

Information - Intelligence de marché et veille :

- Que savons-nous de nos clients ? Avons-nous exploité toutes les opportunités d'approfondir notre connaissance de nos clients, de leurs besoins et de leurs attentes ?
- Avons-nous accumulé toutes les données disponibles ?
- Comment nous servons-nous de ces données pour mieux servir nos clients ?
- Avons-nous donné aux clients toute l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions d'achat ?
- Quelles informations additionnelles aimerions-nous obtenir à propos de nos clients ?

Dynamique relationnelle :

- Quelle expérience faisons-nous vivre à nos clients ? Pourrait-on réinventer l'expérience du client de façon à renforcer son attachement ?
- Comment investissons-nous dans notre relation avec nos meilleurs clients ?
- Où pourrions-nous surpasser les attentes du client et créer une barrière à l'entrée pour les concurrents ?
- Quelles sont les 12 meilleures expériences vécues par des clients dans l'industrie ?
- Pourrait-on reproduire ces expériences dans nos relations avec nos clients ?

Structure de prix :

- Pourquoi nos clients paient-ils ?
- Quel est le schéma dominant de « pricing » dans l'industrie ? Pouvons-nous dévier de ce schéma ?
- Savons-nous réellement quelle est la valeur perçue par le client pour votre offre ?
- Pourrions-nous aligner davantage ce que nous facturons avec la valeur perçue par le client ?
- Est-ce que la structure de prix actuelle pénalise certains clients et en avantage d'autres ?
- Comment pouvons-nous changer cela ?

4^{EME} DIMENSION : LE RÉSEAU DE VALORISATION

Fournisseurs :

- Sommes-nous efficaces pour utiliser nos fournisseurs comme sources d'innovation ?
- Considère-t-on ces derniers comme étant partie intégrante de notre modèle d'affaires ?
- Tire-t-on un avantage compétitif de la façon dont nous gérons nos liens avec nos fournisseurs (vitesse d'exécution, diminution des inventaires, etc.) ?
- Dans quelle mesure nos objectifs sont-ils en lien avec ceux de nos fournisseurs ?

Partenaires :

- Quelles opportunités peuvent nous être offertes pour « emprunter » ces actifs et compétences d'autres entreprises et les combiner aux nôtres ?
- Comment peut-on utiliser nos partenaires pour frapper plus fort que ce que notre poids le permet ?
- Comment peut-on utiliser nos partenaires pour accroître notre flexibilité ou souplesse d'entreprise, pour nous focaliser davantage sur nos compétences de base, pour se démarquer en premier ou pour offrir une solution plus complète à nos clients ?

Acteurs de coalition potentiels :

- Peut-on regarder au-delà de nos propres ressources et marchés et imaginer de nouvelles combinaisons susceptibles de créer des marchés ou services ?
- Peut-on co-opter avec une autre entreprise pour une cause commune ?
- De quelle manière pourrait-on utiliser leurs ressources pour modifier la dynamique concurrentielle d'une industrie ?
- Peut-on se servir de cette coalition pour réaliser un projet, de prime abord, très risqué et le rendre faisable ?
- Pourrait-on utiliser cette coalition pour attaquer ou faire reculer certains joueurs dominants ?

La planification d'affaires constitue un processus continu et, l'environnement d'affaires évoluant rapidement, plusieurs entreprises tirent avantage d'une vitesse de réaction rapide pour capitaliser sur des opportunités d'expansion ou d'acquisition. Celles-là ont généralement un plan d'affaires actualisé et « prêt » pour ce faire. Pas question pour elles de reporter la décision à plus tard, une fois le plan d'affaires révisé ou complété. Mais comment assurer une telle adaptation continue du plan d'affaires « dynamique »? Voilà la question ! Cela présuppose quelques mesures simples au sein de l'entreprise, dont les suivantes :

- ➔ **La mise à contribution de l'équipe de direction de manière à ce que les principaux responsables fonctionnels aient à défendre en tout temps les volets du plan d'affaires se rapportant à leur champ décisionnel.** Il importe, en outre, que la direction de l'entreprise souligne l'importance du plan d'affaires « dynamique » pour accroître l'agilité organisationnelle face à différentes opportunités futures de croissance ainsi que pour contrôler les progrès accomplis en ce sens. Chaque gestionnaire devra s'assurer que les éléments du plan stratégique (exercice annuel) soient reflétés dans le plan d'affaires.
- ➔ **La mise en place d'un système de veille de marché (i.e. recueil ininterrompu d'informations sur les marchés adressables et sur la compétition actuelle et potentielle).** La responsabilité de ce système est confiée au responsable du marketing dans la plupart des cas. Les informations pertinentes alimenteront continuellement le plan d'affaires en évolution.
- ➔ **L'intégration du plan d'affaires « dynamique » (i.e. mis à jour) au dossier fourni aux membres du comité de direction pour leurs réunions (mensuelles ou trimestrielles, selon les cas) et validation par celui-ci.** Le plan d'affaires « dynamique » peut non seulement constituer un cadre de discussion autour des questions ayant trait à la valorisation de l'entreprise, mais également représenter un instrument de contrôle des progrès de l'entreprise sur différents plans. Les récents changements apportés au plan doivent, dans ce contexte, être clairement mis en relief (en rouge ou en gras) de façon à ce que les membres du comité ne discutent pas à répétition des mêmes choses.



*Développement stratégique
et valorisation d'entreprises*

Le plan d'affaires ne constitue pas une plaquette de présentation corporative. Il représente une clef essentielle pour crédibiliser la vision et le projet d'entreprise auprès de vos partenaires. Une entreprise agile fera en sorte de rendre son développement dynamique et mobilisateur pour toute l'équipe de direction.

Louis Fortier est président de i4B inc., une firme spécialisée en développement stratégique et en valorisation d'entreprises. Il est détenteur d'un M.Sc. Marketing de l'Université de Sherbrooke. I4B inc. est affiliée au Groupe Dancause & Associés.