



## Le plan d'affaires : difficile à créer, mais essentiel et vaut l'effort investi

Il existe probablement autant de définitions de ce qu'est un plan d'affaires qu'il existe de textes en gestion, mais l'associé Osborne, Jean-Pierre Giasson, de Montréal, le définit de manière succincte en disant qu'un plan d'affaires est un moyen de répondre à trois questions simples :

1. Qui sommes-nous et où en sommes-nous?
2. Où désirons-nous aller?
3. Comment nous y rendre?

Si les questions sont simples, y répondre est une autre paire de manches. C'est une tâche ardue qui est souvent évitée en raison du temps et des efforts qu'elle nécessite.

Melodie Zarzeczny, une associée torontoise du Groupe Osborne, dit : « Selon moi, il semble que la seule chose qui force les gens à faire un plan d'affaires est un besoin de financement. La plupart des compagnies ne sont pas suffisamment disciplinées pour créer un plan d'affaires régulier, mais le besoin de financement les force vers ce genre de planification. »

Zarzeczny dit qu'une partie de la création d'un plan d'affaires est « de regarder l'environnement. À quoi ressemble l'environnement externe et qu'est-ce que cela signifie pour votre entreprise ? Cela vous procure-t-il des opportunités ou davantage de défis ? La réponse à ces questions peut vous amener à changer de cap ou à créer de nouvelles stratégies afin de faire face aux menaces ou aux opportunités. Le processus de développement d'un plan d'affaires vous permet de vous pencher sur des questions qui autrement passeraient inaperçues. »

### **L'utilisations des plans d'affaires peut varier**

Un besoin de financement additionnel est habituellement ce qui engendre le développement d'un plan d'affaires. John Annett, un associé Osborne de

Toronto, affirme que les compagnies ne peuvent plus se présenter devant la communauté d'investisseurs sans un plan d'affaires. « Cette communauté est devenue plus élaborée dans ce qu'elle recherche dans un plan d'affaires. Ces gens se préoccupent beaucoup plus du processus de réflexion derrière la création du plan d'affaires ; plus que jamais, ils se préoccupent de l'analyse de risque. La vérification au préalable est très extrême de nos jours. »

Annett voit d'autres utilisations pour le plan d'affaires. « L'une des plus importantes utilisations est au niveau de la communication entre la direction et un conseil d'administration.

C'est une question de gouvernance pour tout conseil d'administration ayant des administrateurs provenant de l'extérieur. Le conseil doit s'assurer qu'un plan stratégique ou qu'un plan d'affaires soit en place et que le conseil d'administration soit impliqué, non dans l'implantation du plan, mais dans la phase de contribution au plan. Il devrait y avoir un processus interactif entre la direction et le conseil lors de la présentation du plan. »

Une autre utilisation, affirme Annett, « est en tant qu'important outil de communication entre la direction et les employés. »

suite à la page 2

### **Le mot du Président**

*Par Donald O. Wood*

Créer un bon plan d'affaires est une tâche ardue, mais c'est un travail essentiel qui rapporte à ceux qui prennent le temps de le faire correctement.

Le faire correctement signifie d'être très honnête dans votre analyse, ce qui peut représenter tout un défi pour quelqu'un qui a déjà sué sang et eau sur la création d'un nouveau produit ou la conception d'un nouveau service. L'objectif et la valeur d'un plan d'affaires vont bien au-delà du fait d'être simplement un document permettant d'obtenir l'aide d'investisseurs ; c'est un itinéraire, c'est un outil de marketing, c'est la base de l'affectation des ressources, il décrit de façon complète et précise ce qu'est l'entreprise et il définit la composition de l'équipe de gestionnaires et le plan de mise en marché.

C'est beaucoup demander à un document, mais un plan d'affaires bien fait peut y arriver.

Ce mois-ci, plusieurs associés Osborne partagent leurs connaissances sur cet important outil de gestion et exposent brièvement une étude de cas dans laquelle un plan d'affaires a joué un rôle primordial. Les plans d'affaires débutent avec le propriétaire/directeur d'une compagnie. Ce dernier occupe la meilleure position pour fournir une grande partie des informations et de la recherche requises. De nos jours, en raison de l'examen approfondi auquel sont soumis les plans d'affaires de la part des banquiers et des investisseurs potentiels, le Groupe Osborne reçoit de plus en plus de demandes de conseils et d'aide professionnelle durant le processus. Nos associés procurent aux compagnies ou aux organismes sans buts lucratifs un facilitateur expérimenté et objectif afin d'aider à guider l'entreprise dans ce processus. Notre support aide à s'assurer que le plan soit basé sur la réalité et la précision.

Nous espérons que cette édition du bulletin vous encouragera à mettre votre plan d'affaires à jour ou à y aller d'une deuxième tentative si les essais antérieurs se sont avérés être infructueux, et ce, avant que le plan ne soit complété.

## Étude de cas

# Un plan d'affaires en action

En 2004, le PDG d'une importante entreprise d'arts du spectacle, suite au départ de son directeur financier et de son directeur administratif, s'est mis à la recherche d'un professionnel expérimenté du monde des affaires pour résoudre certains problèmes urgents. Le président fut enchanté d'embaucher Richard Taylor, un associé Osborne à Toronto.

Tout en gérant avec succès certains problèmes spécifiques, Taylor affirma que si le Groupe Osborne désirait apporter une valeur importante au client, il lui faudrait examiner en profondeur ses opérations et son modèle commercial. Il a réussi en vérifiant minutieusement ses flux de revenus et les facteurs influençant ces flux.

Taylor analysa aussi les inducteurs de coût de l'entreprise. Il a découvert que « l'entreprise faisait face à des cycles financiers emballement-effondrement récurrents, au cours desquels les bonnes années ne pouvaient contrebalancer les mauvaises et les mauvaises années se produisaient avec une régularité déprimante. Les problèmes financiers et d'exploitation étaient aggravés en raison des longs horizons de planification. Une partie de l'entreprise planifiait des événements, engageant la compagnie dans des dépenses importantes et établissant des prix de vente bien avant que le département des finances ait pu regarder si des fonds seraient disponibles pour payer ses programmes. »

Taylor utilisa ces informations pour développer un modèle d'affaires. « Lorsque j'eus terminé de tout analyser, j'ai pu voir qu'il y avait un

important problème structural. Selon moi, ils allaient perdre environ un à deux millions de dollars par année, chaque année, s'ils continuaient ainsi, et ils seraient perpétuellement au seuil de la faillite. Quelqu'un pourrait les tirer d'affaires et ils survivraient pendant quelques années, mais ils frôleraient ensuite la faillite à nouveau et le cycle se perpétuerait sans cesse. En raison de ce cycle, plusieurs des principales parties prenantes de l'entreprise devinrent désillusionnées et méfiantes. »

Ces révélations n'étaient pas surprenantes pour la haute direction qui a bien compris le dilemme auquel l'entreprise faisait face. Taylor réussit l'ébauche d'un document qui démontra, avec cohérence et logique, la situation que les gens tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la compagnie pouvaient comprendre et accepter. Taylor et l'équipe de haute direction développèrent un plan d'affaires afin de se pencher sur la réalité pure et simple.

« Notre première tâche consista à analyser les trois principales sources de revenus : la vente de billets, les subventions et les dons. Nous avons réalisé qu'une hausse importante des ventes de billets offrait un potentiel limité, car le volume était restreint par la taille de la salle de concert et les pressions de la concurrence limitaient la hausse des prix. Nous avons également réalisé que nous avions une influence minimale sur la taille des subventions gouvernementales. La voie de la facilité était donc les dons. »

Suite à une étude supplémentaire, l'entreprise a entrepris une importante campagne pluriannuelle pour ramasser de l'argent afin de mettre en place une fondation suffisamment importante pour générer assez de revenus chaque année pour combler le déficit d'exploitation et pour supporter financièrement l'entreprise.

Ceci impliquait aussi de convaincre certains joueurs clés, mais hautement sceptiques, afin qu'ils participent pleinement au programme de capitalisation, incluant les

membres du conseil, les fiduciaires de la fondation, les organismes subventionnaires et les banquiers de l'entreprise.

Taylor dit que sa réelle contribution « fut de travailler avec le président et le directeur financier pour créer un plan d'affaires transparent, complet et crédible. En tant qu'experts indépendants, les associés du Groupe Osborne peuvent conférer de l'autorité, de la fiabilité et de la crédibilité au plan d'affaires de l'entreprise par notre implication directe dans leur développement, ce qui représente un avantage énorme pour plusieurs clients. La preuve dans ce cas fut l'endossement de ce plan d'affaires par le conseil et par les autres joueurs importants. »

Grâce au plan d'affaires, le président fut en mesure d'embaucher un collecteur de fonds grandement prisé et de mettre en place une équipe afin de trouver les sommes mentionnées dans le plan. « L'équipe de collecte de fonds utilise le plan d'affaires pour convaincre d'importants philanthropes à donner généreusement à la campagne pluriannuelle. »

Deux ans plus tard, l'entreprise est sur la bonne voie et travaille avec un budget rigoureux, basé sur des attentes réalistes au niveau des revenus et des dépenses. Tout indique que la campagne de levée de fonds atteindra un niveau lui permettant d'avoir chaque année les fonds nécessaires pour financer le déficit d'exploitation. Taylor croit que « tout ceci fut rendu possible parce que nous avons établi conjointement un plan d'affaires complet et détaillé. L'analyse derrière ce plan nous a montré notre position, la direction que nous devons adopter et comment le réaliser. Ce fut un travail extrêmement ardu et les réponses ne furent pas toujours faciles à trouver, mais la patience et notre entêtement à respecter ce plan porte aujourd'hui ses fruits pour l'entreprise. » ■

## www.osborne-group.com

Le bulletin Osborne est publié trimestriellement par Osborne Management Resources Inc., 505, Consumer's Road, bureau 901, Toronto, Ontario, M2J 4V8

Tous commentaires, questions ou suggestions devraient être envoyés à l'éditeur à [toronto@osborne-group.com](mailto:toronto@osborne-group.com)

D'autres articles et anciens numéros du **bulletin Osborne** sont disponibles sur notre site Internet.

## Le plan d'affaires : difficile à créer, mais essentiel ... (suite)

Une compagnie peut résumer les principales composantes du plan et avoir une réunion à la mairie afin de discuter de la position de la compagnie et la direction qu'elle veut prendre dans le futur.

Beaucoup de compagnies ne peuvent partager de données financières particulières, mais il existe de nombreuses occasions pour discuter du plan d'ensemble et de la direction que prend l'entreprise. » ■

## Les plans d'affaires : quelles sont leurs composantes ?

### Comment tracer la voie vers le futur ?

Lors des premières étapes du processus du plan d'affaires, une compagnie définit clairement la vision, la mission et l'ensemble de valeurs qui guide ses opérations. Ce sont les trois pierres d'accise sur lesquelles elle développera un plan stratégique qui l'amènera là où elle désire aller dans trois ou cinq ans.

Tracer son avenir implique plusieurs étapes. John Annett affirme qu'il y a deux questions primordiales lorsqu'on désire tracer son avenir « et beaucoup de compagnies ne prennent pas le temps de les analyser en profondeur. La première consiste à identifier les forces concurrentielles auxquelles vous faites face aujourd'hui et ce à quoi elles ressembleront dans le futur. Le deuxième point important consiste à définir vos concurrents. Vous devez en savoir suffisamment sur eux afin de pouvoir deviner ce qu'ils feront dans le futur. »

Il existe des écoles qui traitent de la veille au marché, de la veille à la concurrence et comment obtenir ce genre d'information. L'Internet a facilité l'accès à l'information, mais Annett dit que cela demeure « une question de se frayer un chemin parmi vos concurrents et parmi les forces concurrentielles que vous avez identifiées et d'analyser où elles se situent. Par exemple, si vous avez un produit directement concurrentiel, vous devez déterminer le manufacturier, leur taille versus la vôtre, vers quelle part de marché se dirigent-ils, est-elle à la hausse ou à la baisse ? Quelle est leur stratégie sur le marché d'aujourd'hui (pouvez-vous identifier des tendances) ? De quelles ressources financières disposent-ils (peuvent-ils faire tout ce qu'ils désirent parce qu'ils ont beaucoup d'argent ou sont-ils limités) ? Il y a plusieurs facteurs que vous voulez bien comprendre concernant chacun de vos concurrents. »

Annett se réfère à Michael Porter un professeur renommé de Harvard qu'on considère être le père de l'analyse concurrentielle et de la planification des affaires.

Il fut parmi les premiers à se concentrer sur l'environnement externe et à chercher à comprendre son importance.

« Porter identifie cinq forces en jeu dans l'environnement externe. Il suggère aux compagnies d'observer la rivalité parmi les concurrents, les produits substitués, l'entrée potentielle de nouveaux concurrents, le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des acheteurs. »

Lorsque vous comprenez où vous vous situez et ce que pourrait être le futur, Porter suggère que vous regardiez où vous voulez vous positionner et que vous déterminiez ensuite comment vous vous positionnez par rapport aux concurrents. Ceci signifie que vous regardiez les ressources dont vous disposez. Quel genre de compétences et de savoir-faire votre compagnie dispose-t-elle ? Quelle est votre clientèle ? Quelle est votre marque ? Ensuite, vous regardez comment vous pouvez utiliser ces ressources efficacement pour changer ou améliorer votre position.

Porter affirme que les compagnies doivent décider où elles désirent se positionner sur le continuum, veulent-elles être le leader au niveau du coût ou veulent-elles se différencier de leurs concurrents ? Les compagnies peuvent choisir une combinaison de ces deux extrêmes, mais l'important est que la compagnie soit claire au niveau de sa direction.

Annett ajoute que « beaucoup de travail est nécessaire pour se rendre au point où vous comprenez réellement ce à quoi ressemblera l'environnement futur du point de vue de la concurrence, mais si vous ne le faites pas, vous vous faites des illusions. Peu d'entreprises le font bien, c'est souvent fait superficiellement. Ne pas le faire signifie qu'au mieux vous avez perdu une belle occasion et probablement des clients ; au pire, le coût pourrait être la perte de la compagnie elle-même. ■

## L'analyse F.F.P.M. aide à identifier les lacunes pouvant être traitées par un plan d'affaires.

F.F.P.M. est un acronyme d'affaires qui signifie forces, faiblesses, possibilités et menaces. Lors d'une analyse F.F.P.M., John Annett affirme que, selon son expérience, plusieurs compagnies se tournent vers l'interne durant le processus F.F.P.M., mais peu prennent le temps de regarder vers l'externe.

« Les compagnies peuvent croire, par exemple, qu'elles ont une force, car elles possèdent un bon département de publicité. Ce qu'elles ne prennent pas en considération est ce dont à l'air le département de publicité de leurs concurrents. Peut-être est-il meilleur, et si c'est le cas, le département de publicité n'est plus vraiment une force. »

Melodie Zarzeczny dit que le F.F.P.M. aide à se concentrer sur ce dont l'environnement externe a l'air et ce qu'il signifie pour l'entreprise. Procure-t-il des occasions ou soulève-t-il plus de défis ?

« Il est évident que l'analyse de l'environnement concurrentiel est primordiale (voir l'article directement au-dessus sur cette page), mais ce n'est pas le seul environnement.

L'arène politique en est un autre. A-t-elle une incidence sur votre entreprise, et si c'est le cas, quel est l'impact ? »

« L'environnement économique est une pièce importante du puzzle », affirme Zarzeczny. « Les taux d'intérêt ont un impact important, tout comme l'inflation ou la valeur changeante du dollar canadien. Une compagnie doit donc faire un portrait du futur en terme d'environnement économique. »

Annett affirme que si une compagnie fait une analyse F.F.P.M. adéquatement, « ce que vous avez accompli est d'identifier certaines lacunes, et ces dernières sont des choses que vous voulez analyser dans un plan d'affaires. Vous voulez situer les lacunes par rapport à où vous vous situez et ce que l'avenir vous apportera, ainsi que où vous voulez vous situer dans le futur. Il est essentiel d'être honnête par rapport à ce que vous possédez et ce dont vous avez besoin. L'honnêteté vous permet de vous occuper des lacunes, car vous faites face à la réalité. » ■

## Étapes finales essentielles pour un plan d'affaires réussi

Jean-Pierre Giasson, un associé Osborne à Montréal, a vu des compagnies perdre le momentum parce que le processus de construction du plan d'affaires s'est arrêté au stade de la prise de décision.

« Si le plan d'affaires s'arrête à 'nous devrions faire ceci ou nous devrions faire cela' et la compagnie ne détermine pas comment exécuter le plan, alors la stratégie d'entreprise n'engendrera pas des plans fonctionnels. Si c'est le cas, le plan d'affaires ne devient qu'une liste de souhaits. » Giasson dit que la seule façon de transformer les stratégies d'entreprise en des plans fonctionnels est d'impliquer les gestionnaires de projets dans le processus de planification stratégique.

Certaines compagnies s'organisent maintenant autour des gestionnaires de projets afin de traiter des lacunes du processus de planification.

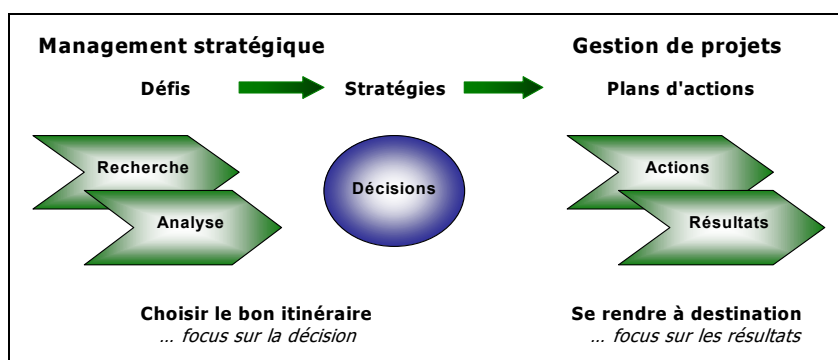
Il ajoute que « la plupart du temps où les gens sont déçus de la planification stratégique, c'est parce qu'il y a un lien manquant entre le projet et les directeurs des opérations et la haute direction. »

Pour créer un pont, Giasson utilise un processus qu'il a mis au point et qu'il appelle un modèle RADAR. « RADAR représente recherche, analyse, décision, action et résultat. »

Trop souvent, le plan d'affaires arrête au niveau de la décision, au milieu du modèle (voir le diagramme ci-dessous). Si vous prenez des décisions, mais que vous ne passez pas à l'action, vous n'obtiendrez pas de résultats ou de succès. »

Giasson affirme qu'il est nécessaire à chaque étape du processus de planification d'identifier les actions qui permettront de concrétiser les buts et objectifs. Se concentrer sur l'exécution du plan d'affaires détermine l'allocation des ressources et que seront les indicateurs de performance. Peu importe le modèle utilisé, les décisions sans action n'engendrent aucun progrès. ■

### Modèle RADAR pour la planification d'entreprise et la gestion de projet



## Bienvenue aux nouveaux associés

### Québec :

**Suzanne Paquet** – Conseiller de la haute direction

**Jean-Pierre Giasson** – Direction générale

**Léo Théberge** – Direction générale

### Toronto :

**Ken Goodwin** – Gestion financière

### Vancouver :

**Trish Watson** – Technologie de l'information

## Ressources écrites et en ligne sur les plans d'affaires

1. Stratégie concurrentielle : Techniques for Analyzing Industries and Competitors par Michael Porter. Free Press (1<sup>er</sup> octobre, 1980) ISBN: 0029253608
2. Avantage concurrentiel : Creating and Sustaining Superior Performance par Michael Porter. Free Press; 1<sup>ère</sup> édition P gratuite (1<sup>er</sup> juin, 1998) ISBN: 0684841460

[http://dor.hbs.edu/fi\\_redirect.jhtml?faclInfo=bio&facEmlD=mporter](http://dor.hbs.edu/fi_redirect.jhtml?faclInfo=bio&facEmlD=mporter) (information on Michael Porter)

<http://office.microsoft.com/en-us/templates/CT061993371033.aspx>

<http://www.jaxworks.com/thebalancedscorecardconcept.htm>

Pour une liste de ressources plus exhaustives, consultez notre site internet au  
[www.osborne-group.com](http://www.osborne-group.com)



**Le Groupe Osborne**  
Offre unique de dirigeants et exécutifs par intérim

Colombie-Britannique Alberta Ontario Québec