

Plan de Développement :

Un homme averti en vaut deux
Une entreprise avertie en vaut deux

Dans quelques semaines les étudiants de 5eme année de l'ESITPA seront sur le marché du travail. .

Ce document dépasse le cadre académique, il a comme objectif d'aider les étudiants à conduire une carrière, à analyser une situation, à prendre une décision, à convaincre son auditoire, et surtout à développer une réflexion personnelle..

J'espère que vous lirez avec attention ce document et qu'il vous sera utile pour réussir dans votre vie privée et professionnelle. C'est mon vœu le plus cher, c'est le vœu de tout enseignant.

Et comme le dit Mr. Georges Bastien ancien directeur de l'ESITPA dans son livre¹ : « On gagne avec de l'idéal, du rêve, et de l'audace. On gère avec de l'intelligence, de la rigueur et de l'expérience ».

Alors bonne chance!

Préparé : Patrick Meunier
Conseiller du Commerce Extérieur
Biort-USA
3625 NW Deer Run St
Corvallis, OR 97330 - USA
Tel/Fax: (541) 738 6065

20/09/04

¹ Georges Bastien : ancien Directeur ESITPA, « Socialité : Réflexions pour une Révolution pacifique ». France Europe Editions Livres

Préambule

Microsoft, Danone, Coca-cola, Sony, GE, John Deere, McDonald, Michelin sont des exemples d'entreprises qui réussissent, des entreprises qui ont su conquérir le monde. Alors que seulement 10% des entreprises passent le cap des cinq ans, ces entreprises continuent leurs développements et ont parfois même une attitude arrogante. Pourquoi ?

De nombreux observateurs posent cette question : "Qu'est ce qui fait la réussite d'une entreprise ?", mais les réponses ne sont pas concluantes. Il n'existe pas de recette pour réussir et heureusement... On n'aurait pas vibré pour l'équipe de France de football et fêté ses résultats si on savait qu'elle allait gagner la coupe du monde 1998 et la coupe d'Europe 2000.

Bien que l'on ne connaisse pas la recette pour réussir, on connaît certaines erreurs à ne pas commettre. Une erreur est souvent suffisante pour mettre à plat une entreprise. Une erreur ou un mauvais placement de Fabien Barthez devant Ronaldo en final de la coupe du Monde 98 aurait changé la physionomie du match voire même le résultat final. Alors comment éviter les erreurs ?

Comme le dit le proverbe : "Si tu veux la paix prépare la guerre". Toute association doit connaître les difficultés qu'elle peut rencontrer, les détourner si elle peut et au pire à se préparer à les affronter. Ne dit-on pas qu'un homme averti en vaut deux, alors une entreprise avertie en vaut deux. Avant de rencontrer le Brésil en final, l'équipe de France a eu de nombreuses périodes de préparation, elle a défini ses objectifs, elle a étudié la concurrence, évaluer les joueurs qu'elle a, et a développé une stratégie pour gagner la coupe du monde. C'est à ce prix qu'on arrive à l'apothéose. Cet apothéose est souvent de courte durée et bien instable, comme l'a démontré les résultats de la coupe du monde 2002 et de l'euro 2004.

Ainsi, sur les 20 plus grandes faillites américaines enregistrées depuis 1980, 10 ont eu lieu en 2001-02. Même les entreprises qui aujourd'hui montrent une réussite arrogante ne sont pas sûres de conserver cette position, elles doivent continuellement s'adapter aux forces du marché. Les exemples font malheureusement légion, Vivendi, Alstom, Alcatel... Quelque soit sa taille, une entreprise doit se réinventer, démarrer de nouvelles activités car le marché se sature, de nouvelles technologies arrivent, les concurrents sortent de nouveaux produits, les besoins des clients changent.

Comme l'équipe de France, une entreprise doit se préparer, définir ses objectifs, connaître son marché, connaître ses concurrents, évaluer son produit/service, développer une stratégie, et ne pas avoir peur de se remettre en question. Même si ce n'est pas la garantie pour la réussite, c'est un passage obligé. Ce passage s'appelle "Plan de Développement".

Ce cours rédigé pour les étudiants de l'ESITPA a pour objectif de les aider à mener une réflexion et cela que l'on soit agriculteur ou entrepreneur.

Ce cours n'est pas une recette à appliquer, il ne doit pas être suivi à la lettre. Son objectif est seulement d'aider à la réflexion. En fonction des projets, certains chapitres ne sont pas nécessaires, alors que d'autres sont primordiaux.

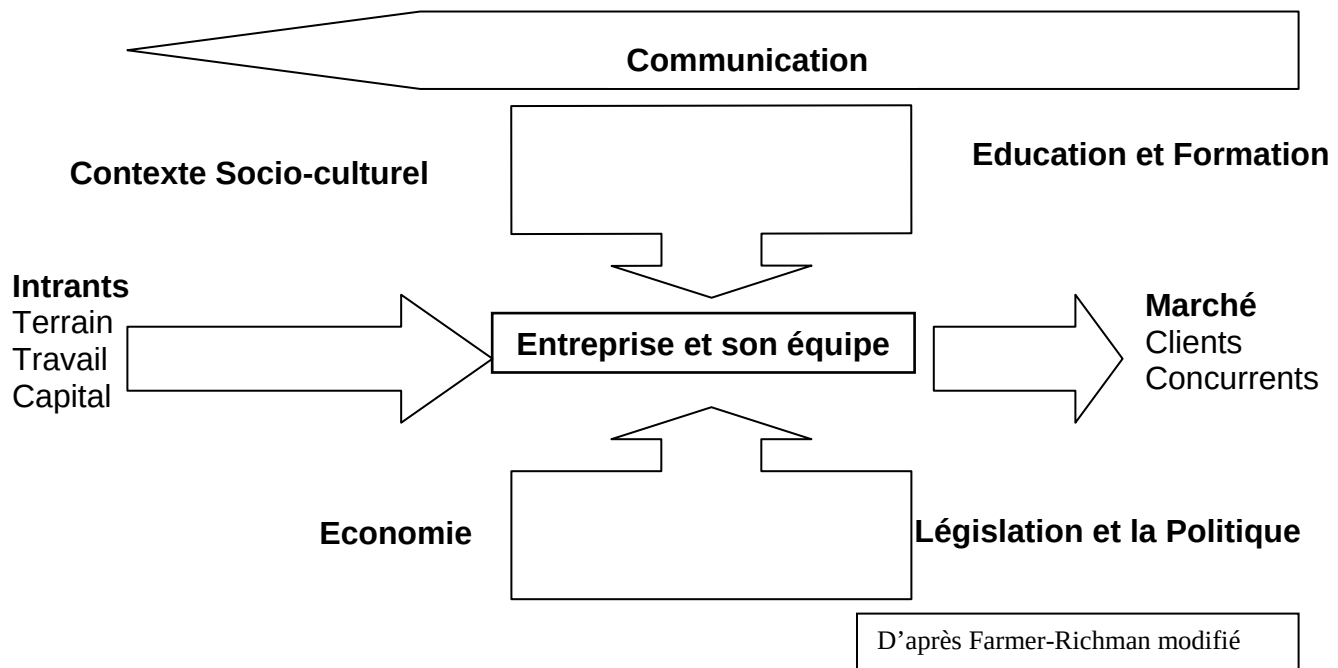
Table des Matières

Préambule	2
Table des Matières	3
Part 1 : Le monde en changement	5
L'Entreprise et son Environnement.....	6
Le changement et la réaction humaine	7
Entreprise et changement.....	8
Entreprise et Innovation	9
Part 2 : Qu'est ce qu'un Plan de Développement ?.....	10
Plan de Développement : Définition.....	11
Plan de Développement : Contenu	12
Format : Objectif susciter l'intérêt et convaincre.....	13
Bénéfices d'un Plan de Développement	14
Qui demande un Plan de Développement ?	14
Part 3 : Le contenu du Plan de Développement	15
Résumé Opérationnel : La Partie le Plus Importante	16
La Compagnie	17
L'Opportunité : L'Avantage Compétitif	18
Stratégie pour mise sur le marché d'un produit	21
La mise en place d'un concept à la place d'un concept unique limite les risques d'échec.Le marché et ses tendances.....	21
Le marché et ses tendances	22
La Concurrence et son intensité	23
Les Clients	25
Stratégie pour fidéliser les clients.....	26
Stratégie Marketing : Positionnement du Produit.....	27
Stratégie Marketing : Prix	28
Stratégie Marketing : Prix comme moyen de promouvoir un produit	29
Stratégie Marketing : Distribution.....	30
Stratégie Marketing : Le retour du produit.....	31
Stratégie Marketing : Communication	32
Stratégie de Développement : Etapes.....	33
Approvisionnement.....	34
Organisation, Logistique, Fabrication et Contrôle Qualité	35
Direction, l'Organigramme, Conseil d'Administration, Actionnaires.....	35

	4
Risques et Réactions	36
Résultats : Documents Comptables	36
<u>Le Bilan :</u>	36
<u>Le Compte de Résultat :</u>	37
<u>Les flux de Trésorerie :</u>	37
Les Résultats Economiques.....	39
Entreprise et Croissance.....	40
L'Offre Financière.....	42
Choix et Rentabilité des investissements.....	43
La Rentabilité.....	45
Emprunt contre Capitaux Propres.....	46
Prévisions, attentes des investisseurs et résultats réels	47
<i>Part 4 : Valeur du Plan de Développement.....</i>	<i>48</i>
Valeur du Plan de Développement : son application	49
Les 10 bêtises à éviter dans un Plan de Développement.....	50
<i>Part 5 : Les Annexes</i>	<i>51</i>
Comment diriger?	52
Une Comptabilité pour mieux connaître ses clients.....	53
L'analyse du Trade Off	53
Bibliographie	57

Part 1 : Le monde en changement

L'Entreprise et son Environnement



Au regard du modèle défini par Farmer-Richman et modifié, il y a de nombreux facteurs qui peuvent influencer une entreprise et provoquer des changements qui peuvent parfois être brutaux. Une nouvelle fois ces événements, comme la flambée des prix de l'essence, sont indépendants et non contrôlables par l'entreprise. Un agriculteur sait bien qu'il n'a aucune influence sur la météo.

La mondialisation est aussi un facteur qui influence une entreprise et sa stratégie. Dans les années 80-90, il fallait mettre en place une politique mondiale ainsi en 2000, 62 des 100 marques les plus reconnues dans le monde étaient américaines.

Les événements liés à la perception des Etats-Unis dans le monde engendrent un changement de stratégie et les entreprises essaient de développer une connotation locale. Depuis l'an 2000, Coca-cola a acheté plus de 100 marques locales dont Orangina pour la France.

Le changement et la réaction humaine

Les changements provoquent de nombreuses réticences et même de la résistance. Les changements engendrent la peur car ils poussent souvent une personne à sortir de sa **zone dite de confort** pour explorer de nouvelles sensations ou pour acquérir de nouvelles connaissances. Ceci se traduit par du stress. Logiquement, toute personne cherche à rester dans sa zone de confort qui procure un sentiment de sécurité souvent abusif.

En raison de son centrage sur elle-même, cette personne ne verra pas les changements extérieurs et cette volonté de rester dans sa zone de confort peut engendrer des situations dramatiques et brutales comme un licenciement. Les Français semblent être particulièrement réticents à tous changements.

Ken Blanchard met en valeur :

- ◆ quelques vérités sur le changement :
 - ◆ Si on ne change pas, on disparaît
 - ◆ Que feriez vous si vous n'aviez pas peur ?
 - ◆ Quand vous surpassez votre peur, vous obtenez un sentiment de liberté
 - ◆ Le plus rapidement vous vous adaptez à ce changement, le plus rapidement vous serez satisfait
 - ◆ Les vieux dictons et croyances ne vous emmèneront pas là où vous le souhaitez
 - ◆ Remarquez les petits changements, ils vous permettront de mieux prévoir et préparer les grands changements.
- ◆ Et quelques méthodes pour y faire face
 - ◆ Anticipez les changements (il y aura des changements et ça vous le savez alors essayez de les connaître)
 - ◆ Préparez vous à changer (soyez la solution et non pas le problème)
 - ◆ Changez
 - ◆ Adaptez vous au changement rapidement (le plus rapidement vous aurez effectué les changements, le plus rapidement vous tomberez dans une zone confortable et satisfaisante)
 - ◆ Préparez vous à changer de nouveau et de nouveau.

Dans une carrière aux Etats-Unis, un cadre change 7 fois d'emplois et ce nombre cesse d'augmenter.

Entreprise et changement

Une entreprise va perdre son avantage concurrentiel et va devoir s'adapter si :

1. La stratégie développée et mise en œuvre **perd de sa spécificité**. Entre d'autres termes, est ce que l'entreprise va se noyer dans la masse et peut **être copiée** par un concurrent ?
2. La **stratégie** développée va être **supplantée** par un concurrent. Il suffit de voir comment IBM s'est fait supplanter par ses concurrents comme Dell, Compaq.
3. La **stratégie est vieillissante**, les produits et services vieillissent (la pharmacie) et les brevets deviennent dans le domaine public
4. La **concurrence attaque** les marges par un avantage concurrentiel sur les coûts (ex : Dell contre Compaq-HP)
5. La **Situation économique** change

Il est donc indispensable que tous dirigeants d'entreprise préparent ces changements pour éviter de les subir :

1. Les dirigeants doivent sortir de leur bureau et aller là où les changements peuvent arriver. La société « Salomon America » s'est implantée sur la côte ouest américaine (Oregon) pour être au centre du triangle innovant du marché du sport de plein air et de liberté. Elle peut ainsi mieux prévoir les changements dans le domaine du ski et autres sports de plein air.
2. Les dirigeants doivent éviter les filtres qui ne font pas remonter les informations. Les informations recueillies sur le terrain doivent pouvoir remonter facilement vers le décideur. Cela n'est pas toujours facile surtout si les nouvelles sur le terrain ne sont pas bonnes et que le décideur ne veut pas les entendre.
3. Les dirigeants doivent s'avoir que rien n'est immuable
4. Une bonne stratégie sera toujours supplantée par une meilleure stratégie.
5. Les dirigeants doivent éviter de transplanter une stratégie qui marche sans en comprendre les conséquences. Il n'est pas surprenant de voir Jean-Pierre Messier continuer à effectuer des achats et acquisitions quand on connaît sa carrière passée dans les banques d'affaire.

Entreprise et Innovation

Dans une période de turbulence, une entreprise doit innover pour dépasser ses concurrents pour maintenir voire développer ses marchés. L'entreprise peut choisir d'être révolutionnaire, d'être rénovateur ou d'être adaptable.

Etre révolutionnaire	Etre rénovateur	Etre adaptable
Les révolutionnaires développent les nouvelles richesses, accèdent à de nouveaux territoires à de nouveaux marchés. Cette stratégie demande d'être innovateur et surtout de ne pas être conventionnel. E-bay, Amazon, Apple, Easy-jet sont des exemples d'entreprises révolutionnaires	Les nouveaux sont souvent des rénovateurs et sont plus à même de rénover quand on trouve des produits vieillissants. Airbus, HP, Michelin sont des exemples d'entreprises rénovateurs. Il est très rare que les leaders sur un marché deviennent des rénovateurs	Souvent il faut une crise pour provoquer une adaptation. Cela demande une volonté de changement tout en conservant les caractères d'une entreprise. IBM, Vivendi (?), la Poste, l'EDF sont des exemples d'entreprises qui doivent s'adapter pour réussir voire survivre

- 90 à 99% des entreprises qui innovent vers d'autres marchés n'y réussissent pas car leurs cultures, leurs formations, leurs expériences ne permettent pas ce changement. Comme disent le capital risque : « il faut embrasser beaucoup de grenouilles pour trouver le prince ».
- Au risque du marché, il faut ajouter le risque lié à un nouveau produit, à sa technologie, aux concurrents existants... Je recommande le livre suivant : « L'invention est non-conforme en France, La vie d'un vétérinaire à contre-courant » par Didier Besnouin². Ce livre retrace la vie d'un vétérinaire de l'Orne qui a inventé un nouveau produit contre le virus de la rhinopneumonie sur les chevaux et sur ces difficultés qu'il a rencontré pour commercialiser son produit.

² L'Invention est non conforme en France, la vie d'un vétérinaire à contre-courant. Didier Besnouin aux éditions Didier Besnouin

Part 2 : Qu'est ce qu'un Plan de Développement ?

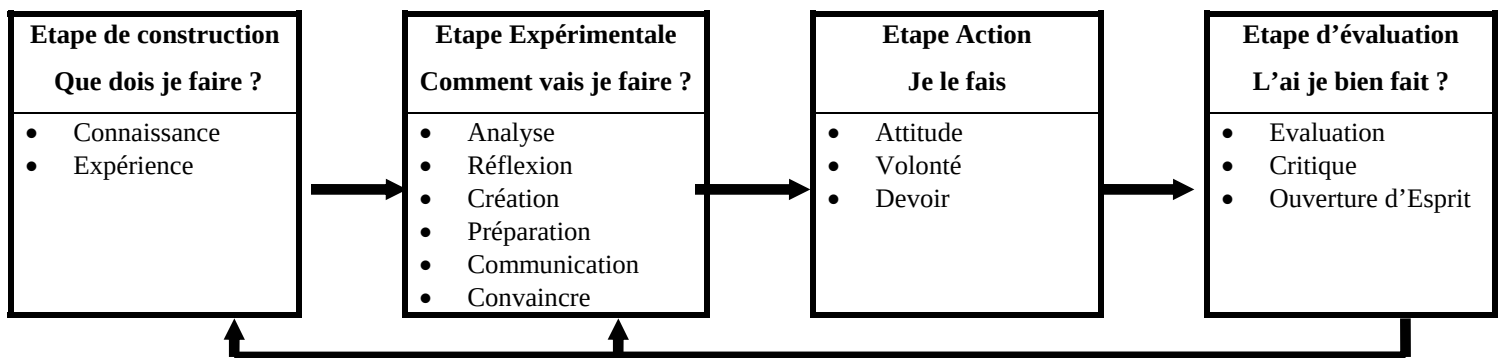
Plan de Développement ⁱ: Définition

Le monde change et comme disait mon grand père : “ce n’est plus comme avant”. Certains pensent que c’est un bien d’autre que c’est un mal. Il est difficile de juger mais il est certain que le niveau de vie a augmenté en France et dans de nombreux pays, que l’on vit plus vieux, que l’on n’a pas eu de disettes depuis des années, et que j’appartiens à la première génération de Français à ne pas avoir connu la guerre, on peut même se demander si cette situation va durer.

Dans un monde qui change **une entreprise doit évoluer**. Elle doit soit provoquer le changement (Apple avec l’introduction des premiers ordinateurs à usage personnel) ou s’adapter pour vivre.

Une entreprise s’adapte en écoutant ses clients, en analysant les changements de la société et surtout en développant des produits ou services qui répondent à un besoin exprimé ou non par la société ou par une partie de la société.

Pour qu’il y ait évolution ou changement, il y a un cheminement logique qui suit la démarche suivante :



Le Plan de Développement est une composante de la chaîne de décision. Il permet de répondre à la question **Comment vais je le faire ?** Voire même à la question **Que dois je faire ?** Il n’est pas l’aboutissement de la décision qui est l’action, il **est à l’origine de l’action**.

Un Plan de Développement est un document de synthèse permettant :

- 1. de valider une idée ou un projet,**
- 2. de définir les ressources nécessaires pour que cette idée ou ce projet devienne réalité.**

Un Plan de développement est souvent demandé pour accéder à un financement externe, ou un partenariat avec un client ou fournisseur. C’est aussi une référence pour évaluer les résultats de la direction. C’est donc un document important ayant de nombreux usages.

Plan de Développement : Contenu

Comme, nous l'avons vu précédemment, le Plan de Développement est un document qui doit mener à une action. On doit retrouver dans son contenu l'ensemble des facteurs qui doivent contribuer aux succès de cette action.

Ces facteurs sont :

1. Un produit ou service qui correspond aux besoins d'un marché
2. Un produit ou service qui apporte un plus par rapport aux produits existant sur ce marché
3. Un produit ou service qui a un marché suffisant pour couvrir les investissements
4. Une équipe capable de porter ce produit sur le marché
5. Des ressources financières nécessaires pour mener à bien les actions définies dans le Plan Marketing.

Le contenu du Plan de Développement doit reprendre les facteurs décrits précédemment.

Ainsi, la table des matières d'un Plan de Développement type est :

- Résumé Opérationnelⁱⁱ
- Entreprise, produit(s) ou service(s), opportunités
- Le Marché
- Le Plan Marketingⁱⁱⁱ
- L'organisation
- Les Ressources Humaines
- Les Résultats Economiques
- Les Ressources Financières
- L'offre si nécessaire.
- Annexes : Témoignages, des documents permettant de crédibiliser le projet.

Toutes les informations contenues dans le Plan de Développement doivent permettre :

1. de valider une idée ou un projet.
2. de définir les ressources nécessaires pour que cette idée ou ce projet devienne réalité.

Un Plan de Développement doit être évolutif, il doit être adapté en fonction des interlocuteurs mais ne doit pas comporter de mensonges ou de fausses informations.

Il ne doit pas rester dans un placard mais doit être continuellement revu. Comme votre C.V.^{iv}, il doit être modifié dans le temps et en fonction du besoin du lecteur.

Format : Objectif susciter l'intérêt et convaincre

Comme nous venons de le voir le Plan de Développement est un document important lu par des gens importants qui ont peu de temps.

Comme de nombreux produits, l'emballage et le contenu représentent l'image de l'entreprise. En fait, il s'agit d'une démarche marketing avec pour objectif d'évaluer une opportunité ou/et de convaincre que cette opportunité peut être saisie par l'entreprise.

Pour ceux qui ont eu la chance de visiter l'Union Soviétique, ils doivent se rappeler la visite des magasins d'alimentation. Quand les magasins n'étaient pas vides, on trouvait quelques produits. Ces produits avaient un emballage de fortune qui n'est pas sans effets sur la perception du produit. Vous êtes vous demandé pourquoi l'emballage est souvent la partie la plus coûteuse d'un produit alimentaire ? Pourquoi des entreprises tournées vers les profits sont prêtes à investir des millions dans la recherche de nouveaux emballages ?

Un Plan de Développement c'est la même chose. Même si l'opportunité est grande, si la présentation n'est pas à l'image de celle-ci, le Plan de Développement sera rejeté et l'entreprise n'aura pas les ressources nécessaires pour mener à bien son développement. L'entreprise ne perdra pas seulement cette opportunité, un concurrent avec un bon plan de développement peut s'en saisir et la faire fructifier au dépend même de l'entreprise qui avait eu l'idée la première.

Il faut que le document soit synthétique (une vingtaine de pages), attrayant et, surtout convaincant.

Il ne suffit pas d'écrire en bon Français, il faut apprendre à **écrire pour convaincre**.

En d'autres termes, il faut :

1. **Susciter l'intérêt** du lecteur par une jolie présentation, une facilité de lecture, des couleurs, des graphes et images. Les graphes valent 10 000 mots.
2. **Convaincre** par la précision des informations, par les réflexions menées et toutes informations permettant d'augmenter la crédibilité du projet (déclaration d'un expert).
3. **Etre honnête** : le lecteur n'a souvent pas les connaissances pour juger concrètement de l'opportunité, mais si il observe des oublis, des fraudes, ou des erreurs, il mettra en cause l'ensemble du projet.

==> Le Plan de Développement ne sera lu que si il suscite de l'intérêt

==> Le Plan de Développement ne remplit son objectif que si il est convaincant et si les informations sont honnêtes.

Bénéfices d'un Plan de Développement

- **Amélioration des performances en marketing** : en ciblant et en connaissant ses clients, la stratégie marketing devient performante et efficace.
- **Meilleure rétention des clients** : en répondant aux besoins et aux attentes de ses clients, une entreprise gagne des parts de marché et conserve ses clients. C'est en ayant des clients fidèles que l'entreprise deviendra profitable.
- **Confiance des fournisseurs** : en augmentant ses parts de marché, en ayant une bonne image auprès de ses clients, une entreprise est en meilleure position pour négocier ses conditions de paiement.
- **Motivation du personnel** : en déterminant des objectifs mesurables, le personnel peut mesurer ses résultats, les comparer, et les rectifier.
- **Facilités d'embauche** : en connaissant ses objectifs et ses besoins, une entreprise est à même de choisir un personnel ayant les qualifications adaptées.
- **Meilleur accès à un financement extérieur** : en déterminant ses risques et ses options, une entreprise peut négocier de meilleures conditions financières.

==> Amélioration des performances et de l'efficacité d'une entreprise.

Qui demande un Plan de Développement ?

- **Financiers** : Banques, investisseurs demandent un Plan de Développement pour une première évaluation d'une entreprise.
- **Actionnaires / Conseil d'Administration** : Une entreprise a besoin de définir ses objectifs, d'évaluer ses marchés et son personnel, de concentrer ses ressources, et de définir une stratégie.
- **Direction** : raisons similaires que pour les actionnaires
- **Personnel**
- **Les fournisseurs**
- **Certains clients** : pour entrer en relation sur le long terme, certains clients veulent évaluer la pérennité d'une organisation.

Part 3 : Le contenu du Plan de Développement

Résumé Opérationnel : La Partie la Plus Importante

L'objectif du résumé opérationnel est de **présenter l'opportunité** qui existe et d'expliquer comment **l'entreprise va saisir cette opportunité**. Il doit susciter **l'intérêt du lecteur**. Si le lecteur ne trouve aucun intérêt, il ne lira pas le Plan de Développement.

Comme le dit un investisseur américain : "quand je reçois un Plan de Développement, je regarde sa présentation, je survole le résumé opérationnel, je ne lis le résumé que si il y a de l'intérêt, et seulement dans des cas très rares je lis le Plan de Développement." Ainsi, sur la vingtaine de Plans de Développement que je reçois par jour, je lis 4 ou 5 résumés opérationnels pour conserver seulement un Plan de Développement.

Bien qu'il soit écrit en dernier, le résumé opérationnel se lit en premier. Il est de ce fait **la partie la plus importante du Plan de Développement**.

Ainsi, le résumé opérationnel doit être court, une page vaut mieux que deux et doit couvrir les points suivants :

- Description de l'entreprise :
- Opportunité et stratégie
- Marché ciblé et projections
- Avantage concurrentiel
- Profits et performances
- Besoins et Ressources
- Offre
- Retour sur Investissement

La Compagnie

La Vision :

La vision est ***le pouvoir de l'imagination permettant de se projeter dans le futur***. Aucun investissement en Recherche et Développement ne peut avoir lieu si on ne peut pas imaginer le futur, et même aucun investissement ne doit avoir lieu si on ne "voit" pas comment il va fructifier.

Les grands visionnaires ont permis la création de grandes compagnies. Les plus connus sont Steve Jobs (Apple), Phil Knight (Nike), Bill Gates (Microsoft), Antoine Riboud (Danone), François Michelin (Michelin)... Ces hommes ne peuvent pas dire : ***"ah, si j'avais su"***. Ils ont su avant les autres.

La vision permet de devancer l'évènement. Elle permet de devancer la tempête voire de la contourner. Elle permet de mettre en application la doctrine du Maréchal de Lattre de Tassigny : ***"Ne pas Subir"***. Elle indique la direction que l'entreprise va prendre. Elle doit être affichée clairement sur deux ou trois lignes pour fédérer le personnel de l'entreprise comme un drapeau fédère un pays. C'est l'objectif de la société et elle doit permettre d'atteindre l'objectif final qui est de faire de l'argent. Toute organisation a besoin d'argent même l'état et l'ESITPA.

La vision est liée aux évolutions du marché, elle doit coller au marché et aux consommateurs et en même temps être stable dans le temps.

Une vision est unique à chaque entreprise. De ce fait, un bon moyen de savoir si la vision est bien exprimée est de présenter cette vision à des personnes qui connaissent l'entreprise et de leur demander de trouver le nom de l'entreprise qui se cache derrière cette vision.

Ainsi, une bonne vision doit permettre de répondre aux questions : Que fais je ? En quoi suis je unique ? Ai je bien défini mon client potentiel ? Ai je bien défini ma société en termes simples et compréhensibles ? Si l'organisation n'a pas de vision, elle n'a aucune raison d'être (voir partie 4 sur les changements).

Une vision doit être construite sur les valeurs culturelles, sociologiques propres à chaque entreprise mais également sur ses avantages concurrentiels, sur ce qu'elle sait réellement faire. La stratégie d'entreprise découle tout naturellement de cette vision.

Chaque année, je demande aux étudiants de l'ESITPA d'exprimer la vision de l'école. Chaque année, le débat se concentre autour de la définition des clients. Qui sont les clients de l'ESITPA ? Deux grands groupes apparaissent, les étudiants ou les entreprises qui embauchent les étudiants.

Il est clair que la stratégie de l'ESITPA sera différente en fonction de la définition de ses clients. Si les clients sont les étudiants, la stratégie d'entreprise doit être axée sur eux et le développement des ressources propres de l'ESITPA doit dépendre des étudiants...

Les Objectifs stratégiques :

Pour réussir, une entreprise a besoin d'accomplir des tâches décisives comme l'embauche de commerciaux, comme la mise en place d'un service après vente. Cette partie recense ces différentes tâches critiques et établit une date limite pour l'accomplissement de ces tâches.

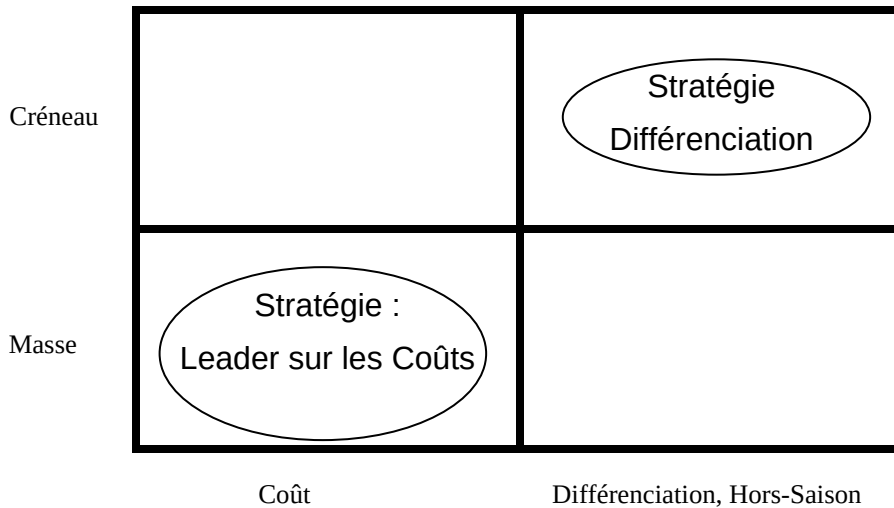
C'est la partie pratique, celle qui va permettre de suivre la progression de l'entreprise et les résultats de l'équipe de direction. De ce fait, il est conseillé que les cadres soient associés aux différentes étapes de la réalisation d'un Plan de Développement.

Il est important de mettre des objectifs quantifiables et répartis dans le temps.

L'Histoire/ la Structure de la société :

La société, son histoire, sa forme juridique.

L'Opportunité : L'Avantage Compétitif



D'après Porter modifié

Pour pénétrer le marché, un produit doit être compétitif. C'est à dire que le produit doit apporter un plus par rapport aux produits existants. C'est soit :

1. une **économie sur le coût** d'acquisition du produit/service. C'est à dire que le produit peut être acheté, grâce à une innovation technique, un savoir faire ou à une économie d'échelle, à un prix inférieur à celui que l'on rencontre sur le marché.
2. une **différenciation** qui permet aux produits d'apporter une plus grande valeur par rapport aux produits concurrents. Ce plus peut être sur le produit lui-même ou sur les attributs que ce produit apporte aux consommateurs ou à une partie des consommateurs (emballage, distribution, marketing...). Pour les produits agricoles, on doit ajouter la possibilité de produire en hors saison (fraises en hiver).

Selon Porter, une entreprise ne peut pas avoir deux stratégies différentes, elle doit soit être le leader sur les coûts, ou soit avoir une stratégie permettant d'être différenciée. Si une entreprise choisit d'être le leader sur les coûts son marché est large et non défini. Si une entreprise décide une stratégie de différenciation, son marché correspond à un segment du marché (créneau), et aux besoins d'une clientèle définie.

Pour Porter, une entreprise a besoin de se concentrer sur ses capacités qui font sa réussite. Cela ne veut pas dire qu'une entreprise qui a choisi d'être leader sur les prix ne peut se développer sur d'autres marchés. Il suffit de regarder comment easyJet a développé son savoir faire sur d'autres segments comme les locations de voiture, les cyber cafés, et peut être vers les croisières.

L'approche de Porter est controversée et ne fait pas l'unanimité³ comme le montre le tableau suivant.

Marketing de masse	Vieilles méthodes	Nouvelles méthodes	Exemples
Positionnement du	Etre soit leader des coûts soit sur une	Etre entre les deux	Les chemises qui ne se froissent pas entre

³ Paul F Nunes, Brian A Johnson, and Timothy S Breene

produit	créneau		les chemises en polyester et en coton.
	Offrir un prix unique accessible à l'ensemble du marché	Effectuer quelques modifications sur les prix en restant toujours accessible à l'ensemble du marché	Pour \$50 par an, le loueur de voiture offre son statut « gold » à ces clients pour leur permettre de couper les lignes d'attente
Design du produit	Offrir le produit pour utilisation toute l'année	Réaliser des produits légèrement modifiés pour certaines occasions	Starbuck offre des produits pour maintenir une bonne haleine après un café à des prix 2 à 10 fois supérieurs aux produits concurrents
	Produire des versions moins chères des produits de luxe	Produire de nouveaux produits qui mettent le luxe à la portée de tous	Appartements à temps partagés
	Offrir aux consommateurs des nouveaux produits à grande consommation	Offrir des consommables qui peuvent se transmettre à travers des générations	Les couteaux suisses
Distribution	Magasins doivent avoir une grande variété de produits	Créer des magasins adaptés aux besoins locaux	Supermarchés s'ouvrent aux produits locaux
	Investir en promotion pour mettre le produit désiré et recherché par les consommateurs	Répondre aux besoins des clients	La chaîne de TV NBC a revu ces grilles pour répondre aux besoins d'une clientèle ayant un pouvoir d'achat plus important et de ce fait a pu relever ces tarifs publicitaires

Cette notion d'avantage concurrentiel doit être indiquée clairement dans le Plan de Développement. Si une **entreprise a des protections** sur son produit comme des accords d'exclusivité ou brevet, elles doivent être mentionnées clairement.

Stratégie pour mise sur le marché d'un produit

Intégrer	Orchestrer	Céder la licence
On intègre toutes les étapes pour dégager un profit sur un produit	On se concentre sur certaines étapes importantes et sous traite sous forme de partenariat les autres étapes	On licence le droit d'exploiter le produit à une autre compagnie
Investissements importants	Investissements moyens	Investissements limités
Demande : • une bonne coordination des différents services • des compétences internes complémentaires (production, marketing...)	Demande : • d'accepter de perdre le contrôle de certaines opérations • de pouvoir coordonner différentes opérations	Demande : • une possibilité de travailler en confiance avec d'autres partenaires
A utiliser : • quand la vitesse de mise en marché n'est pas primordiale • quand la technologie est éprouvée • quand le marché est stable et connu	A utiliser : • quand la relation entre les partenaires est liée sur la confiance et est éprouvée • quand la concurrence est forte et demande des produits innovants • quand le produit est facilement substituable • quand la technologie est relativement nouvelle	A utiliser : • quand il y a possibilité de bien se protéger • quand le marché est nouveau • quand les investissements sont importants • quand l'entreprise n'a pas les ressources nécessaires (humaines et financières) pour mener à bien son projet

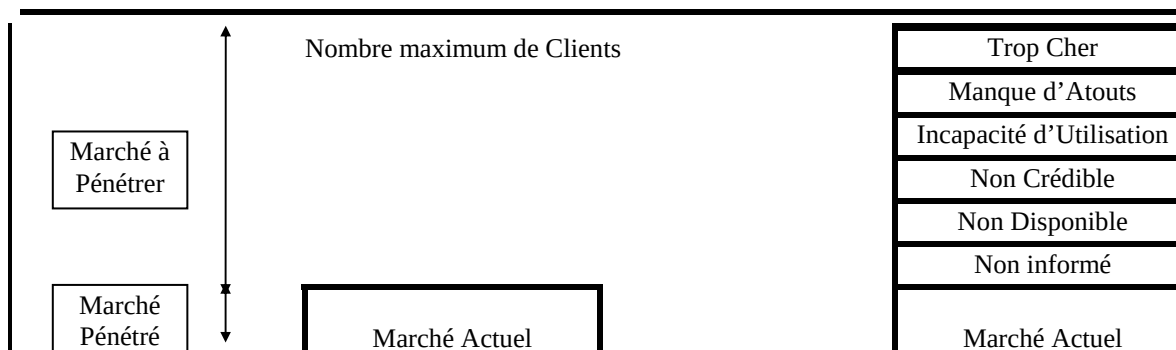
- Entre 50 et 90% des nouveaux produits lancés sur un marché sont des échecs.
- De nombreuses entreprises ne font que des bénéfices sur un nombre très limité de produits. En 2002, Procter and Gamble avait seulement 12 marques sur les 250 commercialisées qui étaient bénéficiaires.
- Quand une entreprise doit lancer un nouveau produit, elle a trois approches à sa disposition :
 - o Intégrer
 - o Orchestrer
 - o Céder la licence

Conséquences :

- De nombreuses entreprises croient que l'intégration est la méthode la moins risquée pour lancer un produit. Mais, c'est une méthode relativement lente et surtout qui demande de nombreux capitaux.
- L'approche de mise en marché doit dépendre des ressources possédées par l'entreprise mais également des usages de la clientèle et de la stratégie mise en place par la concurrence.

La mise en place d'un concept à la place d'un concept unique limite les risques d'échec.

Le marché et ses tendances



Tous produits/services vont entrer sur un marché. **Il n'existe pas un produit/service sans concurrence.** Sur ce marché, il existe une demande (marché actuel) et une demande potentielle (marché restant à pénétrer).

Il est important de connaître la taille du marché potentiel en comparaison avec le marché actuel et de connaître les raisons de cet écart. Dans la plupart des cas, il **faut estimer** ces informations sur des bases logiques et explicables. Ce n'est pas un devoir de mathématique où il faut trouver un chiffre, il faut pouvoir argumenter son estimation.

Si le marché actuel représente **moins de 33% du marché potentiel**, le marché est en développement. Les prix sont élevés, de nouvelles entreprises s'intéressent à ce marché, les références ne sont pas établies, des possibilités de développement existent en :

1. ayant une campagne d'information (publicité) pour que l'existence de ce produit soit connue,
2. mettant son produit disponible (points de vente....),
3. prouvant le bon fonctionnement du produit,
4. permettant l'utilisation du produit (par exemple, on ne peut pas vendre de téléviseur si on n'a pas d'électricité).
5. développant des atouts qui intéressent de nouveaux consommateurs (Viagra utilisé pour augmenter les performances sexuelles)
6. essayant de baisser les prix de vente.

Si le marché est de **plus de 66% du marché potentiel**, l'entreprise aura tendance à s'attaquer aux parts de marché en baissant ses prix, en offrant des produits/services supérieurs, et en segmentant ses produits. Les leaders sont établis.

Si le marché représente **entre 33% et 66% du marché potentiel**, la zone est instable. Les prix vont baisser et certaines sociétés vont se retirer du marché, d'autres rechercher des créneaux. Des leaders sortent du lot, des références sont créées.

Il est important de connaître cette information pour définir les tendances du marché mais également pour définir une **stratégie** commerciale qui sera soit basée sur la **recherche de nouveaux clients**, soit sur **une augmentation des parts de marché**, ou soit une **augmentation des ventes par clients** (nouveaux services).

La Concurrence et son intensité

Comme le dit Dr. Jim Reinmuth, Président de Rubbicon Asset Management : ***“Si il n’y a pas de concurrents, il n’y a pas de marché. Dans certains Plans de Développement, si je lis qu’il n’y a pas de concurrents, je le referme car je ne suis pas intéressé d’investir dans une entreprise qui n’a pas de marché”.***

Connaître le marché est important mais connaître les forces et faiblesses des différents acteurs présents sur ce marché est également important.

D’autre part, il ne faut pas assumer que la concurrence est passive et va accepter la présence d’un nouveau produit sans réagir. La concurrence n’est pas figée, comme votre entreprise, elle évolue.

La concurrence a souvent des effets positifs sur une entreprise. Outre de l’obliger à investir et à innover, un concurrent peut :

- Elargir le marché en s’implantant sur de nouveaux segments
- Faire connaître votre produit/service grâce à des campagnes publicitaires
- Permettre une base pour comparer les résultats et pour se situer.

Le « benchmarking » est une technique souvent utilisée pour comparer les procédés ou les pratiques entre deux entreprises ou entre deux départements au sein d’une entreprise.

Le « benchmarking » a souvent engendré de nombreuses erreurs si il n’est pas très bien utilisé. Pour être efficace, les démarches doivent s’axer sur les consommateurs.

Certaines entreprises créent également des concurrents virtuels pour essayer de prévoir les changements. Est-ce très efficace ?

Outres les informations sur les parts de marché et les avantages concurrentiels des principaux concurrents, il est important de comprendre et de définir, dans un Plan de Développement les points suivants :

1. **Barrières de protections contre de nouveaux concurrents.** Un marché peut être fermé pour différentes raisons. Ces raisons peuvent être politiques (instauration d’un monopole d’Etat), économiques (trop grandes quantités à produire pour être compétitif, trop grandes dépenses en marketing...), et technologiques (Protection à travers des brevets, coûts d’acquisitions de la technologie trop importants).
2. **Barrières de sorties.** Pour certaines industries, il est difficile de sortir du marché. Ces raisons peuvent être liées à des choix stratégiques (une compagnie peut vouloir rester sur un marché même si ce marché n’est pas profitable), à des choix politiques (fermeture d’usines dans des régions en difficulté, coûts de mutation), ou à des choix économiques (importants investissements).
3. **Pouvoir des clients.** Quand il y a peu de clients, son pouvoir s’en trouve renforcé. Une entreprise qui travaille pour l’aéronautique a le choix entre Boeing et Airbus.
4. **Pouvoir de substitution.** Les consommateurs ont parfois un grand choix pour substituer le produit à d’autres. Ceci est particulièrement vrai pour l’industrie

alimentaire où le consommateur est limité dans sa consommation par la taille de son estomac mais également a accès à un grand nombre de produits.

5. **Rivalités internes.** Plus le nombre de participants est grand, plus la rivalité est importante et plus il est difficile de trouver des créneaux porteurs et de s'assurer un prix de vente convenable. Un leader du marché qui possède 80% de parts de marché ouvre des opportunités à certaines PME qui décident de se nicher sur certains créneaux délaissés par le leader en raison de leur taille trop faible, mais profitable pour cette PME.

Les Clients

Client : Consommateur	Client : Industrie
Nombre	Nombre
Bénéfices retirés par le consommateur	Bénéfices retirés par l'industrie
Démographie : • Age • Revenu • Statut familial • Nombre d'enfants • Education • ...	Firmographie : • Nombre d'employés • Chiffre D'Affaires, Santé financière • Nombre de localisations • Forme juridique • Date de création • ...
Style de Vie : • Valeurs • Attitudes • Intérêts • Opinions et Orientations Politiques • ...	Culture d'entreprise : • Stratégies • Degré de centralisation/ niveau de hiérarchie • Niveau pour prise de décision • Technologie • Innovation
Usage : • Quantité par achat • Durée d'utilisation • Fréquence d'utilisation •	Usage : • Quantité par achat • Durée d'utilisation • Durée pour prise de décision •

Une entreprise ne peut pas survivre sans clients. Les clients ont des besoins, attentes et réactions différentes en face d'un produit. Il est donc nécessaire de segmenter. La segmentation permet de déterminer le définir un groupe de consommateurs qui ont les mêmes besoins, et d'offrir un produit adapté.

La procédure est la suivante :

1. **Besoins** : Définir des groupes de consommateurs ayant les mêmes besoins.
2. **Identification des segments** : Détermination des forces par segment (démographie, style de vie...).
3. **Détermination de l'intérêt économique du segment**
4. **Détermination du revenu potentiel par segment**
5. **Sélection d'un segment ou de quelques segments**
6. **Proposition pour les segments retenus** : Proposition que l'entreprise peut faire pour répondre aux besoins du segment.
7. **Détermination d'une stratégie marketing spécifique à ce segment**
8. **Tests**
9. **Stratégie finale**
10. **Mise en application**
11. **Revue**

Le succès de l'entreprise dépendra de la possibilité de coupler les besoins du segment avec la stratégie appliquée par l'entreprise pour répondre à ces besoins.

La stratégie marketing doit être centrée vers le client. Souvent, le premier client coûte plus qu'il ne rapporte (voir annexe comptabilité client). Ceci s'explique par des frais de communication. Il faut attendre l'acte de ré achat pour qu'il commence à rapporter de l'argent. Ceci implique **qu'un client fidèle est la source de profit** d'où la nécessité de mettre en place des systèmes de fidélisation de la clientèle mais surtout de s'assurer de sa satisfaction (voir annexes).

Stratégie pour fidéliser les clients

Profits élevés	Papillons : - Bonne adéquation entre les produits/services offerts et les besoins du client Stratégie : - Continuer à répondre aux besoins des clients - Exploiter ce filon si les clients sont actifs - Cesser d'investir dans ce filon avant qu'il devienne passif (effets de mode).	Vrais amis : - Excellente adéquation entre les produits/services offerts et les besoins du client Stratégie : - Communiquer avec vos clients sans les importuner - Construire une fidélité basée sur les produits mais également sur leurs comportements - Essayer de construire des partenariats
Profits bas	Etrangers : - Mauvaise adéquation entre les produits/services offerts et les besoins du client Stratégie : - Ne pas investir dans ce segment - Faire des bénéfices à chaque transaction	Attachés : - Adéquation limitée entre les produits/services offerts et les besoins du client Stratégie : - Mesurer la taille du portefeuille (pouvoir d'achat) et la part dans ce portefeuille - Si la part du produit dans le portefeuille est faible, concentrer vos efforts sur la vente de produits adjacents - Si la taille du produit dans le portefeuille est élevée, concentrer vos efforts sur les coûts de production
	Client sur le court terme	Client sur le long terme

Quand on considère la fidélité et la rentabilité, il est clair que les clients doivent être traités différemment.

Les vrais amis : Ce sont les meilleurs clients qui soient. Ils sont là pour le long terme et ils apportent à la société des profits importants. L'objectif est de former un partenariat avec eux basé sur leurs comportements et tout cela sans les importuner. En d'autres termes, il faut être sûr que vos vrais amis ne croient pas seulement dans votre société mais également à vos produits/services.

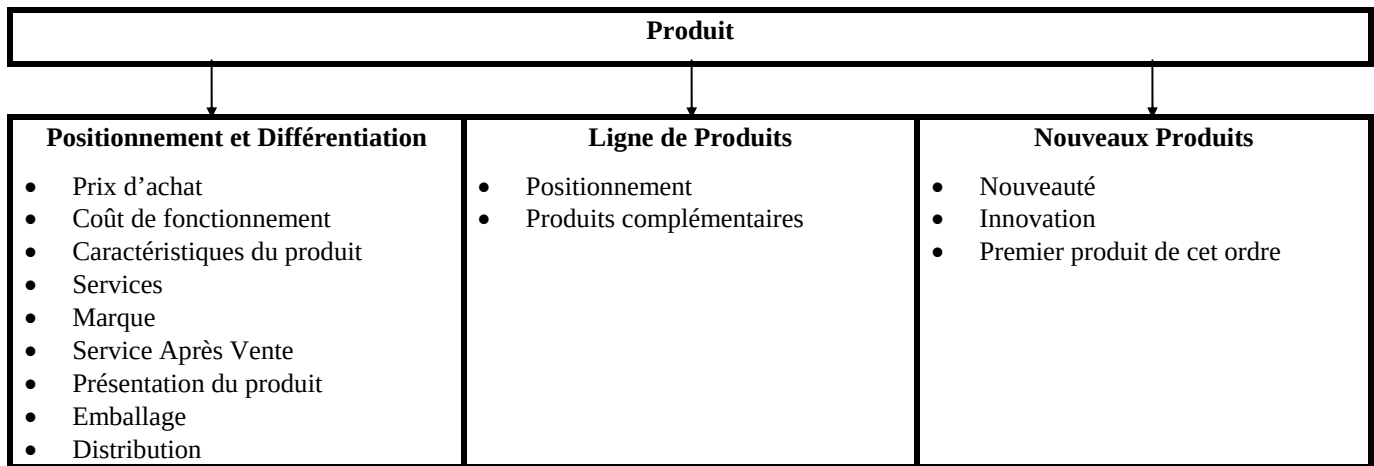
Les papillons : Ces clients ont une très grande valeur. Ils apportent un profit important mais ils ne sont pas là pour le long terme. Les études menées montrent qu'il est très difficile de les faire évoluer vers la catégorie « vrais amis » (cela marche dans moins de 10% des cas). Ces clients recherchent le meilleur coup. Il faut donc exploiter ce filon en lançant des promotions et des mailings (souvent la stratégie utilisée par les fabricants d'ordinateur).

Les attachés : Ces clients posent un véritable problème. Que faut-il faire ? Il est donc important de connaître la raison pourquoi ces clients ne sont pas plus rentables. S'agit-il de client avec un pouvoir d'achat bas ou simplement la part du produit/service est trop faible. En fonction du résultat de cette étude, il faut élargir la gamme de produits ou concentrer vos efforts sur les coûts de production.

Les étrangers : C'est le plus mauvais des cas. Chaque transaction doit être bénéficiaire...

La loyauté des clients est la source des profits. Il est donc important de soigner ses clients en fonction de leurs catégories.

Stratégie Marketing : Positionnement du Produit



D'après Roger Best

L'objectif est de créer un produit attractif pour les clients potentiels. Pour cela, il faut pouvoir répondre à la question : **“Comment mon produit est différent des produits concurrents ?”**

Il est important que le produit et son positionnement correspondent aux choix indiqués dans le chapitre avantage concurrentiel. Si vous avez un avantage concurrentiel, par exemple sur le coût de fabrication, et si l'entreprise s'est positionnée sur le marché de masse, il est difficile de concevoir que le prix de vente soit élevé. D'autre part si vous êtes sur le marché du luxe, il est difficile de concevoir un prix bas. C'est pour bien marquer cette différence que Audi Volkswagen sont deux marques différentes représentées de plus en plus par des réseaux différents.

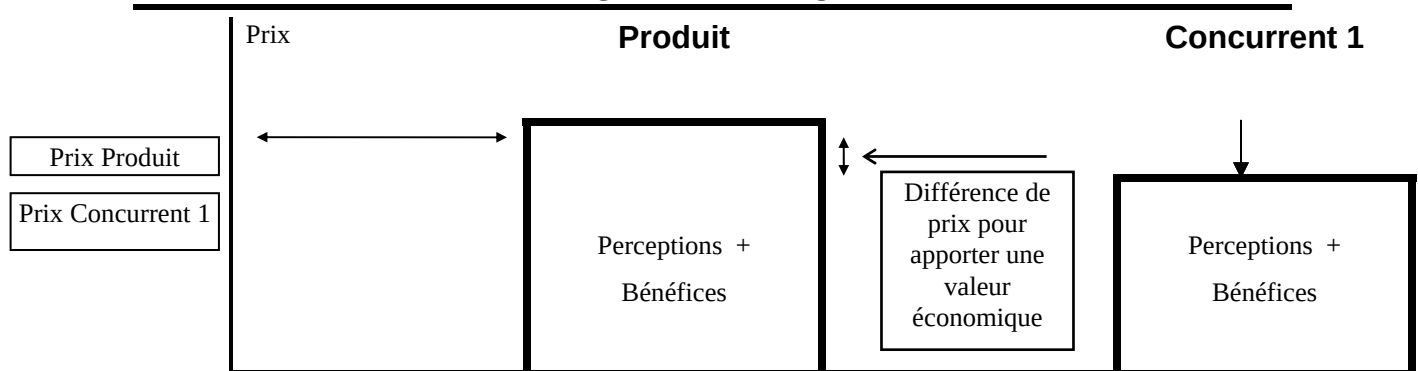
Le tableau présenté ci-dessus, met en évidence les différentes options qui permettent au service marketing de différencier un produit.

Un produit est soit nouveau (ordinateurs Apple en 1976), soit appartient à une ligne de produits (tracteur de 120 cv par rapport à celui de 80), soit est isolé. C'est le premier choix qui se présente au service marketing. Ensuite, les outils sont le prix, l'emballage...

Pour réussir, ***un produit doit avoir une “valeur” pour le client (rationnelle ou émotionnelle) et assurer un revenu désirable.***

La gamme de produits ou de services d'une entreprise est la seule raison d'être d'une entreprise.

Stratégie Marketing : Prix



Le prix est la partie la plus délicate. Le prix va déterminer les revenus, les bénéfices, le retour sur investissement, et les investissements futurs.

Des notions économiques sont nécessaires comme les principes de l'offre et de la demande (très important pour des produits agricoles), la notion d'élasticité, et la notion d'élasticité croisée.

Le prix est souvent associé à des qualités émotionnelles et non rationnelles. Souvent le prix est lié à la qualité du produit. Mais quoi qu'il en soit, **le prix doit être basé sur le marché et non pas sur les coûts de production**. Il existe de nombreuses entreprises qui calculent un coût de production et ajoutent une marge pour fixer leurs prix de vente. Cette stratégie n'est pas viable.

Le prix doit correspondre aux bénéfices que le client peut espérer du produit/service et de la perception que le client a de ce produit/service. L'objectif lors de la fixation du prix est de permettre aux clients de trouver une valeur par rapports aux prix des concurrents. Cette valeur provient de la perception que les clients ont de ce produit et des bénéfices qu'ils peuvent en tirer. Il faut que le prix associé aux bénéfices et perceptions qu'ont les clients potentiels du produit soient légèrement inférieurs aux bénéfices et perceptions qu'ont ces mêmes clients des produits concurrents.

Dans un magasin, je me souviens d'un vendeur me conseillant de prendre un appareil ménager allemand car il était selon lui de meilleure qualité. Il associait qualité et produits allemands. Si le consommateur français a la même perception que ce vendeur, le produit français doit être soit moins cher ou, au même prix, doit apporter plus d'atouts que le produit allemand.

A cette notion, il faut également, ajouter, la notion de marques. Certains consommateurs recherchent certaines marques car elles sont associées à certaines caractéristiques. Par exemple, les voitures Volvo sont associées à la notion de sécurité.

Cette démarche conduit à la notion de l'analyse du trade-off. **L'analyse du trade-off est une méthode utilisée pour quantifier les valeurs rationnelles ou irrationnelles d'un produit.** Comme toutes méthodes, elle a ses limites et ses restrictions. L'analyse du Trade-off ne peut être utilisée que si les clients sont homogènes et ont des besoins similaires. De plus, les caractéristiques rationnelles et irrationnelles doivent être limitées à moins de six. Un exemple de l'analyse de la trade-off est présenté en annexe.

Stratégie Marketing : Prix comme moyen de promouvoir un produit

Le prix est un moyen important pour promouvoir un produit et influencer sa demande.

Malgré son importance dans le portefeuille, le prix d'un produit est souvent mal connu par le consommateur et peut même faire l'objet de mauvaises perceptions comme nous allons le voir dans ce chapitre.

Costs killers :

Un consommateur retient le prix d'un nombre très limité de produits (moins de 10) et va comparer différentes enseignes et magasins en se référant aux prix de ces produits. Les supermarchés effectuent de nombreuses études pour connaître les produits utilisés par les consommateurs pour comparer les enseignes et magasins et vont promouvoir ces produits comme des « costs killers ». Les « costs killers » sont des produits à faible marge permettant d'attirer la clientèle dans les magasins.

Soldes :

Un produit soldé va engendrer une demande supérieure. Il n'est pas impossible d'observer une augmentation de la demande sur un produit de plus de 50% même si son prix n'a pas été modifié.

A contre parti trop de produits soldés peuvent engendrer une baisse de la demande. Sur les jus de fruits congelés des soldes trop répétés aux USA ont engendré une baisse de la demande de plus de 30%. Les soldes en France sont contrôlés et limités dans le taux pour éviter ces excès.

Prix terminant par 9 :

Malgré la réticence exprimée par les consommateurs, les prix terminant par un 9 peuvent engendrer une grande augmentation de la demande sur ce produit.

Ainsi des robes mises à prix initialement à \$34 ont subi une augmentation pour être vendues à \$39. La demande a augmenté par 33%. Par la suite ces mêmes robes ont été vendues à \$44 et la demande est revenue à son niveau initial.

Il est noté que un chiffre terminant par 9 a moins de pouvoir que les soldes.

Signe distinctif indiquant le prix :

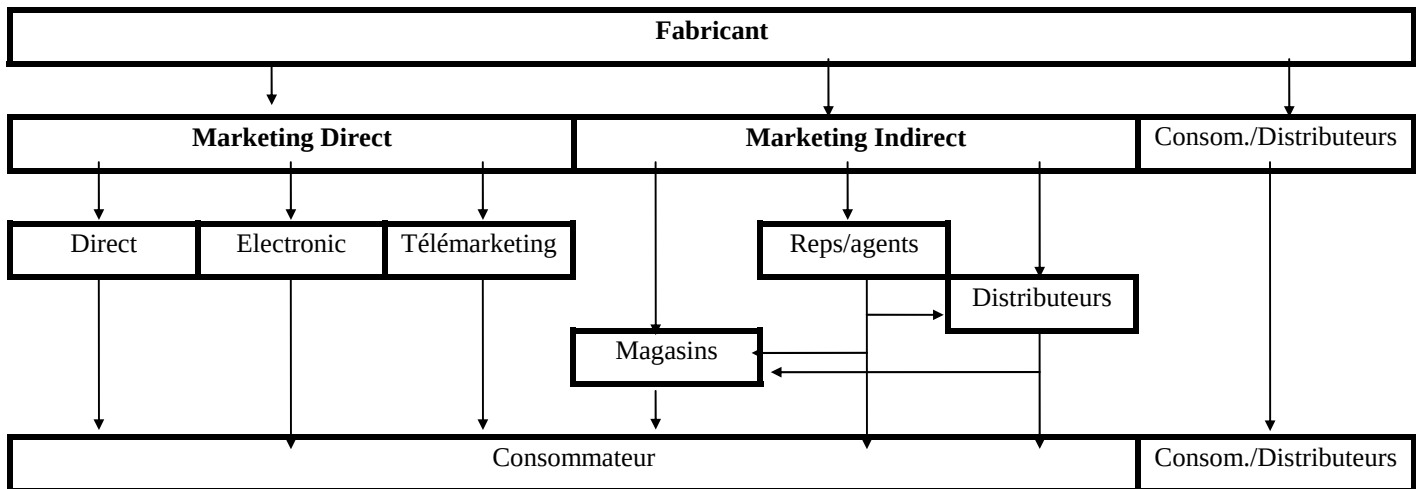
Des résultats positifs ont été prouvés selon les produits. Cette technique de vente est utilisée, régulièrement aux Etats-Unis, pour la promotion des ventes.

Prix bas garantis :

Cette technique qui garantit les prix bas est très efficace et repose sur le principe que le consommateur ne va pas contrôler le prix après son achat et même si il contrôle et trouve un prix bas, il ne va pas effectuer une démarche pour demander son remboursement ou sa différence.

Néanmoins, il faut manipuler cette méthode de promotion avec attention. Il s'agit d'une méthode liée au management du risque et peut entraîner de sérieuses conséquences.

Stratégie Marketing : Distribution



D'après Roger Best Modifié.

Même si vous avez un produit superbe, une grande opportunité, si vous n'avez pas un système de distribution qui permette de joindre les clients potentiels avec un niveau de service et d'après service répondant à leurs besoins, vos chances de réussite sont très fortement diminuées.

D'un côté, vous avez les clients qui ont des besoins et des attentes concernant un produit à acheter. De l'autre, vous avez une entreprise avec une image et un besoin d'être efficace. Ce qui veut dire que le **canal de distribution** doit être **adaptée à la clientèle mais également à l'identité de l'entreprise et de l'industrie et à ses choix stratégiques**.

La décision à prendre est de savoir si on veut vendre directement, indirectement, ou en réseau (consommateur devenant distributeur).

En raison des progrès dans les transports et du développement des communications (Internet...), la vente directe a pris un essor considérable ces dernières années. Dans la vente directe, l'entreprise garde possession de son produit jusqu'au consommateur. Ceci implique l'entreprise dans des activités de vente, de promotion, de livraison, d'entreposage, et de service après vente.

La vente indirecte fait appel à un ou des intermédiaires entre l'entreprise et le consommateur. Ces intermédiaires ont différentes responsabilités et prennent souvent la propriété du produit. Ces responsabilités vont de la vente, promotion, livraison, l'entreposage, et service après vente.

La vente dite en réseau est relativement nouvelle. Le principe est simple, le client devient distributeur et touche une marge sur ces ventes et une commission sur les nouveaux distributeurs/clients qu'il apporte à l'entreprise. Ce système a des implications légales et le recours à un avocat doit être envisagé.

Un seul système de distribution est rarement efficace, pour servir une clientèle.

Stratégie Marketing : Le retour du produit

Aux Etats-Unis, plus de 100 milliards de dollars de marchandises sont retournées, chaque année, à leurs fabricants pour des raisons très diverses :

- Produits défectueux
- Produits ne répondant pas à la demande des clients
- Produits dont le client ne veut plus
-

L'une des erreurs est de considérer cela comme une perte. Au contraire, cela peut devenir une méthode de promotion très efficace en :

- fidélisant le client
- valorisant le produit

De grandes marques de distribution (Costco, Sears) ont su construire leurs réussites sur le principe du retour de leurs produits sans demander des justificatifs à leurs clients.

Un produit retourné peut être valorisé. Un ordinateur retourné est souvent reconstruit et vendu de nouveau.

Favoriser le retour d'un produit n'est pas toujours une charge et peut devenir une source de profit

Stratégie Marketing : Communication

Etape menant à l'achat	Marketing	Moyens
Information	Communication	Publicité
Compréhension	Communication	Publicité
Intérêt	Communication Positionnement du produit	- Atouts du produit - Prix - Publicité - Crédibilité du produit
Intention	Communication Positionnement du produit	- Crédibilité - Démonstration
Achat	Communication Distribution	- Distribution - Service après vente
Ré achat	Communication Satisfaction	- Fidélisation - Suivi des clients

Tous produits ou entreprises ont besoin d'une campagne de communication. Comment voulez vous vendre votre produit si votre client potentiel n'est pas informé de l'existence même de ce produit ?

Le tableau, présenté ci-dessus, présente les différentes étapes qui conduisent à l'achat et au ré achat d'un produit/service. Toutes ces étapes font appel à la communication, **la communication doit être adaptée aux différentes étapes de l'acte d'achat et à l'identité du produit et de l'entreprise**. Souvent les bénéfices proviennent uniquement de l'acte de ré achat

La communication comprend : la publicité, les promotions, les catalogues, le marketing direct, le télé marketing, le marketing électronique, les ristournes, et les relations publiques.

La communication en marketing peut être soit "Push" (pousser) ou "Pull" (tirer).

La communication "**push**" est dirigée vers les intermédiaires (revendeurs) et a pour objectif de les inciter à devenir plus agressive dans leurs efforts de promotion vers leurs clients. La stratégie "push" comprend les ristournes revendeurs, les ristournes pour les objectifs atteints ... Elle est particulièrement indiquée pour réduire les stocks (soldes) ou pour informer de la possibilité d'achat d'un produit localement (concessionnaire).

La communication "**pull**" est dirigée vers les clients et a pour objectif d'inciter le client à acheter le produit (tirer le produit). La stratégie "Pull" comprend les campagnes de publicité dans les médias, les coupons, les tirages gagnant, les campagnes de fidélisations (cadeaux...). Elle est particulièrement indiquée pour informer de l'existence du produit, pour susciter l'intérêt, et pour fidéliser sa clientèle.

La plupart des entreprises cumulent les actions "Push" et "Pull" pour mieux s'adapter aux besoins de leurs clients et pour mieux les encadrer lors des étapes qui conduisent à l'achat (tableau ci-dessus).

Stratégie de Développement : Etapes

Souvent un projet est divisé en étapes. Il y a l'étape de recherche et développement, mise en production, lancement, développement de nouveaux marchés, d'ouvertures de nouvelles usines, maintien, déclin...

Cette partie identifie les différentes étapes dans le temps permettant de comprendre la logistique qui va mener le projet à son terme mais également d'évaluer le bon déroulement du projet dans le temps. D'autre part, l'état d'avancement du projet doit être mentionné.

Les investisseurs portent un regard particulier sur cette partie, car ils vont souvent conditionner leurs engagements financiers à la réalisation de ces étapes. En d'autres termes, très rarement un investisseur va financer l'ensemble du projet d'une seule traite mais va financer une étape de ce projet dans l'attente de sa finition dans les coûts en en temps pour apporter le complément.

Approvisionnement

Souvent pour de petits projets industriels non liés à l'agriculture, on ne mentionne rien sur l'approvisionnement. Ceci peut être justifié si les quantités demandées sont infimes par rapport à l'offre existante sur le marché, mais il ne faut pas oublier que l'approvisionnement représente très souvent le poste de dépense le plus important d'une entreprise (environ 60% en moyenne selon les normes américaines). Pour certaines industries comme la pétrochimie, les dépenses d'approvisionnement peuvent atteindre 90% des dépenses totales. Je n'ai pas les chiffres pour l'agriculture mais je pense que ce poste doit être au dessus de 60%.

Dans ces conditions, des **économies de 5% peuvent engendrer des bénéfices en hausse de plus de 30%.**

Dans un Plan de Développement, il faut s'assurer que l'entreprise va pouvoir être approvisionnée en quantité, en qualité, et à un coût correspondant aux quantités et aux qualités demandées. Le projet de construction d'Eurotunnel en a fait la triste expérience. Les quantités de ciments demandées étaient tellement importantes qu'elles ont engendrée une très forte augmentation du prix du ciment non prévue dans le projet initial.

L'agriculture et l'agroalimentaire sont des secteurs uniques en raison de la saisonnalité, de la périssabilité, et de la variation en quantité et en qualité des matières premières. De l'autre côté, le client demande souvent un produit avec un prix et une qualité constante et stable.

Pour ces raisons, ***une entreprise travaillant dans les secteurs de l'agriculture et agro-alimentaire doit prendre particulièrement en compte les variations en prix en en quantité de leurs matières premières.***

L'entreprise doit démontrer comment elle peut faire face à des variations en qualité des matières premières et aussi, si elle est en concurrence avec de gros acheteurs, comment elle peut assurer son approvisionnement dans de bonnes conditions.

Souvent une analyse reposant sur la variation du coût des matières premières permet de mieux comprendre l'implication de ce facteur sur la pérennité de l'entreprise.

Les coûts cachés sont souvent une composante mal adressés dans une entreprise. On connaît relativement bien les coûts d'achat mais on ne connaît pas les coûts engendrés par d'autres facteurs comme :

- ◆ Le retour des produits défectueux
- ◆ Le retard dans l'approvisionnement
- ◆ L'absence de support technique
- ◆ Le délai pour répondre aux appels

Souvent une entreprise est prête à économiser quelques euros sur le prix d'achat et à dépenser des centaines d'euro sur des coûts cachés.

Organisation, Logistique, Fabrication et Contrôle Qualité

Pour mener à bien son projet, une entreprise doit mettre en place une organisation, une logistique, et souvent un atelier de production.

Le lecteur ***doit comprendre le mécanisme interne qui va permettre l'approvisionnement, la transformation, et la commercialisation, ainsi que la valeur ajoutée que l'entreprise va apporter sur le marché.***

Les capacités de production et les localisations doivent être décrites ainsi que ce qui va être loué ou acheté.

Si il existe des règlements pouvant affecter la bonne marche de l'entreprise, il est nécessaire de les mentionner comme le traitement des déchets si l'entreprise est polluante.

La forme juridique choisie doit être aussi mentionnée.

Direction, l'Organigramme, Conseil d'Administration, Actionnaires

Un Plan de Développement n'a aucune valeur par lui-même. Sa valeur repose sur les hommes et femmes qui permettront son application.

C'est la partie la plus importante. Il faut démontrer que l'entreprise va avoir les ressources humaines pour mener à bien son projet.

Tout investisseur va juger un Plan de Développement sur son aptitude à devenir réalité. Qui va donner le réalisme ? Les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise.

Comme le dit Doug Gorman, ancien Président d'une des 100 premières entreprises des Etats-Unis : ***“ je n'ai jamais lu un Plan de Développement dont les comptes ne sont pas équilibrés, moi je juge les hommes et femmes qui peuvent mener à bien le projet, il n'y a que cela qui compte ”.***

Dr. Jim Reinmuth, Rubicon Asset Management, a inscrit dans son bureau cette phrase : ***“Un mauvais produit avec une bonne direction réussira toujours mieux qu'un bon produit avec une mauvaise direction”.***

L'équipe dirigeante doit démontrer : sa capacité à soutenir des efforts intenses, sa connaissance du marché, sa capacité à diriger, ses capacités à évaluer et à réagir aux dangers, et des capacités à communiquer.

Dans cette partie, il faut donc donner un organigramme de la société, les modes de rémunération, les apports pouvant intervenir à travers le conseil d'administration, les actionnaires, mais surtout montrer comment les gens qui vont travailler dans cette société ont les compétences et l'expérience pour mener à bien ce projet.

Le choix du Conseil d'Administration peut être déterminant pour la réussite du projet et surtout pour créer une crédibilité. Il est facile à comprendre que la présence d'un grand entrepreneur ou banquier dans un Conseil d'Administration peut permettre d'obtenir de meilleures conditions de financement mais également l'ouverture de portes qui peuvent être déterminantes au succès de l'entreprise.

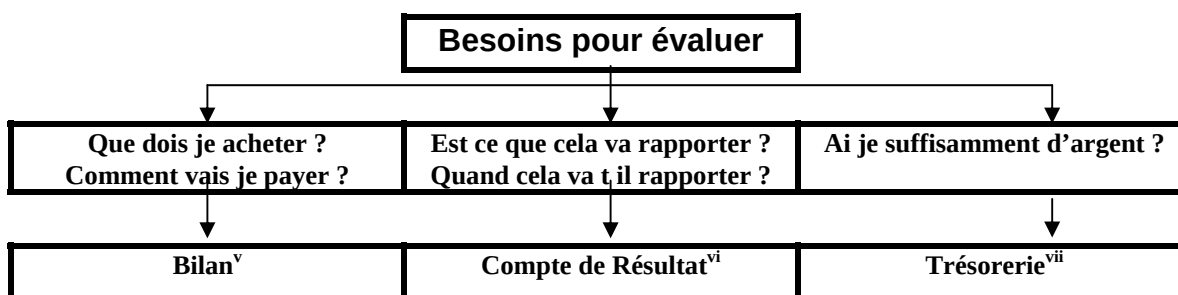
Risques et Réactions

Chaque entreprise doit faire face à des risques ou problèmes provenant de l'entreprise elle-même, de son développement mais également de l'extérieur (crise économique, changement de législation).

Il faut mieux prévoir que guérir. Il vaut mieux que vous connaissiez les risques que vous prenez avant de les rencontrer (il est souvent trop tard). Votre réputation comme futur dirigeant du projet peut être gravement endommagée. Le rôle des investisseurs est d'évaluer les risques et votre financement sera obtenu que si vous démontrez que vous connaissez bien les risques et que vous êtes prêt à y faire face.

Un tableau présentant les principaux risques et problèmes que le projet peut rencontrer ainsi que les réactions permettant d'y faire face est plus que conseillé.

Résultats : Documents Comptables



Jusqu'à maintenant, nous avons déterminé les actions que nous devons mener pour que ce projet devienne réalité. Nous devons maintenant l'évaluer d'une manière rationnelle et chiffrée.

La personne qui va évaluer ce projet doit se poser des questions comme : que dois je acheter, comment vais je payer, quand cela va t-il me rapporter, et ai je suffisamment d'argent pour mener ce projet à terme. Ces questions conduisent à des notions comptables qui sont le bilan, le compte de résultat, et le flux de trésorerie. Mais à l'inverse de la comptabilité qui permet de chiffrer une situation passée, le Plan de Développement nécessite de se projeter dans l'avenir, généralement sur cinq ans. Il s'agit donc ***de déterminer une comptabilité prévisionnelle.***

Même si vous avez un excellent expert-comptable avec vous, vous devez avoir des notions en comptabilité afin de pouvoir évaluer un projet et la décision prise sera de votre responsabilité unique. Sans cela vous risquez d'apprendre ***que les conseillers ne sont pas les payeurs*** et surtout ***la comptabilité n'est pas une science exacte... Ce n'est même pas une science...***

Le Bilan :

Le bilan est pour simplifier une photographie de l'entreprise à un moment donné. Comme toutes photographies, le bilan diffère d'une saison à une autre. Ceci est particulièrement vrai pour le secteur agricole et agroalimentaire. Le bilan d'une

ferme à fin octobre est complètement différent de celui obtenu à fin juin. Il faut donc être très **vigilant sur la date choisie pour clôturer le bilan**.

Pour réaliser un bilan prévisionnel, il est important de prendre en considération les points suivants :

1. **Le nombre de jours en stock^{viii}**. Par exemple, si la quantité en stock doit permettre de couvrir 30 jours d'activité commerciale, nous devons avoir dans le bilan en stock la somme correspondant à la formule : **Prix achat (ou prix de production)*30 jours/ 365 jours**.
2. **Les créances clients^{ix}** également en nombre de jours. Par exemple, si les clients paient en moyenne à 60 jours, nous devons avoir dans le bilan la somme correspondant à la formule : **Chiffre d'affaires annuel*60 jours/ 365 jours**.
3. **Le délai de paiement des fournisseurs^x**. Par exemple, si nous devons payer les fournisseurs en moyenne 15 jours après la livraison, nous devons avoir dans le bilan la somme correspondant à la formule : **Achat annuel*15/ 365**.
4. **Les dépréciations**
5. **Les investissements**
6. **Les actifs^{xi} sans valeur**
7. **Les capitaux propres**
8. **Les ressources durables**
9. **Les dettes courts termes ou assimilées**

Une petite note supplémentaire concernant le bilan. Quand une entreprise investit en capital, on trouve une trace dans le bilan, quand une entreprise investit dans son personnel, il n'existe aucune trace dans le bilan. **Le personnel et les frais liés aux personnels sont des coûts ou des charges** et non un investissement...

Le Compte de Résultat :

Le compte de résultat reflète l'activité de l'entreprise durant une période déterminée souvent un an.

Pour réaliser un compte de résultat prévisionnel, il est important de prendre en considération les points suivants :

1. **La projection des ventes**. C'est un exercice délicat qui peut reposer sur les objectifs définis dans le Plan de Développement comme parts de marché ou taux de croissance.
2. **Les charges d'exploitation^{xii}** : Charges fixes (dépréciations...) et charges variables.
3. **Les produits financiers et charges**
4. **Les produits exceptionnels et charges**
5. **Les impôts**.

D'autre part des ratios financiers doivent être développés comme les marges bénéficiaires (Résultat net*100/Chiffre d'affaires).

Les flux de Trésorerie :

Les flux de trésorerie permettent de connaître la situation de la trésorerie, la provenance de la trésorerie, et l'utilisation de cette trésorerie. **Si la trésorerie est à 0, l'entreprise ne peut plus faire face à ces obligations financières (paiement des salaires....) et si rien n'est fait, ce sera le dépôt de bilan.**

Quand la situation est critique, souvent au début d'un projet, la situation de trésorerie prévisionnelle doit être établie tous les mois au minimum.

Les fonds proviennent de trois sources : de l'activité commerciale, des désinvestissements et de l'activité financière (dettes et capitaux propres). A l'inverse, les fonds peuvent être utilisés par l'activité commerciale, les investissements et par l'activité financière (paiement de la dette, dividendes, rachat d'actions).

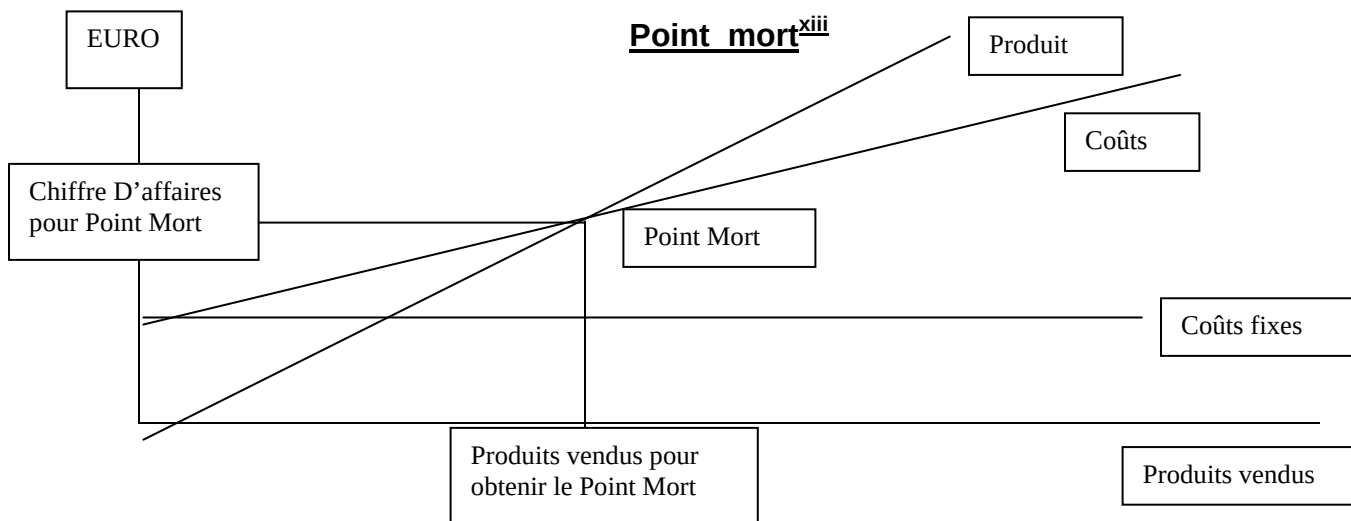
Le principe est simple, on enregistre tous les mouvements d'argent. C'est donc un document très important et qui apporte de nombreuses informations sur la maturité et la situation du projet.

Par exemple, au début, le projet a besoin d'investissements importants qui seront financés par les fonds provenant de l'activité financière (dettes, apports en capital). Plus le projet avance, plus les fonds provenant de l'opération vont prendre le relais pour financer ce qui reste en investissement et l'activité financière ne va plus fournir les fonds mais va les utiliser (remboursement de la dette, distribution de dividendes). Quand le projet est sur le déclin, les investissements déclinent également.

Le tableau suivant permet de mieux comprendre les opérations qui vont aider à la détermination du flux de trésorerie.

Flux de Trésorerie	Signe
Flux provenant de l'opération	
• Revenu net provenant du Compte de résultat	+
• Amortissement (charge qui n'entraîne aucun flux)	+
• Provision (charge qui n'entraîne aucun flux)	+
• Augmentation des stocks (utilisation d'argent non comptabilisée)	-
• Diminution des stocks	+
• Augmentation des créances clients (utilisation d'argent non comptabilisée)	-
• Diminution des créations clients	+
• Augmentation de la créance fournisseur (apport d'argent non comptabilisé)	+
• Diminution de la créance fournisseur	-
Flux provenant de l'opération	Σ1
Flux provenant des investissements	
• Investissement (utilisation d'argent)	-
• Désinvestissement (apport d'argent)	+
Flux provenant des investissements	Σ2
Flux Provenant des activités financières	
• Augmentation de la dette	+
• Diminution de la dette	-
• Augmentation des capitaux propres	+
• Diminution des capitaux propres	-
Flux provenant des activités financières	Σ3
Situation de Trésorerie au début de l'activité comptable	
Changement de trésorerie durant la campagne (somme des flux)	Σ1+Σ2+Σ3
Situation de Trésorerie en fin de l'activité (à reporter dans le bilan)	

Les Résultats Economiques



Les coûts d'une entreprise Etats-Unis sont soit fixes, ou soit variables. Les coûts variables (Cv) évoluent avec le niveau de l'activité alors que les coûts fixes (Cf) sont présents même si l'entreprise ne produit pas. Ainsi, nous pouvons définir la formule suivante : $C = Cv \cdot Q + Cf$, ou Q est la quantité produite.

De l'autre coté le Produit (R) de l'entreprise est fonction de Q (Quantité) et du prix de vente (P). Nous obtenons la formule : $R = P \cdot Q$.

Le Point Mort est quand $C = R \Rightarrow P \cdot Q = Cv \cdot Q + Cf \rightarrow Q = Cf / (P - Cv)$

Le Point Mort est une notion très importante. ***Un point mort bas par rapport à la capacité de production et au niveau des ventes souhaitées conduit vers un potentiel de profit plus important et diminue considérablement le risque lié à ce projet. En d'autres termes, la marge d'erreur dans la construction de ce projet est plus grande.***

Rapporté à la taille du marché, on peut définir les parts de marché nécessaires pour obtenir le point mort. Ainsi, le point mort rapporté en parts de marché (PMM) doit correspondre à la formule : ***PMM = Point Mort Q * 100 / Marché total.***

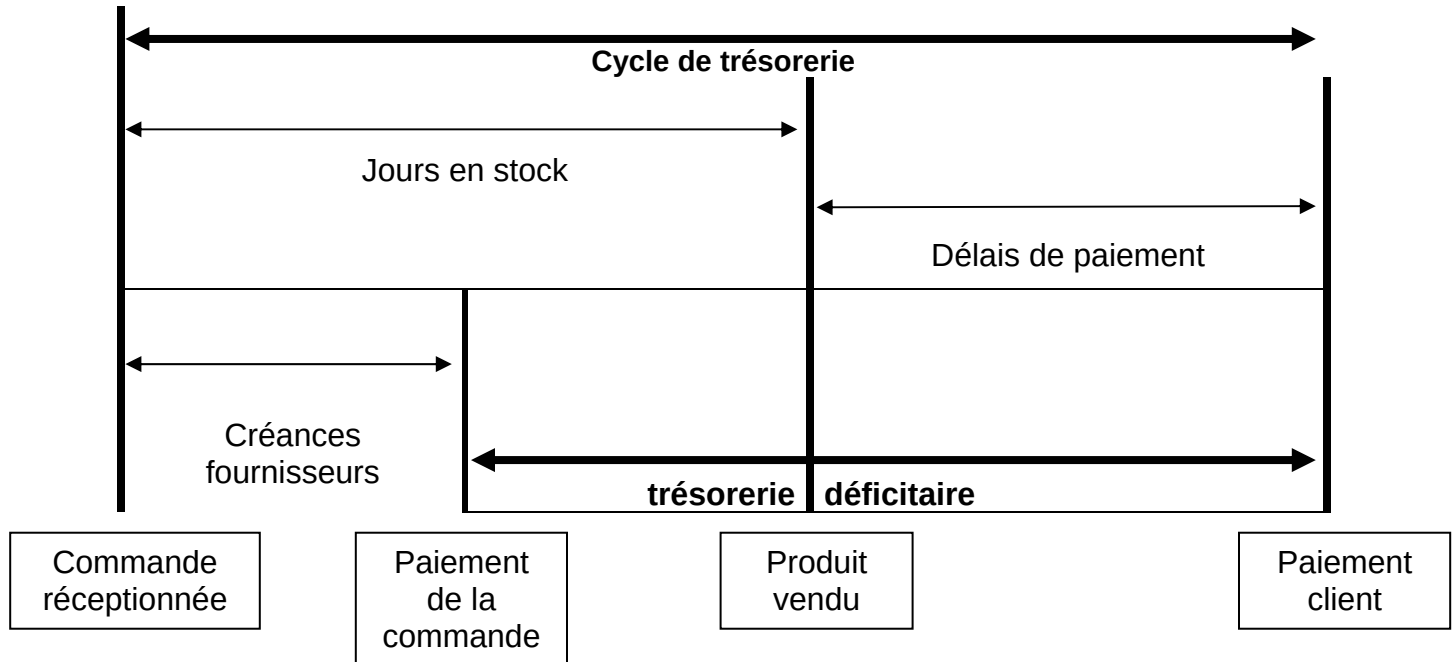
Cette notion permet de connaître le pourcentage de parts de marché nécessaires pour que l'entreprise commence à faire des bénéfices. Si par exemple, on s'attaque au marché des tracteurs et qu'il faille 30% de parts de marché pour équilibrer les comptes, nous avons de grandes chances d'échouer.

Ce Point Mort rapporté en parts de marché a une grande valeur et doit être lié :

1. A la situation existante de l'entreprise sur son marché
2. A la situation de la concurrence et à son intensité.

Entreprise et Croissance

Alors qu'une entreprise qui ne se développe pas est amenée à disparaître; une entreprise en trop forte croissance va rencontrer également des difficultés de trésorerie qui peuvent amener sa disparition. En quelque sorte, elle est victime de sa propre réussite.



Le schéma présente le cycle de trésorerie lié à un produit et le décalage entre commande au fournisseur, mise en stock, commande par le client, et paiement par le client. Le déficit en trésorerie dépend donc :

1. Du délai entre le paiement du fournisseur et le paiement reçu du client
2. De la quantité de marchandises commandées par clients
3. De la quantité de marchandise en stock pour un cycle
4. Du nombre de cycles de trésorerie engagés pendant une période (nombre de clients commandant durant une période).

Une entreprise en croissance a tendance à avoir une trésorerie provenant de l'opération déficitaire car :

1. Le nombre de clients augmente et de ce fait le nombre de cycles sur une même période augmente
2. Les quantités commandées par clients augmentent
3. Les stocks augmentent en prévision des commandes en croissance.

Une entreprise ne peut pas fonctionner avec une trésorerie négative, elle a trois solutions:

1. Trouver de la trésorerie en provenance d'une activité financière (augmentation du capital, ouverture d'un emprunt sur le long terme)
2. Trouver de la trésorerie en provenance d'un désinvestissement comme la vente d'un actif ou la mise en leasing d'un actif existant...
3. D'agir sur le cycle de trésorerie en:
 1. Réduisant le cycle de trésorerie (réduction du délai entre le paiement du fournisseur et la réception du paiement par le client et le contrôle des stocks)
 2. Réduisant les coûts par exemple en négociant des meilleurs prix de la part des fournisseurs
 3. Augmentant le prix de ventes.

Rarement une seule action va être suffisante pour combler le déficit en trésorerie. Il va falloir jouer à la fois sur le compte de résultat et sur le bilan et surtout essayer de prévoir avant d'être confronté à ce déficit... Car quand il se produit, il est souvent trop tard...

D'autre part quelque soit la décision prise, elle aura une conséquence importante sur le futur de l'entreprise comme apport de nouveaux actionnaires, un emprunt à rembourser, une augmentation de prix qui peut inciter la concurrence à s'installer sur ce marché...

Quoiqu'il arrive, c'est **la rançon du succès**... Il suffit de faire en sorte que cette réussite devienne réalité...

L'Offre Financière

Demande des investisseurs	Réponse à apporter
De combien d'argent avez vous besoin ?	Définir avec précision et à travers le Plan de Développement les besoins et les chiffrer
Que voulez vous faire avec cet argent ?	Présenter un tableau chiffré avec l'emploi de cet argent. Ne pas oublier de chiffrer les besoins en fonds de roulement et en trésorerie. Plus le tableau est clair et précis mieux c'est.
Comment cet argent peut-il améliorer l'entreprise ?	Présenter le Plan de Développement avec les taux de retour (retour sur investissement) et une évaluation de l'entreprise aujourd'hui et dans 5 ans (si le projet dure 5 ans).
Comment allez vous rembourser ?	Plusieurs solutions (cette liste n'est pas exhaustive). 1. Montrer que la trésorerie provenant de l'activité commerciale va permettre un remboursement de la dette. 2. Montrer que d'autres sources de financement vont pouvoir intervenir (arrivée de nouveaux actionnaires, arrivée de nouvelles banques, possibilité d'obtenir un autre emprunt, accès au leasing). 3. Introduction en bourse. De nouveaux actionnaires vont prendre le relais. 4. Acquisition par un autre groupe. Quand, une PME obtient une taille critique, elle peut intéresser certains plus gros groupes. 5. Regroupement avec une autre société qui a une bonne trésorerie. 6. Vente d'une licence
Quand allez vous rembourser ?	Présenter un échéancier daté.

Pour que l'offre financière proposée dans le Plan de Développement soit prise en considération, il faut répondre aux préoccupations des investisseurs potentiels.

Le tableau, ci dessus, a pour but de présenter ces préoccupations.

Choix et Rentabilité des investissements

Investir : C'est mobiliser des ressources aujourd'hui dans l'espoir d'en tirer avantage dans l'avenir d'où la notion de durée, la notion de rentabilité, et la notion de risques (commerciaux, politiques et économiques).

Durée : En fait, un investissement est un flux de Cash Flow positifs ou négatifs qui interviennent dans le temps. Pour pouvoir les comparer, nous devons les ramener au même espace temps. Ceci nécessite donc d'actualiser le flux pour obtenir des informations comparables.

Actualisation d'un flux de trésorerie :

Années	0	1	2	3
Flux	C_0	C_1	C_2	C_3

La valeur actualisée (V_a) est :

$$V_a = C_0 + C_1/(1+r) + C_2/(1+R)^2 + C_3/(1+R)^3$$

R représente un taux d'actualisation lié au risque du projet. Si le projet est très risqué $R > 100\%$, si il correspond à une société quottée en bourse $R = 14\%$. Souvent le taux d'actualisation R est supérieur au taux demandé lors d'un emprunt.

Souvent C_0 est négatif car il correspond à un investissement.

Choix d'un projet :

On accepte un projet seulement si

$$V_a > 0$$

Investissements et rappels fondamentaux :

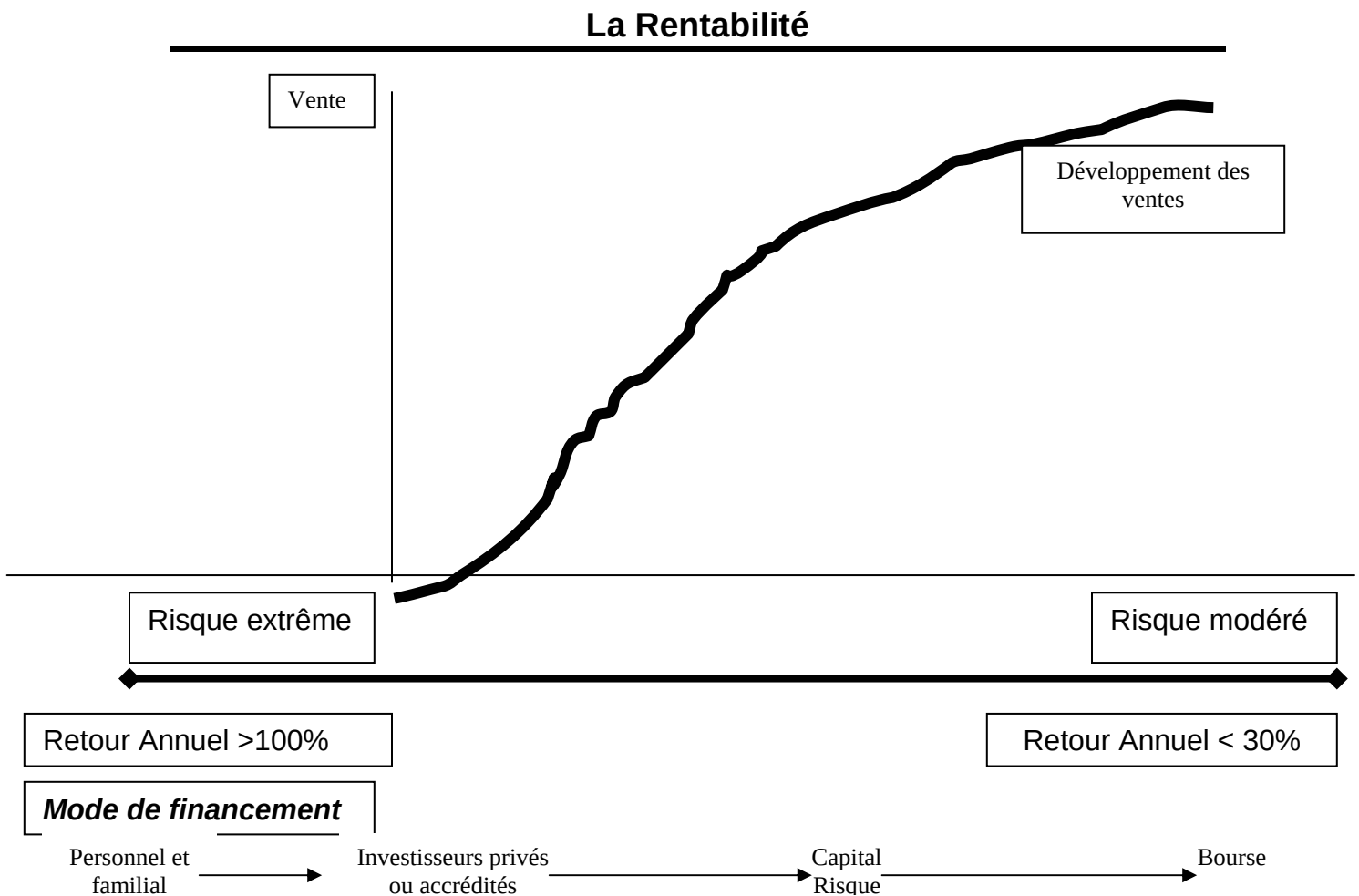
Souvent ces formules dépassent la compréhension et un responsable financier aura tendance à en ajouter pour justifier plus ou moins sa position dans l'entreprise. Il est important de ne pas se laisser abuser et revenir aux principes fondamentaux d'un investissement.

Le principe est de savoir si cet investissement va vous aider à gagner de l'argent. L'investissement est tout simplement la réponse positive à cette question. Partant de là, on peut se demander comment cela peut se traduire.

La traduction est simple et comprend trois parties:

- ♦ Une augmentation du Chiffre d'affaires réellement encaissé (vente que l'on ne retrouve pas dans le chapitre créance pour clients ou prévisions).
- ♦ Une diminution des stocks (on ne veut pas voir une machine qui tourne pour remplir les stocks mais pour fabriquer un produit qui a une valeur marchande).
- ♦ Une diminution des charges opérationnelles

Avec ces trois mesures, vous pouvez sans connaître la comptabilité ou la finance répondre à de nombreux problèmes et parfois simplifier le procédé de prise de décision.



Plus l'entreprise est jeune, plus il y a de risques. Plus il y a de risques, plus les investisseurs vont demander un taux élevé de retour sur investissements pour compenser ce risque. Le graphe ci dessus, présente, les taux annuels de rentabilité désirés par les investisseurs en fonction de la maturité de l'entreprise ou du projet.

Le Plan de Développement doit donc présenter des taux annuels de rentabilité qui soient en harmonie avec le stade du développement du projet et le risque que présente ce projet.

Les sociétés qui représentent le capital risque suivent souvent la règle des 5. C'est à dire que dans 5 ans, l'investissement doit rapporter 5 fois sa valeur, soit un taux annuel de rentabilité de plus de 37%.

Il existe de nombreuses méthodes pour estimer la valeur d'une entreprise ou d'un projet. Le plus simple et le plus souvent rencontré est de multiplier le revenu brut avant impôts et intérêts par un multiplicateur qui dépend du secteur de l'activité et de l'entreprise.

Comme le dit Dr Reinmuth : ***“Une entreprise n'a qu'une valeur si il y a un vendeur et un acheteur”***. La valeur finale est donc la valeur négociée.

Emprunt contre Capitaux Propres

Emprunt : Transaction où le propriétaire d'un bien permet à une personne physique ou morale d'utiliser ce bien. L'emprunteur promet de retourner le bien après une période définie et paiement pour l'utilisation (intérêt). Ce bien peut être une somme monétaire, un équipement (leasing), ou autre. Le propriétaire peut mener une action pour récupérer son bien dans le cas du non respect des engagements. Cela peut conduire à la liquidation.

Capitaux propres : un investisseur accepte de prendre une partie ou l'ensemble de la propriété d'une entreprise. Cette entreprise lui appartient et il en assume les responsabilités. Généralement, sa responsabilité est limitée à la part sociale qu'il détient dans l'entreprise mais il peut en être jugé autrement.

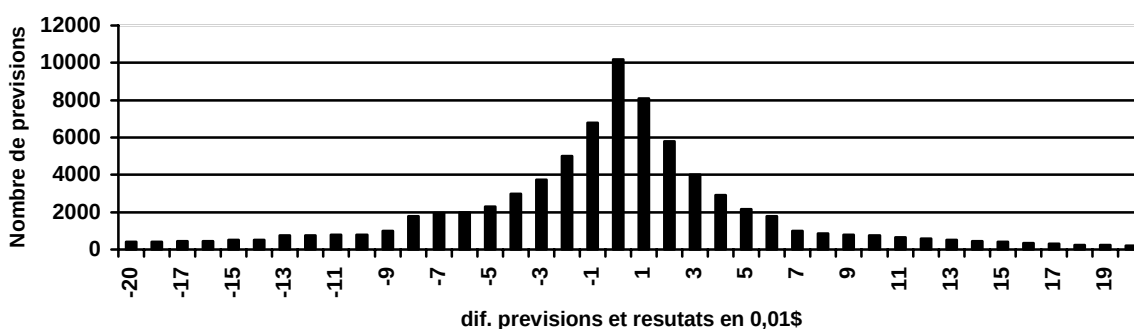
Qui assume le plus de risques ? L'investisseur en capital propre. De ce fait, il a besoin d'être compensé par un meilleur potentiel de retour.

Qu'est qui coûte le plus cher : un emprunt ou un apport en capitaux propres ? En raison des risques encourus, l'apport en capitaux propres coûte plus cher qu'un emprunt.

Prévisions, attentes des investisseurs et résultats réels

Qui peut prévoir le futur? Qui peut connaître les résultats d'une entreprise dans 3 mois, 6 mois, et un an? Cette question est peut être saugrenue mais selon une étude conduite par Harris Collingwood (Harvard Business Review, June 2001), Il semble que les banques d'affaire ont cette faculté de prévoir l'avenir sans réaliser de grosses erreurs, à moins que ce soit les dirigeants d'entreprise qui ajustent leurs résultats pour répondre aux prévisions des banques d'affaire.

Une étude menée sur 100 000 prévisions de 1974 à 1996 a permis d'obtenir le graphe suivant



Source: Journal of Business

Plus de 10% des prévisions étudiées sont juste au cents (0.01\$) près. Cette grande précision est obtenue grâce à des ajustements effectués comme:

1. Retarder ou accélérer les ventes
2. Reporter les revenus sur des valeurs autre que les ventes (cas des franchises ou l'entreprise mère propose un prêt à ses franchisés et comptabilise le recouvrement du prêt et non les résultats de la franchise)
3. Jouer sur les valeurs comptables
4. Augmenter ou diminuer les prévisions
5.

En conclusion, la **comptabilité n'est pas une science exacte** et elle permet des ajustements ou l'enregistrement d'ajustements qui permettent de répondre à une demande principalement des investisseurs ou du chef d'entreprise.

Devant de tels résultats, on comprend mieux les « manipulations comptables » effectuées par de grands patrons (Enron, WorldCom,...) pour tenter de satisfaire les attentes et espérances des investisseurs. Il est malgré tout surprenant que devant l'ampleur de ces manipulations, personne (analystes, auditeurs, concurrents) n'a soulevé ce problème et qu'il ait fallu attendre la fin tragique de ces sociétés pour connaître l'ampleur des fraudes et des conséquences dramatiques sur les investisseurs, les fonds de retraite, les salariés, les fournisseurs, les clients...

Part 4 : Valeur du Plan de Développement

Valeur du Plan de Développement : son application

Au Général Eisenhower qui lui présentait le plan d'invasion de l'Europe durant la seconde guerre mondiale, le Général Mashall répondait : "J'espère que votre plan est bon car vous allez être responsable de son application". Eisenhower aurait répondu : "Plan is nothing, planning is everything"⁴.

Un Plan, qui soit de développement ou autre n'a aucune valeur par lui même. Il a **une utilité que si il est mis en application.**

Il permet d'allouer les ressources nécessaires (troupes, besoins en artillerie pour Eisenhower ; taille des investissements, personnel nécessaire pour une entreprise...) mais également de connaître si les objectifs sont atteints (défaites de l'ennemi, invasion des plages en Normandie pour Eisenhower ; Chiffre d'affaires, Parts de marché, Retours sur investissement pour une entreprise).

Vous serez jugés sur les objectifs que vous avez réellement atteints et non pas sur le plan de développement comme Eisenhower l'a été quand son engagement a permis la capitulation allemande le 8 mai 1945. L'objectif était la capitulation allemande, il était stipulé dans le plan d'invasion avec toutes les ressources nécessaires pour sa réalisation. Bien entendu, la météo, les conditions sur le terrain ont changé les données mais le résultat final a été atteint. La réalisation des objectifs du plan d'invasion de l'Europe a permis au Général Eisenhower de devenir par deux fois Présidents des Etats-Unis d'Amérique.

Le Plan de Développement n'a pas de valeur par lui même car une organisation ne vit pas en vase clos et les événements intérieurs mais surtout extérieurs provoquent des changements et des adaptations qui sont inévitables. Une entreprise doit s'adapter à son environnement qui n'est pas contrôlable par l'entreprise.

⁴ Un plan c'est rien, le planning c'est tout.

Les 10 bêtises à éviter dans un Plan de Développement

1. **Nos projections comptables sont faibles** : Personne ne croît aux objectifs comptables présentés dans un Plan de Développement. Qui peut prévoir les ventes sur les cinq prochaines années ? Un investisseur recherche dans la partie comptable une compréhension du secteur d'activité, une logique dans la présentation des données, une présentation comptable compréhensible, et surtout des informations sur le développement de l'entreprise.
2. **Dans 5 ans, nous prévoyons un marché de 50 milliards d'euros** : Les investisseurs ont du mal à croire à ces chiffres grandioses. Ils ont besoin de savoir que le marché est important. Pour cela, il suffit de donner les faits et le contexte permettant d'évaluer la taille du marché
3. **Nous allons signer un accord de partenariat** : Ne pas mentionner d'accord avant qu'il soit signé. "Ne pas vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué".
4. **Nous allons embaucher des talents dès que nous aurons les financements** : Un entrepreneur qui ne peut pas convaincre des talents de le rejoindre aura du mal à obtenir des financements. D'autre part, les talents doivent croire à la réussite du projet. Une telle remarque insinue que les talents sont plus intéressés par l'aspect financier que par l'entreprise elle-même.
5. **Nous n'avons pas de concurrent** : Pas de concurrent, pas de marché.
6. **Nous vous demandons de signer un contrat de confidentialité** : Pourquoi voulez vous que je me lie avec vous ? Personne ne cherche à garder un secret mais à évaluer la possibilité de concrétiser le projet. Les investisseurs ne financent pas la carte pour trouver des trésors mais l'équipe qui trouve et rapporte le trésor.
7. **Ce concurrent est trop lent pour réagir** : Ce concurrent est déjà en place, il est certainement en place en étant lent et stupide... L'arrogance et la sous estimation de la concurrence sont très mal vus par les investisseurs.
8. **Nous sommes heureux que la bourse soit en baisse** : Aucun investisseur est heureux de voir la bourse en baisse. Cela veut dire que l'évaluation de votre entreprise est en baisse également. D'autre part, les investisseurs ont déjà investi dans des entreprises et ne peuvent pas vendre leurs actions en bourse (ils sont collés).
9. **Notre brevet est incontournable** : les investisseurs ne croient pas au brevet mais veulent savoir comment le projet va être concrétisé et géré. Si votre idée est bonne, elle sera certainement copiée...
10. **Nous allons prendre seulement 1% de parts de marché** : Un investisseur rêve d'investir dans une entreprise qui puisse attirer l'attention pour des positions dominantes et abusives... Un investisseur préfère une société qui puisse être reconnue sur le marché qu'une entreprise qui ne recherche que 1% de parts de marché.

Part 5 : Les Annexes

Comment diriger?

Toute entreprise est d'abord formée par des hommes ou des femmes qui vont la diriger et la mener. Ces hommes ou femmes doivent communiquer à l'intérieur mais également à l'extérieur de l'entreprise. Pour éviter toutes confusions, ces hommes et femmes doivent accepter, partager, et défendre l'objectif défini par l'entreprise (voir chapitre sur la vision) et doivent être capables de travailler à l'obtention de cet objectif.

Un leader doit pouvoir **définir et énoncer des objectifs clairs, et convaincre** du bien fondé de ses objectifs. Cela semble être une banalité mais elle est souvent oubliée. La littérature regorge de citations sur ce sujet:

- ♦ “Si votre majesté désirait être obéie ponctuellement, elle pourrait me donner un ordre raisonnable”, Le Petit prince de Saint Exupéry
- ♦ “Un prince sage donne aux choses les noms qui leur conviennent, et chaque chose doit être traitée d'après la signification du nom qu'il lui donne”, Confusius
- ♦ “Qu'un prince se fixe pour but de vaincre et de maintenir ses états: les moyens seront toujours estimés honorables et loués de chacun”, Le Prince de Machiavel.

En France, on nomme le dirigeant cadre, et même de temps à autre cadre supérieur. Qu'est ce qu'un cadre? Un objet qu'on attache au mur et qui sert à mettre en valeur une peinture, une photo, ou autres objets. Il est heureux que le mot cadre soit de moins en moins utilisé pour être remplacé par le mot dirigeant et même leader. Un dirigeant doit être une personne proactive dont la première qualité est de définir la direction.

Une fois la direction définie. Le dirigeant doit montrer cette direction, en d'autre terme il doit diriger. Quatre différentes formes de dirigeants existent selon Ken Blanchard:

- ♦ Le directif (il ordonne, il donne des ordres strictes à suivre, il impose ses règles)
- ♦ L'entraîneur (il demande l'avis sur ses directives, il a des règles mais demande l'avis)
- ♦ Le supporter (il demande qu'on lui fournisse une solution, la règle ne vient pas de lui)
- ♦ Le délégué (il demande à la personne d'agir en son nom)

Existe-t-il une forme meilleure que les autres? Non, cela dépend de la compétence, des capacités, de la motivation, et de la confiance des personnes dirigées. Plus une personne est compétente, a la capacité, est motivée, a confiance en elle, plus elle demandera à être dirigée par un délégué. A l'opposé, un jeune ingénieur de l'ESITPA arrivant sur le marché du travail devra être dirigé sous la forme directive. Par la suite, il va acquérir des compétences (expérience) qui vont lui permettre d'évoluer vers une autre forme d'encadrement.

L'un des dangers, est de ne pas évoluer graduellement et de passer sans étapes de la forme directive à la forme Délégitrice. Il est important d'accompagner l'évolution en n'oubliant aucune étape:

Directif → Entraîneur → Supporter → Délégué

Si ces étapes ne sont pas respectées, la personne risque de tomber en désillusion et perdre sa motivation.

L'enseignement présentée à l'ESITPA suit cette forme de structure. Pendant deux années, les cours sont très directifs pour mener par la suite vers les travaux dirigés (entraîneur), et pour finir par des stages (supporter). La délégation s'obtiendra ultérieurement au sein de l'entreprise.

Une Comptabilité pour mieux connaître ses clients

	Clients fidèles	Clients non fidèles	Nouveaux clients	Performance Générale
Demande Parts de marché Nombre de clients Revenus / clients Chiffre D'Affaires				
Coûts variables Marges par clients Contribution / client				
Contribution net				
Coûts fixes				
Bénéfices nets				
Retour sur les ventes (%)				

L'analyse du Trade Off

Situation : (cas inventé)

TR, le leader mondial des humidimètres pour céréales, décide de développer un nouvel humidimètre. Sur ce marché, la concurrence est rude de la part de DJ et de FE. Ces deux compagnies ont déjà des humidimètres qui, pour certains, proposent également le taux de protéine, et/ou le PS (Poids Spécifique), et/ou la température.

Le service après vente est également un facteur important, TR a la réputation d'avoir un SAV très performant, DJ moyennement, alors que FE a un SAV très limité reposant sur un support téléphonique uniquement.

Le service marketing de TR doit décider du prix, et de la nécessité d'avoir le PS et le taux de protéine. Pour cela, il va utiliser les principes définis par l'analyse du Trade-Off, car les clients potentiels sont très homogènes, il s'agit de d'organismes stockeurs.

Méthode :

1. TR va sélectionner un échantillon de clients potentiels et représentatifs.
2. TR va définir les options d'achat qui sont : prix (10 000FF, 50 000, 80 000), les atouts (température, taux de protéine, PS), la marque (TR, DJ, FE), SAV (performant, ok, limite)

3. TR va présenter des cartes à cet échantillon présentant différentes options d'achat et va demander de classer ces cartes en fonction de leurs préférences. La carte préférée étant choisi en premier.
4. TR va analyser ces résultats pour choisir un prix de vente en fonction des options choisies.

Sélection de cartes :

	Prix			
	10 000FF	50 000	80 000	Somme sélection
Température	Marque : TR SAV : supérieur Carte A Sélection : 3	Marque : DJ SAV : moyen Carte B Sélection : 8	Maque : FE SAV : Inférieur Carte C Sélection : 9	3+8+9=20
PS	Maque : FE SAV : moyen Carte D Sélection : 5	Marque : TR SAV : Inférieur Carte E Sélection : 6	Marque : DJ SAV : supérieur Carte F Sélection : 7	5+6+7=18
Protéine	Marque : DJ SAV : Inférieur Carte G Sélection : 1	Maque : FE SAV : supérieur Carte H Sélection : 2	Marque : TR SAV : moyen Carte I Sélection : 4	1+2+4=7
Somme sélection	3+5+1=9	8+6+2=16	9+7+4=20	

Sélection des marques :

- TR=3+6+4=13
- DJ=8+7+1=16
- FE=9+5+2=16

Sélection du SAV :

- SAV : Sup : 3+7+2=12
- SAV : Moy : 8+5+4=17
- SAV : Inf : 9+6+1=16

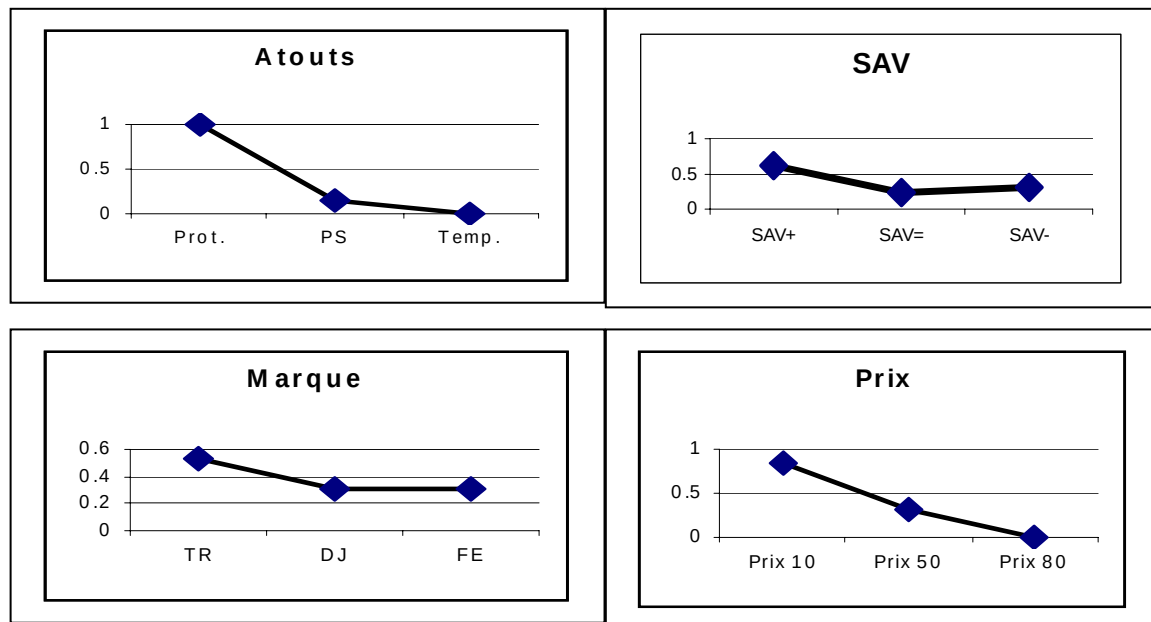
1. Le tableau, ci-dessus, permet de sélectionner 9 cartes (A à I) qui seront données à la sélection des clients potentiels. Ces clients ont classé en fonction de leurs préférences comme indiqué en face de sélection.
2. Pour chaque attribut de l'humidimètre, nous additionnons les résultats.

Classification des attributs :

Attributs	Somme (X)	Standardisation $\frac{X_{\max}-X}{X_{\max}-X_{\min}}$ $\frac{20-X}{13}$
Protéine	7	1
Prix : 10 000FF	9	0.85
SAV Supérieur	12	0.62
Marque TR	13	0.54
Prix 50 000FF	16	0.31
Marque DJ	16	0.31
Marque FE	16	0.31
SAV inférieur	16	0.31

SAV moyen	17	0.23
PS	18	0.15
Température	20	0
Prix 80 000FF	20	0

Présentation en graphes



Les quatre tableaux présentent les résultats de l'analyse du trade-off.

Analyse des résultats :

- La mesure du taux de protéine est un critère très important pour le choix d'un humidimètre. Devant, ces résultats, le service marketing de TR va donc demander que l'humidimètre puisse aussi mesurer le taux de protéine.
- Le prix est un facteur important. Le service marketing va donc "établir son cahier des charges afin que le prix soit bas.
- TR a une marque dominante, bien perçue par ses clients potentiels. A produit égal, TR peut avoir un prix plus élevé que la concurrence.
- Le SAV n'est un plus que si il est supérieur. Un SAV inférieur ou moyen a une valeur similaire et très limitée.

Les recommandation du service marketing de TR.

- Le nouvel humidimètre doit mesurer le taux de protéine.
 - Sachant que DJ et FE proposent déjà ce genre d'humidimètre à un prix de 70,000FF pour DJ et 65 000FF pour FE., nous pouvons calculer l'indice de perception du client
1. **Indice DJ**= taux de protéine+ SAV moyen+ prix 70 000FF+Marque=
 $1+0.23+0.10+0.31=1.64$
 2. **Indice FE**=taux de protéine+SAV inférieur+ prix 65 000FF + marque=
 $1+0.31+0.15+0.31=1.77$

- Selon les résultats de l'analyse du trade-off, FE apporte une valeur supérieure à DJ. Il faut donc que le nouvel humidimètre de TR ait un indice de satisfaction au-dessus de 1.77. Pour créer cette indice supérieur à 1.77, la seule variable que TR va prendre en compte est le prix. Les autres critères sont déjà connus (protéine, SAV et marque).
- Indice TR=taux de protéine+SAV supérieur + Indice prix+ marque **>1.77**
 $\rightarrow 1+0.62+\text{indice prix}+0.54 > 1.77 \rightarrow 2.16+\text{indice prix} > 1.77 \rightarrow \text{prix} > 80\,000\text{FF}$
- La dernière question que se pose le service marketing de TR est de savoir si il faut introduire également la mesure de température et le PS. En ce qui concerne la température, le réponse est non. En ce qui concerne le PS, la réponse dépend du coût. Le sur-prix que peut accepter le client est un prix correspondant à un indice de .15 soit environ 15 000FF. Si les marges sont de 50%. Il faut que les coûts de développement et fabrication soient inférieurs à 7 000FF.

Bibliographie

1. Andres J., and Sirkin H. *"Innovating for Cash"* Harvard Business Review. September 2003, pp76-83
2. Austin, James. *"Agroindustrial Project Analysis : Critical Design Factors."* EDI Series in Economic Development. The John Hopkins University Press, Baltimore,1992.
3. Blanchard Ken: *"The One Minute Manager"*
4. Besnouin D. *"L'Invention est non-conforme en France: La vie d'un vétérinaire à contre-courant »*. Didier Besnouin
5. Best, Roger. *"Market-Based Management : Strategies for Growing Customer Value and Profitability."* Prentice Hall, New Jersey, 1997
6. Churchill N.C and Mullins J. *"How Fast Can Your Company Afford to Grow"*. Harvard Business Review, May 2001, PP135-143
7. Collingwood H. *"The Earnings Game: Everyone Plays, Nobody Wins"*. Harvard Business Review, June 2001, pp65-74
8. Hamel G and Valikangas L : *"The Quest for Resilience"*. Harvard Business Review. September 2003, pp52-63
9. Hawkins, Best, Coney. *"Consumer Behavior : Implications for Marketing Strategy."* Irwin, 1995.
10. Hawkins, Del. Different class notes.
11. Johnson, Spencer. *"Who moved my cheese"* Putnam;s Sons. New York, 1998
12. Kawasaki, Guy. *"The Top Ten Lies of Entrepreneurs"* Harvard Business Review, January 2001, PP22-23
13. Nunes P. and alt : *"Selling to the Moneyed Masses"*. Harvard Business Review, July-August 2004, PP95-104
14. Porter M. *"Competitive Advantage:: Creating and Sustaining Superior performance."* The Free Press, New York (1985).

ⁱ Plan de développement= Business Plan

ⁱⁱ Résumé Opérationnel: Executive Summary

ⁱⁱⁱ Plan Marketing: Marketing Plan

^{iv} C.V.: Resume

^v Bilan: Balance Sheet

^{vi} Compte résultat: Income Statement

^{vii} Trésorerie: Cash Flow Statement

^{viii} Le nombre de jours en stock: Inventory Turnover

^{ix} Les créances clients: Account receivable

^x Le délai des paiements des fournisseurs: Account payable

^{xi} Les actifs: Assets; Le passif: Liability and Shareholder Equity

^{xii} Les charges d'exploitation: Cost of good sold

^{xiii} Pont Mort: Break-even