

Le «Plan d'Affaire», premier pas vers une reflexion stratégique pour la petite et moyenne entreprise

par **Didier VAN CAILLIE**
Licencié en Administration des Affaires

I. Information et planification, deux impératifs pour la survie des Petites et Moyennes Entreprises

La renaissance de l'esprit d'entreprise qui a marqué les années '80 a conduit à une véritable explosion du nombre de créations d'entreprises, essentiellement petites et moyennes : les statistiques de l'ONSS, reprises au tableau 1 ci-dessous, (statistiques qui ne tiennent compte que du nombre d'établissements occupant du personnel), montrent que la croissance générale du nombre d'établissements repris dans les fichiers de l'ONSS est due pour l'essentiel à la croissance du nombre d'établissements occupant respectivement moins de 5 personnes et surtout de 5 à 20 personnes.

	1988	1984	Croissance
< 5 personnes	151709	133788	+13,4%
< 20 personnes	50164	42655	+17,6%
Taille < 50 personnes	13054	11307	+15,4%
< 100 personnes	4412	3941	+11,9%
> 100 personnes	4535	4292	+ 5,7%
Total	223874	195983	+14,2%

Figure 1 : Evolution du nombre d'entreprises occupant du personnel selon le nombre de personnes qu'elles emploient, de 1984 à 1988 (Source : Rapport Annuel de l'ONSS — 1988)

Le rôle de la P.M.E. dans le tissu économique belge s'est donc trouvé, ces dernières années, conforté. Si l'on qualifie de P.M.E. toute entreprise occupant un effectif inférieur à 20 personnes, on constate que plus de 90 % des entreprises belges occupant du personnel en 1988 sont des P.M.E.

Ces multiples P.M.E. ne vivent cependant pas dans un monde clos : comme le soulignent DONCKELS et DUPONT (1), «une P.M.E. ne mène pas une existence isolée. Autour de l'entreprise, un certain nombre de composantes environnementales sont actives. Une P.M.E. ne peut, la plupart du temps, exercer à ce niveau qu'une très faible influence, mais devra subir dans une grande mesure l'influence de son environnement».

(1) DONCKELS R., DUPONT B. : «Groeiproblemen in K.M.O.'s met bijzondere aandacht voor het familiaal karakter» — KMO Studiecentrum — UFSAL Brussel — juli 1987 — 24 p.

Les relations entre la P.M.E. et son environnement peuvent être synthétisées comme suit :

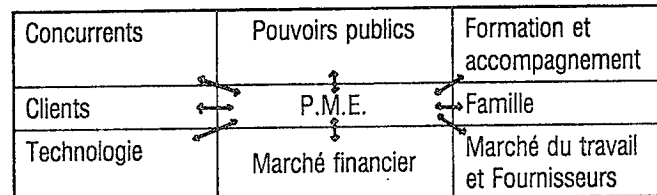


Figure 2 : La P.M.E. dans son environnement (adapté de 1, p. 8)

Soulignons avec DONCKELS et DUPONT (1, p. 13) qu'«une P.M.E. ne réussit pas souvent à communiquer de façon effective et efficace avec son environnement.

Les problèmes se situent à deux niveaux :

- une attention insuffisante pour les exigences posées par l'environnement de la P.M.E. ;
- une attention insuffisante pour l'offre des composantes de cet environnement. »

SWEENEY (1) souligne dans ce contexte que «la plupart des entreprises en croissance vont systématiquement à la recherche de l'information et construisent un réseau d'information, aussi bien interne qu'externe.»

(1) SWEENEY G.P. : «The entrepreneurial firm as a learning system in the information economy» — European Conference on the Regional environment for Innovation and Technology Barcelona — February 1987.

Dans une perspective de démarrage d'une activité nouvelle ou de croissance, la recherche d'information portera non seulement sur les

exigences de l'environnement (au nombre desquelles se retrouvent les exigences et l'évolution des marchés visés par la société, les contraintes administratives en tout genre, l'évolution de la technologie, la position concurrentielle, etc.) mais aussi sur l'apport d'information et de service que l'entreprise peut trouver dans son entourage proche (possibilités de collaboration avec des fournisseurs, des clients ou d'autres entreprises; possibilités de formation et d'accompagnement offertes par le secteur de la formation et du conseil; apport financier et en know-how pouvant venir de membres de la famille;...).

SAPORTA (1) plaide pour un balisage efficace de l'information par la Petite et Moyenne Entreprise; pour lui, la P.M.E. doit donner à l'information sa juste valeur et considérer toute information comme une ressource à exploiter. L'exploitation maximale des gisements d'information propres à l'entreprise (données sur les clients et les fournisseurs, analyse approfondie des ventes,...), l'utilisation à bon escient des relais d'information (banques de données diverses, apports des Fédération Professionnelles, initiatives des Pouvoirs Publics...), et la diversification maximale des sources d'information conduisent la P.M.E. à disposer rapidement d'une masse d'informations extrêmement utiles.

(1) SAPORTA B. : «Stratégies pour la P.M.E.» — Collection «Entreprendre — Outils d'Analyse et de Décision» — Editions Montchrestien — Paris — 1986 — 447 p.

Pour être totalement utile à la survie de la P.M.E., cette information doit cependant encore faire l'objet d'une mise en forme: après un examen critique de l'ensemble des données mises à sa disposition, l'entrepreneur doit être à même de fixer les objectifs que son entreprise peut raisonnablement atteindre et de planifier l'ensemble des actions à mettre en œuvre afin d'atteindre ses objectifs. La P.M.E. entre ainsi de plain pied dans le monde du «Marketing Stratégique»!

Aussi, après avoir défini et mis en évidence l'importance du concept de marketing stratégique pour la P.M.E., nous tâcherons d'en illustrer sa mise en application. Nous essaierons ensuite de voir quel rôle le «Plan d'Affaire», que bon nombre d'entrepreneurs débutants sont amenés à rédiger, peut jouer en tant qu'outil de planification: quelle est la définition du «Plan d'Affaire»? quelles sont les personnes qui sont amenées à rédiger un tel plan? cet outil a-t-il une existence légale? quels sont les avantages et inconvénients de la réalisation d'un tel plan?

II. Le Marketing Stratégique, définition et importance du concept pour la Petite et Moyenne Entreprise

II.1. Définition du concept de «Management Stratégique»

A l'instar de DUBOIS et JOLIBERT (1), rappelons que «le processus de planification a subi, au cours des ans, des modifications fondamentales liées aux bouleversements de l'environnement»; «quatre étapes peuvent être mises en évidence» au cours de cette évolution, étapes qui peuvent être synthétisées comme suit (1, p. 169):

(1) DUBOIS P.L. et JOLIBERT A. : «Le Marketing, fondements et pratique» — Série «Politique Générale, Finance et Marketing» Collection GESTION — Editions ECONOMICA — Paris — 1989 — 675 p.

1°) le développement de systèmes de management par le contrôle des écarts observés entre les budgets annuels établis et la réalité...;

2°) la planification à long terme, dont le cadre de référence n'est plus d'une année, mais d'une durée supérieure (2 à 10 ans); ce processus implique «des projections sur la base de trends, de ventes, de coûts...»;

3°) la planification stratégique, ensuite, «part du constat que les extrapolations utilisées précédemment ne sont plus fiables» et que des ajustements sont nécessaires... lorsque des interruptions de tendances peuvent être détectées dans l'environnement de l'entreprise»;

4°) enfin, «le management stratégique considère que la planification périodique utilisée dans les systèmes précédents est insuffisante pour faire face aux menaces et opportunités auxquelles l'entreprise est confrontée de façon permanente et qui nécessitent des décisions stratégiques rapides.»

Dès lors, poursuivent DUBOIS et JOLIBERT (1, p. 170), «afin d'assurer à l'entreprise un avantage concurrentiel, ce type de management préconise l'utilisation de systèmes d'informations permanents. Par ailleurs, il ne considère plus l'environnement de l'entreprise comme une donnée et prend en compte la possibilité d'agir sur ce dernier par des stratégies appropriées.»

Mais, selon KOTLER et DUBOIS (1), «une entreprise ne peut se contenter d'analyser sa situation présente, mais se doit d'élaborer une stratégie à long terme tenant compte des évolutions intervenant dans son secteur. Il n'y a pas de stratégie qui soit bonne quelle que soit l'entreprise considérée: aussi chacune d'elles doit-elle prendre en considération sa position particulière sur le marché ainsi que ses objectifs, opportunités et ressources.»

(1) KOTLER P., DUBOIS B. : «Marketing Management» — Publi-Union — 5e Edition — 1986 — 672 p.

II.2. Le marketing stratégique, technique de management stratégique

Avant d'en arriver à la définition du concept de «Marketing Stratégique», il nous paraît utile de rappeler, à l'image de LAMBIN (1), que «le message fondamental du concept marketing est que la performance économique de l'entreprise dépend essentiellement de sa capacité de répondre avec efficacité aux besoins du marché et de redéployer ses activités en fonction de l'évolution des besoins et des possibilités offertes par la technologie.»

(1) LAMBIN J.J. : «Le marketing stratégique — Fondements, méthodes et applications» — Mc Graw-Hill Editeur — Paris 1986 — 329 p.

«Derrière le concept marketing, on retrouve donc deux dimensions: une dimension «action» sur le marché et une dimension «analyse» ou compréhension des marchés.» (2, p. 3)

Mettant l'accent sur l'importance que l'entreprise doit accorder à l'approche de ses marchés, DUBOIS et JOLIBERT soulignent le rôle primordial que joue le marketing stratégique dans la gestion stratégique globale de l'entreprise; ils mettent ainsi en évidence le fait que «le marketing stratégique porte sur la façon dont l'entreprise agit vis-à-vis de sa concurrence: sur quel marché ou segment du marché, avec quel produit (imitation?, innovation?), selon quelle séquence (être le premier ou attendre que la demande soit établie par d'autres?).»

Dès lors, selon DUBOIS et JOLIBERT, «l'originalité du marketing

stratégique peut être résumée de la façon suivante :

- importance accordée aux conséquences à long terme ;
- nécessité d'utiliser des éléments d'information sur l'ensemble de l'entreprise (ressources, publics, culture) ;
- reconnaissance des rôles variés que peuvent jouer les différents couples «produits/marchés» ... ;
- mise en œuvre simultanée du marketing stratégique à différents niveaux de l'organisation » de l'entreprise.

LAMBIN conforte cette optique : selon lui, «le marketing stratégique s'appuie au départ sur l'analyse des besoins des individus et des organisations. Dans l'optique marketing, ce que l'acheteur recherche, ce n'est pas produit en tant que tel, mais le service que le produit est susceptible de rendre ; ce service peut être obtenu par différentes technologies, lesquelles sont elles-mêmes en changement continu. Le rôle du marketing stratégique est de suivre l'évolution du marché de référence et d'identifier les différents produits-marchés et segments actuels ou potentiels sur base d'une analyse de la diversité des besoins et fonctions à rencontrer » ; ces couples «produits-marchés» représentent alors «une opportunité économique dont il faut évaluer l'attractivité.» (2, p. 6)

Toujours selon LAMBIN, «le rôle du marketing stratégique est donc d'orienter l'entreprise vers des opportunités économiques attractives pour elle, c'est-à-dire bien adaptées à ses ressources et son savoir-faire et qui offrent un potentiel attrayant de croissance et de rentabilité. La démarche marketing (stratégique) se situe dans le moyen-long terme ; son objet est de préciser la mission de l'entreprise, de définir des objectifs, d'élaborer une stratégie de développement et de veiller à maintenir une structure équilibrée du portefeuille de produits.»

11.3. Mise en œuvre du marketing stratégique

«L'objectif du processus de planification stratégique est», selon DUBOIS et JOLIBERT (1, p. 175), «d'identifier de façon systématique les menaces et opportunités qui peuvent influencer l'avenir de l'entreprise.

Selon KOTLER et DUBOIS (6, p. 51), «une menace est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation particulière de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse (marketing) appropriée, conduirait à la stagnation et à la disparition de l'entreprise, du produit ou de la marque. Une menace est d'autant plus grave qu'elle affectera en profondeur la rentabilité de l'entreprise si elle devient une réalité et qu'elle a de grandes chances de se produire.»

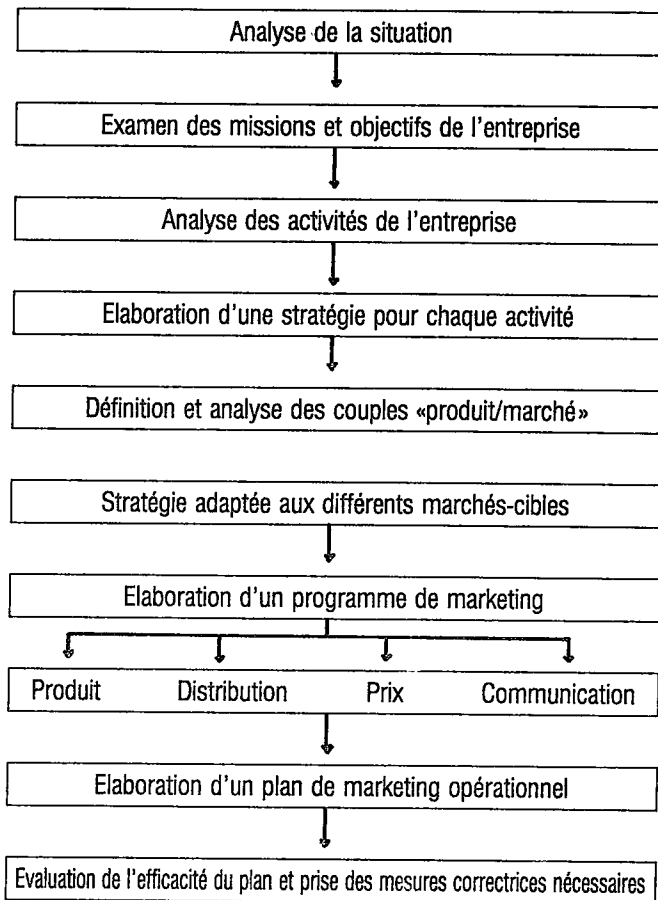
Inversement, «une opportunité, pour une entreprise, est un domaine d'action dans lequel elle peut espérer jouir d'un avantage différentiel. L'existence d'une opportunité d'entreprise dépend donc de sa capacité à tirer d'une opportunité de l'environnement davantage que n'en retirent ses concurrents.» (6, p. 51)

Cette identification, s'appuyant sur des informations spécifiques à l'entreprise doit conduire à des décisions qui exploitent les opportunités et évitent les menaces. Le processus de planification est donc aussi une démarche volontaire par laquelle l'entreprise cherchera à ne pas subir, mais plutôt à orienter son futur.»

Dans ce but, le processus de planification stratégique pourra comporter les étapes suivantes :

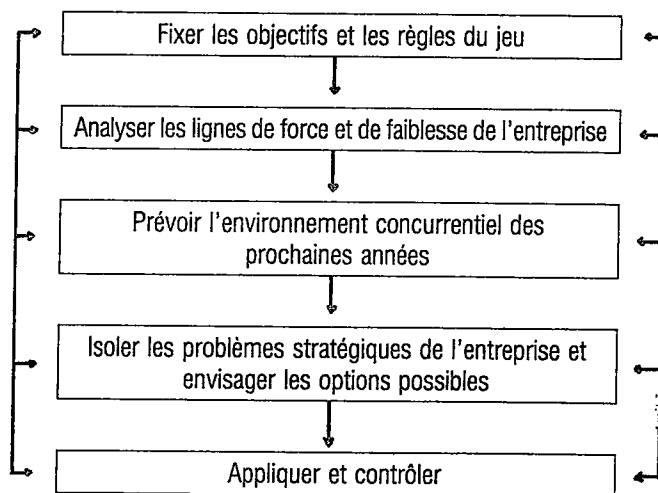
Figure 3 : Processus de Planification Stratégique

(adapté de : D.W. CRAVENS (1982) : «Strategic Management», Homewood, Illinois, Irwin, cité in 2, p. 176)



Cherchant à adapter cette démarche aux capacités et aux besoins des Petites et Moyennes Entreprises, SAPORTA en arrive à mettre en évidence «les principales étapes du processus de planification dans une P.M.E.» :

Figure 4 : Les principales étapes du processus de planification dans une P.M.E. (Source : SAPORTA B., 3, p. 105)



Selon SAPORTA (3, p. 104), «il existe certainement des séquences plus complètes et plus satisfaisantes du point de vue des méthodes de planification. Mais... le cheminement suggéré correspond à des préoccupations de simplicité et de facilité d'utilisation.

La première étape (fixation des objectifs et des règles du jeu) a pour but de canaliser les efforts ultérieurs, en leur assignant des limites et un cadre de référence.

La confrontation du diagnostic interne (deuxième étape) et du diagnostic externe (troisième étape) permettra de dégager les principaux problèmes stratégiques de l'entreprise et les options envisageables (quatrième étape), dont il faudra assurer l'application et le contrôle (cinquième étape).

Les flèches de rétroaction rappellent que l'ordre des étapes n'est qu'indicatif, et qu'une difficulté majeure à un stade quelconque du processus ordonne de remonter la séquence et de réviser les conclusions atteintes au cours d'une étape précédente.»

KOTLER et DUBOIS (6, p. 53) distinguent, dans le processus de planification stratégique, trois étapes : la planification proprement dite, sa mise en œuvre et son contrôle.

Selon ces auteurs, le processus de planification proprement dit comporte lui-même un certain nombre d'étapes : la définition de la mission de l'entreprise («Quel est le métier de l'entreprise?»); la fixation des buts et objectifs de l'entreprise; l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise afin de décider quelles activités développer, maintenir ou abandonner; conception et mise en place du plan des nouvelles activités éventuelles.

L'ensemble de l'approche peut être illustrée par la figure 5.

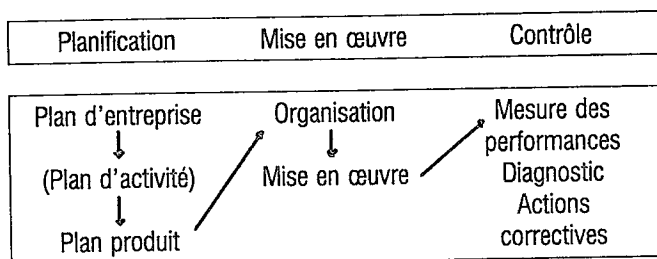


Figure 5 : Planification stratégique : planification, mise en œuvre et contrôle (6, p. 54)

II.4. L'évaluation de la situation de départ, base de la planification stratégique au sein des P.M.E. (1)

(1) L'ensemble de cette section II.4 s'inspire du chapitre que DUBOIS et JOLIBERT (4, pp 177 à 184) consacrent au marketing stratégique.

L'établissement d'un diagnostic précis de la situation de l'entreprise constituée, on l'a vu, le point de départ de toute planification stratégique. Il nous semble intéressant d'analyser, avant d'examiner en quoi un «Plan d'Affaire» constitue un outil de planification stratégique pour une P.M.E., la façon dont une entreprise parvient à évaluer sa situation avant toute décision de nature stratégique.

Selon DUBOIS et JOLIBERT (4, p. 177), «l'évaluation de la situation s'effectue au moyen d'une analyse d'informations portant sur le passé, le présent ou le futur de l'entreprise. Elle procure une base pour la planification stratégique. Elle concerne l'analyse des influen-

ces de l'environnement, des produits-marchés, de la concurrence; des capacités et limites de l'entreprise. Elle conduit véritablement à identifier les menaces et opportunités qui s'offrent à l'entreprise».

II.4.1. Analyse de l'environnement

«Les facteurs économiques, technologiques, politiques et sociaux qui peuvent avoir une influence importante sur l'entreprise doivent être identifiés.»

Citons, à titre d'exemple, des facteurs tels que l'évolution des taux d'intérêt ou du cours de change de deux monnaies (facteurs économiques), le développement de nouvelles techniques de production propres au secteur d'activité de l'entreprise (facteur technique), la modification d'une législation nationale ou européenne (facteur politique) ou un changement de la structure d'âge de la population (facteur social).

«Deux problèmes principaux apparaissent dans cette phase d'analyse : le premier concerne l'identification des variables clés de chacun des facteurs, alors que le second a pour objet l'analyse et la prévision de changements dans l'environnement.»

II.4.2. Analyse des produits-marchés

«Cette analyse doit porter sur l'offre et la demande sur le marché, ainsi que leur interaction.

La demande doit tout d'abord être analysée au travers des caractéristiques des consommateurs qui la composent, mais doit aussi porter sur des caractéristiques plus globales du marché. Les caractéristiques des consommateurs (besoins, façons d'acheter, lieu d'achat,...) doivent être identifiées, car elles peuvent conduire éventuellement à une segmentation, c'est-à-dire à une division du marché en groupes de consommateurs qui ont des besoins ou modes de consommations similaires.»

«La demande doit aussi être analysée en fonction des limites du marché et de ses évolutions, de la concentration actuelle des acheteurs, des projections pour l'ensemble du marché et de ses segments principaux.»

«Les informations que procure l'analyse de l'offre de produits renforce quant à elle l'analyse de la demande, notamment en ce qui concerne le comportement d'achat et les groupes de consommateurs auxquels s'adresse la concurrence. Elle est de plus utile pour identifier les zones de force et de faiblesse de la concurrence et donc montrer les opportunités qui s'offrent à l'entreprise.»

- «Deux questions principales doivent aussi être posées à ce stade :
- parmi les concurrents de l'entreprise, certains définissent leurs activités de façon identique à celle de l'entreprise, s'adressant aux mêmes groupes de consommateurs, cherchant à satisfaire les mêmes besoins ou utilisant des technologies similaires», alors que «d'autres définissent leurs activités de façon différente sur ces trois dimensions ;
 - les concurrents potentiels doivent aussi être identifiés. Ceux-ci peuvent utiliser des points d'appui pour pénétrer le marché de l'entreprise. En particulier, vendre aux clients de l'entreprise des produits qui satisfont des fonctions différentes, vendre à des non-clients de l'entreprise des produits qui satisfont les mêmes besoins que

ceux des clients de l'entreprise, sont autant de tentations pour une entreprise non concurrente de s'intéresser au marché de l'entreprise.»

«La façon dont s'exerce la concurrence doit aussi faire l'objet de l'analyse. Chaque concurrent important doit être évalué au travers de ses stratégies, de ses résultats, de ses forces et faiblesses (marketing, finances, ressources humaines,...), et de ses réactions aux activités des autres concurrents (sa vulnérabilité).»

Enfin, «l'interaction de l'offre et de la demande évolue en fonction des conditions existant sur le marché. Celles-ci dépendent de l'environnement, mais aussi du cycle de vie des produits» offerts sur le marché.

II.4.3. Analyse de la capacité de l'entreprise

«L'analyse de la capacité de l'entreprise a pour objet d'évaluer si l'entreprise peut saisir les opportunités qui s'offrent à elle. Elle est similaire à celle que l'on peut effectuer pour analyser la concurrence, dans la mesure où les mêmes facteurs peuvent être utilisés pour cette évaluation.»

Se pose toutefois «le problème du choix des facteurs et de leur pertinence par rapport à l'objectif final de l'analyse, à savoir maintenir ou obtenir un avantage concurrentiel : en effet, être mieux placé que des concurrents sur un certain nombre de facteurs peut n'avoir aucune signification si ces facteurs ne sont pas ceux qui procurent un avantage concurrentiel pour l'activité visée.»

«De ce fait, l'avantage concurrentiel varie selon l'activité et le temps. Il peut être obtenu de différentes façons, par exemple :

- obtenir la part de marché la plus grande pour dominer le marché ;
- développer de nouveaux produits ;
- établir un canal de distribution fort ;
- avoir un avantage de coût à la production, en raison d'une localisation géographique, d'un processus d'innovation ;
- avoir une position financière forte ;
- construire une image très forte auprès du consommateur.»

«Un avantage concurrentiel peut être obtenu lorsqu'il y a adéquation entre la capacité de l'entreprise et les opportunités» offertes par son environnement. «Cette adéquation existe à un moment donné, et nécessite de saisir les opportunités offertes, faute de quoi la «fenêtre stratégique» potentielle profitera à un concurrent.»

II.5. De la nécessité de synthétiser et de concrétiser l'information recueillie

Une fois engagée dans un processus de collecte d'information sur son environnement, la P.M.E. risque fort de se retrouver noyée sous un flot de connaissances non pertinentes, redondantes ou inutiles pour son devenir. Il s'avère donc indispensable, au bout d'un temps, de structurer l'information recueillie, d'en extraire les éléments importants pour la vie de l'entreprise, d'en analyser les conséquences et d'en déduire un ensemble d'actions que l'entreprise pourrait être amenée à entreprendre au cas où l'un ou l'autre scénario prévu par elle se réaliserait. C'est ici qu'intervient dès lors cet outil de planification stratégique qu'est le «plan d'affaire» !

III. Le «Plan d'Affaire», outil de planification stratégique

III.1. Définition du concept «Plan d'Affaire»

Une étude récente de FRANCK, PLASCHKA et ROESOL (1) a permis de relever dans la littérature une multitude de définitions du concept de «Plan d'Affaire» (2) ; les éléments essentiels qui en ressortent sont les suivants : un «Plan d'Affaire» est un outil de planification stratégique, qui permet

(1) FRANCK H., PLASCHKA F., ROESOL D. : «Planning behavior of successful and non-successful founders of new ventures» — 18th European Small Business Seminar — Gand — September 1988.

(2) La littérature considère en général les termes «Plan d'Affaire» et «Business Plan» comme synonymes.

- de synthétiser en un plan écrit cohérent l'ensemble des informations que l'entrepreneur, désireux de lancer un nouveau projet, a recueillies sur le comportement de son marché, la position de ses concurrents et fournisseurs, la technologie de son produit, le financement de son projet...
- d'évaluer les risques et les opportunités potentiels du projet, en en considérant de façon structurée ses forces et faiblesses,
- d'organiser le contrôle et la gestion de ce nouveau projet,
- et de convaincre, au bout du compte, les investisseurs et autres partenaires financiers potentiels de la viabilité et de la rentabilité du projet.

Selon PLETINCKX (1) (2), «le plan d'affaire est avant tout une étude de faisabilité du projet envisagé, où sont consignées par écrit et évaluées toutes les implications techniques, commerciales, financières, humaines,...) du projet.»

(1) PLETINCKX P. : «Le plan d'affaire» — Note de documentation — Arthur Andersen & Co — 12 p. (cité dans 2).

(2) NOIRHOMME M. : «Le plan d'affaire : premier pas dans la stratégie de croissance de la petite entreprise» — Mémoire de Maîtrise en Administration des Affaires — Université de Liège — 1990 — 38 p.

Et PLETINCKX de poursuivre en soulignant qu'«avant de servir à convaincre des tiers, le plan d'affaire doit emporter la conviction de l'entrepreneur lui-même.»

III.2. Qui est amené à rédiger un Plan d'Affaire ?

PLETINCKX rappelle que «tout entrepreneur qui a conçu une idée novatrice et souhaite la concrétiser sur le plan commercial se trouve confronté aux problèmes suivants :

- des problèmes de conception technique du produit ou du service, afin qu'il réponde de manière adéquate aux besoins du consommateur et qu'il puisse être réalisé de manière économique,
- la nécessité de concevoir une stratégie commerciale pour imposer le produit ou le service nouveau sur le marché,
- des contraintes de temps et de planification : tout projet est urgent s'il veut être commercialement et technologiquement compétitif, mais sa réalisation correcte demande des délais,
- la recherche des moyens financiers nécessaires au développement et au lancement du projet.

Une idée novatrice porte en général en elle la réponse à certaines de ces questions, mais pas à toutes. Pourtant, si l'on veut convaincre un investisseur potentiel de participer au financement du projet, il faut être en mesure de démontrer que l'on a envisagé l'ensemble des implications du projet considéré et que l'on a apporté une réponse convaincante à chacun des problèmes posés.

Tel est le but premier du plan d'affaire : assurer la crédibilité du projet, afin de convaincre des tiers à participer à son financement. » (10, p. 1)

Un plan d'affaire sera dès lors généralement requis lors de la création d'une nouvelle entreprise. Il sera en outre également nécessaire à la mise au point d'un projet d'investissement important, qu'il s'agisse d'un investissement d'expansion, de diversification, de recherche ou de restructuration.

D'une étude réalisée en 1986 auprès de 400 jeunes entrepreneurs belges, il ressort, selon DONCKELS et MICHEL (1), que si 58,9 % des entrepreneurs interrogés sont conscients de l'utilité d'un plan d'affaire, seuls 10,7% en ont écrit un consciencieusement ; les entrepreneurs marqués par un souci de planification et qui n'ont pourtant pas écrit de Plan d'Affaire se sont alors arrêtés à une de ses formes simplifiées (étude de marché ou plan financier).

(1) DONCKELS R., MICHEL P., DUPONT B. : «Multiple Business Starters. Who? Why? What?» — *Journal of Small Business and Entrepreneurship* — Vol. 5 N°1 — Summer 1987 — pp 48-63.

III.3. Le rôle des intermédiaires bancaires dans le développement du «Plan d'Affaire»

Souvent, à l'heure actuelle, le concept de «Plan d'Affaire» est lié à l'idée «Condition bancaire pour obtenir un crédit ou un financement» : cette vision restrictive du rôle constructif que peut jouer un bon Plan d'Affaire au cours des premiers mois d'existence d'une entreprise ou d'un investissement, trouve son origine dans le rôle nouveau joué par les banques dans le monde entrepreneurial au cours des dernières années.

Selon HANIN, «les phénomènes de déréglementation et de déspecialisation ont conduit les banques à jouer de moins en moins le rôle de banque de dépôt et à se transformer de plus en plus en banque d'investissement (1).» Selon LITTLE et BRADLEY (2), l'un des objectifs actuels des intermédiaires financiers est «de fidéliser une clientèle à laquelle il est possible d'offrir un maximum de produits et/ou de services susceptibles de rencontrer ses besoins». Les petites et moyennes entreprises en phase de création constituent une partie non négligeable de cette clientèle, car non seulement elle a recours à toute une série de services mais aussi, comme l'ont prouvé DONCKELS et al. (3), parce qu'elle prouve sa reconnaissance par une fidélité bancaire (13, p. 11).

(1) HANIN D. : «Le plan d'affaire, clé du financement des petites entreprises?» — *Mémoire de Licence en Administration des Affaires* — Université de Liège — 1989 — 82 p.

(2) LITTLE M., BRADLEY J. : «The key to profitability of small business clients: the Business Plan» — *Journal of Commercial Bank Lending* — N° 12 — août 1988 — pp 34-38.

(3) DONCKELS R., MICHEL P., BRAGARD L., DEGADT J. : «Politique financière et financement des P.M.E. en Belgique» CERA Spaarbank — Leuven 1988.

Pour LITTLE et BRADLEY (14, p. 34), «l'élément essentiel», outre la personnalité de l'entrepreneur, «pour distinguer les clients rentables parmi les clients potentiels et pour offrir un service approprié à la demande est l'exigence d'un plan d'affaire».

III.4. Le plan d'affaire, obligation légale ?

Seul, le «plan financier», qui ne constitue généralement qu'une partie du «plan d'affaire», possède, en Belgique, une existence légale.

En effet, «c'est le 4 août 1978 que le législateur conçut une série de mesures destinées à mettre un frein aux effets des faillites de certaines sociétés 'mal pensées', mettant en premier lieu les fondateurs des sociétés anonymes et privées à responsabilité limitée (seules sociétés où par essence la responsabilité des associés est limitée à leur apport) devant l'obligation d'établir, préalablement à la constitution de la société, un plan financier justifiant du montant du capital social. Il s'agit des articles 29ter LCSC pour les Sociétés Anonymes et 120ter LCSC pour les S.P.R.L.» (1).

(1) NN. : «Responsabilité des fondateurs liée au plan financier. Quid en cas de faillite?» — *La Vie au Bureau* avril 1990 — pp 35 à 38.

«Parallèlement à cette obligation, le législateur édicta une nouvelle responsabilité particulière des fondateurs, responsabilité liée à l'insuffisance manifeste du capital projeté» (16, p. 35). Les articles 35, 6° en ce qui concerne les Sociétés Anonymes et 123, 7° en ce qui concerne les S.P.R.L., introduits dans les Lois Coordinées sur les Sociétés Commerciales par l'article 90 de la loi de réorientation économique du 4 août 1978 précisent que : «les fondateurs et, en cas d'augmentation du capital social, les administrateurs, sont tenus solidairement envers les intéressés, malgré toute stipulation contraire, des engagements de la société dans une proportion fixée par le juge, en cas de faillite prononcée dans les trois ans de la constitution, si le capital social était, lors de la constitution, manifestement insuffisant pour assurer l'exercice normal de l'activité projetée pendant une période de deux ans au moins.» : en l'espèce, ce sont les conséquences d'un plan financier de faible qualité (à savoir un capital social insuffisant, corollaire d'un plan financier sousestimant les implications financières du projet) et le plan financier lui-même que le législateur a choisi de sanctionner.

III.5. Les composantes du «plan d'affaire»

III.5.1. La forme du plan d'affaire

Selon HANIN (13, p. 23), «si les auteurs sont unanimes sur le must que représente le plan d'affaire pour l'obtention d'un simple entretien (auprès d'un intermédiaire financier), les avis sont plus nuancés quant à sa forme. Le plan d'affaire standard, notamment, ne doit être qu'un simple guide qui fournit à l'entrepreneur les grands thèmes de sa réflexion» et l'aide dans sa démarche de planification «par les nombreuses petites questions précises» qu'un plan d'affaire standard contient généralement.

En tout état de cause, comme le soulignent RICH et GUMPERT (1), «chaque projet est unique» et doit faire l'objet d'un plan d'affaire adapté à ses caractéristiques propres.

(1) RICH S., GUMPERT D. : «Business plans that Win \$: Lessons from the M.I.T. Enterprise Forum» — Harper and Row Publishers — New-York — 1985 — 209 p.

Quant à la taille du document à établir, «DEWHURST et BURNS (1) recommandent une longueur maximale de cinquante pages pour les plans d'affaire qui requièrent un montant important de capital, alors que pour des projets moins ambitieux, 20 pages devraient suffire. Mais, de toute façon, un plan d'affaire doit être suffisamment long pour couvrir le sujet de façon adéquate et suffisamment court pour maintenir l'intérêt du lecteur.»

(1) DEWHURST J., BURNS P. : «Small Business Planning, Finance and Control» — Mc Millan Education — London — 1989 Chapter 5 (cité dans 10, p. 24).

III.5.2. La structure du plan d'affaire

«L'ensemble économique et financier que constitue le plan d'affaire se scinde généralement en deux parties :

- le dossier économique démontre le bien fondé de la création d'une activité dans un contexte et un secteur donné. Il donne les indications concernant la manière dont le créateur va aborder le marché (s'il existe) ou va le susciter et la place qu'il va pouvoir y occuper ; il est là pour montrer la viabilité économique de l'activité envisagée ;
- le dossier financier, lui, présente la manière dont l'activité doit être gérée et les moyens financiers pour en assurer la rentabilité » (13, p. 26).

Ces deux parties seront généralement précédées d'un résumé de synthèse : selon PLETINCKX (10, p. 4), «il est primordial que l'entrepreneur établisse un résumé de synthèse de son projet, qui sera placé en tête du dossier et exposera en un minimum de texte et avec la plus grande clarté l'essentiel du message à communiquer.

Il comprendra généralement :

- une description succincte et aussi peu technique que possible du projet ;
- la présentation de l'entrepreneur (qui est-il ? quelles sont ses motivations ? ses antécédents ? ses aspirations ? ;
- les prévisions et projections financières-clés (ventes, bénéfices, cash-flow,...) ;
- les besoins de financement qui en résultent.»

Il n'entre pas dans notre intention de développer de façon exhaustive, dans le cadre limité imparti à cet article, le contenu de la partie économique ou financière du plan d'affaire (1) ; rappelons simplement qu'il appartient à l'entrepreneur d'ajouter au dossier économique de son plan d'affaire, «selon les caractéristiques propres à son projet, tout élément (commercial, technique ou autre) qui lui paraît apte à apporter un bon argument de persuasion » (13, p. 49).

(1) Le lecteur intéressé par de tels développements se référera utilement au travail de HANIN D., cité en 13, pp 23 à 59.

Par ailleurs, «l'importance du plan financier ne réside pas tant dans l'exactitude des chiffres qu'il contient que dans l'outil de gestion (ou, plus exactement, de planification) qu'il peut devenir.» Présenter à ce niveau plusieurs scénarios, compte tenu de diverses hypothèses, permet au Plan d'Affaire de devenir non plus un instrument de gestion statique, basé sur l'hypothèse que l'avenir ne sera qu'une répétition du passé, mais un instrument de gestion dynamique, indice du fait que l'entrepreneur a perçu et maîtrisé l'impact des menaces et opportunités qu'il a pu déceler dans l'analyse de l'environnement de son entreprise.

La structure du plan d'affaire peut dès lors être synthétisée comme suit :

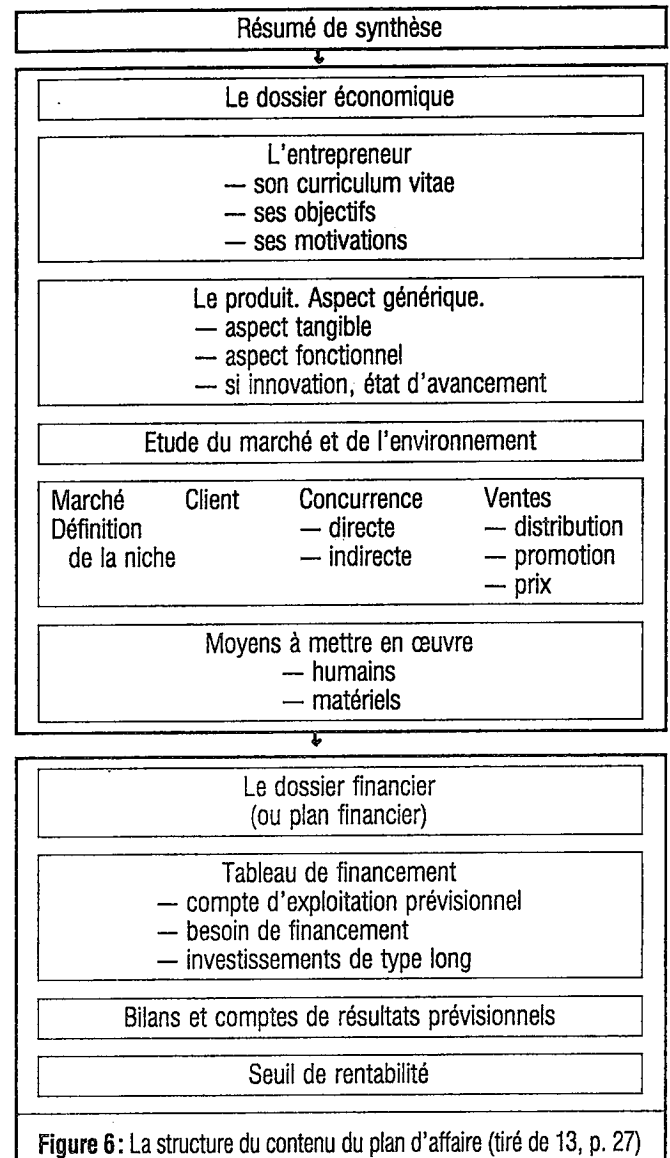


Figure 6 : La structure du contenu du plan d'affaire (tiré de 13, p. 27)

IV. En guise de conclusion

A l'entame du chapitre qu'ils consacrent à la planification stratégique en marketing, KOTLER et DUBOIS (5, p. 45) reprennent cette citation anonyme : «il y a trois sortes d'entreprises : celles qui contemplent les événements, celles qui cherchent à les comprendre et celles qui les provoquent».

Cette citation illustre bien ce que le Plan d'Affaire peut devenir aux mains d'un entrepreneur débutant :

- un outil statique, qui cherche juste à montrer à un partenaire financier potentiel que l'on sait décrire convenablement la situation de l'entreprise ;
- un outil plus intelligent, qui montre que l'entrepreneur a perçu l'existence, dans son environnement, d'opportunités et de menaces pour le devenir de son entreprise ;
- ou un outil de gestion dynamique et performant, qui prouve que l'entrepreneur a non seulement perçu la complexité des menaces et opportunités qui s'offrent à son entreprise, mais a aussi réfléchi à la façon dont il pourra tirer parti concrètement et efficacement de ses menaces et opportunités.