

	<b>Up ! Enhanced Management</b>	Première édition
	<b>5 La stratégie d'entreprise</b> 5.10 L'ajout d'une nouvelle activité stratégique	<a href="http://www.up-comp.com">http://www.up-comp.com</a> <a href="mailto:contact@up-comp.com">contact@up-comp.com</a>

M

Un **Business Plan** étant le point de vue d'une équipe, son écriture ne se soustraite pas à un cabinet de conseil.

### 5.10.2.2 Le Business Model

&

Le **Business Plan** repose sur un modèle économique appelé **Business Model** décrit dans le volet consacré à la stratégie marketing et quantifié dans les comptes d'exploitation prévisionnels. Il s'agit de la décomposition des ventes et des charges par poste fonctionnel et opérationnel. Nous retrouvons donc la structure de coût employée dans le diagnostic stratégique.

&

Le modèle économique comporte de nombreux **pilotes économiques**. Il s'agit de bien évaluer la sensibilité du modèle pour chaque pilote en calculant par exemple son élasticité. Il est important de bien identifier :

- **Les pilotes macro-économiques.**  
Il y a par exemple le taux de croissance du **Produit Intérieur Brut (PIB)**, le taux d'inflation, etc. Ces pilotes permettent de situer le contexte économique de l'activité stratégique.
- **Les pilotes micro-économiques propres au métier.**  
Il y a par exemple le taux d'investissement en **Recherche & Développement**, le taux d'occupation des chambres pour un hôtel, le chiffre d'affaires par mètre linéaire en grande distribution, etc. Ces pilotes permettent de calculer l'**Ebitda** marginale de l'activité.

Le modèle économique comporte un horizon fixé en fonction de :

- La durée de vie de l'offre de produits et de services au regard de son cycle.
- La durée de vie de la technologie employée pour le produit au regard de son cycle.
- La durée du cycle économique de l'industrie.
- La durée soutenable de l'avantage concurrentiel.
- La vraisemblance de la prédiction de valeurs des pilotes économiques.

Le principe de raisonnement est la décomposition des charges d'exploitation et financière en pour cent du chiffre d'affaires. Il s'agit de savoir où l'argent est brûlé et quelles sont les incidences en cas d'augmentation ou de diminution de l'activité.

M

**Les pièges les plus courants d'un modèle économique sont les suivants :**

- Ne pas faire évoluer les capacités de production par palier quand l'outil de production est saturé à 90 %.
- Ne pas faire évoluer les coûts fixes selon l'inflation.
- Indexer les coûts variables sur le chiffre d'affaires et non sur le nombre d'unités vendues.
- Ne pas maintenir les investissements nécessaires au maintien à niveau de l'outil de production.
- Etre trop optimiste dans la conquête des clients.
- Etre trop optimiste dans le recouvrement des créances clients.
- Ne pas tenir compte de la vallée du désespoir<sup>32</sup> en cas de modification significative de l'outil de production.  
Par exemple en cas de restructuration.

<sup>32</sup> Ce concept est présenté dans le chapitre intitulé *Organisation, planification et production*