

L'INVITÉE DE LA RÉDACTION

De l'importance d'un business plan à jour, surtout en période de crise



NATHALIE FEINGOLD
Membre du Comité du Cercle Suisse
des Administratrices

Nous ne contredirons pas l'historien Eric Hobsbawm, pour qui «le futur est bien obscur». A ce titre, le business plan est un

outil essentiel, puisqu'il apporte un éclairage sur la stratégie de l'entreprise. Encore faut-il qu'il soit à jour. Car la période actuelle rend caduques bon nombre de nos certitudes. Cela vaut la peine de se replonger dans le business plan pour vérifier que les paramètres et les hypothèses sur lesquels il est bâti sont encore valables.

Le business plan est avant tout un outil de gestion interne qui décrit la stratégie à court et à moyen termes sur la base des hypothèses de croissance, de marché et d'environnement retenues par les équipes dirigeantes. C'est également un formidable outil de communication, puisqu'il indique le cap à suivre. C'est la référence qui

permet de motiver les équipes, de fixer des jalons et de quantifier l'avancement ou le retard du projet.

A l'externe, les tiers – banques, investisseurs, partenaires et fournisseurs – sont autant d'interlocuteurs qu'il faut convaincre, sur la base d'éléments tangibles, de la bonne gestion prévisionnelle de l'entreprise. Un business plan actualisé, prenant en compte l'évolution de l'environnement économique, est alors un outil crédible.

Revoir le business plan à la lumière de tout ce qui a changé depuis l'émergence du Covid-19 requiert de la lucidité pour regarder en face le monde qui se transforme, parfois plus profondément et plus intensé-

ment que nous ne le souhaiterions. Cela requiert aussi de la rigueur pour mettre à jour finement tous les éléments sur lesquels la crise a un impact, même si l'ampleur de la tâche donne parfois le vertige: hausse du chômage et ses effets sur le pouvoir d'achat, restrictions de déplacement, télétravail, renforcement de la conscience écologique et nouvelles attentes des consommateurs, industries fortement touchées (banque, aviation, hôtellerie et restauration, culture, etc.). Il faut être capable d'évaluer si tous ces bouleversements modifient directement ou indirectement le modèle d'affaires et prendre des décisions. C'est une question de bonne gestion

à l'interne, mais aussi une question de crédibilité vis-à-vis des tiers, qui eux-mêmes souffrent peut-être de la crise et doivent prioriser leurs actions: il faut leur montrer qu'il y a bien une équipe à la barre pendant la tempête pour instaurer la confiance et donner du crédit à l'équipe dirigeante. Pérenniser les liens avec les investisseurs pour éventuellement les solliciter pendant ou au sortir de la crise, consolider les relations avec les fournisseurs, confirmer la vitalité de l'entreprise auprès des clients et prospects sont autant de comportements à favoriser pour sortir plus fort de cette période troublée.

Toutes les entreprises connaissent actuellement, à des

degrés divers, une situation délicate ayant des effets directs ou indirects sur leur croissance. Celles qui sauront gérer ce moment de crise, c'est-à-dire anticiper et prendre des décisions, même douloureuses, s'en sortiront mieux. A cette fin, la revue lucide et rigoureuse du business plan, passant par la vérification de la validité des paramètres et des hypothèses, apporte un éclairage indispensable. A la fois à l'interne, pour calibrer les nouveaux jalons et objectifs à l'aune des nouvelles capacités productives et commerciales, mais également à l'externe, pour rassurer les tiers sur la capacité de résilience et d'anticipation de l'équipe dirigeante. ■