

La méthode SMART

Qu'est-ce que la méthode SMART ?

La méthode SMART est une approche de management basée sur le principe de se fixer des micro-objectifs, et les atteindre dans un délai prédéfini.

Cette expression est un acronyme qui décrit les caractéristiques d'un objectif SMART.

Ces caractéristiques sont :

« **S** » pour Spécifique

« **M** » pour Mesurable

« **A** » pour Atteignable ou Acceptable

« **R** » pour Réaliste

« **T** » pour Temporel

Elle a été introduite par George T. Doran en 1981, sur la base des travaux de Peter F. Drucker, spécialiste en gestion des entreprises, qui développait le concept de management par objectifs, en 1954.

Cette méthode se présente comme un vecteur de motivation pour atteindre un but.

La condition d'existence de toute entreprise (à but lucratif) est d'être rentable, de dégager du profit, et son ou ses projets doivent observer cet impératif en tenant compte des moyens et ressources dont elle dispose.

Chaque projet se décline en objectifs principaux et secondaires, qu'il faut déterminer avec précision et communiquer de manière efficace. Rigueur dans la démarche et mobilisation collective (engagement) constituent des atouts déterminants pour qu'un projet soit couronné de succès.

L'acronyme S.M.A.R.T indique ce qui est le plus important.

S - Spécifique (Spécifique): Votre objectif doit être clair et précis. Plus vous aurez de détails, plus il sera facile de mesurer votre progrès. Exemple : "Augmenter les ventes de 15% d'ici la fin de l'année" est plus spécifique que "Augmenter les ventes".

M - Mesurable (Mesurable): Comment saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ? Choisissez des mesures quantifiables pour suivre votre progression. Exemple : "Augmenter les ventes de 15%" est mesurable car vous pouvez suivre les chiffres des ventes.

A - Attrayant (Ambitieux mais Atteignable): Votre objectif doit être suffisamment ambitieux pour vous motiver, mais aussi réaliste pour pouvoir être atteint. Exemple : "Augmenter les ventes de 15%" est ambitieux mais atteignable en fonction de votre contexte.

R - Réalisable (Relevant): Votre objectif doit être pertinent et aligné avec vos objectifs généraux. Exemple : "Augmenter les ventes de 15%" est pertinent si cela contribue à vos objectifs de croissance de l'entreprise.

T - Temporel (Temporellement défini): Votre objectif doit avoir une échéance précise pour vous donner un sens de l'urgence. Exemple : "Augmenter les ventes de 15% d'ici la fin de l'année" est temporellement défini.

Exemple :

Le directeur d'une parfumerie fixe à sa Responsable de magasin l'objectif suivant : "Augmenter les ventes de parfums de la gamme Lambda durant le mois précédent la fête de mères de 20% par rapport à l'an dernier sur cette même période."

L'objectif est S.M.A.R.T. :

Spécifique : il est clairement exprimé, précis et compréhensible

Mesurable : les données collectées sur les 2 années permettent de chiffrer précisément et objectivement les résultats

Atteignable : la cible est ambitieuse tout en restant atteignable

Réaliste : une augmentation de 20% de ces ventes s'inscrit dans l'objectif global de l'enseigne

- **Financier** : il estime les flux financier futurs ;

- **De communication** : c'est un moyen utilisé afin de convaincre les partenaires financiers d'apporter les ressources nécessaires pour démarrer et faire croître l'entreprise.

2- Les objectifs du business plan :

- Le business plan est la carte de visite du système homme/projet. C'est un moyen de démontrer la qualité et le potentiel de l'opportunité pour l'environnement personnel (équipe, associés, amis, famille...) et pour l'environnement professionnel (partenaires, administration, banquiers, investisseurs, collectivités locales...);

- Le business plan est un outil de pilotage puissant. Il guide l'équipe dans les actions à réaliser. Il permet d'identifier les principaux risques à affronter et essayer de trouver des issues pour les contrecarrer ;

- Fixer des objectifs clairs et mesurables tant sur le plan opérationnel que sur le plan financier ;

- Informer l'ensemble des parties prenantes et motiver et mobiliser les collaborateurs ;

- Définir les priorités et mesurer l'état d'avancement du projet ainsi que évaluer les performances des équipes.

3- Les principales questions que se pose un entrepreneur pour faire son business plan sont :

- En quoi est constitué l'équipe ? A-t-elle les qualités nécessaires pour la réussite du projet

- Comment vendre ? Et à qui ?

- Quelles sont les étapes de développement de l'entreprise ?

- Comment et quand gagnera-t-elle de l'argent ? Combien ?

- Quels sont les principaux risques et les solutions de rechange ?

4- Qui élabore le business plan et combien de temps faut-il lui consacrer ?

Elaborer un plan d'affaires nécessite la conjugaison de plusieurs compétences : technique, marketing, finance, ressources humaines... De ce fait, le plan d'affaires est rarement l'œuvre d'une seule personne, il est conçu par une équipe pluridisciplinaire : le responsable des ventes et marketing, le spécialiste technique ou technologique, le responsable financier et administratif. L'entrepreneur s'occupe de la coordination du processus et la rédaction du document final. Par ailleurs, l'entrepreneur peut se faire aider en l'absence des responsables susmentionnés par un avocat, un expert technique, un spécialiste en étude de marché, une agence de communication, un consultant en stratégie, un expert financier...

L'élaboration d'un plan d'affaires est un processus fastidieux et pénible donc, il faut prévoir trois à quatre mois pour y venir à bout.

5- Processus d'élaboration d'un business plan (business planning)

a) Phase descriptive et analytique

Cette phase consiste à présenter le contexte du projet qu'il soit le contexte interne ou externe.

Concrètement l'entrepreneur établit l'analyse des forces et des faiblesses du projet ainsi que les opportunités et les menaces de l'environnement au sens large (marché, concurrents, grandes tendances...).

Cette étape permet de dégager les options possibles pour l'exploitation de l'opportunité et de définir les motivations et les ambitions de l'entrepreneur.

b) Phase conceptuelle

Cette phase vise à définir les orientations stratégiques de l'entreprise en précisant les lignes directrices du développement de celle-ci sans entrer dans les modalités de mise en œuvre.

c) Phase opérationnelle

Cette phase consiste à décliner la stratégie sous forme d'un plan d'action relatif à la production (comment le bien et/ ou service sera-t-il produit), à la vente et au marketing (quel prix fixé ? ou vendre le produit ?, qui achètera le produit

?...), à la gestion de la ressource humaine (la constitution de l'équipe, la fixation des salaires, la motivation...)

d) Phase de simulation financière

Elle a pour objet de traduire le plan d'action en états financiers prévisionnels (vérifier la pertinence économique). Cela permettra des décisions importantes concernant la politique de financement de l'entreprise.

6- Le contenu du plan d'affaires

Table des matières d'un business plan

L'équipe et l'historique de l'entreprise

Le commencement du plan d'affaires se fait par la présentation de l'entrepreneur, son équipe et l'historique de l'entreprise. Les éléments qui y figurent sont :

- Les membres de l'équipe et leurs profils, leurs expériences et les motivations qui les animent (les CV sont généralement joints en annexes). Si l'entrepreneur est seul, il paraît plus judicieux de présenter les personnes qui l'accompagnent à savoir les conseillers en stratégie et des administrateurs externes pour donner plus de crédibilité au projet ;
- l'origine du projet et son évolution ;
- l'historique de l'entreprise, si elle existe déjà, en précisant les dates et les chiffres clés et la composition des actionnaires.

a) l'opportunité

Cet axe du plan d'affaire présente d'une part l'offre du bien et/ou service et d'autre part le marché auquel l'entreprise s'intéresse et cela en faisant une étude de marché minutieuse. Les points abordés sont :

- le besoin satisfait ;
- la clientèle visée ;
- possibilité d'adapter le produit aux clients potentiels ;
- la taille de marché et son potentiel de croissance ;

- l'intensité de la concurrence directe et indirecte sur le court et le long terme ;
- la nature et la durée de l'avantage compétitif (modèle de Porter) ;
- les composants du macro environnement (l'analyse PESTEL).

b) la stratégie

Ce point n'est pas abordé dans tous les plans d'affaires car plusieurs éléments sont abordés dans la partie relative à l'opportunité. Les grands concepts qui doivent être développés dans un plan d'affaires sont :

- définir le cœur du métier (core business) de l'entreprise c'est-à-dire distinguer les activités qu'elle doit absolument contrôler et maîtriser mieux que ses concurrents ;
- positionner le produit de l'entreprise (l'image que l'entreprise veut avoir auprès de ses clients) ;
- effectuer l'analyse SWOT afin de tirer parti des forces qui correspondent aux opportunités et remédier aux faiblesses et vaincre les menaces ;
- Elaborer le modèle d'affaires (business model) : le modèle d'affaires décrit comment l'entreprise fait de l'argent en précisant où l'entreprise se positionne dans la chaîne de valeur de la filière. Le modèle d'affaires à ne pas confondre avec le plan d'affaires, permet de présenter sur une page le projet d'entreprise et la façon dont elle prévoit créer de la valeur.

c) Le plan d'action

Cet axe le plus volumineux est divisé en quatre parties :

- Plan de production : ce plan diffère d'une entreprise à une autre. Une entreprise de production explique la transformation d'input en output et l'entreprise de service expliquera sa méthode de travail ;
- Plan marketing : présenter le mix marketing à savoir la politique produit, la politique prix, la politique communication et la politique distribution.
- Plan de recherche et développement : expliquer les projets de recherche et la politique de l'innovation.

- L'administration de l'entreprise : cette partie aborde la gestion de la ressource humaine et l'évolution de la structure organisationnelle de l'entreprise.

d) Le plan financier

Le plan financier est la traduction chiffrée du plan d'action, il regroupe :

- Le compte de résultats prévisionnels de 3 à 5 ans présenté sur une base trimestrielle ;
- Le bilan prévisionnel sur 3 à 5 ans présenté sur une base annuelle ;
- Le plan de trésorerie des 12 ou 18 premiers mois présenté sur une base mensuelle.

Ces documents prévisionnels sont suivis d'un plan de financement qui détaille les formes de financement additionnels : augmentation du capital, endettement, aide publique...

e) La conclusion

La conclusion met en avant les facteurs clés de succès qui sont des variables contextuelles, stratégiques ou opérationnelles qui sont à l'origine du succès de l'entreprise. Il faut se limiter à 5 facteurs avec une courte explication de la manière dont l'entreprise les exploitera. La conclusion résumera les forces du projet et les objectifs des partenariats recherchés (les lecteurs du plan d'affaires).

7- La mise en forme d'un business plan

a) Les recommandations pratiques

Quelques règles simples sont à respecter pour faire un business plan :

- La page de garde doit contenir les informations nécessaires pour contacter l'entrepreneur : son nom, son adresse, son numéro de téléphone, son e-mail...
- Le texte doit être concis et précis sur 20 ou 30 pages. Des informations complémentaires peuvent être placées en annexes qui peuvent être fournies ultérieurement à la demande.
- Le vocabulaire doit être simple et précis à la portée des non-initiés.

- Il faut être réaliste dans son expression, il est inutile de passer les points délicats sous silence.
- Le texte doit être facile à lire, sa mise en page simple et le document doit également être relié.

b) Le résumé

Les investisseurs en capital-risque et les banquiers reçoivent plusieurs plans d'affaires qu'ils n'ont pas le temps de les lire en entier. Leur lecture se limite parfois au résumé d'où l'intérêt de le peaufiner. Le résumé comme son nom l'indique présente les faits saillants du plan d'affaires sur deux pages. Il se doit d'être très convaincant, concis et clair. Il aborde les éléments suivants :

- L'origine du projet ;
- L'équipe de management ;
- La mission de l'entreprise et la description de son offre commerciale ;
- Le marché potentiel ;
- La concurrence et l'avantage compétitif ;
- Le modèle d'affaires ;
- Les chiffres clés : chiffre d'affaires, flux net de trésorerie, effectif...
- Les besoins.

c) Les annexes

Une série d'informations complémentaires est ajoutée en annexes. Il n'est pas nécessaire de les fournir avec le plan d'affaires, il suffit de dresser la liste de ces documents et d'indiquer qu'ils sont disponibles sur demande.

- Les CV de l'équipe de management ;
- Les résultats de l'étude de marché ;
- Les éventuels comptes annuels des exercices précédents ;
- Les brevets et les dépôts de marque ;

- Les dossiers d'aides publiques ;
- Les contrats relatifs aux principaux partenariats et clients ;

d) La confidentialité

Pour éviter de se faire voler son projet, l'entrepreneur doit être prudent : n'incorporer aucun élément confidentiel dans un plan d'affaires. Si le projet retient l'attention d'un partenaire, il sera judicieux de signer un accord de confidentialité.

Certains entrepreneurs renoncent à élaborer le plan d'affaires pour plusieurs raisons à savoir : manque de temps lié aux difficultés de lancement d'un projet d'investissement, manque de moyens pour payer les consultants et les experts, l'excès de confiance de réussir le projet sans un plan d'affaires, certains projets ne nécessitent pas un plan d'affaires (des projets confrontés à une forte incertitude donc difficulté de planification, des projets très simples et des entreprises qui ne cherchent pas de partenaires externes)