



La modélisation d'affaires par Sophie Marchand, M.Sc., CGA

Bonjour,

Voici un ebook gratuit et sans prétention sur la modélisation d'affaires. Détentrice d'une M.Sc. en finance et d'un titre comptable CGA et cumulant plus de 10 années d'expérience dans le milieu des affaires, je suis également l'auteure du blog [Mon Cher Watson](#). Je me spécialise particulièrement en modélisation et intelligence d'affaires. J'offre mes services en tant que [consultante](#) et [formatrice](#).

QU'EST-CE QUE LA MODÉLISATION D'AFFAIRES

Toujours rêvé d'avoir une boule de cristal pour votre entreprise?

Les experts en modélisation d'affaires peuvent vous aider à prédire l'avenir de votre entreprise. Leur boule de cristal est en fait un outil d'aide à la prise de décision qu'ils développent sur mesure pour les besoins de votre entreprise. Cet outil deviendra votre meilleur conseiller d'affaires!

Comment s'y prennent les experts en modélisation d'affaires?

Ils étudient d'abord le modèle d'affaires de votre entreprise et le reproduisent ensuite dans un outil interactif. Vous bénéficiez ainsi d'un micro-environnement de simulations qui vous permet d'observer les résultats opérationnels et financiers de toutes les actions que vous envisager d'entreprendre avant de les avoir entreprises : une nouvelle acquisition, une restructuration, un changement opérationnel, etc.

Quelles sont les autres utilités d'un modèle d'affaires interactif?

Votre modèle d'affaires interactif vous permet d'obtenir des analyses de sensibilité pour chacun des scénarios que vous générez, soit une étendue des résultats possibles pour chacune des actions envisagées. Il vous permet finalement d'identifier les variables qui ont le plus d'impact sur les résultats de votre entreprise et vous permet de circonscrire le risque, de mieux planifier vos opérations et de prendre les meilleures décisions d'affaires.

Mais mon entreprise évolue à la vitesse grand V!

Les experts en modélisation d'affaires s'assurent de développer des modèles précis et simples à utiliser, capables d'évoluer au fil du temps et toujours représentatifs de la réalité de votre entreprise.

Y a-t-il une cerise sur le sunday?

Les experts en modélisation d'affaires possèdent des compétences informatiques poussées qui leur permettent d'automatiser vos outils de gestion afin de réduire le temps requis pour l'exécution de tâches répétitives et d'éviter les erreurs : analyse d'écart mensuels, tableau de bord, KPI, etc.

MODÉLISATION D'AFFAIRES: CAS DE FIGURE NO.1

THINK BIG!

Contexte

- Votre entreprise opère au Québec seulement, où elle est le chef de file dans son domaine d'activités
- Vous avez beaucoup d'ambition pour votre entreprise et vos actionnaires en ont encore plus!
- Ils souhaitent que votre entreprise devienne le chef de file pan-canadien dans son domaine d'activités
- Décision à prendre : développer le marché canadien en ouvrant de nouveaux bureaux et en faisant ensuite des campagnes de promotion soutenues ou faire l'acquisition de concurrents dans d'autres provinces canadiennes

Que contiendra le modèle sous-jacent?

- Un aperçu des territoires importants à couvrir
- Pour chaque territoire, l'identification de variables clés : population, superficie, concurrents, etc.
- Pour chaque concurrent, l'identification de facteurs clés : chiffre d'affaires, nombre de clients, territoire couvert, coût d'acquisition potentiel, etc.
- Un aperçu des coûts requis pour l'ouverture d'un nouveau bureau et un aperçu des paramètres à rencontrer.
- Par exemple, on pourrait déterminer qu'un bureau sera requis lorsque l'équipe de vente sur le territoire en question sera composée de 5 vendeurs minimum. Il faudrait alors déterminer combien de ventes effectue un vendeur moyen et à combien s'élève les ventes potentielles dans chaque territoire. Par la suite, on calculerait le nombre de vendeurs requis par territoire et par conséquent, le nombre de bureaux à ouvrir. Il faudrait que le modèle soit assez souple pour permettre de regrouper plusieurs territoires dans un même bureau par exemple.
- Estimation des investissements marketing requis
 - Par exemple, si le territoire ciblé est vierge, on pourrait prévoir une phase où l'on offrira les services de l'entreprise gratuitement et ensuite, lorsque l'empreinte de l'entreprise sera plus importante sur le territoire, investir des sommes régulières dans le marketing
 - Dans ce cas, il faudrait prévoir une règle pour le déploiement des investissements marketing dans le temps. Par exemple, on pourrait dire que lorsque l'entreprise a offert X gratuits sur un territoire, elle commence à investir une somme régulière en marketing
 - L'important, c'est de pouvoir jouer avec les paramètres pour voir les impacts sur les prévisions financières de l'entreprise

- Bouton (ON/OFF) pour chaque territoire vous permettant d'intégrer ou non le dit territoire dans votre modèle consolidé et de choisir de développer le territoire par vous-mêmes ou de faire l'acquisition d'un compétiteur

MODÉLISATION D'AFFAIRES: CAS DE FIGURE NO.2

INTÉGRATION D'UN NOUVELLE FORME DE PUBLICITÉ

Contexte

- Votre entreprise vend des propriétés de luxe
- Vous annoncez ces propriétés sur le web et parfois dans les journaux
- Même si vous jugez que le papier est un mode de publicité dépassé, vous observez que vos compétiteurs du marché canadien anglais utilisent tous le magazine pour annoncer leurs propriétés
- Malgré le fait que vous avez toujours crû que les canadiens anglais étaient rétrogrades, cette observation vous agace et vous vous dites que ces compétiteurs n'agiraient pas de la sorte si ce n'était pas rentable!
- Vous désirez connaître les coûts et les profits potentiels rattachés à l'exploitation d'un tel magazine pour votre entreprise

Que contiendra le modèle sous-jacent?

- Données sur les territoires couverts : nombre de propriétés, nombre moyen d'annonces, etc.
- Présentation des scénarios possibles, dans un tableau chiffré, qui influencera la balance des calculs de votre modèle:
- Scénario 1 : Toutes vos annonces sont diffusées dans une seule et même revue, distribuée dans tous les territoires couverts par votre entreprise.
- Scénario 2 : Toutes vos annonces sont diffusées dans une seule et même revue, distribuée dans certains territoires seulement.
- Scénario 3 : Toutes vos annonces sont diffusées, mais elles sont réparties entre plusieurs revues, qui elles, desservent certains territoires seulement.
- Scénario 4 : Seulement les annonces de quelques territoires sont diffusées, et elles sont réparties entre plusieurs revues, distribuées dans certains territoires seulement.
- Nombre d'annonces par page de magazine, nombre de pages minimum dans un magazine
- Tarifs pour l'impression d'un magazine et pour la distribution d'un magazine
- Coût d'un présentoir de magazine, capacité du présentoir en termes de magazines, territoires couverts par les présentoirs

Le modèle développé doit être flexible et les résultats recalculés automatiquement chaque fois que les hypothèses de départ sont changées. Donc, si vous changez le nombre de copies ou le nombre de pages de vos magazines, vos coûts d'impression et de distribution devraient être recalculés automatiquement, sans que vous ayez à recommencer tous vos calculs.

MODÉLISATION D'AFFAIRES: CAS DE FIGURE NO.3

COMBIEN POUR MON ENTREPRISE?

Contexte

- Des investisseurs s'intéressent à votre entreprise
- Ils sont tout sourire avec vous, vous appellent par votre prénom et vous invitent à souper dans des restaurants de luxe (vous prouvant par le fait même qu'ils ont les moyens de vous offrir une bonne valeur pour votre entreprise)
- Vous avez envie de passer à une autre étape et vous savez que ces investisseurs pourraient vous le permettre

- Toutefois, vous connaissez également la réputation de ces investisseurs, qui sont d'habiles négociateurs
- Vous désirez donc non seulement connaître la valeur de votre entreprise mais également disposer d'un outil puissant pour démontrer et défendre cette valeur lors d'éventuelles négociations

Que contiendra le modèle sous-jacent?

- Les états financiers actuels et les prévisions financières de votre entreprise
- Un calcul de la valeur potentielle de votre entreprise basé sur ses résultats actuels et futurs
- L'intégration de paramètres flexibles vous permettant de générer plusieurs scénarios des résultats possibles
- Une analyse de sensibilité pour connaître l'étendue de valeur de votre entreprise
- Un tel modèle vous permettrait de bien connaître les variables qui influencent le plus les résultats de votre entreprise et celles qui les influencent le moins. Donc, si vos investisseurs remettent en question certains de vos paramètres, vous pouvez recalculer la valeur de votre entreprise en quelques clics de souris. Vous n'avez pas à élaborer une nouvelle évaluation du début. De plus, sachant quelles variables influencent le plus les résultats de votre entreprise, vous serez vigilants et tenterez de ne pas modifier significativement ces variables.

MODÉLISATION D'AFFAIRES: CAS DE FIGURE NO.4

Y A-T-IL UN PILOTE DANS L'AVION?

Contexte

- Votre entreprise produit des rapports mensuels présentant les écarts entre le budget et les réels
- Roger, Guy et Diane travaillent en silo pour produire une partie de ce rapport chaque mois
- Roger glisse parfois des erreurs grossières dans sa section du rapport et évidemment, c'est une fois que vous présentez l'information à votre comité de gestion que cela vous saute aux yeux!
- Guy présente des résultats concluants mais il prend un temps fou à produire sa section du rapport
- Diane fournit une analyse basée sur les chiffres du système comptable, qui sont rarement en accord avec les chiffres du B.I. et bien qu'elle travaille rigoureusement, elle est incapable d'expliquer ces écarts
- Vous souhaitez automatiser l'exercice afin de diminuer, voire d'éliminer complètement le personnel requis pour produire ce rapport chaque mois et vous assurer de la justesse et de la pertinence des chiffres fournis

Que contiendra le modèle sous-jacent?

- Résultats actuels de l'entreprise (liés au système comptable), budget, prévisions trimestrielles et écarts (processus automatisé)
- Identification automatique des écarts en rouge ou en vert (négatifs ou positifs)
- Possibilité d'avoir plus ou moins de détails en appuyant sur certains boutons
- Graphiques rattachés aux résultats et générés automatiquement
- Données opérationnelles liées aux systèmes d'exploitation de l'entreprise
- Totaux de contrôle pour identifier les erreurs, le cas échéant

3 RAISONS D'AVOIR RECOURS A UN CONSULTANT EXTERNE « Mon Cher Watson

Les consultants ont parfois mauvaise presse. Les gestionnaires croient souvent à tort que l'embauche de consultants est une dépense inutile et que l'argent devrait être utilisé à meilleur escient. S'il est vrai que certains consultants n'offrent pas toujours un très bon rapport qualité/prix, la plupart feront vraiment une différence remarquable pour votre entreprise et vous permettront de sauver de l'argent à moyen ou long terme.

- D'abord, un consultant travaille avec un ensemble de clients, provenant souvent de divers secteurs d'activités et faisant face à diverses problématiques. Qui plus est, les entreprises l'embauchent souvent lorsqu'elles traversent une crise ou lorsqu'elles ne disposent pas de l'expertise nécessaire pour mener à bien un projet. Le consultant est donc exposé à plus de situations complexes et variées qu'un employé permanent, ce qui contribue à augmenter son bagage de connaissance, sa créativité pour solutionner diverses problématiques et sa propension à bien gérer le stress.
- Ensuite, le consultant ne fait pas partie de l'entreprise et a donc une perspective nécessairement différente de celle de ses dirigeants et demeure impartial en tout temps. Ceci lui permet d'être novateur dans sa façon d'interpréter les résultats et dans sa façon de proposer des solutions.
- Finalement, on ne peut pas exclure le fait qu'un consultant possède une sécurité financière volatile, liée à sa capacité ou non de cumuler des contrats. Ceci le pousse souvent à offrir le meilleur de lui-même à ses clients, afin de les intéresser à renouveler leurs ententes avec lui. Ceci le pousse également à se perfectionner et à se trouver une spécialisation où il deviendra un expert.

Si vous êtes à la recherche d'un consultant externe en modélisation financière ou en développement d'outils de gestion, n'hésitez pas à [m'écrire](#).

[Sophie Marchand](#), M.Sc., CGA

Experte en modélisation et intelligence d'affaires
