

MODULE 3 – PLANIFICATION D’AFFAIRES

Ce module vous aidera à passer d'une vision ([Module 1](#)) à la planification pour «faire bouger les choses». Nous distinguerons trois niveaux de planification d'affaires de base:

- La planification stratégique (long terme);
- La planification des programmes (à mi-parcours);
- La planification opérationnelle (court terme).

Le Module 3 est très court. Ceci ne signifie pas que les sujets traités dans ce module ne sont pas importants; bien au contraire, parce qu'ils sont tellement importants, beaucoup de matériel existe déjà. Plutôt que de répéter les autres sources, nous vous guiderons vers des boîtes d'outils, des guides et des manuels existants.

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La planification stratégique est un processus coordonné et méthodique qui sert à établir les orientations de votre entreprise et les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser. Le plan stratégique est rédigé par une équipe composée d'employés clés de l'organisation; il est discuté avec les principaux membres de l'organisation et partenaires commerciaux. Un plan stratégique écrit peut faciliter les négociations avec les fournisseurs de services financiers. Elle est conseillée dans les situations suivantes: création d'une entreprise / lancement d'un nouveau produit / évolution des marchés / changement dans l'environnement de l'entreprise (lois, réglementation, pratiques d'affaires). En gros, la planification stratégique consiste en deux grandes composantes: l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT, voir le [Module 1](#)) de l'entreprise; et l'établissement des stratégies. Pour des plus amples informations concernant l'élaboration d'un plan stratégique, consultez le site web de la Banque de Développement du Canada (<www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/articles/strategic_planning.htm>). Votre plan stratégique à l'exportation pourrait suivre la structure suivante (adapté du «Export Marketing Plan Builder» du «Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries» (CBI), disponible uniquement en anglais à l'adresse suivante: <www.cbi.eu/?pag=7>):

1. Introduction et objectifs
2. Position sur le marché actuel (produit, place, prix et promotion) (voir le [Module 7](#))
3. Principaux tendances du marché
4. Analyse SWOT (voir le [Module 1](#))
 - 4.1 Forces et faiblesses (analyse de l'entreprise) (Main-d'œuvre, Matériel, Méthodes, Machines, Mesures)
 - 4.2 Opportunités et menaces (analyse du marché)
 - 4.3 Conclusions de l'analyse SWOT
5. Analyse SWOT de la concurrence
6. Stratégie de marketing (voir le [Module 7](#))
 - 6.1 Stratégie d'entrée sur le marché
 - 6.2 Marchés et segments
 - 6.3 Stratégie de positionnement
 - 6.4 Stratégie de marque
 - 6.5 Stratégie de produit (proposition unique de vente, développement du produit, emballage)
 - 6.6 Stratégie de prix
 - 6.7 Stratégie de distribution
 - 6.8 Stratégie de promotion
7. Budget et prévisions (voir le [Module 4](#))

Pour des informations détaillées concernant l'élaboration d'un plan stratégique à l'exportation, voir le [Module 7](#).

PLANIFICATION OPÉRATIONNELLE

PLAN D'ACTION

Après avoir développé un plan stratégique, vous devriez élaborer un plan d'action énumérant les activités nécessaires afin d'atteindre vos objectifs. Ce plan d'action définit clairement qui doit faire quoi et quand. Par exemple, si l'un des objectifs de votre stratégie de marketing est d'élargir la gamme de produits de votre organisation, les activités nécessaires afin d'atteindre cet objectif pourraient comprendre: obtenir des devis de fournisseurs d'emballages, obtenir et tester des échantillons, commander le matériel d'emballage choisi, former les travailleurs, calculer le prix du nouveau produit, etc. Les plans d'action sont souvent présentés dans des feuillets Excel, indiquant les mesures à prendre dans les rangées et les délais correspondants dans les colonnes.

Exemple d'un plan d'action élaboré par une entreprise qui se prépare pour la certification et l'exportation de produits biologiques.

Activité	Membre du personnel	Septembre				Octobre		
		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	...
SCI & qualité								
Contrôle interne	Inspecteurs internes							
Décisions de contrôle interne	Responsable SCI							
Formations relatives aux problèmes révélés suite aux inspections	Agent de terrain							
...								
Marketing et ventes								
Envoi du formulaire d'inscription pour Biofach	Resp. marketing							
Développement de nouveaux matériaux de promotion	Resp. marketing							
...								

LISTE DE CONTRÔLE

Nous vous conseillons de rédiger une liste de contrôle ou «script» encore plus détaillé pour les activités d'exportation de votre organisation. Listez toutes les activités nécessaires (y compris des informations sur qui doit faire quoi et quand) par ordre chronologique.

Prenez note des premières activités de votre organisation – comment sont-elles effectuées, quels sont les problèmes rencontrés? Ceci vous aidera à élaborer des listes de contrôle encore plus détaillées et précises dans l'avenir. Si votre gestionnaire d'exportation tombe malade, ses collègues peuvent reprendre ses activités sur la base de la liste.

Le tableau ci-dessous donne un exemple d'une liste de contrôle pour les activités d'exportation.

Ne copiez pas cet exemple ! Chaque organisation – et chaque produit – exige sa propre liste. Le contenu de la liste de contrôle peut varier en fonction du produit (périssable ou non périssable), de la valeur ajoutée par votre organisation (transformation), du fait que vous exportez directement ou vendez à un exportateur, etc. Une liste de contrôle des activités d'exportation peut facilement comprendre plusieurs pages.

Exemple d'une liste de contrôle pour les activités d'exportation

Activité	Durée	Date de début	Date de fin	Membre personnel resp.	Coûts	Intrants
Formation des agents de produit/équipes de récolte						
Planification des volumes cibles						
Discussion des conditions d'achat avec les producteurs						
Obtention de préfinancement						
Information des acheteurs sur les volumes et début des négociations de contrat						
Achat de matériel d'emballage						
Envoi des échantillons aux acheteurs						
Finalisation du préfinancement et des contrats avec les acheteurs						
Organisation du transport au station d'emballage et obtention des schémas de transport maritime/aérien						
Embauche et formation des ouvriers temporaires						
Récolte/achat des produits, étiquetage de traçabilité, documentation des transactions						
Transport à la station d'emballage et organisation du transport maritime/aérien						
Tri et emballage final, étiquetage de traçabilité, tenue d'archives						
Assurance des produits						
Transport au port/aéroport, déchargement, stockage de transit et fumigation						
Documents d'exportation (documents phytosanitaires, certificats d'origine, certificat de circulation EUR)						
Chargement; envoi du connaissement et de la facture à l'acheteur						
Après réception du paiement, rembourser les préfinancements et les prêts, payer les impôts et les fournisseurs de produits et de services						
Solliciter des réactions sur la livraison de l'acheteur (qualité, ponctualité, etc.)						
Localisation des sources de problèmes, enquête et résolution des problèmes						
Calcul des profits/pertes						

