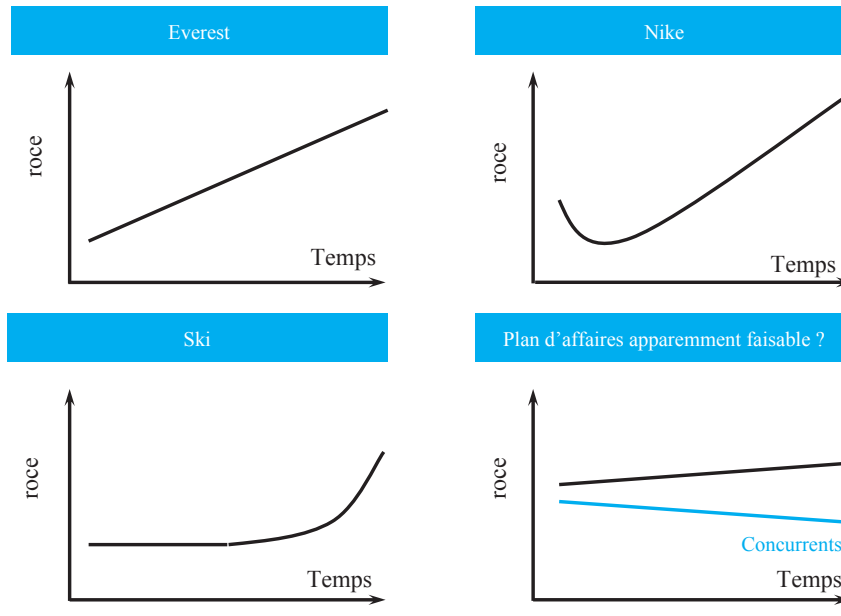


Parmi les artifices généralement utilisés dans les plans d'affaires optimistes pour faire monter la mayonnaise, citons :

- les ventes de produits aux distributeurs pour recharger leurs stocks, qui ne constituent pas des ventes récurrentes : on parle de *sell-in* en français lorsqu'il s'agit de la vente à ses distributeurs et de *sell-out*, véritable mesure de la performance, lorsqu'il s'agit de ventes aux clients finaux ;
- l'activation de certaines dépenses d'exploitation, considérées comme CapEx car affectées à un projet particulier, permet de maximiser la marge d'exploitation, alors qu'il s'agit de charges d'exploitation ;
- la surestimation de la rentabilité de certains investissements, notamment technologiques ;
- l'éclatement de certains coûts entre *business units* ou fonctions de façon à perturber une analyse globale et compliquer les comparaisons.

GRAPHIQUE 8.1

Modèles récurrents de plans d'affaires optimistes



L'analyse doit ainsi permettre de porter un jugement sur la faisabilité des principales options stratégiques prévues sur l'horizon du plan d'affaires et sur la quantification de leur impact sur les grands paramètres de la rentabilité économique.