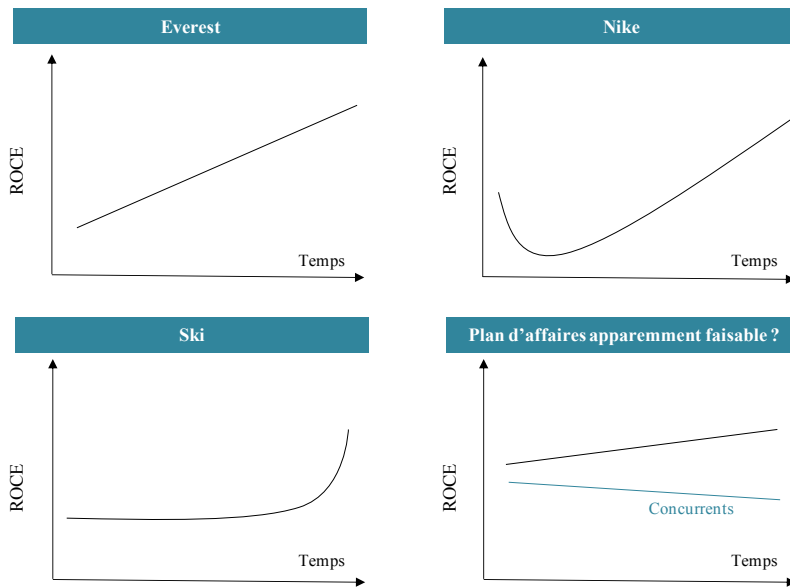


GRAPHIQUE 10.1.**Modèles récurrents de plans d'affaires optimistes**

En général, les plans d'affaires optimistes utilisent quelques-uns des artifices suivants :

- les ventes de produits aux distributeurs pour recharger leurs stocks, qui ne constituent pas des ventes récurrentes ;
- l'activation de certaines dépenses d'exploitation, afin 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.

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.