

**Université de Bejaïa**  
**Faculté des Sciences Économiques, de Gestion et Commerciale**  
**Département des Sciences Économiques**

**Option :**  
**Monnaie, Banque et Environnement Internationale**

# **MÉMOIRE**

En vue d'obtenir le diplôme de Master en Sciences Économiques

**Le rôle du Business Plan dans le  
développement des entreprises**

*Cas de :*  
*« Les Moulins de la Soummam-SPA de Sidi-  
Aïch »*

**Mémoire encadré par :** Slimane GOUDJIL

**Mémoire préparé par :** Hocine HALOU

Razik BAUCHE

**Membres du jury :**

- Président :
- Examineur :
- Rapporteur :

Promotion 2014/2015

## *Remerciements*

*Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir accordé*

*Santé et bonheur pour accomplir ce travail.*

*Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce présent travail et au bon déroulement de notre stage pratique. Nos remerciements sont adressés tout particulièrement à notre encadreur Mr GOUDJIL Slimane pour ses conseils précieux, ses efforts, et ses remarques pertinentes.*

*Nous tenons également à remercier tout le personnel de la filiale « les moulins de la Soummam-SPA- Sidi Aich », notamment Mr CHIKH Mourad, Directeur financier, pour l'accueil chaleureux qu'ils nous ont réservé durant notre stage.*

*Enfin, nos vifs remerciements et notre profonde gratitude sont adressés à nos parents avec leurs encouragements pertinents et leurs conseils, et à tous nos amis qui nous ont beaucoup aidés durant notre présent travail.*



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le contexte économique actuel se caractérise par des mutations rapides qui se manifestent de manière brutale et imprévisible, ce qui engendre le plus souvent un environnement dynamique et incertain pour les affaires. Les entreprises, étant les acteurs principaux de cet environnement, sont les premières à en subir les conséquences. Se positionnant toujours à l'avant-garde de toute décision stratégique élaborée en leur faveur et au nom du progrès économique, elles sont constamment sur le qui-vive pour éviter de se faire trop distancer voire de ne pas disparaître. En effet, comme toute décision stratégique possède un impact incontournable sur la croissance et la pérennité de l'entreprise, celle-ci se doit de s'armer d'un maximum de précautions, de substance et de mettre tous les atouts de réussite de son côté.

Un *Business Plan* est toujours d'une grande utilité lorsqu'une entreprise se trouve devant une étape importante de son développement, que ce soit la fondation d'une société, l'introduction d'un nouveau produit, l'expansion à l'étranger ou la reprise d'une autre société. Dans ces cas ou dans des cas similaires, il est important de montrer avec le *Business Plan* que toutes les chances de succès sont réunies, ce qui requiert une étude approfondie du marché et une planification précise des activités de l'entreprise.

Cette technique concerne de nombreux acteurs au sein de l'entreprise qui ont à le concevoir, à participer à son élaboration ou à décider de valider des projets : responsables des projet, ingénieurs, responsables de marketing et commerciaux, responsables de centre de profit, contrôleurs de gestion, directeurs financiers, dirigeants de l'entreprise. Elle doit également être maîtrisée par les apporteurs de capitaux destinataires des *Business Plans* : banquiers, investisseurs, qui doivent apprendre à l'analyser avec un regard critique.

Elaborer un plan d'affaire nécessite, d'une part, que le manager expose ses propres conceptions et objectifs de façon claire, précise et compréhensible pour tous. Ainsi, sous forme de résumé complet et homogène –il doit être court en fait–, le *Business Plan* expose les objectifs de l'entreprise et les conséquences qui en découlent. Il s'agit donc d'un outil de planification interne. D'autre part, le manager, grâce au *Business Plan*, présente à ses partenaires commerciaux éventuels les perspectives et les risques d'un projet de financement. Par la transparence de ce dernier, les partenaires commerciaux potentiels seront convaincus de la possibilité de produire des biens qui correspondent aux vrais besoins de la clientèle; ils

constateront également l'entreprise est en mesure d'obtenir des rendements supérieurs à la moyenne, et ce de façon durable grâce à un bon manager. Par conséquent, le *Business Plan* joue également un rôle important dans la recherche de la clientèle, et lors de négociations.

Le Business Plan, en réponse à la dynamique économique actuelle, prend de plus en plus de place dans les stratégies destinées à la conquête des marchés. En effet, les décisions dans l'entreprise doivent de plus en plus souvent être validées par un *Business Plan* qui ne cesse de démontrer sa nécessité dans la détermination de la cohérence des projets d'investissement et surtout leur faisabilité financière. Qu'il s'agisse d'une entreprise existante, d'un nouveau projet ou d'une opération financière, il est indispensable de disposer d'un plan précis, chiffré, vérifiable et convaincant.

L'investissement en Algérie constitue un acte fondamental pour l'entreprise dans la mesure où il conditionne son développement futur, en mobilisant de nombreuses énergies en termes de temps, de conséquences et de ressources financières. Les prévisions occupent un rôle important dans la prise et le choix des projets d'investissement.

C'est tout l'intérêt que porte notre travail, à savoir les circonstances de l'établissement d'un *Business Plan* par l'entreprise algérienne et la manière dont elle procède pour convaincre son banquier. Étant devenu un outil indispensable pour la réussite des entreprises, notre questionnement est de savoir :

- **Dans quelle mesure le Business Plan assure un rythme plus élevé de succès pour les projets d'investissement ?**

Pour bien cerner notre problématique, nous nous sommes posé les hypothèses suivantes que nous tenterons de vérifier :

- **H1** : L'entreprise effectue des plans à moyen et long terme a raison de bien évalué ces investissements projetés.
- **H2** : Le *Business Plan* est un document indispensable pour toutes entreprises qui désirent rester et choisir le développement comme une voie.
- **H3** : Un bon plan d'affaires détermine les opportunités et les faiblesses. Il s'agit aussi, d'un véritable moyen de communication pour les investisseurs et les fournisseurs qui souhaitent comprendre les opérations et les objectifs de l'entreprise.

Enfin, pour bien organiser notre travail, nous avons décidé de le structurer comme suit :

- **Chapitre 1** : il sera consacré à la compréhension du concept général du *Business Plan*, son rôle et ces objectifs ainsi sa forme ;

- **Chapitre 2** : il fera l'objet de la présentation des outils d'analyse stratégiques, analyse financières et analyse de rentabilité comme éléments-clés sous-tendant l'élaboration d'un Business Plan ;
- **Chapitre 3** : il sera l'occasion d'exposer notre cas pratique portant sur l'établissement d'un *Business Plan* et la recherche du financement.

# CHAPITRE 1

## GÉNÉRALITÉS SUR LE BUSINESS PLAN

### Introduction

Le Business Plan ou plan d'affaire, est un document qui se propose de synthétiser tous les aspects d'un projet d'une entreprise. Il s'agit d'un résumé de la stratégie d'une entreprise, c'est-à-dire d'un ensemble d'actions et de moyens qu'un cadre met en œuvre dans un projet d'entrepreneuriat. Il convient à rajouter que le plan de financement est un outil important qui permet aux banquiers d'étudier la santé économique et financière des entreprises candidates à un financement par crédit bancaire.

Dans ce chapitre nous allons traiter des généralités sur le business plan, à savoir le contexte et utilité de sa mise en œuvre, son rôle et ses variantes, ses caractéristiques et son contenu, ainsi que la condition de sa rédaction.

### SECTION 1 : L'UTILITE DU BUSINESS PLAN

#### 1.1- Définition

Il existe plusieurs définitions du Business Plan, mais nous allons nous limiter à en citer uniquement deux :

- « *Le Business Plan ou plan d'affaires, est le document de présentation d'un projet d'investissement ou de l'évolution à moyen terme de l'entreprise. Les investissements font de plus en plus l'objet d'une étude préalable détaillée, aussi bien au sein des entreprises que dans les banques et auprès des investisseurs. L'importance des montants en jeu et des aléas, ainsi que l'exigence accrue de rentabilité de la part des actionnaires, expliquent le recours croissant à cette technique* »<sup>1</sup>.
- « *Un Business Plan est un document écrit qui se propose de synthétiser tous les aspects d'un projet d'entreprise et qui vise en particulier à :*
  - *Détailler la stratégie qui préside à la conduite du projet ;*
  - *Planifier tous les besoins en hommes et en matériels nécessaires à l'activité ;*
  - *Evaluer les besoins financiers nécessaires au démarrage du programme ;*
  - *Enoncer clairement une estimation de la rentabilité future du projet ;*

---

<sup>1</sup> Sion, Michel, « Réussir son Business Plan », éd. Dunod, Paris, 2007.

- *Proposer une valorisation globale du projet ou de la firme.* »<sup>2</sup>.

## **1.2- Le Business Plan de création**

La création ici est prise au sens large. Elle peut couvrir plusieurs cas que nous décrivons brièvement.

### **1.2.1- La création d'une entreprise**

C'est probablement le cas le plus complexe que l'on puisse rencontrer puisque le créateur ne dispose d'aucun historique. Il faudra tout « inventer », c'est-à-dire tout prévoir depuis le montant à dépenser pour construire une entreprise jusqu'à la consommation de fournitures de bureau. Même si ce Business Plan est le plus difficile à établir, il n'en est pas moins totalement indispensable. On peut au minimum recenser trois utilités essentielles :

- **Valider la faisabilité financière du projet** : Il s'agit de vérifier que l'entreprise que l'on envisage de créer peut dégager des résultats et de connaître leur niveau probable. Cette vérification ne peut être obtenue qu'en réalisant une projection sur une durée assez longue. On sait en effet que, généralement, une création se solde dans les premiers temps par des pertes. Ce n'est qu'après trois ans, voire plus, qu'apparaît normalement l'équilibre puis les bénéfices.
- **Convaincre de futurs actionnaires** : Si la création de l'entreprise suppose de lever des capitaux plus ou moins importants, il faudra convaincre les futurs associés de l'intérêt du projet. Le Business Plan remplira ce rôle puisqu'il mettra en face de l'investissement à réaliser par les futurs actionnaires, les profits que ceux-ci peuvent attendre. Ces profits s'exprimeront :
  - Par la capacité de l'entreprise à réaliser dans l'avenir des profits permettant de distribuer des dividendes;
  - Par l'évaluation à terme de l'entreprise, compte tenu des performances prévues. Cette évaluation mettra en évidence la plus-value que peuvent espérer les actionnaires.

C'est de cette manière, et en fonction de ces éléments provenant du Business Plan, que les sociétés spécialisées dans le capital-risque (start-up) se prononcent pour savoir si elles accepteront ou non de participer au financement d'une nouvelle société.

- **Obtenir des financements** : Même si un capital de départ a été rassemblé, il sera en général également nécessaire de faire appel à des financements bancaires pour :
  - Réaliser les investissements ;
  - Financer, du moins en partie, le besoin en fonds de roulement de l'entreprise à créer.

---

<sup>2</sup>Moschetto, B-L., « le Business Plan », éd. Economica, Paris, 2001, p. 15.



## Chapitre 1 : Généralités sur le business plan

Pour convaincre les banquiers, il est nécessaire de présenter un plan précis leur permettant d'apprécier leurs risques et de définir le niveau de leurs engagements éventuels.

### **1.2.2- La reproduction d'une entreprise**

Il s'agit ici encore de construire le Business Plan d'une création. Tel est le cas d'une entreprise régionale qui crée une filiale pour s'implanter dans une région où elle ne l'est pas encore, voire dans un pays différent. Ce cas est relativement moins complexe puisque le modèle existe. Il suffira, si l'on peut dire, de se demander en quoi l'entreprise nouvelle différera ou non de celle déjà existante. L'intérêt est de définir quelle dotation en capital sera attribuée par la société existante à sa nouvelle filiale. En effet, dans le cas de la création d'une filiale, la Société mère possède parfois le choix entre :

- Faire un apport significatif en capital.
- Limiter l'apport en capital au profit de prêts en compte courant qu'elle pourra récupérer dès que la filiale commencera à dégager des flux de trésorerie positive.
- Limiter l'apport en capital et en compte courant en augmentant les emprunts grâce à des garanties données par la Société mère afin de dépasser les ratios habituellement acceptés. Cette formule se révèle particulièrement intéressante en cas d'investissement dans un pays étranger puisqu'elle évite à l'entreprise d'origine de subir d'éventuels risques de change sur son investissement.

### **1.2.3- Les grands projets**

Chaque fois qu'une société envisage un projet dont la taille est telle qu'elle modifie fondamentalement la situation de l'entreprise, il est alors nécessaire de bâtir un Business Plan spécifique. On parle dans ce cas de « gestion de projet ». Il s'agit :

- D'une part, de tenter de mesurer la rentabilité spécifique du projet. C'est le cas par exemple si l'on décide de construire un nouveau projet ou d'adjoindre aux activités de l'entreprise une nouvelle gamme de produits ;
- D'autre part, de mettre en évidence la situation globale à terme de l'entreprise si elle lance le projet étudié.

### **1.2.4- Le suivi des projets de création**

Si, comme nous verrons plus loin, un Business Plan doit toujours faire l'objet d'un suivi, cela est encore plus indispensable en cas de projet de création, dans la mesure où :

- Les enjeux sont souvent majeurs ;
- Les risques de dérapage sont très importants. En effet il est évident qu'un projet mal contrôlé coûte plus cher que prévu et prend du retard ;

- Lors d'une création par un nouvel entrepreneur, les dérapages éventuels peuvent saper à tout jamais sa crédibilité auprès de ses interlocuteurs.<sup>3</sup>

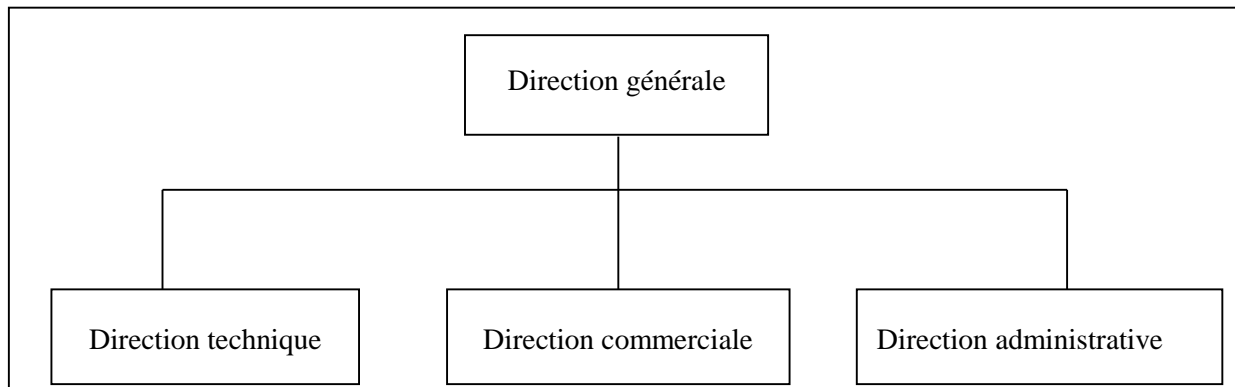
### **1.3- Le Business Plan dans la gestion courante**

On distingue quatre utilités principales sont recensées ci-après. Les trois premières peuvent s'adresser à toutes les sociétés, la quatrième ne concerne quant à elle que les groupes de société.<sup>4</sup>

#### **1.3.1- Coordonner l'action à moyen terme**

Une des difficultés des entreprises, dès qu'elles dépassent la taille artisanale, est d'obtenir que les différentes fonctions qui les composent opèrent de manière concertée et non désordonnée. Si, à titre d'exemple, on représente l'organigramme très simplifié d'une affaire industrielle, on trouve fréquemment une structure du type de celle représentée ci-dessous :

**Schéma N°1 : Organigramme simplifié d'une affaire industriel**



**Source :** Claude Maire, méthodologie du business plan, Paris, édition d'organisation, p21.

Pour que l'entreprise réussisse, il est indispensable :

- Qu'il existe un consensus sur l'avenir de l'entreprise. Le consensus général est habituellement le plus facile à obtenir car il est, sinon imposé, du moins fortement proposé par la direction.
- Que l'ensemble des décisions prises au niveau des différentes fonctions de l'entreprise soient à la fois cohérentes avec l'objectif global et cohérent entre elles. Ainsi il ne servirait probablement à rien d'investir pour augmenter la capacité de l'outil industriel si le service commercial n'est pas renforcé afin d'écouler les produits que ce surcroît de capacités permettrait de produire. Il serait tout aussi inefficace de tenter de vendre plus si l'entreprise

<sup>3</sup>Maire, Claude, le B.P, « Construire et utiliser un plan de développement », éd. organisation 2001, Paris, p. 20.

<sup>4</sup>Idem, p. 26.

## Chapitre 1 : Généralités sur le business plan

ne disposait pas d'une capacité de production suffisante et si le recours à la sous-traitance était pour une raison ou pour une autre impossible.

Enfin, s'il est possible, grâce à des investissements simultanés d'augmenter le chiffre d'affaires et de produire ce que l'on va vendre, cela suppose, de plus, une action du financier<sup>5</sup>. Il faudra que celui-ci ait simultanément mis en place les financements indispensables, tant pour ce qui est des investissements que du besoin en fonds de roulement. Cette coordination indispensable entre ces grandes fonctions de l'entreprise l'est également au sein de ces fonctions.

C'est donc une des finalités du Business Plan que d'assurer cette coordination sur le moyen terme, coordination qui devra évidemment être reprise et affinée au niveau des budgets annuels.

Pour que le Business Plan puisse répondre à cette finalité, son mode de construction sera essentiel. Il ne peut remplir ce rôle qu'à deux conditions :

- Être le résultat d'une concertation entre les différentes fonctions de l'entreprise et avec les services financiers chargés de sa concrétisation sous forme chiffrée ;
- Être largement communiqué et commenté au sein de l'entreprise, lors de son établissement et de sa révision périodique. Une communication ponctuelle n'est toutefois pas suffisante même si elle est indispensable. Le Business Plan devra devenir, en plus du budget, une référence permanente de l'entreprise.

### **1.3.2- Fournir une prévision globale et cohérente**

Dans toute entreprise, il existe de nombreuses prévisions et ce, à des niveaux très différents.

- Le vendeur tente de prévoir ses ventes du mois, de l'année et quelquefois à plus long terme. Cette anticipation lui permet d'estimer sa rémunération future et, éventuellement, son intérêt à envisager un changement de poste ou d'employeur.
- Le service technique organise sa production non seulement en fonction des commandes connues et enregistrées mais également de celles qu'il peut estimer. Il réalise cette estimation en fonction de ses relations avec les services commerciaux ou quelquefois des enseignements du passé.
- Le financier, pour négocier avec son ou ses banquiers, tente de prévoir ses encaissements et décaissements futurs et d'en tirer les conséquences au niveau des besoins ou des excédents de trésorerie prévisibles.

---

<sup>5</sup> Maire, C., Op.cit., p. 29.

## Chapitre 1 : Généralités sur le business plan

- Le président lors de l'assemblée générale annuelle donne à ses associés des indications sur l'activité et les résultats prévisibles pour l'année en cours et parfois les années à venir.

On peut continuer longuement cette énumération sans pour autant avoir la certitude d'être exhaustif. Toutes ces prévisions sont utiles et même indispensables. Il n'est pas question d'en retirer l'initiative et la maîtrise aux différentes personnes concernées pour tout centraliser. Les conséquences de la planification dans les pays communistes n'encouragent pas à aller dans ce sens. Le but du Business Plan n'est donc pas de se substituer aux prévisions de détail mais d'en assurer la cohérence et d'éviter par là même des décisions contraires les unes aux autres et donc néfastes au bon fonctionnement de l'entreprise<sup>6</sup>. En effet :

- Le commerçant qui aura connaissance du Business Plan ne sera pas plus renseigné sur ses ventes de la semaine à venir. Celles-ci dépendent d'ailleurs largement à aussi court terme de son propre niveau d'activité et d'efficacité. Par contre, il saura si l'entreprise entend se développer dans les années à venir si ce développement sera réalisé sur la gamme de produits ou la région dont il a la responsabilité ou sur de nouvelles gammes de produits ou de nouveaux secteurs.
- Le service technique ne trouvera pas dans le Business Plan la réponse à ses problèmes de lancement du mois ou de la semaine. Par contre, il pourra, en fonction de celui-ci, décider s'il est ou non nécessaire d'investir dans l'étude de l'automatisation de telle ou telle production ou s'il est préférable de poursuivre durablement dans le cadre du processus actuel.
- Le financier pourra discuter clairement avec ses banquiers en leur parlant non seulement de son besoin à court terme mais en replaçant celui-ci dans un cadre plus large. Une telle approche est toujours rassurante pour ses interlocuteurs. Il est évident qu'un tel outil lui permettra, en ayant une vision à moyen, de choisir les financements les mieux adaptés aux besoins (durées, taux, modalités, etc.)
- Le président ne courra pas le risque de tenir à ses actionnaires des discours incohérents d'une année sur l'autre et, de ce fait, de déstabiliser son actionnariat. Cette vision à long terme et cette cohérence sont encore plus indispensables s'il est nécessaire de demander aux actionnaires un effort particulier (abandon ou limitation du dividende, augmentation de capital par eux-mêmes ou par ouverture de celui-ci à de nouveaux partenaires, etc.)

Ces quelques exemples mettent en évidence l'intérêt pour l'entreprise de disposer d'une prévision à moyen terme. Notons qu'en réalité, ce n'est pas tant le Business Plan qui

---

<sup>6</sup> Monod, E., « Le Business Plan dans tous ses états », Paris, éd. D'organisation, 2002, p. 24.

permettra de répondre à ces différentes questions que le fait de l'avoir établi et la réflexion coordonnée que cela suppose.

### **1.3.3- Communiquer à l'intérieur de la société**

Dans l'entreprise moderne, la décision est rarement solitaire et elle a pratiquement toujours des conséquences au niveau des autres fonctions de l'entreprise ainsi qu'au niveau global. Il est donc indispensable de communiquer. Le Business Plan est un outil de communication, principalement à deux niveaux :

#### 1.3.3.1- Lors de son établissement et de sa révision

Le business plan, qui nécessite obligatoirement une réflexion préalable, constitue une occasion privilégiée pour :

- Définir les points sur lesquels il y a accord et éventuellement ceux où cet accord n'existe pas. Notons que l'accord est en général plus facile à obtenir sur des objectifs globaux, plus net que les décisions courantes par les conflits de moindre importance qui compliquent fréquemment le climat de l'entreprise.
- Communiquer dans l'entreprise non seulement un plan mais des valeurs. Il n'est pas inutile de rappeler, lors de l'élaboration de chaque nouveau Business Plan, qu'elles sont les grandes valeurs auxquelles répond l'existence même de l'entreprise.

Un Business Plan n'est pas un projet d'entreprise. Il doit cependant mettre en évidence que celui-ci existe, qu'il soit ou non écrit, et que c'est vers son accomplissement que doivent être tendues les énergies dans l'entreprise.

#### 1.3.3.2- En cours de vie

- Lors de toute décision importante, la référence au Business Plan doit devenir un réflexe. A propos de toute décision significative, il faudra donc s'interroger sur le fait que :
  - Soit la décision s'intègre parfaitement dans les objectifs définis dans le Business plan, à la fois dans sa finalité (respect de la stratégie et du projet) et en ce qui concerne son niveau (montant de l'investissement prévu).
  - Soit que la décision est incohérente avec le Business Plan. Ce type de décision devrait ne pouvoir être prise qu'à haut niveau car elle suppose une modification ou un infléchissement de la stratégie.

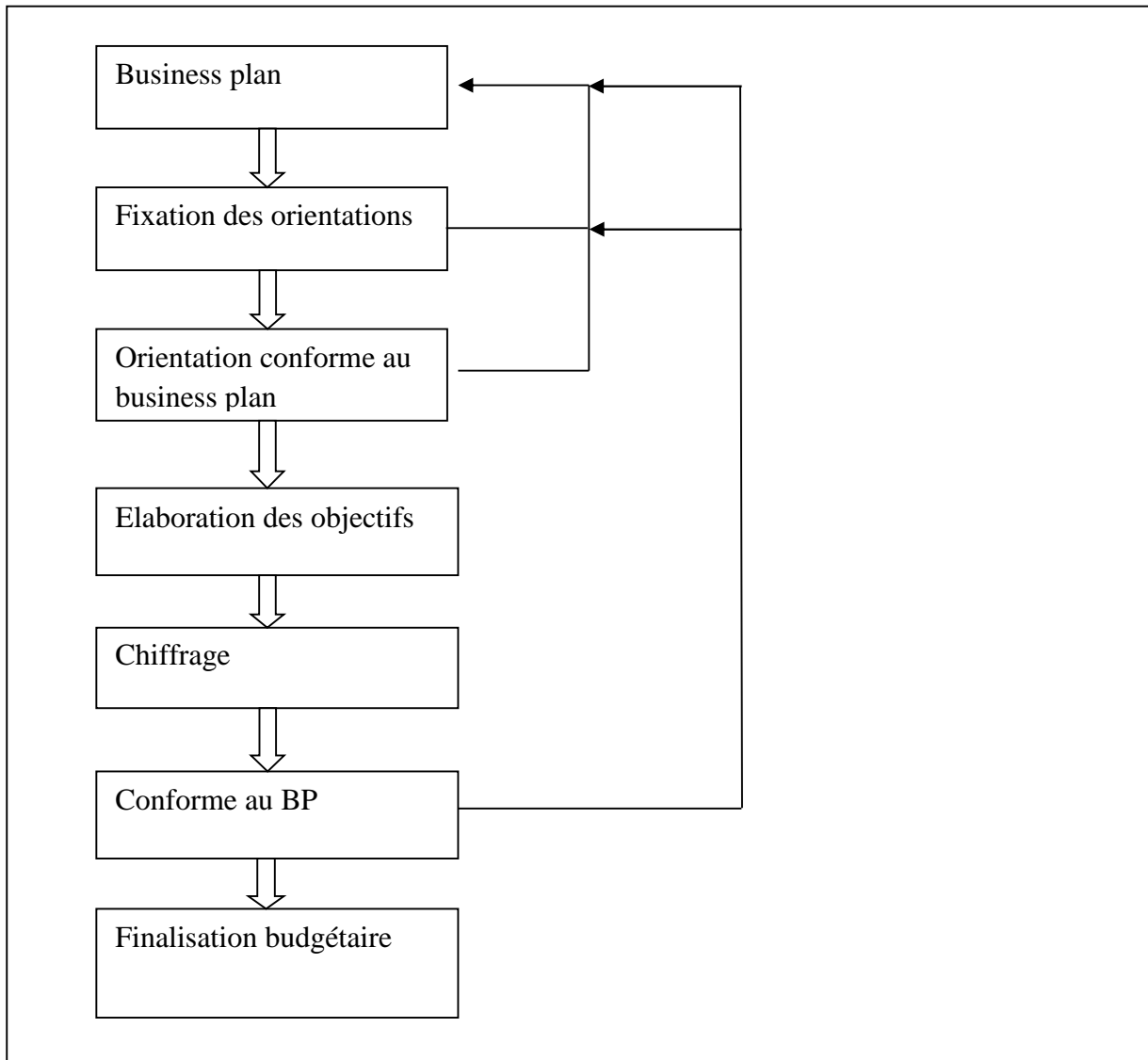
Dans l'absolu, toute décision importante qui ne serait pas en accord avec le Business Plan devrait amener une modification de celui-ci cela ne sera évidemment pas toujours le cas devra l'être :

- Si la décision prise est d'importance (montant élevé).

## Chapitre 1 : Généralités sur le business plan

- Si la décision exprime une véritable modification stratégique et non simplement un infléchissement de celle-ci.
- Lors de l'établissement des budgets annuels, il sera indispensable de vérifier la cohérence entre le court et le moyen terme (budget et Business Plan). En fait, il s'agit plus d'une simple vérification de cohérence puisque la démarche à suivre devrait être celle décrite dans le schéma suivant :

**Schéma N° 2 : Vérification de cohérence entre le budget et le business plan**



**Source :** Maire, C., « méthodologie du Business Plan », Paris, éd. Organisation, p. 25.

Ce schéma met en évidence que si le budget n'est pas conforme au Business Plan, soit dans ses objectifs, soit dans son chiffrage, on devra selon les cas :

- Modifier le budget afin de le rendre conforme. Encore faut-il que ce nouveau budget soit réaliste et acceptable pour ceux qui auront la charge de le mettre en œuvre dans l'année à venir ;

- Modifier le Business Plan afin de tenir compte des évolutions constatées, soit sur les marchés, soit au niveau des choix stratégiques de l'entreprise.

La réalité est souvent plus complexe que ne peut le décrire un schéma. Il peut exister plusieurs contrôles de cohérence successifs puisque le processus budgétaire est lui-même itératif.

### **1.3.4- Prévoir et coordonner les actions des filiales**

On constate de plus en plus que les entreprises, même de taille relativement modeste, ont tendance à se transformer en groupe. Ces petits groupes ne comportent qu'un nombre de sociétés limité (la notion de groupe commence à partir de deux sociétés)<sup>7</sup>. On peut trouver à ce phénomène plusieurs explications :

- La répartition d'une activité entre plusieurs sociétés peut avoir pour but une meilleure gestion en isolant les sous-métiers de l'entreprise (technique commerciale et après-vente par exemple).
- Cette séparation peut permettre d'améliorer la motivation des hommes et en particulier des dirigeants. C'est également fréquemment le moyen de responsabiliser les équipes ou les dirigeants, non seulement sur leurs résultats mais également sur les aspects de besoins de financement. La filialisation leur impose, en plus de la gestion d'un compte de résultat, ce que permet une bonne comptabilité analytique, de devoir maîtriser la gestion d'un bilan.
- Enfin, l'internationalisation nécessite en pratique l'existence de filiales dès que l'on cesse de pratiquer des exportations pour réaliser des implantations locales. Cela est le plus souvent nécessaire, même si cette implantation n'a pour rôle que la commercialisation des produits fabriqués dans le pays d'origine.

Il existe évidemment d'autres motivations spécifiques que nous n'énumérerons pas ici. Toutes ces raisons amènent à raisonner au niveau non plus d'une société unique mais d'entreprises multiples juridiquement et parfois économiquement distinctes. Il convient de faire à ce niveau une distinction entre deux types de groupe de sociétés qui justifient des traitements différents :

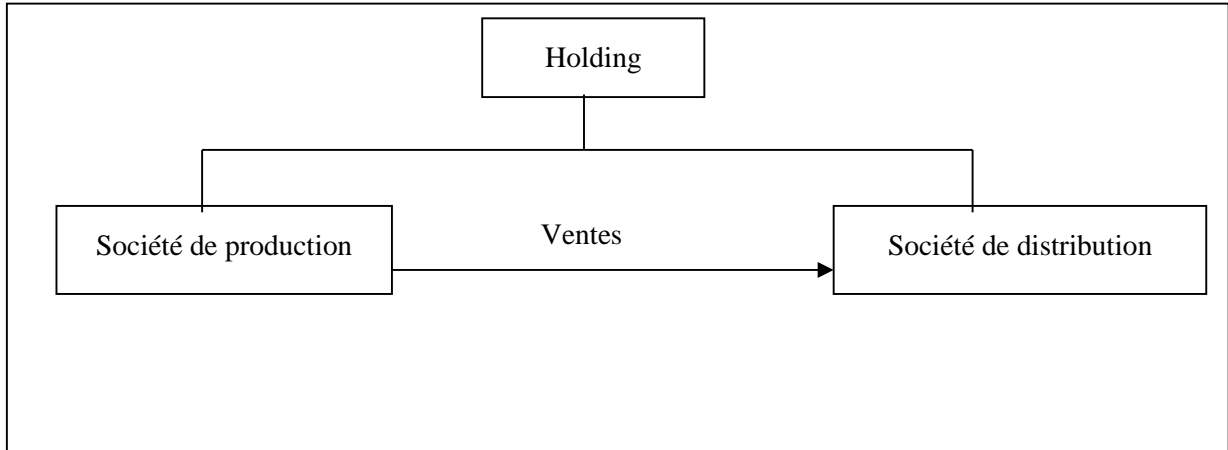
- La séparation en sociétés distinctes est purement juridique
- On se trouve dans ce cas lorsqu'il existe plusieurs sociétés juridiquement distinctes mais qui ne constituent en fait qu'une seule entité économique.

Le schéma ci-dessous illustre cette situation :

---

<sup>7</sup>Ettinger, J.C., & Witmeur, O., « Réussir son projet d'entreprise », Bruxelles, 2003, p. 30.

**Schéma n° 3** : la séparation en sociétés distinctes est purement juridique



Source : MAIRE Claude, méthodologie du business plan, Paris, éd. Organisation, p19.

Il est admis que la société industrielle n'a pratiquement qu'un client unique, la société de distribution. A l'inverse, la société de distribution n'a pour vocation que de commercialiser les produits fabriqués par l'affaire industrielle. La holding n'a d'autre rôle que de contrôler les deux sociétés opérationnelles. Dans un cas de ce genre, et même si les sociétés sont plus nombreuses, l'établissement d'un Business Plan par société ne présente en général aucun intérêt dans la mesure où l'ensemble ne constitue dans les faits qu'une unité économique ayant :

- Une stratégie unique,
- Un financement global,
- Souvent une seule direction, même si les postes de président ou de directeur général ont été répartis entre plusieurs personnes.

Dans ce cas, On n'élaborera qu'un seul business plan. Au niveau du mode de construction des chiffres, il apparaîtra probablement nécessaire de calculer ceux-ci par la société puis de procéder à leur consolidation, comme on le ferait pour des comptes sociaux.

Cette technique aura pour avantage de permettre des comparaisons ultérieures avec les réalisations pour chacune des sociétés.

Quant à la structure juridique, elle correspond à une réalité économique. Tel est le cas dans l'existence de sociétés distinctes qui trouve sa justification dans :

- L'existence de métiers différents,
- L'existence de clientèle distincte,
- L'existence de zones géographiques (régions, pays) différentes,



## Chapitre 1 : Généralités sur le business plan

Dans ce cas, les sociétés sont réellement autonomes et jouissent d'une liberté d'action plus ou moins grande. Il devra alors être établi un Business Plan pour chacune des sociétés. La finalité de celui-ci est double :

- D'une part, le Business Plan aura pour la société concernée toutes les utilités qui ont déjà été signalées ;
- D'autre part, le Business Plan constituera le contrat entre la direction de la filiale et celle du groupe. Comme dans tout contrat, il doit donc comporter des engagements réciproques qui sont :
  - Pour le groupe, de donner à sa filiale les moyens de réaliser ses objectifs tels qu'ils ont été proposés et acceptés. Ces moyens peuvent consister soit uniquement en un apport financier (prêts ou fonds propres), soit en des apports plus complexes (accord d'approvisionnement, transfert de *know-how*, assistance technique, etc.). Il est clair que, pour qu'il y ait engagement du groupe, cela suppose qu'il y ait, préalablement à la finalisation du Business Plan, un accord sur le contenu de celui-ci entre le groupe et sa filiale ;
  - Pour la filiale, de tenir au mieux les objectifs qu'elle s'est fixée et de réaliser les résultats qui doivent normalement en découler.

Le Business Plan devient alors un véritable outil de dialogue entre le groupe et sa filiale. Il sera le moyen de rendre objectif ce dialogue dans la mesure où, les rôles et devoirs de chacun ayant été clairement définis, la constatation des écarts devrait mettre en évidence des responsabilités claires et non discutables. Ce processus de dialogue sera repris lors de l'élaboration des budgets annuels qui ne seront normalement plus qu'un découpage fin du Business Plan.

Notons enfin, dans le cas de société économiquement distincte comme dans le premier cas examiné, qu'une consolidation du Business Plan sera nécessaire. Cette consolidation permettra de mettre en évidence l'avenir prévisible du groupe. Elle servira également à mesurer si les moyens, en particulier financiers du groupe, lui permettront de tenir l'ensemble des promesses faites aux différentes filiales.

### **SECTION 2 : RÔLE ET TYPES DE BUSINESS PLAN**

#### **2.1- Rôle du Business Plan**

Les investissements font de plus en plus l'objectif d'une étude préalable détaillée, où le Business Plan, au sein des entreprises comme dans les banques ou auprès des investisseurs, est devenu un outil moderne de management stratégique. Son rôle est d'apporter de la transparence et de créer de la confiance autour d'un projet comme nous traiterons ci-dessous :

- **Le Business Plan est un document de travail qui aide à bâtir son projet :** Le responsable de projet conçoit son projet à partir de liste des sujets devant figurer dans le Business Plan. il est utile de prévoir au sein de l'entreprise une trame et un modèle financier type pour assister les responsables de projet.
- **Il est un document de présentation qui sert à convaincre de l'intérêt d'un projet :** Avant toute présentation officielle, il est judicieux de réaliser une présentation à blanc auprès des collègues, sans enjeux réels.
- **Il est surtout un outil de dialogue entre le responsable du projet et ses destinataires :** La communication autour du Business Plan n'est pas unilatérale. Après avoir étudié le projet, les destinataires du Business Plan peuvent, grâce à leur expérience, réagir, proposer à leur tour leur propre vision, suggérer d'autres pistes d'action.
- **Il est enfin un outil d'évaluation et de pilotage tout au long de la vie de projet :** Trop souvent, une fois le projet adopté, le Business Plan est mis en archive, sans que les réalisations soient comparées aux prévisions. Le suivi annuel permet tout d'abord de déceler des erreurs ou biais systématique commis dans l'élaboration des projets antérieurs et d'y remédier pour les projets futurs. Il sert aussi à décider du lancement d'une nouvelle tranche d'investissement en cas de succès.

## **2-2- Type de Business Plans**

Un plan d'affaires est une feuille de route qui permet de guider le créateur de projet à travers le processus de planification. Il est important de penser exactement la raison d'utiliser ce plan. Parmi les types du Business Plan on site :

- **Le plan de démarrage :** On peut le considérer comme plus un plan d'affaires traditionnel global. Il couvre tous les sujets pertinents pour la création d'entreprise, telles que les informations sur l'entreprise, les marchés, les prévisions, la stratégie, l'équipe de gestion et d'analyse financière.
- **Le plan interne :** Parce que ce type de régime serait utilisé en interne et non pour des tiers, il n'aurait pas nécessairement la répartition de l'équipe de gestion et l'analyse détaillée de la compagnie, mais indique où la société a l'intention d'aller et comment.
- **Le plan des opérations :** Il est utilisé principalement comme un plan interne, il peut inclure des critères spécifiques, tels que les jalons, les dates, les délais et les responsabilités des gestionnaires et/ou des équipes.

- **Le plan stratégique:** c'est un autre type interne de plan. Il se concentre sur les possibilités de haut niveau et l'établissement des priorités pour l'organisation, plutôt que sur la date ou les responsabilités spécifiques de l'équipe.
- **Le plan de croissance/extension:** Ce type de régime peut se concentrer sur une zone spécifique de l'entreprise ou d'un sous-ensemble de l'entreprise; de nouveaux investissements ou les demandes de prêts peuvent exiger un plan de croissance détaillé dans le cadre du processus ; ce type de plans devrait inclure des prévisions complètes des ventes et des dépenses pour la nouvelle entreprise, produit, etc.
- **Le plan de faisabilité:** Lors de l'examen d'une nouvelle start-up, un plan de faisabilité est utilisé pour évaluer l'idée et l'intérêt de poursuivre; il inclut un résumé, l'état des missions, les éléments de succès, un aperçu de l'analyse de marché et une analyse des coûts, des prix, et les dépenses probables.

### **2.3- Objectifs et destinataires du Business Plan**

#### **2.3.1- Objectif du business plan**

On distingue les objectifs interne (au sein de l'entreprise) et externe (autour de l'entreprise) :

##### 2.3.1.1- Les objectifs internes

En principe, la rédaction du Business Plan prépare une action innovant, mais elle peut aussi préparer une restructuration ou une planification :

- L'étude de faisabilité d'une création d'entreprise ;
- L'étude de la faisabilité d'un projet nouveau au sein d'une entreprise existente ;
- L'étude de l'opportunité du rachat d'une entreprise ;
- L'aide à la décision dans le cadre d'une restructuration ;
- L'aide à la décision dans le cadre d'une planification récurrente.

##### 2.3.1.2- Les objectifs externes

Les objectifs du Business Plan portant sur la totalité de l'entreprise (objectif externe), faite par la recherche de partenaires financiers qui reste l'objectif implicite le plus fréquent du document :

- La recherche de partenaires industriels et commerciaux ;
- La recherche de partenaires financiers :
  - Financer la phase de création ;
  - Financer la phase de lancement ;
  - Financer la phase de développement ;

- Connaître les caractéristiques des financeurs.

### **2.3.2- Les destinataires du Business Plan**

Un Business Plan est un document écrit ayant vocation à convaincre de nombreux destinataires. Il est peut-être moins évident de voir en lui une véritable aide pour l'entrepreneur.<sup>8</sup> On distingue comme destinataire principale le porteur de projet et en second les établissements bancaires, les investisseurs ainsi les futurs partenaires de l'entreprise.

#### 2.3.2.1- Le porteur de projet, destinataire principal du business plan

La cible importante du business est le porteur de projet. Beaucoup d'entrepreneurs ont tendance à l'oublier mais un Business Plan n'a pas uniquement vocation à obtenir des financements. Dans un premier temps, il vise à s'assurer que le projet sera viable. Il représente l'aboutissement d'un processus de réflexion, véritable outil d'aide à la décision et outil de pilotage. Il va permettre de :

- Structurer l'idée et clarifier le projet,
- Mettre en évidence l'intérêt du projet et identifier la création de valeur,
- S'assurer de sa rentabilité,
- Vérifier sa pérennité.

#### 2.3.2.2- Les autres destinataires du business plan

Les autres destinataires du Business Plan ont des tiers qui vont permettre au porteur de projet de se faire financer, de manière directe (prêts bancaires, capital-risque, etc.) ou de manière indirecte (délai de paiement fournisseurs).

#### ***Les établissements bancaires***

La réalisation d'un Business Plan est une étape indispensable pour ouvrir un compte bancaire professionnel et obtenir un financement (sous forme de prêt ou de facilités de caisse). Il sera indispensable de mettre en lumière certains points du Business Plan : montant de l'emprunt sollicité, utilisation des sommes, échéances prévues pour le remboursement, etc. Il faut garder à l'esprit que l'objectif d'une banque est que le prêt qu'elle a consenti soit remboursé dans son intégralité. Elle veut éviter tout risque de défaillance de l'entreprise. Le Business Plan devra insister sur la pérennité du projet et sa rentabilité (montant de la capacité d'autofinancement notamment).

---

<sup>8</sup>Catherine Léger- Jarniou, Georges Kalousis, «Construire son business plan »  
Collection: Entrepreneurs, Dunod, 2014 - 3ème édition - 264 pages

### ***Les investisseurs***

L'autre vocation du Business Plan est de convaincre des investisseurs de participer financièrement au projet. Ces derniers ont une optique différente de celle d'un banquier car, ce qu'ils attendent est un retour sur investissement. Il sera, dans ce cas plutôt opportun d'insister sur la rentabilité du projet (Excédent Brut d'Exploitation, résultat d'exploitation, résultat net, etc.). Les modalités de sortie devront être clairement abordées dans la partie rédactionnelle du business plan, au même titre que l'éventuelle présence d'un pacte d'actionnaires.

### ***Les futurs partenaires de l'entreprise***

Cette catégorie de destinataires est peu répandue en pratique mais elle conserve tout son intérêt. Le Business Plan pourra permettre, par exemple, de signer des contrats avec certains clients ou de négocier des délais de paiement auprès de fournisseurs importants. Il faudra, en général, plutôt insister sur le caractère viable du projet (clients) et l'importance du volume des affaires réalisées (fournisseurs).

## **SECTION 3 : Caractéristiques et contenu du Business Plan**

### **3.1-Caractéristiques du Business Plan**

Les 04 caractéristiques essentielles d'un Plan d'affaire sont les suivantes :

- **Il est Simple** : Comme l'a si bien dit George Washington "les discours à adresser aux hommes d'affaires doivent être courts et compréhensibles". A ce titre le Business Plan doit être facile à comprendre et à utiliser ;
- **Il est précis/concis** : un Business Plan ne doit pas être long, les objectifs doivent être mesurables, les actions sont budgétisées, avec une date de réalisation et un responsable ;
- **Il est réaliste** : les différents objectifs de ventes, les dépenses prévues et les échéances doivent être réalistes et cohérents. Un Business Plan fait apparaître 03 couples cohérents liés entre eux et qui se renforcent les uns des autres :
  - Homme/projet ;
  - Offre/marché ;
  - Objectifs/ressources.
- **Il est exhaustif** : le plan doit être complet.

### **3.2- le contenu du Business Plan**

Si aucune structure n'est imposée pour la rédaction d'un Business Plan, il n'en demeure pas moins utile, pour être sûr de ne rien négliger et de se baser sur un modèle. Réaliser un Business Plan ne se limite pas à quantifier les revenus prévisionnels afin de réaliser un calcul

## Chapitre 1 : Généralités sur le business plan

de rentabilité d'investissement, raison pour laquelle les responsables du projet ne commencent à intervenir sur le projet qu'après validation de l'intérêt stratégique du projet pour l'entreprise.

Certes, l'évaluation de la rentabilité représente souvent une partie essentielle du Business Plan, compte tenu de l'exigence de la rentabilité des actionnaires. Pour les projets marchands, il convient de convaincre de l'intérêt d'un marché et de la pertinence du positionnement stratégique choisi. Il faut également s'appuyer sur des données de marché objectives pour démontrer le caractère réaliste des prévisions d'activité. Pour les projets non marchands, une étude d'opportunité doit convaincre de l'intérêt du projet pour l'efficacité de l'entreprise. Des plans d'actions concrets, accompagnés de la liste des personnes clés rassurent les destinataires sur la maîtrise opérationnelle du projet<sup>9</sup>.

L'importance de la partie financière diffère selon la nature du projet. Pour un projet mené au sein d'une entreprise existante, elle consiste habituellement à évaluer sa rentabilité économique, laquelle s'évalue exclusivement à partir des flux de trésorerie, d'investissement et d'exploitation générés par le projet et fait largement appel à la technique d'actualisation. Le plus souvent, il n'appartient pas au responsable du projet de se préoccuper du financement du projet. Le directeur financier intègre la dépense d'investissement dans le plan de financement global de l'entreprise. Il convient de rendre le projet concret en présentant les principaux plans d'action et de démontrer que les principaux risques ont été identifiés et maîtrisés. En outre, les annexes doivent contenir toute information permettant de crédibiliser le projet.

### **3.3- condition de rédaction d'un business plan**

#### **3.3.1- Les conditions de forme**

Un plan d'affaire se compose généralement de deux grands blocs, une partie rédactionnelle appelée encore partie rédigée et une partie financière ou partie chiffrée. A ces deux parties s'ajoute les annexes qui apportent davantage de précision. Les documents annexés sont pour la plupart des CV, des documents administratifs comme des actes de cession ou autorisation, des devis, des contrats ou des tableaux financiers qui sont plus ou moins importants en terme de volume. C'est autour de ces deux axes que se structure le Business Plan. Un Business Plan est chapeauté par une introduction ou présentation générale du projet et qui s'achève par une conclusion très souvent jumelée par les perspectives d'avenir. En détail le plan d'affaire doit notamment présenter<sup>10</sup> :

---

<sup>9</sup> Sion, M., Op.cit., p. 18.

<sup>10</sup> Stutely, R., « Concevoir un Business Plan efficace », éd Pearson, 2012, p. 76.

## Chapitre 1 : Généralités sur le business plan

- Les aspects juridiques tels que la forme juridique, l'évolution du capital social, les protections industrielles (brevets, marques, savoir-faire, etc.) ;
- Les caractéristiques des produits/services offerts de manière claire (l'acteur externe n'étant pas nécessairement un spécialiste) ;
- Les caractéristiques du secteur d'activité et son évolution ;
- Les concurrents directs et les caractéristiques les distinguent ;
- Les catégories de clientèles, la politique de vente et de distribution ;
- Les objectifs en terme de parts de marché, chiffre d'affaire et rentabilité ;
- Une description des personnes clés du projet (leurs rôles, leurs expériences) ;
- Les coûts planifiés pour cette mise en œuvre ;
- Les prévisions financières du projet ;
- La planification du projet ;
- Le cadre fiscal applicable ;
- Autres enseignements utiles à la compréhension et à la réalisation du projet.

Comme nous l'avons déjà évoqué, le Business Plan doit adapter sa structure pour se construire autour du projet. Donc aucune structure n'est meilleure qu'une autre, elles sont juste plus adaptées à la situation économique.

### **3.3.2- Les conditions de fond**

L'honnêteté intellectuelle veut que l'idée soit libre de droit avant de l'exploiter, il faut s'en assurer au préalable. Les conditions de fond concernent la concordance des données ; chaque tableau est alimenté par des données qui proviennent des enquêtes et des prévisions.

C'est un grand mécanisme qui enchaîne les données chiffrées et les fait interagir entre elles. La qualité et l'exactitude de l'information sont essentielles. Il est important de conserver les sources et de les mettre à jour au fur et à mesure de l'avancée du projet. Le prix d'un produit ou d'une matière première peut être emmenée à fluctuer, le rédacteur doit en tenir compte lors de la finalisation du Business Plan ; il doit donc instaurer une veille en ce qui concerne les données du projet.

### **3.4- Enjeux d'un plan d'affaires pour le porteur de projet**

Même s'il est parfois perçu comme lourd dans sa mise en œuvre, le Plan d'affaires reste un outil de première importance pour la création ou le développement d'une entreprise. L'intérêt de ce document est d'une première évidence pour le porteur de projet mais aussi pour les partenaires de l'entreprise.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Pic, J-C., « A chaque enjeu son Business Plan », Vuibert, 2012, p. 121.

### **3.4.1- Le Plan d'affaires, premier outil de définition de la stratégie d'entreprise**

#### 3.4.1.1- Le Plan d'affaires, outil de négociation

La rédaction du plan d'affaires permet au chef d'entreprise de déterminer les besoins à financer pour le démarrage de l'entreprise ou le lancement de son projet. Cette étape lui permet de faire le point sur les demandes à formuler aux tiers externes :

- Compétences complémentaires
- Ressources à mobiliser (nature, montant)

Le travail de simulation des prévisions financières permet de donner un aperçu de la rentabilité de l'entreprise. Le porteur de projet peut ainsi aborder les négociations avec les financiers et les autres partenaires, éclairé par son analyse préalable à travers la préparation du plan d'affaires. Dans la mesure où il reste maître de la préparation de son plan d'affaires, le porteur dispose d'une latitude importante dans les négociations à engager avec ses investisseurs potentiels pour des financements bancaires ou des apports en capital.

#### 3.4.1.2- Le Plan d'affaires, instrument de pilotage de l'entreprise

Le plan d'affaires constitue le premier outil de planification stratégique et opérationnelle de l'entreprise. Pour l'entreprise en développement, il est également un fil conducteur dont le chef d'entreprise pourra se servir pour apprécier les écarts entre les réalisations et les prévisions.

Sur le plan stratégique, ce document indique les grandes orientations du chef d'entreprise compte tenu de son analyse de l'environnement, de ses moyens et de ses objectifs. Il porte donc en lui, les bases de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Sur le plan opérationnel, le plan d'affaires est un outil de mise en perspective de la vie de l'entreprise. L'agencement des moyens est schématisé dans le plan d'affaires. Le chef d'entreprise dispose ainsi d'une base utile pour apprécier l'efficacité de ses choix d'allocation des moyens. La préparation du plan d'affaires peut contribuer à mettre en évidence des incohérences éventuelles dans l'organisation.

### **3.4.2- Enjeux d'un plan d'affaires pour les futurs partenaires de l'entreprise**

Dans sa relation avec les différents partenaires (EMF, Banque, Fonds de Garantie, Investisseurs, Fournisseurs), le plan d'affaires est un outil de liaison et de communication. Outil de liaison dont la réalisation construit et justifie les échanges qui s'établissent entre le porteur de projet et ses futurs partenaires. La qualité d'implication du porteur de projet dans la préparation du plan d'affaires permettra un appui efficace par l'accompagnateur. Sa prise de position à travers un avis qu'il donne sur le projet est un engagement fort vis-à-vis des partenaires financiers de l'entreprise



## Chapitre 1 : Généralités sur le business plan

Pour les différents partenaires, c'est un document qui permet de prendre position sur le dossier. La forme et le fond doivent donc être de nature à retenir leur attention. L'insertion de quelques images en relation avec le projet (photos de produits, extraits de catalogues fournisseurs, photo d'un local, etc.), sont autant de détails qui peuvent influencer positivement l'attitude du partenaire lors de l'analyse du projet. Bien évidemment, la forme ne suffirait jamais à faire ignorer ou oublier le fond.

### **Conclusion**

Dans ce présent chapitre nous avons essayé de présenter les aspects théoriques relatifs au business plan, notre démarche poursuivie consiste à présenter les définitions de ce concept et son utilité. De même, nous avons tenté de situer ses objectifs et ses destinataires, finissons par les caractéristiques et le contenu du business plan.

Le plan d'affaires est le principal élément de référence pour lancer, développer et gérer une entreprise performante, c'est un instrument efficace pour mobiliser les fonds nécessaires et attirer des investisseurs. Le plan d'entreprise est le document qui définit, en termes de clairs et concis, les buts et objectifs de l'entreprise qui souligne les méthodes retenues pour les atteindre.

## **CHAPITRE 2**

# **LES OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE ET FINANCIÈRE APPLIQUÉS AU BUSINESS PLAN**

### **Introduction**

Dans ce chapitre, nous présentons l'ensemble des outils d'analyses stratégiques et financières qui peuvent aider l'entreprise à comprendre son environnement interne et externe, et à quantifier ses besoins afin de planifier ses objectifs à long terme.

Ce cadre conceptuel se compose essentiellement de trois sections. La première présente les outils d'analyse stratégique (externes et internes) de l'entreprise. Dans l'analyse de l'environnement externe, nous proposons d'étudier les cinq forces de Porter, le modèle SWOT et l'analyse PESTEL. Ensuite, nous allons présenter l'analyse interne de l'entreprise qui comporte la segmentation stratégique et l'analyse des différentes fonctions de l'entreprise pour mieux cerner ses forces et faiblesses internes. Dans la deuxième section, nous présenterons les outils d'analyse financière et de rentabilité en commençant par le diagnostic financier et ensuite l'évaluation financière d'un projet. Enfin, dans la troisième section nous exposerons la méthodologie d'élaboration d'un business plan.

### **SECTION 1 : LES OUTILS D'ANALYSE STRATGIQUES**

La première phase de la construction du Business Plan consiste en l'évaluation de la faisabilité du projet. Cette phase s'apparente en de nombreux points à une analyse stratégique de l'entreprise et de son environnement. Elle est à la fois externe (analyse des forces en présence sur le marché) et interne à l'entreprise.

#### **1.1- L'analyse de l'environnement externe**

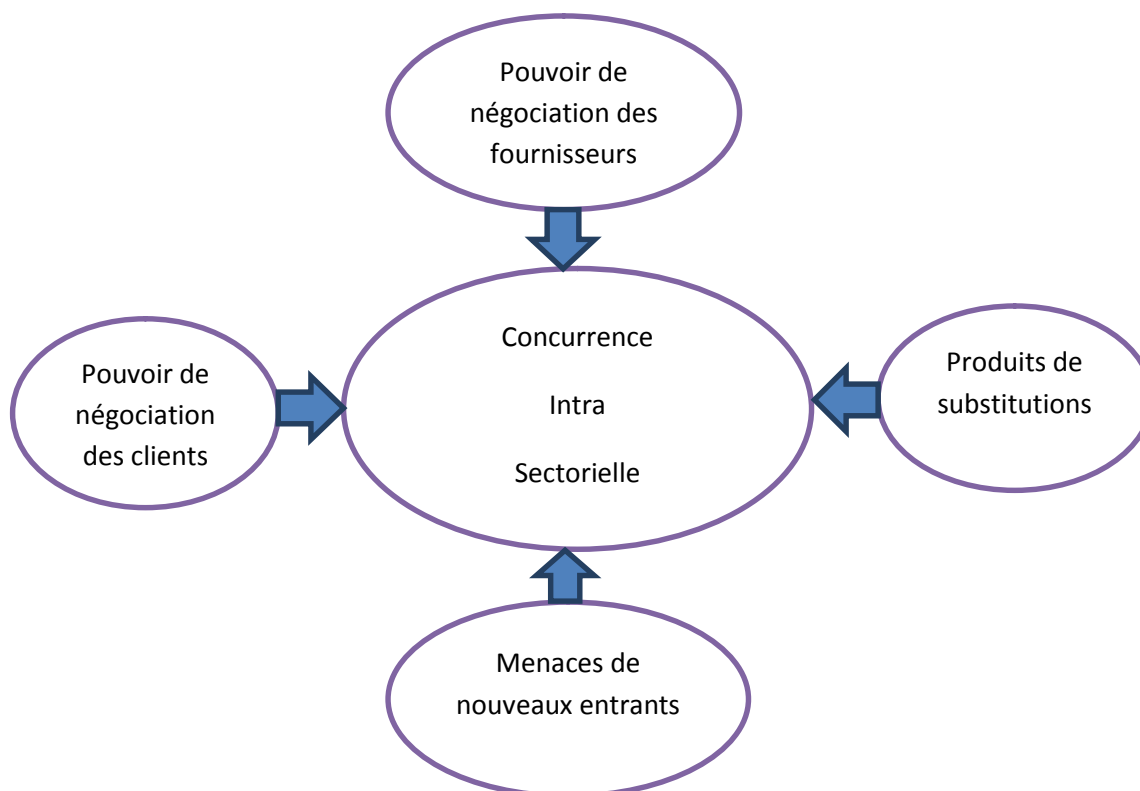
L'objectif fondamental de cette analyse est de fournir à l'entreprise toutes les informations nécessaires sur son environnement, pour qu'elle soit toujours en veille, pour saisir toutes les opportunités de développement dont peut bénéficier la société, et d'éviter toutes les menaces éventuelles qui peuvent ruiner son développement.

Nous proposons d'étudier dans cette analyse l'environnement externe par le model de cinq forces concurrentielles de Porter, analyse SWOT de Porter et l'analyse de PESTEL.

### 1.2.1- Le modèle de cinq forces de Porter

Les cinq grandes forces de la concurrence fournissent le cadre dans lequel luttent toutes les firmes d'un secteur, mais certains ont une meilleure rentabilité que d'autres, résultat d'une attitude stratégique particulière. Des différences de compétences existent aussi dans les domaines de la commercialisation, de la réduction des coûts, de la direction de l'entreprise, de l'organisation en lien avec des positions stratégiques et des résultats finaux. La structure industrielle d'un secteur détermine les potentialités d'avantages concurrentiels accessibles à la firme.<sup>12</sup>

**Figure n°1 : les cinq forces concurrentielles.**



**Source :** Porter, M. E, « choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse du secteur et de la concurrence » éd. Dunod, Paris, 1999.

- **L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur :** Au sein d'un secteur, la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché, etc.

<sup>12</sup> Laroche, H. Nioche, J. P., « Repenser la stratégie, fondements et perspectives, éd. Vuibert, Paris, 1998, pp. 135-141

- **La menace de nouveaux entrants :** Toute entreprise a intérêt à créer autour d'elle des barrières à l'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légales (brevets, réglementations, etc.) ou industrielles (produits ou marque unique, etc.). L'arrivée de nouveaux entrants dépend donc aussi de l'ampleur du marché (économie d'échelle), de la réputation d'une entreprise déjà installée, du coût d'entrée, de l'accès aux matières premières nécessaires, des standards techniques, des barrières culturelles, etc.
- **La menace de produits de substitution :** Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.
- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs :** Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution, etc.
- **Le pouvoir de négociation des clients :** Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité, etc. Bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Généralement leur pouvoir de négociation tend à être inversement proportionnel à celui des fournisseurs.





### **1.1.2- Le model SWOT**

L'analyse SWOT est l'abréviation de (*Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats*) ou (forces/faiblesses/opportunités/menaces), qui tend à identifier les facteurs environnementaux qui favorisent la performance. C'est un outil de stratégie d'entreprise qui permet de déterminer les options stratégiques envisageables aux niveaux d'un Domaine d'Activité

Stratégique (DAS)<sup>13</sup>. Il est souvent considéré comme la formule type du raisonnement stratégique pour la plupart des domaines de gestion, il est un cadre décisionnel issu de l'économie classique à ce titre, il comporte des fondements précis pour l'action stratégique entraînant des conséquences irréversibles à prendre en compte.<sup>14</sup>

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes. En maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

**Tableau n° 1 : Le model d'analyse SWOT**

|  | <b>Positif</b>   | <b>Négatif</b>   |
|--|--|--|
| <b>Origine interne<br/>(Organisationnelle)</b> | <b>Forces</b><br><br><br><br><b>Strengths</b>             | <b>Faiblesse</b><br><br><br><br><b>Weaknesses</b> |
| <b>Origine externe<br/>(Environnementale)</b>  | <b>Opportunités</b><br><br><br><br><b>Opportunities</b> | <b>Menaces</b><br><br><br><br><b>Threats</b>    |

Source : Porter, M. E. : « L'avantage concurrentiel », éd DUNOD, Paris, 1999.

Il faut relier les opportunités aux ressources. Un entrepreneur doit identifier les opportunités et les risques sur un secteur d'activité. Le schéma global consiste à évaluer et constater les opportunités que l'entrepreneur peut tenter de s'approprier selon le niveau de risque qu'il perçoit entre les compétences de la firme et l'environnement. Ce modèle à l'avantage d'être attractif en raison de sa logique rationnelle. Il peut s'appliquer à une situation simple en permettant l'extraction d'informations quantifiées. Il permet surtout en situation complexe de concevoir une schématisation rapide d'une réalité.

<sup>13</sup> Domaine d'Activité Stratégique, un ensemble de couples produits-missions présentant des caractéristiques similaires, ou encore partageant les mêmes facteurs clés de succès.

<sup>14</sup> Porter, M. E., « L'avantage concurrentiel », éd. Dunod, Paris, 1999.

### **1.1.2.1- Identification et étude des 4 facteurs**

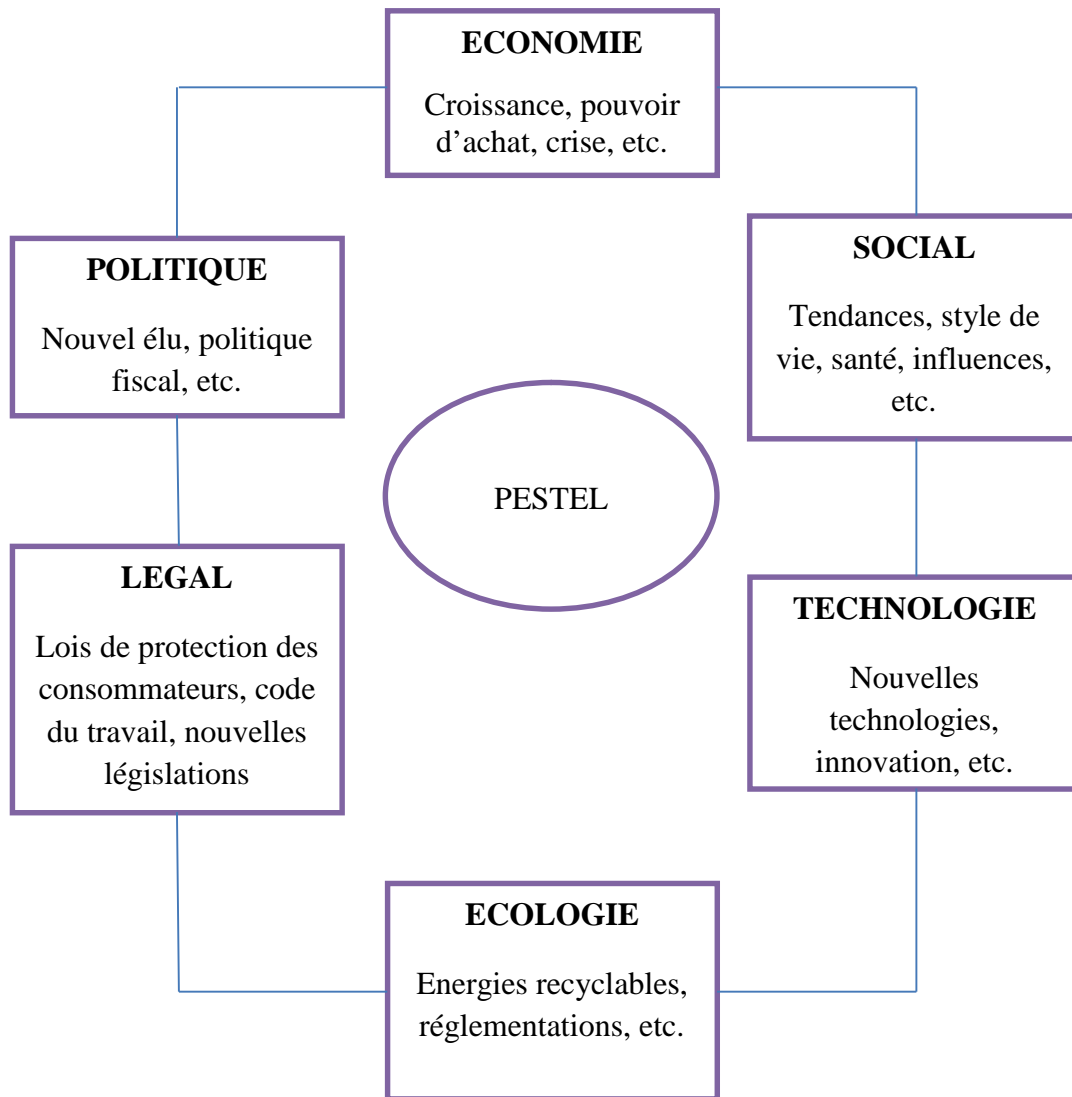
L'ordre et la manière d'identifier et d'étudier les 4 facteurs (forces, faiblesses, opportunités, menaces) peuvent différer considérablement.

- **Etude des forces** : Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation ou le pays, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur.
- **Etude des faiblesses** : Par opposition aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent. L'analyse SWOT étant basée sur le jugement des participants, elle est par nature subjective et qualitative. Si l'étude des forces et celle des faiblesses nécessitent d'être approfondies, deux outils peuvent être utilisés pour fournir des pistes d'investigation : l'audit des ressources et l'analyse des meilleures pratiques.
- **Etude des opportunités** : Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence du pays ou à la marge (ex : changement de goût des consommateurs étrangers concernant la production du pays, amélioration de l'économie d'un pays "client", développement du commerce par Internet, etc.).
- **Etude des menaces** : Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du pays ou d'un secteur (ex : l'industrie). Elles sont souvent hors du champ d'influence du pays ou à la marge (ex : désaffection des consommateurs pour un produit important du pays, prix de l'énergie en forte augmentation, baisse généralisée de l'aide au développement, etc.).

### **1.1.3- Analyse PEST**

Cette analyse permet d'analyser l'environnement externe dans lequel une société opère. Les facteurs PEST jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie. Cependant, ils sont habituellement en dehors du contrôle de l'entreprise et doivent normalement être considéré en tant que menace ou opportunité. Elle prend en compte quatre critères principaux : Politique ; Economique ; Social ; Technologique.

**Figure n° 2 : Les différents critères du model PESTEL**



- **Politique** : L'ensemble des éléments politiques qui peuvent affecter l'entreprise. Il peut s'agir de la politique fiscale, du commerce extérieur ou des éléments de protection sociale. Ce critère peut également s'intéresser aux biens et services dont le gouvernement en place s'est déclaré importateur ou exportateur.
- **Economique** : L'ensemble des éléments économiques qui peuvent affecter l'entreprise. Dans une perspective macroéconomique, il s'agit de prendre en compte le taux de croissance, les taux d'intérêts et l'inflation qui peuvent impacter le business de l'entreprise.
- **Social** : L'évolution de la population et de ses caractéristiques (démographie, pyramide des âges, nouveaux comportements socioculturels, etc.) générant, entre autres, de nouveaux comportements d'achats.

- **Technologique :** L'ensemble des éléments technologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Il s'agit d'observer les politiques de recherche et développement et les innovations mises en œuvre au niveau public comme privé.

Signalons qu'il existe des variantes en ce qui concerne cette analyse. En effet, PEST(E), intègre le facteur écologique et PEST(L), y ajoute en plus le facteur légal.

- **Ecologique :** l'ensemble des éléments écologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Ces facteurs peuvent inclure les conditions météorologiques ou le climat, particulièrement pertinents dans le cadre d'industries de tourisme.
- **Légal :** L'ensemble des éléments législatifs qui peuvent affecter l'entreprise. Ces facteurs légaux comme les lois de protection des consommateurs, le code du travail et la protection des employés peuvent affecter le fonctionnement d'une entreprise.

L'analyse PESTEL comporte des points positifs et négatifs, à savoir :

- **Les points positifs**

- Permet de comprendre les différentes dimensions de l'environnement macro-économique.
- Encourage le développement d'une pensée stratégique ;
- Permet de prendre conscience des menaces éventuelles ;
- Permet d'anticiper et de prévoir les actions à mettre en œuvre face à ces menaces ;
- Permet à l'organisation de voir quelles opportunités lui sont offertes.

- **Les points négatifs**

- Ne se contente que de fournir un inventaire ;
- Difficile à mettre en œuvre dans une société en mouvement permanent ;
- Met en œuvre un grand nombre d'information qui peuvent, à terme, paralyser l'analyse ;
- Ne concerne que l'environnement extérieur de l'entreprise et peut occulter les problèmes liés à l'organisation de la structure elle-même.

## **1.2- L'analyse interne**

L'objectif de l'analyse interne est de permettre à l'entreprise d'évaluer ses ressources pour la réalisation des projets en cas d'une nouvelle création de l'entreprise. Selon Helfer, « *le diagnostic interne vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses*



*compétences, mais également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquels l'entreprise ne peut pas compter pour ses stratégies »<sup>15</sup>.*

### **1.2.1- La segmentation stratégique**

La segmentation stratégique est définie comme le découpage de l'entreprise en vue de la construction de plusieurs niveaux homogènes correspondant à des unités stratégiques.

Il existe quatre dimensions de découpage des activités :

- Les groupes de clients concernés définis selon des critères socioprofessionnels, démographiques, géographiques, etc.
- Les fonctions du produit ou des besoins satisfaits par ce dernier.
- Les technologies utilisées.
- Les circuits de distribution.

Il existe plusieurs méthodologies qui aident à réaliser des segmentations, à savoir :

- Enumération des activités de l'entreprise sous les aspects présentés précédemment.
- Identification des facteurs clés des activités élémentaires (groupe d'acheteurs –fonction du produit –technologie).
- Regroupement des activités élémentaires en termes de facteurs clés de succès en un certain nombre de groupes appelés domaines d'activités stratégiques (DAS).
- Regroupement des DAS qui partagent les mêmes ressources, savoir-faire, compétences en bases stratégiques. Celles-ci sont quasiment indépendantes et constituent le portefeuille de l'entreprise.

### **1.2.2- Les ressources humaines**

L'analyse de la fonction humaine se base sur l'évaluation du potentiel humain de l'entreprise. Elle s'appuie sur l'étude quantitative de l'effectif des travailleurs et de sa structure, ce qui permet généralement d'apprécier le niveau d'adéquation de l'effectif par rapport aux besoins actuels et futurs de l'entreprise. De même, l'analyse quantitative de la structure des travailleurs par âge, et par anciennetés aide l'entreprise à créer des indices démographiques afin d'évaluer les besoins de recrutement.

Par ailleurs, l'analyse qualitative des capacités individuelles sert à évaluer toutes les capacités liées aux activités manuelles et intellectuelles qui ont un impact sur le développement de l'entreprise. Savall et Zardet<sup>16</sup> ont proposé une grille d'analyse des compétences individuelles qui comprend :

---

<sup>15</sup> Helfer, J-P., Kalika, M., Orsoni, « Management stratégie et organisation », éd Vuibert, 4<sup>e</sup> édition, 2002, p. 120.

<sup>16</sup> Savall H. & Zardet, V., cité par Atamer, T. et Calori, R., « Diagnostique et décisions stratégiques », éd Dunod, 1989.

- En ligne, les salariés de l'unité.
- En colonne, les activités réalisées dans l'entreprise comportant les programmes des emplois actuels ainsi que leurs évolutions.

Toutefois, l'évaluation des compétences de chaque salarié sur chaque activité est réalisée selon quatre aspects : le salarié ayant une bonne connaissance théorique et pratique, le salarié ayant une bonne connaissance théorique mais une connaissance pratique limitée, et vice versa, le salarié ayant seulement des connaissances théoriques, l'individu n'ayant ni connaissance théorique ni pratique de la tâche qui lui est confiée.

L'analyse de la politique de gestion des ressources humaines, qui comprend la rémunération, la formation, le recrutement et la promotion va permettre à l'entreprise d'évaluer les efforts engagés dans la promotion des ressources humaines et de planifier pour l'avenir.

### **1.2.3- La fonction de production**

Pour Evegaroff<sup>17</sup>, « *les fonctions de production ont pour mission essentielle de créer les produits (ou les services) que l'entreprise a pour finalité de mettre sur le marché* ». La gestion de la production consiste pour une entreprise la recherche d'une combinaison optimale de ces facteurs de production qui lui permet de produire des biens/services de qualité dans les délais tout en minimisant les coûts de production. Avant toute démarche de planification et de réalisation d'un nouveau produit, il convient à l'entreprise de déterminer d'abord quel type de produit faut-il produire. Autrement dit, pour produire, l'entreprise doit déterminer<sup>18</sup> :

- Le type de projet, (produit unique et unitaire, prototype projet) en visant à satisfaire une demande spécifique en terme de produit, de demande (client) et dans les temps ;
- Le type d'atelier, (produits multiples ou petites séries) qui concerne des produit multiples réalisés à la demande, la production n'est ordonnancée que lorsque la demande existe. En fait, les ateliers de l'entreprise doivent être flexibles pour pouvoir répondre à une demande imprévue. C'est le cas, à titre d'exemple, de la fabrication de pièces de rechanges pour la maintenance d'installations ;
- Le type de masse, (produits multiples grandes série) concernant la production en grande séries de produits très standardisés, telle que les industries automobile, agroalimentaire, informatique et pharmacie. Dans ces secteurs, le coût de production est lié à l'échelle de

---

<sup>17</sup> Evegaroff, B., « Système de gestion de la production », Paris, Sirey, 1970, cité par Charron, J. L., Separi, S., « Organisation et gestion de l'entreprise », 3<sup>e</sup> édition, éd. Dunod, 2004.

<sup>18</sup> Woodward, J., « Industrial organizations : theory and practice », éd. Oxford University Press, 1965, cite par Marmuse, C., « Politique générale, langages, intelligence, modèles et choix stratégiques ». éd. Economica, 1994.

production et les livraisons sont effectuées sur stocks afin de réduire l'échéance de livraison. Par conséquent, ce type de production est moins flexible par rapport au type atelier ;

- Le type de processus (produit unique, production continue) pour fabriquer un produit unique de manière continue. Dans ce cas, l'outil de production est conçu pour répondre aux spécificités du produit ;

Nous constatons que les deux premiers types se caractérisent par une production à faible quantité à la commande, alors que les deux derniers se caractérisent par la production en grande quantité sur stock. Quoi qu'il en soit, la fonction de production occupe une place importante dans l'entreprise moderne, cette fonction doit s'occuper à éviter les causes du non fiabilité industrielle qui sont :

- Les mauvaises localisations géographiques, qui peuvent engendrer des coûts de transport supplémentaires ;
- La durée successive de changement d'outils ;
- Les pannes qui obligent l'entreprise à constituer des stocks considérables ;
- Les défauts de fabrication et les problèmes d'approvisionnement en matières premières.

Par ailleurs la gestion de la fonction de production doit permettre à l'entreprise de :

- Choisir une meilleure localisation de son (ses) unité(s) de productions, en prenant en considération les coûts de transport, la disponibilité des matières premières, de la main d'œuvre, des connaissances et des infrastructures ;
- Choisir la sous-traitance, qui consiste à confier à une autre entreprise la fabrication d'un ou de plusieurs composants dont elle ne maîtrise pas la technologie ou ne dispose pas de capacités de production. Sa généralisation conduit à l'assemblage, qui laisse à l'entreprise mère le rôle de concepteur mais qui la conduit à un partage de risque économique et commercial.

#### **1.2.4- La fonction de la recherche et développement**

La R&D est le processus rationnel qui assure le passage de la connaissance à la réalisation technique. La recherche permet à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel durable par la conception de nouveaux produits ou par l'amélioration de la qualité des produits déjà conçus. Vu le risque de plus en plus important de l'espionnage économique, l'entreprise doit utiliser le brevet<sup>19</sup> pour protéger sa technologie et toutes ses inventions. En effet, le brevet est un outil de protection et de conquête de marché, et une arme économique face aux

---

<sup>19</sup> Le brevet est le titre de propriété industrielle qui confère à son titulaire un droit exclusif sur une invention pour une durée de 20 ans à condition qu'elle soit nouvelle et susceptible d'applications industrielles.

concurrents entrant dans le cadre de la propriété industrielle qui englobe en outre la propriété intellectuelle (droits littéraires et artistiques) et les créations matérielles. Toutefois, le brevet reste le meilleur indicateur du dynamisme et de développement des pays.

Une demande de brevet est un document à caractère technique qui possède une portée juridique. Ce document est composé de deux parties :

- La description des moyens techniques mis en œuvre pour parvenir à la solution du problème.
- Les revendications définissant l'étendue de la protection demandée ainsi que des plans et des dessins. En fait, la rédaction des revendications conditionne l'efficacité du brevet envers les contrefacteurs.

L'exploitation indirecte de brevets se fait soit par une concession de licence (location de la technologie), soit par une cession (vente). Outre le brevet qui permet de protéger une innovation technique dans le cadre de la propriété industrielle, l'entreprise peut protéger ses dessins et modèles qui représentent la partie esthétique du produit, son logo, c'est-à-dire son élément figuratif (signe visuel ou monogramme) et sa marque qui s'applique aux produits ou services garantissant l'origine et la qualité du produit ou service proposé sur le marché.

Enfin, de même que pour la fonction de production, l'entreprise peut faire un diagnostic général de sa fonction de R&D à l'aide d'un tableau de forces et de faiblesses en comparant les critères (taille de l'équipe, moyen affectés à la recherche, le volume d'innovation, etc.) par rapport à la concurrence.

### **1.2.5- Fonction marketing**

Les tâches principales de la fonction marketing sont la fixation des prix, la gestion de la communication et de la distribution. Selon Vernet, « *la fixation du prix de vente d'un produit doit respecter trois contraintes : les réactions psychologiques du consommateur, les prix de la concurrence et les impératifs de rentabilité financière* »<sup>20</sup>. Pour le consommateur, le prix représente un sacrifice financier consenti pour acquérir un produit. En conséquence, le prix doit être idéalement fixé pour réaliser des gains et pour conquérir de nouvelles parts de marché. Par ailleurs, le responsable marketing peut fixer les prix de vente à partir des coûts; il prend en compte le calcul de la comptabilité analytique. Il peut aussi étudier l'élasticité de la demande, c'est-à-dire la sensibilité du consommateur à une variation de prix d'un produit et en supposant que toutes les autres variables marketing sont constantes. De même, il peut estimer le prix à partir d'un échantillon de consommateurs.

---

<sup>20</sup> Vernet, E., « L'essentiel du Marketing », éd. d'Organisation, 1998.

## Chapitre 2 : Les outils d'analyse stratégique et financière appliqués au Business Plan

Concernant la gestion de la communication, la direction marketing doit travailler à renforcer sa marque de produit et l'image de l'entreprise. Une bonne communication impose une bonne sélection de la cible qui est le rôle de la stratégie marketing ; le choix d'une combinaison de supports de communication performants ; et la transmission du bon message. Pour y arriver à une communication efficace, l'entreprise doit susciter l'attention ou persuader l'acheteur potentiel<sup>21</sup>. Pour ce qui est de la distribution des biens et services, la direction marketing doit gérer d'une manière efficace la vente qui se déroule en quatre étapes (préparation, démarrage, conduite et clôture). Les qualités d'un bon vendeur sont la capacité d'écoute et le sens des relations humaines ainsi que la capacité d'attirer de nouveaux clients.

### **1.2.6- Les ressources et les compétences de l'entreprise**

Après l'analyse des grandes fonctions définissant l'entreprise, cette dernière peut synthétiser l'ensemble des ressources et des compétences qu'elle possède, afin de mettre en évidence ses capacités stratégiques qui lui permettent d'élaborer un business plan fiable. Les ressources sont considérées comme des actifs stratégiques que les compétences veillent à mettre en valeur. On distingue généralement quatre types de ressources : les ressources immatérielles, les ressources humaines, les ressources financières et les ressources physiques. L'évaluation de chaque ressource se fait par rapport à deux critères qui sont : sa valeur pour le marché et son exclusivité pour l'entreprise.

En général, une ressource est considérée comme stratégique si elle est une source de valeur, rare, peu substituable et donc génératrice d'un avantage concurrentiel. Concernant les compétences, Prahalad et Hamel considèrent que « *l'entreprise est comme un arbre. Le tronc et les branches principales constituent les produits de base, les petites branches sont les unités et les feuilles, fleurs et fruits sont les produits vendus aux clients. La racine qui apporte nourriture, soutien et stabilité est la compétence de base* »<sup>22</sup>. Ces compétences de base sont composées de quatre facteurs : les savoirs, les systèmes techniques, les systèmes de management et les valeurs et les normes. Les compétences résultent d'un apprentissage collectif ; elles dépendent des capacités de l'entreprise à développer un apprentissage organisationnel interne.

## **SECTION 2 : ANALYSE FINANCIÈRE ET DE RENTABILITÉ**

Dans cette section, nous présenterons dans un premier temps l'analyse de la situation financière d'une entreprise, ensuite l'analyse de l'activité et de la rentabilité.

---

<sup>21</sup> Brochand, B. & Lendrevie, J., « le publicitor », édité par Dalloz, 1989

<sup>22</sup> Hamel, G. & Prahalad, C. K., « La conquête du futur », inter éditions, 1995. Cité par Helfer J.P., Kalika M., Orsoni, J., « Management stratégie et organisation », éd Vuibert, 4<sup>e</sup> édition, 2002, p. 96.

## 2.1- Analyse de la situation financière d'une entreprise

Chaque entreprise a besoin de connaître sa situation actuelle et de la comparer à celles des années précédentes pour mieux prévoir le futur et prendre les bonnes décisions. La gestion financière a mis à la disposition des entreprises tous les moyens qui leurs facilitent de procéder à cette analyse. Pour cela, on procède à l'analyse de la situation financière à travers le bilan des grandes masses qui nous permet de renseigner sur l'équilibre financier de l'entreprise et ce principalement à travers le calcul du fond de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.

### 2.1.1- Le bilan des grandes masses

**Tableau n° 2 : Bilan des grandes masses**

| ACTIF                  |                        |             | PASSIF                           |                  |             |
|------------------------|------------------------|-------------|----------------------------------|------------------|-------------|
|                        | Masses                 | Part (%)    |                                  | Masses           | Part (%)    |
| <b>Actif stable</b>    | Valeurs immobilisées   |             | Capitaux permanents              | Capitaux propres |             |
|                        |                        |             |                                  | DLMT             |             |
| <b>Actif circulant</b> | Valeurs d'exploitation |             | Capitaux exigibles à court terme | DCT              |             |
|                        | Valeurs réalisables    |             |                                  |                  |             |
|                        | Valeurs disponibles    |             |                                  |                  |             |
| <b>TOTAL</b>           |                        | <b>100%</b> | <b>TOTAL</b>                     |                  | <b>100%</b> |

Source : établi par nous-mêmes.

### 2.1.2-Analyse des équilibres financiers

L'analyse de l'équilibre financier permet de porter un jugement sur :

- La liquidité qui représente l'aptitude de l'entreprise à transformer plus ou moins rapidement ces actifs en trésorerie ;
- La solvabilité qui mesure la capacité de l'entreprise à supporter ces pertes et à faire face à ces engagements, c.-à-d., à régler ces dettes au fur et à mesure qu'elles viennent à l'échéance. Donc l'équilibre financier est la position de la stabilité entre les ressources financières et les emplois.

#### 2.1.2.1- Le fonds de roulement (FR)

Pour Cohen, « *Le fond de roulement représente le montant des ressources permanentes après que les emplois stables aient été financés.* »<sup>23</sup>. Il est l'excédent des capitaux permanents

<sup>23</sup> Cohen, E., « Analyse financière », éd. Economica, 4<sup>e</sup> édition, Paris, 1997, p. 22.

sur les immobilisations nettes qui permet de financer les besoins liés au cycle d'exploitation, ou bien l'excédent de l'actif circulant sur l'exigibilité à court terme. A partir d'un bilan financier, et par application de la définition énoncée ci-dessus, le fonds de roulement se calcule comme suit :

**a) Le mode de calcul**

|   |  |
|---|--|
| <p><b><u>Par le haut du bilan :</u></b><br/><b>FRN = K.P – VI</b></p> | <p><b><u>Par le bas du bilan :</u></b><br/><b>FRN = AC – DCT</b></p> |
|---|--|

**b) Signification du fond de roulement**

Qu'il soit calculé par le haut ou par le bas du bilan, le FR a la même signification. Il représente l'excès des ressources permanentes sur les emplois stables. C'est, donc, une marge de sécurité pour le financement des actifs circulants. Il révèle si l'entreprise dispose d'une bonne solvabilité.

**c) Interprétation du fond de roulement**

Le fond de roulement peut se présenter sous trois situations :

Ñ **FR > 0**    **K.P > V.I**, signifie que l'entreprise a pu ou a dû réunir les capitaux permanents d'un montant assez élevé pour lui permettre de financer d'une façon stable, à la fois l'intégralité des immobilisations et une partie de liquidité excédentaire qui lui permette de faire face à des risques divers à court terme.

Ñ **FR < 0**    **K.P < V.I**, signifie que l'entreprise a dû affecter des dettes à court terme au financement d'une partie de ses investissements. Elle ne dispose alors d'aucune marge de sécurité à court terme représentée par (marge) des actifs liquides excédentaires.

Ñ **FR = 0**    **K.P = V.I**. Ce troisième type d'ajustement est rare il implique une harmonisation (résultat) totale de la structure des dépenses et celles des emplois. Dans cette situation les capitaux permanents couvrent exclusivement la totalité de ces immobilisations.

Le fond de roulement peut être réparti en :

- **Le fond de roulement propre (FRP) :** c'est l'excédent des capitaux propres sur l'actif immobilisé. Il permet d'apprécier l'autonomie de l'entreprise à financer ses investissements physiques, immatériels et financiers.

|   |
|---|
| <b>FRP = Fonds propres – Actifs immobilisés</b> |
|---|

- **Le fond de roulement étranger (FRE)** : il mesure la part des immobilisations financées par des capitaux étrangers exigibles longs termes.

$$\text{FRE} = \text{Dettes à long et moyen terme} - \text{Immobilisations}$$

- **Le fond de roulement total (FRT)**

Il représente la somme de l'actif circulant

$$\text{Fond de roulement total} = \text{Total actif circulant}$$

$$\text{FRT} = \text{VE} + \text{VR} + \text{VD}$$

#### 2.1.2.2- Le besoin en fond de roulement (BFR)

D'après Ramage, « *Il représente les besoins de financement générés par le cycle d'exploitation du fait des décalages dans le temps entre les flux réels et les flux financiers correspondants* »<sup>24</sup>, c.-à-d. la partie non financée par les ressources d'exploitation et restant à la charge de l'entreprise, et un besoin de financement qui résulte du cycle d'exploitation.

Il sera calculé comme suit :

##### a) **Le mode de calcul**

$$\text{BFR} = \text{Stocks} + \text{Créances Clients} - \text{Dettes Fournisseurs} - \text{Dettes Fiscales et Sociales}$$

$$\text{BFR} = \text{Emplois} - \text{Ressources}$$

##### b) **Interprétation du besoin en fond de roulement**

- **(VE + VR) > (DCT – DF): BFR positif**: L'entreprise n'arrive pas à couvrir ces dettes à court terme avec la transformation de son actif cyclique en liquidité. Elle doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressource (FR), soit à l'aide des ressources financières complémentaires à court terme (exemple : concours bancaires).
- **(VE + VR) < (DCT – DF): BFR négatif** : Le niveau de l'actif cyclique arrive à couvrir les exigibilités à court terme. L'entreprise n'a donc pas besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.

<sup>24</sup> Ramage, P., « Analyse et diagnostic financier », éd. d'Organisation, France, 2001, p. 72.



- **(VE + VR) = (DCT – DF): BFR nul** : Les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a pas besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant.

### 2.1.2.3- La trésorerie

La trésorerie est définie « *comme l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquidité pour le règlement des dettes à court terme* »<sup>25</sup>. En d'autre terme, elle est la part de fonds de roulement qui excède le besoin de fond de roulement.

#### a) **Le mode de calcul**

La confrontation entre le FRNG et BFR permet de déterminer une nouvelle notion, celle de la "trésorerie"<sup>26</sup>.

$$\text{Trésorerie} = \text{Fonds de roulement} - \text{Besoin de fond de roulement}$$

$$\text{TR} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

#### b) **Interprétation de la trésorerie**

Ñ **FRN > BFR (Trésorerie positive)** : Dans ce cas, les capitaux permanents arrivent à financer l'intégralité des valeurs immobilisées et de dégager un surplus de liquidité (fond de roulement)

Ñ **FRN < BFR (Trésorerie négative)** : Une trésorerie négative signifie une situation de déséquilibre, le fond de roulement est insuffisant pour financer le besoin en fond de roulement (l'entreprise fait appel au découvert bancaire).

Ñ **FRN = BFR (Trésorerie nulle)** : Le besoin en fond de roulement est financé par le fond de roulement, alors l'entreprise ne dispose pas de liquidité supplémentaire.

### 2.1.3- **L'analyse par la méthode des ratios**

« *Un ratio exprime le rapport entre deux valeurs. Les ratios sont utilisés pour effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace* ».<sup>27</sup> En matière de financement, il existe plusieurs types de ratios et le choix entre eux dépend de la nature de sujet et de l'objet de l'analyse. Nous allons calculer les ratios jugés les plus significatifs de la rentabilité et de la solvabilité de l'entreprise qui sont les suivants :

#### 2.1.3.1- Ratios de structure financière (ratio de situation)

Les ratios de structure financière mesurent l'évaluation de la situation financière de l'entreprise et traduit les conditions dans lesquelles l'entreprise assure son équilibre financier.

Les principaux ratios sont les suivants :

<sup>25</sup> Eglem, J-Y., Philips, A., Raulet, C., Op. Cit., p.102.

<sup>26</sup> Dahmouche, M., « Analyse financière », éd. Page bleues de RYMS, Alger, 2004, p. 71.

<sup>27</sup> Buissart, C., « Analyse financière », éd. Foucher, Paris 1999, p. 39.

| <b>Désignation</b>  | <b>Signification</b>   |
|---|--|
| <b>Ratio de financement permanent (R<sub>1</sub>)</b><br>$R_1 = \text{Capitaux permanent} / \text{Actif immobilisé}$<br>$R_1 = K.P / A.I$           | Il exprime la contribution des capitaux permanents de l'entreprise pour le financement de ses investissements. Il doit être supérieur à 1, ce qui explique l'existence d'un FRN positif. |
| <b>Ratio de financement propre (R<sub>2</sub>)</b><br>$R_2 = \text{Capitaux propres} / \text{Actif immobilisé}$<br>$R_2 = C.P / A.I$                | Il exprime le degré de couverture de l'actif fixe par les capitaux propres. Il est également appelé ratio de fond de roulement propre.   |
| <b>Ratio de financement total (R<sub>3</sub>)</b><br>$R_3 = \text{Capitaux propres} / \text{Total passif}$<br>$R_3 = C.P / \Sigma \text{ Passif}$   | Il permet de mesurer la part des ressources internes de l'entreprise (C.P). Il est également appelé ratio d'indépendance financière.   |
| <b>Ratio d'investissement (R<sub>4</sub>)</b><br>$R_4 = \text{Actif immobilisés} / \text{Total actif}$<br>$R_4 = A.I / \Sigma \text{ Actif}$        | Permet de constater le degré d'investissement de l'entreprise.   |
| <b>Ratio d'autonomie financière (R<sub>5</sub>)</b><br>$R_5 = \text{Capitaux propres} / \text{Total dettes}$<br>$R_5 = C.P / \Sigma \text{ dettes}$ | Mesure le degré de l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ses créanciers.   |

### 2.1.3.3- Les ratios de solvabilité et de liquidité de l'entreprise

|   |   |
|---|---|
| <b>Ratio de solvabilité immédiate (R<sub>1</sub>)</b><br>$R_1 = \text{Valeur disponible} / \text{Dette à court terme.}$   | Mesure la capacité de l'entreprise de rembourser ses dettes à court terme par des disponibilités.   |
| <b>Ratio de solvabilité générale (R<sub>2</sub>)</b><br>$R_2 = \text{Total actif} / \text{Total dettes}$  | Représente la garantie dont l'entreprise dispose pour faire face au règlement de ses dettes.  |
| <b>Ratio de solvabilité à l'échéance (R<sub>3</sub>)</b><br>$R_3 = VR + VD / DCT$   | Caractérise en général la liquidité de l'entreprise à court terme.  |
| <b>Ratio de liquidité générale (R<sub>4</sub>)</b><br>$R_4 = \text{Actif circulant} / \text{Dettes à court terme.}$   | Permet à l'entreprise de déterminer la capacité à rembourser ses dettes à court terme, et cela grâce à la transformation progressive de son actif circulant en liquidité. |
| <b>Ratio de liquidité réduite (R<sub>5</sub>)</b><br>$R_5 = (\text{valeurs réalisables} + \text{Valeurs disponibles}) / \text{Dettes à court terme}$<br>$R_5 = (V.R + V.D) / D.C.T$ | Mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec les valeurs réalisables et valeurs disponibles.  |
| <b>Ratio de liquidité immédiate (R<sub>6</sub>)</b><br>$R_6 = \text{Valeurs réalisables} / \text{Dettes à court terme}$<br>$R_6 = V.R / D.C.T$                                      | Mesure la capacité de l'entreprise à rembourser ces dettes à court terme à l'échéance avec la valeur de ses disponibilités (V.D).   |

### 2.1.3.2- Les ratios de gestion (rotation)

Ces ratios fournissent les indications quantitatives les plus riches pour l'analyse de bilan dans la mesure où elles traduisent le rythme auquel certains éléments du bilan sont renouvelés.

**a) Ratio de rotation des stocks**

- Pour une entreprise commerciale :

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = \text{Coût d'Achat (HT)} / \text{Stock Moyen}$$

- Pour une entreprise industrielle :

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = \text{Consommations (HT)} / \text{Stock Moyen}$$

**b) Ratio de rotation des créances**

$$\text{Ratio de rotation des créances clients} = \text{Chiffre d'Affaires (TTC)} / \text{Créances clients + Effets escomptés}$$

**c) Ratio de rotation des crédits fournisseurs**

$$\text{Ratio de rotation des crédits fournisseurs} = \text{Achats (TTC)} / (\text{Fournisseur et Comptes Rattachés} - \text{Fournisseurs débiteurs (avances)})$$

2.1.3.4- Les ratios de rentabilité

La rentabilité est « *le rapport existant entre le résultat obtenue par l'entreprise et les moyens mis en œuvre* »<sup>28</sup>. Elle donne une image pratique de l'entreprise à l'extérieur, puisqu'elle permet de la classer en bonne (rentable) ou mauvaise (peu rentable). Les ratios de rentabilité mesurent la performance générale de l'entreprise et, par conséquent, les résultats de différentes décisions prises par les gestionnaires.

Il existe trois grandes catégories de rentabilité :

**a) Rentabilité commerciale**

Elle a trait à la politique de prix de l'entreprise et à la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des produits vendus.

On considère généralement le ratio :

$$\text{Excédent brut d'exploitation (EBE)} / \text{Chiffre d'affaires}$$

**b) Rentabilité financière**

La finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ses actionnaires ; il convient d'évaluer cette rentabilité par rapport aux capitaux propres investis.

<sup>28</sup> Conso, P., Hemeci, F., « Gestion financière de l'entreprise », éd. Dunod, 10<sup>e</sup> édition, Paris, 2002, p. 274.

|  |
|--|
| <b>Résultat net / Capitaux propres</b> |
|--|

**c) Rentabilité économique**

L'entreprise a besoin de l'ensemble de ses actifs pour générer des bénéfices. Il est donc important de mesurer la rentabilité qu'elle génère sur ses investissements. Le ratio est :

|                                   |
|-----------------------------------|
| <b>Résultat net / Actif total</b> |
|-----------------------------------|

**c) Signification des trois ratios**

| Désignation   | Signification  |
|---|--|
| <b>Ratio de rentabilité financière (R<sub>f</sub>)</b><br>$R_f = \text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}$                   | Mesure la rentabilité du point de vue de l'actionnaire, en s'intéressant uniquement au rendement des fonds propres et aussi mesure la rémunération des actionnaires. |
| <b>Ratio de rentabilité économique (R<sub>e</sub>)</b><br>$R_e = \text{Résultat économique} / \text{Capital Economique}$          | Mesure la rentabilité de l'entreprise dans son ensemble, sans distinction de l'origine des montants investis (fonds propres ou endettement).                         |
| <b>Ratio de rentabilité commerciale (R<sub>c</sub>)</b><br>$R_c = \text{Excédent brut d'exploitation} / \text{chiffre d'affaire}$ | Mesure la capacité des actifs à dégager un résultat.   |

**2.1.4- Analyse de l'activité et de la rentabilité**

*« L'analyse de l'activité et de la rentabilité est effectuée sur la base de tableau des compte de résultat qui se base essentiellement sur les soldes intermédiaires de gestion ainsi que la capacité d'autofinancement ».*<sup>29</sup>

**2.1.4.1- Les soldes intermédiaires de gestion**

Les soldes intermédiaires de gestion permettent d'analyser à différents niveaux, la rentabilité, l'activité et la gestion de l'entreprise.

---

<sup>29</sup> Conso, P., Hemeci, F., « Gestion financière de l'entreprise », éd. Dunod, 10<sup>e</sup> édition, Paris, 2002, p. 88.

**Tableau n° 3** : Les soldes intermédiaires de gestion

| <b>Cascade des SIG</b>  | <b>Produits</b> | <b>Charges</b> |
|---|-----------------|----------------|
| Ventes de marchandises<br>– Coût d'achat des marchandises vendues   |                 |                |
| <b>= Marge commerciale</b>  |                 |                |
| Production vendue<br>+ Production stockée<br>+ Production immobilisée   |                 |                |
| <b>= Production de l'exercice</b>   |                 |                |
| Marge commerciale<br>+ Production de l'exercice<br>– Consommation en provenance des tiers   |                 |                |
| <b>= Valeur ajoutée</b><br>+ Subvention d'exploitation<br>– Impôts, taxes et versements assimilés<br>– Charges du personnel   |                 |                |
| <b>= Excédent brut d'exploitation</b><br>+ Reprises et transferts de charges d'exploitation<br>+Autres produits<br>– Dotations aux amortissements et provisions<br>– Autres charges |                 |                |
| <b>=Résultat d'exploitation</b><br>+/- Quote-part de résultat sur opération faites en commun<br>+ Produits financiers<br>– Charges financières.                                     |                 |                |
| <b>=Résultat courant avant impôt</b><br>+/- Résultat exceptionnel<br>– Participation des salariés<br>– Impôt sur les bénéfices  |                 |                |
| <b>= Résultat de l'exercice</b>   |                 |                |

Source : Etablie par nous-mêmes à partir de l'ouvrage LASARY, Analyse financière, P160.

La signification des composants de ce tableau est comme suit :

- **La marge commerciale (MC)** : Cet indicateur est important dans toute entreprise commerciale. Il indique la différence entre le prix d'achat et le prix de vente des marchandises commercialisées. Cette marge doit être suffisamment importante pour rémunérer les différentes charges d'exploitation de l'entreprise. La marge commerciale doit être comparée à une marge moyenne de la branche d'activité concernée.

$$\text{Marge commerciale} = \text{Ventes de marchandise (HT)} - \text{Coûts d'achat des marchandises vendues (HT)}$$

- **La valeur ajoutée (VA)** : C'est un indicateur de richesse créée par l'entreprise. Elle permet d'apprécier l'efficacité industrielle d'une entreprise compte tenu des facteurs de production dont elle dispose. Le jugement à apporter sur la valeur ajoutée est en fonction du secteur d'activité et de la politique d'intégration adoptée par l'entreprise.

$$\text{VA} = \text{Activité globale} + \text{Transfert de charges de production} - \text{Matières et fournitures consommées} - \text{Services}$$

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** : Il est le solde intermédiaire de gestion le plus important dans l'analyse des performances économiques d'une entreprise. Il mesure la rentabilité de l'activité indépendamment de tous les éléments exceptionnels et financiers. Il permet d'utiles comparaisons avec les entreprises de la même branche.

$$\text{EBE} = \text{VA} - \text{Impôts et taxes et versements assimilés} - \text{Charges du personnel} - \text{Frais divers}$$

- **Le résultat d'exploitation (RE)** : Il exprime l'opportunité de l'activité de l'entreprise. Il représente le résultat dégagé par cette activité. On lui rajoute les produits financiers dans le cas où l'entreprise réalise des produits financiers.

$$\text{RE} = \text{EBE} + \text{Produits financiers} - \text{Frais financiers} - \text{Dotations aux amortissements et provisions} + \text{Transfert de charges d'exploitation}$$

- **Résultat hors exploitation (RHE)** : Il résulte de la différence entre les produits hors exploitation et les charges hors exploitation. Il exprime le résultat d'une opération de vente ou d'achat d'investissements ne rentrant pas dans l'exploitation de l'entreprise. Dans la situation normale de l'entreprise, il doit être faible ou nul.

$$\text{Résultat hors exploitation (RHE)} = \text{Produits hors exploitation} - \text{Charges hors exploitation}$$

- **Résultat brut d'exercice (RBE)** : Il exprime le résultat global dégagé par l'exercice dans le cadre de l'activité normale et exceptionnelle.

$$\text{Résultat brut d'exercice} = \text{Résultat d'exploitation} + \text{Résultat hors exploitation}$$

- **Résultat net de l'exercice** : c'est le résultat brut d'exploitation diminué de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS).

$$\text{Résultat net} = \text{Résultat brut d'exploitation} - \text{Impôts sur les bénéfices des sociétés}$$

## Chapitre 2 : Les outils d'analyse stratégique et financière appliqués au Business Plan

L'analyse du compte résultat permet de distinguer des marges et des résultats intermédiaires. Les soldes intermédiaires de gestion sont utilisés pour l'évaluation de l'activité, la profitabilité et la rentabilité d'une entreprise.

### 2.1.4.2- La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement (CAF) est la ressource interne dégagée par l'entreprise au cours d'exercice. Elle reste à la disposition de l'entreprise dès que les produits sont effectivement encaissés et les charges sont effectivement décaissées. Elle permet, à l'entreprise, de maintenir et de développer son potentiel industriel et de rémunérer les actionnaires.

La CAF peut être calculée à partir du compte de résultat après retraitements :

$$\text{CAF} = \text{EBE} + \text{produits encaissable} - \text{charges décaissables}$$

Lorsqu'une partie de la CAF est distribuée sous forme de dividendes, on parle alors de l'autofinancement :

$$\text{Autofinancement} = \text{CAF} - \text{Dividendes distribués}$$

## **2.2- Les critères d'évaluation des projets d'investissement**

Le but premier de cette analyse est de comparer les flux des recettes et des dépenses provenant des opérateurs d'investissement et d'exploitation. Il existe quatre critères principaux d'évaluation des projets d'investissement : la valeur actuelle nette, l'indice de profitabilité, le délai de récupération du capital et le taux de rentabilité interne.

### **2.2.1- La valeur actuelle nette (VAN)**

#### 2.2.1.1- Définition

La VAN est la différence entre les cash-flows actualisés sur la durée de vie du projet et les capitaux investis. Elle se calcule comme suite :

$$\text{VAN} = -I + \sum_{i=1}^n \frac{\text{CF}_i}{(1+t)^i}$$

Avec:

- I : le capital investis;
- CF : cash-flow;
- t : taux d'actualisation;
- i : période d'étude.

Lorsque les flux attendus sur la période considérée sont constants, on a alors :

$$\text{VAN} = I_0 + \text{CF} \frac{1 - \frac{1}{(1+t)^n}}{t}$$

2.2.1.2- Interprétation de la VAN

Pour qu'un projet d'investissement soit acceptable, il faut que la VAN soit positive. Il est d'autant plus rentable lorsque la VAN est grande. Une valeur actuelle nette égale à zéro (VAN = 0) signifie, en effet, que le projet étudié permet de rembourser et de rémunérer le capital investi mais ne laisse pas de surplus à l'entreprise, donc qu'il n'accroît pas sa valeur. Lorsque la valeur actuelle nette est positive (VAN > 0), l'investissement est accepté. Elle représente le surplus monétaire que l'entreprise espère dégager de la série des revenus futurs, un surplus qui correspond à la valorisation supplémentaire de l'entreprise, ce qui veut dire que le projet est rentable.

La valeur actuelle nette (VAN) sert tant de :

- Critère de rejet : tout projet, considéré isolément, dont la VAN est nulle ou négative, est rejeté.
- Critère de sélection : entre deux projets concurrents, on retient celui dont la VAN est supérieur.
  - VAN > 0 Le projet est rentable ;
  - VAN < 0 le projet n'est pas rentable ;
  - VAN<sub>1</sub> > VAN<sub>2</sub> Le projet 1 est plus rentable que le projet 2.

Le taux d'actualisation à utiliser est le taux de rentabilité minimum exigé par l'entreprise. Ce taux représente théoriquement les coûts des capitaux utilisés par l'entreprise.

**2.2.2.- L'indice de profitabilité (IP)**

2.2.2.1- Définition

C'est le ratio permettant de mesurer le remboursement du projet envisagé sur la base du dinar investi. Il s'obtient en divisant la valeur actuelle des flux de trésoreries sur le coût de l'investissement, il est aussi appelé « indice d'enrichissement<sup>30</sup> ». Formule de calcul :

|  |                          |
|--|--------------------------|
| IP = total des flux de trésorerie actualisés/coût d'investissement |                          |
| On déduit :  | $IP = \frac{VAN}{I} + 1$ |

Le taux d'actualisation est le même que celui utilisé dans la VAN.

2.2.2.2- Interprétation de l'IP

Pour qu'un projet soit acceptable, il faut que son IP soit supérieur à 1 (IP > 1). Lorsque plusieurs projets d'investissement sont possibles, on retient celui qui possède un (IP) plus fort, à condition toutefois qu'il soit supérieur à 1.

<sup>30</sup>Joly, M., Muller, J., « La gestion de projet au management par projet », éd. Dunod, Paris, 1994, p. 87.



- $IP > 1$  Le projet est rentable ;
- $IP < 1$  Le projet n'est pas rentable ;
- $IP_1 > IP_2$  Le projet 1 est plus rentable que le projet 2.

### 2.2.3- Délai de récupération de l'investissement

#### 2.2.3.1- Définition

C'est le temps au bout duquel le montant cumulé de cash-flows actualisés est égal au montant du capital investis, c.-à-d. le temps nécessaire pour reconstituer le capital investi. Le taux d'actualisation est toujours le coût du capital.

**Cash flows actualisés = Capital investi**

$$\sum_{i=1}^n CF_i (1+t)^{-i} = I$$

#### 2.2.3.2- Interprétation du (DR)

Plus le délai de récupération est court plus le projet supposé sera rentable et intéressant.

- $DR >$  à l'échéance de remboursement d'investissement Le projet n'est pas rentable;
- $DR <$  à l'échéance de remboursement d'investissement Le projet est rentable ;
- $DR_1 < DR_2$  Le projet 1 est plus rentable que le projet 2.

### 2.2.4- Le taux de rendement interne (TRI)

#### 2.2.4.1- Définition

Le TRI est le taux 't' pour lequel il y a équivalence entre le capital investis et les cash-flows générés par le projet. Soit :

$$TRI = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{VAN(i_1)}{VAN(i_2) - VAN(i_1)}$$

avec :

$TRI$  : Le taux de rendement interne

$i_1$  : taux d'actualisation 1

$i_2$  : taux d'actualisation 2

$VAN(i_1)$  : VAN au taux d'actualisation 1

$VAN(i_2)$  : VAN au taux d'actualisation 2

#### 2.2.4.2- Interprétation de taux de rentabilité interne

Selon la méthode (sélection et rejet d'un projet), un projet, pour qu'il soit rentable, doit avoir un taux de rentabilité interne supérieur au coût des capitaux. Si le TRI est inférieur au taux d'actualisation ou au taux de rentabilité accepté par le promoteur, le projet sera refusé. Le taux de rentabilité interne représente théoriquement le taux d'intérêt maximum auquel on pourrait accepter d'emprunter pour financer l'investissement prévu. Le taux de rentabilité

interne (TRI) sert en tant que critère de rejet (tout projet dont le TRI est inférieur au coût des capitaux ou à la rentabilité fixée par l'entreprise comme taux de rejet étant éliminé) et en tant que critère de sélection puisque on retiendra parmi des projets concurrents, celui dont le TRI est le plus élevé. Mais il convient de souligner la différence fondamentale entre la méthode de la VAN et celle du TRI.

Alors que la VAN suppose que les flux de trésorerie prévisionnelle générés par le projet sont réinvestis dans l'entreprise, au fur et à mesure de leur apparition, à un taux égal au coût des capitaux (taux d'actualisation du promoteur), la méthode du TRI présume leur réinvestissement au taux de rentabilité interne du projet lui-même.

- TRI > Taux d'actualisation    Le projet est rentable;
- TRI < Taux d'actualisation    Le projet n'est pas rentable;
- TRI<sub>1</sub> > TRI<sub>2</sub>    Le projet 1 est plus rentable que le projet 2.

### **SECTION 3 : LES ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UN BUSINESS PLAN**

Avant de débiter cette présentation, nous devons rappeler qu'il n'existe pas une présentation idéale, et qu' « *il n'existe aucun institut officiel du business plan, pas plus que de plan type à respecter scrupuleusement. Les bons plans sont ceux qui ont emporté l'adhésion de leurs lecteurs* »<sup>31</sup>.

Après avoir présenté dans la première section les outils d'analyse stratégiques (internes et externe), l'analyse financière et de rentabilité dans la deuxième section, nous présenterons dans cette présente section les différentes étapes d'élaboration d'un business plan à savoir :

- Etude de marché ;
- Etude technique ;
- Etude financière.

#### **3.1- Etude de marché**

De nombreux porteurs de projet trouvent l'étape de l'étude de marché comme une contrainte. D'après ces derniers, cette procédure est lourde d'un point de vue logistique et est relativement onéreuse. On entend souvent dire : « *Mon expérience professionnelle antérieure m'a permis de bien connaître le marché, le profil de ma future clientèle et de mes principaux fournisseurs* »<sup>32</sup>. Une telle réflexion est erronée, car elle ne repose que sur des suppositions et pas sur des données objectives.

L'association américaine de marketing donne la définition suivante de la recherche et des études marketing : c'est la fonction qui relie le consommateur, le client et le public à

---

<sup>31</sup> Moschetto, B. L., Op. cit.

<sup>32</sup> Ngossanga, M. B., « Approche méthodologique d'élaboration d'un BP », éd. Dunod, 2011, p. 3.

l'entreprise via l'information ; l'information est utilisée pour identifier et définir les opportunités et les problèmes marketing, pour générer, affiner et évaluer des actions marketing. En résumé, L'étude de marché est la collecte d'informations sur un marché. En fonction de ses besoins d'informations, l'entreprise peut s'interroger sur l'offre, la demande ou l'environnement.

### **3.1.1- Les objectifs d'une étude de marché**

Les objectifs de l'étude de marché varient selon les besoins de l'entreprise. Dans le cadre d'une création, l'étude de marché vise aussi bien l'étude des consommateurs, des concurrents, des réseaux de distribution et de l'environnement socio-économique. Ses différentes études servent et guident le créateur vers :

- Une parfaite connaissance du marché ;
- Une connaissance des caractéristiques clientèles pour la satisfaire au mieux ;
- Des choix stratégiques mieux adaptés à sa future entreprise ;
- La construction du plan marketing plus fiable ;
- Et une collecte d'éléments concrets qui serviront à établir le budget prévisionnel.

Concrètement, la méthodologie d'une étude de marché se résume de la manière suivante. Il faut tout d'abord examiner l'environnement extérieur de son entreprise, le but étant de trouver des informations fiables et pertinentes sur les différents acteurs du marché, c'est-à-dire :

- Etudier la concurrence, pour mieux la connaître et pouvoir ainsi se positionner, se différencier par rapport à elle ;
- Etudier la clientèle, pour comprendre ses besoins, construire une offre ciblée, valoriser ses atouts, fixer ses tarifs, etc.
- Etudier les fournisseurs, pour s'informer de leurs produits, des délais de paiement accordés, de leurs tarifs et remises proposées, de leur service après-vente ;
- Etudier les prescripteurs, pour les identifier et vérifier leur niveau de fiabilité ;
- Et enfin étudier les intermédiaires.

Généralement, une étude de marché sera réalisée par sondage d'une catégorie définie de la population à travers un échantillon. Selon l'objectif de l'entreprise, les problématiques seront différentes et l'étude sera menée différemment.

### **3.1.2- La connaissance du marché**

La connaissance du marché vise l'étude de l'offre envisagée et l'offre déjà présenté sur le marché, ainsi que la demande et l'environnement.

### **3.1.3- Plan de découpage du marché**

Le découpage du marché est une étape très délicate puisqu'elle va déterminer la taille du marché et le niveau de prévision. Sur un marché, nous retrouvons la population totale qui est composée du marché théorique de la profession et des non consommateurs absolus. Sur le marché théorique de la profession, il faut identifier et estimer le marché actuel de la profession et l'ensemble des non consommateurs relatifs. Ce n'est qu'après ce découpage que l'on pourra dégager le futur marché potentiel de l'entreprise en création. Ce marché potentiel servira pour les hypothèses et les prévisions au niveau de l'étude financière.

### **3.1.4- Orientation du choix stratégique et plan marketing**

Après avoir délimité le marché, ses variables et la population ciblée, il s'agit à présent pour le créateur de déterminer les objectifs qu'il souhaite atteindre en montant son entreprise : les objectifs prioritaires et les grandes lignes stratégiques qui permettront de réaliser ces objectifs. Ces questions concernent à la fois la position de l'entreprise sur le marché, les qualités et caractéristiques intrinsèques de l'organisation.

Le plan marketing, encore appelé plan d'action, est une synthèse d'opérations planifiées pour une période donnée, visant à offrir et promouvoir sur un marché une gamme de produits ou services. C'est donc la mise en œuvre programmée des ressources du marketing pour atteindre ses objectifs. Le plan apparaît comme une simple séquence logique et une série d'actions qui conduisent à fixer des objectifs marketings et à mettre en forme des programmes pour les atteindre.

La séquence de l'élaboration du plan marketing est la suivante :

- Faire un résumé de la mission de l'entreprise ;
- Fixer les objectifs ;
- Faire l'analyse SWOT ;
- Préciser les hypothèses ;
- Définir les objectifs et stratégies marketing.

Un objectif est ce que l'entreprise veut réaliser, une stratégie dit comment l'entreprise prévoit y arriver. Il ne faut pas oublier que les objectifs marketings concernent uniquement les produits et les marchés. Il est important de formuler des hypothèses réalistes et des objectifs clairs et quantifiables. Les expressions du type « maximiser », « pénétrer », « augmenter » ne sont acceptables que si des chiffres précis leurs sont associés.<sup>33</sup> Ces chiffres se rapportent à

---

<sup>33</sup> Bancel, F. & Alban, R., « Les choix d'un investissement : méthode traditionnelles, flexibilité et analyse stratégique », éd. Economica, Paris, 1995, p. 58.

des hypothèses de vente en volume, en valeur, des parts de marché, des rentabilités, des taux de couvertures de la distribution.

Les stratégies marketings sont généralement classées selon le système des 4P (product/produit, price/prix, place/distribution, promotion/communication)<sup>34</sup>. Le plan d'action marketing et commercial représente donc un outil de pilotage, un outil fédérateur, un outil d'anticipation mais également un outil de synthèse.

L'idéal dans la présentation d'un plan marketing est d'être pragmatique. Pour chacune des actions retenues il faut suivre la démarche suivante :

- **Objectifs** : C'est l'objectif fixé spécifiquement à l'action considérée, par exemple augmenter le taux de diffusion ou la présence du produit ;
- **Mécanisme** : Il s'agit de décrire l'action en précisant les détails de sa mise en œuvre, par exemple la durée de l'opération, le montant d'une prime, etc. ;
- **Justification** : Il s'agit d'expliquer pourquoi la recommandation de cette action est pertinente pour pouvoir atteindre l'objectif fixé ;
- **Budget** : Toute action doit être chiffrée, le plus précisément et avec plusieurs hypothèses lorsqu'il est impossible de prévoir une donnée comme par exemple, le taux de remontée d'une promotion ;
- **Planning** : Les dates de début et de fin d'opération sont proposées en expliquant éventuellement la logique d'enchaînement entre deux actions.

### 3.2- Etude technique

Le business plan repose sur une innovation ou sur une opportunité à saisir sur un marché ; il porte toujours un aspect technique. Il est par conséquent, important de souligner cet aspect majeur. Mais comme le produit a déjà été décrit de façon détaillée lors de l'étude de marché, l'entrepreneur se contentera de spécifier les aspects les plus techniques du produit c'est-à-dire:

- **Innovation**: Si le projet repose sur une innovation, l'entrepreneur doit en faire mention et préciser clairement la nature et le fonctionnement, et ce en relation avec les besoins du marché ;
- **Brevet**: Il doit être spécifié si l'entrepreneur possède les brevets nécessaires, et si cette position de propriété est suffisamment protégée. Il est aussi nécessaire, si l'entrepreneur est en possession de marque ou de logos, d'en expliciter les protections dont ils bénéficient ;
- **Méthodes**: S'il s'agit d'une nouvelle méthode que l'entrepreneur souhaite mettre en application, il précisera les caractéristiques de son fonctionnement et l'équipement

---

<sup>34</sup> Helfer, J-P., Kalika, M., Orsoni, J., Op. Cit., p. 62.

spécifique qu'elle requiert. Il peut aussi présenter une comparaison avec les produits ou services de la concurrence pour mettre en relief cette innovation.

### **3.2.1- Principe d'une étude technique**

L'étude technique se fait sur la base de la première approche de l'évaluation des besoins. L'étape d'évaluation des besoins sert à créer des fondements pour aborder l'étude technique. Le créateur et son équipe ont maintenant arrêté les choix des fournisseurs. L'étude technologique peut à présent débiter. Cette étude est menée sur deux fronts:

- Dans un premier temps, le créateur doit étudier la manière dont il peut fabriquer ses produits de la meilleure manière (appelée également analyse fonctionnelle).
- Dans un deuxième temps, il doit adapter ses moyens de production (nécessaires à la production définie préalablement) à l'étude de marché pour ajuster les quantités produites et destinées à la vente.

A l'étude technique s'établit généralement l'étude organisationnelle. Avec cette étude, le porteur de projet doit définir exactement les besoins nécessaires non seulement à la gestion courante (facturation, tenue de la comptabilité, tenue de la paye, etc.) de l'entreprise, mais aussi au personnel nécessaire pour vendre (commerciaux, prospecteurs) le ou les volumes définis par l'étude du marché. Cette étude permet également de dresser l'organigramme de la société en déterminant la tâche de chaque poste et les compétences requises pour ce poste. Elle permet, par ailleurs, de présenter aux différents interlocuteurs les futurs collaborateurs que l'entreprise a pressenti pour ces postes.

### **3.2.2- Pratique d'une étude technique dans la création d'entreprises**

Le recensement de moyen est une étape cruciale qu'il convient d'aborder avec soin. Il est important de ne rien oublier, car il est toujours délicat lorsque l'on se trouve en phase de démarrage d'exploitation de revenir vers son banquier solliciter à nouveau crédit.

### **3.3- Etude financière**

Les aspects pratiques de la vie d'une entreprise étant déterminés, il est possible d'en examiner précisément les conséquences financières. L'aspect financier n'est que la traduction de tout ce qui a été fait antérieurement. La principale raison d'une entreprise est la création de la valeur. Pour son fonctionnement, l'entreprise engage des dépenses, supporte des charges et attend en retour un (des) profit (s). Dans un business plan, les projections financières sont capitales.

## Chapitre 2 : Les outils d'analyse stratégique et financière appliqués au Business Plan

Pour créer et faire tourner une entreprise, on a absolument besoin d'investissements, de financement, de moyens humains, de matières premières et de services. La partie financière se consacre à la prévision et l'affectation des ressources. Concrètement, l'étude financière répond à la question du combien cela va coûter et combien peut-on espérer en tirer comme profit et dans quel délai. Il s'agit donc de distinguer de calculer le besoin en financement et la manière de le couvrir.

L'étude financière à travers les prévisions sert à vérifier la viabilité d'un projet en projetant ces éléments sur une période pertinente et suffisamment significative : 3 ans, voire 5 ans pour les grands projets et parfois même plus. Le volume consacré de la partie financière diffère d'un projet à l'autre, de même que la nature des tableaux annexés dépendra entièrement du lecteur à qui le Business Plan sera adressé.

### **3.3.1- Hypothèses et prévisions financières**

Les préalables à l'élaboration des tableaux financiers résident dans la définition du type d'investissement (propre ou leasing) et le recensement des différentes charges (fixes, variables). C'est le moment pour l'équipe de direction de fixer les hypothèses et prévisions financières concernant :

- la part de marché et son évolution ;
- les niveaux de prix, de marge et leurs évolutions ;
- Les délais de paiement clients/fournisseurs et le taux de rotation des stocks ;
- Les apports en capital et répartition du capital ;
- Les apports en comptes courants associés ;
- Les frais d'établissement (honoraires, frais de constitution, etc..) ;
- Les immobilisations et amortissements (achat ou construction d'un local, droit au bail, installations, machins, mobilier de bureau, véhicules, etc.) ;
- Les consommables (fournitures de bureau et autres, etc.) ;
- Les loyers ;
- Les consommations d'énergie ;
- Les dépenses d'entretien ;
- Les primes d'assurance pour les risques liées à l'activité professionnelle ;
- Les cotisations ;
- Les dépenses de publicité, de déplacement et de réception ;
- Les salaires et charges sociales ;
- Les amortissements ;

## Chapitre 2 : Les outils d'analyse stratégique et financière appliqués au Business Plan

- Les remboursements d'emprunts ;
- Les charges fiscales.

Énormément de tableaux peuvent être dressés sur la base des éléments précités et en fonction de la complexité du projet. Ces tableaux servent de repères aux créateurs, ils s'assurent de n'oublier aucun élément. Ainsi, on pourra retrouver deux tableaux d'amortissement : celui des emprunts et celui du matériel et équipement.

Les tableaux indispensables concernent les postes achats, prévisions de ventes (par produit ou gamme de produit ou par client), les charges du personnel. Les différents postes serviront à alimenter les tableaux prévisionnels. Pour couvrir son besoin en financement (BF) le créateur devra déjà envisager entre 3 grandes familles de financement, à savoir : l'apport de capital, les crédits bancaires et dans certains cas, les aides publiques. Rappelons que les subventions accordées dépendent du statut, du secteur, de la zone d'implantation et très souvent ils ne financent qu'une partie de l'ensemble des besoins.

### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter les différents outils d'analyses stratégiques et financières qui servent à faciliter la tâche dans l'élaboration du Business Plan et de planification stratégique. Dans un premier temps, nous avons évoqué les outils d'analyses stratégiques concernant l'environnement interne et externe de l'entreprise. Dans un deuxième temps, nous avons présenté les outils financiers d'analyses qui ont pour objectif de quantifier les résultats de l'analyse stratégique, ainsi, nous avons essayé de clarifier le concept du business à travers la présentation de la méthodologie de son élaboration. Dans le chapitre suivant, nous allons présenter et interpréter les résultats d'un Business Plan.



## CHAPITRE 3

# ÉLABORATION D'UN BUSINESS PLAN

### Introduction

Pour mieux exploiter nos connaissances théoriques sur l'établissement d'un *Business Plan* exposées dans les chapitres précédents, nous allons essayer dans ce chapitre d'établir un *Business Plan* pour un nouveau projet d'investissement en cours de lancement au niveau de l'organisme qui a eu l'amabilité de nous accueillir pour un stage de courte durée, en l'occurrence les « Moulins de la Soummam-SPA de Sidi-Aïch ».

### SECTION 1 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

#### 1.1- Historique

Les Moulins de la Soummam prend ses origines de la Société Nationale de Semoulerie, minoterie qui fabrique des pâtes alimentaires et couscous, créée par l'ordonnance 68-99 du 26/04/1968 modifiant le décret N°65-89 du 25/03/1965. En décembre 1982, elle a été touchée par l'opération de restructuration des entreprises, donnant ainsi naissance à :

- **ENIAL** (Entreprise National de développement des Industries Alimentaire) : cette entreprise est chargée du suivi des projets d'industries alimentaires, des réalisations et de la régularisation du marché national en produits alimentaires.
- **ERIAD** (Entreprises des Industries Alimentaires et Dérivées des céréales) est chargée, avec ses 5 succursales régionales, d'exploiter et de gérer les unités existantes. Il s'agit de :
  - ERIAD Alger
  - ERIAD Sétif
  - ERIAD Constantine
  - ERIAD Tiaret
  - ERIAD Sidi-Bel-Abbès

A partir du 01/10/1997 l'ERIAD Sétif a procédé à la création de la filiale « Moulins de la Soummam-SPA » au capital de 528000000,00 DA dont le siège est situé à Sidi-Aïch. Cette filiale est composée de deux unités de production (Sidi-Aïch et Kherrata).

## **1.2- Implantation géographique**

Le complexe de Sidi-Aïch est situé au nord-ouest du chef lieu de la wilaya de Bejaia, à une distance de 45 km de celui-ci. Ce choix est effectué pour des raisons stratégiques car l'emplacement du complexe facilite la commercialisation par le transport ferroviaire et routier. Il est implanté sur une surface de 6 hectares, dont 2 hectares sont destinés au génie civil dont la réalisation a été confiée à l'entreprise à la Coopérative Minoterie et Cimentier (CMC).

## **1.3- Activités de l'entreprise « Moulins de la Soummam » :**

Cette entreprise est composée de deux unités :

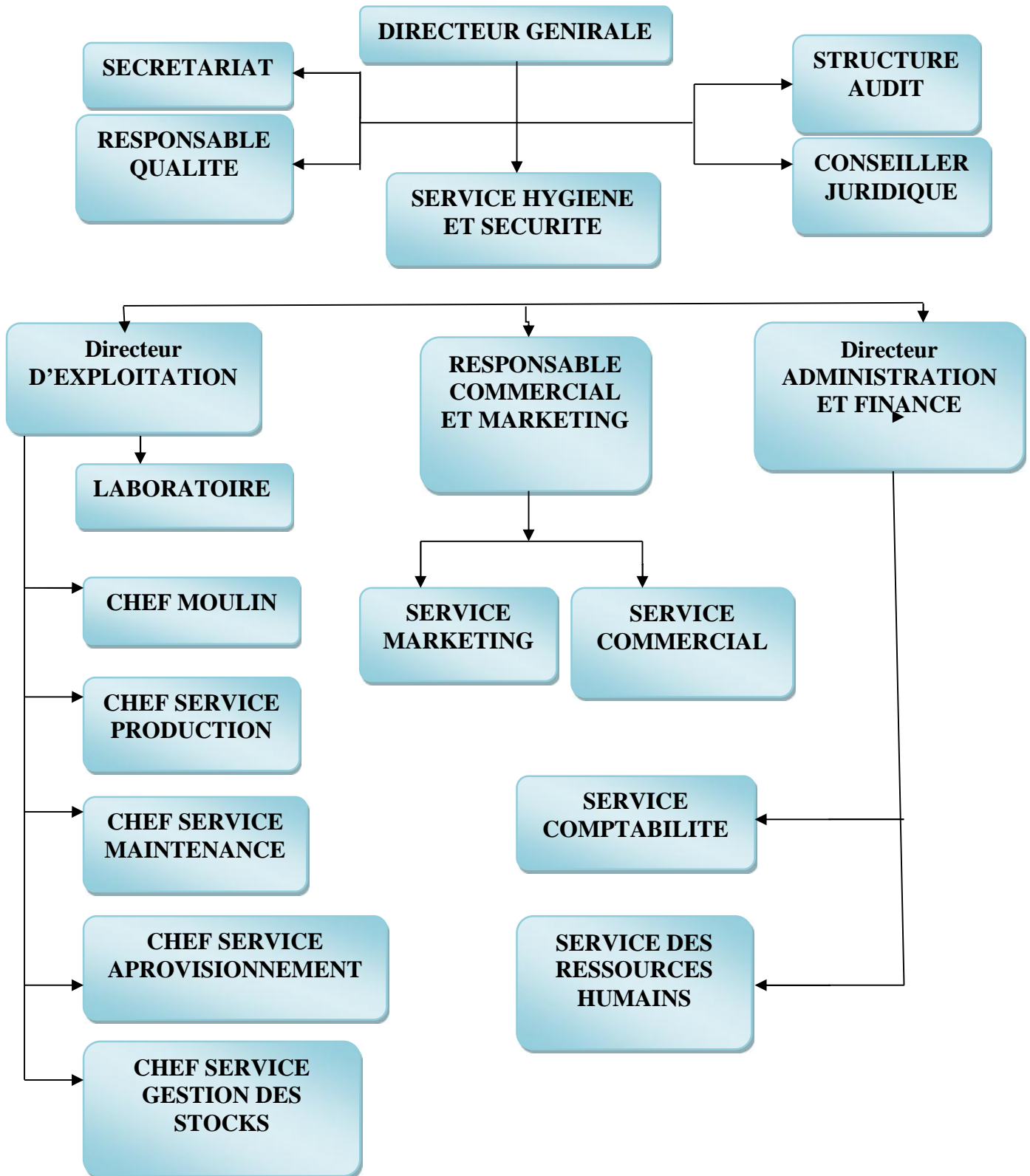
- Unité semoulerie dont le blé est la matière première utilisée pour fabriquer la semoule.
- Unité minoterie dont le blé tendre est la matière première pour fabriquer la farine.

La capacité journalière de production de cette entreprise est évaluée à 7 400 quintaux, soit 1 500 qtx/j de blé tendre et 5 900 qtx/j de blé dur. Quant à sa capacité de stockage, elle est estimée à 125 000 quintaux de matière première et à 16 000 quintaux de produits finis. L'effectif de l'unité est de 176 employés, qui travaillent avec un régime de 8 heures par 24 heures.

## **1.3- L'organigramme de l'entreprise**

La filiale « Moulins de la Soummam » de Sidi-Aïch conserve un schéma organisationnel classique en mettant en place plusieurs services auxquels des fonctions spécifiques sont attribuées et ce pour être en mesure de répondre à chaque besoin exprimé tout en veillant à mettre en relation directe l'entreprise avec le client. C'est ainsi que la direction de l'entreprise a dressé l'organigramme suivant :

Schéma N°4 : organigramme des « moulins de la Soummam »



Source : Organisme d'accueil « Moulins de la Soummam- SPA de Sidi-Aich »

#### **1.4.1- La direction générale**

Elle a pour mission d'assurer et d'appliquer les différentes décisions prises dans le conseil d'administration. Elle coordonne les travaux des différents services activant au sein de l'unité.

#### **1.4.2- Secrétariat de direction Général**

Dirigée par une secrétaire, il est chargé d'accomplir les tâches suivantes :

- S'occuper de la frappe et le classement des dossiers importants et confidentiels ;
- Traiter les courriers départs et arrivés;
- Se charger de la réception des visites du directeur.

#### **1.4.3- Responsable de la qualité**

La qualité est un certificat donné internationalement et son objectif consiste à répondre aux attentes des clients en maîtrisant les procédures d'exécution des produits en les respectant.

#### **1.4.4- Conseiller juridique**

Ce service est chargé d'intervenir dans le cas de conflits ou de litiges (émission d'un chèque sans provisions, retard de paiement envers les tierces personnes qui sont généralement les clients et fournisseurs de l'entreprise, etc.)

#### **1.4.5- Structure audit**

Ce service est composé de deux agents, dont la mission principale est de faire une enquête sur une situation délicate. Cette enquête est suivie d'un rapport qui sera transmis au PDG dans le but de prendre des décisions.

#### **1.4.6- Service hygiène et sécurité**

La sécurité est un facteur régulateur nécessaire au bon déroulement de toutes les fonctions de l'unité de jour comme de nuit. De même, un service d'hygiène est mis en place et veille à la propreté de l'unité.

#### **1.4.7- Directeur d'exploitation (aussi appelé directeur des opérations)**

C'est un membre de l'équipe de direction de l'entreprise. Cette fonction doit assurer la direction des opérations qui permet la production qui lui est confié, pour réussir sa mission des ressources productives (compétences : humaines, matérielles, logicielles...etc.) sont mise à sa dispositions.

- **Laboratoire :** Il est chargé d'élaborer les programmes d'essais; son rôle est de faire les analyses sur les échantillons enlevés au niveau des matières et de produits fabriqués et d'élaborer des rapports techniques des études faites.
- **Chef moulin :**
  - Responsable de la réalisation du plan prévisionnel de production.

### Chapitre 3 : Élaboration d'un Business Plan

- Responsable de la qualité de produit et service ;
- Anime, coordonne et contrôle l'activité des structures placées sans autorité.
- **Chef service production**
  - Contrôle et suit les statistiques de production ;
  - Chargé de la gestion du carnet de bord de la production.
- **Chef de service d'approvisionnement** : son rôle est de mettre à la disposition de la filiale toutes les matières et fournitures nécessaires à l'exploitation (pièces de rechanges et matières premières qui comprennent du blé tendre et blé dur).
- **Chef de service maintenance** :
  - Propose et exécute les actions adéquates pour résoudre les problèmes de maintenance sur les équipements.
  - Veille à l'amélioration qualitative des performances et méthodes du service.
- **Chef de service gestion des stocks**
  - Coordonne les activités des magasiniers.
  - Contrôle les différents documents relatifs aux entrées et sorties de marchandises des divers magasins ;
  - Veille au bon tenu des stocks.

#### **1.4.8-Responsable commerciale et marketing**

Il assure la commercialisation de ces produits et le suivi des dépôts. Il est responsable de deux services :

- **Chef de service marketing**
  - Il s'occupe de l'étude des marchés et de la promotion des ventes des produits fabriqués par l'entreprise ;
  - Il lance des produits sur les marchés et fait la publicité.
- **Chef de service commercial** : ses tâches sont :
  - Veiller à la réalisation du chiffre d'affaire prévisionnel ;
  - Elaborer le programme mensuel des ventes ;
  - Etablir un programme en fonction des commandes ;
  - Etablir la situation mensuelle des ventes ;
  - S'enquérir quotidiennement des stocks des produits ;
  - Contrôler la conformité des documents reflétant les mouvements des produits ;
  - Participer à l'élaboration du programme de production suivant les commandes de la clientèle ;

- S'assurer de la solvabilité des clients ;
- S'assurer de la conformité des dossiers commerciaux ;
- Veiller à l'élaboration du rapport mensuel d'activité ;
- Enregistrer et traiter les réclamations des clients.

#### **1.4.9-Directeur d'administration et finance**

Il gère les ressources humaines ainsi que les finances et tous les travaux administratifs de l'unité.

- **Service comptabilité :**

- Assure la conformité des opérations comptables.
- Etablit la situation financière de la trésorerie
- Planifie les financements et les investissements ;
- Gère et comptabilise les recettes et les dépenses de l'unité.

- **Service des ressources humaines :**

- Veille à la bonne tenue des dossiers du personnel ;
- Suit le mouvement du personnel et leurs carrières ;
- Participe à l'élaboration des prévisions en matière d'effectifs.

### **SECTION 2 : ETABLISSEMENT D'UN *BUSINESS PLAN***

Dans cette section, nous allons présenter un *Business Plan* concernant un nouveau projet d'investissement lancé par la filiale « Moulins de la Soummam ».

#### **2.1- Présentation du Projet**

Le projet, objet de la présente étude, est initié par la filiale « les moulins de la Soummam – SPA-» après une longue et profonde réflexion par ses initiateurs. Il escompte répondre positivement à la satisfaction des besoins de la clientèle en termes de quantité et de qualité. Le projet en question, consiste en la création d'une nouvelle unité de fabrication des pâtes alimentaires. Cette unité de production créera, au minimum, une soixantaine (60) de nouveaux postes d'emploi directs. Cette unité sera installée dans la région de Sidi-Aïch, Willaya de Bejaïa, et s'étalera sur un terrain d'une superficie de 3 400 m<sup>2</sup> réservé pour la production d'une valeur totale de 102 000 000 DA. (en moyenne 30 000 DA par m<sup>2</sup>).

Le projet sera redimensionné pour une production de 150 tonnes/jour conformément aux conclusions de l'étude de marché dans laquelle les débouchés sont estimés à environ 36 000 tonnes/an de pâtes tous types confondus.

- **Capacités :** La capacité de production moyenne de cette unité est détaillée comme suit :
  - 12,5 tonnes par heure ;
  - 100 tonnes par jour ;

- 3 000 tonnes par mois ;
- 36 000 tonnes par année.

- **Organisation de l'unité :** La société dispose 62 ouvriers dont :
  - 04 cadres ;
  - 58 agents.
- **Statut juridique :** Cette unité aura la forme juridique d'une succursale rattachée à la société mère « ERIAD Sétif ». Bien que l'unité évoluera dans un système économique de type « économie de marché », la filiale sera cependant soumise à un certains nombre de réglementations de la part de l'État. Ses interventions pourront prendre la forme de contrôle des prix, du produit, de la qualité et de la distribution.

### **2.2- Etude de marché**

La consommation des pâtes alimentaires est très importante en Algérie, ce qui fait de la nouvelle unité un projet à première vue intéressant. La demande nationale en produits alimentaires progresse de façon continue, conséquence de l'évolution démographique et de l'amélioration de niveau vie de la classe moyenne.

L'unité vise à satisfaire les besoins nationaux en pâtes alimentaires, notamment à travers la branche d'ERIAD Sétif-alimentaire. Par ailleurs, l'unité devrait pouvoir vendre des quantités équivalentes à la totalité de sa capacité de production en développant une stratégie commerciale offensive qui consiste à :

- Cibler le marché national et ne pas se limiter au marché régional ;
- Maintenir le prix de vente aux consommateurs comparable à celui de la concurrence ;
- fidéliser le client à travers :
  - Proposer un produit de qualité au moins équivalente à celui de la concurrence ;
  - Maintenir un niveau de qualité constant ;
  - Assurer la disponibilité du produit au niveau du maximum de points de vente.

#### **2.2.1- Clientèles visées**

La société dispose déjà d'un nombre important de clients pour ses produits actuels (semoule, farine et aliments de bétails), ce qui est un avantage pour elle de commercialiser ses nouveaux produits (pâtes alimentaires). Les clients sont les grossistes et les détaillants de produits alimentaires.

#### **2.2.2- Les concurrents**

Le marché des pâtes alimentaires à connu une forte concurrence que se soit pour les produits locaux ou importés. La filiale exerce son activité dans un environnement concurrentiel intense.

Avec une telle forte concurrence, l'entreprise dispose d'une part de marché importante, conséquence de la qualité et le prix des produits offerts par cette dernière. Ces principaux concurrents sont :

- Groupe SIM ;
- Groupe Amer Bennamour ;
- Les importateurs des pâtes alimentaires

### **2.2.3- Les fournisseurs**

La filiale a choisi l'OAIC (Office Algérienne Interprofessionnel des Céréales) comme unique fournisseur de matière première, en raison des avantages cités ci-après :

- Les prix contrôlé par l'état ;
- Etant une entreprise publique, la filiale est solvable aux yeux de l'État ; elle peut bénéficier de certains avantages tel que les crédits, les facilités et les modes de paiement.
- La qualité des approvisionnements, de marque nationale relativement réglementée par l'État ;
- Le respect des délais réglementaires de livraison.

### **2.2.4- Analyse de l'environnement**

La filiale ne vie pas en vase clos. Elle est entourée par un ensemble d'acteurs dont l'existence conditionne sa survie et influence ses décisions stratégiques. Certains de ses éléments internes (objectifs et moyens) demeurent contrôlables, contrairement aux acteurs externes à la filiale qui sont plus nombreux et qui échappent à son contrôle.

Concernant l'environnement technologique, la filiale dote ses structures en technologies nouvelles faisant preuve d'efficacité et de succès sur les marchés algériens, dans un cadre de rénovation et d'extension de ses investissements et d'actualisation de l'entreprise nationale. La technologie et le matériel seront fournis par une société Italienne spécialisée dans le domaine et qui a réalisée de nombreuses unités dans le monde. Cette dernière n'aura pas d'impact négatif sur l'environnement.

## **2.3- Description de l'investissement**

### **2.3.1- Coût du projet**

Le coût de projet à réaliser est estimé à 848 281 000 DA réparti comme suit :



## Chapitre 3 : Élaboration d'un Business Plan

**Tableau N°4 : le coût du projet**  
(En milliers de dinars)

(En milliers de dinars)

| Investissements              | Montant (DA)   |
|------------------------------|----------------|
| • Frais préliminaires        | 11 256         |
| • Terrain                    | 32 000         |
| • Bâtiments                  | 102 000        |
| • Equipements de production  | 703.025        |
| <b>Total investissements</b> | <b>848 281</b> |

Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

### 2.3.2- Structure Du financement

Le financement du projet comprend les rubriques suivantes :

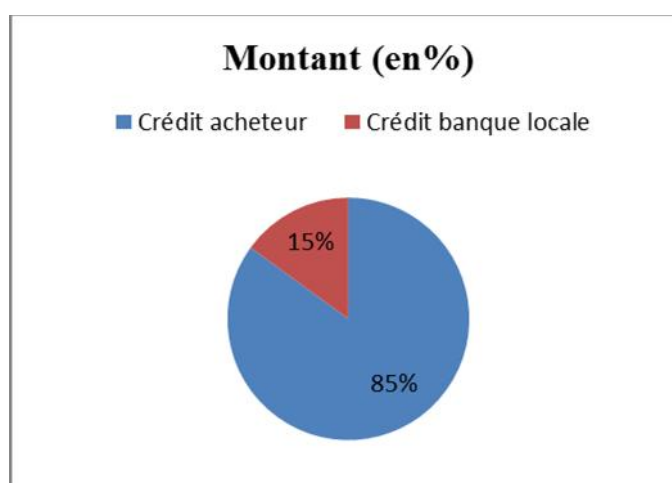
- **Mode de financement extérieur :** le montant de financement extérieur s'élève à 650 000 000 DA, et qui sera effectué comme suit.

**Tableau N°5 : le mode de financement du projet**

| Emprunts             | Montant (en%) | Durée (semestre) | Différé (semestre) | T. d'intérêt (%) |
|----------------------|---------------|------------------|--------------------|------------------|
| Crédit acheteur      | 85            | 10               | 04                 | 4,8              |
| Crédit banque locale | 15            | 10               | 04                 | 6,5              |

Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

**Graphique N°1 : le mode de financement**



Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

- **Financement des dépenses locales :** Les dépenses locales de l'entreprise (198 281 000 DA) représente 23% du montant total de l'investissement. Les dépenses locales hors terrains représentent quant à elle 166.281.000 DA.

**Tableau N°6 : financement des dépenses locales**

(En milliers de dinars)

|                          |                |
|--------------------------|----------------|
| Terrain                  | 32 000         |
| Autres dépenses locales  | 166 281        |
| <b>Total Fond Propre</b> | <b>198 281</b> |

Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

### Chapitre 3 : Élaboration d'un Business Plan

- **Les amortissements :** Les amortissements sont repris dans le tableau ci-après

**Tableau N°7 : les amortissements**

(En milliers de dinars)

| Rubrique         | Brute          | Taux      | Année 1-3       | Année 3-5       |
|------------------|----------------|-----------|-----------------|-----------------|
| Résorp. Fr. Prél | 5 040          | 0,33      | 1 663,2         | --              |
| Bâtiments        | 102 000        | 0,05      | 5 100           | 5 100           |
| Equipements      | 695 125        | 0,1       | 69 512,5        | 69 512,5        |
| Mat roulant      | 2 800          | 0,2       | 560             | 560             |
| Mob et mat       | 1 500          | 0,1       | 150             | 150             |
| <b>Total</b>     | <b>806 465</b> | <b>--</b> | <b>76 985,7</b> | <b>75 322,5</b> |

Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

- **Echéancier du crédit banque locale :** Il représente 15% du montant des équipements

- Le montant du crédit : 97 500 000 DA ;
- Le taux d'intérêt : 6,5%
- La durée de crédit : 5 ans + différé de 2 ans

**Tableau N°8 : échéancier de remboursement du crédit bancaire**

(En milliers de dinars)

| Semestre  | Montant dus | Remboursement | Intérêts |
|-----------|-------------|---------------|----------|
| <b>1</b>  | 97 500      | --            | 3 168,75 |
| <b>2</b>  | 97 500      | --            | 3 168,75 |
| <b>3</b>  | 97 500      | --            | 3 168,75 |
| <b>4</b>  | 97 500      | --            | 3 168,75 |
| <b>5</b>  | 97 500      | 9 750         | 3 168,75 |
| <b>6</b>  | 87 750      | 9 750         | 2 851,88 |
| <b>7</b>  | 78 000      | 9 750         | 2 535    |
| <b>8</b>  | 68 250      | 9 750         | 2 218,13 |
| <b>9</b>  | 58 500      | 9 750         | 1 901,25 |
| <b>10</b> | 48 750      | 9 750         | 1 584,38 |
| <b>11</b> | 39 000      | 9 750         | 1 276,50 |
| <b>12</b> | 29 250      | 9 750         | 950,63   |
| <b>13</b> | 19 500      | 9 750         | 633,75   |
| <b>14</b> | 9 750       | 9 750         | 316,88   |

Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

- **Echéancier du crédit acheteur :** Il représente 85% du montant des équipements

- Le montant du crédit : 552 500.000,00 DA
- Le taux d'intérêt : 4,8%
- La durée de crédit : 5 ans + différé de 2 ans

## Chapitre 3 : Élaboration d'un Business Plan

**Tableau N°9:** échéancier de remboursement du crédit acheteur

(En milliers de dinars)

| Semestre | Montant dus | Remboursement | Intérêts |
|----------|-------------|---------------|----------|
| 1        | 552 500     | --            | 13 260   |
| 2        | 552500      | --            | 13260    |
| 3        | 552500      | --            | 13260    |
| 4        | 552500      | --            | 13260    |
| 5        | 552500      | 55250         | 13260    |
| 6        | 497 250     | 55250         | 11 934   |
| 7        | 442 000     | 55250         | 10 608   |
| 8        | 386 750     | 55250         | 9 282    |
| 9        | 331 500     | 55250         | 7 956    |
| 10       | 276 250     | 55250         | 6 630    |
| 11       | 221 000     | 55250         | 5 304    |
| 12       | 165 750     | 55250         | 3 978    |
| 13       | 110 500     | 55250         | 2 652    |
| 14       | 55 250      | 55250         | 1 326    |

Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

### 2.4- Analyse financière

Notre analyse financière sera effectuée en analysant en premier lieu les principaux indicateurs financiers, à savoir l'activité, les structure et les ratios.

- **Synthèse des principaux indicateurs financiers**

Notre analyse financière est faite sur la base :

- Des bilans comptables (actif et passif) des années 2012, 2013 et 2014 ;
- Les tableaux de compte de résultat (TCR) des années 2012, 2013 et 2014.

- **Analyse des principaux indicateurs financiers**

À ce stade, nous allons tenter d'analyser quelques indicateurs de l'activité, de la structure et des ratios afin d'observer la situation financière de l'entreprise.

#### Analyse de l'activité :

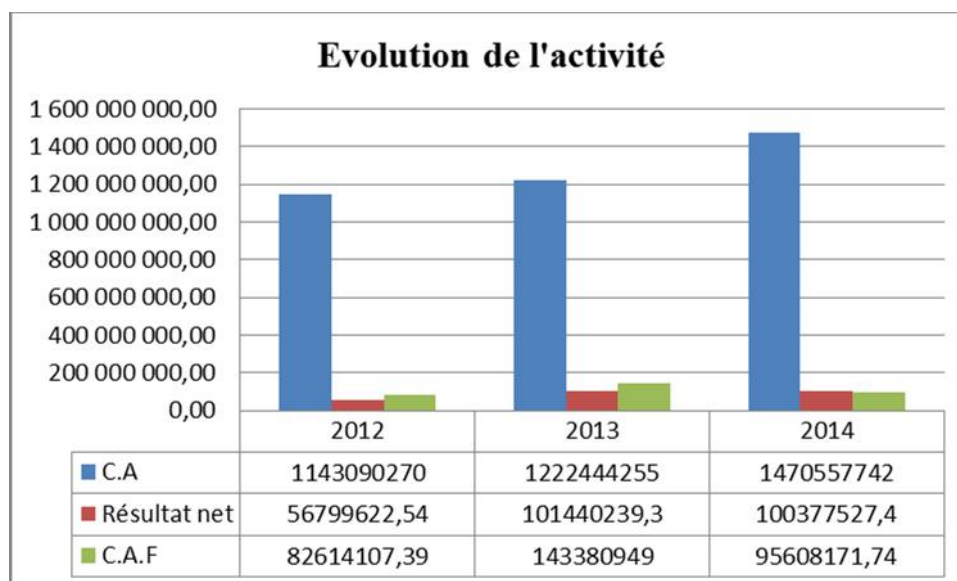
Le tableau suivant nous fournit des informations sur l'activité de l'entreprise entre 2012 et 2014 à travers ses principaux comptes.

**Tableau N°10 :** Activité de « Moulins de la Soummam » pour les années 2012, 2013 et 2014.

| Activité (U.M)        |            | 2012           | 2013             | 2014             |
|-----------------------|------------|----------------|------------------|------------------|
|                       | <b>C.A</b> |                | 1 143 090 269,87 | 1 222 444 255,16 |
| <b>marge brute</b>    |            | 199 421 624,38 | 203 945 091,08   | 251 951 388,87   |
| <b>E.B.E</b>          |            | 50 349 281,92  | 77 331 838,00    | 116 660 716,50   |
| <b>Amortissements</b> |            | 15 648 565,55  | 15 737 329 ,62   | 19 214 477,16    |
| <b>Résultat net</b>   |            | 56 799 622,54  | 101 440 239,32   | 100 377 527,37   |
| <b>C.A.F</b>          |            | 82 614 107,39  | 143 380 949,00   | 95 608 171,74    |

Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

Graphique N° 2 : évolution de l'activité de « Moulins de la Soummam »



Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

D'après l'histogramme ci-dessus, nous observons une augmentation importante et continue du chiffre d'affaire pendant ces trois années qui est due à l'augmentation du montant des ventes des produits finis ainsi le montant des prestations fournies par l'entreprise. Un résultat net positif durant les trois exercices précédents, surtout en 2013 et 2014, a atteint 101 440 millions de DA et 100 377 millions de DA respectivement. La capacité d'autofinancement est positive et intéressante, ce qui indique que l'entreprise va dégager des ressources internes qui permettront de maintenir et de développer son potentiel industriel et de rémunérer les actionnaires.

#### Analyse de la structure

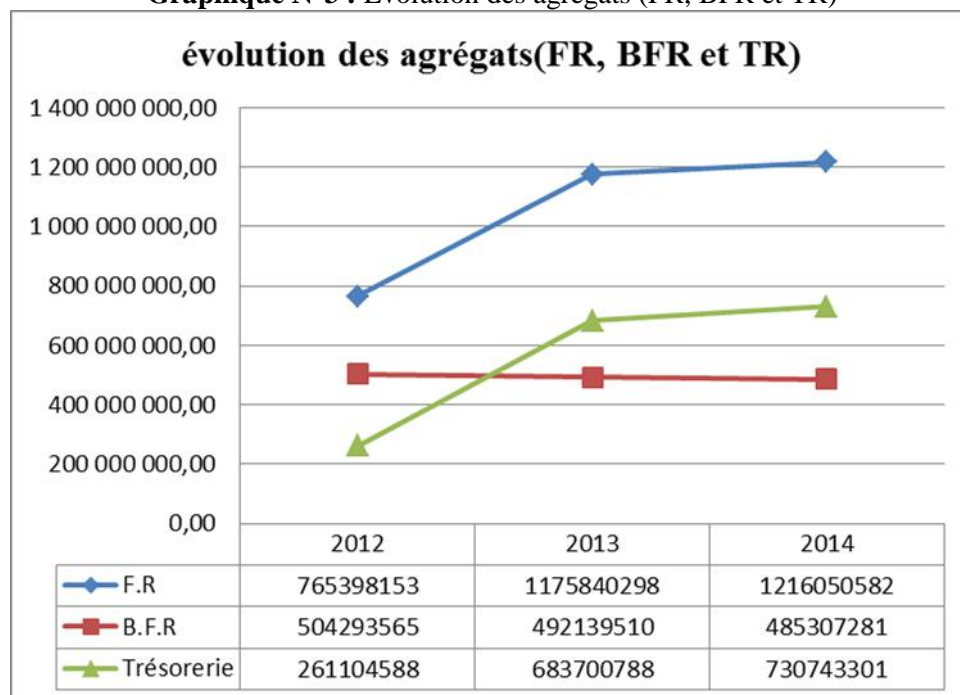
Le tableau suivant nous fournit des informations sur Structure du bilan de « Moulins de la Soummam » entre l'année 2012 et 2014.

Tableau N°11 : Structure du bilan de « Moulins de la Soummam » pour les années 2012, 2013 et 2014.

| Structure (U.M)   |                             | 2012             | 2013             | 2014             |
|-------------------|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|
|                   | <b>Total bilan</b>          | 2 511 322 426,61 | 1 578 730 818,84 | 1 794 552 955,17 |
|                   | <b>Actif immobilisé net</b> | 1 096 589 838,63 | 728 297 987,03   | 890 001 463,99   |
|                   | <b>Fonds propres</b>        | 794 929 101,71   | 896 369 341,03   | 794 929 868,40   |
|                   | <b>D.L.M.T</b>              | 58 571 759,37    | 23 489 923,86    | 138 690 615,22   |
|                   | <b>D.C.T</b>                | 1 657 921 565,53 | 658 871 553,95   | 659 115 471,55   |
|                   | <b>F.R</b>                  | 765 398 153      | 1 175 840 298    | 1 216 050 582    |
|                   | <b>B.F.R</b>                | 504 293 565      | 492 139 510      | 485 307 281      |
| <b>Trésorerie</b> | 261 104 588                 | 683 700 788      | 730 743 301      |                  |

Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

Graphique N°3 : Evolution des agrégats (FR, BFR et TR)



Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

Après l'étude de ces trois exercices (2012, 2013, 2014), nous avons constaté que cette société dispose de :

- Une solvabilité à raison de l'importance de ses fonds propres qui sont passés de 794 929 millions de DA en 2012 à 794 929 millions de DA en 2014.
- Un équilibre financier assuré par un fond de roulement positif et en amélioration observable.
- Une trésorerie excédentaire (un fond de roulement excède le besoin en fond de roulement), signe que l'entreprise est en bonne santé financière.

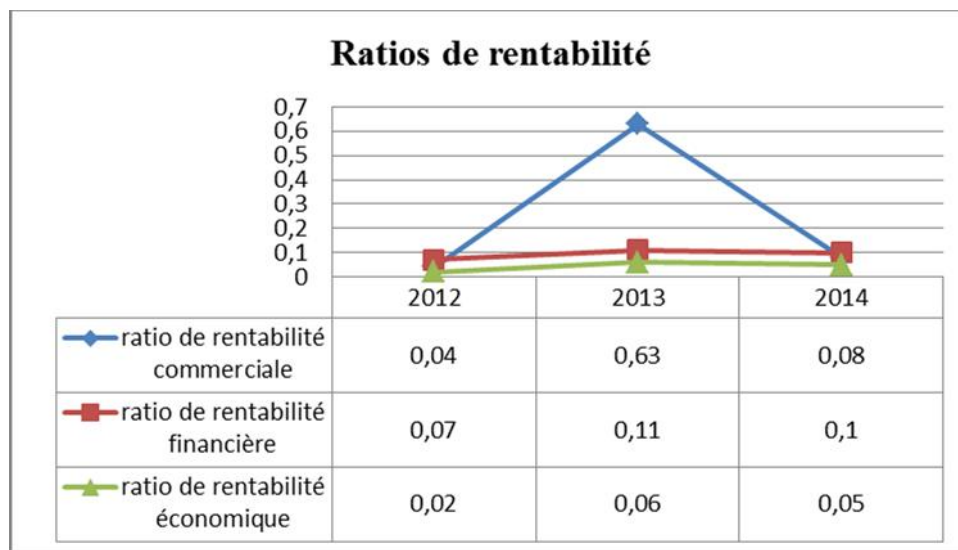
#### Analyse des ratios

**Tableau N°12 :** Analyse des principaux ratios de « Moulins de la Soummam » pour les années 2012, 2013 et 2014.

|                   |                               | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------|-------------------------------|------|------|------|
| <b>Ratios (%)</b> | <b>M.C / C.A</b>              | 5,73 | 5,99 | 5,84 |
|                   | <b>C.P / A.I</b>              | 0,78 | 1,23 | 1,28 |
|                   | <b>F.P / dettes</b>           | 0,46 | 1,31 | 1,25 |
|                   | <b>EBE / CA RC</b>            | 0,04 | 0,63 | 0,08 |
|                   | <b>R.Net / F.P RF</b>         | 0,07 | 0,11 | 0,10 |
|                   | <b>R.Net / total actif RE</b> | 0,02 | 0,06 | 0,05 |

Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

Graphique N°4 : Analyse des ratios de rentabilité



Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

D'après les résultats obtenus, l'entreprise possède durant ces trois dernières années une rentabilité commerciale, économique et financière positive.

### 2.5-Analyse de la rentabilité d'un projet

Pour déterminer si ce nouveau projet sera rentable et faisable pour l'entreprise, nous allons appliquer le calcul des critères de rentabilité à savoir la Valeur Actuelle Nette (VAN), Indice de Profitabilité (IP) et le Délais de Récupération (DR).

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des Cash-flows générés par le projet.

### Chapitre 3 : Élaboration d'un Business Plan

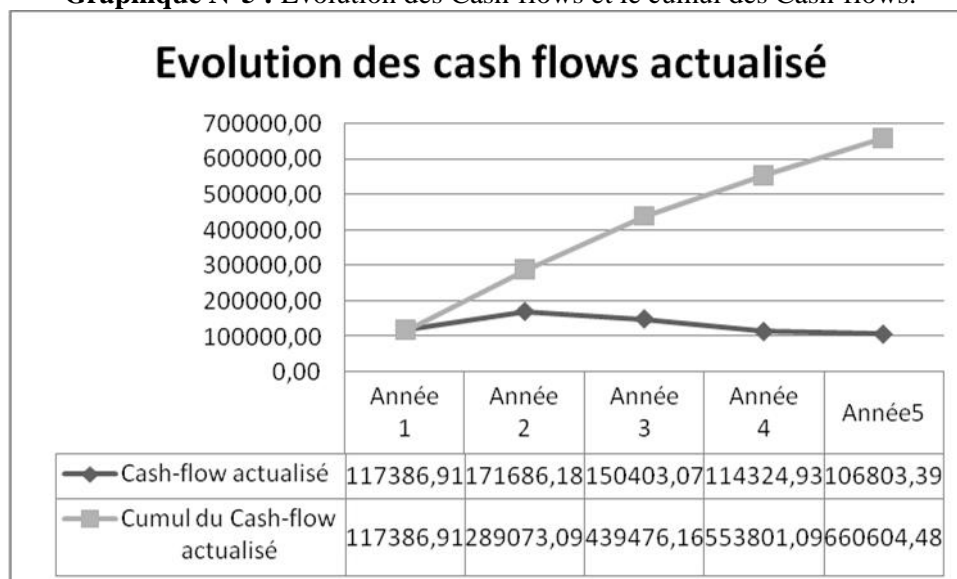
**Tableau N°13 : évaluation financière d'un projet**

(En milliers de dinars)

| <b>Rubriques</b>                         | <b>Année 1</b> | <b>Année 2</b> | <b>Année 3</b> | <b>Année 4</b> | <b>Année5</b> |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>Chiffre d'affaire</b>                 | 1 107 000      | 1 476 000      | 1 476 000      | 1 476 000      | 1 476.000     |
| <b>Marchandise consommées</b>            | 874 358        | 1 164 644      | 1 164 644      | 1 164 644      | 1 164.644     |
| <b>Service</b>                           | 22 800         | 22 800         | 22 800         | 22 800         | 22 800        |
| <b>Total charges de production</b>       | 897 158        | 1 187 444      | 1 187 444      | 1 187 444      | 1 187 444     |
| <b>Valeur ajoutée</b>                    | 209 842        | 288 556        | 288 556        | 288 556        | 288 556       |
| <b>Frais de personnel</b>                | 18 624         | 18 624         | 18 624         | 18 624         | 18 624        |
| <b>Impôts et taxes</b>                   | 28 121,98      | 37 346,98      | 37 346,98      | 37 346,98      | 37 346,98     |
| <b>Frais divers</b>                      | 1 100          | 1 100          | 1 100          | 1 100          | 1 100         |
| <b>Frais financiers</b>                  | 32 857,50      | 32 857,50      | 31 214,63      | 24 643,13      | 18 071,63     |
| <b>Dotation aux amort/prov</b>           | 76 985,70      | 76 985,70      | 76 985,70      | 75 322,50      | 75 322,50     |
| <b>Total charges d'exploitation</b>      | 157 689,18     | 157 689,18     | 165 271,30     | 157 036,60     | 150 465,10    |
| <b>RBE</b>                               | 52 152,82      | 130 866,82     | 123 284,70     | 131 519,40     | 138 090,90    |
| <b>IBS</b>                               | --             | --             | --             | 39 455,82      | 41 427,27     |
| <b>Résultat net</b>                      | 52 152,82      | 130 866,82     | 123 284,70     | 92 063,58      | 96 663,63     |
| <b>Situation trésorerie (en 1000 DA)</b> |                |                |                |                |               |
| <b>Résultat net</b>                      | 52 152,82      | 130 866,82     | 123 284,70     | 92 063,58      | 96 663,63     |
| <b>Amortissement</b>                     | 76 985,70      | 76 985,70      | 76 985,70      | 75 322,50      | 75 322,50     |
| <b>Cash-flow</b>                         | 129 138,52     | 207 852,52     | 200 270,40     | 167 386,08     | 171 986,13    |
| <b>Cash-flow actualisé (10%)</b>         | 117 386,91     | 171 686,18     | 150 403,07     | 114 324,93     | 106 803,39    |
| <b>Cumul du Cash-flow actualisé</b>      | 117 386,91     | 289 073,09     | 439 476,16     | 553 801,09     | 660 604,48    |

Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

**Graphique N°5 : Evolution des Cash-flows et le cumul des Cash-flows.**



Source : Établie par nos soins d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

A la lecture des données contenues dans le tableau ci-dessus, nous pouvons signaler que la Cash-flows actualisés du projet évolue d'une manière satisfaisante durant les cinq années projetées. L'importance des Cash-flows dans ce projet est telle qu'ils rassurent l'entreprise quant à la capacité de remboursement de ses dettes à long et moyen terme.

- **Les critères d'évaluation du projet**

Pour tester la rentabilité de ce projet on va calculer quelques critères qui permettent d'évaluer ce projet.

- **La valeur actuelle nette VAN**

La Valeur Actuelle Nette générée par ce projet est de -187676,52 DA

- **L'indice de profitabilité IP**

L'Indice de profitabilité généré par le projet est de 0,78 DA de chaque 1 DA investis

- **Le délai de récupération DR**

Le délai de récupération du capital investis se fera dans plus de cinq ans.

Les résultats obtenus, la VAN est négative, L'IP inférieur à 1 ce qui explique que le projet n'est pas rentable ainsi l'entreprise n'arrive pas à rembourser le montant du crédit dans l'échéance.

### **Conclusion**

L'étude que nous avons effectuée sur la santé de cette entreprise montre un équilibre financier et une suffisance des moyens de financement interne et externe. Les produits excèdent



### Chapitre 3 : Élaboration d'un Business Plan

les charges d'exploitation, ce qui exprime des résultats positifs. En outre, la société dispose d'une bonne rentabilité économique, commerciale et financière.

L'étude de rentabilité d'après le *Business Plan* effectué montre que les prévisions projetées sur les cinq prochaines années du projet ne permettront pas à l'entreprise de : dégager des flux de trésorerie positifs, réaliser un équilibre financier et pouvoir rembourser ses crédits.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Un *Business Plan* ou *plan d'affaires*, ou simplement *plan d'entreprise*, est un résumé de la stratégie d'entreprise, des actions et moyens qu'un entrepreneur ou un cadre compte mettre en œuvre dans un projet d'entreprise afin de développer au cours d'une période déterminée les activités nécessaires et suffisantes pour atteindre des objectifs visés. Il est rédigé tant pour un usage interne pour le management ou la planification que pour communiquer à l'extérieur et convaincre les banques d'accorder des financements ou le capital risque d'investir dans l'entreprise.

Un *Business Plan* est souvent conçu à l'occasion d'une création d'entreprise, ou de la mise en place d'une phase de développement importante où il sera alors l'outil de base pour chercher des financements. Il permet aussi de mieux approfondir un projet tout au long de sa conception, de juger de sa faisabilité et de suivre son évolution.

Bien qu'il n'élimine pas le risque, un *Business Plan* permet d'assurer un rythme plus élevé de succès pour les nouvelles ou entreprises déjà existante. Un bon plan d'affaire détermine les opportunités et les faiblesses. C'est un moyen de communication qui permet aux fournisseurs et aux investisseurs de bien comprendre les objectifs et les opérations de l'entreprise, donc c'est un document indispensable pour assurer la réussite de l'entreprise.

A partir du *Business Plan* effectué par l'entreprise « Moulins de la Soummam », où par exemple l'étude de la rentabilité a montré que le remboursement du crédit ne se fera pas avant l'échéance, il a été possible de prendre connaissance de tout ce à quoi l'entreprise peut s'attendre dans l'avenir avant même de se lancer dans le projet. De cette manière, les « Moulins de la Soummam » n'auront pas à perdre du temps ni à devoir rectifier en cours de route des erreurs qui peuvent s'avérer fatale et irréversible.

Enfin, plus qu'un simple dossier, un *Business Plan* sert de moyen idéal dans le suivi de l'entreprise lors du démarrage de l'activité ; c'est un véritable reflet d'une réflexion qui fixe les priorités sur la base d'objectifs quantifiés, planifiés et mesurables. Il s'agit d'un bon moyen d'éviter les causes d'échec les plus fréquentes en matière de création de projet. Par conséquent, s'il est clair, concis, complet et cohérent, un *Business Plan* a toutes les chances d'être performant.

## Bibliographie

### - Ouvrages

- Bancel, F. & Alban, R., « Les choix d'un investissement : méthode traditionnelles, flexibilité et analyse stratégique », éd. Economica, Paris, 1995.
- Buissart, C., « Analyse financière », éd. Foucher, Paris 1999.
- Catherine Léger- Jarniou, Georges Kalousis, « Construire son business plan », Collection: Entrepreneurs, Dunod, 2014 - 3ème édition.
- Cohen, E., « Analyse financière », éd. Economica, 4<sup>e</sup> édition, Paris, 1997.
- Conso, P., Hemeci, F., « Gestion financière de l'entreprise », éd. Dunod, 10<sup>e</sup> édition, Paris, 2002.
- Dahmouche, M., « Analyse financière », éd. Page bleues de RYMS, Alger, 2004.
- Eglem, J-Y., Philips, A., Raulet, C., Op. Cit..
- Ettinger, J.C., & Witmeur, O., « Réussir son projet d'entreprise », Bruxelles, 2003.
- Evegaroff, B., « Système de gestion de la production », Paris, Sirey, 1970, cité par Charron, J. L., Separi, S., « Organisation et gestion de l'entreprise », 3<sup>e</sup> édition, éd. Dunod, 2004.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K., « La conquête du futur », inter éditions, 1995. Cité par Helfer J.P., Kalika M., Orsoni, J., « Management stratégie et organisation », éd Vuibert, 4<sup>e</sup> édition, 2002.
- Joly, M., Muller, J., « La gestion de projet au management par projet », éd. Dunod, Paris, 1994.
- Laroche, H. Nioche, J. P., « Repenser la stratégie, fondements et perspectives », éd. Vuibert, Paris, 1998.
- Maire, Claude, le B.P, « Construire et utiliser un plan de développement », éd. organisation 2001, Paris.
- Monod, E., « Le Business Plan dans tous ses états », Paris, éd. D'organisation, 2002.

- Moschetto, B-L., « le Business Plan», éd. Economica, Paris, 2001.
  - Ngossanga, M. B., « Approche méthodologique d'élaboration d'un BP », éd. Dunod, 2011.
  - Pic, J-C., « A chaque enjeu son Business Plan », Vuibert, 2012.
  - Porter, M. E., « L'avantage concurrentiel », éd. Dunod, Paris, 1999.
  - Ramage, P., « Analyse et diagnostic financier », éd. d'Organisation, France, 2001.
  - Savall H. & Zardet, V., cité par Atamer, T. et Calori, R., « Diagnostic et décisions stratégiques », éd Dunod, 1989.
  - Sion, Michel, « Réussir son Business Plan», éd. Dunod, Paris, 2007.
  - Stutely, R., « Concevoir un Business Plan efficace », éd Pearson, 2012.
  - Vernet, E., « L'essentiel du Marketing », éd. d'Organisation, 1998.
  - Woodward, J., « Industrial organizations : theory and practice», éd. Oxford University Press, 1965, cite par Marmuse, C., « Politique générale, langages, intelligence, modèles et choix stratégiques ». éd. Economica, 1994.
  - Helfer, J-P., Kalika, M., Orsoni, « Management stratégie et organisation », éd Vuibert, 4<sup>e</sup> édition, 2002.
  - PENE. D. « Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise », Paris, Economica, 1993.
- **Thèses et mémoires**
- « Business plan et système d'aide à la décision “ état quelque PME de la ville de Bejaïa” », réalisé par AZZI Rafik, promotion 2010.
  - « Analyse et évaluation financière des projets d'investissement “Cas de l'entreprise C.O.G.B labelle”», réalisé par ACHOUR Kahina et ADRAR Sabrina, promotion 2011.
  - « La décision d'investissement et évaluation financière des projets », réalisé par ABBOU Sonia et BOUSBAA Lynda, promotion 2008.

## Liste des abréviations

BF : Besoin en financement

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BP: Business Plan

CA : Chiffre d'Affaire

CAF: Capacité d'Autofinancement

CF: Cash Flow

CP : Capitaux propres

CP: Capitaux propres

DAP: Dotations aux Amortissements et Provisions

DAS: Domaine d'Activité stratégiques

DCT : Dettes à Court Terme

DF : Dettes financières

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme

DR : Délai de récupération

EBE: Excédent Brut d'Exploitation

FR: Fond de Roulement

FRE : Fond de roulement étranger

FRNG : Fond de roulement net global

FRP : Fond de roulement propre

IBS : impôts sur les bénéfices des sociétés

IR : Indice de Rentabilité

KP : Capitaux permanant

MC : Marge commerciale

PESTEL : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal

Rc : Rentabilité commerciale

RE : Résultat d'exploitation

Re: Rentabilité Economique

Rf: Rentabilité financière

RHE : Résultat hors exploitation

RN : Résultat Net

SIG : Soldes Intermédiaire de Gestion

SPA : Société Par Action

SWOT : Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats

TR : Trésorerie

TRI : Taux de Rendement Interne

TRI : Taux de rentabilité interne

VA : Valeur Ajoutée

VAN : Valeur Actuelle Nette

VE : Valeurs d'exploitations

VI : Valeurs immobilisées

VR : Valeurs réalisables

## Liste des graphiques

|  |    |
|--|----|
| Graphique N°1 : le mode de financement .....                               | 62 |
| Graphique N° 2 : évolution de l'activité de « Moulins de la Soummam »..... | 65 |
| Graphique N°3 : Evolution des agrégats (FR, BFR et TR) .....               | 66 |
| Graphique N°4 : Analyse des ratios de rentabilité .....                    | 67 |
| Graphique N°5 : Evolution des Cash-flows et le cumul des Cash-flows. ....  | 69 |

## Liste des schémas

|   |    |
|---|----|
| Schéma N°1 : Organigramme simplifié d'une affaire industriel .....                | 7  |
| Schéma N° 2 : Vérification de cohérence entre le budget et le business plan ..... | 11 |
| Schéma n° 3 : la séparation en sociétés distinctes est purement juridique .....   | 13 |
| Schéma N°4 : organigramme des « moulins de la Soummam ».....                      | 56 |

## Liste des figures

|   |    |
|---|----|
| Figure n°1 : les cinq forces concurrentielles.....          | 24 |
| Figure n° 2 : Les différents critères du model PESTEL ..... | 28 |



## Liste des tableaux

|  |    |
|--|----|
| <b>Tableau N° 1</b> : Le model d'analyse SWOT .....  | 26 |
| <b>Tableau N° 2</b> : Bilan des grandes masses .....   | 35 |
| <b>Tableau N° 3</b> : Les soldes intermédiaires de gestion .....   | 42 |
| <b>Tableau N°4</b> : le coût du projet.....  | 62 |
| <b>Tableau N°5</b> : le mode de financement du projet .....  | 62 |
| <b>Tableau N°6</b> : financement des dépenses locales .....  | 62 |
| <b>Tableau N°7</b> : les amortissements.....   | 63 |
| <b>Tableau N°8</b> : échéancier de remboursement du crédit bancaire.....   | 63 |
| <b>Tableau N°9</b> : échéancier de remboursement du crédit acheteur.....   | 64 |
| <b>Tableau N°10</b> : Activité de « Moulins de la Soummam » pour les années 2012, 2013 et 2014.....                      | 64 |
| <b>Tableau N°11</b> : Structure du bilan de « Moulins de la Soummam » pour les années 2012, 2013 et 2014.....            | 65 |
| <b>Tableau N°12</b> : Analyse des principaux ratios de « Moulins de la Soummam » pour les années 2012, 2013 et 2014..... | 66 |
| <b>Tableau N°13</b> : évaluation financière d'un projet.....   | 68 |

## Table des matières

|   |    |
|---|----|
| <b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....                                    | 1  |
| <b>CHAPITRE 1 :GÉNÉRALITÉS SUR LE BUSINESS PLAN</b> .....             | 4  |
| Introduction.....   | 4  |
| <b>SECTION 1 : L’UTILITE DU BUSINESS PLAN</b> .....                   | 4  |
| 1.1-Définition .....  | 4  |
| 1.2- Le Business Plan de création.....                                | 5  |
| 1.2.1- La création d’une entreprise.....                              | 5  |
| 1.2.2- La reproduction d’une entreprise .....                         | 6  |
| 1.2.3-Les grands projets .....  | 6  |
| 1.2.4-Le suivi des projets de création.....                           | 6  |
| 1.3- Le Business Plan dans la gestion courante.....                   | 7  |
| 1.3.1- Coordonner l’action à moyen terme .....                        | 7  |
| 1.3.2- Fournir une prévision globale et cohérente.....                | 8  |
| 1.3.3- Communiquer à l’intérieur de la société.....                   | 10 |
| 1.3.4- Prévoir et coordonner les actions des filiales.....            | 12 |
| <b>SECTION 2 : RÔLE ET TYPES DE BUSINESS PLAN</b> .....               | 14 |
| 2.1- Rôle du Business Plan .....                                      | 14 |
| 2.2- Type de Business Plans.....                                      | 15 |
| 2.3- Objectifs et destinataires du Business Plan .....                | 16 |
| 2.3.1- Objectif du business plan .....                                | 16 |
| 2.3.2-Les destinataires du Business Plan .....                        | 17 |
| <b>SECTION 3 : CARACTERISTIQUES ET CONTENU DU BUSINESS PLAN</b> ..... | 18 |
| 3.1- Caractéristiques du Business Plan.....                           | 18 |
| 3.2- le contenu du Business Plan .....                                | 18 |
| 3.3- condition de rédaction d’un business plan .....                  | 19 |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.3.1- Les conditions de forme .....  | 19        |
| 3.3.2- Les conditions de fond .....   | 20        |
| 3.4- Enjeux d'un plan d'affaires pour le porteur de projet .....  | 20        |
| 3.4.1- Le Plan d'affaires, premier outil de définition de la stratégie d'entreprise<br>.....            | 21        |
| 3.4.2- Enjeux d'un plan d'affaires pour les futurs partenaires de l'entreprise ...                      | 21        |
| Conclusion .....  | 22        |
| <b>CHAPITRE 2 : LES OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE ET FINANCIÈRE<br/>APPLIQUÉS AU BUSINESS PLAN .....</b> | <b>23</b> |
| Introduction.....   | 23        |
| <b>SECTION 1 : LES OUTILS D'ANALYSE STRATGIQUES.....</b>  | <b>23</b> |
| 1.1-L'analyse de l'environnement externe .....  | 23        |
| 1.1.1-Le modèle de cinq forces de Porter.....   | 24        |
| 1.1.2-Le model SWOT .....   | 25        |
| 1.1.3-Analyse PEST .....  | 27        |
| 1.2-L'analyse interne .....   | 29        |
| 1.2.1-La segmentation stratégique .....   | 30        |
| 1.2.2-Les ressources humaines .....   | 30        |
| 1.2.3- La fonction de production .....  | 31        |
| 1.2.4- La fonction de la recherche et développement .....   | 32        |
| 1.2.5- Fonction marketing .....   | 33        |
| 1.2.6- Les ressources et les compétences de l'entreprise .....  | 34        |
| <b>SECTION 2 : ANALYSE FINANCIÈRE ET DE RENTABILITÉ .....</b>   | <b>34</b> |
| 2.1- Analyse de la situation financière d'une entreprise .....  | 35        |
| 2.1.1- Le bilan des grandes masses .....  | 35        |
| 2.1.2-Analyse des équilibres financiers.....  | 35        |
| 2.1.3- L'analyse par la méthode des ratios.....   | 38        |
| 2.1.4- Analyse de l'activité et de la rentabilité.....  | 41        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2- Les critères d'évaluation des projets d'investissement .....          | 44        |
| 2.2.1- La valeur actuelle nette (VAN).....                                 | 44        |
| 2.2.2- L'indice de profitabilité (IP) .....                                | 45        |
| 2.2.3- Délai de récupération de l'investissement .....                     | 46        |
| 2.2.4- Le taux de rendement interne (TRI).....                             | 46        |
| <b>SECTION 3 : LES ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UN BUSINESS PLAN .....</b>       | <b>47</b> |
| 3.1- Etude de marché .....   | 47        |
| 3.1.1- Les objectifs d'une étude de marché.....                            | 48        |
| 3.1.2- La connaissance du marché .....                                     | 48        |
| 3.1.3- Plan de découpage du marché.....                                    | 48        |
| 3.1.4- Orientation du choix stratégique et plan marketing .....            | 49        |
| 3.2- Etude technique .....   | 50        |
| 3.2.1- Principe d'une étude technique .....                                | 51        |
| 3.2.2- Pratique d'une étude technique dans la création d'entreprises ..... | 51        |
| 3.3- Etude financière.....   | 51        |
| 3.3.1- Hypothèses et prévisions financières .....                          | 52        |
| Conclusion.....  | 53        |
| <b>CHAPITRE 3 : ÉLABORATION D'UN BUSINESS PLAN .....</b>                   | <b>54</b> |
| Introduction .....   | 54        |
| <b>SECTION 1 : PRÉSENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL.....</b>              | <b>54</b> |
| 1.1-Historique .....   | 54        |
| 1.2-Implantation géographique.....   | 55        |
| 1.3- Activités de l'entreprise « Moulins de la Soummam » : .....           | 55        |
| 1.4-L'organigramme de l'entreprise.....                                    | 55        |
| 1.4.1- La direction générale.....  | 57        |
| 1.4.2- Secrétariat de direction Général.....                               | 57        |
| 1.4.3- Responsable de la qualité.....                                      | 57        |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.4.4- Conseiller juridique.....   | 57        |
| 1.4.5- Structure audit.....  | 57        |
| 1.4.6- Service hygiène et sécurité.....                                      | 57        |
| 1.4.7- Directeur d'exploitation (aussi appelé directeur des opérations)..... | 57        |
| 1.4.8-Responsable commerciale et marketing.....                              | 58        |
| 1.4.9-Directeur d'administration et finance .....                            | 59        |
| <b>SECTION 2 : ETABLISSEMENT D'UN <i>BUSINESS PLAN</i></b> .....             | <b>59</b> |
| 2.1-Présentation du Projet.....  | 59        |
| 2.2-Etude de marché .....  | 60        |
| 2.2.1- Clientèles visées.....  | 60        |
| 2.2.2- Les concurrents .....   | 60        |
| 2.2.3- Les fournisseurs .....  | 61        |
| 2.2.4- Analyse de l'environnement .....                                      | 61        |
| 2.3-Description de l'investissement .....                                    | 61        |
| 2.3.1-Coût du projet .....   | 61        |
| 2.3.2- Structure Du financement .....  | 62        |
| 2.4- Analyse financière.....   | 64        |
| 2.5-Analyse de la rentabilité d'un projet .....                              | 67        |
| Conclusion.....  | 69        |
| <b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....   | <b>71</b> |
| <b>Bibliographie</b> .....   | <b>72</b> |
| <b>Liste des abréviation</b> .....   | <b>74</b> |
| <b>Liste des tableaux</b> .....  | <b>76</b> |
| <b>Liste des Schémas</b> .....   | <b>77</b> |
| <b>Liste des graphiques</b> .....  | <b>78</b> |
| <b>Annexes</b> .....   | <b>79</b> |
| <b>Table des matières</b> .....  | <b>89</b> |

## **Résumé**

Ce travail consiste en une étude sur le business plan ou plan d'affaires. Il s'agit d'un résumé de la stratégie d'entreprise, des actions et moyens qu'un entrepreneur ou un cadre compte mettre en œuvre dans un projet entrepreneurial afin de développer au cours d'une période déterminée les activités nécessaires et suffisantes pour atteindre des objectifs visés. Il sert le moyen de convaincre l'intérêt d'un projet. Il est rédigé tant pour un usage interne pour le management ou la planification que pour communiquer à l'extérieur et convaincre les banques d'accorder des financements ou le capital risque d'investir dans l'entreprise. Un Business Plan doit traduire le projet en termes d'objectifs chiffrés tout en présentant les moyens pour le réaliser.