

Université Abderrahmane MIRA Bejaia
Faculté des sciences Economiques, de Gestion et Commerciales
Département des sciences de gestion

Mémoire préparé pour l'obtention du diplôme de Magister
Option : Management Economiques des Territoires et Entrepreneuriat

Sous le thème :

Business plan et système d'aide à la décision Etat de quelques PME de la wilaya de Bejaia.

Présenté par :

AZZI Rafik

Sous la direction de :

Pr : KHERBACHI Hamid

Devant le jury composé de :

Dr. ABEDOU Abderrahmane, D.R, CREAD. Président

Pr. BIA Chabane, U.T.O. Examineur

Dr. ACHOUCHE Mohamed, M.C.A, U. Bejaia. Examineur

Dr. ARABI Kheloudja, M.C.B, U. Bejaia. Examinatrice

Pr. KHERBACHI Hamid, U. Bejaia. Promoteur

2010

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce modeste travail a nécessité la collaboration et l'appui de nombreuses personnes. D'abord, j'aimerais remercier les 15 dirigeants de PME qui y ont participé. De façon plus particulière, je remercie sincèrement mon directeur de mémoire, le professeur KHERBACHI Hamid, pour son encadrement, pour sa très grande disponibilité et pour son soutien constant. En outre, je remercie Mme ARABI Kheloudja pour tous ses précieux conseils qu'elle m'a prodigué.

A toute ma famille

Sommaire

Remerciements.....	I
Sommaire.....	II
Liste des abréviations.....	III
Introduction générale :.....	1
Chapitre I : Le business plan : concepts, théories et déterminants.....	5
Introduction	
1. Concepts du business plan	5
2. Le Business plan et les PME.....	21
Conclusion.....	35
Chapitre II : Les outils d’analyses stratégiques et financiers pour l’élaboration d’un business plan.....	36
Introduction	
1. Les outils d’analyses stratégiques	36
2. Analyse financière d’une entreprise et méthodologie de l’élaboration d’un business plan	50
Conclusion.....	76
Chapitre III : Etat des lieux des PME algériennes et méthodologie de l’enquête.....	77
Introduction	
1. Etat des lieux des PME algériennes.....	77
2. Méthodologie de travail.....	92
Conclusion.....	98
Chapitre IV : Présentation et interprétation des résultats.....	99
Introduction	
1. Présentation des résultats.....	99
2. Analyse et implications.....	118
Conclusion.....	121
Conclusion générale.....	122
Bibliographie.....	125
Annexes.....	131

Liste des abréviations

- BA** : business angel ;
- BP** : business plan ;
- CA** : chiffre d'affaires ;
- CNES** : conseil national économique et social ;
- CR** : capital risque ;
- DA** : dinar algériens ;
- DPAT** : direction de planification et d'aménagement de territoire ;
- DPME** : direction des PME de la wilaya de Bejaia ;
- EI** : entreprise individuelle ;
- GE** : grande entreprise ;
- ME** : moyenne entreprise ;
- OMC** : organisation mondiale de commerce ;
- ONS** : office national des statistiques ;
- PE** : petite entreprise ;
- PME** : petite et moyenne entreprise ;
- PP** : parties prenantes ;
- RBV** : ressource based view ;
- SARL** : société à responsabilité limitée ;
- SNC** : la société en nom collectif ;
- SPA** : société par action ;
- UE** : union européenne ;
- EURL**: l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée ;
- VA** : valeur ajoutée

Introduction générale

Introduction générale

L'évolution socioéconomique de ces dernières années a placé les petites et moyennes entreprises au cœur de l'actualité. La recherche de solutions au problème de l'emploi a conduit les pouvoirs publics à s'intéresser fortement aux PME¹. Dans ce cadre, la PME, présente beaucoup d'avantages : la petite taille favorise la proximité sociale des acteurs, une flexibilité de la structure et une absence de bureaucratie. Elle est un facteur d'intégration locale et, surtout, les PME sont les seules unités à avoir progressé en termes d'effectifs employés au cours des vingt dernières années. La réalisation de ces différentes ambitions nécessite toutefois l'adoption d'un management moderne par les PME.

L'intensité concurrentielle s'est accrue par la déréglementation et l'internationalisation. Conjuguée avec l'accélération des changements technologiques, le raccourcissement des cycles de vie des marchés et l'amplification de la dynamique des marchés augmentent considérablement le risque de commettre des « erreurs stratégiques »². Les entreprises (les PME), négligeant une planification stratégique, doivent s'attendre à une situation sans issue. Dès lors, une approche systématique de cette planification est considérée par beaucoup de managers et de chercheurs en gestion d'entreprise comme une condition essentielle au succès à long terme de cette dernière.

Par ailleurs, l'entreprise algérienne est confrontée, depuis la libéralisation de l'économie nationale, à un nouveau défi qui est celui de la concurrence étrangère. Avec l'entrée en vigueur de l'accord d'association avec l'union européenne, l'adhésion à la zone arabe de libre échange et l'adhésion attendue de l'Algérie à l'OMC, les PME doivent améliorer leur système de management par l'identification d'une stratégie claire. Quand nous parlons de la concurrence, nous ne pouvons pas négliger la concurrence interne entre les entreprises algériennes qui pourrait conduire beaucoup d'entreprises et surtout les nouvelles PME à disparaître. Aujourd'hui, avec le processus de restructuration et des réformes prises par l'Algérie au profit de ses entreprises, tels que le programme MEDA 1 et 2 (en collaboration avec l'union européenne), nous enregistrons, au sein des ces entreprises, des tentatives de modernisation de leurs systèmes de management tout en essayant d'être compétitives, et en proposant un produit ou un service de qualité qui répond aux exigences du

¹ DUCHENEAUT B, les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître. Ed, Maxima, 1996.

² GRUING R et KUHN R, planifier la stratégie : un procédé pour les projets de planification., Ed, PPUR, press polytechniques et universitaires romandes, 2004.

marché. Toutefois, les ambitions de progrès et de développement se heurtent à beaucoup d'obstacles, principalement le financement et la satisfaction des parties prenantes.

Cependant, tout chef d'entreprise veut connaître la manière dont évolue son entreprise. S'il dispose d'une idée intuitive de l'évolution de son entreprise, ceci est bien entendu totalement insuffisant pour prendre des décisions qui s'imposent que ce soit au moment de démarrer une entreprise, ou au moment où il faudra prendre des options stratégiques et financières qui permettront une croissance équilibrée et profitable, ou encore au moment où une entreprise est en difficulté et où des remèdes appropriés doivent être administrés pour se convaincre que les décisions qui ont été prises étaient les bonnes. Pour répondre à ces différents enjeux, toutes les entreprises ont besoin d'un outil de référence qui permet de suivre leur évolution.

En effet, pour que le chemin choisi par les PME algériennes soit clair, elles ont besoin d'un document qui peut regrouper leurs analyses et leurs objectifs prévisionnels, et qui désigne les grandes lignes choisies pour assurer la continuité dans le chemin du développement souhaité.

Ce document s'appelle le plan d'affaire ou le Business plan (objet d'étude de ce travail). La rédaction d'un business plan présente un intérêt d'ordre technique et propose aux chefs d'entreprises un véritable outil opérationnel de planification des besoins et des ressources. Cependant, le business plan semble largement dépasser, aujourd'hui, le seul cadre technique. Il est devenu un outil de management moderne à part entière. Son rôle est aussi d'apporter la transparence et de créer la confiance autour d'un projet d'entreprise. Pour que le projet d'entreprise réussisse, il doit rencontrer des acteurs à trois niveaux. Le premier niveau est l'adhésion des consommateurs sans lesquels aucun projet n'existe. Pour convaincre les clients, il faut identifier et mesurer leur demande. Cela suppose une connaissance de leurs psychologies individuelles et collectives. Le deuxième niveau d'adhésion est celui de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, employés, cadres ou dirigeants qui ont besoin de ressentir une idée forte autour du projet de l'entreprise. Le troisième niveau d'adhésion, sans doute le plus novateur, est le souci d'acquérir la confiance des financeurs. Le financement n'est plus uniquement une affaire des banquiers. Pour faire avancer les entreprises, quels que soient leurs tailles et leurs stades d'évolution, nous avons besoin d'actionnaires, d'amis, de business Angel et de capital risque. Ils peuvent avoir des motivations et des échéances très différentes, mais, dans tous les cas, pour obtenir leurs concours, il nous faut acquérir leur aval. Dans ce cadre, Kuratko et Hodgetts soulignent que, «the business plan is the minimum

document required by any financial source »³. En effet, le business plan peut être utilisé «to serve as a strategic planning document for the entrepreneurs, a plan to guide the business and serve as a basis for taking strategic decisions . . . [and] . . . also it may serve as a subsequent monitoring device ».⁴

Au niveau international, plus de 10 millions d'entreprises élaborent chaque année le business plan et en Suède plus de 10 000 firmes le font⁵. La question que nous nous posons est pourquoi toutes ces entreprises font-elles du business plan ? Dans la majorité des livres de l'entrepreneuriat, nous trouvons une description plus au moins synthétique du business plan, mais ils décrivent l'utilité d'un business plan formel et clair et sa relation avec le succès de l'entreprise, « the effective business planning is frequently seen as one of the important factors in business success » (Kuratko and Hodgetts, 2004).

Vue cette grande utilité du business plan et le rôle qu'il joue dans le devenir de l'entreprise, nous voulons identifier sa place dans les entreprises algériennes. De ce fait, notre thème de recherche se caractérise par son actualité au niveau des entreprises et offre des éclaircissements sur un sujet très peu traité jusqu'à présent.

En effet, la question fondamentale que nous nous posons est de savoir dans quelle mesure la planification dans les PME algériennes répond- t- elle à la logique du business plan ? Autrement dit, existe-t-elle une démarche formalisée de prise de décision et d'élaboration d'un business plan dans les PME algériennes ?

Pour mener à bien notre travail, nous nous sommes donnés deux hypothèses que nous tenterons de vérifier :

- Le business plan est peu adapté et peu formalisé dans les PME algériennes
- L'essentiel des décisions prises ne tient compte que des analyses technico-économiques.

Pour traiter cette problématique, nous avons organisé notre travail autour de quatre chapitres.

³ Kuratko, D. F. and Hodgetts, R. M. (2004) *Entrepreneurship: Theory, Process, Practice*. Mason, OH: Thomson South Western. Cité in Richbell. S. M, Watts. H. D, Wardle. P (2006) 'Owner- managers and business planning in the Small firm' *International small business journal*. 24(5): P 496-514.

⁴ Deakins, D. and Freel, M. (2003) *Entrepreneurship and Small Firms*. London: McGraw- Hill. Cité in Richbell. S. M, Watts. H. D, Wardle. P (2006) 'Owner- managers and business planning in the Small firm' *International small business journal*. 24(5): P 496-514.

⁵ KARLSSON T: *Business Plans in New Ventures*, JIBS Dissertation Series 032. 2002.

Le premier et le deuxième chapitre tenteront d'exposer le cadre théorique se rapportant à notre objet d'étude. C'est une démarche méthodologique dans laquelle nous allons exposer les éléments théoriques du business plan avant de nous intéresser à l'étude de cas.

Dans le premier chapitre, nous discutons le concept du business plan, les théories conceptualisant la notion du business plan et les déterminants du plan d'affaire dans les PME. La première section introduira le concept du business plan à travers sa définition et la présentation de ses différents objectifs. Ensuite, nous abordons la décision et les théories conceptualisant la notion du business plan pour bien cerner la place de ce dernier dans la théorie des organisations. La deuxième section présentera les déterminants du business plan dans les PME et les caractéristiques de décision des porteurs de ressources.

L'intérêt du second chapitre est d'exposer les outils d'analyses stratégiques et financiers pour l'élaboration du business plan. Après avoir expliqué le concept du business, il est opportun de savoir la méthodologie de son élaboration ainsi que les différents outils d'analyses qui servent à construire le plan de développement qui est considéré comme un outil d'aide à la décision. La première section présentera les instruments d'analyses stratégiques qui servent à étudier l'environnement externe de l'entreprise (le marché, la concurrence et la technologie) et l'environnement interne de l'entreprise (les ressources humaines, la fonction de production, la fonction de la recherche et développement, la fonction marketing, et les ressources et compétences). La deuxième section présentera les outils d'analyses financiers d'une entreprise qui comportent le diagnostic financier, l'évaluation financière du projet et l'évaluation financière de l'entreprise. Ensuite, nous évoquerons la méthodologie d'élaboration d'un business plan.

Le troisième chapitre s'intéresse à l'état des lieux des PME algériennes et de la méthodologie d'enquête. Dans la première section, nous présentons la PME algérienne à travers ses évolutions, les spécificités et les mesures d'appui à sa compétitivité. Notons que la présentation de la PME algérienne sert à établir l'instrument de mesure et à faciliter l'analyse des résultats. La deuxième section présentera la méthodologie suivie afin de recueillir les informations nécessaires à la vérification des hypothèses de recherche.

Le quatrième chapitre s'intéressera à la présentation et à l'interprétation des résultats de l'enquête. Dans la première section, nous présenterons les résultats de l'enquête concernant les caractéristiques de l'entreprise et du propriétaire-dirigeant, la démarche de prise de décision dans les PME algériennes et la démarche d'élaboration des plans dans les PME algériennes. La deuxième section essayera d'impliquer et d'analyser les résultats obtenus.

Chapitre I

*Le business plan : concepts, théories et
déterminants*

Chapitre I

Le business plan : Concepts, théories et déterminants

Ce chapitre présente l'ensemble des connaissances pertinentes liées à la problématique arrêtées dans le cadre de cette recherche, c'est-à-dire l'analyse d'un système d'aide à la décision par le business plan. Ce cadre conceptuel se compose essentiellement de deux sections. La première présente le concept de *business plan* à travers sa définition, son histoire, et ses objectifs. Ensuite, elle présente le concept de la décision et la place du business plan dans le processus décisionnel ainsi que les théories qui conceptualisent la notion du business plan. La deuxième section identifie les spécificités de la petite et moyenne entreprise, les déterminants du business plan dans les PME ainsi que les critères de décision d'investissement des porteurs de ressources.

Section 1 : Concepts du Business plan

Dans la première section, nous allons introduire le concept du business plan à travers sa définition et la présentation de ses différents objectifs. Ensuite, nous abordons la décision à travers la définition de ce concept et la présentation des théories de décision pour bien comprendre la relation entre le business plan et la décision. Enfin, nous présentons les théories conceptualisant la notion du business plan pour bien cerner la place de ce dernier dans la théorie des organisations.

1.1 Définition du business plan

Le Business plan est un plan de développement ou encore un biz plan. Lorsqu'il est rédigé dans le but d'entrer à la bourse, il prend le nom de *prospectus*.

Toute la littérature économique disponible sur le Business plan nous donne des définitions semblables, et la majorité considère que le Business Plan est un document qui décrit les orientations stratégiques de l'entreprise, fixe ses objectifs, et définit ses besoins en équipement, en ressources humaines et en financement. Le Business Plan constitue également un manuel de pilotage, sous forme de document de référence qui permet de suivre les ambitions de l'entreprise.

Selon la définition des ouvrages traditionnels de l'entrepreneuriat, un Business plan est « *un document qui porte à la compréhension, destiné à aider l'entrepreneur dans son analyse du marché et dans la planification d'une stratégie. Dans le cas d'une création d'entreprise, le Business Plan permettrait d'éviter à l'entrepreneur des erreurs très coûteuses.*

Au-delà, le Business Plan en tant que document de prévision est nécessaire pour obtenir des financements. Les banques et les capital-risqueurs ont besoin d'un Business Plan pour prendre leurs décisions d'investissement. Un Business Plan bien écrit, fournit la preuve de la capacité de l'entrepreneur à planifier et à gérer une entreprise»⁶.

Le conseil des petites et moyennes entreprises dans les Etats-Unis (U.S. Small Business Administration) qui joue le rôle de consultant Etatique des PME est spécialisé dans l'accompagnement des entrepreneurs qui créent des entreprises (start-up), et plus particulièrement les plus innovantes, et en développant les firmes déjà implantées. Il donne une définition qui retrace l'utilité du business plan et pourquoi nous devons l'élaborer. « A business plan precisely defines your business, identifies your goals, and serves as your firm's resume. The basic components include a current and pro format balance sheet, an income statement, and a cash flow analysis. It helps you allocate resources properly, handle unforeseen complications, and make good business decisions. Because it provides specific and organized information about your company and how you will repay borrowed money, a good business plan is a crucial part of any loan application. Additionally, it informs sales personnel, suppliers, and others about your operations and goals»⁷.

Sexton et Bowman⁸, (1991), définissent le business plan comme «the process by which the entrepreneur, in exploiting an opportunity, creates a vision of the future and develops the necessary objectives, resources, and procedures to achieve that vision ».

1.2 Histoire du business plan

Les origines du business plan que nous connaissons aujourd'hui remontent au concept de la planification décrit par Fayol en 1916 sous le terme de « prévoyance » dans son livre *l'administration industrielle et générale*, comme l'une des cinq missions de l'administration des entreprises. A cette époque, la planification reste à un stade de formation où les entreprises sont préoccupées par la planification budgétaire et le contrôle financier à court terme. Les systèmes de planification mis en place par les grandes entreprises, après la

⁶ LAMBING P. et KUEHL C. (2003), *Entrepreneurship, 4th edition*, Pearson. Cité in des modes d'utilisation du business plan A LAGUECIR Professeur BEM Management School, Hervé Colas Professeur et Directeur de la Recherche Reims Management School, École de management Bordeaux.

⁷ www.sba.gov. Le business plan sert précisément à définir votre entreprise, à identifier vos objectifs et à résumer les ambitions de votre entreprise. Les éléments de base de celui-ci sont le bilan courant, le comptes de l'exploitation et l'analyse des flux de trésorerie. Il vous aide à allouer convenablement les ressources, à traiter les complications imprévues et à effectuer des bonnes décisions pour l'entreprise. Il fournit des informations spécifiques et organisées concernant votre société et la manière dont vous rembourserez les emprunts d'argent, un bon business plan est un élément crucial dans chaque demande d'emprunt. Aussi, il informe le personnel de service commercial, les fournisseurs et les autres partenaires sur vos opérations et objectifs.

⁸ Cité par CASTROGIOVANNI G J.

deuxième guerre mondiale, avec la croissance économique et l'extension rapide des marchés, exigent la prise en considération de l'évolution de l'environnement par les entreprises. La planification à long terme qui réunit toutes les activités des entreprises prend son origine dans les années cinquante, elle reste dominante jusqu'au milieu des années soixante. Cependant, Drucker (1956) suggère que la planification à long terme est le processus organisé dans la prise de décision entrepreneuriale.

Dès le début des années quatre-vingt, les conditions d'activité des entreprises deviennent plus difficiles, la concurrence entre les entreprises commence à s'intensifier, et l'innovation technologique connaît une dynamique rapide. En effet, les choix stratégiques deviennent difficiles. Par conséquent, les entreprises ont besoin d'un nouveau système correspondant aux mutations de leurs environnements pour répondre à ce nouveau contexte. La planification stratégique à long terme est venue pour fixer les grandes orientations stratégiques permettant à l'entreprise de faire face à la concurrence. Par ailleurs, ce nouveau système est pratiqué par les grandes firmes telle que l'entreprise de l'automobile Ford Motor Company.

Les travaux de Peter Drucker sur le business plan ont été enrichis par d'autres auteurs tels Halford (1968), et Webster et Ellis (1976)⁹. Dans les années 80, plusieurs livres et articles ont été écrits sur la base des idées de ces auteurs¹⁰. Ils ont présenté des arguments pour élaborer le business plan, et ont souligné que les entrepreneurs doivent couvrir 13 à 200 points essentiels lors d'élaboration d'un business plan. Ces points couvrent chaque jour les activités opérationnelles incluant des essais de prévention de la demande, comme un outil stratégique d'analyse pour la planification (Robinson, 1979)¹¹.

En 1984, Moot Corp¹² adaptait l'un des premiers business plan concurrentiels dans le monde ciblant les nouvelles entreprises. Le modèle de MOOT en 1989 (business plan concurrentiel) avait connu un grand succès. Les consultants en management des entreprises tels que Ernst et Young et McKinsey ont promu le business plan à travers leurs publications.

⁹ HALFORD, D. R. C. 1968. *Business planning: A practical guide for management*, London: Pan Books Ltd. et WEBSTER, F. A. and ELLIS, J. 1976. "The Very First Business Plan", *Journal of Small Business Management*, cite par KARLSSON T: *Business Plans in New Ventures*, JIBS Dissertation, Series 032.

¹⁰ KARLSSON T: *Business Plans in New Ventures*, JIBS Dissertation Series 032.

¹¹ ROBINSON, R. B. 1979. "Forecasting and small business: a study of the strategic planning process." *Journal of Small Business Management* 17(19-27).

¹² Moot Corp, 2005, <http://www.mootcorp.org/about.asp> (2005-06-29)

Le champ d'entrepreneuriat foisonne actuellement de business plan concurrentiels et les conseils académiques sur la manière d'élaborer un business plan. D'après Karlesson T, rien n'indique aujourd'hui que le nombre de publications de business plan est en déclin, il y a un grand nombre de textes encourageant les entreprises à élaborer des business plan. Ces textes prennent essentiellement deux formes. Premièrement, il y a des livres qui focalisent uniquement sur le business plan. Ce type cible les hommes d'affaires au niveau des PME et en général les nouvelles firmes. Deuxièmement, les livres d'éducation en esprit d'entreprise sont une autre source de textes sur comment élaborer le business plan, et pourquoi le business plan est indispensable. Ce type cible les étudiants en esprit d'entreprise dans les écoles et les universités.

Les cours d'esprit d'entreprise sont disponibles presque dans chaque école américaine ou européenne d'affaire. Le contenu de ces cours varie généralement d'une école à une autre. On utilise la simulation, et on donne une place importante au développement du business plan. Comme le souligne Honig (2004), en examinant la nomenclature des 100 grandes universités américaines (US. News and World Report, 2004) on remarque la place du business plan dans le programme éducatif des ces dernières, Honig (2004) écrit « Nous trouvons que 78 parmi ces 100 universités enseignent le business plan dans leurs départements d'entrepreneuriat et de management »¹³. De plus, quelques entreprises financières comme les banques ont des règles sur la manière de rédiger un business plan (par exemple la Banque de Canada).

Les Universités et les sociétés de consultants élaborent usuellement des business plan concurrentiels. D'après Honig¹⁴ (2004), un site web montre que les universités de Harvard, Stanford, Wharton, et MIT avaient créé leurs propres business plan concurrentiels. En Suède, la société de consultant McKinsey avait annoncé un business plan concurrentiel appelé « affärsplanen ». En Allemagne, le premier business plan concurrentiel « BPW Nordbayern » a été élaboré en 1996, juste après le Modèle américain. Enfin, nous pouvons dire que le business plan a connu une grande croissance dans la dernière décennie et est devenu un outil de management indispensable pour les entreprises quelque soient leurs tailles.

1.3 Les types du business plan

Moschetto B .L (2002) propose deux types de business plan. Le business plan interne, « dont la vocation est interne à l'entreprise, C'est un document peu formalisé avec une

¹³ HONIG, B. "Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency- Based Business Planning" Academy of management learning and education. 3 (3): 258-273, 2004.

¹⁴ HONIG, B, op. cit, 2004.

conception très ouverte. Il s'agit d'un document volumineux qui fait suite à l'analyse stratégique et, qui s'oriente sur la planification des besoins »¹⁵. Il concerne seulement le personnel interne de l'entreprise. Nous le trouvons en cas de planification récurrente et de restructuration de l'entreprise.

Le business plan externe qui « est diffusé auprès des différents partenaires de l'entreprise et auprès des investisseurs. Il est fondé sur un formalisme de plus en plus rigoureux qui s'impose aux entreprises. La vocation de ce document est de présenter les éléments clés du projet aux futurs partenaires financiers, industriels et commerciaux. Il doit permettre, rapidement et efficacement d'énoncer les choix et les orientations de l'entreprise... »¹⁶. Il est destiné à l'extérieur afin que l'entrepreneur diffuse sa stratégie et ses ambitions pour chercher un financement, un partenaire industriel, une entrée à la bourse....

Munod E (2002) propose quatre types de business plan comme le montre le tableau (1.1.) Il y a une interaction entre les types de business plan proposés par Moschetto et ceux proposés par Munod. Cependant, nous pouvons trouver ces types proposés par Munod à l'intérieur de deux genres du business plan précédents (interne / externe). Par exemple, dans le cas de création de l'entreprise, la destination du business plan sera interne (vérification de la faisabilité de projet par l'entrepreneur) et externe (la recherche de partenaire). Nous devons organiser l'entreprise, mettre la structure adéquate et analyser la concurrence. Puisque, le partenaire extérieur accorde une grande importance à l'étude de la concurrence, et cela pour voir comment sera la position de l'entreprise dans le marché. Autrement dit, les business plans de la concurrence et de la structure se trouvent dans le cas du business plan interne et externe.

Tableau 1.1 : types du business plan

Idée directrice du business plan	Type	Type (Français)	Le business plan de :
« On a une idée rentable »	« money machine »	« retour sur l'investissement »	Projet
« On a trouvé la niche de marché »	« competitive advantage »	« avantage concurrentiel »	La concurrence
« On est une équipe à route épreuve »	« dream team »	« équipe de rêve »	La structure
« On a l'innovation qui tue »	« killer app »	« innovation radicale »	Technologies et systèmes d'information.

Source : MONOD E., Le business plan dans tous ses états. Éd, d'organisation, 2002. p15.

¹⁵ MOSCHETTO B-L: Le business plan pratique et conception, 2 éd, Economica, 2002.p 65.

¹⁶ MOSCHETTO B-L: op.cit, p 77.

1.4 Les objectifs d'un business plan

Le business plan poursuit plusieurs objectifs à savoir :

1. L'étude de la faisabilité des projets ;
2. La recherche de financement et de partenaires industriels ;
3. La gestion courante de l'entreprise ;
4. Le développement de l'économie de la connaissance ;
5. L'entrée en bourse.

1.4.1. L'étude de la faisabilité des projets

Selon Maire C (2001), « le point de départ d'une création d'entreprise réussie est donc la rédaction de son plan de développement »¹⁷. Même si le business plan ou plan de développement semble difficile à établir dans le cas de la création d'une entreprise, il reste un outil de prévision indispensable. Dans ce sens, on peut tirer deux missions fondamentales du business plan. Premièrement, l'étude de la mise en application d'une bonne idée permet de vérifier si l'entreprise que nous voulons créer peut dégager des résultats en anticipant son niveau probable. Toutefois, cette vérification nécessite une projection sur une durée assez longue. La deuxième fonction du plan de développement, dans le cadre d'une création d'entreprise, est de convaincre les futurs associés de l'intérêt du projet. Le business plan mettra les profits à générer dans le futur en face des investisseurs potentiels. Ces bénéfices s'exprimeront par la capacité de l'entreprise à distribuer les dividendes aux partenaires, et par l'évaluation à terme de la firme dans le but de mettre en évidence la plus-value que souhaitent les investisseurs.

Chaque entreprise veut diversifier ses ressources et garder une position forte sur le marché par la réalisation d'un nouveau projet. Le nouveau projet s'appuie généralement sur une structure physique (infrastructure de production), déjà présente. Pour que le nouveau projet réussisse, l'entreprise doit opter pour une analyse intrinsèque de l'ensemble de ses fonctions. Cependant, si l'entreprise a des capacités pour réaliser le projet sans faire appel à des partenaires, le business plan a une vocation seulement interne.

Il y a deux objectifs pour le rachat d'une entreprise. Le premier est celui de la revente à court terme intégralement ou par lots de l'entreprise cible à un prix supérieur à celui d'achat. Le deuxième objectif s'inscrit dans un but stratégique et à long terme. Dans ce cadre, le business plan doit être élaboré de la même façon que s'il s'agit d'un projet interne. Mais, nous devons remplacer la partie de la planification financière par celle de l'évaluation de l'entreprise cible.

¹⁷ MAIRE C., Le business- plan, construire et utiliser un plan de développement, édition, d'organisation 2001.

Pour que l'entreprise renforce sa position dans un marché quelconque, elle crée des filiales pour bénéficier des avantages concurrentiels et des opportunités offertes par le territoire d'implantation (les intérêts de localisation). Le but de l'établissement du business plan est de clarifier quelle dotation en capital sera attribuée par la société existante à sa nouvelle filiale. La société mère a le choix de faire un apport significatif en capital ou de faire des prêts en compte courant qu'elle pourra récupérer dès que la filiale dégagera les cash flow. Elle va limiter son apport en capital.

1.4.2. La recherche de financement et de partenaires industriels

Chaque entreprise a besoin d'un financement de ses activités dans les différents stades de développement. Mais, ce dernier peut influencer négativement sur l'entreprise si elle évaluerait mal son besoin de financement. Une sous-estimation peut conduire à des problèmes de trésorerie, l'entrepreneur sera incapable de maîtriser le coût de son projet. Bien que la surestimation des besoins de financement ait un impact moins dangereux à court terme, celle à long terme constitue un danger pour l'entreprise puisqu'elle touche la rentabilité du projet.

En effet, le business plan doit permettre d'évaluer le besoin de financement avec précision et convaincre le partenaire financier d'investir dans le projet. Notons que chaque partenaire a ses spécificités et ses exigences qui dépendent de l'importance des fonds investis, du taux réel de participation dans le projet et de la possibilité de quitter le projet. Il convient donc de rédiger un business plan qui répond aux exigences de chaque partenaire.¹⁸

Dans tous les cas, il est important de démontrer au partenaire financier dans le business plan qu'en investissant dans le projet « **P** », il a le même risque que dans les autres projets mais celui-ci assure un taux de rentabilité élevé en contre partie.

La démarche de recherche d'un partenaire industriel ou commercial, est une tâche difficile à mettre en œuvre, par rapport à la recherche d'un partenaire financier. Les partenaires commerciaux et industriels sont impliqués d'une façon directe dans l'activité de l'entreprise. Cependant, ces partenaires participent généralement à la procédure de positionnement des produits. Les raisons qui poussent l'entrepreneur à faire appel au partenariat industriel ou commercial sont : son incapacité technique en terme de savoir faire, son incapacité en terme de machines et de personnels... Le business plan doit démontrer la compatibilité entre le produit ou l'activité du projet et l'activité du partenaire sollicité.

¹⁸ MOSCHETTO B-L: Le business plan pratique et conception, 2 éd, Economica, 2002.

1.4.3. La gestion courante de l'entreprise

La coordination et la cohésion entre les grandes fonctions de la firme sont nécessaires. Une des finalités du plan de développement est d'assurer une coordination sur le moyen terme. Pour que le business plan réponde à ce besoin, deux conditions doivent être satisfaites. Le business plan doit être le résultat d'une concertation entre les différentes fonctions de l'entreprise, avec les services financiers et comptables chargés de sa concrétisation sous forme chiffrée. Le business plan doit être communiqué entre les différents segments de l'entreprise, lors de son élaboration et de sa révision périodique. Dans ce cas, il faut avoir deux formes de business plan : une version destinée aux seules personnes habilitées à avoir accès aux détails les plus confidentiels et une diffusion plus large.

Chaque entreprise utilise plusieurs prévisions à des niveaux très différents. Par exemple, le vendeur anticipe sa future rémunération par des prévisions sur son volume de vente, et le service technique ordonne sa production en fonction des commandes enregistrées et en a des estimations qu'il réalise à l'aide du service commercial ou bien par expérience. « L'objectif du business plan dans ce cas n'est pas de se substituer aux prévisions de détail mais d'en assurer la cohérence et d'éviter par la- même des décisions contraires les unes aux autres et donc néfastes au bon fonctionnement de l'entreprise »¹⁹.

Dans le nouveau contexte économique, la firme ne prend que rarement des décisions solitaires car chaque décision a des retombées sur les autres fonctions. En effet, elle intègre plusieurs avis au niveau de ses fonctions. Le business plan joue alors un rôle de communication à différents niveaux. À l'intérieur de l'entreprise, il présentera aux membres de l'entreprise les buts envisagés et les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Par ailleurs, il sera l'outil de communication sur les réalisations ou les non réalisations de l'entreprise. L'entrepreneur doit communiquer avec ses associés et le business plan sera un moyen de communication et précisera la démarche de l'entreprise et les objectifs fixés avec les financiers. La gestion de l'entreprise est ainsi maîtrisée et les risques limités.

L'une des utilités du business plan est d'identifier les dérives éventuelles à moyen terme. Ces dérives peuvent être stratégiques et financières. Alors, l'identification des dérives permettra à l'entreprise de prendre des décisions correctives, comme la modification du business plan afin de répondre à la réalité du terrain.

De plus en plus, les firmes et même les PME ont tendance à se transformer en groupe par la création des filiales pour des raisons multiples qui sont l'amélioration de la motivation

¹⁹ MAIRE C, le business- plan, construire et utiliser un plan de développement. édition d'organisation 2001.

des hommes et surtout des dirigeants, la meilleure gestion des activités de l'entreprise, la responsabilisation des groupes de travail et de leurs managers, le processus d'internationalisation nécessitant des filiales pour avoir des implantations dans les pays d'accueil.

Pourtant, nous devons faire une distinction entre deux cas de groupe de sociétés. Il y a le cas où plusieurs sociétés juridiquement distinctes mais qui ne constituent qu'une seule identité économique. Dans ce cas, nous n'élaborons qu'un seul business plan. Il y a le cas où la structure juridique correspond à une réalité économique. Dans ce cas, les sociétés sont indépendantes et ont la liberté d'entreprendre. Chaque société doit alors élaborer son propre business plan. D'une part, la société aura toutes les utilités du business plan souligné avant, et d'autre part le business plan constituera le « contrat » entre la filiale et la société mère.

1.4.4. Le développement de l'économie de la connaissance

Avec la mondialisation, la concurrence s'accroît de plus en plus entre les entreprises. Chaque entreprise devra avoir un avantage compétitif. Cependant, l'avantage compétitif se caractérise par la différenciation du produit ou service par rapport aux produits et services des autres entreprises, et cette différenciation ne peut pas être mise en œuvre sans l'innovation qui réalise une haute valeur ajoutée. L'innovation ne se restreint pas aux seuls domaines technologiques mais peut être aussi linguistique, commerciale et organisationnelle. En 2003, les 700 premières entreprises du monde ont investi au total de 291 milliards d'euro dans la recherche²⁰. Ces entreprises consacrent 4,2% à 15,1% de leurs chiffres d'affaires à la recherche. Notons que, les secteurs de NTIC et biotechnologies sont les secteurs qui absorbent beaucoup d'argent dans la recherche. Par conséquent, le développement économique d'un pays passe par l'entreprise innovante qui s'adapte à son environnement. Le business plan peut encourager l'émergence d'un entrepreneuriat innovant en assurant le financement nécessaire et en concrétisant une culture managériale basée sur l'amélioration des compétences et le partage du devenir de la firme.

1.4.5. L'entrée en bourse

Beaucoup d'entreprises et de PME souhaitent de plus en plus entrer en bourse. Chaque entreprise qui envisage d'entrer en bourse doit préparer un prospectus (business plan), qui sera visé par l'autorité des marchés financiers.

²⁰ Les échos (15 novembre 2004) cité par MOSCHETTO B. L.

1.5 Le Business plan comme un outil d'aide à la décision

Après avoir présenté le concept de business plan et ses objectifs, nous allons maintenant introduire le concept de décision, sa relation avec le business plan, et les théories qui la caractérisent.

Chaque entreprise doit prendre des décisions qui sont de plus en plus stratégiques dans un environnement turbulent. A travers les décisions, l'entreprise transforme les idées et les motivations de son personnel en actions qui deviennent de plus en plus stratégiques. Selon Détrie JP²¹, « La décision stratégique comme un processus par lequel une entreprise modifie sa stratégie réelle, cependant différente du choix, qui est le résultat substantiel de ce processus ». Nous considérons donc le business plan comme un meilleur outil pour prendre des décisions stratégiques.

La formalisation d'un outil de décision stratégique est l'un des rôles importants du business plan. L'environnement doit être prévisible. Pour cela, l'entreprise doit planifier d'une manière à s'adapter à un environnement incertain et turbulent. De même, l'entreprise peut utiliser le business plan en anticipant des scénarios pour se préparer à plusieurs avenir possibles. Dans ce cas, le business plan construit un réservoir d'étude et est un outil de coordination des décisions. Lorsque l'entreprise possède une équipe qui élabore un business plan, celle-ci peut réaliser d'autres études complémentaires qui aident l'entreprise à faire face à son environnement. L'expérience et l'esprit d'anticipation des dirigeants, à partir de leurs élaborations périodiques du business plan, peuvent les aider à avoir une réflexion stratégique non formalisée. D'une manière générale, le business plan constitue un réservoir d'étude qui permet de prendre des décisions stratégiques et rationnelles. Dans chaque entreprise il y a plusieurs obstacles qui peuvent influencer le processus de décisions. Il s'agit des conflits internes de l'entreprise, de la structure et de la complexité de l'organisation. Toutefois, le business plan permettra de fournir un cadre de coordination pour éviter ces conflits.

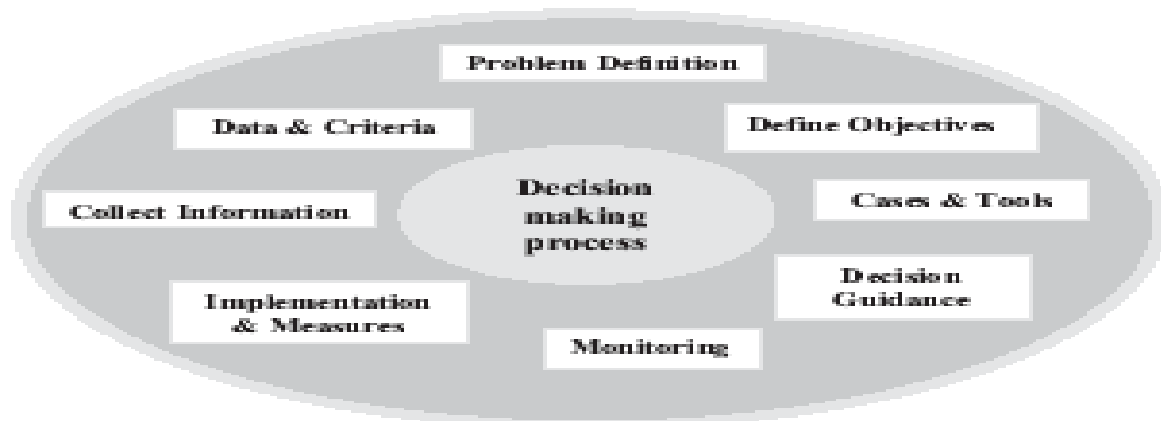
« Si l'environnement des organisations ne connaissait aucune évolution, le besoin de planification ne serait guère justifié »²². Le business plan peut alors encourager les managers à anticiper le changement, en prévoyant les effets de différentes décisions pour formuler enfin des réponses appropriées. Cependant, le business plan réduit l'incertitude et permet au manager de résister dans un environnement turbulent.

Le schéma (1.1) montre que le processus décisionnel est composé de huit étapes successives qui partent de l'identification du problème au choix d'une solution adéquate.

²¹ DETRIE JP : *Strategor ; politique générale de l'entreprise*, Dunod, 1997.

²² ROBBINS S et DECENZO D, *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques* 4 édition, Pearson Education, 2004.

Schéma 1.1 : le processus décisionnel



Source: N. PLASS et I. KALTENEGGER. Strategic and practical implications in decision making and planning for sustainability. Journal of indoor and built environment, 2007.

En ce qui concerne la décision dans la théorie des organisations, nous avons plusieurs modèles.

1. Le modèle rationnel

L'approche du modèle rationnel se base sur les fondements de la théorie microéconomique classique dans laquelle les agents (producteurs, consommateurs) sont supposés parfaitement rationnels, et ils cherchent à maximiser le profit (producteurs) ou la satisfaction de leurs besoins (consommateurs). Les agents disposent d'une information parfaite, et connaissent bien le problème et les résultats de toutes les actions possibles. Par conséquent, le décideur est rationnel et on parle de rationalité absolue.

2. La rationalité limitée :

Herbert Simon²³ énonce l'hypothèse de rationalité limitée. Celle-ci a trouvé un prolongement dans la théorie comportementale de la firme de Cyert et March.

H. Simon a réalisé son étude en modélisant le processus de décision en trois étapes à travers le modèle **IMC** (intelligence, modelisation, choice). L'**Intelligence** est la formulation du problème à résoudre et les recherches appropriées. La **Modelisation** est l'analyse des informations disponibles et l'évaluation des solutions possibles. Le **Choice** est la sélection de la solution adéquate la plus satisfaisante. En se basant sur ce modèle, H Simon montre que l'approche de rationalité parfaite est irréaliste car l'information est imparfaite et incertaine. De plus, quant les informations sont disponibles, les capacités de traitement de ces informations par les individus sont limitées. L'individu va se contenter de retenir la première solution jugée satisfaisante qui est souvent une solution ancienne déjà utilisée pour des problèmes similaires.

²³ SIMON. H.A., La science des systèmes, éditions Epi, 1983.

Cyert et March²⁴ ont élaboré une théorie comportementale de la firme, pour expliquer les décisions des entreprises à partir de l'observation. L'organisation est composée de groupe d'individus qui ont des objectifs différents, et dans laquelle toute prise de décision résulte de compromis et de négociation. Les individus traitent les objectifs de l'organisation comme des contraintes à satisfaire. Par ailleurs, les conflits potentiels ne sont pas résolus par la recherche d'un accord global mais par un traitement séquentiel de problèmes.

D'après cette approche, les individus ont des objectifs tandis que les organisations n'en ont pas. Cependant, les prises de décision relèvent du processus d'apprentissage collectif. L'entreprise est composée de sous unités qui ont des objectifs et des règles spécifiques et cela nécessite la mise en place des procédures pour chercher des compromis. Pour atteindre une solution quelconque, il faut satisfaire toutes les sous unités. Cependant, en cherchant une solution satisfaisante qui peut résoudre le problème, cette dernière n'est pas nécessairement une solution optimale.

1.6 Les théories conceptualisant la notion de business plan

Après avoir introduit le concept de décision et présenté la relation entre le business plan et la décision, nous allons présenter les théories conceptualisant la notion du business plan afin d'apprécier la place et l'utilité du plan de développement à travers les différents courants de recherche sur l'organisation.

1.6.1. La théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes de Richard Freeman est apparue en 1980. L'auteur place la réflexion au-delà du couple dirigeants/actionnaires pour intégrer les nouvelles données qui caractérisent l'entreprise moderne. Avec le nouveau contexte économique, nous considérons les acteurs (les actionnaires, les banques, les fournisseurs, les business Angel...) contribuant au développement de l'entreprise comme des parties prenantes.

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement incertain composé d'individus ou groupes d'individus. Ces entreprises instaurent des relations de coopération avec les acteurs de leur environnement pour en faire de véritables partenaires. Ces parties prenantes sont nommées « stakeholders » dans la terminologie anglo-saxonne. « La TPP participe ainsi à une construction théorique de la firme, laquelle est la résultante de la structuration et de l'établissement d'une « corporation » par laquelle différentes parties, poursuivant chacune leur but, atteignent celui-ci entre autres par leurs relations avec la firme »

²⁴ CYERT.R.M, MARCH. J, Processus de décision dans l'entreprise, Paris, Dunod, 1970. Cité par CHARRON, J-L, SEPARY S, organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, 2004.

(Donaldson et Preston, 1995)²⁵. D'après la théorie des parties prenantes, l'importance que jouent les capacités de négociation des cadres exécutifs des grandes entreprises et des managers exploitants pour les PME est de devenir apte à interagir avec un nombre croissant de parties. L'importance des stakeholders est soulignée par plusieurs auteurs qui affirment que ce sont les groupes indispensables pour la survie de l'entreprise. Sans leurs supports, cette dernière cesserait d'exister.

Freeman et Reed donnent deux définitions des parties prenantes, à savoir «any identifiable group or individual on which the organisation is dependent for its continued survival» et «Any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organisation's objectives or who is affected by the achievement of an organisation's objectives»²⁶. Par ailleurs, les autres se basent sur deux dimensions pour les classer : l'intérêt du partenaire et son pouvoir dans l'entreprise. En général, il y a deux catégories de parties prenantes. La première représente tous les groupes (primaires) nécessaires à la survie de l'entreprise (les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs,..). La seconde catégorie représente les groupes influençant ou influencés par les différentes décisions prises par l'entreprise. Tous ces groupes ne sont pas inscrits dans la classe importante des parties prenantes pour la survie de l'entreprise (comme, les groupes de pressions, médias, assurance..). Hitt, Ireland et Hoskisson (2003)²⁷ distinguent trois catégories de stakeholders : les capital market stakeholders (actionnaires et porteurs de capitaux (banque, capital risque, seed capital..), les product market stakeholders (clients, fournisseurs, syndicats...), les organisational stakeholders (employés, managers..).

Dans la théorie des parties prenantes, le business plan constitue le socle de la vision stratégique du chef d'entreprise dans l'objectif d'instaurer des relations avec les stakeholders. Avec le plan de développement, l'entrepreneur (dans le cas de création d'entreprise ou d'autres projets) tente de chercher les ressources nécessaires. En effet, le créateur ou autres responsables des entreprises existantes doivent montrer, aux porteurs des ressources, les spécificités de leurs projets et les opportunités bénéfiques pour investir dans leurs projets.

²⁵ DONALDSON T. et PRESTON L.E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, Evidence and Implications, Academy of management review, Vol. 19, n° 1, 1995.

²⁶ FREEMAN E., REED D-L. "Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance », California management Review, vol 25, n3. Cité par THIERRY V et ESTELE J, Trois théories pour conceptualiser la notion de business modèle en contexte de création d'entreprise, Ed Conférence Internationale de Management stratégique.2007.

²⁷ HITT M A ; IRELAND R.D ; HOSKISSON. R.E (2003). Strategic management competitiveness and globalisation, south-western Thomson learning. Cité par THIERRY V et ESTELE J, Trois théories pour conceptualiser la notion de business modèle en contexte de création d'entreprise, Ed Conférence Internationale de Management stratégique.2007.

Nous considérons ici le business plan comme un outil qui sert à convaincre les possesseurs (stakeholders) de venir pour investir. Pour cela, le plan de développement doit être clair et cohérent pour que chacun s'accorde à reconnaître qu'il existe une meilleure façon de générer la de valeur. Le business plan montre alors la manière dans laquelle l'argent va rentrer d'une façon concrète, et la manière dont se déroulent les relations d'échange avec les parties prenantes d'une façon abstraite.

1.6.2 La théorie des conventions

La théorie de convention est apparue en France en 1987 avec l'ouvrage « les économies de la grandeur » de Boltanski et Thévenot. Cette approche est enrichie par des chercheurs en sociologie, en gestion et en économie comme (O-Favereau, A-Orlean, R-Salais...) afin de comprendre les phénomènes d'actions collectives. Une convention est un accord collectif tacite ou explicite qui permet aux agents de se coordonner. Cet accord correspond à une règle qui organise les relations entre les acteurs ou encore « la règle de conduite adaptée à l'intérieur d'un groupe » (Dictionnaire Larousse). La théorie des conventions relie l'individu au collectif d'acteurs au sein de l'organisation qui est considérée comme un ensemble de conventions qui intègrent des comportements coopératifs. Cette théorie critique la théorie néo-classique parce que le marché est insuffisant et imparfait. Les hypothèses du marché ne permettent pas toujours de parvenir à la détermination d'un équilibre. De même, ces hypothèses sont incapables de prendre en compte le foisonnement créatif des action réactions liées à l'initiative de l'un ou l'autre des acteurs d'un marché. Mais, elle ne la rejette pas parce que la convention adapte en effet un certain individualisme. D'après la théorie des conventions, la relation économique caractérisée par l'incertitude à une négociation permanente peut se manifester entre les individus à partir des mécanismes implicites ou explicites (règles, conventions, contrats, codes). Cette dernière permet la coordination et la cohésion entre les individus. En effet, cette théorie s'intéresse à la coordination non marchande.

Aussi, la convention est considérée comme un dispositif régulier qui sert à régler les problèmes collectifs, et permet de comprendre comment se constitue une logique collective. Et, comment le comportement des membres d'une population peut faire preuve d'une certaine régularité dans une situation récurrente.

Selon Gomez²⁸, il y a deux niveaux de conventions : les conventions de qualification qui définissent les échanges et conviennent au marché, et les conventions d'effort qui définissent le travail collectif entre les individus qui conviennent à l'entreprise.

D'après cette théorie, nous pouvons considérer le business plan comme un dispositif collectif ayant pour but d'instaurer un référentiel commun aux parties prenantes, car ces dernières sont confrontées à l'incertitude en poursuivant l'activité de l'entreprise. De même, le business plan tente de convaincre les parties prenantes que les règles du travail ont été respectées par la normalisation des relations entre les agents (les comportements sont connus et partagés et constituent le repère à partir duquel on agit).

1.6.3 La théorie des ressources based view

L'origine de l'approche par les ressources revient à Penrose (1959). Selon elle, la perception de l'environnement combinée aux capacités productives de la firme est une tâche nécessaire afin que l'entrepreneur puisse construire une trajectoire stratégique. La RBV est apparue en 1984 grâce à Wernerfelt elle a été enrichie par les travaux de Barney (1986). En effet, Wernerfelt²⁹ définit une ressource comme un actif tangible et intangible (capital financier, capital relationnel, expertise de salariés, talent managériaux des décideurs..) dont la firme dispose d'une façon plus au moins permanente. Barney³⁰ (1991) ajoute que les ressources sont : « tous les actifs, capacités, processus organisationnelles, attributs de la firme, informations, savoir, etc ..., contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficacité ». Pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs, elle doit mobiliser les ressources dont elle dispose et les coordonner. Par ailleurs, la firme fonde de plus en plus ses avantages compétitifs sur ses ressources, et l'avantage concurrentiel est créé et soutenu lorsque l'entreprise met en œuvre une stratégie de création de valeur qui ne peut pas être suivie par les concurrents actuels et potentiels compte tenu de leur profil de ressources.

Selon la RBV, la firme doit faire de ses ressources et de la capacité à les combiner une véritable compétence qui est une capacité valorisable, rare, coûteuse à imiter et non substituable. Les ressources sont valorisables puisqu'elles permettent d'éviter les menaces et

²⁸ GOMEZ P-Y « Information et conventions : le cadre du modèle général », revue française de gestion, Janvier-Février, 1997.

²⁹ WERNERFELT B. « A Resource-based View of the firm », Strategic Management Journal, 1984. Cité par Koenig G, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle.ed, Economica, 1999.

³⁰ BARNEY J.B, « Looking inside for competitive advantage », Academy of Management Executive, 1991, cité par Koenig G, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle.ed, Economica, 1999.

d'exploiter les opportunités. En plus, selon la RBV, chaque compétence se dynamise par l'apprentissage et l'incorporation des ressources nouvelles (recrutement d'un salarié doté d'expérience et connaissance, achat d'un produit spécifique...). Enfin, le tableau 1.2 met en évidence les grandes spécificités et caractéristiques de la théorie des ressources based view.

Tableau 1.2 : récapitulatif de l'approche RBV

Objet de recherche	Les sources de l'avantage concurrentiel
Niveau d'analyse	La firme individuelle
Type de ressources	Tout type de ressource
Perspective	Statique
Conception de la stratégie	Tournée vers la quête de rente ricardienne
Rôle de manager	Le bon dirigeant anticipe mieux que les autres et il se soucie d'éviter l'imitation.

Source : KOENIG G, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle.ed, Economica, 1999.

Dans ce cas, l'objet du business plan est de construire les véritables compétences du projet (création d'entreprise) et de l'entreprise (toutes les étapes de développement) dans le but de rechercher des ressources pour en faire des capacités. L'entrepreneur montre la manière dont les capacités qu'il possède ou qu'il espère construire fournissent un avantage compétitif. Alors, l'entrepreneur doit convaincre les possesseurs de ressources que ces capacités visent à obtenir un meilleur retour sur l'investissement. Dans la construction du business plan, l'entrepreneur cherche à mobiliser les ressources qui se transforment en compétence difficile à imiter. Le business plan est considéré comme une convention qui identifie ce qui distingue le projet de l'entrepreneur de celui des concurrents, et il montre ce que gagnent les parties prenantes avec lui.

1.6.4 L'approche systémique

Plusieurs chercheurs ont appliqué à l'entreprise les concepts de la théorie générale des systèmes. Cette approche systémique pour l'entreprise revient à J W Forrester qui décrit l'entreprise comme un système complexe, composé de sous systèmes et ouvert sur son environnement. L'approche systémique a pour objectif d'identifier une vision dynamique et interactive de tous les critères influençant la réalisation future du projet de l'entreprise. Cette approche prend en considération cinq études distinctes :

- Le champ d'investigation lié au projet et sa dimension (les caractéristiques thématiques du projet à considérer).
- L'environnement général : le projet est analysé en fonction des contraintes et des opportunités.

- Les influences internes de l'entreprise : le projet est analysé en fonction des relations qu'il entretient avec les différentes composantes de l'entreprise.
- Analyse du marché et de la concurrence : le projet est analysé en fonction de l'offre et de la demande des produits et services et le degré de la concurrence en expliquant que le projet offre des différentiations importantes par rapport aux concurrents.

Par rapport à cette approche, le business plan sert à analyser les différentes composantes (internes et externes) influençant l'entreprise comme la concurrence, le marché etc. L'entreprise doit fixer sa stratégie et son mode de fonctionnement prenant en considération l'évolution de son environnement.

1.6.5 L'approche empirique du Peter Drucker et le business plan

Drucker donne une importance cruciale au rôle de manager dans le succès de l'entreprise. Chaque manager doit fixer les objectifs, organiser le travail, motiver et impliquer, établir des normes de performance et former les employés.

D'après Drucker, la recherche du gain ne doit pas être l'objectif de la firme, mais elle doit chercher le moyen de sa durabilité permanente. Par ailleurs, Drucker met l'accent sur l'entreprise client et sur la fonction de marketing, en développant toutefois une analyse globale et systémique d'une organisation qui doit veiller sur la cohérence stratégie-structure et activité. Drucker parle aussi du principe de la direction par objectifs où les responsables donnent à leurs subordonnés non plus des tâches à exécuter mais des objectifs à atteindre. Le business plan est considéré, dans ce cas, comme un outil par excellence où nous pouvons appliquer le principe de la direction par objectif. L'entreprise, à travers le business plan, fixe ses objectifs et informe son personnel sur les buts à atteindre.

Section 2 : Le Business plan et les PME

Dans cette deuxième section, nous présentons tout d'abord les caractéristiques des PME. En suite, nous allons exposer les déterminants du business plan dans les PME par rapport à la revue de la littérature. Enfin, nous présentons les caractéristiques de décision des investisseurs potentiels, pour mieux comprendre les centres d'intérêt de ces porteurs de ressources avant d'investir dans un projet quelconque.

2.1 Définition et importance de la PME

Mukhtar (1998) écrit qu'« il est important de noter qu'en général il n'y a pas une définition officielle et universelle unique pour les PME » (Mukhtar 1998)³¹. Le conseil des petites et moyennes entreprises dans les Etats-Unis (Small Business Administration (SBA)) définit les PME comme des entreprises qui ont moins de 500 travailleurs. La commission européenne adopte en Avril 1996 une première définition commune des PME qui repose sur trois facteurs : l'effectif, le chiffre d'affaires (CA) et le bilan total annuel. Ainsi, la micro-entreprise est celle qui emploie moins de 10 travailleurs. La petite entreprise est celle qui emploie moins de 50 employés et réalise un chiffre d'affaires de moins de 07 millions d'euros et dont le bilan annuel ne dépasse pas 27 millions d'euros. La moyenne entreprise est celle qui correspond aux critères d'indépendance, emploie moins de 250 travailleurs, et réalise un chiffre d'affaires annuel de moins de 40 millions d'euros et dont le bilan annuel ne dépasse pas 27 millions d'euros.

Récemment, cette définition est révisée pour refléter le changement économique qu'a vécu l'union européenne depuis 1996. En 2003, ils ont proposé une autre définition (qui entre en vigueur le premier Janvier 2005). Ainsi, la micro entreprise a moins de 10 employés, un chiffre d'affaires inférieur à 2 millions d'euros et un bilan annuel inférieur à 2 millions d'euros. La petite entreprise a moins de 50 employés, un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros et un bilan annuel inférieur à 10 millions d'euros. La moyenne entreprise emploie moins de 250 employés, a un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros et un bilan annuel inférieur à 43 millions d'euros.

Les PME ont des spécificités par rapport aux grandes entreprises. Plusieurs auteurs avaient essayé de clarifier ces caractéristiques. Story D J identifie trois domaines clefs où les PME diffèrent de grandes entreprises : l'incertitude, l'innovation et l'évolution.

La PME tente d'avoir un nombre limité de clients et de lignes de produits (structure divisionnaire). Il y a une grande diversité entre les objectifs des propriétaires. Plusieurs managers souhaitent obtenir et maintenir un minimum de revenu plutôt que de tenter de maximiser les profits et les ventes. La motivation des propriétaires est la clef d'influence sur la performance des PME. L'innovation est liée aux créneaux où quelques PME ont acquis de

³¹ MUKHTAR, S. M (1998) 'Business characteristics of Male and Female Small and Medium enterprises in the UK: Implications for gender based entrepreneurialism and business competence development' British Journal of Management. Cité par: MOTWANI J et al, Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis; *International Small Business Journal*, 2006.

l'expérience et se réfère aussi au rythme extrêmement rapide dans lequel quelques PME s'accroissent. Elle est aussi liée à la capacité de produire quelque chose qui diffère du produit et du service standard. Généralement, les PME ont la faculté d'introduire les nouvelles innovations et sont moins engagées pour les pratiques et les produits existants. Les PME sont plus exposées à l'évolution et au changement que les grandes entreprises. Cela est engendré par l'existence d'une culture flexible à l'intérieur des PME.

De son côté, le rapport Bolton (1971)³² considère la PME comme l'entreprise qui est contrôlée par le manager propriétaire dans une voie individuelle est usuellement indépendante des autres organisations, et qui détient une part relativement petite de son marché, et qui offre des produits et services spécialisés.

Il y a d'autres qui identifient les PME par rapport aux critères de prise de décision qui sont généralement individuels. Dans ce cas, Berryman (1983) note : « . . . it is a business in which one or two persons are required to make all the critical management decisions such as finance, accounting, personnel, purchasing, processing or servicing, marketing, selling, without the aid of internal specialists and with specific knowledge in only one or two functional areas . . . »³³.

Toutes les recherches économiques sur les PME affirment que ces dernières jouent un rôle important dans le développement économique et social des pays car elles participent à la création d'emplois et à la croissance économique. Ces différentes recherches appellent les gouvernements à promouvoir les PME. En fait, nous allons aborder l'importance économique des PME.

Dans la majorité des pays développés et en développement, la grande partie des sociétés existantes est constituée de micro-entreprises et de firmes de moyennes tailles. En Equateur par exemple, les entreprises ayant moins de 50 travailleurs représentent 99 % de la population des entreprises que possède ce pays et offrent 55 % de l'emploi. Au Bangladesh, les entreprises de moins de 100 travailleurs représentent 99 % des firmes et offrent 58 % de l'emploi³⁴. Plusieurs études et celles menées par la banque mondiale montrent que les entreprises de petites tailles ont un taux de création d'emploi élevé par rapport aux entreprises

³² Cité dans: FILLIS and WAGNER B, E-business Development: An Exploratory Investigation of the Small Firm, *International Small Business Journal* 2005.

³³ BERRYMAN, J. (1983) 'Small Business Failure and Bankruptcy: A Survey of the Literature', *European Small Business Journal* 1(4): 47-59.

³⁴ HALLBERG K., A market-oriented strategy for small and medium scale enterprises, International, Finance, Corporation, discussion paper number 40. World Bank, 2000.

de taille moyenne ou de grande taille. Mais, la destruction de l'emploi est très remarquable dans les entreprises de petite taille par rapport aux autres catégories d'entreprises. La durabilité de l'emploi est proportionnelle à la taille³⁵.

Nous mesurons l'efficacité de l'entreprise par le taux de productivité de ses facteurs de production. En effet, plusieurs études relatives aux PME des pays en voie de développement montrent que les petites entreprises sont moins efficaces et, en général, les entreprises les plus performantes sont les firmes de taille moyenne. Dans les pays développés, les PME suivent les niches de marché en proposant des produits / services de qualité supérieur, et cherchent toujours à satisfaire les besoins de leurs segments, et sont efficaces. Les PME jouent aussi un rôle important dans la réalisation de l'égalité sociale et économique dans un pays, parce qu'elles contribuent à une distribution équitable de revenus et de richesses de pays. Ainsi, nous pouvons réaliser un développement territorial équitable par les PME.

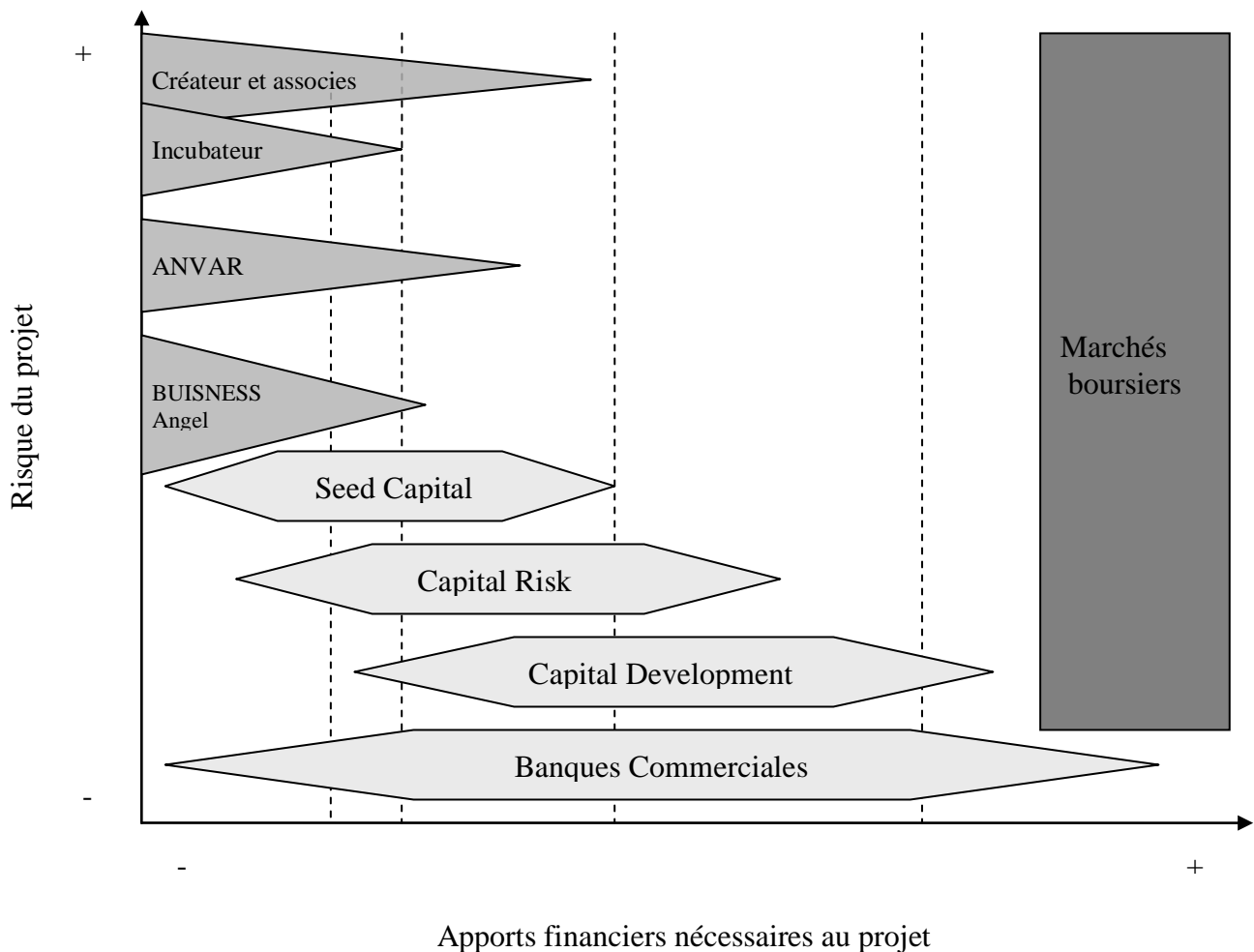
2.2 Les critères de décision des investisseurs

La plupart des financeurs potentiels souhaitent considérer un plan de développement comme une première étape lorsqu'ils décident ou non d'investir. Toutefois, une grande partie de la littérature sur la façon de rédiger un plan de développement ne souligne pas que des types de financeurs différents examinent les plans de développement du point de vue différents. Nous essayons d'identifier les caractéristiques d'investissement de quelques investisseurs potentiels (porteurs de ressources), qui sont les banques, les Capital-risque, et les business Angel. Nous avons choisi chaque investisseur par rapport à ses caractéristiques d'intervention dans les différents stades de développement de l'entreprise. Le business Angel intervient dans la phase de création de la firme (phase initiale), le capital-risque intervient dans la phase de lancement et de croissance de l'entreprise, et la banque intervient comme un moyen classique de financement dans toutes les temporalités du développement de l'entreprise. En outre, nous avons abordé la banque à côté des autres investisseurs parce qu'en général elle reste la seule source de financement dans les pays en voie de développement, y compris notre pays car les autres formes de financement ne sont pas encore fonctionnelles.

Le schéma (1.2) montre la temporalité et l'horizon d'intervention des partenaires financiers que nous avons soulignés ci-dessus et les autres types de financeurs.

³⁵ HALLBERG K., A market-oriented strategy for small and medium scale enterprises, International, Finance, Corporation, discussion paper number40. World Bank, 2000.

Schéma 1.2 : la temporalité et l'horizon d'intervention des partenaires financiers



Source : Incubateur régional de Picardie, France. Cité par MOSCHETTO B-L: Le business plan pratique et conception, 2 ed, Economica, 2002.

2.2.1. Les décisions des banques

Les banques sont toujours en face de situations d'asymétrie d'information quant elles accordent des crédits, surtout pour les nouvelles entreprises. Berger et Udell (1998) notent «New businesses are the most informationally opaque on account of their lack of track record »³⁶. La banque cherche l'information pour évaluer les compétences et les engagements de l'entrepreneur. En effet, les perspectives de l'entreprise ne peuvent pas être prévues car les informations sont indisponibles, non fiables ou difficile à interpréter. Cela crée deux types de risques pour les banques. Premièrement, il y a le risque de sélection opposé (adverse) en accordant un crédit pour une entreprise qui subséquentement échouera - ou en ne prêtant pas à

³⁶BERGER, A.N and UDELL, G.F (1998) 'The Economics of small business finance: the role of private equity and debt markets in the financial growth cycle, journal of banking and finance. Cité par: MASON. C, STARK. M. (2004) 'what do investors look for in Business plan', International small business journal 22(3):227-248.

une entreprise qui réussira dans le futur et aura le potentiel de le faire, mais la petite marge des crédits accordés pour les PME (surtout les micro entreprises) encourage les banques à minimiser ce type de risque. Deuxièmement, il y a le risque de hasard (l'opportunisme de la part de l'entrepreneur). Cela peut résulter de l'incapacité des banques à contrôler de près les entrepreneurs, une fois les emprunts ont été accordés pour s'assurer qu'ils ne sont pas transférés aux projets risqués qui peuvent porter des gains aux entrepreneurs au détriment des intérêts de la banque.

En conséquence, les banques utilisent des ratios d'endettement pour accorder des emprunts. Leurs décisions porteront sur les considérations financières telles que les marges bénéficiaires, les prévisions sur les flux de trésorerie, le ratio d'endettement, le management des ratios d'actifs, le contrôle financier, et sur le fait que le projet doit impérativement avoir une durée de vie au moins supérieure à celle de l'emprunt. En plus, la banque exige la présence de garanties plutôt que l'évaluation entière du projet proposé. Storey (1994) souligne que «overall, bank lending is only weakly related to the personal characteristics of new firm founders». Avery et al (1998) constatent qu'aux USA, «loans with personal commitments comprise a majority of SME business loans measured in numbers or dollar amounts».³⁷

Prenant des nantissements comme mesure de sécurité dans le cadre de nouvelles entreprises, l'emprunt est accordé par rapport à des garanties personnelles, ceci est attractif pour les banques pour deux raisons. Premièrement, l'offre des garanties est un signe de confiance des banques aux entrepreneurs sur leurs capacités et leurs projets. Deuxièmement, l'instauration de garanties a pour but d'aligner les intérêts des entrepreneurs avec ceux des banques. Dans une étude réalisée au Canada avec les managers des banques, Wynant et Hatch³⁸ (1991) suggèrent que la décision de la banque se focalise premièrement sur le risque que représente l'emprunt aux banques.

De même, les banques évaluent le risque d'emprunt par rapport à deux considérations : la capacité de l'entreprise à générer des cash flow suffisants au service de sa dette, et la présence de garanties pour s'assurer qu'elle peut recouvrer son fonds par la liquidation de l'entreprise ou les actifs propres si la firme est devenue déficitaire.

³⁷ AVERY, R.B, BOSTIC, R.W. and SAMOLYK, K.A (1998) 'The role of personal wealth in small business finance, Journal of Banking and Finance. Cité par : MASON. C, STARK. M. (2004) 'what do investors look for in Business plan', International small business journal 22(3):227-248.

³⁸ WYNANT, L. and HATCH, J. (1991) Banks and Small Business Borrowers, University of Western Ontario, Canada

La plupart des banquiers exigent des garanties pour chaque emprunt. Une fois le compte de manager satisfait, l'évaluation des risques se base sur les flux de trésorerie. L'importance de garanties est identifiée par Wynant et Hatch (1991) dans leurs analyses des dossiers de crédit des banques. Ils ont trouvé que la moitié des demandes de crédit sont rejetées à cause d'insuffisance de garanties. Par conséquent, les raisons données pour rejeter les demandes d'emprunts sont liées aux considérations financières. Seulement 18% de cas rejetés sont dues aux considérations managériales.

2.2.2. Les décisions de capital-risque

Les gestionnaires du capital risque et les business Angel, comme les banques, rencontrent le problème d'asymétrie d'information quand ils évaluent les opportunités d'investissements. Toutefois, comme fournisseurs d'actifs, ils apportent leurs propres actifs et adoptent une approche très différente dans leurs décisions de financement (investissements). Les gestionnaires de fond capital risque et les business Angel, investissent pour la plus-value et, contrairement à celui des banques, participent dans le succès de l'entreprise où ils investissent. À la différence du capital risque et business Angel, les investissements des banques sont entièrement exposés au risque d'échec des entreprises.

Par ailleurs, le risque à l'encontre des banques est que leurs investissements seraient non rentables si les firmes ne réalisent pas une croissance significative. En conséquence, les gestionnaires du capital risque et les business Angel accordent une grande importance aux capacités de l'équipe managériale, le produit ou le service, et le marché avant d'investir.

La majorité des études sur la prise de décision des gestionnaires de capital risque affirment que ces derniers donnent une importance à la capacité de management en incluant les compétences du manager, la qualité de management, les caractéristiques de l'équipe managériale et le chemin choisi par le manager. Mais les principaux critères sur lesquels les gestionnaires de capital risque se basent lorsqu'ils évaluent le projet d'une entreprise sont les caractéristiques de marché/ industrie, l'environnement de l'entreprise, le niveau de la concurrence et le degré de différenciation du produit/ service.

MacMillan³⁹ et al. (1985) suggèrent que la qualité de l'entrepreneur détermine la décision d'investissement ou non, notamment les capacités de l'entrepreneur, et l'habilité

³⁹ MAC MILLAN, I.C., SIEGEL, R. and SUBBA NARASIMHA, P.N (1985)'Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. Cité par: MASON. C, STARK. M. (2004) 'what do investors look for in Business plan', International small business journal 22(3):227-248.

d'évaluer et d'absorber les risques. Muzyka⁴⁰ et al. (1996) concluent que les considérations managériales dominent les décisions d'investissement. Néanmoins, d'autres études en confirmant l'importance de l'équipe entrepreneuriale suggèrent que d'autres facteurs influent la décision d'investissement des gestionnaires de fonds capital risque, notamment les caractéristiques du produit (avantage compétitif, capacités d'avoir une position forte dans le marché), les caractéristiques du marché (la croissance du marché, le nombre restreint des concurrents) et la rémunération (le potentiel pour réaliser des bénéfices considérables, taux de rentabilité).

Aujourd'hui, le capital risque joue un rôle important dans le développement économique des pays ou des régions au sein d'un pays. Aux Etats-Unis, la Silicon Valley a absorbé, entre la période 1992 jusqu'au 2001, 20% à 26% du montant total des investissements du capital-risque et les start-up dans cette région bénéficient de l'abondance de capital-risque local. Pour cette raison, la Silicon Valley compte plus de 25000 firmes innovantes, qui offrent 670000 postes d'emplois avec des salaires intéressants⁴¹. Maintenant, cette région est devenue le centre des investissements du capital-risque qui a un effet direct sur la performance des PME. Par conséquent, l'accès rapide au financement du capital-risque, même dans la phase de lancement, permet aux start-up de Silicon Valley de transformer leurs idées en produits commercialisables et devenir les leaders de l'industrie mondiale comme Netscape, Yahoo, et eBay qui ont émergé dans cette région à partir de 1990.

2.2.3. Les décisions du business Angel

La prise de décision d'investissement du business Angel diffère de celle des gestionnaires de fonds du capital-risque. Par ailleurs, nous trouvons cette différence sous plusieurs aspects. Premièrement, Fiet⁴² (1995) souligne que les gestionnaires de capital risque sont plus concernés par le risque du marché. Ce risque est dû aux conditions imprévues de la concurrence affectant la taille, la croissance et l'accessibilité au marché. Bien que les business Angel donnent une importance au risque d'agence qui est le résultat des divergences d'intérêts entre les entrepreneurs (agents) et les investisseurs potentiels (principales), ce risque de conflit peut réduire les gains issus de la coopération et de la coordination entre les deux parties.

⁴⁰ MUZYKA, D., BIRLEY, S. and LELEUX, B. (1996) 'Trade-offs in the Investment Decisions of European Venture Capitalists', *Journal of Business Venturing* 11(4): 273-87.

⁴¹ ZHANG J, Access to venture capital and the performance of venture-Backed start-ups in Silicon valley, *Economic Development Quarterly*.2007.

⁴²FIET, J. O. (1995a) 'Reliance upon Informants in the Venture Capital Industry', *Journal of Business Venturing* 10(3): 195-223.

Néanmoins, nous soulignons que ces différences de considérations entre le BA et les gestionnaires de fonds capital risque sont liées à leurs capacités de contrôle des risques.

Les gestionnaires de fonds capital risque ont appris à se protéger eux-mêmes des risques d'agence en utilisant des dispositifs contractuels rigoureux⁴³. Dans la phase d'évaluation « Ex ante », le contrat va définir les conditions d'entrée dans le capital de l'entreprise (clause juridiques, évaluation de la participation dans le capital, choix du support financier comme l'action simple et les obligations convertibles). Néanmoins, les gestionnaires de fond capital-risque ne prévoient pas toutes les situations potentielles de conflits. Par conséquent, ils procèdent à des mécanismes de contrôle post-contractuels (la mise en place d'un système d'incitation qui se traduit par des dispositifs contractuels comme le bon de souscription d'actions au profit de l'actionnaire majoritaire, la mise en place du droit de contrôle au sein des conseils d'administration pour changer le fondateur en cas de comportement d'opportunisme et de désaccords sur la stratégie menée par l'entreprise). Mais, si le contrôle Ex post est valable dans le cas de risque d'agence, le risque de marché est moins contrôlable à travers l'Ex post contractuel.

Au contraire, les Business Angel accordent une grande importance au risque d'agence⁴⁴. La plupart des Business Angel ont des transactions limitées et ont un manque de données pour évaluer le risque du marché. Les Business Angel n'ont pas la même quantité des ressources comme les gestionnaires de capital-risque pour collecter et analyser les informations liées au marché. Le contrat entre les business Angel et les entrepreneurs est en général simple et informel il empêche d'appliquer des sanctions à l'encontre des entrepreneurs. Beaucoup de Business Angel ont eux-mêmes une expérience professionnelle antérieure. Pour cette raison, ils se sentent capables d'évaluer le risque-marché. Ils voient l'entrepreneur comme une potentialité importante de risque.

Van Osnabrugge⁴⁵ (2000) affirme que le capital risque cherche à réduire ses risques au stade de lancement de l'investissement (pré-investissement) bien que les business Angel s'intéressent à l'investissement « Ex post » dans le but de réduire le risque. En terme de prise

⁴³ MASON. C and STARK. M. (2004) 'what do investors look for in Business plan', *International small business journal* 22(3):227-248.

⁴⁴ MASON. C and STARK. M. (2004) 'what do investors look for in Business plan', *International small business journal* 22(3):227-248.

⁴⁵ VAN OSNABRUGGE, M. (2000) 'A Comparison of Business Angel and Venture Capitalist Investment Procedures: An Agency Theory-based Analysis', *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance* 2(2): 91-109.

de décision d'investissement, Fiet (1995) Affirme que « . . . business Angels may rely on the entrepreneur to evaluate market risk for them . . . [This] would allow a business angel to specialise in evaluating whether or not the entrepreneur understands the deal and whether or not the entrepreneur can be relied upon as a venture manager, even if they as investors do not have enough market information to understand it completely. That is, business angels can specialise in evaluating agency risk while relying upon the entrepreneur to manage market risk».

Le tableau (1.3) résume les critères de décision des financeurs qui sont indispensables à la survie de l'entreprise. La compréhension de ces critères est nécessaire pour les entrepreneurs qui doivent personnaliser leurs plans de développement selon la source de financement qu'ils cherchent à obtenir, soit auprès d'une banque, d'un fonds capital risque ou d'un business angel.

Tableau 1.3 : les principaux critères d'investissement, de business angel, du capital risque et de la banque

L'investisseur potentiel	Les critères d'investissement.
Business Angel	Les critères d'investissement des business Angel et des capital-risque sont proches, parce que les deux investissent pour la plus value de capital. Les business Angel donnent une grande importance aux caractéristiques de l'entrepreneur, qu'au capital risque. Les business Angel s'intéressent aussi à la cohésion au sein de l'entreprise.
Capital-risque ou Capital-action	Les gestionnaires de fonds capital -risque donnent une grande importance aux caractéristiques du marché, mais aussi ils sont concernés par les aspects financiers et l'équipe entrepreneuriale.
Banque	Les décisions des banques sont dominées par des considérations financières, Mais elles accordent peu d'intérêt aux capacités entrepreneuriales.

Source: élaboré par nos soins après les différentes lectures.

Enfin, le tableau (1.4) retrace l'ensemble des critères que les investisseurs prennent comme référence pour entrer dans une aventure d'investissement. Ce tableau donne les critères d'investissement et leurs désignations. Ces critères d'investissement représentent les points qu'entame le business plan.

Tableau 1.4 : les principaux critères d'investissement des différents possesseurs de ressources.

Critères d'investissement.	désignation
1) Entrepreneur / Equipe manageriale	Le back ground, l'expérience et les antécédents de l'entrepreneur ; ses qualités personnelles (ses engagements, enthousiasme et ses compétences)/ Le fonctionnement de l'équipe managériale.
2) La stratégie	Le concept global et la stratégie de l'entreprise.
3) fonctionnement (détail sur le fonctionnement de l'entreprise).	La manière dont l'entreprise est organisée pour produire et pour distribuer. (éléments associés aux processus de production).
4) Le produit/ service	La nature du produit/ service, en terme de sa conception, caractère exceptionnel, l'innovation et la spécificité. Aussi incluant la qualité, la norme, la performance, la forme et la flexibilité du produit /service.
5) Le marché	Le potentiel et la croissance du marché, la demande du marché, niveau/ nature de la concurrence et les barrières d'entrée.
6) Les considérations financières.	Ceci comporte trois aspects : a) la structure financière de l'entreprise. b) la valeur des actifs/ capital de la firme. c) la rémunération de capital.
7) La cohésion entre les investisseurs	Ceci comporte deux éléments : a) la corrélation entre les investisseurs concernant le background, les compétences, et la connaissance de l'industrie, marché, technologies... b) les préférences des investisseurs.
8) business plan	Le plan de développement entier.
9) Autres	Tous les autres aspects qui peuvent influencer la prise de décision d'investissement.

Source: MASON C et STARK M, what do investors look for in business plan, ISBJ; p 238, 2004. (D'après notre traduction).

2.3 Les déterminants du business plan dans les PME

Nous nous appuyons sur les travaux de Storey D J (1994)⁴⁶ et l'approche institutionnelle pour analyser les déterminants du business plan dans les PME. Storey identifie trois composantes affectant le comportement du manager exploitant. Ces composantes sont utilisées pour analyser les déterminants du business plan dans les PME. Celles-ci sont les caractéristiques de la firme (telle que la taille), les caractéristiques des managers exploitants et la stratégie de développement de l'entreprise dictée par les managers (la stratégie de l'entreprise). Avec les caractéristiques des managers exploitants, nous explorons les influences antécédentes qui décrivent plutôt le back ground (le fond, le milieu) que les spécificités personnelles.

2.3.1 Les déterminants du business plan dans les PME selon Storey D.J

La taille joue un rôle important dans tout processus organisationnel. En effet, le business plan associe la taille. A chaque fois que la firme s'agrandit et que ses structures deviennent plus complexes, elle a besoin d'un plan formalisé qui retrace une stratégie claire où tous les acteurs doivent concevoir cette stratégie pour l'appliquer. Il faut en plus convaincre les investisseurs potentiels pour accompagner sa croissance.

Biens que l'impact des influences antécédentes sur la propension (tendance) des managers à élaborer un business plan n'ait pas fait l'objet de beaucoup de recherches, Storey a essayé de clarifier quelques variables affectant le comportement des manager des PME vis-à-vis du business plan.

Selon lui, l'âge est inclu comme une variable clef dans de nombreuses études sur les PME mais son effet sur le comportement des managers est difficile à identifier. Néanmoins, il a une influence puissante sur la propension d'avoir un business plan.

La variable *expérience* peut être fortement liée à l'âge. Nous pouvons argumenter par le fait qu'elle fonctionne de deux façons. Un grand nombre d'années dans une firme comme manager exploitant peut accroître la tendance à planifier les orientations futures de l'entreprise. Inversement, une fois la phase initiale de la vie de l'entreprise passée et le financement assuré, la planification peut avoir une moindre priorité.

L'éducation a une influence importante sur le comportement des managers exploitants. Dans le contexte du business plan, il semble très raisonnable de croire que le plus grand nombre des managers exploitants ayant un niveau d'éducation élevé sont plus conscients de

⁴⁶ STOREY, D. J. Understanding. The Small Business Sector. London: Routledge. (1994)

l'avantage du business plan. Par conséquent, ces firmes dirigées par les managers ayant un haut niveau d'instruction ont une grande probabilité d'avoir un plan de développement. Au contraire, les managers ayant un niveau d'éducation limité tendront moins à travailler avec un business plan formalisé.

On peut faire une distinction entre les entrepreneurs qui évoluent dans une seule entreprise depuis sa création et ceux qui n'ont pas cette spécificité de fidélité à une seule entreprise qu'ils ont créée. (Westhead 1999) avait fait une distinction entre les débutants, les portefeuilles et les entrepreneurs séquentiels. Les derniers sont des managers exploitants plus expérimentés, et peuvent avoir une approche plus formelle au business plan dans leurs comportements d'affaire par rapport aux autres.

Westhead et Birley⁴⁷ 1993 affirment que la taille antérieure a une influence sur le comportement des managers des PME. Dans le contexte du business plan, les managers ayant une expérience dans une grande firme peuvent encourager l'adoption d'un business plan par leurs firmes.

Les fondateurs des PME peuvent être des simples ouvriers ou avoir une expérience managériale préalable. Il semble raisonnable d'affirmer que les premiers tendront s'impliquer le moins possible dans le business plan, alors que les autres peuvent percevoir la valeur de celui-ci.

L'expérience dans un secteur d'activité est un facteur qui peut contribuer à adopter le business plan, parce que les managers qui changent leurs secteurs d'activités sont plus motivés pour planifier que d'autres. Ce facteur est important dans l'étude de la croissance de l'entreprise par Storey (1994). Selon lui, la stratégie de l'entreprise a un impact sur le comportement des entrepreneurs qui élaborent le business plan. Généralement, les entreprises ayant un objectif de croissance tendront à avoir une grande tendance à élaborer un business plan. Cependant, la stratégie des PME dans ce cas comporte deux buts essentiels, à savoir la recherche de nouveaux clients et l'accroissement du chiffre d'affaires. Pour réaliser ces objectifs, elles ont en effet besoin d'un business plan qui apportera le financement nécessaire.

2.3.2 Les déterminants du business plan dans les PME selon l'approche institutionnelle

Les pionniers de la théorie institutionnelle comme Meyer et Rowan (1997), Dimaggio et Powell (1983), Wee et Ingram (1998) suggèrent que les organisations et leurs relations avec

⁴⁷ WESTHEAD, P. and BIRLEY, S. (1993) 'Employment Growth in New Independent Owner Managed Firms in Great Britain', *International Small Business Journal* 13(3); 11-34.

les autres institutions sont influencées par des pressions (les obligations gouvernementales, la culture... A partir de ces pressions, les organisations changent leurs structures et leurs comportements pour devenir compatibles avec les dispositions institutionnelles. De même, la théorie institutionnelle suggère que l'institutionnalisation est le processus par lequel les structures, les politiques et les programmes acquièrent un statut (Meyer, Rowan 1977)⁴⁸.

Les forces institutionnelles conduisent les organisations à devenir similaires dans la façon d'agir et de se développer. Les acteurs extérieurs supposent que les managers des nouvelles entreprises doivent élaborer un business plan. Cela nous conduit à croire que les pressions institutionnelles jouent un rôle important dans l'homogénéisation des organisations en adoptant le business plan. Dans ce cadre institutionnel, le business plan est le résultat de l'isomorphisme créé par les agents institutionnels. En effet, les pressions institutionnelles sont coercitives, mimétiques et normatives. Ces pressions sont engendrées par des sources institutionnelles spécifiques. La pression coercitive est engendrée par les agences gouvernementales, la pression normative par le système éducationnel, et la pression mimétique par les autres organisations dans le champ institutionnel.

L'isomorphisme coercitif est le résultat des pressions formelles exercées sur les organisations par les forces exogènes (Meyer 1977). Selon l'approche institutionnelle, il n'y a pas un cadre législatif qui oblige les organisations à élaborer un business plan, mais il y a d'autres pressions formalisées qui influencent les organisations et surtout les nouvelles firmes pour l'élaborer. La SBA aux USA, les bureaux de l'emploi, et les organismes d'aides sont souvent les lieux de pressions. En Suède, les agences publiques aident les entrepreneurs financièrement et techniquement à condition qu'ils complètent un business plan formalisé.

L'isomorphisme mimétique est souvent le résultat des essais des organisations à limiter l'incertitude par la modélisation de leurs comportements après un succès des organisations similaires dans leurs champs industriels (Powell, 1983). Le comportement mimétique peut aussi être le résultat des tentatives de gagner la légitimité aux yeux des autres membres de l'organisation. L'institutionnalisation est fréquemment déterminée par la localisation industrielle où le processus mimétique est facilement observé.

Les nouvelles organisations imitent les organisations existantes dans leurs méthodes de fonctionnement surtout dans le secteur industriel. En effet, Les firmes manufacturières sont soumises à des contraintes similaires, physiques et structurelles. Alors, elles ont besoin

⁴⁸ MEYER, J., and ROWAN, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83: 340–363.

d'équipements spécialisés avec un capital humain et des infrastructures similaires. Pour cette raison, elles s'engagent dans le processus mimétique sans tenir compte de l'économie ou des gains efficaces.

D'après cette approche institutionnelle, nous concluons que les firmes manufacturières entreprennent des plans mimétiques d'activités similaires à d'autres entreprises. Les organisations naissantes dans les industries, où le business plan est fortement enraciné, ont une grande propension à élaborer un business plan.

Les forces isomorphiques normatives influencent les coutumes et les procédures professionnelles. L'élaboration d'un business plan prévoit la légitimité et indique que la personne impliquée est « sérieuse » à l'égard du monde extérieur.

L'intensification des écoles d'affaires pour les étudiants, le MBA (Master of business Administration / maîtrise de gestion), la croissance de la professionnalisation, et la diffusion de l'éducation managériale permettent la convergence des intérêts des stakeholders sur un nombre de points de référence. La maîtrise du business plan comme un outil de communication et de fixation des objectifs stratégiques est indispensable pour attirer les parties prenantes à un projet quelconque. Cependant, des leçons sur l'art du business plan sont devenues indispensables dans chaque école de management et d'entrepreneuriat. En conséquence, la publication du business plan s'est intensifiée au début des années 1980.

Conclusion

Ce chapitre a essayé de présenter tous les aspects théoriques relatifs au business plan, nous avons ainsi défini ce concept et son importance dans la PME. De même, nous avons tenté de situer le business plan dans la théorie des organisations afin de cerner son importance dans le pilotage de la dynamique entrepreneuriale. Après avoir conceptualisé la notion du business plan, nous présenterons dans le chapitre suivant les outils d'analyses stratégiques et financiers qui servent à faciliter l'élaboration du plan d'affaires.

Chapitre II

*Les outils d'analyses stratégiques et
financiers pour l'élaboration d'un
business plan*

Chapitre II

Les outils d'analyses stratégiques et financiers pour l'élaboration d'un business plan

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

Ce cadre conceptuel se compose essentiellement de deux sections. La première présente les outils d'analyses stratégiques externes et internes de l'entreprise. Dans l'analyse de l'environnement externe, nous proposons d'étudier le marché, l'intensité concurrentielle, la technologie et les facteurs clés de succès. 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 ses faiblesses internes. La deuxième section présente les outils d'analyses financiers en commençant par le diagnostic financier en passant par l'évaluation financière d'un projet, puis par l'analyse financière de la firme à travers de différentes approches. Enfin, nous exposons la méthodologie d'élaboration d'un business plan.

Section 1: Les outils d'analyses stratégiques

Nous présentons les outils d'analyses stratégiques qui peuvent aider l'entreprise à analyser son environnement externe et ses grandes fonctions internes, afin de retracer sa stratégie de développement et d'élaborer un business plan.

1. 1 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.

Dans l'analyse externe de l'environnement, nous proposons d'étudier les trois pôles fondamentaux (le marché, la concurrence et la technologie). Nous allons analyser l'environnement externe par le modèle PESTEL, pour définir les facteurs clés de succès du secteur et d'obtenir les informations nécessaires pour planifier le développement de l'entreprise.

1.1.1 Analyse du marché

L'analyse du marché est incontournable dans toute démarche d'élaboration d'un business plan. En plus, d'être une aide à la décision, elle va permettre à l'entreprise dans le cas d'un nouveau projet et d'une planification récurrente ou au le créateur d'une start up d'apprécier la demande et l'offre actuelle, et de tester la faisabilité et la rentabilité de ces projets. En fait, nous devons définir correctement le marché et mettre l'entreprise sur une voie qui lui assure un développement durable. De ce fait, dans l'analyse du marché, on doit mesurer la part du marché, qui est la fraction du marché ou d'un segment de marché servie par une firme, de mesurer le taux de croissance du marché, de délimiter les cibles de clientèles et de formuler les objectifs et les stratégies marketing.

Dans un marché caractérisé par une grande concurrence, l'entreprise peut procéder à la segmentation marketing du marché pour se donner un avantage distinctif par rapport à ses concurrents. Aujourd'hui, le marché se caractérise par la segmentation encouragée par la technologie qui favorise la demande d'individualisation des clients. La segmentation « est un groupe de clients ou de consommateurs qui ont en commun les mêmes besoins »⁴⁹. Pour ce faire, l'entreprise doit suivre les critères permettant de réaliser des segments viables qui sont : la taille de segment, la similitude des besoins de chaque segment et la réponse des segments à la situation d'achat.

Pour procéder à la segmentation, l'entreprise doit suivre trois étapes définissant une segmentation. La délimitation des segments passe par l'analyse des besoins. En premier, on observe comment fonctionne le marché et on cerne la place où sont prises les décisions d'achat pour les produits concurrents. Nous devons comprendre ici les besoins des décideurs. En second lieu, l'entreprise devra identifier la façon dont les clients se comportent en répondant à la question qui achète quoi ? Enfin, l'entreprise doit répondre à la question, pourquoi achètent-ils ce qu'ils achètent ?

L'objectif de l'étude de marché est de convaincre le partenaire extérieur en cas de création d'une entreprise et du lancement d'un nouveau projet. Il permet de suivre l'évolution du marché pour mobiliser toutes les capacités de l'entreprise et d'harmoniser les actions des différents départements de la firme. Toutes les informations concernant l'étude du marché doivent être argumentées, afin de démontrer qu'il y a une place dans le marché pour l'entreprise. Par ailleurs, « une étude de marché se déroule en quatre temps : définition du

⁴⁹ MCDONALD M, les plans marketing. Comment les établir ? Comment les utiliser ? Ed. de bœck. 2004.

problème à résoudre, recueil des informations, analyses des données, rédaction du rapport d'étude »⁵⁰.

Pour arriver à l'information concernant le marché, la firme doit utiliser les sites Web, les journaux, les magazines spécialisés, les rapports de banques, les rapports d'agences de soutien à l'investissement, les rapports du gouvernement et les rapports des sociétés de bourse. De même, l'entreprise peut faire appel aux cabinets de marketing pour acquérir des informations, confier l'étude de marché à la sous-traitance qui peut être sous forme d'une étude (ad hoc, omnibus, barométrique, panel et marché test), ou bien étudier elle-même le marché par sondage.

L'objectif principal de la courbe de maturité d'un marché est de permettre à la firme déjà existante de prévoir l'évolution de ses activités ou d'apprécier la phase d'évolution d'un métier pour une nouvelle entreprise qui envisage d'investir dans ce domaine. Graphiquement, cette courbe suggère la forme de la lettre (S). Cinq périodes sont répertoriées. La phase de croissance d'un marché est généralement courte et les phases de maturité et de saturation sont les plus longues. Comme, l'équilibre financier de la firme n'est pas assuré pour toutes les phases (voir le tableau 2.1), l'entreprise doit équilibrer ses activités entre ces différentes phases.

Tableau 2.1 : les caractéristiques financières et marketing des différentes phases d'évolution d'un marché

	Introduction	Croissance	Maturité	Saturation	Déclin
Croissance des ventes	moyenne	forte	moyenne	faible	négative
Résultat	Négatif à nul	moyen	fort	Fort à moyen	Faible à nul
Liquidités	besoin	équilibre	surplus	surplus	équilibre

Source : Vernet E, L'essentiel du Marketing,. Ed, d'Organisation, 1998.

Pour comprendre le fonctionnement du marché et tirer des conclusions pertinentes sur ce dernier et cela dans le but d'élaborer un bon business plan, il faut apporter une réponse à chacune des questions suivantes⁵¹ :

- quel est l'espace habituel du marché (local, régional,..) dans lequel les entreprises semblables évoluent ?
- la demande est-elle forte, en progression, ou faible et peu dynamique ? Porte-t-elle sur tous les produits du marché ou seulement sur certains segments ?

⁵⁰ VERNETTE E, L'essentiel du Marketing,. éd, d'Organisation, 1998.

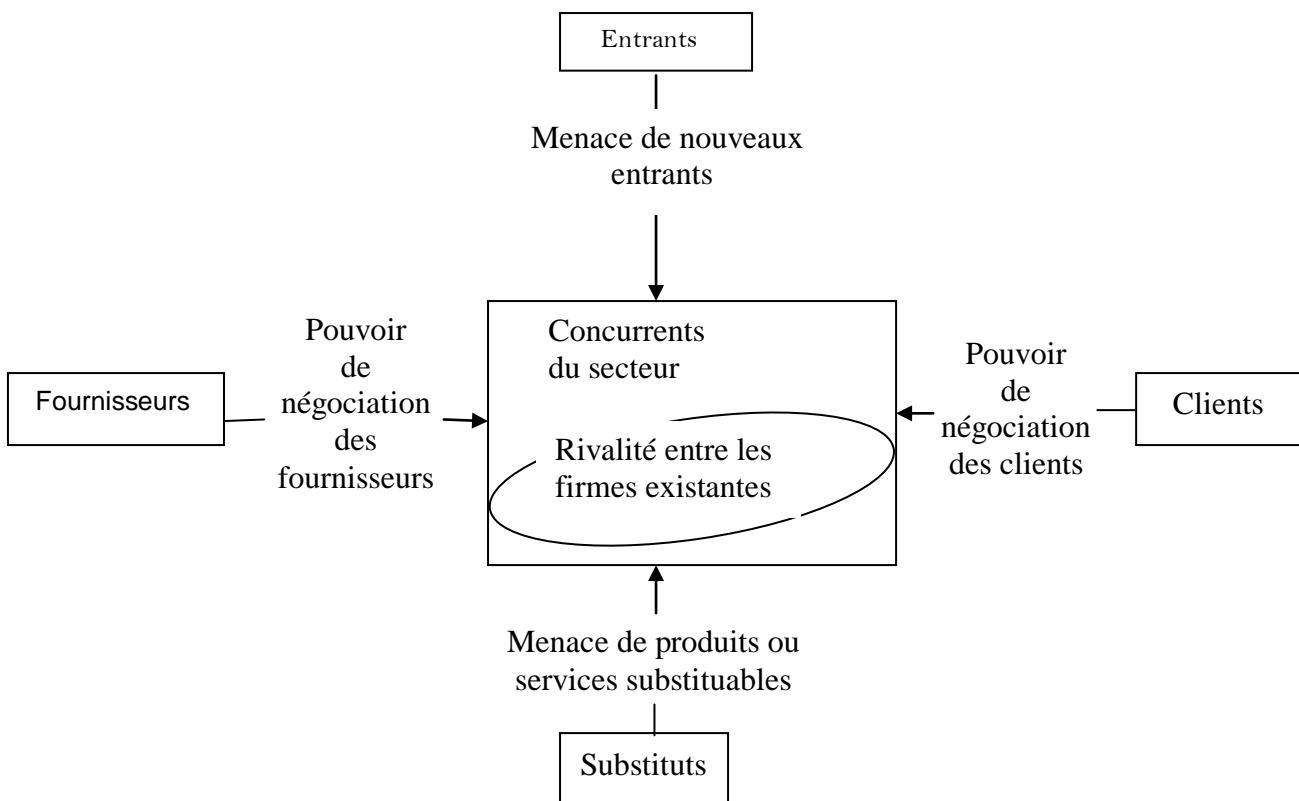
⁵¹ SALLES M,. Stratégie des PME et intelligence économique. éd., Economica, 2006.

- les consommateurs cherchent-ils plutôt des prix peu élevés ou des produits à forte spécificité ?
- la demande du marché est-elle influencée par quelques gros clients ? Observe-t-on des comportements émergents ou novateurs préfigurant ?
- quelle est la valeur ajoutée de mon produit par rapport aux produits déjà existant ?

1.1.2 Analyse de la concurrence

En plus de l'étude du marché, le plan de développement doit faire état de la concurrence du secteur de l'entreprise. Nous commençons par présenter tout d'abord les outils d'analyses stratégiques de la concurrence, puis nous évoquons un nombre de questions qui peuvent aider à étudier la concurrence. Dans un environnement instable et turbulent, l'entreprise est confrontée à une concurrence accrue soit d'une manière directe ou indirecte. Les concurrents directs fabriquent un produit techniquement comparable à celui de l'entreprise. Leurs marques appartiennent à la même catégorie (ou sous-catégorie) de produit de la firme. Les concurrents indirects proposent des produits qui répondent à des attentes similaires à celles des produits de l'entreprise. Les marques en concurrence se situent dans des catégories de produits souvent très éloignées les unes des autres. Nous présentons dans le schéma 2.1 les différents outils de l'analyse de la concurrence.

Schéma 2.1-les forces concurrentielles



Source : PORTER M., L'Avantage concurrentiel, éd Dunod, 1999.

Ce schéma représente les forces qui exercent un pouvoir de négociation sur l'entreprise, et qui sont les produits de substitution, les fournisseurs, les clients et les nouveaux entrants possibles. L'entreprise, dans ce cas, doit identifier l'origine des pressions exercées par chaque force, classer les forces par rapport à l'intensité des pressions qu'elles exercent. Aussi, elle doit anticiper des stratégies d'adaptation pour éviter les forces les plus dominantes. L'analyse des forces concurrentielles est un outil d'anticipation des facteurs qui peuvent influencer les prix, les coûts, la part de marché et le taux des investissements. Porter M distingue cinq forces concurrentielles qui influencent l'intensité concurrentielle au sein d'un même secteur.

1- Le pouvoir de négociation des clients : Les clients exercent une pression sur les entreprises en négociant les prix et en exigeant une qualité supérieure pour un produit ou un service.

2- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : Les fournisseurs comme les clients veulent tirer le maximum de la valeur créée par les entreprises. Les fournisseurs exercent des pressions sur les coûts des approvisionnements et les conditions de vente.

3- La pression exercée par des produits de substitution : L'existence des produits de substitution dans la filière où l'entreprise exerce une activité peut entraîner une diminution dans la demande qu'enregistre l'entreprise. En conséquence, cette diminution a un impact négatif sur la marge bénéficiaire de la firme. Pour conserver sa part du marché, l'entreprise doit améliorer le rapport performance/ coûts/prix.

4- La menace d'un nouveau entrant : Les nouveaux entrants peuvent exercer des pressions sur l'industrie en créant de nouvelles capacités voire de nouvelles règles de jeu. Ils peuvent entraîner l'érosion des marges dans le secteur soit en favorisant la guerre des prix, soit en provoquant une augmentation des coûts. Dans ce cas, nous considérons que le nouveau entrant représente une menace. Mais du point de vue du business plan, surtout dans le cas de création de l'entreprise, nous devons parler d'opportunité d'entrée et non plus de menace.

5- La concurrence entre les firmes : Chaque entreprise lutte pour fidéliser ses clients et accroître leurs profits en essayant d'attirer de nouveaux clients au secteur ou de conquérir les clients des concurrents en utilisant des stratégies adéquates. L'étude de la rivalité entre les firmes dans l'élaboration du business plan peut permettre aux entrepreneurs d'étudier l'intensité concurrentielle et par conséquent, de juger l'attractivité du secteur soit dans le cas de création de l'entreprise, d'un nouveau projet, ou de restructuration de celle-ci.

Pour analyser le mouvement actuel des concurrents et d'anticiper leurs actions offensives ou défensives probables, l'entreprise doit faire une carte stratégique de la concurrence. Cette carte convient plus spécifiquement à l'entreprise déjà implantée. F Bidault⁵² propose une démarche et un processus d'élaboration d'une carte stratégique tiré d'après une expérience sur une industrie. Cette démarche se fait comme suit :

- l'identification des variables les plus discriminantes dans l'activité où fonctionne l'entreprise.
- avoir des informations sur les grands concurrents.
- élaboration d'un tableau croisé qui représente le choix des concurrents pour chacune des variables stratégiques.
- identifier les principaux choix communs entre les firmes.
- présenter les variables deux à deux et faire une désignation graphique des coordonnées des firmes sur les deux axes.

La carte stratégique aide à identifier comment les concurrents exploitent- ils les avantages offerts par le secteur et les choix stratégiques possibles des concurrents dans le futur.

1.1.3 Analyse de l'environnement externe selon le modèle PESTEL

Le modèle PESTEL analyse l'environnement externe par un listage (lettre par lettre) des facteurs qui peuvent influencer l'entreprise. Ces facteurs sont d'ordre :

1. P (politique) : la stabilité politique, réglementation des implantations, obligation d'un partenaire local, statuts des personnels, rapatriement des bénéfices.
2. E (économie) : pouvoir d'achat, taux de croissance, taux d'inflation et possibilités d'emprunts.
3. S (socioculturelles) : la taille des familles, la durée du travail, les goûts des consommateurs, les traditions et les coutûmes.
4. T (technologie) : le développement des techniques de production, les réseaux de communication, la main-d'œuvre compétente, les taux d'obsolescence.
5. E (écologique) : les normes écologiques sur la production et la distribution ; l'importance du recyclage.

⁵²BIDAULT F, Le champ stratégique de l'entreprise, Paris, Economica, 1988. Cité par ATAMER T., CALORI R. Diagnostic et décisions stratégiques, Paris, Dunod, 2003.

6. L (légal) : il s'agit de tout ce qui concerne les normes comme la lutte contre la contrefaçon, norme volontaire (ISO).

Dans cet esprit, il importe de s'intéresser à plusieurs questions et en particulier :

- Les concurrents sont-ils nombreux ou le marché est-il de type oligopolistique (peu de vendeurs) ?
- Existe-t-il des concurrents qui disposent d'un pouvoir d'influence sur le marché et qu'ils peuvent fixer les prix « prix maker » ?
- Le marché est-il un marché ouvert ou existe-t-il des barrières à l'entrée (ou à la sortie) comme certaines réglementations, un système de distribution particulier, des technologies faisant l'objet d'une appropriation par certaines entreprises (brevets), la nécessité de vendre d'emblée un volume très important de produits pour bénéficier d'économies d'échelle...etc.
- La concurrence s'exerce-t-elle surtout par les prix ou la qualité des produits ?

1.1.4 Analyse de la technologie

Selon Marmuse (1996) « Une technologie est un ensemble complexe de connaissances, de moyens et de savoir-faire, organisé pour une production »⁵³. L'entreprise doit faire un inventaire du son patrimoine technologique pour situer sa position par rapport à la concurrence et analyser, en cas d'un nouveau projet ou de création d'une entreprise, la phase de développement de son produit/service pour estimer le temps qui reste pour que le projet atteigne le marché. Le succès de l'entreprise, dans ce cas, repose sur le « just in time » ou juste à temps inventé par Taiichi Ohno. Le but attendu par le just in time est d'obtenir une production fluide à tous les niveaux de production dans l'entreprise, c'est-à-dire d'arriver au marché au bon moment. En plus, l'entreprise doit analyser les spécificités de la technologie, créées et maîtrisées, ou utilisées par rapport à celle des différentes entreprises.

Les choix de l'entreprise, en matière d'investissement technologique, relèvent d'une analyse des types de technologies concernées. On reprend l'analyse d'Emmanuel A et Arthur D Little⁵⁴, qui suggèrent que l'entreprise doit gérer un « portefeuille de technologies » réparti au long d'une courbe d'évolution de chacune de celles-ci, à savoir les technologies de base, les technologies clés, les technologies émergentes et les technologies embryonnaires.

⁵³ MARMUSE C, politique générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques, 2 éd, Economica, 1996.

⁵⁴ EMMANUEL A et ARTHUR D LITTLE Cité par GERVAIS M, stratégie de l'entreprise, éd Economica.1995.

L'essentiel de l'étude de la technologie comporte l'analyse de l'intensité du changement technologique, le degré de développement des technologies génériques et alternatives, et les innovations qui concernent les produits/services.

À l'issue de l'analyse externe, l'entreprise doit déterminer et énoncer les principaux facteurs clés de son succès. Notons que, les facteurs clés de succès diffèrent selon les secteurs industriels. À titre d'exemple, pour Ohmae⁵⁵ le facteur clé de succès pour développer la part de marché pour l'entreprise pétrolière est l'accès aux sources d'approvisionnement en matières premières.

1.2 Analyse interne de l'entreprise

Selon Helfer J.P et al « Le diagnostic interne vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, 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 lesquelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies »⁵⁶.

L'objectif de l'analyse interne est de permettre à l'entreprise déjà existante d'évaluer ses ressources et son potentiel interne et de déterminer les besoins en ressources pour la réalisation des projets en cas d'une nouvelle création d'entreprise.

1.2.1 La segmentation stratégique

La segmentation stratégique est définie comme le découpage de l'entreprise en unités homogènes, appelées domaines d'activité stratégique (DAS) sur les plans interne et externe, sur lesquels un diagnostic est effectué et des propositions stratégiques sont formulées. En effet, la réalisation des différents DAS s'appuie sur trois critères : la technologie, les besoins à satisfaire et la clientèle. La segmentation stratégique est difficile à mettre en œuvre, mais il existe plusieurs méthodes pour déterminer les différents DAS : la méthode BCG, la méthode, McKinsey et la méthode ADL⁵⁷.

Pour le BCG, le DAS correspond à un domaine d'activité dans lequel l'entreprise la plus efficace s'est créée un avantage durable en termes de coût sur ses concurrents, il y a toujours intérêt à opérer dans les domaines d'activité où l'on est capable durablement de produire et de vendre aux coûts les plus bas.

⁵⁵ OHMAE K., Le génie du stratège, édition, Dunod, 1999.

⁵⁶ HELFER J-P, KALIKA M, ORSONI, J., Management stratégie et organisation, 4 édition, 2002.

⁵⁷ GERVAIS M, Stratégie de l'entreprise, 4édition, Economica, 1995.

La méthode de McKinsey relève du même raisonnement, les DAS sont des champs de batailles concurrentiels, « il s'agit toujours, en tenant compte du cycle de vie des activités, de chercher à régénérer les ressources de la firme en acquérant des positions dominantes dans certains segments. Mais la concurrence peut cette fois porter sur d'autres variables que les prix et les coûts, et l'intérêt du domaine d'activité ne se limite plus à son taux de croissance »⁵⁸. Ainsi, chaque DAS se caractérise par la maîtrise de plusieurs facteurs, contre un seul pour la méthode BCG.

Pour la méthode d'Arthur D. Little, la position concurrentielle est estimée en appréciant la force relative de l'entreprise par rapport aux principaux facteurs clés de succès du secteur. Selon l'importance de cette force, la firme est considérée comme ayant une position : dominante, forte, favorable, défendable ou marginale dans le DAS considéré.

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 ancienneté 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 H et V Zardet⁵⁹ ont proposé une grille d'analyse des compétences individuelles qui comprend :

- 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

⁵⁸ GERVAIS M, Stratégie de l'entreprise, 4^e édition, Economica, 1995.

⁵⁹ SAVALL H et V ZARDET, 1989. Cité par, ATAMER Tet CALORI R., Diagnostic et décisions stratégiques, 2^e éditions, Dunod, 2003.

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.

Le vif de cette analyse est l'examen de l'évolution de la masse salariale au cours des dernières années, puis la comparaison de cette masse avec les autres entreprises du même secteur. Cette étude permettrait à l'entreprise de mettre en relief sa politique salariale et la performance économique. Aussi, elle lui permettrait d'identifier les niveaux où les décisions relatives à la rémunération sont prises.

L'entreprise peut analyser l'évolution des budgets consacrés à la formation par département par rapport au chiffre d'affaires. De même, elle peut analyser le nombre d'individus formés et l'adéquation de la formation avec les exigences des projets de l'entreprise.

1.2.3 La fonction de production

Pour B. Evgaroff⁶⁰, « 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 en la recherche d'une combinaison optimale de ses facteurs de production, et qui lui permet de produire des biens (ou des 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 déterminer⁶¹:

- le type 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 ;
- type Atelier, (produits multiples petites séries) qui concerne des produits 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

⁶⁰. EVGAROFF B, Système de gestion de la production, Paris, Sirey, 1970. Cité par CHARRON J.L, Sépari S., Organisation et gestion de l'entreprise, 3 édition, Dunod, 2004.

⁶¹ WOODWARD J.; Industrial organisations: Theory and practice, Oxford University Press 1965, cite par MARMUSE C, Politique générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix Stratégiques. Economica 1994.

demande imprévue. C'est le cas, à titre d'exemple, de la fabrication de pièce de rechange pour la maintenance d'installations ;

- type Masse, (produits multiples grande série) concernant la production en grande série de produits très standardisés, telles que les industries automobile, agroalimentaire, informatique et pharmacie. Dans ces secteurs, le coût de production est lié à l'échelle de 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 ;
- type Process (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 et 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 de la non fiabilité industrielle qui sont : les mauvaises localisations géographiques, qui peuvent engendrer des coûts de transport supplémentaires, la durée excessive 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 stratégique de la fonction de production doit permettre à l'entreprise :

- De choisir une meilleure localisation de son/ ses unité(s) de production, en prenant en considération les coûts de transport, la disponibilité des matières premières, de la main d'œuvre, des connaissances et des infrastructures. La première démarche à établir par le directeur de la production, consiste à identifier la liste de toutes les contraintes auxquelles doit répondre le lieu d'implantation. La deuxième démarche a pour but d'établir la liste des sites possibles d'implantation. Enfin, le directeur de production doit procéder à la réalisation d'une liste comprenant les facteurs déterminant la décision d'implantation.
- De 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 des 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.

- l'optimisation des approvisionnements et des stocks.

Pour bien analyser sa fonction de production, l'entreprise peut établir un diagnostic sous forme d'un tableau, comportant les forces et les faiblesses de sa production par rapport à la concurrence (voir le tableau 2.2).

Tableau 2.2 : le diagnostic de la fonction de production

Critères	Ratios	Force	Faiblesse
Taux de la valeur ajoutée Valeur ajoutée par salarié Productivité du matériel Panne de machines	Valeur ajoutée/production Valeur ajoutée/effectif total Heures machines/capacités machines Heures d'arrêt/heures d'utilisation		
Retour client Taux de rebut	Retours clients/chiffre d'affaires Total rebut/total production		
Taux de consommation de MP Taux de stock d'en-cours Coût direct de l'heure de MO	Achats consommés/total production Total stock encours/total production		
Flexibilité de la production Taux de sous-traitance. Délai de production	Comparaison sectorielle		
âge de la technologie âge des équipements	Comparaison sectorielle		
Localisation de la production			

Source : LESNARD C et VERBRUGGHE. S, Organisation et gestion de l'entreprise-corrigés, 2 éd., Paris, Dunod, 1995.

1.2.4 La fonction de la recherche et développement

La recherche et développement 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. Les budgets alloués à la recherche par les entreprises sont de l'ordre de 2 à 3 % en moyenne du PIB dans les pays industrialisés développés. Vue le risque, de plus en plus important de l'espionnage économique, l'entreprise doit utiliser le brevet 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 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. 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.

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.

Sont exclus de la protection, les découvertes scientifiques théoriques, les idées et les présentations d'informations. Il est désormais possible, grâce au traité de Washington du 19 juin 1970, de déposer un brevet dans 100 pays avec la même démarche. Ainsi, l'organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) explique les procédures à suivre et les pays conventionnés.

L'exploitation indirecte de brevet 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, et qui garantit l'origine et la qualité du produit ou service proposé sur le marché.

Enfin, de même que la fonction de production, l'entreprise peut faire un diagnostic général de sa fonction de recherche et développement 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..) par rapport à la concurrence.

1.2.5 La fonction marketing

Les tâches principales de la fonction marketing sont la fixation des prix, la gestion de la communication et de la distribution : « 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 »⁶². 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

⁶² VERNETTE E, L'essentiel du Marketing., éd, d'Organisation, 1998.

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.

Concernant la gestion de la communication, la direction marketing doit travailler à renforcer son packaging, 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, choix d'une combinaison de supports de communication performants, et transmission du bon message. Pour y arriver à une communication efficace, l'entreprise doit susciter l'attention ou persuader l'acheteur potentiel⁶³.

En ce qui concerne 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 principales qualités d'un vendeur sont : la capacité d'écoute et le sens des relations humaines ainsi que la capacité d'attirer de nouveaux clients.

Pour réaliser un diagnostic de la fonction commerciale et marketing, il convient dans un premier temps d'établir une liste pertinente de critères caractérisant la fonction. Ensuite, on cherche à évaluer chaque critère, en force ou en faiblesse, et à présenter les résultats sous forme d'un tableau (voir le tableau 2.3). Toutefois, les critères retenus doivent être adaptés à chaque entreprise et à chaque projet d'entreprise.

Tableau 2.3 : le diagnostic de la fonction commerciale

Critères	Forces	Faiblesses
Portefeuille produits		
Volume des ventes		
Parts de marché		
Répartition géographique du chiffre d'affaires.		
Politique de marge		
Image de marque		
Qualité des produits		
Qualité du service		
Politique de prix		
Fidélité de la clientèle		
Localisation du réseau de distribution		
Efficacité de la force de vente		
Efficacité de la publicité		
Efficacité des promotions		
Efficacité du marketing direct		

Source: Helfer J-P, Kalika M, Orsoni, J., Management stratégique et organisation, 4 édition, 2002. P

⁶³ BROCHAND B et LENDREVIE J, le publicitor, Dalloz, 1989.

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 lui permettant d'élaborer un business plan fiable. Les ressources sont considérées comme des actifs stratégiques que les compétences veillent à les mettre en valeur. Les ressources peuvent être tangibles ou intangibles. On distingue généralement quatre types de ressources qui sont 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 imitable, peu substituable et donc génératrice d'un avantage concurrentiel. Concernant les compétences, pour Prahalad et Hamel, « 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 »⁶⁴. Ces compétences de base sont composées de quatre facteurs, les savoirs, les systèmes techniques, les systèmes de management, ainsi que 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 d'une entreprise et méthodologie de l'élaboration d'un business plan

L'analyse stratégique doit aboutir à des choix pour l'entreprise. Ceux-ci doivent être clairement énoncés et communiqués à toutes les personnes concernées par sa mise en œuvre. Il faut donc formaliser l'ensemble dans un écrit. Ce travail peut se faire à l'aide du business plan (plan d'affaires).

Dans cette deuxième section, nous présenterons dans un premier temps l'analyse financière d'une entreprise qui comporte le diagnostic financier, l'évaluation financière du projet et l'évaluation financière de l'entreprise. Dans un deuxième temps, nous aborderons la méthodologie d'élaboration d'un business dans le but de comprendre la terminologie du

⁶⁴ HAMEL G et PRAHALAD C.K., La Conquête du futur, Interéditions, 1995. Cité par Helfer J-P, Kalika M, Orsoni, J., Management stratégie et organisation, 4 édition, 2002. P 96.

business plan. Ainsi, la présentation de cette démarche nous permettra de réaliser les outils de mesure que nous utiliserons dans l'enquête de terrain.

2.1 Analyse financière d'une entreprise

L'analyse financière de l'entreprise joue un rôle important dans l'élaboration du business plan. Cependant, comme nous l'avons souligné au chapitre 1 (section 2), les partenaires financiers, telles que les banques, accordent une importance cruciale à l'analyse financière. Et, la pertinence du plan de développement passe nécessairement par l'utilisation des méthodes et des outils de prévisions financières. En effet, aucun partenaire extérieur, financier ou autre, ne peut s'engager à investir dans un projet avant de l'évaluer financièrement ; c'est le cas de la revente de l'entreprise où l'évaluation financière est excrément indispensable. Dans cet élément, nous essayons de présenter les outils de prévisions et d'analyses financières qui servent à apprécier la situation actuelle et future de l'entreprise et de ses projets.

2.1.1 Le diagnostic financier

A travers le diagnostic financier, nous pouvons juger la santé financière de l'entreprise et de savoir si elle dispose des ressources financières suffisantes à la concrétisation de ses stratégies de développement. Nous réalisons le diagnostic de la situation financière à partir de la comparaison pluri-annuelle du bilan de l'entreprise, de l'analyse de résultats et de l'utilisation des ratios.

1. Comparaison pluri-annuelle de bilan

Toute démarche d'analyse financière s'appuie sur un bilan comptable. En fait, le bilan est considéré comme la photographie de la situation patrimoniale à la fin d'un exercice comptable. Toutefois, « cette photographie ne fournit pas l'information sur la rentabilité d'une affaire, mais elle donne des renseignements intéressants sur son indépendance financière et sur les possibilités qu'elle a de financer correctement son développement. »⁶⁵

Analyser le bilan, nous renvoie à commencer par le dernier exercice afin de vérifier si les emplois stables sont couverts par les ressources permanentes. Après quoi, l'analyse se porte sur l'évolution de la structure financière durant les quatre ou cinq derniers exercices, afin d'apprécier l'évolution des fonds de roulement et des besoins en fonds de roulement.

Le fonds de roulement est défini comme étant la somme des fonds propres et les dettes à long terme, diminué des immobilisations. Autrement dit, c'est la différence entre les ressources (capitaux permanents) et emplois permanents :

⁶⁵ PAPIN R, L'Art de diriger, ed Dunod. 2002.

FR = capitaux permanents (fonds propres + dettes à long terme)- immobilisations > 0.

Lorsque les immobilisations et le besoin en fonds de roulement ont été financés entièrement par des capitaux permanents (capitaux propres +dettes financières > immobilisations), les banquiers ne seront pas tentés de supprimer les crédits consentis à la firme car, ces crédits seront remboursés à échéance. Par ailleurs, le besoin en fonds de roulement (BFR) est défini comme la somme des stocks et créances sur les clients, en dehors des dettes envers les fournisseurs :

BFR = (stocks+clients)-fournisseurs.

Si le fonds de roulement est supérieur aux besoins en fonds de roulement, ceci signifie que le fonds de roulement finance en totalité les besoins en fonds de roulement (BFR) et qu'il dégage un excédent. Dans ce cas, les disponibilités qui apparaissent à l'actif du bilan sont supérieures aux dettes bancaires de trésorerie dont le montant est porté au bas de passif. En fait, la différence entre les disponibilités et les dettes bancaires de trésorerie est égale au fonds de roulement moins le besoin en fonds de roulement ($FR > BFR$), ce qui veut dire que la trésorerie est positive.

Par ailleurs, si le fonds de roulement est inférieur au besoin en fonds de roulement, une partie de ce besoin est obligatoirement financée par des dettes bancaires de trésorerie, tels que les découverts bancaires, les facilités de caisse, l'escompte... Dans ce cas, la trésorerie est négative.

2. L'utilisation des ratios

Le recours à la méthode des ratios dans le diagnostic financier traduit le souhait de déterminer des seuils, des normes qui devraient permettre de juger l'état d'une firme grâce à la comparaison entre la valeur de ratios calculés et des valeurs de référence. Cependant, ces valeurs de référence peuvent correspondre à celles réalisées par un certain nombre d'entreprises phares du même secteur.

Le classement des principaux ratios financiers, s'appuie sur la nature des informations utilisées pour leurs calculs et sur les caractéristiques financières mises en évidence par les ratios. En fait, pour la nature des informations prises en compte dans le calcul des ratios nous avons les grandeurs suivantes : l'actif, le passif, le compte de résultat et le tableau de financement. Quant aux caractéristiques financières mises en évidences par les ratios, elles peuvent s'articuler autour des éléments suivants :

Les ratios de structures : Ce sont établis grâce à la comparaison entre un élément de l'actif et un autre du passif du bilan. Les ratios de structures calculés à partir de l'actif du bilan donnent une image concrète sur la composition du patrimoine économique de l'entreprise. Les ratios de structures calculés à partir du passif du bilan, montrent la structure et la politique de financement de l'entreprise et mettent en évidence le degré de la stabilité de son financement, c'est-à-dire son autonomie financière par la comparaison entre fonds propres et capitaux empruntés.

Les ratios d'équilibre financier : les ratios d'équilibre financier confrontent des encours de l'actif à des encours du passif en isolant les éléments à long et moyen terme d'une part et d'autre part, les éléments à court terme. Ces ratios cherchent à expliquer les conditions d'ajustement entre emplois et ressources de l'entreprise.

Les ratios de rotation : ces ratios établis par la comparaison entre des encours de bilan et des flux caractéristiques de l'activité donnent des indicateurs de la dynamique de l'entreprise puisqu'ils permettent, dans l'analyse du bilan, d'introduire une dimension temporelle et d'étudier la vitesse de rotation de certains éléments liés à l'activité d'exploitation de l'entreprise (stocks, créances, crédit-fournisseur).

3. analyse de résultat

A l'analyse pluri-annuelle du bilan s'ajoute à celle du résultat, qui est aussi indispensable dans l'élaboration du business plan. Le bilan et le compte du résultat servent à l'analyse de la rentabilité (financière) d'une entreprise qui s'appuie sur le rapport de bénéfice net (revenu dégagé) sur les capitaux propres (sommes placées), exprimé par le ratio ci-dessous :

$$\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Capitaux propres}} \times 100 \dots (1)$$

Ce ratio est indispensable car il :

- Permet de comparer la rentabilité de l'entreprise par rapport à celle du secteur ;
- Permet de comparer le taux de rémunération des actifs par l'entreprise, avec d'autres placements (fréquemment se fait avec les placements financiers sans risque) ;

En outre, ce ratio sert à clarifier la manière dont l'entreprise dégage les résultats. Le ratio de rentabilité peut se décomposer comme suit :

$$\frac{BN}{CP} = \frac{BN}{CA} \times \frac{CA}{CP} \dots (2)$$

Marge Rotation

BN : bénéfice net

CP : capitaux propres

CA/CP : rotation des capitaux propres (c'est-à-dire la réalisation de chiffre d'affaire élevé avec la mise en œuvre d'un minimum de capitaux propres).

D'après cette décomposition, il existe deux leviers d'actions pour évaluer le résultat de l'entreprise (la marge et la rotation).

2.1.2 L'évaluation financière d'un projet

Pour l'évaluation financière d'un projet, on met l'accent sur la méthode de la valeur actualisée nette (VAN), la méthode de taux de rentabilité interne (TRI) et le modèle d'équilibre des actifs financiers pour le calcul des fonds propres.

1. La méthode de la valeur actualisée nette (VAN)

La méthode de la valeur actualisée nette (VAN) est l'une des méthodes traditionnelles d'évaluation des projets. Elle stipule que la valeur d'un projet est égale à la somme actualisée des flux de liquidité que le projet est en mesure de générer dans l'avenir, diminué de l'investissement initial, soit :

$$VAN = - I_0 + \frac{F_1}{(1+i_1)} + \frac{F_2}{(1+i_2)^2} + \dots + \frac{F_T}{(1+i_T)^T} \dots (1)$$

L'actualisation (le taux actualisé) est en effet indispensable en raison du risque de perte de la valeur de la monnaie ; les revenus tirés des différentes périodes n'ont éventuellement pas la même valeur. Par conséquent, pour pouvoir comparer et additionner les revenus générés à différentes périodes, il est pertinent de les ramener à une période de référence qui est la période initiale.

Par ailleurs, dans le calcul de la valeur actualisée nette, il faut prendre en considération quatre types de variables qui sont : le montant de l'investissement initial, la durée de vie du projet, les flux de liquidité annuels que génère le projet, le taux d'actualisation que nous devons appliquer pour chaque année.

Pour que l'investissement initial soit précisément quantifiable, il faut planifier convenablement les besoins du projet, et pour chaque besoin, il est nécessaire d'avoir des devis précis. Dans ce cas, le chef de projet peut estimer avec précision le montant de l'investissement initial. Pour identifier la durée de vie du projet d'investissement, il convient de raisonner en périodes annuelles et de prendre en considération certains paramètres. Et,

dans le cas le plus simple d'une firme industrielle, on peut supposer que la durée de vie du projet se confond avec la durée de vie théorique des équipements nécessaires au projet.

Concernant les flux de liquidité annuels (cash flow) liés au projet, c'est-à-dire les dépenses et les recettes imputables au projet, on doit les calculer pour chaque année et sur toute la durée de vie du projet, en prenant en considération uniquement les flux monétaires (encaissements et décaissements), et en écartant les flux d'origines financières (charge d'intérêts et dividendes). Le calcul de chaque flux annuel de liquidité se fait comme suit :

Résultat d'exploitation après impôts et avant frais financiers liés au projet (REt)
+
Dotation aux amortissements DAP
-
Variation du BFR (Δ BFR)
-
Investissements nouveaux nécessaires à la poursuite du projet (It)
=
Cash flow disponible. (Ft)
Soit, $F_t = RE_t + DAP - \Delta BFR_t - I_t$

Le choix du taux d'actualisation: de même que le taux d'intérêt des placements ou celui des emprunts bancaires, le taux d'actualisation appliqué dans le calcul de la VAN, exprime le prix du temps. Pour cette raison, les financiers et les chefs des projets considèrent depuis long temps, le taux d'intérêt des placements comme la référence unique au choix du taux d'actualisation qu'on applique dans le calcul de la VAN, afin d'aider à la prise de décisions fiables dans les différents types d'investissement.

Au sens de la finance moderne, les deux taux (le taux d'intérêt de placement et le taux d'actualisation d'investissement) ne sont pas comparables, dans la mesure où les investisseurs potentiels (business Angel, capital risque, capital d'amorçage...) préfèrent les opérations de placements à celles d'investissement dans le cas d'égalité des résultats.

La différence entre les deux opérations, comme le souligne Houdayer R,⁶⁶ « c'est notamment le risque pris en les réalisant. Le placement peut être réalisé avec une grande certitude de résultat, alors que les prévisions de revenus d'investissements peuvent être aléatoires », Actuellement, ce risque joue un rôle important dans le calcul de taux d'actualisation. De même, les économistes prennent en considération la notion de l'utilité, pour identifier le taux d'actualisation des agents économiques dans le calcul de la VAN.

⁶⁶ HOUDAYER R., Evaluation financière des projets, éd Economica, 1999.

L'utilisation de cette notion dans la définition du taux d'actualisation implique donc l'utilisation des taux différents d'un agent à l'autre, en se basant sur la subjectivité des acteurs.

Par ailleurs, il existe quelques éléments qui déterminent le taux d'actualisation, considéré comme la rentabilité minimale souhaitée du projet.

- Le rendement attendu de l'argent : c'est l'élément essentiel et la référence qui stimule les possesseurs de ressources financiers à investir dans le projet.
- Le coût de financement : cet élément correspond à la rentabilité minimale à atteindre d'un projet. Car, en cas d'une faible rentabilité, l'effet de levier se dégrade et l'endettement devient très risqué.
- La durée de l'étude : c'est l'horizon économique du décideur ; elle représente la durée d'engagement de l'entrepreneur dans le projet.
- Les risques liés au projet : ce sont les éléments qui laissent les bailleurs de fonds exiger un taux de rentabilité élevé.

La détermination du taux d'actualisation pour le calcul de la VAN doit d'abord prendre en compte le taux moyen des placements sans risque à auxquels, il faut ajouter les primes de risque liées au projet et son environnement ; les primes générales admises sont les suivantes⁶⁷ : 2 % pour des projets peu risqués, 5 % pour des projets assez risqués et 10% pour des projets très risqués. Par ailleurs, le taux d'actualisation se calcule par la moyenne pondérée des coûts des différentes sources de financement utilisées. Pour approcher la meilleure valeur de (k) il convient d'examiner les coûts : des fonds propres notés (k_{cp}) qui est le taux moyen de rentabilité que les actionnaires exigent de leurs titres, et des emprunts bancaires notés (k_d) qui est le taux d'intérêt exigé par le banquier pour la rémunération des emprunts nouveaux.

La connaissance des ces coûts, (k_{cp}) et (k_d) permet à l'entreprise de déterminer le coût moyen pondéré du capital, noté(k) considéré comme le taux de rendement minimum estimé par l'entreprise pour ses projets d'investissement.

Supposant que :

- C_p , soit le montant des capitaux propres en valeur de marché.
- D , soit le montant des dettes en valeur de marché.
- T , soit le taux d'imposition.

⁶⁷ HUSSON. B et JORDON H, évaluation financière d'un projet, édition, Economica, 2002 p 140

$$\text{Alors, La valeur de K est égale : } k_{cp} \times \frac{C_p}{D + C_p} + (1 - T)K_d \times \frac{D}{D + C_p} \dots(1)$$

2. La méthode de taux de rentabilité interne (TRI)

Le taux de rendement interne (TRI) d'un projet d'investissement est le taux d'actualisation qui rendrait la VAN de ce projet nulle. Le TRI du projet est le taux d'actualisation u tel que :

$$a_1 (1+u)^{-1} + a_2 (1+u)^{-2} + \dots + a_i (1+u)^{-i} + \dots + a_n (1+u)^{-n} - I = 0 \dots (1)$$

$$\text{Ou aussi: } a_1 (1+u)^{-1} + a_2 (1+u)^{-2} + \dots + a_i (1+u)^{-i} + \dots + a_n (1+u)^{-n} = I \dots (2).$$

Le TRI du projet est la valeur de u qui est la solution de l'équation (2), par exemple un projet d'investissement a une dépense initiale de 500. Il procure un cash flow net de 100 par an sur une durée de 10 ans. Alors son TRI c'est le taux u tel que :

$$100 (1+u)^{-1} + 100 (1+u)^{-2} + \dots + 100 (1+u)^{-10} = 500 \dots (3)$$

$$100 \frac{1 - (1+u)^{-10}}{u} = 500, \text{ et } \frac{1 - (1+u)^{-10}}{u} = 5. \text{ la lecture de la table financière (voir l'annexe)}$$

donne $\frac{1 - (1+u)^{-n}}{u}$ pour différentes valeurs de u et n . $n = 10$.

Et pour $u = 15\%$, la table financière donne $\frac{1 - (1+u)^{-10}}{u} = 5,02$ et pour $u = 16\%$,

$$\frac{1 - (1+u)^{-10}}{u} = 4,82$$

Donc u est légèrement supérieur à 15 %. Et comme l'expression $\frac{1 - (1+u)^{-10}}{u}$ décroît de façon proportionnelle lorsque u augmente, alors le u dans ce cas est voisin de 15,1%. L'importance de TRI consiste à comparer le TRI du projet que la firme a déterminé avec le taux de projet qu'elle s'est fixée antérieurement.

3. Le calcul des coûts des fonds propres

Dans la pratique, le calcul des coûts des fonds propres n'est pas systématique et son calcul n'est pas toujours facile. Le calcul des coûts des capitaux propres se fait à l'aide d'une des méthodes dont celle du *modèle d'équilibre des actifs financiers*. Il y a environ quarante

ans, les professeurs de finance William F. Shape, John Lintner, Jack Treynor et Jan Mossin⁶⁸ ont mis au point un modèle utilisant le bêta pour établir un lien formel entre les notions de risque et de rendement : il s'agit du modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) en anglais Capital Asset Pricing Model (CAPM).

Ce modèle permet de déterminer le rendement d'un titre donné (coût des capitaux propres), compte tenu de caractéristiques de risque mesurées par le bêta. Cependant, dans un marché financier considéré comme parfait avec un risque nul, le titre générera une rentabilité égale à un taux sans risque qui représente l'équilibre du marché. Mais l'incertitude qui caractérise le marché financier influence la rentabilité du titre en intégrant le risque dans son calcul. La rentabilité d'un titre dans ce cas, varie avec la variation du risque supporté par les investisseurs potentiels. L'agent économique qui est considéré rationnel dans la théorie micro économique devra arbitrer ses choix de placement selon son aversion au risque par la gestion d'un portefeuille de titres. On distingue deux catégories du risque :

- Le risque systématique (risque de marché), non diversifiable et lié à la conjoncture économique.
- Le risque spécifique (diversifiable) lié seulement aux variables internes de l'entreprise.

Pour mieux fructifier son portefeuille, l'investisseur doit diversifier ses titres pour partager les risques probables en éliminant le risque diversifiable. Et, pour évaluer le risque de marché d'un titre, l'investisseur doit mesurer la sensibilité de titre par rapport aux différentes évolutions de marché.

D'après ce modèle, on a un coefficient β mesurant la volatilité d'un titre par rapport à celle de l'indice boursier. Plus le coefficient β est élevé, plus le titre comporte un risque systématique important. Soit :

- β_i = le coefficient bêta du titre i. (indice de risque non diversifiable).
- R_m = le taux de rentabilité du marché.
- R_i = le taux de rentabilité du titre i exigé par les actionnaires

$$\text{Avec, } \beta_i = \frac{\text{Cov}(R_i, R_m)}{\text{Var}(R_m)} \dots (1)$$

On peut interpréter le coefficient bêta (β) de la manière suivante : plus β est élevé, plus le titre comporte un risque systématique élevé. Un titre ayant un $\beta < 1$ signifie une rentabilité moins volatile que celle du marché. Un titre ayant un $\beta > 1$ signifie une rentabilité

⁶⁸ Cité par GITMAN L et J JOEHNK M, investissement et marchés financiers, 9 édition, Pearson Education 2005 P 179.

plus volatile que celle du marché. En fait, pour un titre i , le taux de rendement exigé par les actionnaires est donné par la relation suivante :

$$R_i = R_f + [E(R_m) - R_f] \beta_i \dots (2)$$

Avec :

- β_i = le coefficient de volatilité de l'action i .
- R_i = rendement exigé de l'investissement i , étant donné son risque mesuré par le bêta
- R_f = taux sans risque, le rendement pouvant être obtenu sur un investissement non risqué.

R_m = le rendement du marché, généralement mesuré par le rendement moyen de l'ensemble des titres d'un indice composite tels que le CAC40, Dow Jones ou de tout autre indice important. Dans le calcul, on prend en considération l'espérance mathématique $E(R_m)$ du taux de rentabilité sur le marché des capitaux. L'exemple suivant explique l'application du MEDAF. Soit le titre T caractérisé par un bêta (β_t) = 1,50. Le taux sans risque (R_f) est de 7% et le rendement du marché (R_m) est de 10%. En substituant ces valeurs dans la relation ci-dessous, nous obtenons :

$$R_t = 7\% + (1,50 \times (10\% - 7\%)) = 7\% + (1,50 \times 3\%) = 7\% + 4,5\% = 11,5\%.$$

Alors tout investisseur achetant le titre T exige un rendement de 11,5% comme contrepartie du risque assumé.

En résumé, le MEDAF représente la relation mathématique positive existant entre le risque et le rendement : plus le β est élevé, plus son risque est élevé, et plus la prime de risque exigée par les actionnaires est élevée.

2.1.3 L'évaluation financière de la firme

L'évaluation de l'entreprise est une démarche indispensable dans la mesure où elles fournissent un support chiffré pour le marché de l'occasion des entreprises, les opérations de croissance externes (fusion, absorption...) et la distribution des dividendes. Cet élément est consacré à la présentation de deux méthodes d'évaluations que nous jugeons intéressantes et pertinentes pour notre travail : l'approche patrimoniale et la méthode d'évaluation du profit économique (Economic value Added).

1. L'approche patrimoniale

Selon cette approche, l'entreprise est un groupe de biens tangibles (usines, outils de production, produits...) et intangibles (brevets, images et compétences spécifiques des

ressources humaines) constituant son patrimoine. La valeur patrimoniale représente la valeur limite en dessous de laquelle l'achat de l'entreprise ou la prise de participation est une opération à risque élevé.

La détermination de l'actif net comptable se fait à partir d'un bilan comptable retraité de la manière suivante :

ANC= Actif retraité - Dettes (dettes financières d'exploitation et hors exploitation, les provisions pour risques et charges et les dividendes à verser)
--

L'objectif principal de cette méthode d'évaluation (ANC) est de déterminer la valeur approximative réelle de l'entreprise pour ses partenaires. Comme le notent Gense et Topsacalian⁶⁹, « il représente le droit pécuniaire de l'actionnaire en cas de cessation d'activité de la société, exprimé en termes de valeurs comptables ».

Cette méthode présente toutefois des insuffisances, car dans certaines activités la valeur fournie par l'ANC s'écarte plus ou moins de la valeur donnée par la capitalisation boursière. Et le rapport de capitalisation sur ANC n'égale pas à un ; ces activités concernent généralement les entreprises tertiaires de nouvelle génération d'information et de communication, où c'est plutôt la valorisation immatérielle qui domine (part de marché, taux de croissance...).

Pour suppléer à ces insuffisances, on procède à réévaluer l'actif sur la base de l'ANC ou de la valeur vénale⁷⁰, en prenant en compte l'aspect *futur* de l'entreprise ou son potentiel de croissance. PENE.D.⁷¹, distingue quatre niveaux de réévaluation, deux supérieurs à la valeur vénale et deux autres inférieurs à cette valeur.

Les deux niveaux de réévaluation supérieurs à la valeur vénale :

- *La valeur de reconstitution* : son niveau par rapport à l'ANC est nettement supérieur. Cependant, cette valeur a pour objectif d'estimer le montant à investir pour reconstituer l'ensemble des biens dans leurs états actuels.
- *La valeur d'assurance* : elle correspond à la valeur de reconstitution mais une déduction est faite sur la part de l'usure (par l'adoption d'un coefficient de vétusté).

Et les deux niveaux de réévaluation inférieurs à la valeur vénale :

- *La valeur de liquidation* : c'est la valeur qui est appliquée quand l'entreprise est considérée comme non- viable sur une période suffisamment longue.

⁶⁹ GENSSE P et TOPSACALIAN P. (2001), Ingénierie financière, Economica, 2 éd., p48

⁷⁰ C'est la valeur à laquelle les éléments d'actifs concernés pourraient être cédés sur le marché.

⁷¹ PENE D., Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise, Paris, Economica, 1993.

- *La valeur à la casse* : c'est la valeur qui est appliquée quand l'entreprise est considérée comme non-viable à court, à moyen ou à long terme.

- **La valeur substantielle**

Elle s'appelle aussi la méthode économique, parce qu'elle permet une lecture économique du patrimoine de l'entreprise ; son calcul consiste à ne retenir que les biens entrant dans le cycle de l'exploitation. Dans ce sens, il convient d'intégrer les biens loués ou en crédit bail, ainsi que les biens retenus à l'actif et évalués au coût de remplacement. La valeur substantielle nette de l'entreprise se calcule comme suit :

Immobilisations d'exploitation+ Biens loués ou en crédit bail + actif circulant= Valeur substantielle brute-Dettes= Valeur substantielle nette.

- **Le Goodwill**

Le Goodwill ou le fonds de commerce, représente la valeur des éléments qui ne figurent pas au bilan de l'entreprise : son know-how, sa réputation, sa clientèle, ou d'autres éléments incorporels. Le calcul du Goodwill et de la valeur patrimoniale sert notamment à déterminer la valeur globale de la firme. Par conséquent :

La valeur d'une affaire= montant des actifs nets+goodwill

Lorsque, la rentabilité calculée d'une entreprise est inférieure à celle d'un placement sans risque, la différence constitue un « badwill » qui devrait être déduit de la valeur d'actif net. Dans ce cas, la valeur d'une affaire= montants des actifs nets-badwill

Pour expliquer la manière de calcul du goodwill, nous illustrons nos propos par un exemple : ⁷²

Supposons qu'une firme dont les actifs sont estimés à 3 millions DA et les dettes sont égales à 2 millions DA. La valeur de l'actif net de cette entreprise est donc 1 million DA et supposons que le bénéfice net d'impôt du dernier exercice ait été de 150 000 DA. Si une somme de 1 million DA avait été placée en obligations au rendement net de 5 %, elle aurait procuré des intérêts de 50 000 DA soit 100 000 DA de moins que l'entreprise. Cette différence de 100000 DA peut être considérée comme le revenu d'un goodwill dont le calcul doit prendre en considération le degré de risque présenté par l'entreprise. Si ce risque n'excède pas celui des obligations, alors dans ce cas le goodwill de cette entreprise ayant une rentabilité de 5 % et offrant un revenu de 100 000 DA est égal à : $\frac{100000}{0.05} = 2\,000\,000$ DA.

⁷² Cet exemple est adapté de PAPIN R, L'Art de diriger, ed Dunod. 2002.

Mais, le rachat, la participation et la prise de contrôle dans une entreprise présente des risques plus importants par rapport à un placement obligataire. Face à cela, les financiers préconisent d'appliquer un taux supérieur à celui des obligations. Si on retient un taux de 12

%, le montant du goodwill est de : $\frac{100000}{0.12} = 833\ 000\ \text{DA}$.

La valeur marchande de l'entreprise est de :

1 000 000DA (valeur d'actif net) + 833 000 DA (goodwill) = 1833 000 DA.

2. La méthode d'évaluation du profit économique (Economic Value Added)

Cette méthode (EVA) est mise au point par Stern et Stewart⁷³, elle permet d'étudier la performance économique de l'entreprise à partir de son exercice, après rémunération de tous les capitaux utilisés ; son avantage consiste à mesurer l'impact des décisions des managers sur la création de la valeur. Elle intéresse notamment les gestionnaires du capital risque et les business Angel. Selon Milano⁷⁴, cette méthode est très efficace pour l'évaluation des entreprises de la nouvelle économie.

Alors, son calcul se fait comme suit :

$$\text{EVA}_t = \text{RNE}_t - \text{KM}_t \times \text{CI}_t$$

Avec : RNE_t = le résultat net d'exploitation avant frais financiers pour la période t ;

KM_t = le coût moyen pondéré du capital pour la période t ;

CI_t = les capitaux investis (dettes+capital).

$$\text{EVA}_t = \text{RNE}_t - \text{KM}_t \times \text{CI}_t \quad \dots (1)$$

$$\text{EVA}_t = (\text{RNE}_t \times \text{CI}_t) / \text{CI}_t - \text{KM}_t \times \text{CI}_t \quad \dots (2)$$

$\text{RNE}_t / \text{CI}_t$ peut s'interpréter comme la rentabilité économique des capitaux investis pour la période t. Notée re_t .

$$\text{EVA}_t = re_t \times \text{CI}_t - \text{KM}_t \times \text{CI}_t \quad \dots (3)$$

$$\text{EVA}_t = (re_t - \text{KM}_t) \times \text{CI}_t \quad \dots (4)$$

Cette présentation de l'EVA permet de mesurer la capacité de l'entreprise à créer ou à détruire de la valeur.

La Market Value Added (MVA) peut se définir comme la somme actualisée des EVA futurs :

⁷³ STERN J.M., STEWART G. et CHEW D. (1995), "The EVA financial management system", Journal of Applied Corporate Finance, cite par cité par STEPHANY E, La relation capital-risque/ PME. Fondements et pratiques,, Ed de boeck 2003.

⁷⁴ MILANO G.V. (2000), « EVA and the New Economy », Journal of Applied Corporate Finance, cité par STEPHANY E, La relation capital-risque/ PME. Fondements et pratiques,, Ed de boeck 2003.

$$MVA_t = \sum_{t=1}^n \frac{EVA_t}{(1+k)^t} \dots (5)$$

La valeur du marché de l'entreprise est la somme des capitaux investis et de MVA ; une MVA positive signifie que les partenaires extérieurs sont optimistes quant aux rentabilités futures de l'entreprise; dans ce cas, les partenaires financiers prennent en considération, dans leurs analyses, la performance antérieure de l'entreprise et de ses investissements futurs. Globalement, cette méthode permet de :

- piloter par centres de valeur capables d'identifier les leviers de création de valeur ;
- renforcer les activités dans les secteurs les plus rentables, en privilégiant les actifs ayant une rentabilité supérieure au coût du capital.

3. La distribution des dividendes

Les actionnaires apportent leurs capitaux (fonds) dans l'espoir d'en tirer profit (les dividendes et éventuellement une plus value). Autrement dit, « ils espèrent en contrepartie obtenir de leur placement un taux de rentabilité au moins égale sinon supérieur à leur taux d'actualisation (prime de risque)». ⁷⁵ La logique de l'actionnaire fait qu'il est intéressé au revenu actualisé (R_A) (qui est égale à la différence entre la somme actualisée des dividendes futurs et la valeur actuelle des apports en fonds propres) ; et son intervention consiste à comparer entre ce qu'il apporte (le prix de l'action P_0) et ce qu'il reçoit (les dividendes). Toutefois, la comparaison se fait au moyen de taux d'actualisation (r), qui est appelé aussi le coût des capitaux propres.

$$R_A = -P_0 + \sum \frac{DIV}{(1+r)^k} \geq 0. \dots (1)$$

Par ailleurs, un problème persiste dans cette méthode et qui réside dans l'évaluation des dividendes futurs ; le modèle Gordon et Shapiro repose sur l'hypothèse d'une croissance perpétuelle du dividende à un taux annuel constant g . En fait, la connaissance de Div_1 suffit pour connaître tous les dividendes futurs.

$$Div_2 = Div_1 + Div_1 \times g \dots (2)$$

Lorsque le taux d'actualisation (r) s'élève, l'achat s'arrête au point où

$$P_0 = \sum \frac{DIV}{(1+r)^k} \dots (3) ; \text{ ainsi, par rapport au modèle de Gordon et Shapiro}$$

$$P_0 = \frac{DIV_1}{(1+r)} + \frac{DIV_1(1+g)}{(1+r)^2} + \dots + \frac{DIV_1(1+g)^{n-1}}{(1+r)^n}, \dots (4) \quad \text{si } g < r, \text{ et si } n \text{ tend vers l'infini,}$$

$$\text{alors } P_0 = \sum \frac{DIV_1}{r-g} \text{ et } r = \frac{DIV_1}{P_0} + g. \dots (5)$$

⁷⁵ VAN LOYE G., Finance et théorie des organisations, éd. Economica, 1998.

Le taux d'actualisation dépend donc de deux facteurs : le facteur de rentabilité $\frac{DIV_1}{P_0}$,

et celui de croissance du dividende g .

2.2 L'élaboration du business plan

Après avoir présenté dans la première section, le diagnostic externe (qui aide à cerner les opportunités et les menaces de l'environnement externe), ainsi que le diagnostic interne (qui identifie les forces et les faiblesses de l'entreprise), en plus de l'analyse financière (qui sert à quantifier les objectifs de l'entreprise), nous présenterons dans cette sous section, la méthodologie d'élaboration d'un business plan qui s'appuie en fait sur les analyses précédentes.

Avant d'entamer 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». ⁷⁶

Cependant, les différents ouvrages traitant le business plan suggèrent des plans qui sont nettement pareils, c'est-à-dire qu'ils fournissent l'essentiel des informations qu'un business plan doit comporter ⁷⁷ (voir les tableaux 2.4 et 2.5). Notons aussi qu'il n'existe aucune règle qui identifie le nombre de partie à mettre dans le business plan.

Alors globalement tous les business plan font analyser les éléments suivants : une page de garde avec les coordonnées de la personne physique ou morale rédactrice, une note de synthèse (executive summary), analyse de l'environnement externe de l'entreprise, présentation du projet ou du produit, présentation de la stratégie de l'entreprise, les plans fonctionnels, le plan financier et l'annexe.

En fait, l'ordre de rédaction de plan de développement peut dépendre des aspirations de son auteur (trouver le financement nécessaire pour se développer rapidement ou trouver le partenaire pour démarrer un nouveau projet), ou de la nature du projet (un projet de services n'exige pas les mêmes besoins qu'un projet industriel ou technologique qui nécessite davantage de ressources), ainsi que de sa destination (les exigences des banquiers sont différentes à celles de capital investissement, et les aspirations du partenaire commercial diffèrent de celles de partenaire industriel).

⁷⁶ MOSCHETTO BL *opi cite*.

⁷⁷ LEGER-JARNIOU C, et KAOUSIS G. *Construire Son Business Plan*, Dunod, 2006.

Tableau 2.4 : les différentes démarches d'élaboration d'un business plan

Pour une entreprise en phase de restructuration	Pour un projet nouveau au sein d'une entreprise existante	Pour une création d'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> -note de synthèse - présentation de l'entreprise - analyse du marché et de la concurrence -présentation des objectifs et de la stratégie - planification des besoins - prévisions financières -annexes 	<ul style="list-style-type: none"> -note de synthèse - présentation du produit et des objectifs - analyse du marché et de la concurrence -présentation des ressources existantes et de la stratégie - planification des besoins -prévisions financières -annexes 	<ul style="list-style-type: none"> -note de synthèse - présentation du produit et des objectifs - analyse du marché et de la concurrence -politique stratégique détaillée et calendrier d'actions - planification des besoins -prévisions financières -annexes

Source : Moschetto BL op, cite.

Tableau 2.5 : les éléments essentiels que comporte le business plan

Exemple 1 ⁷⁸	Exemple 2 ⁷⁹	Exemple 3 ⁸⁰
<ul style="list-style-type: none"> - présentation de l'entreprise -historique rapide -vocation, culture -position actuelle : marché, cibles, clients, points forts/faibles, position concurrentielle, situation financière -projet de l'entreprise -entreprise dans 5 ans ? -moyens à mettre en oeuvre -résumé des prévisions financières. -exploration des risques. -annexes 	<ul style="list-style-type: none"> -résumé stratégique (executive summary) -présentation de l'offre de produits et de services (business model et proposition de valeur-value proposition) -marché-environnement concurrentiel. -objectifs fixés -stratégies de l'entreprise. -équipe de direction – management-ressources humaines. -aspects juridiques -besoins de financement -documents financiers -mode de sortie des investisseurs -annexes 	<ul style="list-style-type: none"> -executive summary -historique du projet -créateurs -description du projet -marché et concurrence -clientèle visée et positionnement stratégique -technologie et moyens de protection -moyens à mettre en œuvre : (marketing, production, logistique, partenariats, ressources humaines, organisation) -éléments juridiques -structures du capital -chiffrage du projet -conclusions et perspectives d'avenir -annexes.

⁷⁸ Source : CLAUDE M, le business plan, construire et utiliser un plan de développement, Ed. d'organisation.2002.

⁷⁹ Source : AFIC, Association française des investisseurs en capital. www.afic.asso.fr.

⁸⁰ Source : LEGER-JARNIOU C, et KAOUSIS G. Construire Son Business Plan, Dunod, 2006.

Pour notre démarche, nous soulignons s'être inspirés de tous les travaux précédemment présentés ; dans ce qui suit, nous essaierons de présenter les éléments essentiels que doit comporter un business plan. Nous porterons également un grand intérêt à un business plan qui soit valable pour tous les cas d'utilisation (création, nouveau projet, restructuration et planification récurrente).

2.2 1 La note de synthèse (Executive summary)

La note de synthèse est le premier texte qui doit apparaître dans le plan de développement de l'entreprise ; elle présente, d'une manière précise, l'essentiel du business plan. Ceci dit, la tâche de l'auteur du business plan se limite à exposer les fondamentaux de son projet : les clients, les produits/services, les actionnaires, la rentabilité et les perspectives d'avenir sur le marché. Dans le cas de la recherche de financement, la note de synthèse dans le business plan doit indiquer précisément : le montant recherché, la manière de l'utilisation de ce montant, pour quelles raisons ces fonds sont indispensables pour l'entreprise et quel retour sur investissement propose l'entreprise.

La rédaction de cette note doit être *professionnelle, enthousiaste, complète et concise et avec un maximum de deux pages pour tout expliquer*⁸¹. Et son élaboration doit être rédigée en dernier étape lorsque le business plan est mis au point avec cohérence.

2.2.2 La présentation générale

La présentation générale a pour objet d'exposer le type du business plan que nous envisageons de traiter ; mais avant d'en venir, il est si utile de distinguer d'une manière détaillée les différentes restructurations envisageables de la firme, d'un projet nouveau, d'une entreprise déjà existante, et d'une création d'entreprise. Pour ce qui concerne la restructuration de l'entreprise, cette présentation se limite en fait à la présentation de l'entreprise ; mais concernant les deux autres cas (projet nouveau au sein d'une entreprise déjà existante et création complète d'une firme), nous ferons une description générale du projet.

1. Le cas de restructuration de l'entreprise

Dans ce type de restructuration, il est nécessaire de présenter le passé, les richesses, le savoir-faire et les différentes opportunités de l'entreprise. Pour Bessis, Galai, Hillel et

⁸¹ LEGER-JARNIOU C, et KAOUSIS G. Construire Son Business Plan, Dunod, 2006.

Kienast⁸², la présentation de l'entreprise dans le cas de restructuration doit inclure : les points clés de l'histoire de la société, les produits et services actuellement vendus par la société, un curriculum vitae résumé des dirigeants, les moyens humains dont dispose déjà l'entreprise, l'implantation géographique, les capacités de recherche et de développement, l'outil de production, les réseaux de commercialisation, les principaux actifs de l'entreprise et les résultats financiers antécédents.

2. Pour un nouveau projet

La démarche à suivre dans le cas d'une nouvelle création de l'entreprise est la même qu'on suit dans le cas d'un nouveau projet d'une entreprise déjà existante. Cependant, dans les deux cas, il convient de présenter le produit ou le service que souhaite commercialiser l'entreprise. Cette présentation concerne les caractéristiques techniques du produit ; si la technologie est nouvelle, il faut présenter sa supériorité sinon, il faut préciser sa fiabilité et ses qualités économiques. Concernant le positionnement concurrentiel, ce dernier correspond au choix de l'offre de l'entreprise pour se différencier des concurrents déjà implantés.

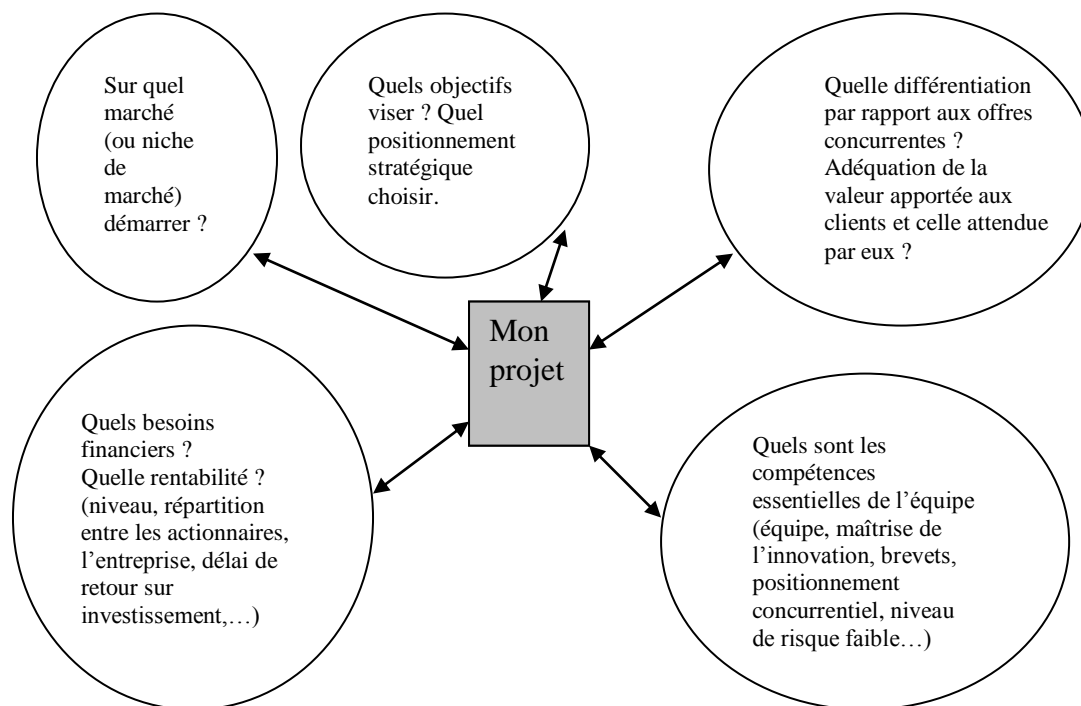
Après la présentation des spécificités techniques du produit et le positionnement stratégique de l'entreprise, il sera question de définir d'une manière claire :

- Les objectifs de l'entreprise au démarrage, à moyen terme dans le cas d'un projet technologique qui nécessite plus de fonds et de temps pour se développer. Il est nécessaire d'analyser les différentes étapes et leur durée pour attirer le lecteur et lui expliquer l'effort qu'il devra fournir pour accompagner la nouvelle firme ou le nouveau projet dans son processus de développement.
- L'image que souhaite véhiculer l'entreprise sur son nouveau produit/ service ou qu'estime véhiculer le créateur sur son entreprise.
- Les compétences distinctives (le cœur de compétence) qui feront la différence sur le marché par rapport aux concurrents et qui sont les seules compétences à ne pas sous-traiter. Ainsi, la présentation simplifiée des besoins de financement et des flux attendus (résultat, seuil de rentabilité) sera utile pour laisser le lecteur continuer l'analyse des différents chapitres qui restent dans le business plan.

Le schéma 2.2 aide à synthétiser la description du projet pour la rendre attractive.

⁸² BESSIS J, GALAI D, HILLEL L et KIENAST P, business plan, Paris, Nathan, 1998.

Schéma 2.2 : les points importants à mettre en évidence pour décrire un nouveau projet



Source : LEGER-JARNIOU C, et KAOUSISG. 2006. P 77.

L'objectif de ces descriptions est de donner une idée claire et précise à la lecture du business plan, et d'apprécier immédiatement de quoi il s'agit (le type de marché, les objectifs, les compétences et les besoins financiers). Cette description permet également de donner l'envie de continuer la lecture du business plan.

- **Les créateurs**

Pour le cas de création de l'entreprise, il est nécessaire de présenter l'équipe créatrice, en insistant sur la qualité des membres d'équipe du projet. Les créateurs doivent montrer, l'origine de leurs idées, leurs expériences et leurs objectifs afin de préciser la valeur qu'il apportera le projet pour les partenaires extérieurs.

2.2.3 Analyse du marché et de l'environnement concurrentiel

Dans cette partie du business plan, l'entreprise doit donner une image vendeuse de l'environnement dans lequel elle évolue. Le créateur d'une nouvelle entreprise ou le manager d'une société déjà établie doit vérifier l'existence d'une demande non satisfaite sur le marché. Alors, la première étape consiste à faire une analyse/industrie et une analyse/produits.

Pour l'industrie, qui est aujourd'hui largement diffusée dans le langage de la stratégie suite notamment aux travaux de Michael Porter. Il s'agit essentiellement d'une façon de connaître le secteur d'appartenance en termes de concurrents. Il y a lieu de mentionner les parts de marché et les forces et les faiblesses des différents révélateurs de l'entreprise. Ainsi, dans la planification récurrente, l'entreprise peut analyser sa position concurrentielle, à travers l'analyse de ses opportunités, menaces, forces et faiblesses par rapport à la concurrence.

Pour les produits, l'objectif fondamental est de parvenir à exposer clairement les caractéristiques des produits et/ou services offerts répondant à l'éventuels besoins non satisfaits ; il vise aussi à exposer les avantages concurrentiels de ces produits, notamment en ce qui concerne la politique des prix et celle de distribution, la qualité des produits et le service après vente⁸³.

La deuxième étape consiste à décrire le marché avec segmentation. Si des études de marché ont été réalisées, il sera nécessaire d'énoncer les méthodes utilisées pour établir ces études. Les enseignements tirés d'expériences devront être appréciés à leur juste valeur. Les données collectées devront se révéler fiables et effectivement transposables au projet.

2.2.4 La stratégie de l'entreprise

Cette partie du business plan, est une occasion pour l'entreprise d'exposer sa politique stratégique générale et les objectifs qu'envisage atteindre dans le futur notamment dans le cas de restructuration. Dans les autres cas (le cas d'un nouveau projet au sein d'une entreprise déjà établie ou de projet de création d'une start up), l'entreprise énonce clairement et en détail ses objectifs, ses orientations stratégiques, sa politique marketing et sa politique de financement à l'aide des outils d'analyses stratégiques déjà soulignés.

Concernant le marché, il convient de présenter les prévisions globales des parts de marché sur chaque segment et la stratégie marketing de l'entreprise. Pour les orientations stratégiques il est impératif de souligner, avec arguments, l'axe ou axes de développement choisis par l'entreprise ; de même, il convient d'aborder l'organisation interne de la firme (règlement intérieur, procédures informatiques, exigences administratives particulières, modalités de gestion ...) et sa structure. Ensuite, concernant la politique de financement, il convient d'aborder le régime financier de l'entreprise qui consiste en une sélection des financements pour un investissement donné ou une sélection des investissements pour satisfaire une norme de rentabilité.

⁸³ Il s'agit de l'ensemble des services tels que les garanties, les réparations et la maintenance

2.2.5 La planification des besoins

Cette partie du business plan traitera de la planification opérationnelle ; la démarche consiste à quantifier les besoins fonctionnels de l'entreprise, soit par fonctions (marketing, production et choix technologique, recherche et développement, ressources humaines et organisation de l'entreprise), soit par postes (investissement, changes externe, dividendes..). Une description par fonction est plus adaptée pour les entreprises à caractère industriel, où les fonctions (production et marketing) jouent un rôle important. À l'inverse, une description par postes convient mieux dans les cas des petites entreprises et les entreprises de service.

1. La planification marketing et prévisions de ventes

La façon la plus pertinente de gérer les ventes et de mener la fonction marketing consiste à identifier un choix d'options (en sélectionner une ou plusieurs), à programmer et à budgéter les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs⁸⁴. En fait, l'élaboration du plan marketing est la mise en œuvre programmée des ressources du marketing pour atteindre ses objectifs. Dans le plan Marketing, il faut décrire les grands axes de la démarche marketing (politique de prix et politique de distribution), de planifier la politique de communication et de quantifier précisément les coûts afférents. De même, il est nécessaire d'identifier le personnel affecté, de définir les tâches à accomplir et de planifier les coûts relatifs à ces tâches. Globalement, dans la planification marketing, on mettra en évidence notamment les évolutions en ce qui concerne : les habitudes d'achat, les besoins des consommateurs, la démographie des segments de clientèle et les politiques commerciales des concurrents. Ainsi, il sera facile d'énoncer les objectifs de vente dans les cinq prochaines années, tout en veillant à vérifier en permanence l'adéquation entre ces objectifs retracés et les moyens mis en œuvre, surtout en termes de ressources humaines.

- **Les prévisions de vente sur le marché**

C'est à partir de ces prévisions que l'entreprise puisse établir le chiffre d'affaires prévisionnel, qui est le revenu, ou la valeur monétaire, perçu par l'entreprise en contrepartie de la vente de ses produits. Par ailleurs, l'estimation de ventes en volume, en fournissant le chiffre d'affaires prévisionnel, permet d'évaluer les coûts entraînés par le fonctionnement de l'entreprise et par là, le résultat de l'exercice et la rentabilité de l'entreprise.

Pour donner une idée claire au lecteur externe, ainsi que pour tous les acteurs internes de l'entreprise dans le cadre de la planification récurrente, le business plan doit comporter des tableaux explicatifs qui retracent les estimations des ventes en volume par segment de

⁸⁴ MCDONALD M, les plans marketing. Comment les établir ? Comment les utiliser ? éd. de boeck. 2004.

marché. Toutefois, les prévisions des ventes se réalisent à partir des prévisions de l'évolution en volume du marché. Se référer à une année de base est aussi (N) pertinent pour comparer les évolutions possibles des ventes dans le futur. Les évolutions de ventes sur les différents segments doivent aussi être divisées en trois hypothèses :

- 1) La croissance des ventes sur le segment est pessimiste (P)
- 2) La croissance des ventes sur le segment est neutre (N) ;
- 3) La croissance des ventes sur le segment est optimiste (O).

Tableau 2.6 : récapitulatif des objectifs marketings, ventes par segment de marché

Vente	Année N			Année + 1			Année + 2			Année + 3			Année + 4			Année +5					
	P	N	O	P	N	O	P	N	O	P	N	O	P	N	O	P	N	O			
Liste des segments clés	Ventes totales de l'entreprise sur ce segment			Ventes totales de l'entreprise sur ce segment			Ventes totales de l'entreprise sur ce segment			Ventes totales de l'entreprise sur ce segment			Ventes totales de l'entreprise sur ce segment			Ventes totales de l'entreprise sur ce segment					

Source : Adapté de MCDONALD M, les plans marketing. Comment les établir ? Comment les utiliser ? Ed. de bœck. 2004.

Dans la pratique, il convient d'accompagner, à la demande, ces évaluations par des simulations, justifiant plusieurs variables d'évolution du marché ; les parts de marché prévisionnelles doivent être cohérentes avec la stratégie de l'entreprise.

2. Planification de la production et choix technologique

L'entreprise doit proposer un plan de production réaliste, qui doit être en mesure de satisfaire la demande du marché dans de bonnes conditions. Ceci se traduit par un délai de livraison convenable au départ et en diminution progressive, avec une qualité de production supérieure et en amélioration continue. A cela, s'ajoute la réalisation des économies d'échelle en fonction des quantités produites, c'est-à-dire la baisse des coûts de revient, au fur et à mesure que la production augmente.

Dans le cas d'une planification récurrente ou d'un nouveau projet dans une entreprise déjà en activité, le plan de la production doit comporter une description détaillée de l'état de la production actuelle concernant : la technologie utilisée, la localisation des unités de production, l'organisation des approvisionnements et le système de gestion de la production mis en place. Il doit décrire aussi les capacités de production et le niveau d'utilisation des

Chapitre II : Les outils d'analyses stratégiques et financiers pour l'élaboration d'un business plan

machines, les contrats de sous-traitance, si elles existent, ainsi que la structure de coût unitaire des produits. Une fois que ces descriptions sont accomplies, l'entreprise peut adopter son plan de développement concernant sa fonction de production.

Dans le cas d'une nouvelle création d'entreprise, il semble un peu difficile d'expliquer aux acteurs externes de l'entreprise tous les besoins et ambitions liés à la production, car le créateur ne dispose pas d'une structure de production pouvant l'aider à argumenter ces besoins ; autrement dit, dans le cas d'une création nouvelle, il n'est question pour le créateur que de faire des prédictions. Et pour suppléer à ce problème et attirer l'attention de l'investisseur potentiel, le créateur doit fournir des éclaircissements concernant la méthode de production qu'il doit d'ailleurs illustrer par un schéma. Par ailleurs, il existe de nombreuses méthodes de planification dont le recours apparaît indispensable, surtout en cas d'un grand projet industriel. Parmi ces méthodes, il y a le diagramme de PERT, qui intègre l'ensemble des activités avec leur liaison au temps. Et le diagramme de composition de produits, qui a pour objet l'identification des composants dont l'assemblage constitue le produit final.

Globalement, dans le plan de production, le créateur doit mentionner sa situation actuelle concernant : l'équipement, la technologie de production, les investissements en machines, la localisation géographique, le stockage (organisation, capacité), et coût d'acquisition de la technologie, et les dépenses à envisager pour assurer le développement de l'entreprise dans le futur.

Tableau 2.7 : exemple d'un plan de production de l'entreprise

Désignation	Année 1	Année2	Année 3	Année4	Année5
Volume de production (quantité)					
L'utilisation des capacités de production (%)					
Nombre des employés					
Coûts des matériaux					
Charges externes					
Coût de la main d'œuvre					
amortissement					
Autres charges de production					
Coût total de production					
Coûts de production/revenu (%)					

Source : élaboré par nous-mêmes après les différentes lectures.

3. Le plan de ressources humaines

La mise en évidence des ressources humaines constitue la clé de réussite de l'entreprise. Ainsi, pour une entreprise déjà établie, la démarche à suivre pour l'évaluation des ressources humaines, consiste, après l'analyse de son potentiel humain, à décrire (dans son plan de ressources humaines à l'intérieur du business plan) sa situation actuelle, surtout dans le cas de la planification récurrente, pour définir ensuite les effectifs et les compétences nécessaires à chacune des périodes examinées dans le devenir afin de réaliser les objectifs stratégiques retracés par la direction de l'entreprise ; l'entreprise doit en outre planifier sa politique salariale globale.

Dans le cas de la création d'une entreprise, le créateur se limite à décrire les moyens humains dont dispose l'entreprise le jour de la présentation de son business plan (organisation du travail, nombre de personnes et qualification, politique de management des ressources humaines, besoins futurs pour combler les manques enregistrés actuellement et chercher les compétences distinctives qui accompagnent l'évolution de l'entreprise).

4. L'organisation de l'entreprise

Le mode d'organisation de l'entreprise constitue la clef de voûte du plan de développement ; il doit donner des réponses à la question : comment organiser la décision pour permettre à l'entreprise de mener à bien sa stratégie ?⁸⁵ Alors, le type d'organisation adopté par l'entreprise a des répercussions directes sur son efficacité générale. L'organigramme organisationnel doit être compatible avec la fonction de l'entreprise et ses objectifs stratégiques. En effet, le plan de développement doit faire apparaître nécessairement les conséquences des choix stratégiques sur la structure décisionnelle de l'entreprise : répartition des responsabilités, choix d'un niveau de décentralisation, le rôle du comité de direction, système de contrôle des décisions et système de délégation de l'autorité.

5. La planification de la recherche et du développement

La recherche et développement peut aboutir à la maîtrise technologique ainsi que à l'innovation organisationnelle et commerciale, ce qui donnera à l'entreprise une image forte et crédible à l'égard des partenaires extérieurs. En fait, dans son plan de développement l'entreprise doit établir l'agenda de sa recherche, l'équipe de recherche et le budget réservé à cette fonction stratégique. L'agenda doit comporter les grandes étapes du projet de recherche ; concernant l'équipe de recherche il faut présenter son évolution et ses spécificités

⁸⁵ MARMUSE C. Politique Générale, éd Economica, 1996.

scientifiques, de même il est utile de citer les centres de recherche associés au projet. Enfin, le plan de recherche et développement doit fournir la liste des équipements de recherche indispensables à la société, les brevets déposés ou achetés surtout pour la nouvelle entreprise qui ne dispose pas encore d'une structure de recherche.

2.2.6 Les prévisions financières

Les prévisions financières jouent un rôle fondamental dans le business plan. Elles constituent une analyse de la faisabilité finale du plan de développement et doivent traduire fidèlement les choix stratégiques. De même, la présentation financière d'un plan n'est que l'aboutissement de l'ensemble des décisions prises dans chaque domaine fonctionnel et au plan général⁸⁶. En fait, la majorité des prévisions chiffrées se trouve dans cette partie du business plan. Les prévisions qu'on doit rencontrer dans le business plan sont:

1. Les prévisions salariales

Elles sont globalement présentées sous formes d'un tableau chiffré pour permettre d'estimer le montant des charges de personnels. Les salaires proposés doivent être proches du salaire de base du secteur d'activité de l'entreprise ; les salaires proposés qui sont plus élevés ou plus bas que la moyenne doivent être justifiés. Toutefois, l'entreprise doit préciser le taux de progression annuel de ces salaires dans son tableau des prévisions salariales.

2. Les prévisions des investissements

L'entreprise doit présenter ses investissements d'ordre corporel et incorporel liés à sa croissance et donc à l'augmentation du besoin en fonds de roulement sous forme d'un tableau ; la présentation doit se faire sur cinq ans en présentant le calendrier de ces investissements. Toutefois, ces prévisions d'investissement doivent être actualisées, avec une justification concernant le taux d'actualisation appliqué. Après avoir élaboré le tableau relatif à ses investissements, l'entreprise doit s'intéresser aux amortissements, qui sont indispensables pour la réalisation des comptes de résultat prévisionnels, avec la précision de la durée et des modalités d'amortissement de chacun des matériels.

3. L'emprunt bancaire

Le tableau des emprunts doit faire apparaître tous les emprunts bancaires de l'entreprise, les différentes échéances de remboursement et le détail des amortissements, des

⁸⁶ MARMUSE C, politique générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques, 2 éd, Economica, 1996.

intérêts et des annuités. Pour les nouveaux emprunts envisagés par l'entreprise, la difficulté de leurs prévisions consiste à anticiper le taux d'intérêt appliqués par les banques dans le moyen et long terme.

Par ailleurs, la connaissance des dividendes, des investissements, des amortissements et le montant des remboursements des emprunts, doit être complété par l'identification des besoins en fonds de roulement et les charges externes afin de pouvoir déterminer les principales sources de financement.

Enfin, concernant les tableaux de prévisions salariales, de prévisions des investissements, et de l'emprunt bancaire, l'entreprise peut utiliser le logiciel PME EBP business plan⁸⁷ pour les réaliser.

4. La politique des dividendes

Pour inciter les partenaires financiers à participer dans son projet, l'entreprise doit préciser sa politique de distribution de dividendes en énonçant le taux de distribution du résultat dans les cinq prochaines années comme il est indiqué dans le tableau 2. 8.

Tableau 2.8 : la distribution des dividendes

	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
Résultat net						
Taux de distribution						
Dividendes Versés						
Réserves						

5. Le plan de financement et les annexes

Le plan de financement met l'accent sur les équilibres entre les emplois et les ressources nécessaires pour l'entreprise. Il conduit à identifier les nécessités de financement propre ou externe. Les postes essentiels sont les suivants⁸⁸ :

Les ressources du plan

- capacité d'autofinancement (cash-flow) approximativement égale au résultat après impôts augmenté des dotations aux amortissements ;
- les cessions d'immobilisations (en cas de réorganisation importante de l'activité) ;
- les apports de fonds propres ;
- les emprunts à long terme.

⁸⁷ www.ebp.com/fr/produits/business_plan_pme.

⁸⁸ MARMUSE C, politique générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques, 2 éd, Economica, 1996.

Les emplois du plan

- les accroissements de besoin en fonds de roulements liés à l'évolution du chiffre d'affaires ;
- les investissements nouveaux (renouvellement ou capacité) ;
- les remboursements des emprunts antérieurs et nouveaux ;
- la prise de participations nécessaires à la mise en application de la stratégie.

Le solde du plan fait apparaître des soldes cumulés équilibrés. Dans le cas où des déficits sont enregistrés, on considère que les besoins ponctuels de financement, s'ils sont limités, peuvent être couverts par des recours à la mobilisation de comptes clients et des crédits bancaires de court terme.

Les annexes

Pour conclure le business plan, il est de tradition de fournir tous les documents qui apportent des arguments et rassurent le lecteur. Alors, d'une manière générale, l'annexe comporte des documents très techniques ou très longs pour figurer dans les chapitres principaux du business plan.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter les différents outils d'analyses stratégiques et financiers qui servent à faciliter la tâche d'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 d'analyses financiers 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 l'état des lieux des PME algériennes et la méthodologie de l'enquête. En fait, il est d'usage de connaître les caractéristiques de la population à l'étude avant d'entamer l'enquête de terrain.

Chapitre III

***Etat des lieux des PME algériennes et
méthodologie de l'enquête***

Chapitre III

Etat des lieux des PME algériennes et méthodologie de l'enquête.

Ce chapitre présente les principales caractéristiques des PME algériennes ainsi que la méthodologie de l'enquête. Ce cadre conceptuel se compose essentiellement de deux sections. La première section présente la PME algérienne à travers sa définition, son évolution, ses caractéristiques et les mesures d'appui à sa compétitivité initiée par l'Etat. C'est pourquoi, notre objectif dans cette section est d'identifier la spécificité de la PME algérienne, avant que nous entamions l'enquête de terrain auprès de ces dernières. La deuxième section présente de manière détaillée les moyens et les techniques utilisées afin de réaliser l'enquête de terrain.

Section 1 : Etat des lieux des PME algériennes

Dans cette section, nous présentons la PME algérienne dans la mesure où la connaissance de ses différentes spécificités sert à faciliter l'élaboration de l'instrument de mesure et l'analyse des résultats.

Avant l'adoption de la loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise en décembre 2001, l'Algérie n'avait aucune définition officielle pour ce type d'entreprises. A cette époque, le seul critère retenu par l'office national des statistiques pour le classement des entreprises est celui de l'effectif. Même si, ce critère ne reflète pas la réalité et le dynamisme de ces entreprises car, il rend difficile la tâche de comparaison entre deux périodes distinctes.

Pour combler toutes ces lacunes et donner un souffle à un secteur qui est considéré comme étant le moteur du développement dans plusieurs pays, l'Algérie a adopté en décembre 2001⁸⁹ une loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise. Cette loi retient trois critères pour définir la PME algérienne ces critères sont : l'effectif, le chiffre d'affaires et/ou le bilan annuel et l'indépendance de l'entreprise. Par conséquent, la PME algérienne est considérée comme tel, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services. Employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas deux milliards de DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA et qui respecte le critère d'autonomie concrétisé par un capital social dont au moins 25% échappe au contrôle des autres entreprises qui y ont réalisé des participations directes ou croisées. De ce fait, la classification de la PME en Algérie se fait comme suit :

⁸⁹ Voir l'ordonnance n 01-18 du 12 décembre 2001.

• La moyenne entreprise (ME) est définie comme une entreprise qui emploie de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars

• La petite entreprise (PE) est définie comme une entreprise qui emploie de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars

• La très petite entreprise (TPE), ou micro-entreprise est définie comme une entreprise qui emploie de 1 à 9 employés et qui réalise un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars.

Les PME sont donc composées de 1 à 250 salariés. Les grandes entreprises sont celles qui dépassent les 250 employés. Le tableau N°3.1 résume les trois (03) catégories d'entreprises (PME).

Tableau N° 3.1 : classification des PME par le nombre d'effectif et le chiffre d'affaires

Entreprise/Critères	Effectifs	Chiffre d'affaires	Bilan annuel
Moyenne	50 à 250	200 millions à 2 milliards DA	100 à 500 millions DA
Petite	10 à 49	Inférieur à 200 millions DA	Inférieur à 100 millions DA
Très petite (TPE) ou micro-entreprise	1 à 9	Inférieur à 20 millions DA	Inférieur à 10 millions DA

Source : Actes des assises nationales de la PME, janvier 2004.

Notons que, la définition de la PME retenue par l'Algérie est inspirée de celle adoptée par l'union européenne (voir le chapitre1). L'Algérie ayant, en effet, adopté la Charte de Bologne qui consacre la définition européenne des PME en Juin 2000. Enfin, cette définition de la PME, consacrée par la loi du 12 décembre 2001, constitue un cadre de référence pour toutes mesures gouvernementales veillant au développement de la PME algérienne.

1.1 Evolution de la PME algérienne

« La PME algérienne est née dans sa majorité après l'indépendance ; elle n'a évolué que très lentement sans disposer ni d'une infrastructure adaptée ni d'une expérience historique

acquise »⁹⁰. La PME algérienne n'était pas connue réellement jusqu'à la fin des années 80, et les pouvoirs publics n'ont pas accordé une importance cruciale à ce type d'entreprises après l'indépendance. « Ainsi, il a été longtemps question de la plus grande usine, la plus grande entreprise, la plus grande université, la plus grande exploitation agricole... La petite structure était à peine tolérée dans la plupart des domaines »⁹¹. L'émergence de la PME algérienne est encouragée par le processus des réformes économiques libérales entamé par le pays en 1988, et l'orientation en faveur de ce type d'entreprises est apparue. De ce fait, l'encouragement et la volonté de développer ce secteur sont apparus dans le contexte de la transition vers l'économie de marché, comme une alternative à la relance des investissements, et à l'essoufflement du modèle d'industrialisation de base en Algérie. En fait, nous distinguons essentiellement deux périodes qui ont caractérisé l'évolution de la PME algérienne depuis l'indépendance.

La première période, qui va de l'indépendance de l'Algérie jusqu'en 1988, est caractérisée simplement par une législation portée essentiellement sur la limitation de l'expansion de la PME privée tout en mettant en place un nombre appréciable de PME de droit public, et un contrôle rigoureux par un régime fiscal et une législation de travail contraignant le développement des PME. Le premier code d'investissement adopté en 1963, dans l'espoir de remédier à l'instabilité économique et sociale qui a suivi l'indépendance, n'a pas réalisé les objectifs retracés en développant l'investissement privé par le capital national ou étranger et en créant la PME algérienne, malgré les avantages et les garanties accordés à ces investisseurs. Contrairement à celui de 1963, le nouveau code des investissements de 1966 a instauré des mesures très sévères et complexes empêchant le développement de l'investissement privé, de sorte qu'il avait concrétisé le monopole de l'Etat sur la sphère économique. Par ailleurs, la période allant de 1982 à 1987 a affiché une volonté pour l'encadrement et l'orientation des PME par la création d'un nouveau cadre législatif par la loi 82-11 du 21.08.82 relative à l'investissement économique privé et national, et par la création en 1983 de l'office pour l'orientation, le suivi et la coordination de l'investissement privé (OSCIP). Mais, toutes ces mesures n'ont pas abouti aux résultats prévus et le nombre de PME créées reste très limité. A Bouyacoub⁹² souligne que : « cette pratique a entraîné, de simples

⁹⁰ Rapport de CNES : Pour une politique de développement des PME en Algérie, 2001

⁹¹ BOUYACOUB A. Entreprise, entrepreneurs et gouvernance des PME-PMI : approches franco-algériennes, L'Harmattan, 2003.

⁹² BOUYACOUB A, La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, 2 tomes, OPU Alger, 1986

usines qui sont rapidement devenus de gros complexes intégrant une multitude de fonctions et de larges gammes de produits, sans relation avec une démarche d'économie d'échelle ».

La seconde période entamée à partir de 1988, suite à la libéralisation de l'économie nationale, est caractérisée par la mise en place de stimulants encourageant la création et la relance des entreprises privées. Afin de concrétiser cette volonté sur le terrain, la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit instaure des réformes économiques et introduit le principe de la liberté d'investissement. En encourageant toutes les formes de contribution du capital, c'est-à-dire l'égalité des entrepreneurs nationaux et étrangers devant la loi, cette loi envisage de donner l'autonomie de gestion aux banques commerciales et à la banque d'Algérie. De même, le processus de réformes économiques en Algérie est soutenu par le décret 93-12 du 05 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement et la création du guichet unique par l'agence de promotion, de soutien et de suivi des investissements (APSI) en 1994.

Ces dispositifs ont pour objectif de rappeler que l'intervention des pouvoirs publics se limite à l'octroi d'incitations aux investissements, par l'allègement fiscal, la facilité d'accès au foncier et en réduisant les délais de traitement des dossiers d'investissements. « Dans les faits, la mise en œuvre de ces textes législatifs a été confrontée à l'immobilisme de tout un environnement censé être au service de l'investissement. Les lourdeurs bureaucratiques, les problèmes liés à la gestion du foncier industriel, entre autres, ont rendu pratiquement inopérant le dispositif mis en place »⁹³.

Pour combler ces lacunes et apporter des solutions adéquates, et donner un nouveau souffle à la promotion et le développement de l'investissement, l'Algérie a promulgué en 2001 l'ordonnance 01-03 du 20/08/2001 relative au développement de l'investissement et la loi d'orientation sur la promotion de la PME. Cette loi qui porte sur l'orientation et la promotion de la PME a pour objectif de⁹⁴ :

- faciliter l'accès des PME aux services et avantages prévus dans le dispositif de soutien ;
- favoriser l'implantation des sites d'accueil au profit des PME ;
- encourager l'émergence de nouvelles PME ;

⁹³ Rapport de CNES : Pour une politique de développement des PME en Algérie, 2001

⁹⁴ Actes des assises nationales de la PME, janvier 2004.

- promouvoir le tissu des PME productives ;
- favoriser la créativité et l'innovation ;
- encourager l'exportation des biens et services ;
- promouvoir la diffusion de l'information sur les PME.

Dernièrement, d'autres dispositifs opérationnels participent à la promotion et à l'intensification des PME privées. Ce sont le Conseil National de la Concertation, le Fonds de Garantie des Crédits et les Programmes de la mise à niveau, l'Agence nationale de développement des PME, les Centres de Facilitations et les Pépinières d'entreprises, le Centre d'Etudes et de Recherches de la PME et le Comité National de la Promotion de la Sous-traitance.

A partir de réformes économiques entamées en Algérie dès 1988, le parc national des entreprises privées a connu un développement important. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activités. Il est favorisé par les politiques publiques incitatives.

« Depuis 1990, la création de PME a connu un mouvement ascendant. En effet, 60 % des PME existantes en 2000 ont été créées après 1994, soit après l'adoption d'un nouveau code des investissements (octobre 1993) et après l'entrée en vigueur du Programme d'ajustement structurel (PAS), mai 1994 »⁹⁵. Le rythme annuel moyen de création de PME est estimé par le ministère des PME à environ 30 000 PME par an.

Aujourd'hui, la dynamique de la création de PME est un phénomène visible dans le paysage économique algérien. En effet, selon les statistiques du ministère des PME et de l'artisanat, jusqu'à la fin de l'année 2007, la population des PME, dans ses principales composantes (privées, publiques et activités artisanales) s'élève à 410 959 unités avec un taux de croissance de 09,08% par rapport à l'année 2006 qui enregistre 376 767 PME.

Le tableau N° 3.2 présente la population du secteur des PME et de l'artisanat, jusqu'à la fin de l'année 2007.

⁹⁵ BOUYACOUB A. *Entreprise, entrepreneurs et gouvernance des PME-PMI : approches franco-algériennes*, L'Harmattan, 2003.

Tableau 3.2 : la population du secteur de la PME et l'Artisanat en 2007

Nature des PME	Nombre des PME année 2007	Evolution en%
PME privées	293 946	71,53
PME publiques	666	0,16
Activités artisanales	116 347	28,31
Total	410 959	100

Source : ministère des PME et de l'artisanat, bulletin 2007

En fait, nous constatons après la lecture de ce tableau que la majorité des PME algériennes sont des entreprises privées. Durant l'année 2007, il y'a eu 24 835 nouvelles créations de PME, 2 481 réactivations (après arrêts temporaires), et 3 176 radiations. Les PME publiques représentent la minorité de cette population en passant de 788 PME en 2003 à un nombre de 666 PME à la fin de 2007. Cette diminution du nombre est due principalement au processus de privatisation des entreprises publiques.

Toutefois, nous constatons une progression remarquable en nombre des PME dans les trois secteurs qui sont les services, bâtiment et travaux publics et les industries représentées essentiellement par l'industrie agroalimentaire (voir tableau N° 3.3).

Tableau 3.3. : répartition des PME par Groupes de Branches d'Activité l'année 2007

GROUPES DE BRANCHES	Nombre des PME- privées	TAUX	CONTENU
Services	135 151	45,98 %	-Transport et communication -Commerce -Hôtellerie et restauration -Services fournis aux entreprises -Services fournis aux ménages -Etablissements financiers -Affaires immobilières -Services pour collectivités
Bâtiment et travaux publics	100250	34,10 %	-Bâtiment et travaux publics
Industries	54 301	18,48 %	-Mines et carrières -ISMME -Matériaux de construction -Chimie, plastique -Industrie agroalimentaire -Industrie du textile -Industrie du cuir

			-Industrie du bois et papier -Industries diverses
Agriculture et pêche	3 401	1,16 %	-Agriculture et pêche
Services liés aux industries %	843	0,29	-Services et travaux pétroliers -Eau et énergie -Hydrocarbures
Total	293 946	100 %	

Source : ministère des PME et de l'artisanat, bulletin 2007

1.2 Les caractéristiques des PME algériennes

Sur le plan microéconomique, les PME algériennes semblent se caractériser par un certain nombre de singularités que K. ASSALA⁹⁶ résume en :

- les PME sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole, elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation jusque là ;
- les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers ;
- une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement) ;
- le marché des entreprises est principalement local et national, très rarement international ;
- la collaboration entre entrepreneurs et avec les autorités publiques n'est pas assez développée ;
- les techniques de croissance (cession, fusion, regroupements..) sont non maîtrisées et non utilisés ;
- les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires.

En outre, la PME algérienne recouvre des réalités très différentes. En dépit de son hétérogénéité, le secteur présente un certain nombre de caractéristiques communes⁹⁷ :

⁹⁶ASSALA K., PME en Algérie : de la création à la mondialisation, 8^eCIFEPME p02

⁹⁷ Ministère des PME et de l'artisanat, Code Algérien de gouvernance d'entreprise, édition 2009.

- Malgré leur croissance rapide et soutenue en termes de créations nouvelles, les PME privées algériennes se heurtent, dans leur très grande majorité, à des difficultés de survie dues à diverses raisons endogènes et exogènes ;
- Elles présentent une caractéristique sociologique tenace et largement répandue, celle d'être des entreprises familiales dotées de statut juridiques privilégiant très largement l'entreprise personne physique, la SARL, et dans une moindre mesure, l'EURL, quant à la SPA, elle demeure très peu répandue, quoique l'on note depuis quelque années une progression de ce statut juridique ;
- Leur gestion reste soumise à un modèle familial, le propriétaire unique ou principal, entouré de personnels recrutés dans le giron familial, assure lui-même la gestion et concentre entre ses mains la quasi-totalité du pouvoir décisionnel, des responsabilités et des prérogatives. La maîtrise des méthodes de management moderne y demeure insuffisante et le recours au conseil et à l'expertise extérieurs ne s'effectue que très rarement ;

1.3 Les différents statuts juridiques de la PME en Algérie

Il est très important de situer, dans le business plan, la PME par rapport à son statut juridique, et tous les éléments juridiques en relation avec les aides et les textes juridiques. En effet, le partenaire financier, par ses aspects de financement spécifique, s'intéresse au statut juridique des entreprises, et aux propriétaires de son capital social.

Les deux grandes catégories de forme juridique, l'entreprise individuelle ou la société, se distinguent sur presque tout.

Concernant les PME algériennes, nous distinguons principalement les statuts juridiques suivants :

1. L'entreprise individuelle : Dans ce cas, l'entreprise et son créateur ne font qu'un. En fait, l'entrepreneur possède une liberté d'action, et son patrimoine personnel et professionnel est juridiquement confondu. L'entrepreneur individuel est donc responsable des dettes de l'entreprise sur l'ensemble de ses biens propres, à l'exception de sa résidence principale. « Toutefois, ce type de structure juridique est particulièrement simple mais risqué pour un créateur ! De plus, les investisseurs ne financent pas ces entreprises »⁹⁸.

⁹⁸ LEGER- JARNIOU C, et KAOUSIS G. Construire Son Business Plan, Dunod, 2006.

2. La société, à l'inverse d'une entreprise individuelle, est constituée d'une personne morale juridiquement distincte de son ou de ses créateurs. L'entreprise dispose de son propre patrimoine et l'utilisation des biens de l'entreprise à des fins personnelles peut entraîner des poursuites au titre de l'abus de biens sociaux. De plus, le dirigeant désigné pour représenter la société vis-à-vis des tiers n'agit pas pour son compte personnel, mais pour le compte d'une personne morale distincte. Pour ce type d'entreprises, on trouve principalement : la SARL, l'EURL, la SNC et la SPA.

La S.A.R.L est définie par le code de commerce algérien, comme : « une société qui a un nombre d'associés inférieur ou égale à 20 personnes, et qui tient à la fois de la société de capitaux et de la société de personnes »⁹⁹. Dans la S.A.R.L, Les fonds exigés pour la création de la PME sont limités, et le nombre d'associés peut aller jusqu'au vingt personnes. En fait, la S.A.R.L représente la forme la plus favorable voire la plus adaptée aux moyens de financement par les investisseurs. Mais cette dernière affiche quelques faiblesses, qui peuvent empêcher l'investisseur extérieur de participer dans le capital social de l'entreprise. Par exemple, la S.A.R.L, permet à tous les associés d'avoir un poste de travail au sein de l'entreprise, sinon en tant que gérant, du moins en tant qu'exécutant, donc la S.A.R.L est un modèle mieux adapté aux entreprises familiales, et en général ces dernières ne sont pas motivées de s'associer avec des personnes extérieures.

L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (E.U.R.L) est de création récente; elle permet d'éviter la confusion de patrimoine entre l'individu et la société, en créant une structure simple ne comportant qu'un « associé unique ». Cette création évite celle d'une structure unipersonnelle alors qu'il n'y a qu'un entrepreneur. Le capital maximal est cependant aujourd'hui d'un montant trop faible pour offrir une garantie suffisante aux tiers.

Dans la société en nom collectif (S.N.C), les associés sont solidaires, ils ont la même responsabilité que les entrepreneurs individuels. La SNC est transparente ; relativement peu utilisée, elle suppose des relations étroites entre les associés.

La société par action (S.P.A) est une société dont le capital est divisé en actions. Elle est constituée entre des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Selon le code de commerce algérien, le nombre minimum des associés des SPA ne peut pas être inférieur à sept (07) personnes. Dans ce cas, l'entreprise peut faire un appel public à l'épargne au moyen de la bourse. En fait, l'élaboration du business plan est très indispensable.

⁹⁹ L'ordonnance n75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce.

La société par action semble la plus adaptée pour le financement par le partenaire financier, et cela, à travers l'ouverture du son capital social aux souscripteurs.

Toutefois, quelle que soit la structure choisie, si l'entreprise est créée par plus d'une personne, il est très utile de signer un pacte d'actionnaires. Avant de se lancer dans l'aventure, le créateur doit se mettre d'accord avec ses actionnaires sur les points suivants¹⁰⁰ :

- la répartition des apports en capital ;
- le partage du pouvoir au sein de la société ;
- la rémunération de chacun, (salaire, dividendes, plus value) ;
- la politique de distribution des dividendes ;
- la sortie d'un ou de plusieurs associés (droits préférentiels) ;
- d'autres points qui risquent de poser problème lors de l'exploitation de l'entreprise.

Les associés devront également préciser leurs relations avec leurs partenaires investisseurs, comme le mode de sortie des investisseurs (vente de leurs parts, introduction en bourse, vente de l'entreprise, etc.)

1.4 L'importance des PME dans l'économie algérienne

La compétitivité de la PME (privée) algérienne est remarquable dans la sphère économique du pays. Le secteur de la PME a réalisé des progrès importants ces dernières années après la libéralisation de l'économie algérienne. On constate cette progression de la PME à travers l'analyse des principaux indicateurs économiques.

« En fait, le processus de libéralisation, et de privatisation des entreprises publiques, fait que les entreprises privées (PME) dominent désormais dans la plupart des secteurs économiques et ont surclassé le secteur public dans le processus de création des richesses et de l'emploi. Ainsi, si leur poids dans toute l'économie n'a évolué que de 45,84 % à 47,12% entre 1989 et 2003, leur poids dans l'économie hors hydrocarbures a considérablement augmenté, passant de 60,6 % à 78,87% durant la même période ». ¹⁰¹

Par ailleurs, la valeur ajoutée totale du secteur privé (hors hydrocarbure) en Algérie représente en 2006, 85,72% de la richesse nationale. La PME contribue pour près de 100 % à la valeur ajoutée dans le secteur primaire (agriculture) et de plus de 94% à celle du

¹⁰⁰ LEGER- JARNIOU C, et KAOUSIS G. Construire Son Business Plan, Dunod, 2006.

¹⁰¹BOUYACOUB A : op.cité.

commerce au moment où, elle ne générât en 1990 que 20 % de la valeur ajoutée industrielle hors hydrocarbures et 20 % de celle du BTP.

Le tableau N° 3.4 montre que les PME du secteur privé contribuent à la création de la valeur ajoutée dans les différents secteurs d'activités. En fait, nous enregistrons une valeur ajoutée élevée dans le commerce et la distribution avec 833 milliards de DA, dans le transport et la communication 830,07 milliards de DA, dans le bâtiment et travaux publics 732,71 milliards de DA, l'agriculture avec 704,19 milliards de DA et l'industrie agroalimentaire avec 152,13 milliards de DA.

Toutefois, à l'exception de l'agriculture et du BTP, les PME algériennes se concentrent généralement dans le transport et le commerce. La participation de la PME dans les secteurs productifs (industrie et tourisme) qui créent réellement de richesses est modeste.

Ainsi, la quasi totalité de la VA privée provient des entreprises de moins de 10 salariés, soit 75% de la VA en 2001 contre 44 % en 1985¹⁰².

Tableau 3.4 : évolution de la part du secteur privé dans la valeur ajoutée totale en milliards DA

Secteurs d'activités	2003	2004	2005	2006	2007
Agriculture	510,03	578,88	510,03	578,88	704,19
BTP	401	458,67	401	458,67	732,71
Transport et communication	412,43	503,87	412,43	503,87	830,07
Services fournis aux entreprises	44,15	50,69	44,15	50,69	71,71
Hôtellerie et restauration	59,35	62,64	59,35	62,64	80,75
Industrie agroalimentaire	115,38	119,24	115,38	119,24	152 ,13
Cuir et chaussure	2,46	2,68	2,46	2,68	2,38
Commerce et distribution	552,17	607,05	552,17	607,05	833

Source : établi à partir des données du ministère des PME et de l'artisanat, bulletin 2008

¹⁰² ADLI (Z) , FERRAH (A), YAHIAOUI (S), CHEHAT (M) : le développement de la PME en Algérie : l'impératif de mise à niveau des institutions, www.Gredaal.com août 2008.

1.5 Les obstacles de développements des PME algériennes

Nous distinguons essentiellement deux grandes contraintes qui sont la contrainte liée à l'accès au foncier industriel et la contrainte liée au financement et au fonctionnement des PME.

Le foncier constitue une ressource clé limitée et un élément déterminant dans toutes les politiques de développement économique. Il est l'un des plus importants obstacles à la création et la promotion de la PME privée en Algérie. L'accès au foncier industriel est compliqué à cause de la rareté, la flambée des prix des terrains et de la grande spéculation de ces derniers. « En matière de prise en charge du foncier industriel, il a été constaté un déséquilibre important entre les objectifs des textes et la réalité vécue par les opérateurs économiques, notamment de statut privé »¹⁰³.

En effet, le foncier demeure un domaine complexe, régi par un grand nombre de textes et de multiples intervenants sans pouvoir de décision réel. Il reste donc l'otage de la multitude d'organismes et institutions considérés comme centres de décision et qui sont :

- l'administration des domaines gestionnaires du portefeuille du foncier public à destination de l'habitat et de l'investissement ;
- les agences locales de régulation foncière, créées par les dispositions du décret exécutif 90/405 du 22 décembre 1990 fixant les règles de création et d'organisation des agences locales de gestion et de régulation foncière urbaine) ;
- le comité d'assistance pour la localisation et la promotion des investissements ;
- l'agence nationale de l'amélioration et du développement du logement (AADL) ;
- l'établissement de gestion de la zone industrielle (EGZI).

En plus de la multiplicité des intervenants et des centres de décision qui ont montré leurs limites, l'accès difficile pour les investisseurs au foncier industriel est dû à l'absence d'un marché de foncier libre, transparent et dynamique, conséquence de l'offre foncière privée restreinte et de l'offre foncière publique, cédée à des prix très abordables, favorisant ainsi la spéculation.

Il existe également une ambiguïté concernant la situation juridique des terrains donnés. Une proportion considérable de lots de terrains, bien qu'occupés et bâtis, ne sont pas encore régularisés par un acte de propriété.

En dépit du rôle qu'elles jouent les PME privées nationales, en matière de croissance et de participation au développement national et leurs contributions considérables au produit

¹⁰³ MPMEA, Actes des assises de la PME, Janvier 2004.

intérieur brut (PIB), comme nous l'avons montré dans cette section, les PME privées nationales sont dévalorisées et leurs relations avec les banques sont caractérisées par les tracasseries administratives et la lourdeur bureaucratique.

Par ailleurs, la hausse des prix du pétrole en ces dernières années a permis aux pouvoirs publics d'assainir et de recapitaliser les banques publiques, mais ces opérations n'ont pas eu un impact significatif sur le financement des PME. Le paradoxe qui mérite d'être souligné est que le système financier et bancaire est aussi désarmé face à une situation de rareté des ressources que face à une situation d'abondance des ressources. De même, le crédit à moyen terme bancaire n'est octroyé que dans la mesure du respect d'un ratio généralement de 30 (apport) / 70 (emprunt), ce qui est contraignant pour les PME.

S'ajoutent à toutes ces contraintes évoquées le problème du fonctionnement des PME. En effet, ces dernières rencontrent des entraves bureaucratiques importantes qui affectent leur développement. Selon un rapport de la Banque Mondiale¹⁰⁴, l'attitude de l'administration publique est souvent peu favorable aux affaires et les barrières administratives à la marche des affaires sont toujours importantes, et ce en dépit du changement positif dans la politique du gouvernement envers le secteur privé. Ainsi, la réglementation du travail constitue également une contrainte au développement des PME car, elle est statique et ne s'est pas adaptée à l'évolution de la situation économique du pays. Aussi, « la fiscalité et la parafiscalité constituent également un lourd fardeau pour le secteur des PME. La PME algérienne est plus taxée que ses concurrents au Maghreb et en Europe »¹⁰⁵

1.6 Les mesures d'appui à la compétitivité de la PME algérienne

Vu l'importance des PME et les enjeux qui attendent l'Algérie, cette dernière a mis en place une stratégie d'accompagnement basée sur des programmes d'appui au profit des entreprises afin de les moderniser et d'instaurer au sein de ces entreprises le management moderne des organisations. Il s'agit des programmes suivants:

- le programme national de l'amélioration de la compétitivité industrielle piloté par le Ministère de l'Industrie ;
- le programme ED PME (MEDA) inscrit à l'indicatif du Ministère de la PME ;
- programme national de mise à niveau de la PME piloté par le Ministère de la PME.

¹⁰⁴ Banque Mondiale : Stratégie macroéconomique à moyen terme pour l'Algérie : soutenir une croissance plus rapide avec la stabilité économique et sociale, mai 2003.

¹⁰⁵ MPMEA. Op. Cite.

Rappelons que ces dispositifs ont pour objectif d'améliorer la qualité de management des PME algériennes et de renforcer la compétitivité des entreprises industrielles privées. Si nous citerions, par exemple, le programme EDPME (MEDA) qui s'inscrit à l'indicatif du Ministère de PME, et qui est financé conjointement par la commission européenne et le Ministère de la PME et de l'Artisanat. Pour une durée de cinq ans, et dont le budget s'élève à 62,9 millions d'euros et géré par une équipe mixte d'experts européens et algériens, disposant d'un siège à Alger et de cinq antennes dans les régions (Alger, Annaba, Ghardaïa, Oran et Sétif), nous trouverions que ce programme a été mis en place pour réaliser les activités suivantes :

- mise à niveau des PME ;
- appui au développement de nouveaux instruments de financement pour les PME;
- couverture de garantie apportée aux fonds de garantie;
- renforcement des capacités des associations patronales et professionnelles;

Pour concrétiser ces activités, plusieurs outils d'intervention ont été redéployés afin de réussir les objectifs fixés par ce programme. On trouve, parmi ces outils, le développement stratégique, le marketing et la commercialisation, le management et l'organisation, la gestion des ressources humaines, la production, la finance et la comptabilité ainsi que le contrôle de gestion. Ce programme donne aussi une importance cruciale au business plan, comme outil de management par excellence, qui a été initié pour développer la PME algérienne et pour moderniser son management.

1.7 Présentation des PME du territoire d'étude

La wilaya de Bejaia est une région côtière du centre Est du pays s'ouvrant sur la mer méditerranéenne, avec une façade maritime de 120 Km. Insérée entre les grands massifs du Djurdjura, des Bibans et des Babors, le territoire de la wilaya de Bejaia s'étend sur une superficie de 3223 Km².

Le relief de la wilaya de Bejaia est marqué par une prédominance de massifs montagneux qui occupent presque $\frac{3}{4}$ de la superficie globale, des montagnes dont l'altitude minimale est de 1521 mètres et l'altitude maximale va au-delà de 1970 mètres. Pour le reste, il est occupé par la vallée de la Soummam et les plaines situées près de la région côtière. Issue du découpage administratif de 1974, la wilaya de Bejaia est organisée en 19 daïra et 52 communes. Elle a des limites administratives avec cinq wilayas (Tizi Ouzou, Bouira, Jijel, Sétif et Bordj Bou-Argeridj).

La wilaya de Bejaia est considérée comme la sixième wilaya parmi les plus peuplées en Algérie, elle compte près de 3% de la population totale en Algérie, avec un effectif de 1 002 644 habitants à la fin 2007. Le taux de croissance annuel de la population de la wilaya de Bejaia avoisine 1,18%. La densité atteint dans certaines communes des niveaux de 1836 Habit/Km² à Sidi Aich, 1500 Habit/Km² à Bejaia, comme elle peut atteindre seulement 31 Habit/Km² à Beni Ksila et 90 Hbt/Km² à Tamokra. Bien évidemment, la grande partie de la population de la wilaya de Bejaia occupe la vallée de la Soummam à raison de 42,3% dans les chefs lieux, 30,8% réside dans les agglomérations secondaires et le reste 26,9% dans les zones dispersées de la région.

Selon la direction des PME de la wilaya de Bejaia, la population de PME s'élève à 8820 unités au 31 décembre 2007, contre 7 320 enregistrées à la fin 2006, soit une croissance de 20,49 %. Elles emploient un effectif de 36 685 individus déclarés auprès de la CNAS, auxquels il faut ajouter ceux qui sont déclarés auprès de la Caisse Nationale des Non Salariés (CASNOS). A une majorité dominante (98,07 %), ces PME sont de statut privé et les PME publiques sont en voie de disparition (perte de 33 unités en 2007). Par contre, dans le secteur privé, il a été créé la même année 1595 nouvelles entreprises. Par ailleurs, en termes de création de PME, la wilaya de Bejaia se situe dans le TOP 5, à l'échelle nationale juste derrière Alger, Oran et Tizi ouzou.

Ainsi, compte tenu des activités artisanales, le secteur des PME compte, vers la fin de l'année 2007, 15 403 PME opérationnelles. La catégorie des activités artisanales connaît à son tour une dynamique importante puisqu'elle totalise jusqu'à la fin de 2007 un nombre de 6 583 activités. L'année 2007 a été marquée par la création de 828 nouvelles activités artisanales, soit un taux de croissance de plus de 14 % par rapport à l'année 2006 et de plus de 24% par rapport à 2005. Depuis 1993, le nombre des PME n'a pas cessé de croître, enregistrant en deux ans une augmentation de plus de 34 %, soit 3922 unités entre 2005 et 2007. Le rythme annuel moyen de création est présenté dans le tableau N° 3.5.

Tableau 3.5: évolution de la population de PME de la wilaya de Bejaia

	2005	2006	2007	Evolution (2006-2007)
PME privées	5 994	7 117	8 650	1533
PME publiques	194	203	170	- 33
Activités artisanales	5 293	5 755	6 583	828
Total	11 481	13 135	15 403	2 268

Source : établie à partir des données DPME –Bejaia.

Les PME de la wilaya de Bejaia ont permis la création de 7 000 nouveaux emplois en 2007, portant ainsi le nombre total d'emplois créés par ce secteur à 55 560 (contre 48 595 en 2006 et 38 515 en 2005). Cependant, cette dynamique est inégalement répartie à travers les secteurs d'activités, du fait de sa concentration dans quelques secteurs seulement. Le BTP fournit à lui seul plus de 33 % de l'emploi créé en 2007, suivi par le commerce (11,92 %), le transport et les communications (9,02 %) et l'industrie agroalimentaire (8,33 %). Le reste de l'emploi est partagé, d'une manière plus ou moins égale, entre les autres secteurs.

Notons, que la grande majorité (69 %) des PME de la wilaya de Bejaia sont des entreprises individuelles (EI). La forme SARL vient en deuxième place mais de très loin avec seulement moins de 8 %. La forme SPA semble la moins adoptée avec seulement 0,4 %. Ce sont, d'ailleurs, les PME publiques qui ont généralement cette forme. Ces données sont semblables à celles enregistrées au niveau national.

Section 2 : Méthodologie de travail

Cette section décrit de manière détaillée les moyens et les techniques utilisées afin de recueillir l'information nécessaire à la vérification des hypothèses de recherche. Précisons dans un premier temps, qu'il s'agit d'une recherche fondamentalement descriptive (Gauthier, 1986¹⁰⁶) puisqu'elle vise à identifier la place du business ou la planification stratégique d'une manière générale dans les PME de la wilaya de Bejaia.

Dans cette section, nous allons présenter l'enquête de terrain que nous avons menée auprès des PME de la wilaya de Bejaia. Premièrement, nous présentons les objectifs de cette enquête. Ensuite, nous focalisons sur la méthodologie adoptée pour atteindre les objectifs retracés dans cette enquête. Par ailleurs, il s'agit de parler du choix de l'échantillon, de techniques d'échantillonnage, de la présentation et de la justification des différentes parties du questionnaire, de la procédure d'expérimentation et de la méthode d'analyse.

2.1 Objectifs de l'enquête

Cette enquête est très importante pour nous puisqu'elle constitue la clef de voûte de notre travail. Elle est très intéressante car, jusqu'à présent, aucun travail de recherche n'est porté sur cet aspect au sein de l'université de Bejaia et non plus dans d'autres universités (à notre connaissance). Nous considérons alors que ce thème, « Essai d'élaboration d'un système d'aide à la décision par le business plan cas des PME », comme un sujet original même si

¹⁰⁶ GAUTHIER, B, Recherche Sociale; de la problématique à la collecte des données. Presse de l'Université du Québec, 1986, 535 pages.

nous savons que le concept du business plan est considéré comme un outil de management par excellence. On en parle que dernièrement en Algérie à travers les séminaires et les colloques. Cependant, nous n'avons pas d'autres sources d'information pour consolider notre démarche théorique. Nous étions donc obligés d'adopter une démarche de prospection afin de collecter les informations indispensables, pour clarifier certains aspects relatifs à la démarche de prise de décision et de l'élaboration des plans par les PME locales.

Cette enquête a été perçue comme le meilleur moyen pour nous d'examiner de plus près ce qu'il en est de la planification dans les PME de la wilaya de Bejaia, pour mieux apprécier leurs démarches d'élaboration des plans et les éléments traités dans leurs plans. Aussi, cette enquête nous permet de voir si toutes les PME font des plans de développement ou non, et quelles sont les contraintes qui empêchent les PME de planifier leur devenir. De même, il s'agit de vérifier si les dirigeants des PME conceptualisent la notion du business plan ou pas encore.

2.2 Méthodologie de l'enquête

L'enquête de terrain nous est apparue comme la technique la mieux adéquate pour répondre à nos questions. Ses objectifs étant connus, il y a lieu de montrer les différentes étapes d'ordre méthodologique par lesquelles nous devons passer pour atteindre ces objectifs.

En fait, nous commençons par la détermination de la population de l'étude et la raison du choix des PME, en passant par le développement du questionnaire et son administration, pour arriver à l'analyse des données recueillies.

La population de l'étude se compose des propriétaires et des dirigeants des PME. En fait, la détermination de l'échantillon à étudier passe nécessairement par la délimitation de la population mère ou la base de sondage. Dans notre travail, il s'agit de considérer les PME de la wilaya de Bejaia. Cependant, pour que notre questionnement reste en relation avec la problématique de recherche, il est indispensable de choisir parmi toutes les PME que possède la wilaya de Bejaia, celles qui peuvent fournir, de la manière la plus objective, les informations nécessaires à notre recherche. En fait, nous avons opté pour les PME publiques et privées de différentes tailles et nous avons interrogé également les très petites entreprises, c'est-à-dire celles qui ont moins de dix (10) ouvriers, pour mieux comprendre leurs démarches de gestion, et voir si elles ont une démarche formalisée de prise de décision et d'élaboration de plan.

Nous avons choisi d'effectuer notre étude auprès des entreprises de petite et moyenne taille, en raison de l'augmentation considérable du nombre de PME œuvrant dans les différents secteurs. Il semble, en effet, que ce phénomène soit dû principalement au fait que le lancement d'une entreprise de petite et moyenne taille exige relativement peu de capital. Ainsi, les différents dispositifs initiés par l'Etat aident à créer ce type d'entreprises.

Par ailleurs, la proximité de ces entreprises du marché favorise leur compétitivité dans plusieurs activités économiques. Julien et Marchesnay (1987) mentionne que, « Le poids économique croissant de ces petites et moyennes entreprises et leurs spécificités en font indubitablement un champ d'analyse intéressant et prometteur, à divers niveaux de préoccupation »¹⁰⁷.

Afin de constituer notre échantillon, nous avons contacté la direction des PME et la chambre de commerce et de l'industrie de la wilaya de Bejaia qui nous ont fourni les répertoires et les listes des entreprises situées sur le territoire de la wilaya. Par la suite, nous avons tenté de joindre par téléphone et par notre présence au niveau de leur sièges sociaux, les propriétaires/ dirigeants des petites et moyennes entreprises de différents secteurs de la wilaya de Bejaia. Suite au premier appel téléphonique et à notre présence sur les lieux, 70% des propriétaires dirigeants d'entreprises contactés ont accepté de participer à l'étude. Toutefois, 5% d'entre eux se sont désistés lors d'un deuxième contact, et un autre 5% ne se sont pas présentés aux rencontres prévues. Seulement 60 % des personnes contactées ont réellement participé à cette étude, pour un total de dix-sept répondants. Parmi les questionnaires complétés, deux ont été rejetés parce qu'ils ont été jugés non-valides.

L'échantillon final se compose de quinze PME. Ainsi, la méthode d'échantillonnage utilisée pour constituer notre échantillon correspond à une technique d'échantillonnage non-probabiliste et volontaire, telle que décrite par Gauthier (1986).

Cette méthode d'échantillonnage nous semble être la plus appropriée compte tenu de la nature même de l'étude et des moyens techniques et financiers dont nous disposons. En effet, l'objectif visé par l'étude, soit la place du business plan dans les PME algériennes, exige du participant un minimum de réflexion dans le but de se remémorer des démarches effectuées lors de prise de décision et d'élaboration d'un plan. C'est pourquoi la nature volontaire de la participation revêt une importance particulière et ce afin de s'assurer que le répondant accorde un minimum d'intérêt à l'étude, qu'il se souvienne des actions posées lors de la préparation de son plan et d'éviter qu'il ne rationalise pas l'ensemble de ses réponses.

¹⁰⁷ JULIEN, P-A et MARCHESNAY, M, La petite entreprise, Edition G. Vermette, Ottawa, 1987, 288 pages.

2.3 Elaboration du questionnaire d'enquête

Considérant la quantité et la qualité des informations que nous désirions recueillir, nous avons opté pour l'élaboration d'un questionnaire spécifique comme instrument de mesure. Ce questionnaire se compose de questions fermées et de questions ouvertes permettant d'évaluer les comportements de « planification stratégique » des propriétaires / dirigeants des PME. Par rapport au type de questions à poser, nous identifions principalement deux formes de questions :

- Les questions ouvertes précodées. Dans ce type, nous dressons la question sous une forme ouverte avec une liste de réponses qui permet au propriétaire ou au dirigeant de codifier immédiatement la réponse en cochant sur la case correspondante (nous ajoutons dans cette forme de question une catégorie « autres » pour que les dirigeants puissent énoncer des autres réponses non prévues dans la liste).
- Les questions fermées. Dans ce type, nous posons la question sous sa forme la plus abrégée, c'est-à-dire la question dichotomique à deux possibilités : Oui / Non.

Afin d'augmenter la validité de notre instrument de mesure, nous avons également adapté et utilisé certaines questions développées dans le cadre de recherches antérieures (Lorrain et Raymond, 1988; Lorrain, 1990)¹⁰⁸.

Pour les besoins de l'enquête, nous avons développé un questionnaire sous forme de trois sections qui sont les suivantes :

- identification de l'entreprise et du propriétaire-dirigeant.
- la démarche de prise de décision dans les PME algériennes.
- la démarche de l'élaboration des plans dans les PME algériennes.

Nous avons élaboré les trois sections et les différentes questions de chaque section dans un ordre qui nous semble le plus approprié, pour faciliter la tâche au destinataire du questionnaire et de le remplir sans difficulté. En fait, dans notre questionnaire, nous commençons avec les questions d'ordre général puis arrivons à celles qui demandent des réponses en détails. Ces questions constituent pour nous le cœur de notre travail.

Cependant, le questionnaire de l'enquête qui comporte trois sections est présenté dans le tableau N°3.6.

¹⁰⁸ LORRAIN, J et RAYMOND, L, Les nouvelles entreprises québécoises 1988. Gouvernement du Québec, Ministère de l'industrie, du Commerce et de la Technologie, GREPME, U.Q.A.T., Trois- Rivières, 1988, 53 pages.

Tableau 3.6 : contenu du questionnaire

Contenu du questionnaire	nombre d'énoncés
Section 1 : informations générales sur l'entreprise et sur les dirigeants :	17
Renseignements généraux sur l'entreprise	3
Activité de l'entreprise	1
Le marché de l'entreprise	4
Nombre d'employés	1
Identification du propriétaire/ dirigeant	
L'expérience de travail antérieure	6
Emploi antérieur	1
Niveau d'étude.	1
Section 2 : la démarche de prise de décision	23
Le pouvoir de décision dans l'entreprise	1
La motivation dans l'entreprise	1
Le fonctionnement de la direction de l'entreprise	3
Les principales décisions des chefs d'entreprises.	7
Le choix décisionnel dans l'entreprise	4
La distinction entre les décisions	1
Le processus décisionnel dans l'entreprise	6
Section 3 : La démarche d'élaboration des plans dans les PME	85
Les principales finalités de l'entreprise	8
Le métier de l'entreprise	2
Les éléments qui caractérisent une bonne gestion	8
Les objectifs de l'entreprise	2
Les choix stratégiques	1
La planification dans l'entreprise	7
La description du projet	1
La connaissance du business plan et son application	3
La démarche de planification	15
Les causes de ne pas planifier	3
Les fonctions de l'entreprise	6
La formation pour mieux gérer les projets	1
La mise à niveau	9
Le diagnostic de l'entreprise	11
La source de financement	7
Les exigences de la banque	1

Source : élaboré par nous mêmes.

De ce fait, nous allons clarifier et argumenter le contenu de chaque section du questionnaire, que nous trouvons dans l'annexe.

La première section du questionnaire, fournit des informations générales sur l'entreprise concernée ainsi que le propriétaire dirigeant, et est composée de dix-sept énoncés.

L'objectif de la première section est d'introduire des éléments qui permettront d'identifier l'entreprise étudiée. Par ailleurs, nous cherchons à savoir dans cette section la raison sociale de l'entreprise, le statut juridique, le secteur d'activité, le marché de l'entreprise et le nombre de travailleurs. Certains de ces éléments seront utilisés dans l'analyse des réponses pour d'autres questions. Ensuite, nous identifions le propriétaire ou le dirigeant de la PME à partir de son expérience, niveau d'instruction et emploi antérieur. Notre objectif ici est de tester l'impact de ces facteurs qui étaient formulés par Storey JD sur l'utilisation des plans dans la gestion des PME à travers notre réalité.

La deuxième section, quant à elle, identifie la démarche de décision dans les PME algériennes. Notre objectif, dans cette partie du questionnaire qui est composée de vingt-trois énoncés, est d'identifier tout d'abord dans quel cadre organisationnel sont prises les décisions dans les PME algériennes. En fait, comme le souligne Gervais M « le style de management et le type de capacités du responsable se sont des variables qui encouragent ou non la mise en place de planification »¹⁰⁹, c'est-à-dire, la participation de différentes parties dans la prise de décision et leurs collaborations dans la gestion de l'entreprise peuvent servir à adopter le business plan, comme un outil qui englobe les efforts et les initiatives de ces différentes parties. Notre objectif consiste à examiner le processus de prise de décision dans ces PME.

La troisième section évalue la démarche de planification dans les PME algériennes et cherche à identifier la place du business plan dans ces dernières. Dans cette partie du questionnaire, nous cherchons à savoir si les PME font des plans, le nombre de plan qu'elles ont élaboré, l'horizon de ces plans et qui se charge d'élaborer le plan. Ainsi, dans un deuxième temps, nous vérifions si les PME locales connaissent ou non le business plan. Par la suite, nous avons proposé une démarche d'élaboration du plan avec une présentation détaillée de chaque élément, afin d'identifier les éléments pris en considération par ces PME dans leur démarche de planification. Finalement, nous avons proposé un diagnostic qui sert à identifier les opportunités et les menaces de l'environnement externe, et les forces et les faiblesses des fonctions internes de l'entreprise. Notre objectif est de savoir si les PME algériennes examinent ou non leur environnement externe et interne avant de planifier leurs ambitions. En outre, cette section se compose d'un total de quatre-vingt cinq (85) énoncés.

¹⁰⁹ GERVAIS M, Stratégie de l'entreprise, 4^e édition, Economica, 1995.

Afin de vérifier la validité de notre instrument de mesure, nous l'avons soumis à deux gérants répondant aux critères de l'étude afin d'évaluer la compréhension de chaque énoncé et de vérifier la pertinence des questions posées. Nous avons ainsi obtenu le questionnaire final tel qu'il est présenté dans l'annexe.

2.4 Procédure d'expérimentation

La procédure expérimentale se compose essentiellement de cinq étapes. Dans la première étape, nous nous sommes déplacés à la chambre de commerce et de l'industrie et la direction de petites et moyennes entreprises de la wilaya de Bejaia pour obtenir les listes des petites et moyennes entreprises de la wilaya de Bejaia. La deuxième étape consistait à contacter, à partir des listes obtenues, les dirigeants ou les propriétaires des PME répondant aux critères d'échantillonnage pour les inviter à participer à cette étude. Dans la troisième étape, nous avons réalisé des entrevues lors desquelles les participants devaient compléter un questionnaire. Dans d'autres cas, vu les engagements des chefs d'entreprises, nous avons laissé le questionnaire auprès de ces derniers et l'avons récupéré à une date fixée ultérieurement avec lui. Pour assurer une meilleure compréhension, dans le premier cas (c'est-à-dire l'entrevue), un interviewer présentait les directives générales puis lisait chacune des questions en fournissant des explications supplémentaires au besoin. Dans la quatrième étape, nous avons procédé à la vérification et à la codification des questionnaires complétés. Finalement, dans la cinquième étape, nous avons procédé à l'analyse des résultats.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de dresser une synthèse générale de la PME algérienne. Nous avons présenté leur évolution, leur cadre juridique, leur spécificité et les mesures d'appui à leur compétitivité. Nous avons essayé de présenter la région sur laquelle se réalise notre enquête. En outre, nous avons décrit, dans la deuxième section, les moyens et les techniques utilisées afin de recueillir l'information nécessaire à la vérification des hypothèses de recherche. Dans le chapitre suivant, nous allons présenter et interpréter les résultats obtenus de notre étude de cas.

Chapitre IV

Présentation et interprétation des résultats

Chapitre IV

Présentation et interprétation des résultats

Ce chapitre présente les résultats obtenus auprès d'un échantillon de quinze propriétaires/dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME) de la wilaya de Bejaia. La première section expose les caractéristiques de l'échantillon, les caractéristiques des entreprises échantillonnées, les caractéristiques des entrepreneurs interrogés, l'ensemble des résultats concernant la prise de décision et la démarche de planification dans les PME algériennes. La deuxième section présente l'analyse des résultats obtenus.

Section 1 : Présentation des résultats

Dans cette section, nous présentons l'ensemble des résultats obtenus auprès d'un échantillon de quinze dirigeants de PME

1.1. Caractéristiques de l'échantillon

La répartition des entreprises par ville, présentée dans le tableau (4.1) indique que 46,67 % des entreprises examinées se situent dans la ville de Bejaia, 20 % à Tala Hamza, 13,33% à Amizour, 13,33 % à El Kseur et 6,67 à Seddouk. Ainsi, 46,66 % des entreprises de l'échantillon opèrent sur la vallée de la Soummam. L'échantillon total de l'étude se compose de quinze petites et moyennes entreprises de la wilaya de Bejaia.

Tableau 4.1 : répartition des petites et moyennes entreprises échantillonnées par ville

Ville	N	%
Bejaia	07	46,67
Amizour	02	13,33
El Kseur	02	13,33
Tala Hamza	03	20
Seddouk	01	6,67
Total	15	100

Source : l'enquête de terrain.

Nous avons réparti les entreprises échantillonnées par secteur d'activités (Tableau 4.2). Cette classification divise les entreprises enquêtées en sept secteurs d'activités.

Tableau 4.2 : répartition des entreprises par secteur d'activités

Activités	N	%
ISMME	04	26,68
Industrie agroalimentaire	03	20
Industrie du textile et cuir	01	6,66
Matériaux de construction	02	13,34
Bois, liège et papier	03	20
Chimie, plastique	01	6,66
Informatique	01	6,66
Total	15	100

Source : l'enquête de terrain.

Les résultats présentés dans le tableau (4.3) décrivent les caractéristiques générales des petites et moyennes entreprises échantillonnées. Ainsi, notre échantillon se compose de petites et moyennes entreprises de la wilaya de Bejaia dont l'âge moyen était, au moment de l'étude, de 10.56 ans. Soulignons que les petites et moyennes entreprises de notre échantillon de l'étude ont plus de deux ans d'existence. Toutefois, nous observons que trois des entreprises étudiées avaient débuté leurs opérations depuis moins de trois ans. Ces entreprises ont été créées en 2006 et présentent les unités les plus récentes que comporte notre étude. Quatre entreprises seulement de notre échantillon fonctionnent depuis plus de seize ans. Parmi ces entreprises qu'on peut qualifier d'anciennes, deux sont du secteur public et la plus ancienne a été créée en 1962, et les deux autres sont privées, et ont été enregistrées au milieu des années 80. D'une manière générale, les PME de notre étude ont été, pour leur majorité, créées après 1993 avec un taux de 66,67%.

Nous avons tenu compte dans notre étude des chiffres d'affaires des PME enquêtées afin de connaître leurs parts dans les marchés dans lesquels elles opèrent. Vue la discrétion des données concernant le chiffre d'affaires aux yeux des chefs d'entreprises, nous avons opté pour 2007 comme date de référence pour nos calculs au lieu du dernier exercice de l'année 2008. En fait, cinq unités réalisent en 2007 un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions de dinars, trois unités réalisent chacune un chiffre d'affaires dont la valeur est comprise respectivement entre 50 à 100 millions de dinars, 100 à 150 millions de dinars et 150 à 200 millions de dinars, deux autres entreprises ont réalisé en 2007 un chiffre d'affaires qui dépasse les 200 millions de dinars. Par ailleurs, nous avons enregistré cinq cas de non réponses avec un taux de 33,34% sur le total de notre échantillon.

Concernant le statut juridique des PME de notre étude, nous remarquons qu'elles sont en majorité du secteur privé qui représente un taux de 80 % et le reste appartient au secteur public. La forme juridique (Eurl, Sarl) est celle de la plus grande partie des PME (66,67 %) et ce statut reflète la forme familiale de la gestion des PME/PMI. 20% des PME exercent en Spa qui leur facilite l'ouverture du capital à des tiers extérieurs.

La majorité des PME opère sur le marché national et 20% de ces PME font de l'exportation. Dans notre échantillon, deux entreprises emploient de 01 à 09 salariés (très petites entreprises), quatre emploient de 10 à 49 personnes (petites entreprises), neuf entreprises emploient de 50 à 250 ouvriers (moyennes entreprises). Alors, notre échantillon est composé à 60% de moyennes entreprises et à 40% de petites et très petites entreprises.

Tableau 4.3: caractéristiques générales des entreprises

	N	%
Age des entreprises :		
2 à 5 ans	03	20
6 ans à 10 ans	02	13
11 ans à 16 ans	06	40
Plus de 16 ans	04	27
Le statut juridique :		
Publique	03	20
Privée	12	80
La forme juridique :		
SPA	04	27
SARL	07	47
EURL	02	13
Entreprise Individuelle (EI)	02	13
Le marché de l'entreprise :		
Local	---	
Régional	02	13
National	10	67
International	03	20
Nombre de travailleurs		
[01-09]	02	13
[10-49]	04	27
[50-250]	09	60
Le chiffre d'affaires en 2007		
Moins de 50 millions DA	05	33
50 à 100 millions DA	01	6
100 à 150 millions DA	01	6
150 à 200 millions DA	01	6
Plus de 200 millions DA	02	13
Non réponses	05	33

Source : l'enquête de terrain.

Le tableau (4.4) présente les caractéristiques personnelles des dirigeants. Les caractéristiques de la formation et des expériences de travail des entrepreneurs rencontrés sont également présentées dans ce tableau. Le nombre d'années de scolarité est pour la majorité, supérieur à 12 années et 60 % des entrepreneurs interrogés détiennent un diplôme universitaire. De plus, le nombre d'années moyennes d'expérience de travail est de 18,2 années. Une proportion de 66,67% des répondants de l'échantillon bénéficie de plus de dix (10) années d'expérience sur le marché du travail et 66,67 % parmi eux ont travaillé au sein d'une entreprise ayant plus de cinquante (50) employés. Dans cette même proportion, on trouve que 50% des dirigeants ont déjà travaillé dans une grande entreprise qui emploie plus de 250 salariés. L'expérience antérieure dans la production occupe la première place avec un taux de 41,66%, et celle dans la finance et la comptabilité a un taux de 33,34%. Les autres domaines tels que le management et les ressources humaines enregistrent seulement 16,67 % de notre échantillon d'étude.

33,34 % des répondants ont déjà été propriétaires-dirigeants d'une entreprise avant de se lancer dans les affaires. Par ailleurs, les entrepreneurs rencontrés affirment avoir acquis des connaissances en gestion, des connaissances techniques et des connaissances du secteur d'activités par leur formation académique. Cependant, 25 % seulement ont acquis des connaissances du secteur d'activité et 16,17 % ont acquis des connaissances en gestion. Ainsi, un total de 58,33 % des entrepreneurs rencontrés ont acquis des connaissances du secteur d'activité et de gestion par leurs travaux antérieurs.

Tableau 4.4 : caractéristiques personnelles des dirigeants/ propriétaires des PME.

	N	%
Années d'expérience de travail :		
Aucune expérience	03	20
Avec expérience	12	80
Moins de 2 ans	---	
2 à 5 ans	01	6
6 à 10 ans	01	6
11 à 20 ans	03	20
Plus 20 ans	05	33
Non réponses	02	13

	N	%
Domaine d'expérience :		
Marketing	---	
Finance et Comptabilité	04	26
Production	05	33
Ressources humaines	01	6
Management	01	6
Autres (Importation et commerce)	01	6
Acquisition de connaissance / Expérience travail :		
Expérience de gestion	02	13
Expérience liée au secteur d'activité	03	20
Expérience de gestion et secteur d'activité	07	47
Emploi antérieur :		
Moins de 10 employés	---	
11 à 50 employés	02	13
51 à 250 employés	02	13
251 à 500 employés	04	26
Plus de 500 employés	02	13
Non réponses	02	13
Niveau d'instruction :		
Secondaire	01	6
Professionnel	05	33
Licence	05	33
Master / Ingéniorat	04	26

Source : l'enquête de terrain

1.2. La prise de décision dans les PME

Nous présentons dans cet élément l'ensemble des démarches concernant la prise de décision dans les PME algériennes.

Le pouvoir est la capacité d'un individu à influencer le comportement des autres afin que ces derniers agissent dans le sens qu'il souhaite.

En fait, le tableau (4.5) décrit d'une manière détaillée la détention du pouvoir de décision dans les PME enquêtées. Toutefois, nous avons classé les différentes réponses des entreprises étudiées concernant la prise de décision, par rapport à leurs statuts juridiques afin de cerner la relation entre la forme juridique et la détention du pouvoir décisionnel. Dans notre étude, nous trouvons en premier lieu que dans toutes les entreprises publiques les

décisions sont assurées sous l'égide du conseil de l'entreprise. Dans le privé, nous identifions seulement un cas. Ainsi, dans les PME privées, la décision est tenue essentiellement par le fondateur dans cinq entreprises (33,34%), puis par les associés pour le cas des sociétés à responsabilités limitées (Sarl) (avec un taux de 26,67%). Par ailleurs, on a une seule PME où les décisions sont élaborées par la participation des différentes parties. Dans une autre PME, les décisions sont prises essentiellement par les actionnaires.

Tableau 4.5 : la détention du pouvoir décisionnel dans l'entreprise

	Publique		Privée			Total	%
	Spa	Spa	Sarl	Eurl	EI		
Le fondateur	---	----	02	01	02	05	33,34
Le dirigeant	---	----	---	---	---	---	---
Le conseil de l'entreprise	03	01	----	---	---	04	26,67
Les salariés-actionnaires	---	---	01	---	---	01	6,66
Participation de différentes parties	---	---	---	01	---	01	6,66
Les associés	---	---	04	---	---	04	26,67

Source : l'enquête de terrain.

Toutes les entreprises affirment que les initiatives sont encouragées au sein de leur structure. La direction de l'entreprise est assurée par le gérant associé dans 05 unités, un directoire dans 03 unités, le conseil de l'entreprise dans 04 unités et par le fondateur dans 03 entreprises.

A partir de cette enquête, nous observons que la direction de chaque entreprise se réunit généralement selon le besoin. En fait, dix chefs d'entreprises déclarent que la tenue de la réunion de l'entreprise se réalise lorsque le besoin se fait sentir. Trois chefs d'entreprises déclarent que l'administration de leurs entreprises se réunit une fois par mois. Les deux dirigeants restants n'ont pas répondu à cette question.

A la tête de la direction de l'entreprise, nous trouvons un président directeur général (PDG) dans 06 entreprises, un gérant dans 03 entreprises, un directeur général (DG) dans 04 entreprises et un fondateur dans deux entreprises.

La décision est un acte courant qui suppose de formuler un problème, d'envisager des solutions possibles, de renoncer à certaines d'entre elles en raison de leurs conséquences, de retenir celles qui semblent apporter le meilleur niveau de satisfaction au regard des objectifs et des moyens consentis. Le tableau (4.6) montre les principales décisions prises par les dirigeants des PME de notre échantillon. Les chefs d'entreprises accordent en premier lieu une importance cruciale aux décisions d'investissements avec un taux de 53,34%, suivie des décisions de financements qui occupent 40 % du total des choix et cette situation exprime la

première préoccupation majeure des dirigeants d'entreprises. Cependant, nous trouvons une seule entreprise qui se soucie des décisions liées à la recherche et développement. En plus des décisions d'investissements et de financements considérées comme principales décisions nécessitant leurs intérêts, éventuellement, les managers de PME s'intéressent aux décisions de recrutement et de partenariat international.

Le tableau (4.6) montre que la majorité des dirigeants de petites et moyennes entreprises de notre échantillon donne une très faible importance aux décisions concernant la révocation des dirigeants, avec un taux de 86,67% (qui représente 13 entreprises). Ce résultat est dû principalement au caractère familial de la gestion des PME de notre enquête. Ainsi, dans plusieurs PME, le dirigeant reste le maître qui détient le pouvoir décisionnel dans l'entreprise, et les décisions concernant la gestion des différentes fonctions de l'entreprise sont en général sous ses prérogatives.

Deux unités n'ont pas répondu à la question concernant le choix décisionnel dans l'entreprise. Ce choix est traité principalement par le propriétaire dans quatre entreprises et un comité de dirigeant dans quatre autres entreprises, avec un taux de 30,77% du total des répondants. Dans les entreprises publiques, ce choix est traité par un comité de dirigeant et un service spécialisé dans trois PME. Par ailleurs, on trouve seulement deux unités qui affichent l'utilisation des quatre variables que nous avons proposé. Ces deux PME font le même choix si le problème décisionnel est traité par le propriétaire seul, un comité de dirigeants, un segment spécialisé ou un service spécialisé et l'intermédiaire d'une procédure faisant intervenir tous ces acteurs.

Tableau 4.6 : les principales décisions qu'ils se chargent de prononcer les dirigeants

Les différentes décisions	Choix 1		Choix 2		Choix 3		Choix 4	Choix 5	Choix 6	Choix 7
	N	%	N	%	N	%	N	N	N	N
Décisions d'investissements	08	53,34	05	33,34	01	6,66	01	----	----	----
Décisions de financements	06	40	04	26,66	04	26,67	01	----	----	----
Décisions de recrutement	---	----	04	26,66	01	6,66	01	06	03	----
Formation du personnel	---	----	---	--	01	6,66	05	03	05	01
Recherche et développement	01	6,66	---	--	06	40	01	04	03	----
Partenariat international	---	----	02	13,34	01	6,66	04	01	04	03
Révocation de dirigeants	---	----	---	--	01	6,66	02	01	----	11

Source : l'enquête de terrain.

Nous avons testé le degré de conceptualisation des chefs d'entreprises des différents niveaux de décision (décisions stratégiques, administratives et opérationnelle) dans les établissements, afin d'analyser le processus de prise de décisions et de comprendre convenablement le cadre organisationnel par lequel sont prises les décisions dans les PME de notre échantillon. La distinction entre les différents niveaux de décision signifie nécessairement que les investisseurs potentiels comprennent les caractéristiques de décision à savoir l'horizon temporel, la fréquence et le degré de répétitivité, la nature de l'information (endogène ou exogène) et la répartition des responsabilités.

En fait, les décisions stratégiques engagent l'avenir de l'organisation en définissant les modalités d'allocation des ressources, tandis que les décisions administratives concernent le type de structure de l'entreprise, l'organisation, l'acquisition et le développement de ses ressources. Les décisions opérationnelles opérationnalisent les options stratégiques et les choix d'organisation.

Les résultats présentés dans le tableau (4.7) évaluent le degré de connaissance des différents niveaux de décisions des chefs de PME interrogés. Ces résultats démontrent qu'il y a beaucoup de dirigeants qui ne font pas la différence entre les différents niveaux de décisions. Dans notre échantillon, nous avons huit (08) dirigeants (un taux de 53,33%) qui connaissent les différents niveaux de décision, les sept autres n'ont pas cette connaissance

Tableau 4.7 : la distinction entre les différents niveaux de décision

Réponses	Fréquence	%
Oui	8	53,33
Non	7	46,67
Total	15	100

Source : l'enquête de terrain.

Nous traitons ici du processus de prise de décision, qui est considéré comme une résolution aux différents problèmes. Notre objectif est de savoir si les entreprises enquêtées suivent les différentes phases d'un processus de décision. Ainsi, nous focalisons principalement sur la dernière phase d'un processus décisionnel qui est la planification des différentes actions indispensables à la mise en œuvre de la solution retenue.

L'adoption de ces démarches dans la prise de décision est incontournable pour les PME algériennes. Certes, la décision d'investissement part de l'identification d'un problème de rentabilité ou de capacité. Différents projets sont alors envisagés et c'est la phase d'élaboration de la solution au problème. Le choix de la solution au problème se fait à partir

des méthodes d'évaluations des projets. Enfin, la mise en œuvre du projet suppose que soient planifiées dans le détail toutes ses implications.

A partir de cette enquête, nous constatons que toutes les entreprises répondent favorablement aux quatre démarches du processus de décision que nous avons proposé. Concernant la dernière démarche qui concrétise la planification des différentes actions indispensables à la mise en œuvre de la solution retenue (dans le cadre d'un nouveau produit, un nouveau projet et de la planification récurrente), nous remarquons que les PME échantillonnées ne font pas dans l'ensemble ce plan d'action pour appliquer la décision. Par ailleurs, les résultats démontrant le comportement de la planification des PME enquêtées seront présentés en détail dans la partie qui traite la démarche de planification dans les PME algériennes.

1.3. La démarche de l'élaboration des plans dans les PME algériennes

A partir de la question relative aux principales finalités des entreprises, nous envisageons d'étudier les principaux objectifs des petites et moyennes entreprises que comporte notre étude.

En effet, le tableau (4.8) nous fournit des informations intéressantes en énonçant les principales finalités de l'entreprise. En fait, nous avons proposé une liste de huit variables où le répondant doit classer ces variables discriminantes dans un ordre de priorité décroissant, en partant de la première finalité de l'entreprise jusqu'à son dernier objectif. L'analyse du tableau démontre que les chefs d'entreprises interrogés cherchent principalement la rentabilité à long terme. Pour cela, on trouve sept PME qui s'intéressent à la rentabilité à long terme, soit un taux de 46,67% du total de notre échantillon. C'est le désir de puissance qui les conduit à préférer la croissance à long terme au profit du court terme. Aussi, il y a trois unités qui donnent l'objectif de la sécurité comme leur première priorité : c'est le cas d'une entreprise publique et de deux entreprises privées. Ces deux dernières sont des entreprises familiales qui veulent préserver un patrimoine pour le transmettre à leurs descendants et qui les conduisent à préférer la sécurité à des opportunités comportant des risques. Ainsi, ces mêmes entreprises déclarent qu'elles donnent une très faible importance à l'indépendance financière.

Pour deux chefs d'entreprises, la principale finalité est la survie. Ces entreprises constituent les deux très petites entreprises (moins de 10 travailleurs) que comporte notre étude et sont des entreprises en difficulté financière, en perte de position sur leur marché traditionnel, peu structurées et dont la pérennité passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles

ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités). Les chefs de ces deux entreprises sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise.

Pour deux des chefs d'entreprises enquêtés, la principale finalité est la croissance. Ces deux entreprises ne connaissent pas de difficultés financières, cherchent à augmenter leurs ventes et leurs recettes, et travaillent à conserver ou à améliorer leurs positions sur le marché.

Une seule unité a évoqué que son objectif principal consiste à réaliser l'indépendance financière et cette dernière refuse toute politique de croissance externe.

Comme nous l'avons défini dans la partie théorique, le métier de l'entreprise se réfère à un ensemble de compétences générales et de savoir-faire, permettant de satisfaire une demande avec une offre adaptée. Nous cherchons à savoir, dans cette rubrique, le métier de l'entreprise car la perception que les dirigeants ont de leurs métiers délimite le champ de la réflexion stratégique. Dans notre cas, les chefs d'entreprises interrogés ont défini leurs métiers par les biens produits, mais n'ont pas souligné les compétences nécessaires lors de la définition de leurs métiers. Par ailleurs, la majorité des entreprises enquêtées ont déclaré que leur métier sera le même dans cinq ans. Une seule entreprise a affirmé que son métier sera le même si les conditions sont favorables.

Tableau 4.8 : les principales finalités des entreprises

Les principales finalités de l'entreprise	Choix 1	Choix 2	Choix 3	Choix 4	Choix 5	Choix 6	Choix 7	Choix 8
	N	N	N	N	N	N	N	N
Rentabilité à long terme	07	04	02		02	---	---	---
Rentabilité à court terme	---	----	----	03	---	03	03	06
Croissance	02	05	03	01	04	---	---	---
Sécurité	03	---	01	02	---	04	02	03
Survie	02	03	07		01	---	01	01
Flexibilité	---	---	---	01	05	07	02	
Indépendance financière	01	03	---	07	01	---	---	03
Obtention de plein emploi	---	---	02	01	02	01	07	02

Source : l'enquête de terrain.

Les éléments qui caractérisent une bonne gestion de l'entreprise sont présentés dans le tableau (4.9). Ces éléments concernent la planification globale qui englobe toutes les fonctions de l'entreprise, telles que l'acquisition de brevets et de licences, la gestion de conflits, la recherche du financement, la recherche d'information, la recherche et

développement, la planification de la production et le plan marketing. Nous remarquons que la majorité des chefs d'entreprises, considèrent la planification qui englobe toutes les fonctions de l'entreprise comme le premier élément qui caractérise une bonne gestion de l'entreprise, avec un taux de 66,67 % du total d'échantillon.

Quatre chefs de PME considèrent la recherche d'information comme l'élément le plus important qui caractérise une bonne gestion de l'entreprise.

Une seule unité a évoqué le plan marketing comme l'élément primordial qui caractérise une bonne gestion de l'entreprise.

Pour le deuxième choix, nous avons cinq firmes qui donnent la recherche de financement et cinq autres qui ont évoqué le plan marketing, quatre unités qui ont opté pour la recherche et développement et une seule unité qui a souligné l'acquisition de brevets et de licences.

Ces résultats démontrent que les chefs d'entreprises accordent une importance cruciale à la planification, comme un processus systématique et continu de préparation de l'avenir et un élément qui concrétise la bonne gestion de l'entreprise. Ainsi, ces résultats indiquent que les chefs d'entreprises s'intéressent à l'information qui est considérée comme le vif de l'intelligence économique.

Tableau 4.9: les éléments qui caractérisent une bonne gestion de l'entreprise

La bonne gestion	Choix 1	Choix 2	Choix 3	Choix 4	Choix 5	Choix 6	Choix 7	Choix 8
La planification globale	10		01	03		01		
L'acquisition de brevets et de licences		01		05		01	04	04
La gestion de conflits						04	04	07
La recherche de financement		05	02	02	03	03		
La recherche d'information.	04					03	07	01
La recherche et développement		04	03	03	03	02		
La planification de la production			09	01	05			
Le plan Marketing	01	05		01	04	01		03

Source : l'enquête de terrain.

Le tableau (4.10) représente le processus de divulgation des objectifs dans les PME algériennes. Nous remarquons que les objectifs sont divulgués en majorité aux cadres de l'entreprise seulement. Dans le même ordre d'idée, nous trouvons sept unités qui déclarent que leurs objectifs sont transmis juste à leurs cadres avec un taux de 47,67% du total

d'échantillon. Trois unités affirment que leurs objectifs sont divulgués seulement aux directeurs des différentes fonctions de leurs entreprises.

Tableau 4.10 : la divulgation des objectifs	Fréquence	%
a) À tous les employés de l'entreprise	02	13,33
b) Aux cadres de l'entreprise seulement	07	46,67
c) Aux directeurs de différentes fonctions de l'entreprise seulement	03	20
b+c	01	6,67
Non réponses	02	13,33

Source : l'enquête de terrain.

Deux unités affirment que leurs objectifs sont divulgués à tous les travailleurs. Dans ce cadre, nous avons le cas d'une entreprise individuelle et d'une Eurl.

Une seule entreprise a affirmé que ses objectifs sont divulgués aux cadres de l'entreprise et aux directeurs de différentes fonctions de la firme. Nous enregistrons deux cas qui n'ont pas répondu à cette question.

Nous concluons alors que la divulgation des objectifs pour tous les employés se fait dans les unités de petite taille. Par contre, une fois la taille de l'entreprise est grande, ces mêmes objectifs se dévoilent seulement aux cadres de l'entreprise.

Le choix stratégique dans l'entreprise désigne la trajectoire à suivre et les moyens à allouer pour prendre un avantage décisif sur la concurrence. Nous remarquons que le choix stratégique, dans notre étude, se fait essentiellement par le propriétaire dans les entreprises individuelles. Par ailleurs, quatre unités déclarent que le choix stratégique se fait par les actionnaires. Ce sont les quatre Spa que comporte notre échantillon.

Deux unités déclarent que le choix stratégique dans leurs entreprises se fait par le gérant. Deux autres unités affirment que le choix stratégique résulte de la volonté du propriétaire et de tout le personnel. En plus, nous avons quatre Sarl qui déclarent que les choix stratégiques découlent de la volonté des associés. Par ailleurs, nous enregistrons un seul cas de non réponse.

Nous remarquons, dans le tableau (4.11), que la majorité des PME enquêtées élaborent des plans pour envisager leurs développements. Nous avons onze entreprises qui réalisent des plans avec un taux de 73,34% du total d'échantillon. Tandis que quatre unités n'élaborent pas des plans pour apprécier l'évolution de l'environnement. Il s'agit des deux entreprises individuelles, une Eurl et une Sarl. Toutefois, on remarque que la planification se réalise dans les unités où la prise de décision est partagée, et les dirigeants de ces dernières optent pour faire participer leurs collaborateurs à la décision. Par contre, dans les quatre

entreprises (deux entreprises individuelles, une Eurl et une Sarl) où la réponse est défavorable vis-à-vis de la planification, on trouve que le pouvoir est autocratique et la décision est prise en totalité par le fondateur.

Tableau 4.11 : la planification dans les PME

Réponses	Fréquence	%	Publique		Privé		
			(SPA)	SPA	Sarl	Eurl	EI
Oui	11	73,34	03	01	06	01	---
Non	04	26,66	----	---	01	01	02

Source : l'enquête de terrain.

Concernant l'horizon temporel des plans, nous observons que les firmes optent essentiellement pour les plans à long terme (voir le tableau 4.12). Dans ce sens, nous avons sept sur onze PME qui font des plans à long terme. Ainsi, nous enregistrons trois PME qui font des plans à moyen terme et une entreprise adopte le court terme.

Tableau 4.12 : l'horizon temporel des plans

	Fréquence	%
A court terme	01	6,67
A moyen terme	03	20
A long terme	07	46,67

Source : enquête de terrain.

Le tableau (4.13) montre les différents acteurs qui se chargent de l'élaboration du plan dans l'entreprise. Nous remarquons que la majorité des PME qui adoptent la planification veulent créer une dynamique de comportement car ces dernières acceptent de faire participer leurs collaborateurs dans l'élaboration de plan. En fait, nous enregistrons neuf PME (soit 81,82 %) où le plan été élaboré soit par l'administration soit par les directeurs des différentes fonctions de l'entreprise. A l'inverse, nous recensons une Sarl où le plan est réalisé par le dirigeant seul. De plus, une seule entreprise a engagé un consultant extérieur pour élaborer son plan. Ainsi, selon leurs propos, « En plus de l'expertise, nous avons choisi un consultant extérieur pour mieux élaborer un plan qui se base sur l'objectivité et sur des prévisions assez fidèles ».

Tableau 4.13 : l'élaboration des plans dans les PME

Le plan de l'entreprise est élaboré par :	Fréquence	%
Le dirigeant seul	01	9,10
L'administration	05	45,44
Les directeurs de différentes fonctions de l'entreprise	04	36,36
Un consultant extérieur	01	9,10

Source : l'enquête de terrain.

Le tableau (4.14) montre que la vocation du document est généralement interne pour les PME de notre échantillon. Dans ce cas, le plan est destiné au dirigeant ainsi qu'à l'ensemble des cadres de l'entreprise. Pour cela, nous avons sept PME (soit 63,64 % du total d'échantillon) où le plan conserve une vocation purement interne. Quatre unités déclarent que la vocation de leurs plans est mixte, c'est-à-dire destinée aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Tableau 4.14 : la destination de plan

	Fréquence	%
Interne	07	63,63
Externe	---	-----
Mixte	04	36,37

Source : l'enquête de terrain.

Hormis le cas de deux unités qui n'ont pas répondu à notre question, toutes les autres entreprises interrogées déclarent que les résultats obtenus du plan sont positifs. Dans ce cas, nous pouvons dire que la planification améliore la performance des entreprises.

Vu l'émergence de la PME algérienne depuis peu de temps, il est évident que le nombre des plans élaborés par ces dernières reste modeste. Dans notre cas, le nombre des documents réalisés par les sept unités qui s'engagent pour le long terme est en moyenne de deux plans par entreprise.

Dans la rubrique du questionnaire relative à la conceptualisation du business plan, nous voulons savoir si les dirigeants des PME échantillonnées conceptualisent la notion du business plan.

Le tableau (4.15) décrit le degré de conceptualisation de la notion du business plan par les PME algériennes. Dans notre échantillon, nous avons six entreprises (soit 40 % du total d'échantillon) qui connaissent le business plan. L'analyse par statut juridique fournit les résultats suivants : deux entreprises sur trois du secteur public connaissent le business plan tandis que quatre entreprises sur treize du secteur privé connaissent le business plan. Il s'agit d'une Spa et de trois Sarl. Pour la connaissance de sa démarche d'élaboration, on remarque que quatre entreprises (soit 26,67%) sur quinze ont déclaré connaître la démarche d'élaboration d'un business plan. Il s'agit de deux entreprises publiques et de deux entreprises privées (une Spa et une Sarl). Concernant l'élaboration du business plan dans les PME algériennes, on remarque que très peu d'entreprises utilisent cet outil de management stratégique. Pour notre enquête, on trouve une seule entreprise qui élabore le business plan. Il s'agit d'une Spa privée qui est spécialisée dans la transformation d'aluminium.

Tableau 4.15 : la conceptualisation du business plan

	La connaissance du business plan		La connaissance de sa démarche d'élaboration		L'application du business plan	
	N	%	N	%	N	%
Oui	06	40	04	26,67	01	6,66
Non	08	53,33	09	60	12	80
Non réponses	01	6,66	02	13,33	02	13,33

Source : l'enquête de terrain.

Pour les quatre entreprises qui ne font pas de planification ni de business plan, nous avons trois qui déclarent le manque de connaissances et une entreprise qui pose le problème de conflits internes. Pour cela, cette dernière ne fait pas de plan car les objectifs des membres de l'entreprise sont divergents.

Quatre entreprises connaissent la démarche d'élaboration du business plan mais ne l'adoptent pas. Deux entreprises déclarent le manque d'expertise et les deux autres évoquent des considérations liées au coût.

Pour quatre autres PME qui font de la planification mais ne connaissent pas le business plan, la cause de la non réalisation d'un plan formalisé conforme au business plan est lié principalement au manque de connaissances.

En outre, nous enregistrons deux cas de non réponses à cette question.

Hormis le cas de deux entreprises qui n'ont pas répondu à cette question, nous remarquons dans le tableau (4.16) que la majorité des chefs de PME interrogés envisagent de faire un plan de développement pour leurs entreprises prochainement à l'exception de trois entreprises du secteur privé (les deux entreprises individuelles et une Sarl). Selon les propos de l'une de ces dernières : « l'entreprise ne dispose pas de personnel qualifié pour effectuer cette fonction et les moyens sont limités ».

Tableau 4.16 : l'élaboration d'un plan de développement prochainement

	fréquence	%
Oui	10	66,67
Non	03	20
Non réponses	02	13,33

Source : l'enquête de terrain.

Aussi, toutes les entreprises rencontrées ne disposent pas d'une cellule ou d'un département de planification.

Le tableau (4.17) indique que 40 % seulement des chefs de PME enquêtées ont bénéficié d'une formation pour mieux structurer leurs projets.

Tableau 4.17 : le nombre des dirigeants qui ont bénéficié d'une formation pour mieux structurer leur projet

	Fréquence	%
Oui	06	40
Non	08	53,33
Non réponses	01	6,67

Source : l'enquête de terrain.

La mise à niveau est un processus continu d'amélioration des performances de toute entreprise souhaitant résorber ses faiblesses et renforcer ses atouts par une démarche d'anticipation et de remise en cause de ses fonctions. On trouve, dans le tableau (4.18), six entreprises qui ont bénéficié de la mise à niveau, soit un taux de 40 % sur un échantillon de quinze PME. Nous avons deux unités du secteur public et quatre entreprises du secteur privé qui ont bénéficié de la mise à niveau. Il s'agit de trois Sarl et d'une Eurl. Remarquons que 83,33 % des entreprises qui ont bénéficié de la mise à niveau connaissent le business plan. On enregistre un seul cas qui a eu la mise à niveau mais ne connaît pas le business plan. C'est, le cas d'une Eurl spécialisée dans l'industrie agroalimentaire.

Tableau 4.18 : le nombre des PME qui ont bénéficié de la mise à niveau

	fréquence	%
Oui	06	40
Non	08	53,33
Non réponses	01	6,67

Source: l'enquête de terrain.

En outre, on trouve seulement trois entreprises sur six qui suivent les techniques de gestion accumulées de la mise à niveau (voir le tableau 4.19). Toutefois, nous avons une seule unité qui a déclaré la technique de gestion accumulée de la mise à niveau. Il s'agit d'une entreprise spécialisée dans la production des machines électrogènes qui a élaboré un tableau de bord prospectif après avoir bénéficié de la mise à niveau. Selon les propos du chef de cette entreprise « Ce tableau de bord nous aidera à maîtriser notre rentabilité et à gérer correctement le financement de notre développement ».

Notons que le tableau de bord de cette PME est réalisé principalement à l'aide des indicateurs financiers. Pour un objectif de rentabilité, l'entreprise anticipe l'évolution du résultat d'exploitation en extrapolant l'évolution passée de ce résultat. Pour gérer le financement de son développement, il a été procédé à l'analyse de besoins en fonds de roulement en pourcentage du chiffre d'affaires.

Tableau 4.19 : l'utilisation des techniques de gestion accumulées de la mise à niveau

	fréquence	%
Oui	03	50
non	03	50

Source : l'enquête de terrain.

Sur les six entreprises qui ont bénéficié de la mise à niveau, une seule a bénéficié des actions qui couvrent tous les domaines du développement stratégique, du marketing et de la communication, du management et de l'organisation, de la gestion des ressources humaines, de la finance, de la comptabilité et de la production. Une autre entreprise a bénéficié de tous les domaines à l'exception du développement stratégique. Aussi, nous enregistrons une unité qui a bénéficié des domaines suivants : management et organisation, production et finance et comptabilité. Les trois unités restantes ont bénéficié des actions couvrant la production, la finance et la comptabilité.

Dans notre étude, nous avons onze entreprises qui élaborent des plans pour la démarche de planification. Nous enregistrons une seule entreprise qui n'a pas répondu à cette question. En fait, nous obtenons un résultat de dix PME qui ont mentionné l'ensemble des étapes suivies dans leurs processus de planification. Comme le montre le tableau (4.20), nous constatons que les PME analysent à des degrés différents chacune des variables de l'environnement externe et interne dans leurs démarches de planification. Globalement, les PME de notre échantillon accordent une grande importance à l'analyse du marché et de l'environnement concurrentiel, aux prévisions de ventes et aux prévisions financières. Par ailleurs, les ressources humaines et le marketing sont planifiés dans quatre cas seulement. La production, la stratégie de l'entreprise et l'organisation de l'entreprise sont des facteurs moins planifiés. Dans notre échantillon, nous avons une seule entreprise qui applique le business plan et suit la démarche présentée dans la partie théorique. Pour l'analyse du marché et de l'environnement concurrentiel, les PME enquêtées font l'analyse de la demande et de l'offre, la description des produits existants sur le marché, l'exposition des caractéristiques de leurs produits, l'identification des concurrents et l'identification de la position concurrentielle de l'entreprise. Remarquons que les PME échantillonnées n'ont pas souligné les méthodes utilisées pour étudier le marché et les parts de marché des concurrents. Cela s'explique par le manque des moyens financiers et la difficulté d'accès à l'information. Concernant la présentation de la stratégie de l'entreprise, nous avons une seule unité qui évoque les deux éléments proposés et une autre entreprise qui présente uniquement les objectifs qu'elle envisage d'atteindre dans le futur. Pour la planification marketing et les prévisions de ventes,

les PME enquêtées décrivent la politique des prix et la politique de distribution, qui définissent le personnel affecté, les évolutions des habitudes d'achat. Mais il y a deux unités qui analysent aussi les politiques commerciales des concurrents et les évolutions des habitudes d'achats des clients.

Tableau 4.20 : la démarche de planification dans les PME

	N	%
Analyse du marché et de l'environnement concurrentiel	10	90,90
Présentation de la stratégie de l'entreprise	02	18,18
La planification Marketing	04	36,36
Les prévisions de ventes	09	81,82
La planification de la production et choix technologique	03	27,27
Le plan des ressources humaines	04	36,36
La planification de l'organisation de l'entreprise	02	18,18
La planification de la recherche et développement	02	18,18
Les prévisions financières	09	81,81

Source : l'enquête de terrain.

De plus, les PME font des prévisions de ventes dans neuf cas. Ces dernières construisent le chiffre d'affaires prévisionnel. Pour la planification de la production et du choix technologique, trois entreprises s'occupent de l'organisation des approvisionnements et du système de gestion de production, du stockage et du coût d'acquisition de la technologie. Concernant les ressources humaines, quatre PME planifient la politique salariale globale et deux parmi elles définissent aussi les effectifs et les compétences nécessaires à chacune des périodes examinées dans l'avenir. Dans l'organisation de l'entreprise, deux unités planifient le niveau de décentralisation et les systèmes de délégation de l'autorité. Pour la recherche et développement, nous avons deux entreprises qui le planifient, mais ces dernières n'ont pas évoqué les éléments étudiés. Les PME enquêtées accordent une grande importance aux prévisions financières. Ces PME présentent les prévisions salariales par le taux de progression des salaires, les prévisions d'investissement et l'emprunt bancaire en évoquant

tous les éléments proposés dans le questionnaire. Mais la politique de distribution du dividende est présentée par les Spa seulement. Ainsi, le plan de financement est réalisé dans quatre entreprises seulement.

Un diagnostic stratégique met en exergue les points faibles et les points forts de l'entreprise au plan interne, les menaces et les opportunités en provenance de l'environnement externe. L'analyse des potentiels et des ressources internes de l'entreprise (diagnostic interne) permet de faire ressortir les forces et les faiblesses. Ces dernières permettent de mieux comprendre les modes de fonctionnement interne de l'entreprise, ses atouts propres et les manques ou lacunes à combler. Elles éclairent de façon décisive les problématiques exposées par le chef d'entreprise. Cette analyse doit être combinée avec celle des menaces et des opportunités qui qualifient les phénomènes significatifs d'une analyse de l'environnement à caractère prospectif (diagnostic externe). Dans notre cas, le tableau (4.21) montre cinq PME (soit un taux de 33,34% du total d'échantillon) qui font un diagnostic pour analyser l'environnement interne et externe. Soulignons que ces cinq entreprises font aussi de la planification.

Tableau 4.21: le diagnostic de l'entreprise

	Fréquence	%
Oui	05	33,34
Non	08	53,33
Non réponses	02	13,33

Source : l'enquête de terrain.

Nous constatons que les résultats obtenus du diagnostic sont comparés avec la concurrence dans quatre cas, (soit 80 % de l'ensemble des réponses) et que l'unité restante ne compare pas avec la concurrence ses résultats obtenus de l'analyse des forces et des faiblesses de son environnement interne, ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement externe.

Pour la démarche d'élaboration du diagnostic, nous trouvons les mêmes résultats tels qu'ils sont indiqués dans la démarche de planification. Les cinq entreprises se basent beaucoup plus sur l'analyse de la concurrence et du marché et sur le diagnostic financier. Une seule entreprise affiche une démarche formalisée dans la réalisation du diagnostic. Il s'agit d'une Spa qui travaille dans l'aluminium. Mais à l'exception de l'analyse de la concurrence et du marché et de l'analyse financière, les autres éléments proposés dans le questionnaire ne sont pas analysés en détail et d'une manière approfondie. Globalement, nous avons une seule entreprise qui analyse la concurrence, le marché, la technologie, les ressources humaines, la production, la recherche et développement, la fonction marketing, l'organisation de

l'entreprise et la fonction financière. Deux entreprises analysent la concurrence, le marché, les ressources humaines, la production, la fonction marketing et la fonction financière. Les deux dernières analysent la concurrence, le marché, la technologie, les ressources humaines, la production, la fonction marketing et la fonction financière. Les éléments du diagnostic analysés par les PME dans la concurrence sont les forces concurrentielles, et l'identification des variables les plus discriminantes dans l'activité de l'entreprise. Une seule entreprise a réalisé une carte stratégique qui identifie le choix des concurrents pour chacune des variables stratégiques. Il s'agit de l'entreprise qui a élaboré un business plan et qui a une démarche formalisée dans l'élaboration du diagnostic. Concernant l'analyse du marché, les cinq entreprises mesurent la part du marché et le taux de croissance du marché et délimitent aussi les cibles de clientèles. Les trois unités qui étudient la technologie analysent l'intensité du changement technologique et les innovations concernant les produits. Pour les ressources humaines, les cinq entreprises analysent principalement la politique de rémunération et le besoin de recrutement. Pour la production, les cinq entreprises analysent le taux de productivité des facteurs de production, l'âge des équipements et la consommation de matières premières. La seule entreprise qui étudie la recherche et le développement analyse les innovations concernant ses produits. Pour la fonction marketing, les cinq unités analysent le volume des ventes, la répartition des ventes par les canaux de distribution et la politique des prix. La seule entreprise qui a fait le diagnostic organisationnel analyse la répartition des tâches et le lien entre l'actionnariat et la direction. Pour le diagnostic financier, les chefs d'entreprises font une comparaison pluri-annuelle du bilan, analysent les fonds de roulement et leurs besoins en fonds de roulement ainsi que le résultat, et évaluent financièrement leurs entreprises.

Dans notre étude, le financement de PME est assuré par l'autofinancement, des apports personnels et le crédit bancaire. Par ailleurs, la majorité de dirigeants des PME échantillonnées (soit 64,26% du total d'échantillon) déclarent que leurs banquiers exigent une étude technico-économique afin de financer leurs projets. Ainsi, quatre dirigeants (soit 28,57 % du total d'échantillon) ont évoqué l'analyse financière comme la principale exigence de leurs banquiers. En outre, une seule entreprise a déclaré la planification globale.

Section 2 : Analyse et implications

Les résultats de la présente étude nous fournissent des informations intéressantes concernant les comportements de planification stratégique des entrepreneurs et sur certaines des caractéristiques de l'échantillon. De façon générale, nous observons que les chefs de PME

interrogés sont plus scolarisés et 60% d'entre eux ont un niveau universitaire. Par ailleurs, ces entrepreneurs bénéficient de plusieurs années d'expérience sur le marché du travail et ce, principalement dans le contexte de la PME. Ce résultat vient pour confirmer les dires de certains auteurs à l'effet que les PME constituent d'excellents incubateurs d'entrepreneurs (Lorrain, 1990; Garnier et Gasse, 1986; Belley, 1987). En outre, l'influence de la famille, caractéristique identifiée dans la littérature, semble jouer un rôle important auprès des entrepreneurs de l'étude puisque la majorité d'entre eux ont un membre de leur famille dans l'entreprise. De plus, les résultats nous indiquent que ces entrepreneurs avaient acquis des connaissances en gestion et des connaissances dans le secteur d'activités de la future entreprise grâce à leur formation académique et à leur expérience de travail. Cette observation tend à démontrer que, conformément à la littérature, les entrepreneurs se lancent en affaires dans un secteur d'activités qu'ils connaissent bien.

Par ailleurs, les résultats nous révèlent que les entrepreneurs rencontrés sont généralement responsables de l'ensemble des décisions de l'entreprise surtout dans le cas des entreprises individuelles et des Eurl. Ceci vient confirmer la littérature qui considère l'omniprésence du propriétaire dirigeant comme une des caractéristiques principales des PME. Pour les Sarl, nous remarquons que les décisions sont prises par les associés, tandis que les Spa affichent une logique formalisée de prise de décision car dans ces dernières, soit dans le secteur public ou dans le secteur privé, la prise de décision passe nécessairement par le conseil d'administration. Par ailleurs, les dirigeants de PME de notre échantillon se préoccupent en premier lieu de décisions d'investissement et de financement. Nous avons trouvé que la moitié de dirigeants de PME ne font pas la différence entre décisions stratégique, administrative et tactique.

Conformément à la littérature, telle que présentée principalement par Story DJ, on trouve que la taille, l'expérience, l'éducation et l'emploi antérieur sont des facteurs qui déterminent la planification. Les résultats de cette étude indiquent que la majorité des PME cherchent la rentabilité à long terme. Peu de PME ont déclaré le besoin de sécurité, de survie, de croissance et d'indépendance financière. Pour les éléments qui caractérisent une bonne gestion de l'entreprise, la majorité des PME de notre échantillon (soit 66,67 %) déclarent la planification globale. Il y'a aussi d'autres entreprises qui ont évoqué la recherche d'information et le plan marketing. Dans la majorité des PME de notre échantillon, les objectifs sont divulgués seulement aux cadres et aux directeurs des différentes fonctions de l'entreprise. Nous avons aussi trouvé que la planification se fait généralement dans les unités où la prise de décision est partagée et les dirigeants de ces dernières optent à faire participer

leurs collaborateurs dans la décision. La majorité des entrepreneurs de l'échantillon ont élaboré un plan et se sont fixés des objectifs à long terme. Cette dernière constatation est contraire aux résultats obtenus dans d'autres études démontrant que la planification stratégique dans les PME est principalement orientée sur le court terme (Stoner, 1983; Shuman et Seeger, 1986). Dans la majorité des cas, l'élaboration du plan se fait par l'entreprise elle-même et la vocation de plan est généralement interne.

Pour le business plan, nous constatons que la majorité des PME de notre échantillon ne connaissent pas le plan de développement de l'entreprise et ne connaissent pas sa démarche d'élaboration. Par ailleurs, une seule entreprise applique le business plan. La littérature en entrepreneurship recommande, à tout dirigeant qui se lance en affaires, qu'une analyse de tous les facteurs externes et internes à l'entreprise soit effectuée afin d'accroître sa compréhension de la dynamique du fonctionnement de l'entreprise. Une telle démarche s'associe à l'approche systémique qui suggère à l'entrepreneur d'avoir une vision holistique de l'entité économique (Bel ley, Dussault et Lorrain, 1989). Contrairement à ces recommandations théoriques proposées par la littérature, les résultats obtenus concernant l'étude des comportements de gestion des entrepreneurs liés à l'analyse des environnements interne et externe montrent que les dirigeants interrogés n'accordent pas un grand intérêt à chacun de ces environnements. Ainsi, les entrepreneurs se préoccupent davantage de l'analyse du marché et de l'environnement concurrentiel, des prévisions de ventes et des prévisions financières. La majorité des entreprises (90,90%) se préoccupent de l'analyse du marché et de l'environnement concurrentiel mais la planification marketing est peu adoptée par les dirigeants des entreprises échantillonnées. Ceci nous apparaît paradoxal du fait que l'analyse du marché passe nécessairement par l'analyse marketing.

On observe que les entrepreneurs se concentrent principalement sur les éléments relatifs aux besoins de la clientèle, à l'identification des types de clientèle, la taille du marché ainsi que sur les caractéristiques du territoire visé, l'analyse de la demande et de l'offre, la description des produits existant sur le marché, l'exposition des caractéristiques de leurs produits, l'identification des concurrents et l'identification de la position concurrentielle de l'entreprise. Par contre, les variables ouverture de marchés et possibilités d'exportation hors l'Algérie constituent des éléments peu considérés par les entrepreneurs lors des analyses. Ceci s'explique par l'orientation régionale et nationale de ces dirigeants.

Dans notre étude, nous constatons que les entreprises qui font un diagnostic élaborent aussi un plan de l'entreprise. Mais sur les onze entreprises qui élaborent des plans, six ne font pas de diagnostic. Ceci paraît paradoxal car il est difficile de faire un plan qui retrace le

développement de l'entreprise sans un diagnostic qui analyse l'environnement interne et externe de l'entreprise. Toutefois, comme elles se préoccupent de la planification, les PME se préoccupent de l'analyse du marché et de la concurrence ainsi que de l'analyse financière dans leurs approches du diagnostic. Pour la mise à niveau, nous avons six unités qui en ont bénéficié. Une seule entreprise qui a bénéficié de la mise à niveau ne connaît pas le business plan. Par ailleurs, même si le diagnostic de l'entreprise est une partie importante de la mise à niveau et la clef de voûte de cette dernière, l'ensemble des entreprises qui ont bénéficié de la mise à niveau n'adoptent pas une démarche formalisée dans l'élaboration du diagnostic, et n'étudient pas leur environnement d'une manière approfondie afin de tirer des conclusions pertinentes sur l'environnement interne et externe de l'entreprise et surtout sur la concurrence. Les institutions algériennes ne jouent pas le rôle tel qu'il est indiqué par la théorie institutionnelle. Puisque, comme nous l'avons montré déjà, la majorité des banques exigent seulement une étude technico-économique et n'insistent pas sur l'élaboration d'un plan formalisé avant de financer le projet de l'entreprise.

La PME constitue un stimulant économique non négligeable dans notre société puisqu'elle génère de nombreux emplois. C'est dans cette perspective que cette étude a été réalisée. Bien qu'elle ne considère qu'une infime partie de la problématique des comportements de gestion et de planification des dirigeants de PME, elle met en évidence certains faits fort intéressants. D'une part, on constate que la réalité telle que vécue par les dirigeants diffère de ce qui est recommandé dans la littérature. Ainsi, contrairement à ce que propose la littérature en matière de planification stratégique et de plan d'affaires qui privilégie une vision holistique de l'entreprise, le dirigeant concentre ses efforts de planification principalement sur l'analyse de certaines variables environnementales. Il semble, en effet, que le chef de PME priorise l'analyse du marché et de l'environnement concurrentiel, les prévisions de ventes et les prévisions financières.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre, il convient de souligner que la taille de l'échantillon (15 entreprises) représente la principale limite de cette étude et a pour effet de restreindre la validité externe de ces résultats et, par conséquent, la portée de ces conclusions. Une autre limite à reconnaître est liée à la validité et à la fidélité de l'outil de mesure utilisé dans le cadre de cette enquête. Malgré ces limites méthodologiques, il n'en demeure pas moins que cette recherche descriptive fournit un apport intéressant à l'explication des comportements de planification stratégique des dirigeants et la place du business plan dans les PME algériennes. Ainsi, elle soulève de nouvelles pistes de recherches concernant cette problématique.

Conclusion générale

Conclusion générale

Cette recherche avait comme principal objectif d'identifier et d'évaluer la place du business plan dans les PME algériennes. La perspective de recherche dans laquelle nous nous sommes lancés dans ce travail nécessitait une démarche articulée autour de deux aspects essentiels. Dans son aspect théorique, nous avons abordé le concept de business et son rôle dans le management des entreprises. Ainsi, nous avons évoqué la relation entre la décision et le plan d'affaire. De plus, nous avons présenté quelques théories conceptualisant la notion du business plan afin de cerner la place de ce dernier dans les différentes théories dédiées aux organisations. Après avoir démontré et expliqué le concept du business plan, il fallait présenter la méthodologie d'élaboration de plan de l'entreprise qui s'avère intéressante afin d'apprécier le concept réel du plan de développement et de savoir que le business plan est un outil d'aide à la décision qui englobe toutes les fonctions de l'entreprise. Ce cadre théorique nous a permis de savoir que le business plan est un outil de management par excellence notamment parce qu'il permet aux PME de se doter de moyens de gestion efficaces et compétitifs. Il contribue de manière considérable dans le développement des PME.

Dans son aspect pratique, nous avons réalisé une enquête de terrain auprès des dirigeants de PME de la wilaya de Bejaia pour mieux répondre à la problématique de recherche et à la vérification des hypothèses de départ. Nous avons utilisé un questionnaire afin d'apprécier le comportement de la planification de ces PME et d'identifier la place du business plan dans les PME algériennes. Les résultats obtenus auprès de cet échantillon d'entreprises mettent en évidence des faits fort intéressants. Les chefs de PME interrogés sont plus scolarisés, bénéficient de plusieurs années d'expérience sur le marché du travail et se lancent en affaires dans un secteur d'activités qu'ils connaissent bien. Les entrepreneurs rencontrés sont généralement responsables de l'ensemble des décisions de l'entreprise surtout dans le cas des entreprises individuelles et des Eurl. Pour les Sarl, nous avons constaté que les décisions sont prises par les associés tandis que les Spa affichent une logique formalisée de prise de décision. Ainsi, les dirigeants se préoccupent en premier lieu de décisions d'investissement et de financement. D'après cette enquête, la taille, l'expérience, l'éducation et l'emploi antérieur sont des facteurs qui déterminent la planification. Pour le processus de décision, il semble que les dirigeants des PME respectent les premières étapes du processus décisionnel puisqu'ils classifient le problème décisionnel, définissent le problème décisionnel et spécifient la réponse au problème décisionnel. Toutefois, concernant la démarche qui

concrétise la planification des différentes actions indispensables à la mise en œuvre de la solution retenue, nous avons remarqué que les PME ne font pas ensemble ce plan d'action pour appliquer la décision. Ainsi, dans la majorité des PME, ce plan ne tient pas compte de toutes les fonctions de l'entreprise. Pour cela, nous pouvons constater que toutes les implications concernant le projet ne sont pas planifiées en détail.

La majorité des PME cherchent la rentabilité à long terme. Pour les éléments qui caractérisent une bonne gestion de l'entreprise, la majorité des PME déclarent la planification globale et les objectifs sont divulgués seulement aux cadres et aux directeurs des différentes fonctions de l'entreprise. Par ailleurs, la planification se fait généralement dans les unités où la prise de décision est partagée et les dirigeants de ces dernières optent à faire participer leurs collaborateurs à la décision. La majorité des participants de cette étude ont élaboré un plan et se sont fixés des objectifs à long terme. Pour le business plan, nous avons constaté que la majorité des PME de notre échantillon ne connaissent pas le plan de développement de l'entreprise et ne connaissent pas sa démarche d'élaboration. Par ailleurs, une seule entreprise de l'échantillon applique le business plan. Les dirigeants interrogés n'accordent pas un grand intérêt à chacun des environnements interne et externe. Ainsi, les entrepreneurs se préoccupent davantage de l'analyse du marché et de l'environnement concurrentiel, des prévisions de ventes et des prévisions financières. Nous avons constaté que les entreprises qui font un diagnostic élaborent aussi un plan de l'entreprise mais beaucoup ne font pas de diagnostic. Une seule entreprise qui a bénéficié de la mise à niveau ne connaît pas le business plan même si le diagnostic de l'entreprise est une partie importante de la mise à niveau et la clef de voûte de cette dernière. L'ensemble des entreprises qui ont bénéficié de la mise à niveau n'adoptent pas une démarche formalisée dans l'élaboration du diagnostic. En outre, les institutions algériennes ne jouent pas le rôle tel qu'il est indiqué par la théorie institutionnelle.

Dès lors, l'ensemble des résultats obtenus indiquent que la planification dans les PME algériennes ne répond pas à la logique du business plan en tant qu'outil d'aide à la décision et de management moderne. En effet, nous confirmons les hypothèses de départ et nous concluons, d'après cette étude, que le business plan est peu adapté et peu formalisé dans les PME algériennes. L'essentiel des décisions prises ne tient compte que des analyses technico-économiques puisque les PME se préoccupent davantage de l'analyse du marché, de la concurrence et de l'analyse financière. Toutefois, les analyses concernant ces trois éléments restent rudimentaires. En résumé, les PME algériennes poursuivent une démarche de planification basée sur une étude technico-économique projetée sur l'avenir.

Pour dynamiser les PME et rendre le business plan une partie importante dans tout processus visant la création d'une nouvelle entreprise ou d'un nouveau projet et d'un développement des entreprises, les institutions algériennes doivent encourager les PME à élaborer un plan de développement formalisé en utilisant leur pouvoir coercitif tel qu'il est indiqué dans la théorie institutionnelle.

L'adoption de nouvelles formes de financement par l'Algérie telles que le capital risque, business angel, seed capital, capital amorçage.... peut encourager les PME à formaliser leurs comportements de planification.

Bibliographie

Références bibliographiques

Ouvrages

- 1-ATAMER T., CALORI R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, Paris, 2003.
- 2-BESSIS J, GALAI D, HILLEL L et KIENAST P, *Business plan*, Nathane, Paris, 1998.
- 3-BOUYACOUB A, *La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie*, 2 tomes, OPU Alger, 1986
- 4-BOUYACOUB A. *Entreprise, entrepreneurs et gouvernance des PME-PMI : approches franco-algériennes*, L'Harmattan, Paris 2003.
- 5-BOYER A., HIRIGOYEN G., THEPOT J et VERINE J.P. *Panorama de la gestion*. Les éditions d'organisations. Paris.2004.
- 6-BROCHAND B et LENDREVIE J, *le publicitor*, Dalloz, 1989.
- 7-BRUEL O., *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Paris, Dunod, 1993.
- 8-CHARRON, J-L, Sépari S, *organisation et gestion de l'entreprise*, Dunod, 2004.
- 9-CHVIDCHENKO I et CHEVALLIER J., *conduite et gestion de projets*, Paris, Cépaduès éditions, 1993.
- 10-COHEN E., *Analyse financière*, 4 éd., Paris, Economica, 1997.
- 11-DEWOLFH., *La fidélisation de la clientèle*, Clermont- Ferrand, Presse universitaires de la faculté de droit de Clermont- Ferrand, 1999.
- 12-DETRIE JP : *Strategor ; politique générale de l'entreprise*, Dunod, 1997.
- 13-DUCHENEAUT B, *les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*. Ed, Maxima, 1996.
- 14-EVANS P et WURSTER T.S, *Net stratégie*, Paris, Les éditions d'organisation, 2000.
- 15-FERNANDEZ A., *Les nouveaux tableaux de bord des décideurs*, 2 éd. Paris, Les éditions d'organisation, 2000.
- 16-GENSSE P et TOPSACALIAN P., *Ingénierie financière*, 2 éd, Economica, 2001.
- 17-GERVAIS M., *Stratégie de l'entreprise*, 4 éd., Economica, Paris, 1995.
- 18-GITMAN L et JOEHNK M, *investissement et marchés financiers*, 9 édition, Pearson Education 2005.

- 19-GOFFIN R., *Principes de finance moderne*, 3 éd., Paris, Economica, 2001.
- 20-GRUNG R et KUHN R, *planifier la stratégie : un procédé pour les projets de planification*,. Ed, PPUR, press polytechniques et universitaires romandes, 2004
- 21-HELPER J.P., KALIKA M et ORSONI J., *Management, stratégie et organisation*, 2 éd., Paris, Vuibert 2002.
- 22-HOUDAYER R., *évaluation financière des projets*, 2 éd., Paris, Economica, 1999.
- 23-JAVEL G., *L'organisation et la gestion de la production*, Paris, Massor, 1993.
- 24-JULIEN, P-A et MARCHASNAY, M, *La petite entreprise*, Edition G. Vermette, Ottawa, 1987.
- 25-KERMADEC Y. *Innover grâce au brevet, une révolution avec Internet*, Paris, INSEP, 1999.
- 26-KOENIG G, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*.ed, Economica, 1999.
- 27-LACHMANN J., *Le financement des stratégies de l'innovation*, Paris, Economica, 1999.
- 28-LACHMANN J., *Capital-risque et capital-investissement*, Paris, Economica, 1999.
- 29-LEGER- JARNIOU C, et KAOUSIS G. *Construire Son Business Plan*, Dunod, 2006.
- 30-MAITRE B et ALADJIDIG., *Les business models de la nouvelle économie*, Paris, Dunod, 2000.
- 31-MARMUSE C, *politique générale, Langages, Intelligence, Modèles et Choix stratégiques*, 2 éd, Economica, 1996.
- 32-MCDONALD M, *les plans marketing. Comment les établir ? Comment les utiliser ?* Ed. de bœck. 2004.
- 33-MOSCHETTO B-L: *le business plan pratique et conception*, 2 éd, Economica, 2002.
- 34-MOSCHETTO B-L: *le business plan pratique et conception*, 3 éd, Economica, 2005.
- 35-MONOD E: *le business plan dans tous ses états*. éd d'Organisation, 2002.
- 36-OHMAE K., *Le génie du stratège*, édition, Dunod,1999.
- 37-PAPIN R, *L'Art de diriger*, éd Dunod. 2002.
- 38-PENE D., *Evaluation et prise de contrôle de l'entreprise*, Paris, Economica, 1993.
- 39-PORTER M., *L'Avantage concurrentiel*, éd Dunod, 1999.

40-ROBBINS S et DECENZO D, *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques* 4 édition, Pearson Education, 2004.

41-SALLES M., *Stratégie des PME et intelligence économique*. Ed., Economica, 2006

42-SIMON. H.A., *La science des systèmes*, éditions épi, 1983.

43-STEPHANY E, *La relation capital-risque/ PME. Fondements et pratiques*,. Ed de boeck 2003.

44-STOREY, D. J. *Understanding. The Small Business Sector*. London: Routledge. (1994)

45-VAN LOYE G., *Finance et théorie des organisations*, Ed. Economica, 1998.

46-VERNETTE E, *L'essentiel du Marketing*,. Ed, d'Organisation, 1998.

Articles :

1-ADLI (Z) , FERRAH (A), YAHIAOUI (S), CHEHAT (M) : *le développement de la PME en Algérie : l'impératif de mise à niveau des institutions*, www.Gredaal.com

2-ALPKAN. L, YILMAZ. C and KAYA. N (2007) '*Market Orientation and Planning Flexibility in SMEs*' International Small Business Journal. 25(2): 152–172

3-ASSALA K., *PME en Algérie : de la création à la mondialisation*, 8^eCIFEPME

4-BELLEY, A, *Les milieux incubateurs, devenz entrepreneurs*, office de planification et de développement du Québec, 1987.

5-BELLEY, A, DUSSAUT, L et LORRAIN, J, *Le plan d'établissement prototype: analyse critique du contenu de plans d'affaires*, Ministère de l'agriculture, des pêcheries et de l'alimentation du Québec, 1989.

6-BENNETT. R. J and SMITH .C.(2004) '*The Selection and Control of Management Consultants by Small Business Clients*. International Small Business Journal. 22(5): 435–462

7-BERRYMAN, J. (1983) '*Small Business Failure and Bankruptcy: A Survey of the Literature*', *European Small Business Journal* 1(4): 47–59

8-BIANCHI. C and BIVONA. E (2000) *Commercial and financial policies Simulator in family firms: The Small Business Growth Management Flight*. Simulation & Gaming 31(2) : 197-229.

9-CARLINER. S. (2004). '*Business models for training and performance improvement departments*' Human resource development review.3 (3): 275-293.

10-DAVIES. L and GIBB. A. A. (1992) '*Model of Business Enterprise Methodological Problems in the Development of a Growth*'. Journal of Entrepreneurship.

- 11-FIET, J. O. (1995) '*Reliance upon Informants in the Venture Capital Industry*', Journal of Business Venturing 10(3): 195–223.
- 12-FILLIS I and WAGNER B, *E-business Development: An Exploratory Investigation of the Small Firm*, International Small Business Journal 2005.
- 13-GARNIER, B et GASSE, Y, *une expérience de formation dans le domaine de l'entrepreneurship et de la création d'entreprises du Québec : le cas du projet « devenez entrepreneur »*, université Laval, Québec, 1986.
- 14-GAUTHIER, B, *Recherche Sociale; de la problématique à la collecte des données*. Presse de l'Université du Québec, 1986.
- 15-HALLBERG K., *A market-oriented strategy for small and medium scale enterprises, International, Finance, Corporation*, discussion paper number 40. World Bank, 2000.
- 16-KARLSSON. T and HONIG. B. (2004) '*Institutional forces and the written business plan*' Journal of management 30(1) 29-48.
- 17-KNEZ-RIEDL. J and CANCER. V. (2005) '*Why and how to evaluate the Creditworthiness of SMEs*' Business partners, International small business journal V: 23(2) P143-162.
- 18-LORRAIN, J et RAYMOND, L, *Les nouvelles entreprises québécoises 1988. Gouvernement du Québec, Ministère de l'industrie, du Commerce et de la Technologie, GREPME, U.Q.A.T., Trois- Rivières, 1988*
- 19-LORRAIN, J, *Les jeunes entrepreneurs québécois*, gouvernement du Québec, ministère de l'industrie, du commerce et de la technologie, GREPME, U.Q.A.T, trois- rivières, 1990.
- 20-MASON. C and STARK. M. (2004) '*what do investors look for in Business plan*', International small business journal 22(3):227-248.
- 21-MEYER, J., and ROWAN, B. 1977. *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. American Journal of Sociology, 83: 340–363.
- 22-MOTWANI J et al, *Succession Planning in SMEs: An Empirical Analysis*; International Small Business Journal, 2006.
- 23-MUZYKA, D., BIRLEY, S. and LELEUX, B. (1996) '*Trade-offs in the Investment Decisions of European Venture Capitalists*', Journal of Business Venturing 11(4): 273–87.
- 24-RICHBELL. S. M, WATTS. H. D and WARDLE. P (2006) '*Owner- managers and business planning in the Small firm*' International small business journal. 24(5): 496-514.
- 25-RYALS. L and HUMPHRIES. A. (2007) '*Managing key Business- to-Business relationships: what marketing can learn from supply chain management*', Journal of service research 9(4):312-326.

26-SHUMAN, J, C et SEEGER, J, A, *The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms*, American journal of small business, Vol. 18, No, 6, 1986.

27-STONEHOUSE. G and SNOWDON. B. (2007) '*Competitive advantage revisited: Michael porter on strategy and competitiveness*' Journal of management inquiry 16(3): 256-273.

28-STONER, C, R, *planning in small manufacturing firms : a survey*. Journal of small business management, 1983.

29-THIERRY V et ESTELE J, *Trois théories pour conceptualiser la notion de business modèle en contexte de création d'entreprise*, Ed Conférence Internationale de Management stratégique.2007.

30-VAN OSNABRUGGE, M. (2000) '*A Comparison of Business Angel and Venture Capitalist Investment Procedures: An Agency Theory-based Analysis*', *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance* 2(2): 91–109.

31-WESTHEAD, P. and BIRLEY, S. (1993) '*Employment Growth in New Independent Owner Managed Firms in Great Britain*', *International Small Business Journal* 13(3); 11–34.

32-WYNANT, L. and HATCH, J. (1991) *Banks and Small Business Borrowers*, University of Western Ontario. Canada

33-ZHANG J, (2007).*Access to venture capital and the performance of venture-Backed start-ups in Silicon valley*, *Economic Development Quarterly*.

Reuves :

1-DONALDSON T. et PRESTON L.E. *The stakeholder theory of the corporation: concepts, Evidence and Implications*, *Academy of management review*, Vol. 19, n^o 1, 1995.

2-GOMEZ P-Y « *Information et conventions: le cadre du modèle général* », revue française de gestion, Janvier Février, 1997.

3-Ministère des PME et de l'artisanat, *Code Algérien de gouvernance d'entreprise*, édition 2009.

Sites internet :

1- AFIC, Association française des investisseurs en capital. www.afic.asso.fr.

2-www.ebp.com/fr/produits/business_plan_pme.

3- Moot Corp, 2005, <http://www.mootcorp.org/about.asp>

4-www.sba.gov

Documents :

- 1-Rapport de CNES : Pour une politique de développement des PME en Algérie, 2001
- 2-Actes des assises de la PME, Janvier 2004.
- 3-Banque Mondiale : Stratégie macroéconomique à moyen terme pour l'Algérie : soutenir une croissance plus rapide avec la stabilité économique et sociale, mai 2003.
- 4-Programme d'appui aux PME/PMI des résultats et une expérience à transmettre. Rapport final, Euro développement, Décembre 2007.

Lois et textes législatifs

- 1-Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, article 04, journal officiel.
- 2-Le décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement, l'ordonnance du 25/07/1995, et loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise
- 3- L'ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce.
- 4-Décret n°73-45 du 28-02-1973 relatif à la création des zones industrielles
- 5-Décret exécutif 90/405 du 22 décembre 1990 fixant les règles de création et d'organisation des agences locales de gestion et de régulation foncière urbaine).

ANNEXES

1. Questionnaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Département des sciences de gestion

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister dans l'option : Management économique des territoires et entrepreneuriat, sous le thème.

Essai d'élaboration d'un système d'aide à la décision par le business plan.
Cas des PME de la wilaya de Bejaia.

Questionnaires :
A l'attention des dirigeants d'entreprises

Nous conduisons une étude sur un thème qu'est intitulé : Essai d'élaboration d'un système d'aide à la décision par le business plan. Nous vous sollicitons, afin de contribuer avec nos à ce travail, de répondre à ce questionnaire. Nous assurons la discrétion des données fournies dans cette enquête ainsi que l'anonymat des enquêtés.

Nom et prénom de l'étudiant :
Azzi Rafik

Section A : Identification de l'entreprise et du propriétaire – dirigeant :**A1 : identification de l'entreprise**

1.1 : Raison sociale de l'entreprise.....

1.2: Date de création :.....

1.3 : Statut juridique :

Privée Publique SARL SPA SNC

Autres précisez.....

1.4 : Le secteur d'activité :

ISMME¹¹⁰ Industrie agroalimentaire Industrie du textile et cuir Matériaux de construction Bois, liège et papier Chimie, plastique Commerce Autres industries Agriculture

1.5 : Le marché de l'entreprise :

Local Régional National International

1.6 : Nombre de travailleurs :

[01- 09] [10- 49] [50- 250] [251-500]

1.7 : Le chiffre d'affaires de l'entreprise

Moins de 50 millions DA 50 à 100 millions DA 100 à 150 millions DA 150 à 200 millions DA Plus de 200 millions DA **A2 : identification du propriétaire/dirigeant :**

2. Avez-vous déjà une expérience de travail avant de diriger cette entreprise ? :

Oui Non ¹¹⁰ Industries sidérurgiques, Métallurgiques, Mécaniques et Electroniques.

2.1 : Si oui, à quel domaine de la gestion est principalement liée votre expérience de travail antérieure avant que vous dirigez cette entreprise (cochez une seule case).

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| Marketing | <input type="checkbox"/> |
| Finance et comptabilité | <input type="checkbox"/> |
| Production | <input type="checkbox"/> |
| Ressources humaines | <input type="checkbox"/> |
| Management | <input type="checkbox"/> |
| Autre/ précisez..... | |

3. Vos emplois antérieurs vous ont-ils permis d'acquérir une expérience de travail pertinente en relation avec vos tâches actuelles?

- | | |
|---|--------------------------|
| A) Expérience de gestion | <input type="checkbox"/> |
| B) Expérience liée au secteur d'activités | <input type="checkbox"/> |
| C) Les réponses A e t B | <input type="checkbox"/> |
| D) Autres..... | |

4. Emploi antérieur: Taille de l'entreprise

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Moins de 10 employés | <input type="checkbox"/> |
| 11 à 50 employés | <input type="checkbox"/> |
| 51 à 250 employés | <input type="checkbox"/> |
| 251 à 500 employés | <input type="checkbox"/> |
| Plus de 500 employés | <input type="checkbox"/> |

5. Avez-vous déjà été propriétaire/partenaire dans une autre entreprise?

- Oui Non

6. Combien d'années d'expérience avez-vous cumulé avant de diriger cette entreprise ?

7. Quel est le niveau de scolarité le plus élevé que vous avez complété ?

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| Fondamental | <input type="checkbox"/> |
| Secondaire | <input type="checkbox"/> |
| Professionnel | <input type="checkbox"/> |
| Baccalauréat | <input type="checkbox"/> |
| Licence | <input type="checkbox"/> |
| Master/ / ingénieur | <input type="checkbox"/> |
| Magister | <input type="checkbox"/> |
| Doctorat | <input type="checkbox"/> |

8. Depuis combien d'années dirigez-vous cette entreprise ?

Section B : Existe-t-il une démarche formalisée de prise de décision ? :

09. Qui détient le pouvoir de décision dans l'entreprise ?

- | | |
|---|--------------------------|
| Le fondateur | <input type="checkbox"/> |
| Le dirigeant | <input type="checkbox"/> |
| Le conseil de l'entreprise | <input type="checkbox"/> |
| Les salariés- actionnaires tous seuls | <input type="checkbox"/> |
| Participation (collaboration) des différentes parties | <input type="checkbox"/> |
| Autres parties (Veuillez préciser) :----- | |

10. Les initiatives sont-elles encouragées :

- Oui Non

11. La direction de votre entreprise est assurée par :
 Un conseil d'administration
 Un directoire
 Autres.....

12. La direction de votre entreprise se réunit :
 Par ans Par mois Selon le besoin Nombre de fois

13. A la tête de la direction il y a un :
 PDG Un DG
 autres.....

14. Quelles sont les décisions principales qu'il se charge de prononcer ? (Veuillez les classer par ordre de 1 à 7)

Des décisions d'investissements
 Des décisions de financements
 Des décisions de recrutement
 Formation du personnel
 Recherche & développement
 Partenariat international
 Révocation de dirigeants
 Autres (veuillez préciser):-----

15. Votre entreprise fera-t-elle le même choix si le problème décisionnel est traité par :
 Le propriétaire seul Oui Non
 Un comité de dirigeant Oui Non
 Un segment spécialisé ou service spécialisé Oui Non
 L'intermédiaire d'une procédure faisant intervenir tous ces acteurs
 Oui Non

16. Faites-vous une différence entre décision stratégique, opérationnelle et tactique ?

Oui Non

17. Suivez- vous cette démarche dans le processus de prise de décision :

Classifier le problème Oui Non
 Définir le problème Oui Non
 Spécifier la réponse au problème Oui Non
 Décider de ce qui est bien et non de ce qui est acceptable afin de remplir les conditions Limites Oui Non
 Elaborer un plan d'action pour appliquer la décision
 Oui Non
 Tester la validité et l'efficacité de la décision sur le terrain
 Oui Non

Section C : Existe-t-il une démarche formalisée d'élaboration du business plan dans les PME algériennes ?

18. Quelles sont, par ordre de priorité, les principales finalités de l'entreprise ?
(Numérotez de 1 à 8, où 8 étant le moins important et 1 le plus important)

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| Rentabilité à long terme | <input type="checkbox"/> |
| Rentabilité à court terme | <input type="checkbox"/> |
| Croissance | <input type="checkbox"/> |
| Sécurité | <input type="checkbox"/> |
| Survie | <input type="checkbox"/> |
| Flexibilité | <input type="checkbox"/> |
| Indépendance financière | <input type="checkbox"/> |
| Obtention de plein emploi | <input type="checkbox"/> |

19. Quel est le métier actuel de la firme ?

.....

20. Quel sera le métier de l'entreprise dans cinq ans ?

.....

21. Classez par ordre d'importance les huit éléments suivants qui caractérisent une bonne gestion d'entreprise (Numérotez de 1 à 8, où 8 étant le moins important et 1 le plus important)

- | | |
|---|--------------------------|
| La planification globale, qui englobe toute les fonctions de l'entreprise | <input type="checkbox"/> |
| L'acquisition de brevets et de licences | <input type="checkbox"/> |
| La gestion de conflits | <input type="checkbox"/> |
| La recherche de financement | <input type="checkbox"/> |
| La recherche d'information | <input type="checkbox"/> |
| La recherche et développement | <input type="checkbox"/> |
| La planification de la production | <input type="checkbox"/> |
| Le plan marketing | <input type="checkbox"/> |

22. Est-ce -que votre entreprise à des objectifs ?

- Oui Non

22. 1. Si oui, sont-ils divulgués :

- | | |
|--|--------------------------|
| A tous les employés de l'entreprise | <input type="checkbox"/> |
| Aux cadres de l'entreprise seulement | <input type="checkbox"/> |
| Aux directeurs de différentes fonctions de l'entreprise seulement (Ex : directeur production, marketing,...) | <input type="checkbox"/> |

23. Les choix stratégiques résultent-ils de la volonté :

- | | |
|--|--------------------------|
| De propriétaire | <input type="checkbox"/> |
| De gérant | <input type="checkbox"/> |
| Des directeurs des différentes fonctions | <input type="checkbox"/> |

Des actionnaires

De tout le personnel

24. Votre entreprise fait-elle des plans pour envisager son développement ?

Oui Non

(Si non, passez à la question 25).

24.1. Si oui, se sont des plans :

A court terme

A moyen terme

A long terme

24.2. Aussi, le plan de votre entreprise est élaboré Par:

Le dirigeant seul

L'administration

Les directeurs de différentes fonctions de l'entreprise

Un consultant extérieur

24.3. Quelle est la destination de votre plan :

Interne

Externe

Mixte

24.4 Les résultats obtenus de plan sont-ils :

Positifs

Négatifs

Si, ils sont négatifs, d'après vous quelle est la cause de ces résultats :

.....
.....
.....

24.5 Depuis la création de l'entreprise, combien de plans prévisionnels à long terme que vous avez élaboré :

Néant

1

2

3

4

5

Autres/ précisez.....

25. Avant de procéder à un projet quelconque, vous veuillez à décrire :

Les buts et les finalités de ce projet Oui Non

Les résultats en souhaitant escomptés Oui Non

L'impact de ce projet sur l'entreprise Oui Non

26. Entendez-vous du business plan ?

Oui Non

26.1 Si oui, vous avez une idée sur sa démarche d'élaboration ?

Oui Non

26.2 De même, si vous le connaissez est-ce que vous l'appliquez ?

Oui Non

27. Si vous formaliseriez des plans ou du business plan qu'elle est la démarche que vous suivez : (Cochez sur la liste ci-après qui correspond à votre démarche de planification et barrez sur les éléments présentés en détail correspondant à cette démarche de planification). (Si vous ne faites pas la planification ou le business plan passez directement à la question 28)

27.1 Un chapitre introductif qui identifie vos objectifs d'une manière générale

27.2 Analyse du marché et de l'environnement concurrentiel

(Analyse de la demande ; analyse de l'offre ; description des produits existants sur le marché ; segmentation de marché avec présentation des méthodes utilisées pour l'étudier, comme le sondage. L'exposition des caractéristiques de vos produits et leurs avantages concurrentiels ; description de l'industrie, identification des concurrents ; identification des parts de marché des concurrents ; identification de la position concurrentielle de votre entreprise).

27.3 Présentation de la stratégie de l'entreprise :

Présentation de la politique générale de l'entreprise ; présentation des objectifs qu'envisage atteindre dans le futur)

27.4 La planification des besoins

a) La planification marketing et prévisions de ventes

(Description de la politique des prix, la politique de distribution, la politique de communication, et la quantification de leurs coûts afférents ; définir le personnel affecté et les tâches à accomplir et de planifier les coûts relatifs à ces tâches ; mettre en évidence les évolutions des habitudes d'achat, les besoins des consommateurs, la démographie des segments de clientèle et les politiques commerciales des concurrents ; Présentation des objectifs de vente dans les cinq prochaines années)

a.1) Les prévisions de vente

Estimation de vente par chaque segment sur le marché ; construire le chiffre d'affaires prévisionnel de l'entreprise.

b) Planification de la production et choix technologique

Description en détail sur l'état de la production concernant : la technologie utilisée, les capacités de production, niveau d'utilisation des machines et les contrats de sous-traitance. Planification de la localisation des unités de production, l'organisation des approvisionnements et le système de gestion de la production, le stockage (organisation, capacité), et coût d'acquisition de la technologie,

c) Le plan des ressources humaines

Description de la situation actuelle ; définir ensuite les effectifs et les compétences nécessaires à chacune des périodes examinées dans le devenir ; planification de la politique salariale globale.

d) Planifier l'organisation de l'entreprise

Répartition des responsabilités ; choix d'un niveau de décentralisation ; le rôle du comité de direction ; système de contrôle des décisions ; système de délégation de l'autorité.

e) La planification de la recherche et développement

Précision de l'agenda de votre recherche ; l'équipe de recherche et le budget réserver à cette fonction stratégique ; les centres de recherche associés au projet ; la liste des équipements de recherche indispensables à la société, les brevets disposés ou voulez vous achetés.

f) Les prévisions financières

f.1 Les prévisions salariales

Estimer le montant des charges de personnels ; le taux de progression annuel des salaires,

f.2 Les prévisions des investissements

Présentation des investissements d'ordre corporel et incorporel liés à la croissance ; présentation d'un tableau sur cinq ans qui intègre, le calendrier de ces investissements ; présentation des amortissements pour la réalisation des comptes de résultat prévisionnels.

f.3 L'emprunt bancaire

Présentation des emprunts bancaires de l'entreprise ; les différentes échéances de remboursement ; le détail des amortissements ; les intérêts et les annuités ; ainsi que, les nouveaux emprunts envisageables par l'entreprise

f.4 La politique des dividendes

Politique de distribution de dividendes ; en énonçant le taux de distribution du résultat dans les cinq prochaines années

f.5 Le plan de financement :

Le plan de financement met l'accent sur les équilibres entre les emplois et les ressources nécessaires pour l'entreprise.

f.5.1 Les ressources du plan :

Capacité d'autofinancement (cash-flow) approximativement égale au résultat après impôts augmenté des dotations aux amortissements ; les cessions d'immobilisations (en cas de réorganisation importante de l'activité) ; Les apports de fonds propres ; Les emprunts à long terme ;

f.5.2 Les emplois du plan :

Les accroissements de besoin en fonds de roulements liés à l'évolution du chiffre d'affaire ; les investissements nouveaux (renouvellement ou capacité) ; les remboursements des emprunts antérieurs et nouveaux ; la prise de participations nécessaires à la mise en application de la stratégie.

28. Si vous n'appliquez pas le business plan ou la planification d'une manière générale, d'après vous quelle est la cause ? :

- Avoir peur de ne pas réaliser les objectifs retracés dans le plan
- Manque de temps
- Pour des considérations liées au coût
- Manque de connaissances
- Manque d'expertise.
- A cause des engagements continus

28.1 De même, si vous ne faites pas maintenant la planification, est-ce que vous envisagez de faire un plan de développement de votre entreprise prochainement ? :

- Oui Non

28.2 Si non pourquoi :

.....
.....
.....

29. Votre entreprise, dispose-t-elle de ces différentes fonctions ci-après ?

(Cochez sur les fonctions que vous disposer)

- Finance et comptabilité
- Administration
- Marketing
- Production
- Recherche et développement

29.1. Disposez- vous d'un département ou d'une cellule de planification ? :

- Oui Non

30. Avez-vous bénéficié d'une formation vous permettant de mieux structurer vos projets? Oui Non

31. Votre entreprise avait bénéficié de la mise à niveau ?

- Oui Non

31.1. Si oui, quels sont les domaines (Cochez sur les domaines que vous en aviez bénéficié)

- Développement stratégique
- Marketing et commercialisation
- Management et organisation
- Gestion des ressources humaines
- Production (maîtrise des coûts, organisation, qualité, maintenance, approvisionnements et stocks)
- Finances et comptabilité

31. 2. Actuellement, suivez-vous les techniques de gestions accumulées de la mise à niveau :

- Oui Non

31.3 Si oui, quelles sont ces techniques :

.....
.....

32. Votre entreprise fait-elle un diagnostic qui identifie les opportunités et les menaces de l'environnement externe, ainsi les forces et les faiblesses de vos fonctions internes ?

- Oui Non

(Si non passez directement à la question 33).

32.1 Si oui, Le diagnostic de votre entreprise se fait-il comme suite :
(Cochez sur la liste ci-après qui correspond à votre diagnostic et barrez sur les éléments présentés en détail correspondant à l'analyse que vous faites dans le diagnostic)

32.1.1 Le diagnostic stratégique externe :

A. Analyse de la concurrence

Analyse des forces concurrentielles (Clients, fournisseurs, produits de substitution, menace de nouveaux entrants, la concurrence entre les firmes) ; identification des variables les plus discriminantes dans l'activité où fonctionne l'entreprise ; Élaboration d'une carte stratégique qui identifie le choix des concurrents pour chacune des variables stratégiques.

b. Analyse de marché

Mesurer la part du marché ; mesurer le taux de croissance du marché ; délimités les cibles de clientèles.

c. Analyse de la technologie

Analyse de l'intensité du changement technologique ; le degré de développement des technologies génériques et alternatives ; les innovations qui concernent les produits/ services.

32.1.2 Le diagnostic interne

a. Analyse de la fonction des ressources humaines

Évaluation du potentiel humain de l'entreprise, par l'étude quantitative de l'effectif des travailleurs et étude qualitative des capacités individuelles ; analyse de la politique de rémunération (positionnement des salaires de l'entreprise par rapport à la concurrence, masse salariale en % du CA) ; analyse de la politique de formation (% du Ca affecté à la formation, Nombre de candidats à une formation, Accroissement de productivité mesurée suite à une formation). Climat social (nombre de journées non travaillées, nombre de jours de grève, nombre d'absentéisme, coût du dialogue social, investissements consacrés aux investissements sociaux).

b. Analyse de la fonction de production

Taux de valeur ajoutée ; Valeur ajoutée par salarié ; Productivité du matériel ; Panne de machines ; Taux de rebut ; retour client ; Coût direct de l'heure de MO ; taux de consommation de MP ; taux de stock d'en-cours ; flexibilité de la production ; délai de production ; âge de la technologie ; âge des équipements ; localisation de la production

c. Analyse de la fonction de la recherche et développement :

Hommes (taille de l'équipe, potentialité des individualités, cohésion du groupe, intégration de la direction Ret D) ; moyens (locaux et matériels, moyens affectés à la recherche et développement) ; efficacité et productivité (innovation technologique, innovation process, innovation produits, innovation services, nombre de brevets déposés).

d. Analyse de la fonction marketing

Volume de ventes ; évolution des ventes sur les derniers exercices ; parts de marché sur les trois derniers exercices ; répartition géographique des ventes ; répartition des ventes par canaux de distribution, politique de marge ; politique de prix ; diversité des produits.

e. Le diagnostic organisationnel

Existence d'une culture d'entreprise ; adaptation de la culture d'entreprise à la stratégie mise en œuvre, existence d'un langage propre ; compétence de l'équipe de direction ; cohérence de l'équipe de direction et répartition des tâches ; liens entre l'actionnariat et la direction ; stabilité de l'actionnariat.

f. Le diagnostic financier

Comparaison pluri--annuelle du bilan ; analyse de fonds de roulement ; analyse de besoin en fonds de roulement ; analyse de résultat ; utilisation des ratios ; évaluation financière de l'entreprise par l'actif net comptable, par le good will, par la valeur substantielle ; calcul des dividendes.

32.2 Aussi, les résultats obtenus du diagnostic sont-ils comparés avec la concurrence.

Oui Non

33. Le financement de votre entreprise est assuré par :

L'autofinancement Des apports personnels

Le crédit bancaire L'Etat

Des participations croisées Le financement informel

Des crédits venant d'autres entreprises

Autres sources (veuillez préciser) :
.....

33.1 Que ce qu'elle exige la banque comme support avant de financer votre projet :

Une étude technico-économique

Une étude financière

Un plan qui englobe toutes les fonctions de votre entreprise.

2. Les ratios de structure et de gestion

Noms	Expressions
Fonds de roulement	$\frac{\text{FR} \times 360}{\text{Chiffre d'affaires}}$
Endettement à terme	$\frac{\text{Dettes LMT}}{\text{Capitaux propres}}$
Indépendance	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total bilan}}$
Liquidité générale	$\frac{\text{Actif circulant}}{\text{Dettes CT}}$
Trésorerie immédiate	$\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Dettes CT}}$
Couverture matières premières	$\frac{1 \quad \text{Stock initial} + \text{stock final}}{2 \quad \text{Consommation annuelle de MP}} \times 360$
Créances clients	$\frac{\text{Clients} + \text{effets à recevoir} + \text{effets escomptés et non échus}}{\text{Achats (TTC)}} \times 360$
Crédit fournisseurs	$\frac{\text{Fournisseurs} + \text{effets à payer}}{\text{Achats (TTC)}}$

Table d'actualisation temps discret $\frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r}$

Valeur actuelle de 1 F versé en fin de période pendant n périodes

Nombre n de périodes	11 %	12 %	13 %	14 %	15 %	16 %	17 %	18 %	19 %	20 %
1	.9009	.8929	.8850	.8772	.8696	.8621	.8547	.8475	.8403	.8333
2	1.7125	1.6901	1.6681	1.6467	1.6257	1.6052	1.5852	1.5656	1.5465	1.5278
3	2.4437	2.4018	2.3612	2.3216	2.2832	2.2459	2.2096	2.1743	2.1399	2.1065
4	3.1024	3.0373	2.9745	2.9137	2.8550	2.7982	2.7432	2.6901	2.6386	2.5887
5	3.6959	3.6048	3.5172	3.4331	3.3522	3.2743	3.1993	3.1272	3.0576	2.9906
6	4.2305	4.1114	3.9976	3.8887	3.7845	3.6847	3.5892	3.4976	3.4098	3.3255
7	4.7122	4.5638	4.4226	4.2883	4.1604	4.0386	3.9224	3.8115	3.7057	3.6046
8	5.1461	4.9676	4.7988	4.6389	4.4873	4.3436	4.2072	4.0776	3.9544	3.8372
9	5.5370	5.3282	5.1317	4.9464	4.7716	4.6065	4.4506	4.3030	4.1633	4.0310
10	5.8892	5.6502	5.4262	5.2161	5.0188	4.8332	4.6586	4.4941	4.3389	4.1925
11	6.2065	5.9377	5.6869	5.4527	5.2337	5.0286	4.8364	4.6560	4.4865	4.3271
12	6.4924	6.1944	5.9176	5.6603	5.4206	5.1971	4.9884	4.7932	4.6105	4.4392
13	6.7499	6.4235	6.1218	5.8424	5.5831	5.3423	5.1183	4.9095	4.7147	4.5327
14	6.9819	6.6282	6.3025	6.0021	5.7245	5.4675	5.2293	5.0081	4.8023	4.6106
15	7.1909	6.8109	6.4624	6.1422	5.8474	5.5755	5.3242	5.0916	4.8759	4.6755
16	7.3792	6.9740	6.6039	6.2651	5.9542	5.6685	5.4053	5.1624	4.9377	4.7296
17	7.5488	7.1196	6.7291	6.3729	6.0472	5.7487	5.4746	5.2223	4.9897	4.7746
18	7.7016	7.2497	6.8399	6.4674	6.1280	5.8178	5.5339	5.2732	5.0333	4.8122
19	7.8393	7.3658	6.9380	6.5504	6.1982	5.8775	5.5845	5.3162	5.0700	4.8435
20	7.9633	7.4694	7.0248	6.6231	6.2593	5.9288	5.6278	5.3527	5.1009	4.8696
21	8.0751	7.5620	7.1016	6.6870	6.3125	5.9731	5.6648	5.3837	5.1268	4.8913
22	8.1757	7.6446	7.1695	6.7429	6.3587	6.0113	5.6964	5.4099	5.1486	4.9094
23	8.2664	7.7184	7.2297	6.7921	6.3988	6.0442	5.7234	5.4321	5.1668	4.9245
24	8.3481	7.7843	7.2829	6.8351	6.4338	6.0726	5.7465	5.4509	5.1822	4.9371
25	8.4217	7.8431	7.3300	6.8729	6.4641	6.0971	5.7662	5.4669	5.1951	4.9476

Tableau 1.1 : types du business plan	9
Tableau 1.2 : récapitulatif de l'approche RBV	20
Tableau 1.3: les principaux critères d'investissement, de business angel, du capital risque et de la banque.....	30
Tableau 1.4 : les principaux critères d'investissement des différents possesseurs de ressources.....	31
Tableau 2.1 : les caractéristiques financières et marketing de différentes phases d'évolution d'un marché.....	38
Tableau 2.2 : le diagnostic de la fonction de production.....	47
Tableau 2.3 : le diagnostic de la fonction commerciale.....	49
Tableau 2.4 : les différentes démarches d'élaboration d'un business plan.....	65
Tableau 2.5 : les éléments essentiels que comporte le business plan.....	65
Tableau 2.6 : récapitulatif des objectifs marketings, ventes par segment de marché....	71
Tableau 2.7 : exemple d'un plan de production de l'entreprise.....	72
Tableau 2.8 : la distribution des dividendes.....	75
Tableau 3.1 : classification des PME par le nombre d'effectif et chiffre d'affaires.....	78
Tableau 3.2 : la population du secteur de la PME et l'Artisanat en 2007	82
Tableau 3.3 : répartition des PME par groupes de branches d'activité l'année 2007.....	82
Tableau 3.4 : évolution de la part du secteur privé dans la valeur ajoutée totale en milliards DA.....	87
Tableau 3.5: évolution de la population de PME de la wilaya de Bejaia.....	91
Tableau 3.6 : contenu du questionnaire.....	96
Tableau 4.1: répartition des petites et moyennes entreprises échantillonnées par ville..	99
Tableau 4.2 : répartition des entreprises par secteur d'activités.....	100
Tableau 4.3: caractéristiques générales des entreprises.....	101
Tableau 4.4 :caractéristiques personnelles des dirigeants/ propriétaires des PME.....	102
Tableau 4.5 : la détention du pouvoir décisionnel dans l'entreprise	104
Tableau 4.6 :les principales décisions qu'ils se chargent de prononcer les dirigeants..	105
Tableau 4.7 : la distinction entre les différents niveaux de décision.....	106
Tableau 4.8 : les principales finalités des entreprises.....	108
Tableau 4.9: les éléments qui caractérisent une bonne gestion de l'entreprise.....	109
Tableau 4.10 : la divulgation des objectifs.....	110
Tableau 4.11 : la planification dans les PME.....	111
Tableau 4.12 : l'horizon temporel des plans.....	111
Tableau 4.13 : l'élaboration des plans dans les PME.....	111
Tableau 4.14 : la destination de plan.....	112
Tableau 4.15 : la conceptualisation du business plan	113
Tableau 4.16 : l'élaboration d'un plan de développement prochainement.....	113
Tableau 4.17 : le nombre des dirigeants qui ont bénéficié d'une formation pour mieux structurer leur projet.....	114
Tableau 4.18 : le nombre des PME qui ont bénéficié de la mise à niveau.....	114
Tableau 4.19 :l'utilisation des techniques de gestion accumulées de la mise à niveau	115
Tableau 4.20 : la démarche de planification dans les PME	116
Tableau 4.21: le diagnostic de l'entreprise.....	117

Schéma 1.1 : le processus décisionnel.....	15
Schéma 1.2 : la temporalité et l’horizon d’intervention des partenaires financiers.....	25
Schéma 2.1-les forces concurrentielles.....	39
Schéma 2.2 : les points importants à mettre en évidence pour décrire un nouveau projet.....	68

Table des matières :

Introduction générale :.....1

Chapitre I : Le business plan : concepts, théories et déterminants.....5

Introduction

1. Concepts du business plan5

1.1 Définition du business plan..... 5

1.2 Histoire du business plan..... 6

1.3 les types du business plan..... 8

1.4 Les objectifs d'un business plan..... 10

1.5 Le Business plan comme un outil d'aide à la décision..... 14

1.6 Les théories conceptualisant la notion de business plan16

2. Le Business plan et les PME..... 21

2.1 Définition et importance de la PME22

2.2 Les critères de décision des investisseurs24

2.3 Les déterminants du business plan dans les PME32

Conclusion.....35

Chapitre II : Les outils d'analyses stratégiques et financiers pour l'élaboration d'un business plan..... 36

Introduction

1. Les outils d'analyses stratégiques36

1. 1 Analyse de l'environnement externe36

1.2 Analyse interne de l'entreprise43

2. Analyse financière d'une entreprise et méthodologie de l'élaboration d'un business plan.....50

2.1 Analyse financière d'une entreprise..... 51

2.2 L'élaboration du business plan64

Conclusion.....76

Chapitre III : Etat des lieux des PME algériennes et méthodologie de l'enquête.....77

Introduction

1. Etat des lieux des PME algériennes..... 77

1.1 Evolution de la PME algérienne78

1.2 Les caractéristiques des PME algériennes	83
1.3 Les différents statuts juridiques de la PME en Algérie	84
1.4 L'importance des PME dans l'économie algérienne	86
1.5 Les obstacles de développements des PME algériennes	88
1.6 Les mesures d'appui à la compétitivité de la PME algérienne	89
1.7 Présentation des PME du territoire d'étude	90
2. Méthodologie de travail.....	92
2.1 Objectifs de l'enquête	92
2.2 Méthodologie de l'enquête	93
2.3 Elaboration du questionnaire d'enquête	95
2.4 Procédure d'expérimentation	98
Conclusion.....	98
Chapitre IV : Présentation et interprétation des résultats.....	99
Introduction	
1. Présentation des résultats.....	99
1.1. Caractéristiques de l'échantillon	99
1.2. La prise de décision dans les PME	103
1.3. La démarche de l'élaboration des plans dans les PME algériennes	107
2. Analyse et implications.....	118
Conclusion.....	121
Conclusion générale.....	122
Bibliographie.....	125
Annexes.....	131

Résumé

Ce travail examine la place du business plan dans les PME algériennes. Le business plan est considéré comme un outil de gestion, de prévision et de pilotage. De plus, c'est un document qui décrit les orientations stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. L'accent est avant tout mis sur l'explication du concept, l'identification de la relation entre le business plan et les PME ainsi que sur la démarche d'élaboration d'un business plan, qui s'avère intéressante afin d'apprécier le concept réel du plan de développement et de savoir que le business plan est un outil d'aide à la décision qui englobe toutes les fonctions de l'entreprise. Les informations disponibles proviennent d'une étude effectuée auprès de propriétaires /dirigeants de petites et moyennes entreprises, implantées à la wilaya de Bejaia. On constate que la majorité de ces dirigeants fait de la planification et la taille, l'expérience, l'éducation, l'emploi antérieur et la participation à la décision sont des facteurs qui déterminent cette dernière. Mais, la démarche suivie dans leur planification ne répond pas à la logique du business plan en tant qu'outil d'aide à la décision et de management moderne car, les dirigeants n'accordent pas un grand intérêt à chacun des environnements interne et externe, et les entrepreneurs se préoccupent davantage de l'analyse du marché et de l'environnement concurrentiel, des prévisions de ventes et des prévisions financières lors de la planification. De ce fait, Les PME algériennes poursuivent une démarche de planification basée seulement sur une étude technico-économique projetée sur l'avenir.

Mots clé : PME, outil, décision, business, management, planification, stratégique, analyse, prévision, environnement, interne, externe.

ملخص

يعالج هذا البحث مكانة مخطط العمل داخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. فمخطط العمل يعتبر أداة فعالة في التسيير في مرافقة مراحل نمو المؤسسة. أيضا هو أداة لتجسيد و وصف التوجهات الإستراتيجية و العمالية للمؤسسة. في البداية حاولنا شرح مفهوم مخطط العمل و العلاقة التي تميز هذا الأخير مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و كذا كيفية انجاز مخطط العمل داخل المؤسسة. لمعالجة الإشكالية قمنا بتحقيق علي مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية بجاية فالمعايرة الميدانية سمحت لنا بمعرفة ان معظم المؤسسات يقمن بالتخطيط فحجم المؤسسة، المستوي الدراسي، العمل المسبق، المشاركة في صنع القرار داخل المؤسسة، كلها عوامل تساعد علي بروز التخطيط داخل المؤسسة. لكن الطريقة التي تتبعها مجمل المؤسسات في إنشاء هذا المخطط تبقي بعيدة عن مخطط العمل المعمول به و المطروح من طرف الكتب المقاولتية. فمجمل المؤسسات لا يحللن بنفس القدر المحيط الداخلي و الخارجي. فالمؤسسات يقمن بدراسة بسيطة للسوق و المنافسة وكذلك يقمن بالدراسة المالية. علي ضوء هذه الدراسة نستنتج أن مخطط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يرتكز فقط علي دراسة تيكنو اقتصادية بسيطة موجهة للمستقبل.

كلمات افتتاحية. المخطط، القرار، الأعمال، الأداة، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، المناجمنت، التحليل، المحيط، الداخلي، الخارجي، التقديرات.