



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION**

Département des Sciences de gestion

MEMOIRE FIN DE CYCLE

Pour l'obtention de diplôme de master en sciences de gestion

Option : Entrepreneuriat

Intitulé du mémoire :

L'élaboration d'un business plan d'un projet

De mise en bouteille d'eau minérale

Organisme d'accueil :

SARL FERGUEN EAU MINERALE

Réalisé par :

FERGUEN WASSINE

AIT BRAHAM NASSIM

Encadré par :

Dr AZRI Khoukha

Année universitaire : 2023/2024

Tables des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : notions de base sur le business plan.....	3
Section 1 : Définition et objectif d'un business plan.....	3
1.1 Définition du business plan.....	3
1.1.1- En termes généraux	3
1.1.1.1 Un document de travail.....	4
1.1.1.2 -Un outil de communication.....	4
1.1.2 Suivant l'approche classique et effectuable :.....	5
1.1.2.1 L'approche classique de construction d'un BP.....	5
1.1.2.2 L'approche effectuable :	5
1.2 Le business plan de création :.....	5
1.2.1 Lors de la création de l'entreprise :.....	6
1.2.2 La reproduction d'une entreprise :.....	6
1.2.3 Les grands projets :.....	6
1.3 Le business-plan dans la gestion courante :.....	7
1.4 Les objectifs d'un business plan :.....	7
1.4.1 Le business plan mesure les ressources.....	7
1.4.2 Le business plan mesure la viabilité et la rentabilité du projet.....	8
1.4.3 Le business plan permet de déterminer le seuil de rentabilité.....	8
1.4.4 Le business plan est un outil de confiance.....	8
Section 2: le contenu et la forme d'un business plan.....	8
2.1. L'élaboration du business plan.....	9
2.2. Ce que doit figurer dans le business plan.....	9
2.2.1. Définir le projet	9
2.2.2 Le marché.....	10
2.2.2.1 La segmentation du marché	10
2.2.2.2 Sur quel marché vous allez exister ?.....	10
2.2.3 Les clients.....	11
2.2.4 La concurrence.....	11

Tables des matières

2.2.5 Les fournisseurs potentiels.....	12
2.2.6 Le plan marketing.....	12
2.2.7 Le plan commercial.....	13
2.2.8 Les prévisions financières.....	14
2.3 Quel forme donner au business plan.....	15
2.3.1 Règles de forme de BP.....	15
2.3.1.1 La concision.....	16
2.3.1.2 La précision.....	16
2.3.1.3 La pertinence.....	16
2.3.1.4 La clarté.....	16
2.3.1.5 les données chiffrées.....	17
2.3.1.6 La fiabilité de l'information.....	17

Chapitre II: les étapes de réalisation d'un business plan :

Section 1 :l'étude de marché.....	18
1.1 La définition d'un marché.....	18
1.2 L'étude de marché.....	18
1.2.1 Le marché/la demande :.....	18
1.2.2 La concurrence :.....	18
1.2.3 La clientèle :.....	19
1.2.4 L'environnement :.....	19
1.3 Les techniques d'étude de marché.....	20
Section 2 :l'analyse commerciale	21
2.1 Définition de l'analyse commerciale :.....	21
2.2 Pourquoi faire une analyse commerciale ?.....	21
2.3 Quelle sont les outils de l'analyse commerciale ?.....	22
2.3.1 la méthode PESTEL:.....	22
2.3.2 Les «5» forces de porter :.....	22
2.3.3 L'analyse SWOT :.....	23
2.4 Comment faire une analyse commerciale :.....	23

Tables des matières

2.4.1 Comprendre le marché occupé.....	23
2.4.2 Ajuster l'utilisation des canaux favorisés.....	24
2.4.3 Les produits présentés.....	24
2.4.4 Les performances des équipes commerciales	25
2.4.5 Les clients eux-mêmes	25
2.4.6 Les indicateurs commerciaux.....	25
Section 3 : l'analyse de la rentabilité d'un projet d'investissement :.....	26
3.1 Les méthodes stratégiques	26
3.1.1 Le cash flow.....	26
3.1.2 Le délai de récupération	27
3.2 Les méthodes dynamiques	27
3.2.1 La valeur actuelle nette.....	27
3.2.2 Indice de profitabilité.....	28

Chapitre III: Première partie du business plan du projet de la mise en bouteille de l'eau minérale.....30

présentation-étude de marché et étude commerciale.....30

Section 1 : présentation du projet de mise en bouteille de l'eau minérale : 30

1.1 Présentation de l'entreprise :.....	30
1.2 Nature et objet du projet :.....	31
1.3 Présentation du produit :.....	32
1.4 Le financement prévu :.....	32
1.5 L'échéancier du projet : l'échéancier est comme suit :.....	33
1.5.1 Commande et réception des équipements	33
1.5.2 Installation et mise en activité.....	33

Section 2 : étude de marché et l'environnement concurrentiel..... 33

2.1 Analyse du marché :.....	33
2.1.1 Analyse de la demande :.....	34
2.1.2 Analyse de l'offre :.....	35
2.2 La concurrence :.....	36
2.3 La clientèle :.....	36

Tables des matières

2.4 L'analyse SWOT.....	37
-------------------------	----

Section 3 : stratégie commerciale et plan d'action..... 38

3.1 Stratégie commerciale.....	38
--------------------------------	----

3.1.1. Stratégie de prix du produit en service.....	38
---	----

3.1.2 Stratégie de communication et de prospection.....	39
---	----

3.1.3 Stratégie de distribution.....	39
--------------------------------------	----

3.1.4 Consultation des fournisseurs.....	40
--	----

3.2 Le plan d'action.....	40
---------------------------	----

3.2.1 Infrastructure de production	41
--	----

3.3 La main d'œuvre.....	43
--------------------------	----

Chapitre IV : deuxième partie du business plan du projet de la mise en bouteille de l'eau minérale : étude financière.....46

Section 1 : le cout des investissements et les charges :.....46

1.1 Les investissements.....	46
------------------------------	----

1.2 Les charge d'exploitation.....	48
------------------------------------	----

Section 2 : les flux nets de trésorerie..... 53

2.1 Le chiffre D'affaire.....	53
-------------------------------	----

2.2 Capacité d'auto financement.....	54
--------------------------------------	----

2.3 Critère de rentabilité	56
----------------------------------	----

Bibliographie.....59

Conclusion générale.....60

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

Tableau 1: Le financement envisagé de la SARL FERGUEN.....	33
Tableau 2:Les prix de ventes du différent format en bouteille.....	39
Tableau 3:La capacité de production journalière en 8h.....	42
Tableau 4: La main d'œuvre et les charge du personnel.....	44
Tableau 5:récapitulatifs des investissements de la SARL FERGUEN.....	46
Tableau 6 : Le cout des équipements a l'importation.....	47
Tableau 7:Récapitulation du cout de l'investissement.....	48
Tableau 8: matière et fournitures consommables.....	48
Tableau 9:récapitulatif des services consommés.....	49
Tableau 10:récapitulatifs des frais du personnel.....	50
Tableau 11:récapitulatifs des impôts et taxes.....	50
Tableau 12:récapitulatifs des autres charges opérationnelles.....	51
Tableau 13:récapitulatif des frais financiers.....	51
Tableau 14:récapitulatif des dotations aux amortissements.....	52
Tableau 15:récapitulatifs des impôts sur les résultats et assimilés.....	52
Tableau 16:récapitulatif du chiffre d'affaires.....	53
Tableau 17:capacité d'autofinancement en dinars courant.....	54
Tableau 18:capacité d'autofinancement actualisée.....	55
Tableau 19:valeurs récupérables en fin de période sont actualisé à 5.5%.....	56
Tableau 20:actualisation au taux crédit bancaire de 5.5%.....	57
Tableau 21:représente l'actualisation des couts de capitaux.....	58

Liste des figures

LISTE DES FIGURES :

Figure n°1 : Localisation exact de la SARL FERGUEN.....	31
Figure n°2 : Consommation d'eau en bouteille en Algérie	34
Figure n°3 : Circuit de distribution long	40

Liste des abréviations

- BP: Business plan.
- BFR: besoin en fonds de roulement.
- PME: Petites et moyenne entreprise.
- PIB: Produit intérieur brut.
- NPS: net promoteur score.
- KPI = key indicator performance.
- VAN = valeur actuelle nette.
- IP: Indice de profitabilité.
- DRI: Délai de récupération.
- CMT = Crédit moyen terme.
- PET : poly téréphtalate d'éthylène.
- GC: génie civil.
- CAF. Capacité d'auto financement.
- TRI: Taux de rentabilité interne.

Introduction générale

Les entreprises recourent de plus en plus à la technique du business plan pour concevoir un projet, évaluer sa rentabilité et ses risques et finalement le vendre. Les business plans s'utilisent dans des contextes variés. Ils servent à présenter et faire adopter par un comité d'investissement des projets au sein de l'entreprise ou à négocier un contrat commercial particulièrement important. Les business plans portant sur l'ensemble d'une entreprise, sont nécessaires dans le cadre d'une cession ou d'une augmentation de capital ou pour faire valider une stratégie et des prévisions financières par les actionnaires.

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

Le business plan s'élabore le plus souvent dans un contexte concurrentiel, interne ou externe à l'entreprise. Les apporteurs de capitaux doivent arbitrer entre plusieurs projets. Les comités d'investissement au sein des entreprises s'efforcent d'optimiser un budget d'investissement insuffisant pour financer l'ensemble des projets. De la même façon, les personnes portant un projet s'efforcent de le vendre au mieux, en faisant jouer la concurrence entre investisseurs. Les calculs de rentabilité occupent une place importante car les investissements sont le plus souvent réalisés dans une optique de rentabilité. Il convient de comprendre la signification des critères de rentabilité les plus couramment utilisés : délai de récupération, valeur actualisée nette, taux interne de rentabilité, et de pouvoir arbitrer entre eux. Lorsque le business plan porte sur la totalité d'une entreprise, il convient de distinguer la rentabilité économique du projet de la rentabilité financière apportée aux actionnaires. Ces calculs de rentabilité ne constituent toutefois qu'un aboutissement. Il convient préalablement de convaincre de la pertinence d'un choix stratégique, du caractère réaliste de prévisions, de démontrer la maîtrise des aspects opérationnels et des risques.

Partant du principe que l'objectif premier assigné au business plan est celui de séduire de futurs investisseurs, il faut considérer les informations qui y sont répertoriées comme des outils d'embellissement.

Introduction générale

Le contenu oriente, informe sur sa réalisation et sa rentabilité et bien d'autres aspects de la création et de la vie future de l'entreprise. L'objectif principal que porte notre travail et de répondre à la problématique suivante :

Quelle est la procédure d'élaboration d'un Business Plan pour une entreprise en pleine phase de création cas SARL FERGUEN spécialisée dans la mise en bouteille de l'eau minérale dans la wilaya de Bejaia ?

En effet, dans un esprit de clarté, d'autres questions méritent d'être posées formulées comme suit :

- L'entreprise FERGUEN établit son plan d'affaire pour prévoir le déroulement de son investissement et son développement futur ?
- Quelles sont les démarches à suivre pour élaborer un business plan ?
- L'entreprise SARL FERGUEN, réalise-t-elle un plan d'affaires pour concevoir son projet et évaluer sa rentabilité et ces risques ?

Pour mener à bien notre travail, nous avons proposé deux hypothèses que nous inciterons de vérifier :

- H1 : l'élaboration d'un business plan à moyen et à long terme permettra à l'entreprise FERGUEN de bien évaluer la rentabilité son investissement.
- H2 : pour concevoir une stratégie commerciale, l'entreprise FERGUEN doit faire une étude de marché et une étude commerciale pour son projet.

Afin de réaliser notre travail, nous avons fait une recherche bibliographique sur des ouvrages, des documents et des sites internet. De plus nous avons effectué un stage pratique chez l'entreprise FERGUEN, Ouzellaguen, Bejaia.

Pour traiter notre problématique, nous avons organisé notre travail autour de quatre chapitres comme suit :

Le premier sera consacré au concept général du business plan, ses objectifs ainsi que son contenu et sa forme, le deuxième fera l'objet des étapes de son établissement. Pour le troisième chapitre il sera consacré au cas pratique comme première partie d'élaboration du business plan du projet de la mise en bouteille de l'eau minérale qui englobe la présentation, l'étude de marché et l'étude commerciale. En fin le quatrième traitera la deuxième partie du business plan du projet en question qui présentera l'étude financière. Une fois que le plan business est élaboré, il constituera la pièce maîtresse de la demande de financement, ce qui est l'objectif principal de ce travail de recherche.

CHAPITRE I

Chapitre I : notions de base sur le business plan

Le plan d'affaires dit aussi business plan est un document écrit qui expose l'activité future d'une entreprise, fixe les objectifs de chacun de ses acteurs (internes ou externes), Exprime les besoins (financiers, matériels, humains,...), sollicite l'adhésion de tous et montrer leurs intérêts pour agir. Pour en comprendre la signification, il est convenable de le préciser et de savoir la véritable raison d'être pour une entreprise ou une activité en création.

Section 1 : définition et objectif du business plan

Le business plan est devenu un outil essentiel ou un moyen de communication que les entreprises utilisent pour avoir une image générale du projet d'investissement, dans cette section on va voir la définition du business plan et ces objectifs

1.1- Définition du business plan

Le business plan c'est un document administratif qui constitue la préparation idéale pour les négociations avec les financiers extérieurs, banquiers, pourvoyeurs de capital à risque ou administration. Dans cette section, on va voir :

1.1.1- En termes généraux ¹

Le BP est, avant tout, un moyen pour le futur entrepreneur de clarifier sa vision de l'entreprise en précisant les éléments fondamentaux comme : son équipe, son activité précise, ses moyens, sa rentabilité et son avenir. La démarche de construction du BP se matérialise par un document de synthèse, qui raconte une **histoire** et sa **traduction financière**. La réelle valeur d'un BP n'est pas le fait de présenter un document écrit fini.

Toute sa valeur repose sur le processus de recherche et de réflexion systématique pour construire le projet. La plus grande partie du temps sera consacrée, pendant cette période de construction, à la recherche d'idées, de solutions, à repenser et retravailler ces solutions.

Là, réside la valeur du processus de construction d'un BP. Aussi, il est important de prendre le temps pour le construire proprement : ceux qui agissent ainsi ne regrettent jamais leur effort »

¹ Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis, « Construire son business plan », Paris, 4ème édition, Dunod 2017, p.8.

CHAPITRE I

La réflexion se matérialise par un document écrit qui retrace l'histoire d'une idée portée par un créateur et/ou une équipe, et qui va prendre forme (projet) et se transformer en nouvelle entreprise. C'est le mode de communication privilégié entre l'entrepreneur et son équipe d'une part, et entre l'entrepreneur et des partenaires extérieurs (investisseurs, fournisseurs, ...) d'autres part. Il doit toujours expliquer d'où vient l'idée, quelle est l'équipe qui porte cette idée, quels sont les objectifs à moyen terme du porteur de projet pour cette nouvelle entreprise et la façon d'atteindre ces objectifs ainsi que les risques majeurs du projet.

Il doit également, dans certains cas, évoquer la cession de l'entreprise et à quel horizon. Le business plan doit, en permanence, démontrer que le projet est viable et que l'entreprise générera assez de gains pour rembourser ses créanciers.

C'est un document fiable et dynamique. Il se compose de deux parties : une **partie textuelle** (le corps du BP qui comporte des informations vérifiées) et une **partie financière** (la traduction de la partie textuelle) qui démontre la cohérence et la faisabilité du projet. Les données financières prévisionnelles ne serviront qu'à confirmer et traduire les propos et à montrer la viabilité du projet. Celles-ci viendront en fin de dossier.

Le BP est donc un document multiple en ce sens qu'il a, à partir de la même base d'information, plusieurs destinataires possibles à l'intérieur et à l'extérieur de la future entreprise. C'est donc à la fois un **document de travail** et un **outil de communication**.

1.1.1.1-Un document de travail

C'est tout d'abord, un document de travail pour le porteur du projet, donc un outil de pilotage du processus de construction de la nouvelle entreprise. Il lui permet de se poser un ensemble de questions sur tous les aspects de la vie de l'entreprise, et ce, tout au long de la démarche de création, et notamment celle de savoir comment faire de l'argent avec ce projet de manière durable, création centrale du business model. Le créateur est le premier utilisateur du BP car il lui permettra de piloter la période d'avant-crédation, la phase de démarrage et les premiers mois d'existence. Les associés seront également intéressés par ce document pour accompagner le créateur et piloter le démarrage de l'entreprise.

1.1.1.2-Un outil de communication

En effet, c'est un document qui va servir à convaincre les différents partenaires : clients, fournisseurs, investisseurs (banquiers, *business angels*, capital-risqueurs, partenaires industriels, collectivités locales, membres de jury de concours...etc, en fonction du type de projet et du type de

CHAPITRE I

besoin recherché (financement, partenariat et commandes, etc.). Le business plan devra être approuvé en interne (entre les principaux acteurs) avant d'être diffusé à l'extérieur de l'entreprise

Le débat vient plutôt du côté soi-disant que le BP est figé. Mais en réalité, il est adapté en fonction de tous les événements internes (recrutement, nouveau client...etc.) ou externes (modification de la réglementation, riposte d'un concurrent...etc.). C'est ainsi que l'on parle de BP agile : En aucun cas, il ne faut pas se contenter à une seule version ! Et dès qu'une nouvelle activité est envisagée pour développer l'entreprise (extension de gamme, nouvelle clientèle et marché étranger), un nouveau BP est primordial. ²

1.1.2 Suivant l'approche classique et effectuable :

A partir de l'approche classique qui consiste à construire un BP, une approche divergente a vu le jour : l'effectuation. Plutôt que d'opposer ces approches qui ont chacune leurs avantages et leurs inconvénients, une « synthèse » consiste à créer une entreprise et construire son BP en mode lean start-up.

1.1.2.1-L'approche classique de construction d'un BP

Le créateur suit une logique causale et tente de prévoir le marché pour en déduire un objectif de démarrage et une stratégie pour l'atteindre. Cette volonté de formalisme pour arriver à un BP est tout à fait louable, même si c'est parfois difficile. Cette approche sera parfaite pour des marchés connus, matures et connaissant peu de fluctuations. En revanche, dans des contextes d'innovation forte voire de rupture, cette approche sera limitée et des allers-retours entre le marché et le créateur seront tout à fait nécessaires.

1.1.2.2- L'approche effectuable :

Basée sur le pragmatisme et le bon sens, cette approche a voulu détrôner l'approche classique. Dans ce cas, le créateur construit son offre en partant des moyens à sa disposition. Cette construction est beaucoup plus rapide, plus pragmatique, mais aussi parfois plus limitée. Elle est idéale dans les situations d'innovation forte, mais reste très centrée sur les moyens et pas assez sur la vision stratégique.

1.2- Le business plan de création :

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

² Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis, Op-cit, pp8-9.

CHAPITRE I

1.2.1- Lors de la création de l'entreprise :

Il vous faut, lors de la création de votre projet et afin de vous assurer de sa validité et de sa faisabilité financière, préparer un Business Plan. Il est possible de vous faire aider, mais l'essentiel doit venir du créateur. Les experts qui vous accompagneront dans cet exercice seront là pour valider la forme et le réalisme du projet en fonction de leur expérience et leur savoir-faire. Toutefois, vous êtes le seul à connaître précisément les contours de votre projet. Il vous faudra donc, dans ce document et à partir d'hypothèses, vous projetez dans l'avenir et estimer la faisabilité de votre projet. Établir le Business Plan est ainsi un bon exercice pour mettre en ordre vos idées et vos attentes. Une fois mise en place, le Business Plan vous donnera notamment la possibilité de disposer d'un dossier pour convaincre des partenaires de venir partager l'aventure avec vous et obtenir des financements. Le Business Plan n'est pas figé, vous pourrez le faire évoluer au fil de vos rencontres. Mais n'oubliez pas de numéroter vos versions (ou de les dater) afin de savoir précisément où vous en êtes.

1.2.2- La reproduction d'une entreprise :

Il s'agit ici encore, de construire le business-plan d'une création. Tel est le cas d'une entreprise régionale, qui crée une filiale pour s'implanter dans une région où elle ne l'était pas, voire dans un pays différent. Ce cas est relativement moins complexe puisque le modèle existe. Il suffira, si l'on peut dire de se demander en quoi l'entreprise nouvelle différera ou non de celle déjà existante. Ce nouvel intérêt est de définir quelle dotation en capital sera attribuée par la société existante à sa nouvelle filiale. Cette formule se révèle particulièrement intéressante en cas d'investissement dans un pays étranger, puisqu'elle évite à l'entreprise d'origine de subir d'éventuels risques de change sur son investissement.³

1.2.3 Les grands projets :

Chaque fois qu'une société envisage un projet, dont la taille est telle qu'elle modifie fondamentalement la situation de l'entreprise, il est alors nécessaire de bâtir un business-plan spécifique. On parlera dans ce cas de « gestion de projet ».

Le business-plan devra :

³MAIRE Claude, « Méthodologie du BP », Paris, ed. Organisation, 2002, p9.

CHAPITRE I

- D'une part, tenter de mesurer la rentabilité spécifique du projet. Tel sera par exemple le cas si l'on décide de construire une nouvelle usine ou d'adjoindre aux activités de l'entreprise une nouvelle gamme de produits.

- D'autre part, de mettre en évidence quelle sera à terme la situation globale de l'entreprise si elle lance le projet étudié.

1.3- Le business-plan dans la gestion courante :

Votre affaire tourne depuis quelques années, et vous constatez une dégradation de votre chiffre d'affaires et de votre marge. Développer de nouvelles activités. Dans ce contexte, il est nécessaire de poser les chiffres et les hypothèses pour anticiper, savoir précisément où vous allez et valider la faisabilité de vos nouvelles perspectives. La réalisation d'un Business Plan vous permettra ainsi de coordonner l'action à moyen terme, d'avoir un prévisionnel cohérent et de suivre les prévisions. Il vous donnera aussi les éléments nécessaires pour communiquer en interne sur des objectifs que vous aurez définis. On note, aussi, lors de l'établissement des budgets annuels, qu'il sera indispensable de vérifier la cohérence entre le court et le moyen terme (budget et business plan).

1.4 Les objectifs d'un business plan :

Souvent perçu comme une formalité (voire même une contrainte), le business plan a pour vocation de répondre à de nombreuses questions indispensables. Il représente une étape clé dans le lancement d'un nouveau projet. Il définit les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. C'est avant tout, un outil de prévision et de planification, qui permet notamment d'avoir un support de communication :

- Pour votre communication interne
- Support de communication avec les actionnaires – Ou vis à vis des financiers.

Dans cette partie, on vous présente 4 objectifs essentiels du business plan :

1.4.1 Le business plan mesure les ressources

En suivant une méthodologie bien particulière, le créateur va effectuer une étude précise de son projet (il va notamment mener une réflexion autour des coûts rencontrés lors de l'installation).

CHAPITRE I

Cette démarche permet d'aboutir à la récapitulation précise des capitaux nécessaires au lancement du projet (apport en capital, apport en compte courant d'associé, emprunt, crédit bail).

La structure financière du projet va être matérialisée dans un tableau appelé « plan de financement ». C'est un élément clef du business plan récapitulant les besoins du projet et les ressources apportées en conséquence (fonds propres, capacité d'autofinancement et endettement financier etc.).

1.4.2. Le business plan mesure la viabilité et la rentabilité du projet

Le travail de recherche et de réflexion articulé autour de l'élaboration du prévisionnel financier passe par une identification des charges et des produits.

Il permet, le cas échéant, de vérifier que le projet est viable, c'est-à-dire que les recettes permettent de couvrir les charges d'exploitation et également que le projet est rentable c'est-à-dire qu'il dégage de la valeur (afin de rémunérer les apporteurs de capitaux). Le compte de résultat prévisionnel met en évidence un bénéfice comptable ou une perte.

1.4.3. Le business plan permet de déterminer le seuil de rentabilité

Également appelé point mort, le seuil de rentabilité représente le montant de chiffre d'affaires permettant de faire face aux charges de l'exercice (ou autrement dit, d'avoir un résultat égal à zéro).

Le business plan va donc permettre d'identifier précisément le nombre de ventes / prestations de services, à réaliser afin d'obtenir une situation à l'équilibre, compte tenu de la stratégie globale de l'entreprise.

1.4.4. Le business plan est un outil de confiance

Le but d'un business plan est notamment de convaincre les partenaires de l'entreprise afin de se voir attribuer leur confiance (banque, investisseurs...etc.) afin d'envisager un financement par exemple.

Section 2: le contenu et la forme d'un business plan

Le BP est un outil qui permet d'évaluer le potentiel et les risques du projet présenté. Pour cela on doit suivre les démarches suivantes :

CHAPITRE I

2.1. L'élaboration du business plan

Tout élargissement ou création d'entreprise débute par la perception d'un besoin mal comblé : **c'est l'opportunité de marché.**

L'écrit doit préciser ce besoin perçu, qui sera approuvé plus tard par une étude puis une analyse de marché. L'opportunité de marché part de là et relate comment vous êtes arrivés à la conclusion qu'il fallait vous lancer et que vous aviez une chance de réussir.

L'opportunité de marché est une partie un peu à part de l'étude et l'analyse de marché. C'est une sorte de résumé qui explique pourquoi il y a un vrai besoin non satisfait que vous ayez identifié.

Elle peut provenir d'une évolution technologique, d'une installation dans une zone non desservie, par un meilleur service que celui apporté par les autres entreprises. Il va falloir faire sentir que le marché est prêt à accueillir un nouvel entrant et que les barrières à l'entrée ne sont pas trop fortes pour vous empêcher de vous y installer.

2.2. Ce que doit figurer dans le business plan

Le BP doit autant rassurer le créateur que l'ensemble des parties prenantes du projet sur les chances de succès de ce dernier. Les différents éléments qui doit figurer dans ce document afin d'atteindre cet objectif sont :

- Définir le projet
- L'étude de marché
- Les clients
- La concurrence
- Les fournisseurs potentiels
- Le plan marketing
- Le plan commercial
- Les prévisions financières

2.2.1. Définir le projet ⁴

Il est décisif, dans le BP, d'être clair et précis sur le métier de la future entreprise ou sur les investissements, afin d'identifier les compétences et ressources qu'il faut baptiser et ce sur quoi repose précisément le meilleur parti de son avantage concurrentiel.

⁴ DUBAN GOURMAND conseil « conseil aux microentreprises et créateurs d'entreprise », guide 2017, p 04.

CHAPITRE I

Pour votre offre de produit, il va falloir que vous expliquiez au client ce que vous allez lui proposer, à quel prix, sous quelle forme.

Mais, il va falloir expliquer aussi aux personnes qui lisent votre BP comment vous allez produire ce que vous comptez vendre.

2.2.2. Le marché

Dans le BP, la partie « marché » décrit les différents groupes de clients : ce sont les segments.

2.2.2.1. La segmentation du marché ⁵

C'est un processus visant à constituer, selon certains critères, des groupes de clients plus ou moins homogènes. L'objectif étant d'appliquer à chacun de ces groupes une politique de production ; de vente de distribution et de communication spécifiquement adaptée. C'est-à-dire ; élaborée en fonction :

- De la nature du client visé (particuliers, professionnels, organismes publics, associations...)
- Des besoins propres à chaque groupe d'acheteurs potentiels.
- Des comportements d'achats de chaque groupe de clients.
- De la manière dont chaque groupe de consommateurs perçoit les produits proposés.

2.2.2.2. Sur quel marché vous allez exister ?

Vous prendrez en compte l'évolution du secteur, l'image de l'activité, la réglementation, la législation et les évolutions technologiques de votre secteur d'activité. - Définir votre marché de la manière la plus précise possible.

- Pour connaître votre marché, vous devrez faire une étude de marché. C'est elle qui va vous donner les informations brutes nécessaires à l'analyse. Il faut respecter 3 éléments ci-dessus pour avoir un bon marché et le connaître :

- Le créateur effectue lui-même son étude de marché

Il n'y a rien de pire que de sous-traiter cette phase car :

- Les cabinets qui proposent des études de marché sont trop chers et pas pertinentes.
- Face au banquier qui peut vous questionner sur votre marché, vous serez incapable de répondre.
- Il ne faut donc rien mettre entre vous et votre marché.

⁵ PIERRE MAURIN, « le business plan en clair », ed Marketing S.A, Paris 2008, p 37.

CHAPITRE I

2.2.3. Les clients⁶

Qui vont être vos clients ? En dresser un portrait pour expliquer qui sera vos clients type.

Prévoir un paragraphe sur les actions que vous avez menées (questionnaire, rencontres d'experts, utilisation d'études officielles et tests consommateurs...etc.) pour que l'on comprenne comment vous avez récolté les informations.

Vous allez pouvoir passer à la partie chiffrée, où vous allez pouvoir quantifier votre marché. Il s'agira d'évaluer combien il existe de clients potentiels, quel est leur panier moyen, leur fréquence d'achat. Ceci vous donnera une idée de la taille de votre marché.

2.2.4. La concurrence

Si votre marché est attractif, il est clair que vous ne serez pas seul dessus. D'ailleurs, si vous peinez à trouver des concurrents, c'est soit que vous cherchez mal ou qu'il n'y a pas de marché du tout. Beaucoup de créateurs affirment se lancer dans un secteur « sans concurrence ». Mieux vaut dire sans concurrence directe.

Il est vrai, parfois on ne trouve pas de concurrents directs qui font la même chose que nous sur le même marché, auprès des mêmes clients. Mais d'autres répondent déjà au besoin que vous avez identifié mais d'une autre manière. Ce sont les concurrents indirects.

Etudier la concurrence, c'est se poser la question :

« Comment font, aujourd'hui, les clients que je vise ? ».

- Une bonne manière de réfléchir est de se mettre dans la peau du client. Peut-être que pour résoudre son problème, votre prospect :
- Fait appel à un type d'activité qui n'est pas sur le même marché mais dont l'offre répond en partie à son besoin.

❖ **Bien analyser les concurrents**(produits et services qu'ils proposent, prix pratiqués, points forts, points faibles, jours et horaires d'ouverture et fermeture).

Il est important de montrer que vous avez compris les enjeux de vos clients et que vous êtes conscients de ce qui se passe sur le marché.

❖ **Vos avantages concurrentiels**

⁶ DUBAN GOURMAND conseil « conseil aux microentreprises et créateurs d'entreprise », guide 2017, p 05

CHAPITRE I

En quoi votre solution est meilleure que celle offerte par les concurrents. Il est important de montrer ici, en quoi vous allez construire des avantages pérennes qui vous donneront à terme un grand pouvoir sur le marché et vous protégeront des attaques de vos concurrents.

Vous ne construisez pas une entreprise pour quelques jours. Tout ce que vous aurez expliqué jusqu'ici est valable seulement au moment où vous l'écrivez. Il faut se projeter :

- Comment vont évoluer les concurrents ?
- Quelles sont les grandes tendances du secteur ?
- Avez-vous vent de changement chez les concurrents ?

Ce sont des éléments dont il faut parler dans le BP. Cela montre que vous avez réfléchi aux évolutions, que vous les avez anticipées et que vous avez une éventuelle solution à apporter.

2.2.5. Les fournisseurs potentiels

- Analyser les atouts de vos fournisseurs
- Les produits et services qu'ils proposent
- Leurs prix
- Leur implantation
- Leurs conditions de paiement
- Les conditions de livraison

A ce stade, vous avez décrit votre réponse au besoin de la clientèle. Donc, vous avez identifié les 2 côtés de l'adéquation de la création d'entreprise : votre offre et la demande à laquelle elle répond. Vous ferez le lien entre les 2 :

Ce sera l'objectif du plan marketing puis ensuite le plan commercial.

2.2.6. Le plan marketing

En gros, c'est tout ce qui va permettre d'adapter et de faire connaître son offre à la clientèle afin de la conquérir et la fidéliser. On parle des 4 P qui sont les 4 composantes du plan marketing :

- Prix
- Produit
- Place (distribution)
- Promotion

Ces 4 axes vont vous permettre de définir votre produit ou gamme de produit en détail. Le plan marketing va comporter les éléments suivants :

CHAPITRE I

- **Le ou les prix de vente** : vous devez déterminer vos prix de vente en fonction de plusieurs critères : vos coûts, les prix de la concurrence et le prix que le client est prêt à mettre dans les produits que vous proposez.
- **La définition du produit**: en fonction de ses caractéristiques propres.
- **Le mode de distribution** : vente directe au client, à l'emporter, sur internet.
- **La façon dont vous pensez communiquer** pour faire connaître votre produit.

Quels supports de communication vous envisagez ? (flyers, cartes de visite et véhicule personnalisé...etc.).

Quels moyens de prospection vous pensez utiliser ? : Foires, expositions et salons...etc.

Vous allez devoir montrer que vous avez identifié les meilleurs supports pour votre communication.

Vous apporterez aussi une explication sur l'évolution du produit dans les mois ou années à venir.

Expliquez aussi quelles sont les différentes tactiques de « guérilla » marketing que vous comptez utiliser. Quand on débute, on n'a pas beaucoup d'argent, il faut trouver des idées pour occuper le terrain.

Expliquez ce qui rend le produit unique et remarquable. Montrez en quoi votre offre et son « enrobage » (présentation, emballage par exemple) sont de nature à vous faire sortir du lot.

Afin de rendre plus concret ce plan, il est fortement recommandé de trouver des indicateurs précis et de se fixer des objectifs chiffrés. Donc se fixer des objectifs chiffrés, à poursuivre même après avoir créé afin de vous pousser à obtenir des résultats.

Maintenant que vous avez exposé votre stratégie marketing et communication, nous allons devoir passer à l'action commerciale.

2.2.7. Le plan commercial

Pourquoi faire du commercial ?

- Simplement acheter une surface pub permet d'avoir des prospects pas des clients.
- C'est dans beaucoup d'entreprises (et de services surtout) que l'une des seules barrières va pour vous protéger de vos concurrents.

-Vous allez devoir expliquer quel est votre processus de vente

CHAPITRE I

Décrire comment vous allez vous y prendre pour concrétiser vos efforts de communication (de quelle manière vous allez contacter vos clients potentiels).

-Expliquez où vous voulez aller ? Avec quels moyens ?

Il est important de commencer en sachant où vous voulez aller.

Dites quels sont vos objectifs de manière très concrète.

A cette étape, il est nécessaire de :

- Dire combien de clients, quel montant de CA prévisionnel ou de parts de marché vous souhaitez acquérir.
- Définir des objectifs de panier moyen par client (le montant moyen d'une commande), de marge brute...etc.
- Définir quels sont les moyens humains dont vous allez disposer (si vous êtes seul, expliquez votre organisation, si vous pensez recruter du personnel et son fonctionnement...etc.).

Votre plan commercial doit, en résumé, expliquer de façon simple comment vous allez attirer vos clients de manière pérenne et en sachant combien il est possible d'en obtenir avec vos moyens humains, matériels et financiers. Tout ceci va faire le lien avec les prévisions financières.

2.2.8. Les prévisions financières

A partir des résultats obtenus dans le cadre de l'étude de marché et de l'analyse technique, l'évaluation financière va constituer le principal niveau de synthèse de l'étude du projet. Son objet est d'évaluer et de confronter les différents flux financiers du projet en vue de déterminer son niveau de rentabilité et les conditions de sa viabilité.

On peut les résumer en 6 grandes parties :

- **Le plan de financement initial** : indique de combien d'argent vous disposez pour vous lancer et d'où vient cet argent. On va trouver :
 - Les investissements de départ
 - L'apport personnel
 - Les emprunts bancaires
 - Le besoin en fonds de roulement
 - Eventuelles subventions...
- **Le compte de résultat** : donne une vue plus dynamique et opérationnelle
- **Le bilan**

CHAPITRE I

- **Le besoin en fonds de roulement (BFR)** qui montre combien vous avez besoin d'argent pour suivre l'activité. (Et aussi l'existence des décalages entre les paiements des clients et les paiements des fournisseurs).
- **Le seuil de rentabilité** (ou point mort)
- **Le plan de financement à 3 ans et 5 ans** : projection vers le futur

2.3. Quelle forme donner au business plan

Le plan de business plan doit être organisé de façon à bien montrer les enjeux, les contraintes, les objectifs clés, les moyens de réussir et les performances attendues. L'aspect formel du plan de développement est primordial, un business plan mal présenté n'est pas lu. Il faut présenter un document optimisé au niveau du fond et de forme.

2.3.1 Règles de forme de BP⁷

A quoi doit ressembler un BP : là les règles sont assez strictes en tout cas si vous voulez être lu (ce qui est votre 1er objectif), le 2ème étant de convaincre.

Pour être lu, on devra faciliter la tâche de celui qui aura notre document entre les mains. Pour cela plusieurs choses :

- **Limitez le nombre de pages** : de 15 à 20 (30 maximum avec les annexes). Cela évitera la démotivation du lecteur.
- **Facilitez la lecture** : le format vertical est beaucoup mieux que l'horizontal qui fait de longues phrases.
- **La mise en page** : joue beaucoup aussi :
 - Eviter les polices fantaisistes.
 - N'utiliser au pire que 2 polices différentes.
 - Des paragraphes espacés d'un double interligne.
 - Des paragraphes de pas plus de 10 lignes en faisant des phrases pas trop longues.
 - Conserver des marges honnêtes.
- **Hiérarchisez les informations** : dans le sens bien structurer le document et bien dégager les titres et les sous-titres (gras et souligné...etc.), cela facilitera une lère lecture en diagonale ou la recherche d'éléments spécifiques.
- **Les graphiques, images, tableaux** : ils sont là, pour mettre en valeur et donner une grande compréhension au document. Si on incorpore des copier/coller de tableaux, il faut toujours noter la référence de la source.

⁷ DUBAN GOURMAND conseil « conseil aux microentreprises et créateurs d'entreprise », guide 2017, p 03

CHAPITRE I

On aura un document concis mais nous allons peut-être être frustrés de ne pas avoir tout mis. C'est normal. De toute façon, s'il manque des précisions, le lecteur vous demandera des choses spécifiques lors d'un entretien.

Il faut trouver le bon niveau de détails importants. Il ne faut pas trop en dire, mais ne pas trop rester en surface au risque de ne dire que des banalités. Evitez de mettre des annexes inutiles.

Principe de rédaction

Pour qu'un BP soit bon, il faut avoir ces différents principes :

2.3.1.1 La concision⁸

Vos lecteurs n'ont pas la même passion et conviction que vous, il faudra les persuader de l'intérêt et de la cohérence de votre projet. Vous devrez être concis et clair, car il faut toujours avoir à l'esprit de dire l'essentiel.

2.3.1.2 La précision

Seules les données significatives doivent être communiquées dans le corps de la rédaction (utilisez les annexes). Il faut bien délimiter celles-ci. Donnez un maximum de preuves de ce que vous avancez.

2.3.1.3 La pertinence

Suivant la nature de votre projet, vous insisterez sur la pertinence de votre propos :

-Un projet commercial insistera sur le produit ou le service que nous apportez et sur les atouts concurrentiels que vous allez présenter.

-Un projet technologique doit valoriser l'aspect technique, la maîtrise que vous en avez, et ce que cela va apporter aux utilisateurs.

-Dans un projet de restructuration ou de retour à l'équilibre, il s'agira de montrer la viabilité de vos solutions.

Chacun de vos lecteurs aura des attentes différentes par rapport à votre business plan. Ils ont tous leurs propres références, leurs propres univers, un vécu sur des expériences personnelles et des impressions à priori sur vos propositions. C'est en vous adaptant à vos interlocuteurs, en répondant à leurs attentes et doutes, que vous allez créer l'intérêt et l'adhésion.

2.3.1.4 La clarté

N'oubliez pas que le lecteur n'est pas forcément un spécialiste de votre sujet.

Vous devez présenter les choses clairement, avec un style et un vocabulaire simple et précis.

⁸ Jean-Christophe Pic, « A chaque enjeu son business plan », éd Vuibert, 2eme éd, p64.

CHAPITRE I

Ne tomber pas dans une rédaction fastidieuse ou trop compliquée sur vos modes opératoires (comme le processus de fabrication) qui embrouilleront le lecteur, décrivez-les brièvement en termes d'enjeux, mais reportez les explications plus précises en annexes.

Les lecteurs qui sont particulièrement sensible à un point plutôt qu'un autre, doivent pouvoir facilement retrouver la partie qui les intéresse en regardant le sommaire.

2.3.1.5 Les données chiffrées⁹

Présenter les données chiffrées sous forme de tableaux et de graphiques. Ne racontez pas les tableaux et graphiques, mais donnez un commentaire mettant en valeur les points clés valorisant les informations. Lorsque vous faite figurer un tableau, respectez bien les règles suivantes :

- Donnez un titre.
- Précisez les unités utilisées.
- Guidez la lecture : sachant que, naturellement, le regard démarre en haut à gauche et descend en oblique pour ressortir en bas à droite.
- N'utilisez pas plus de deux polices de caractère dans un même tableau.

2.3.1.6 La fiabilité de l'information

Vous parlez d'hypothèses, d'estimations, de prévisions d'éléments non réalisées par nature.

Vous devrez indiquer comment vous êtes arrivés à ces réflexions. Pour les éléments réalisés (documents comptables, statistiques de ventes...), la mise en erreur de vos interlocuteurs ne pourra qu'être préjudiciable (gonflette des chiffres). Les derniers scandales financiers lors du rachat d'entreprise montrent bien que les manipulations sont toujours découvertes un jour ou l'autre.

On vient de voir dans le présent chapitre c'est quoi un business plan, son contenu et la façon à suivre pour son élaboration.

Dans la première section, nous avons vu la définition et objectifs d'un business plan, dans la deuxième section, le contenu et la forme d'un business plan

⁹ Jean-Christophe Pic, « A chaque enjeu son business plan », éd Vuibert, 2eme éd, p65.

CHAPITRE II

Chapitre II : les étapes de réalisation d'un business plan :

L'analyse de marché, l'analyse commerciale et l'analyse de la rentabilité à travers ces différents critères sont des piliers essentiels pour comprendre le fonctionnement et évaluer la santé d'une entreprise. Chacune de ces analyses offre une perspective unique, permettant aux dirigeants et aux investisseurs de prendre des décisions éclairées et de tracer des stratégies efficaces. En combinant ces différentes analyses, on obtient une vision holistique de l'entreprise, de son positionnement sur le marché, de sa performance commerciale et de sa stabilité financière. Dans ce rapport, nous examinerons en détail chaque aspect de ces analyses cruciales, en mettant en lumière leurs méthodes, leurs objectifs et leur importance dans le processus de prise de décision.

Section 1 : l'étude de marché¹

Dans cette section on voit la première étape d'élaboration d'un business plan qui est l'étude de marché

1.1 La définition d'un marché

Un marché est un lieu d'échange potentiel. Traditionnellement, on définit un marché comme un lieu ou une zone géographique où acheteurs et vendeurs se rencontrent pour échanger des choses.

1.2 L'étude de marché

L'étude de marché se compose de l'analyse de différents thèmes soit :

1.2.1 Le marché/la demande :

L'entreprise qui s'intéresse à offrir un nouveau produit ou service doit connaître la dimension de son

Marché et, il va sans dire, le potentiel qu'il peut représenter pour elle. On peut mesurer la dimension

Du marché ou la demande globale :

En nombre de consommateurs;

En quantité (volume physique des ventes);

Pour une période donnée et pour un territoire donné.

1.2.2 La concurrence :

L'expérience démontre que le promoteur et même les commerçants bien établis souffrent de myopie lorsqu'il est question de concurrence. La concurrence directe est constituée

¹ Centre de développements local de Québec « guide étude de marché » consulté le 18 avril 2024
.ln,http://cdi.merici.ca.com

CHAPITRE II

d'entreprises qui proposent des produits ou des services semblables et qui répondent aux mêmes besoins des consommateurs. Exemple, une personne qui a faim aura le choix entre un restaurant grec, italien ou du « fastfood ». Les entreprises qui proposent des produits ou des services différents, mais qui répondent aux mêmes besoins des consommateurs, sont en situation de concurrence indirecte. Exemple, la même personne qui a faim peut se retrouver à choisir entre un restaurant et un magasin d'alimentation.

1.2.3 La clientèle :

En réalité, il faut savoir où, quand, comment et pourquoi un consommateur achète un produit ou se prévaut d'un service plutôt que d'un autre. En trouvant les réponses à ces questions, le promoteur pourra mieux adapter son programme de marketing (stratégie de produits ou de services, stratégie de prix, stratégie de distribution et stratégie de communication) et réévaluer la pertinence du choix d'un segment de marché particulier.

1.2.4 L'environnement. :

L'entreprise n'est pas seule au monde : elle est entourée d'autres entreprises, elle évolue dans une ville qui est caractérisée par ses habitants, par sa situation économique et par ses habitudes de vie. Cela constitue l'environnement. Voici les dimensions de l'environnement que vous aurez à examiner dans l'élaboration de votre plan d'affaires ou business plan :

L'environnement économique ;

L'environnement écologique ;

L'environnement technologique ;

L'environnement juridique ;

L'environnement démographique ;

L'environnement socioculturel.

C'est ici que l'on établit s'il existe un marché pour le produit ou le service envisagé, considérant la Demande globale et le nombre de concurrents qui y répondent. L'objectif ultime est de déterminer le Chiffre d'affaires et la stratégie appropriée pour l'atteindre, tout en convainquant le lecteur de la Pertinence et de la justesse de ces prévisions. L'étude de marché peut être une source de renseignements essentiels sur les habitudes d'achat, les besoins, les préférences et l'opinion des clients actuels et potentiels. Elle vous aide à comprendre le marché, vos clients, vos concurrents et les tendances que suivent les plus grandes entreprises. Une recherche bien effectuée vous révélera des détails sur votre clientèle actuelle et vous aidera à cibler de nouveaux clients. Le succès des entreprises nouvelles ou existantes, dépend de l'évaluation précise du marché et du développement d'un plan efficace. Le marché

CHAPITRE II

influence et oriente tous les aspects des activités de l'entreprise et contribue au succès ou à la faillite de celle-ci.

1.3 Les techniques d'étude de marché

Bien qu'il y ait de nombreuses façons d'effectuer des études de marché, la plupart des entreprises utilisent au moins une de ces cinq méthodes de base :

- sondages;
- groupes de discussion;
- entrevues personnelles;
- essais en conditions réelles ;
- observation.

➤ Les sondages

À l'aide d'une série de questions courtes et directes, le sondage peut vous aider à évaluer les habitudes d'achat de vos clients, à comparer vos produits avec ceux de vos concurrents ou à tester une nouvelle campagne de publicité. Plus l'échantillon est grand, plus les résultats sont fiables. Le sondage constitue une option populaire qui a fait ses preuves pour plusieurs petites entreprises.

➤ Groupes de discussions

Le groupe de discussion vous donne la rétroaction d'un groupe spécialement choisi, à l'aide de techniques d'entrevue contrôlée. On demande aux participants de donner leur opinion et de trouver de nouvelles idées à la faveur des remue-méninges. Le procédé est utile pour élaborer de nouveaux concepts, obtenir une rétroaction sur la publicité projetée et en apprendre davantage sur diverses attitudes et opinions au sujet d'un nouveau produit. Les groupes de discussion doivent être dirigés par un interviewer compétent et formés de participants triés sur le volet. Songez à confier cette tâche à une entreprise spécialisée.

➤ Les entrevues personnelles

Elles se font à partir de questions ouvertes et non structurées. Ces entrevues durent environ une heure et sont enregistrées. Comme les groupes de discussion, les entrevues personnelles génèrent des données plus subjectives que les sondages. Ces résultats ne sont pas fiables d'un point de vue statistique, ce qui signifie qu'ils ne représentent généralement pas un très grand segment de la population.

CHAPITRE II

➤ **Les essais en conditions réelles**

En plaçant un nouveau produit dans certains magasins afin d'évaluer la réaction des clients dans des conditions réelles, vous pouvez découvrir certains faits qui vous permettront d'apporter des modifications au produit, d'en ajuster le prix ou d'en améliorer le conditionnement. Les propriétaires de PME ont avantage à essayer d'établir de bonnes relations avec les propriétaires de magasins qui leur permettront d'évaluer leurs produits.

➤ **L'observation**

Lorsque vous observez des consommateurs en action dans les magasins, au travail ou à la maison, il est possible d'observer comment ils achètent ou utilisent un produit. Vous obtenez ainsi une image beaucoup plus précise de la routine des consommateurs et de leurs habitudes de magasinage.

Section 2 : l'analyse commerciale ²

L'analyse commerciale est un processus essentiel pour les entreprises souhaitant optimiser leurs performances, identifier des opportunités de croissance et prendre des décisions éclairées. Elle consiste à collecter, examiner et interpréter des données relatives aux activités commerciales de l'entreprise. Cette analyse permet de comprendre les tendances du marché, les comportements des consommateurs, et d'évaluer l'efficacité des stratégies marketing et des opérations de vente.

2.1 Définition de l'analyse commerciale :

L'analyse commerciale, ou analyse des ventes, définit le traitement des données en rapport avec la performance commerciale d'une entreprise. On y observe des indicateurs comme le chiffre d'affaires, le taux de conversion ou encore le nombre de ventes réalisées.

2.2 Pourquoi faire une analyse commerciale ?

Une analyse commerciale pertinente permet de lister de manière exhaustive et de comprendre les raisons du succès ou d'un échec d'une vente. Elle facilite la prise de décision, la reproduction d'une performance commerciale, tout en constituant une source de motivation pour les membres de l'équipe de vente sur le terrain.

- Connaître le comportement des consommateurs

² un blog sur le site [hubspot.fr](https://www.hubspot.fr), écrit par Yves Bourgoïn. Il a été publié le 23 novembre 2023 et mis à jour le 10 avril 2024.

CHAPITRE II

- Suivre et améliorer les performances de vente
- Optimiser sa stratégie marketing
- Motiver son personnel

2.3 Quelle sont les outils de l'analyse commerciale :

2.3.1 la méthode PESTEL:

La méthode **PESTEL** permet d'analyser les facteurs macro-environnementaux qui ont un impact positif ou négatif sur l'entreprise. Ces facteurs macro-environnementaux sont les suivants.

- P pour « politiques » : avec par exemple la stabilité du gouvernement, la fiscalité ou les réglementations nationales et internationales.
- E pour « économiques » : avec le taux de croissance, le taux d'intérêt ou l'évolution du PIB.
- S pour « sociologiques » : ici sont notamment pris en compte les critères démographiques ou le niveau d'éducation *de la cible*.
- T pour « technologiques » : avec le niveau d'innovation et les infrastructures techniques.
- E pour « environnementaux » : l'impact écologique et la prise en compte de la **protection de l'environnement** par exemple.
- L pour « légaux » : avec le droit du travail, les lois santé et sécurité ou la protection des données.

Grâce à cet outil d'analyse, l'entreprise a une meilleure compréhension de son marché. Il permet de mettre en place différents scénarios et de suivre les évolutions de son secteur d'activité pour rester concurrentiel, conserver sa position voire gagné des parts de marché.

2.3.2 Les «5» forces de porter :

Dans les années 70, le professeur de stratégie américain Michael Porter crée le concept des « 5 forces de Porter » afin d'analyser l'environnement concurrentiel d'une entreprise. Cet outil

CHAPITRE II

permet d'évaluer les niveaux de rentabilité, d'opportunité et de risque de l'activité d'une entreprise selon 5 facteurs clés :

- L'intensité de la concurrence directe.
- Le pouvoir de négociation des clients.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
- La menace de nouveaux entrants sur le marché.
- La menace de produits de substitution.

Cet outil d'analyse permet d'adapter sa stratégie commerciale, toujours dans un objectif de performance.

2.3.3 L'analyse SWOT :

SWOT signifie en anglais « Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats », soit en français « Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces ». Cet outil d'analyse permet de définir :

- Les points forts d'une entreprise, par exemple les avantages concurrentiels sur lesquels elle peut s'appuyer et qu'il faut conforter.
- Les points faibles de l'entreprise sur lesquels elle peut envisager une marge d'amélioration.
- Les opportunités dont l'entreprise pourrait se saisir.
- Les menaces internes et externes, points sur lesquels l'entreprise se doit de rester vigilante.

Cet outil permet de concevoir un plan stratégique, de garder de l'avance par rapport à ses concurrents et de pérenniser son activité.

2.4 Comment faire une analyse commerciale :

Les indicateurs de performance et autres métriques d'un **tableau de bord commercial** peuvent se révéler être créateurs de valeur, à condition d'en faire bon usage.

Dans cette optique, il convient de mettre en place une analyse commerciale pertinente.

Il s'agit d'un processus rigoureux qui se traduit par l'analyse des données chiffrées collectées sous différents angles : marchés, canaux de communication, produits, équipes commerciales ou encore clients. En voici le mode d'emploi.

2.4.1 comprendre les marchés occupé :

L'analyse commerciale sous un axe « marché » consiste à comprendre les spécificités relatives à un secteur ou à une implantation géographique. Il s'agit, par exemple, de ventiler les

CHAPITRE II

résultats des ventes par région en les couplant aux remontées terrain des équipes commerciales.

Cette analyse aura un impact positif, dans la mesure où elle permettra notamment d'adapter les techniques de prospection et l'offre commerciale aux caractéristiques d'un pays ou d'une localité, pour mieux répondre aux attentes des prospects et clients.

Le bénéfice se traduira par des gains de temps et de performance commerciale en fonction des effectifs et efforts déployés pour atteindre les objectifs définis.

2.4.2 Ajuster l'utilisation des canaux favorisés :

L'enjeu de cette phase est de fédérer les équipes marketing et les commerciaux autour du cycle d'achat tel que le définit la méthodologie de vente inbound : prise de conscience, considération, décision.

De cette manière, le marketing pourra **adapter sa politique commerciale** et mettre en place une stratégie de contenu et des outils adaptés à l'entonnoir de vente ainsi qu'au cycle de vie des clients.

Une telle analyse des ventes permettra incontestablement d'optimiser la performance commerciale en :

- Ajustant les budgets et efforts de prospection en fonction des canaux privilégiés par les prospects et clients : mobile et autres réseaux sociaux.
- Adoptant de nouvelles techniques d'acquisition client : emailings contextualisés, ciblés et personnalisés, publicités internet natives et non intrusives.

2.4.3 les produits présentés :

Votre offre commerciale est-elle en adéquation avec la demande ? Si vos produits ou services ne parviennent pas à convaincre leur audience, alors les efforts commerciaux déployés sont vains.

Dans cette optique, l'analyse sous un axe « produit » est primordiale. Il s'agit de mettre en évidence le cycle de vie des produits en les classant en fonction de leurs performances sur le marché :

- Stars : bonne rentabilité, besoins en financement.
- Dilemme : faible rentabilité, forts besoins en financement.
- Poids morts : faible rentabilité, faibles besoins en financement.
- Vaches à lait : forte rentabilité, faibles besoins en financement.

L'intérêt de cette phase sera d'adopter une **stratégie commerciale** agile et flexible en adaptant les objectifs commerciaux à la demande du marché.

CHAPITRE II

Bon à savoir : assurer une veille commerciale permet également de situer l'entreprise par rapport à ses concurrents

2.4.4 Les performances des équipes commerciales :

Il n'y a pas de vente sans performance commerciale, peu importe la conjoncture d'un marché ou la complexité d'un produit. L'efficacité d'une équipe commerciale dépend de son expertise à promouvoir et valoriser une offre ainsi que de la pleine maîtrise des subtilités des produits ou services vendus pour convaincre un client.

Analyser l'efficacité des équipes commerciales offre de réels avantages, en particulier le fait de pouvoir :

- Identifier les bonnes pratiques des commerciaux les plus performants pour permettre aux autres membres de l'équipe de les adopter à leur tour.
- Piloter l'activité commerciale en générant des ventes additionnelles et en évitant la cannibalisation des ventes.
- Faciliter l'adoption d'outils performants pour permettre aux équipes d'accéder aux informations et autres données essentielles sur tous supports, même en situation de mobilité.

2.4.5 Les clients eux-mêmes :

L'analyse des ventes sous un angle « clients » vous permettra de comprendre quel est leur point de vue, c'est-à-dire quel est leur processus décisionnel d'achat, quelles sont leurs attentes vis-à-vis de votre offre ?

Cette analyse est rendue possible par le croisement de données extraites d'études de marché, de remontées terrain des équipes commerciales ainsi que par la mesure de la satisfaction client, comme le NPS (Net Promoter Score).

Connaître vos clients représente alors un atout non négligeable pour comprendre leur comportement, anticiper leurs besoins et les placer au centre de votre stratégie commerciale.

2.4.6 Les indicateurs commerciaux à utiliser lors de l'analyse :

Les indicateurs de performance commerciale, aussi appelés « KPIs commerciaux », quantifient et évaluent l'activité commerciale d'une entreprise. Pour mener une analyse commerciale fiable et pertinente, l'entreprise doit recueillir des données précises et structurées. Ces données devront également être suivies dans le temps pour faire ressortir des évolutions concrètes et pertinentes. Ces KPIs commerciaux peuvent être recensés en deux parties distinctes :

CHAPITRE II

- les indicateurs commerciaux quantitatifs : nombre de contrats signés ou perdus sur la période précédente, nombre de commandes passées, taux de conversion des prospects, panier moyen, chiffre d'affaires, etc.
- les indicateurs commerciaux qualitatifs : note sur 5 étoiles de la marque sur Google, causes de pertes de contrats, motifs principaux de réclamations, taux de fidélisation client, etc.

En conclusion, l'analyse commerciale est une discipline fondamentale qui aide les entreprises à naviguer dans un environnement commercial complexe et en constante évolution. Elle fournit des insights précieux qui peuvent conduire à une amélioration continue des performances commerciales et à une meilleure satisfaction des clients.

Section 3 : l'analyse de la rentabilité d'un projet d'investissement³ :

Dans cette section, nous allons analyser les différentes méthodes utilisées pour décider si un projet est rentable ou non. Sur la base d'un investissement initial et le cash-flow généré durant la durée de vie du projet concerné. Cette décision se base sur la comparaison des différents projets proposés par le client ou par l'entreprise elle-même. A ce sujet, on distingue généralement deux méthodes. La première méthode est dite statique. La seconde est considérée comme dynamique.

3.1 Les méthodes statiques :

3.1.1 Le cash flow :

Le cash-flow est le bénéfice net généré par un investissement initial. Il varie d'une année à une autre, en fonction de l'activité de l'entreprise. Il résulte de la différence entre le chiffre d'affaires annuel réalisé et les différentes charges à l'exception des amortissements qui sont considérés comme une ressource pour l'entreprise qui permettent de renouveler les investissements. On calcule les cash flow par cette méthode :

Résultat avant impôts - Impôt sur les sociétés = Résultat après impôts (Résultat net)

+ Amortissements = **Cash-flow**

Le calcul des cash-flows prévisionnels est la base principale de référence pour évaluer la rentabilité financière des différents projets. Celle-ci permettra de décider en l'occurrence lequel des projets à proposer au maître d'ouvrage. En conséquence, les différentes méthodes

³ <mailto:s.maghnouj@umi.ac.ma> consulté le 20 AVRIL 2024

CHAPITRE II

se basent sur les cash-flows. Le calcul de la rentabilité d'un projet ne peut se faire sans le recours aux données comptables et financières prévisionnelles d'un projet ou plusieurs. Le choix des projets se base sur ces cash-flows pour calculer le taux de la rentabilité comptable d'une part et la valeur actuelle nette d'autre part.

3.1.2 Le délai de récupération :

Dans ce point nous allons présenter le temps nécessaire à l'amortissement du capital. Il s'agit du délai de la récupération de l'investissement engagé pour réaliser les bénéfices du projet. Cette méthode permet de comparer les différents projets sur cette base pour décider du meilleur projet à entreprendre. Le délai de récupération du capital investi correspond au délai au terme duquel les flux de trésorerie cumulés sont égaux à zéro.

3.2 Les méthodes dynamiques :

3.2.1 La valeur actuelle nette :

Dans ce point, nous allons analyser les résultats comparatifs de l'actualisation du cash-flow généré par un capital initial en tenant compte du taux d'intérêt monétaire pratiqué par le marché bancaire. En conséquence, le projet ayant la VAN la plus élevée peut être considéré comme le meilleur projet à entreprendre.

➤ Définition de la valeur nette actuelle VAN :

La valeur nette actuelle C'est la somme des différents cash-flows prévisionnels actualisés et comparés aux décaissements de l'investissement initial (- I) en tenant compte du taux d'intérêt en vigueur sur le marché monétaire.

➤ Comment calculer la VAN :

Formulation détaillée :

$$VAN = -I + CF_1(1+t)^{-1} + CF_2(1+t)^{-2} + CF_3(1+t)^{-3} \dots CF_p(1+t)^{-p}$$

Formulation générale :

$$VAN = -I + \sum CF_i(1+t)^{-p}$$

CHAPITRE II

3.2.2 Indice de profitabilité :

Le calcul du taux de profitabilité permet facilement de déterminer si le projet est rentable ou non. Il est rentable, si l'IP est supérieur à 1. Dans le cas contraire, le projet n'est pas rentable. Lorsqu'il y a plusieurs projets, l'IP le plus élevé correspond au projet le plus rentable.

➤ **Définition de l'indice de profitabilité :**

Le taux de rendement ou de profitabilité est un indice qui mesure la rentabilité d'un projet. On calcule alors le rapport qui donne l'indice de rentabilité du projet permettant de ramener la valeur actuelle des recettes nettes issues du projets (les cash flow) à la valeur du capital engagé.

➤ **Comment calculer l'indice de profitabilité :**

Formulation n°1 :

$$IP = \frac{VAN + I}{I}$$

Formulation n°2 :

$$IP = 1 + \frac{VAN}{I}$$

Lorsqu'il y a un seul projet, l'indice de profitabilité doit être supérieur à 1 pour avoir une valeur positive de la VAN. Par contre, lorsqu'il y a deux projets, l'IP le plus élevé correspond au projet le plus rentable. Dans notre cas, le projet A présente un IP supérieur à celui du projet B. En conséquence, il est préférable d'entreprendre le projet A au lieu du projet B.

Cette analyse détaillée du processus de planification et d'évaluation commerciale met en lumière plusieurs aspects fondamentaux pour le succès d'une entreprise. En premier lieu, l'étude de marché est cruciale pour comprendre les dynamiques du marché, la demande des consommateurs, la concurrence, et l'environnement global. Elle fournit des informations essentielles qui permettent d'identifier des opportunités et de concevoir des stratégies adaptées. Ensuite, l'analyse commerciale approfondie permet d'optimiser les performances de l'entreprise en surveillant des indicateurs clés tels que le chiffre d'affaires, les taux de conversion et la satisfaction client. Les outils d'analyse comme la méthode PESTEL, les forces de Porter et l'analyse SWOT sont indispensables pour évaluer l'environnement

CHAPITRE II

concurrentiel et les forces internes et externes de l'entreprise. Enfin, l'analyse de la rentabilité des projets d'investissement à travers des méthodes statiques et dynamiques, telles que le cash-flow, le délai de récupération, la valeur actuelle nette (VAN) et l'indice de profitabilité (IP), est essentielle pour prendre des décisions éclairées concernant les investissements futurs. Ces méthodes permettent de comparer différents projets et de sélectionner ceux qui offrent le meilleur retour sur investissement. En conclusion, la combinaison de ces analyses offre une compréhension globale et détaillée des éléments nécessaires pour le développement et la pérennité d'une entreprise. En utilisant ces outils et méthodologies, une entreprise peut mieux naviguer dans un environnement commercial complexe, anticiper les changements du marché, et mettre en œuvre des stratégies efficaces pour atteindre ses objectifs. La clé du succès réside dans une évaluation précise et continue du marché, des performances internes, et des opportunités d'investissement, permettant ainsi de maximiser la rentabilité et la croissance à long terme.

CHAPITRE II

Chapitre II : les étapes de réalisation d'un business plan :

L'analyse de marché, l'analyse commerciale et l'analyse de la rentabilité à travers ces différents critères sont des piliers essentiels pour comprendre le fonctionnement et évaluer la santé d'une entreprise. Chacune de ces analyses offre une perspective unique, permettant aux dirigeants et aux investisseurs de prendre des décisions éclairées et de tracer des stratégies efficaces. En combinant ces différentes analyses, on obtient une vision holistique de l'entreprise, de son positionnement sur le marché, de sa performance commerciale et de sa stabilité financière. Dans ce rapport, nous examinerons en détail chaque aspect de ces analyses cruciales, en mettant en lumière leurs méthodes, leurs objectifs et leur importance dans le processus de prise de décision.

Section 1 : l'étude de marché¹

Dans cette section on voit la première étape d'élaboration d'un business plan qui est l'étude de marché

1.1 La définition d'un marché

Un marché est un lieu d'échange potentiel. Traditionnellement, on définit un marché comme un lieu ou une zone géographique où acheteurs et vendeurs se rencontrent pour échanger des choses.

1.2 L'étude de marché

L'étude de marché se compose de l'analyse de différents thèmes soit :

1.2.1 Le marché/la demande :

L'entreprise qui s'intéresse à offrir un nouveau produit ou service doit connaître la dimension de son

Marché et, il va sans dire, le potentiel qu'il peut représenter pour elle. On peut mesurer la dimension

Du marché ou la demande globale :

En nombre de consommateurs;

En quantité (volume physique des ventes);

Pour une période donnée et pour un territoire donné.

1.2.2 La concurrence :

L'expérience démontre que le promoteur et même les commerçants bien établis souffrent de myopie lorsqu'il est question de concurrence. La concurrence directe est constituée

¹ Centre de développements local de Québec « guide étude de marché » consulté le 18 avril 2024
.ln,http://cdi.merici.ca.com

CHAPITRE II

d'entreprises qui proposent des produits ou des services semblables et qui répondent aux mêmes besoins des consommateurs. Exemple, une personne qui a faim aura le choix entre un restaurant grec, italien ou du « fastfood ». Les entreprises qui proposent des produits ou des services différents, mais qui répondent aux mêmes besoins des consommateurs, sont en situation de concurrence indirecte. Exemple, la même personne qui a faim peut se retrouver à choisir entre un restaurant et un magasin d'alimentation.

1.2.3 La clientèle :

En réalité, il faut savoir où, quand, comment et pourquoi un consommateur achète un produit ou se prévaut d'un service plutôt que d'un autre. En trouvant les réponses à ces questions, le promoteur pourra mieux adapter son programme de marketing (stratégie de produits ou de services, stratégie de prix, stratégie de distribution et stratégie de communication) et réévaluer la pertinence du choix d'un segment de marché particulier.

1.2.4 L'environnement. :

L'entreprise n'est pas seule au monde : elle est entourée d'autres entreprises, elle évolue dans une ville qui est caractérisée par ses habitants, par sa situation économique et par ses habitudes de vie. Cela constitue l'environnement. Voici les dimensions de l'environnement que vous aurez à examiner dans l'élaboration de votre plan d'affaires ou business plan :

L'environnement économique ;

L'environnement écologique ;

L'environnement technologique ;

L'environnement juridique ;

L'environnement démographique ;

L'environnement socioculturel.

C'est ici que l'on établit s'il existe un marché pour le produit ou le service envisagé, considérant la Demande globale et le nombre de concurrents qui y répondent. L'objectif ultime est de déterminer le Chiffre d'affaires et la stratégie appropriée pour l'atteindre, tout en convainquant le lecteur de la Pertinence et de la justesse de ces prévisions. L'étude de marché peut être une source de renseignements essentiels sur les habitudes d'achat, les besoins, les préférences et l'opinion des clients actuels et potentiels. Elle vous aide à comprendre le marché, vos clients, vos concurrents et les tendances que suivent les plus grandes entreprises. Une recherche bien effectuée vous révélera des détails sur votre clientèle actuelle et vous aidera à cibler de nouveaux clients. Le succès des entreprises nouvelles ou existantes, dépend de l'évaluation précise du marché et du développement d'un plan efficace. Le marché

CHAPITRE II

influence et oriente tous les aspects des activités de l'entreprise et contribue au succès ou à la faillite de celle-ci.

1.3 Les techniques d'étude de marché

Bien qu'il y ait de nombreuses façons d'effectuer des études de marché, la plupart des entreprises utilisent au moins une de ces cinq méthodes de base :

- sondages;
- groupes de discussion;
- entrevues personnelles;
- essais en conditions réelles ;
- observation.

➤ Les sondages

À l'aide d'une série de questions courtes et directes, le sondage peut vous aider à évaluer les habitudes d'achat de vos clients, à comparer vos produits avec ceux de vos concurrents ou à tester une nouvelle campagne de publicité. Plus l'échantillon est grand, plus les résultats sont fiables. Le sondage constitue une option populaire qui a fait ses preuves pour plusieurs petites entreprises.

➤ Groupes de discussions

Le groupe de discussion vous donne la rétroaction d'un groupe spécialement choisi, à l'aide de techniques d'entrevue contrôlée. On demande aux participants de donner leur opinion et de trouver de nouvelles idées à la faveur des remue-méninges. Le procédé est utile pour élaborer de nouveaux concepts, obtenir une rétroaction sur la publicité projetée et en apprendre davantage sur diverses attitudes et opinions au sujet d'un nouveau produit. Les groupes de discussion doivent être dirigés par un interviewer compétent et formés de participants triés sur le volet. Songez à confier cette tâche à une entreprise spécialisée.

➤ Les entrevues personnelles

Elles se font à partir de questions ouvertes et non structurées. Ces entrevues durent environ une heure et sont enregistrées. Comme les groupes de discussion, les entrevues personnelles génèrent des données plus subjectives que les sondages. Ces résultats ne sont pas fiables d'un point de vue statistique, ce qui signifie qu'ils ne représentent généralement pas un très grand segment de la population.

CHAPITRE II

➤ **Les essais en conditions réelles**

En plaçant un nouveau produit dans certains magasins afin d'évaluer la réaction des clients dans des conditions réelles, vous pouvez découvrir certains faits qui vous permettront d'apporter des modifications au produit, d'en ajuster le prix ou d'en améliorer le conditionnement. Les propriétaires de PME ont avantage à essayer d'établir de bonnes relations avec les propriétaires de magasins qui leur permettront d'évaluer leurs produits.

➤ **L'observation**

Lorsque vous observez des consommateurs en action dans les magasins, au travail ou à la maison, il est possible d'observer comment ils achètent ou utilisent un produit. Vous obtenez ainsi une image beaucoup plus précise de la routine des consommateurs et de leurs habitudes de magasinage.

Section 2 : l'analyse commerciale ²

L'analyse commerciale est un processus essentiel pour les entreprises souhaitant optimiser leurs performances, identifier des opportunités de croissance et prendre des décisions éclairées. Elle consiste à collecter, examiner et interpréter des données relatives aux activités commerciales de l'entreprise. Cette analyse permet de comprendre les tendances du marché, les comportements des consommateurs, et d'évaluer l'efficacité des stratégies marketing et des opérations de vente.

2.1 Définition de l'analyse commerciale :

L'analyse commerciale, ou analyse des ventes, définit le traitement des données en rapport avec la performance commerciale d'une entreprise. On y observe des indicateurs comme le chiffre d'affaires, le taux de conversion ou encore le nombre de ventes réalisées.

2.2 Pourquoi faire une analyse commerciale ?

Une analyse commerciale pertinente permet de lister de manière exhaustive et de comprendre les raisons du succès ou d'un échec d'une vente. Elle facilite la prise de décision, la reproduction d'une performance commerciale, tout en constituant une source de motivation pour les membres de l'équipe de vente sur le terrain.

- Connaître le comportement des consommateurs

² un blog sur le site [hubspot.fr](https://www.hubspot.fr), écrit par Yves Bourgoïn. Il a été publié le 23 novembre 2023 et mis à jour le 10 avril 2024.

CHAPITRE II

- Suivre et améliorer les performances de vente
- Optimiser sa stratégie marketing
- Motiver son personnel

2.3 Quelle sont les outils de l'analyse commerciale :

2.3.1 la méthode PESTEL:

La méthode **PESTEL** permet d'analyser les facteurs macro-environnementaux qui ont un impact positif ou négatif sur l'entreprise. Ces facteurs macro-environnementaux sont les suivants.

- P pour « politiques » : avec par exemple la stabilité du gouvernement, la fiscalité ou les réglementations nationales et internationales.
- E pour « économiques » : avec le taux de croissance, le taux d'intérêt ou l'évolution du PIB.
- S pour « sociologiques » : ici sont notamment pris en compte les critères démographiques ou le niveau d'éducation *de la cible*.
- T pour « technologiques » : avec le niveau d'innovation et les infrastructures techniques.
- E pour « environnementaux » : l'impact écologique et la prise en compte de la **protection de l'environnement** par exemple.
- L pour « légaux » : avec le droit du travail, les lois santé et sécurité ou la protection des données.

Grâce à cet outil d'analyse, l'entreprise a une meilleure compréhension de son marché. Il permet de mettre en place différents scénarios et de suivre les évolutions de son secteur d'activité pour rester concurrentiel, conserver sa position voire gagné des parts de marché.

2.3.2 Les «5» forces de porter :

Dans les années 70, le professeur de stratégie américain Michael Porter crée le concept des « 5 forces de Porter » afin d'analyser l'environnement concurrentiel d'une entreprise. Cet outil

CHAPITRE II

permet d'évaluer les niveaux de rentabilité, d'opportunité et de risque de l'activité d'une entreprise selon 5 facteurs clés :

- L'intensité de la concurrence directe.
- Le pouvoir de négociation des clients.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs.
- La menace de nouveaux entrants sur le marché.
- La menace de produits de substitution.

Cet outil d'analyse permet d'adapter sa stratégie commerciale, toujours dans un objectif de performance.

2.3.3 L'analyse SWOT :

SWOT signifie en anglais « Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats », soit en français « Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces ». Cet outil d'analyse permet de définir :

- Les points forts d'une entreprise, par exemple les avantages concurrentiels sur lesquels elle peut s'appuyer et qu'il faut conforter.
- Les points faibles de l'entreprise sur lesquels elle peut envisager une marge d'amélioration.
- Les opportunités dont l'entreprise pourrait se saisir.
- Les menaces internes et externes, points sur lesquels l'entreprise se doit de rester vigilante.

Cet outil permet de concevoir un plan stratégique, de garder de l'avance par rapport à ses concurrents et de pérenniser son activité.

2.4 Comment faire une analyse commerciale :

Les indicateurs de performance et autres métriques d'un **tableau de bord commercial** peuvent se révéler être créateurs de valeur, à condition d'en faire bon usage.

Dans cette optique, il convient de mettre en place une analyse commerciale pertinente.

Il s'agit d'un processus rigoureux qui se traduit par l'analyse des données chiffrées collectées sous différents angles : marchés, canaux de communication, produits, équipes commerciales ou encore clients. En voici le mode d'emploi.

2.4.1 comprendre les marchés occupé :

L'analyse commerciale sous un axe « marché » consiste à comprendre les spécificités relatives à un secteur ou à une implantation géographique. Il s'agit, par exemple, de ventiler les

CHAPITRE II

résultats des ventes par région en les couplant aux remontées terrain des équipes commerciales.

Cette analyse aura un impact positif, dans la mesure où elle permettra notamment d'adapter les techniques de prospection et l'offre commerciale aux caractéristiques d'un pays ou d'une localité, pour mieux répondre aux attentes des prospects et clients.

Le bénéfice se traduira par des gains de temps et de performance commerciale en fonction des effectifs et efforts déployés pour atteindre les objectifs définis.

2.4.2 Ajuster l'utilisation des canaux favorisés :

L'enjeu de cette phase est de fédérer les équipes marketing et les commerciaux autour du cycle d'achat tel que le définit la méthodologie de vente inbound : prise de conscience, considération, décision.

De cette manière, le marketing pourra **adapter sa politique commerciale** et mettre en place une stratégie de contenu et des outils adaptés à l'entonnoir de vente ainsi qu'au cycle de vie des clients.

Une telle analyse des ventes permettra incontestablement d'optimiser la performance commerciale en :

- Ajustant les budgets et efforts de prospection en fonction des canaux privilégiés par les prospects et clients : mobile et autres réseaux sociaux.
- Adoptant de nouvelles techniques d'acquisition client : emailings contextualisés, ciblés et personnalisés, publicités internet natives et non intrusives.

2.4.3 les produits présentés :

Votre offre commerciale est-elle en adéquation avec la demande ? Si vos produits ou services ne parviennent pas à convaincre leur audience, alors les efforts commerciaux déployés sont vains.

Dans cette optique, l'analyse sous un axe « produit » est primordiale. Il s'agit de mettre en évidence le cycle de vie des produits en les classant en fonction de leurs performances sur le marché :

- Stars : bonne rentabilité, besoins en financement.
- Dilemme : faible rentabilité, forts besoins en financement.
- Poids morts : faible rentabilité, faibles besoins en financement.
- Vaches à lait : forte rentabilité, faibles besoins en financement.

L'intérêt de cette phase sera d'adopter une **stratégie commerciale** agile et flexible en adaptant les objectifs commerciaux à la demande du marché.

CHAPITRE II

Bon à savoir : assurer une veille commerciale permet également de situer l'entreprise par rapport à ses concurrents

2.4.4 Les performances des équipes commerciales :

Il n'y a pas de vente sans performance commerciale, peu importe la conjoncture d'un marché ou la complexité d'un produit. L'efficacité d'une équipe commerciale dépend de son expertise à promouvoir et valoriser une offre ainsi que de la pleine maîtrise des subtilités des produits ou services vendus pour convaincre un client.

Analyser l'efficacité des équipes commerciales offre de réels avantages, en particulier le fait de pouvoir :

- Identifier les bonnes pratiques des commerciaux les plus performants pour permettre aux autres membres de l'équipe de les adopter à leur tour.
- Piloter l'activité commerciale en générant des ventes additionnelles et en évitant la cannibalisation des ventes.
- Faciliter l'adoption d'outils performants pour permettre aux équipes d'accéder aux informations et autres données essentielles sur tous supports, même en situation de mobilité.

2.4.5 Les clients eux-mêmes :

L'analyse des ventes sous un angle « clients » vous permettra de comprendre quel est leur point de vue, c'est-à-dire quel est leur processus décisionnel d'achat, quelles sont leurs attentes vis-à-vis de votre offre ?

Cette analyse est rendue possible par le croisement de données extraites d'études de marché, de remontées terrain des équipes commerciales ainsi que par la mesure de la satisfaction client, comme le NPS (Net Promoter Score).

Connaître vos clients représente alors un atout non négligeable pour comprendre leur comportement, anticiper leurs besoins et les placer au centre de votre stratégie commerciale.

2.4.6 Les indicateurs commerciaux à utiliser lors de l'analyse :

Les indicateurs de performance commerciale, aussi appelés « KPIs commerciaux », quantifient et évaluent l'activité commerciale d'une entreprise. Pour mener une analyse commerciale fiable et pertinente, l'entreprise doit recueillir des données précises et structurées. Ces données devront également être suivies dans le temps pour faire ressortir des évolutions concrètes et pertinentes. Ces KPIs commerciaux peuvent être recensés en deux parties distinctes :

CHAPITRE II

- les indicateurs commerciaux quantitatifs : nombre de contrats signés ou perdus sur la période précédente, nombre de commandes passées, taux de conversion des prospects, panier moyen, chiffre d'affaires, etc.
- les indicateurs commerciaux qualitatifs : note sur 5 étoiles de la marque sur Google, causes de pertes de contrats, motifs principaux de réclamations, taux de fidélisation client, etc.

En conclusion, l'analyse commerciale est une discipline fondamentale qui aide les entreprises à naviguer dans un environnement commercial complexe et en constante évolution. Elle fournit des insights précieux qui peuvent conduire à une amélioration continue des performances commerciales et à une meilleure satisfaction des clients.

Section 3 : l'analyse de la rentabilité d'un projet d'investissement³ :

Dans cette section, nous allons analyser les différentes méthodes utilisées pour décider si un projet est rentable ou non. Sur la base d'un investissement initial et le cash-flow généré durant la durée de vie du projet concerné. Cette décision se base sur la comparaison des différents projets proposés par le client ou par l'entreprise elle-même. A ce sujet, on distingue généralement deux méthodes. La première méthode est dite statique. La seconde est considérée comme dynamique.

3.1 Les méthodes statiques :

3.1.1 Le cash flow :

Le cash-flow est le bénéfice net généré par un investissement initial. Il varie d'une année à une autre, en fonction de l'activité de l'entreprise. Il résulte de la différence entre le chiffre d'affaires annuel réalisé et les différentes charges à l'exception des amortissements qui sont considérés comme une ressource pour l'entreprise qui permettent de renouveler les investissements. On calcule les cash flow par cette méthode :

Résultat avant impôts - Impôt sur les sociétés = Résultat après impôts (Résultat net)

+ Amortissements = **Cash-flow**

Le calcul des cash-flows prévisionnels est la base principale de référence pour évaluer la rentabilité financière des différents projets. Celle-ci permettra de décider en l'occurrence lequel des projets à proposer au maître d'ouvrage. En conséquence, les différentes méthodes

³ <mailto:s.maghnouj@umi.ac.ma> consulté le 20 AVRIL 2024

CHAPITRE II

se basent sur les cash-flows. Le calcul de la rentabilité d'un projet ne peut se faire sans le recours aux données comptables et financières prévisionnelles d'un projet ou plusieurs. Le choix des projets se base sur ces cash-flows pour calculer le taux de la rentabilité comptable d'une part et la valeur actuelle nette d'autre part.

3.1.2 Le délai de récupération :

Dans ce point nous allons présenter le temps nécessaire à l'amortissement du capital. Il s'agit du délai de la récupération de l'investissement engagé pour réaliser les bénéfices du projet. Cette méthode permet de comparer les différents projets sur cette base pour décider du meilleur projet à entreprendre. Le délai de récupération du capital investi correspond au délai au terme duquel les flux de trésorerie cumulés sont égaux à zéro.

3.2 Les méthodes dynamiques :

3.2.1 La valeur actuelle nette :

Dans ce point, nous allons analyser les résultats comparatifs de l'actualisation du cash-flow généré par un capital initial en tenant compte du taux d'intérêt monétaire pratiqué par le marché bancaire. En conséquence, le projet ayant la VAN la plus élevée peut être considéré comme le meilleur projet à entreprendre.

➤ Définition de la valeur nette actuelle VAN :

La valeur nette actuelle C'est la somme des différents cash-flows prévisionnels actualisés et comparés aux décaissements de l'investissement initial (- I) en tenant compte du taux d'intérêt en vigueur sur le marché monétaire.

➤ Comment calculer la VAN :

Formulation détaillée :

$$VAN = -I + CF_1(1+t)^{-1} + CF_2(1+t)^{-2} + CF_3(1+t)^{-3} \dots CF_p(1+t)^{-p}$$

Formulation générale :

$$VAN = -I + \sum CF_i(1+t)^{-p}$$

CHAPITRE II

3.2.2 Indice de profitabilité :

Le calcul du taux de profitabilité permet facilement de déterminer si le projet est rentable ou non. Il est rentable, si l'IP est supérieur à 1. Dans le cas contraire, le projet n'est pas rentable. Lorsqu'il y a plusieurs projets, l'IP le plus élevé correspond au projet le plus rentable.

➤ **Définition de l'indice de profitabilité :**

Le taux de rendement ou de profitabilité est un indice qui mesure la rentabilité d'un projet. On calcule alors le rapport qui donne l'indice de rentabilité du projet permettant de ramener la valeur actuelle des recettes nettes issues du projets (les cash flow) à la valeur du capital engagé.

➤ **Comment calculer l'indice de profitabilité :**

Formulation n°1 :

$$IP = \frac{VAN + I}{I}$$

Formulation n°2 :

$$IP = 1 + \frac{VAN}{I}$$

Lorsqu'il y a un seul projet, l'indice de profitabilité doit être supérieur à 1 pour avoir une valeur positive de la VAN. Par contre, lorsqu'il y a deux projets, l'IP le plus élevé correspond au projet le plus rentable. Dans notre cas, le projet A présente un IP supérieur à celui du projet B. En conséquence, il est préférable d'entreprendre le projet A au lieu du projet B.

Cette analyse détaillée du processus de planification et d'évaluation commerciale met en lumière plusieurs aspects fondamentaux pour le succès d'une entreprise. En premier lieu, l'étude de marché est cruciale pour comprendre les dynamiques du marché, la demande des consommateurs, la concurrence, et l'environnement global. Elle fournit des informations essentielles qui permettent d'identifier des opportunités et de concevoir des stratégies adaptées. Ensuite, l'analyse commerciale approfondie permet d'optimiser les performances de l'entreprise en surveillant des indicateurs clés tels que le chiffre d'affaires, les taux de conversion et la satisfaction client. Les outils d'analyse comme la méthode PESTEL, les forces de Porter et l'analyse SWOT sont indispensables pour évaluer l'environnement

CHAPITRE II

concurrentiel et les forces internes et externes de l'entreprise. Enfin, l'analyse de la rentabilité des projets d'investissement à travers des méthodes statiques et dynamiques, telles que le cash-flow, le délai de récupération, la valeur actuelle nette (VAN) et l'indice de profitabilité (IP), est essentielle pour prendre des décisions éclairées concernant les investissements futurs. Ces méthodes permettent de comparer différents projets et de sélectionner ceux qui offrent le meilleur retour sur investissement. En conclusion, la combinaison de ces analyses offre une compréhension globale et détaillée des éléments nécessaires pour le développement et la pérennité d'une entreprise. En utilisant ces outils et méthodologies, une entreprise peut mieux naviguer dans un environnement commercial complexe, anticiper les changements du marché, et mettre en œuvre des stratégies efficaces pour atteindre ses objectifs. La clé du succès réside dans une évaluation précise et continue du marché, des performances internes, et des opportunités d'investissement, permettant ainsi de maximiser la rentabilité et la croissance à long terme.

CHAPITRE III

Chapitre III : Première partie du business plan du projet de la mise en bouteille de l'eau minéral présentation-étude de marché et étude commerciale

Dans ce chapitre, nous allons essayer de présenter un plan d'affaires très détaillé pour la mise en bouteille de l'eau minérale avec SARL FERGUEN. De la présentation de l'entreprise et du projet à l'analyse du marché et de la concurrence, en passant par la stratégie commerciale et le plan d'action, nous avons essayé de couvrir tous les aspects importants.

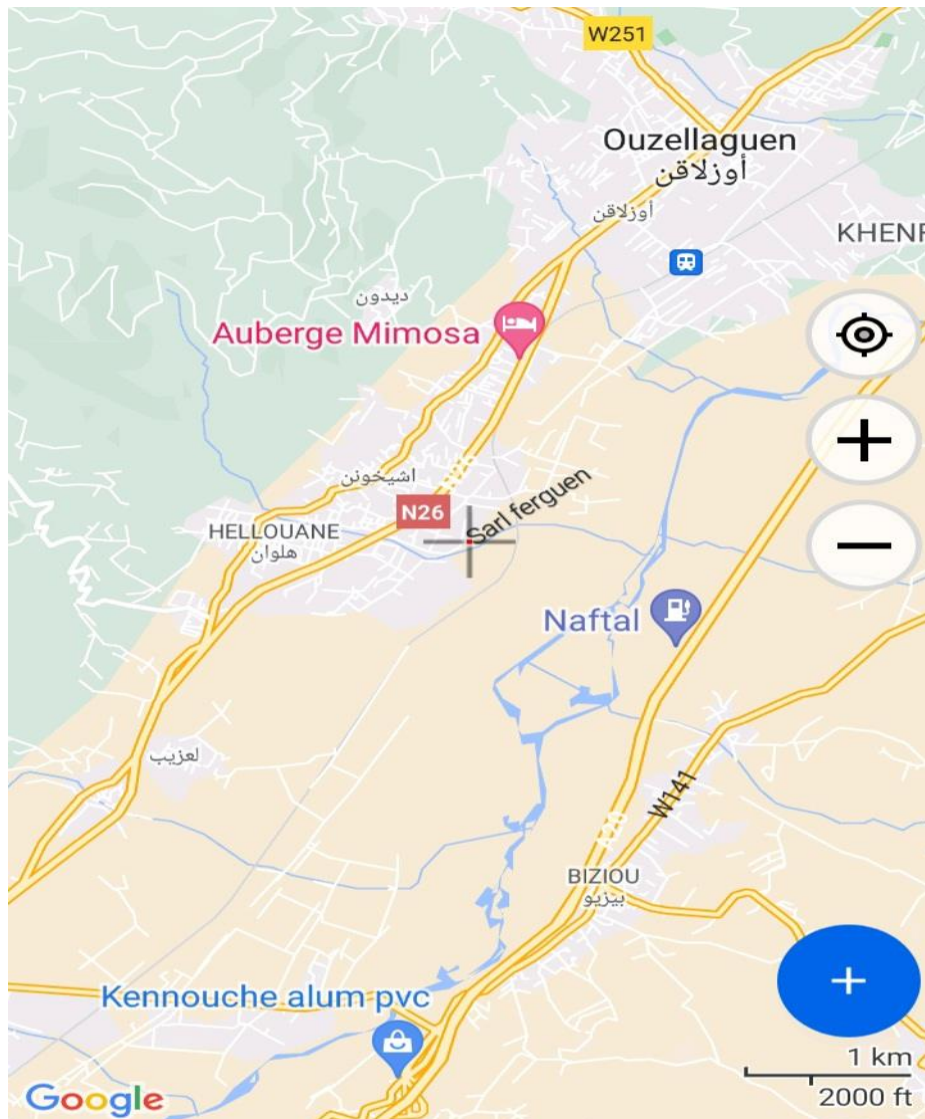
Section 1 : présentation du projet de mise en bouteille de l'eau minérale :

En alliant de tradition et modernité la SARL FERGUEN contribue au développement économique et local en répondant aux normes de travail les plus strictes.

1.1 Présentation de l'entreprise :

La SARL FERGUEN est une entreprise familiale spécialisée dans la production d'eau minérale, proposant des bouteilles de 1,5 litre et 500 millilitres. Située dans la zone industrielle de hellouane, commune d'Ouzellaguen a 57km du chef lieu de la wilaya de Bejaia, la SARL FERGUEN est implantée sur un terrain d'une superficie totale de 17 540 m² qui lui appartient par suite d'un apport des associés s'agissant d'un terrain familial a l'origine ou il ont construit un hangar de production d'une superficie totale de 3992 m² et un sous sol de stockage d'une superficie de 1650 m² avec des locaux administratifs de 500 m² qui résulte une superficie bâtie de 6142 m², les forages d'où l'eau est capté sont de 3 forages de 75 m linéaires en moyenne .Elle s'engage à fournir des produits de qualité tout en respectant les normes de sécurité et d'hygiène les plus strictes .La SARL FERGUEN s'efforce de répondre aux besoins en eau potable de sa clientèle, tout en contribuant au développement économique local . Le projet se situe à 350 mètres de la route nationale n°26 ce qui lui permet la facilité de l'accès direct à cette route qui conduit vers pénétrante autoroutière qui conduit vers l'autoroute est-ouest c'est ce qui permet la facilité et la rapidité sois pour la livraison des produits finis ou pour l'approvisionnement en matières premières tel que l'emballage et la distance séparant l'unité de mise en bouteilles avec les forages ou l'eau est captée est de 100 mètres .Ci-dessous on trouve la localisation exacte de la SARL FERGUEN :

Figure n°1 : la localisation exacte de la SARL FERGUEN



Source : googlemaps

1.2 Nature et objet du projet :

Le projet de l'usine de mise en bouteille de l'eau minérale nommée SARL FERGUEN Eau Minérale consiste à établir une installation de mise en bouteille d'eau minérale dans des formats de 1,5 litres et 500 millilitres. Cette usine visera à produire des bouteilles d'eau minérale de haute qualité, répondant aux normes sanitaires et de sécurité les plus strictes, afin de fournir aux consommateurs des produits sains et rafraîchissants. Grâce à des procédés de production efficaces et respectueux de l'environnement, l'usine vise également à réduire son empreinte écologique tout en répondant à la demande croissante de bouteilles d'eau minérale sur le marché algérien. Le projet de l'usine d'embouteillage d'eau minérale nommée SARL FERGUEN Eau

CHAPITRE III

Minérale vise à répondre à la demande croissante de bouteilles d'eau de 1,5 litres et de 500 millilitres. En se concentrant sur la mise en bouteille de ces deux formats, l'entreprise cherche à offrir une gamme de produits adaptée aux différents besoins et préférences des consommateurs. Avec un accent particulier sur la qualité de l'eau minérale et les normes de production rigoureuses, SARL FERGUEEN Eau Minérale aspire à devenir un acteur de premier plan dans le marché de l'eau embouteillée, offrant des produits fiables et de haute qualité à ses clients.

1.3 Présentation du produit :

L'eau minérale fournie par la SARL FERGUEEN, disponible en bouteilles de 1,5 litre et de 500 millilitres, est le fruit d'un processus de qualité méticuleux. Située dans la zone industrielle à Helouane, commune d'Ouzellaguen, cette source offre une eau d'une pureté exceptionnelle et une bonne qualité bactériologique destinée à la consommation humaine sans traitement ni adjonction et la SARL FERGUEEN s'engage à utiliser des matériaux de production de très haute qualité tel que les préformes, les bouchons, les étiquettes et bien sur les matériels de mise en bouteille qui englobe le système de l'ultra filtration et la ligne de mise en bouteille en suivant le processus de captage de l'eau sous terrain qui est dans les forages appartenant à cette société puis l'eau captée est ensuite acheminée dans des conduits de tuyauteries en inox alimentaire. En utilisant les utilités nécessaires à l'exploitation de l'usine tel que l'électricité, le carburant et les pièces de rechange l'eau et enfin dans la ligne de production et en suivant un autre processus qui comporte le soufflage des préformes, le remplissage puis la mise des bouchons, l'étiquetage le fardelage et enfin la palettisation et on aura un produit fini. Son goût rafraîchissant et sa composition naturelle en font un choix idéal pour une hydratation quotidienne. En tant que produit de confiance, l'eau minérale fournie par la SARL FERGUEEN répond aux normes les plus strictes de qualité, garantissant ainsi une expérience de consommation sûre et agréable pour tous.

1.4 Le financement prévu :

Le financement prévu de la SARL FERGUEEN eau minérale consiste à combiner les apports des associés avec des emprunts bancaires. Cette approche permet de diversifier les sources de financement, offrant ainsi une base solide pour le développement et la croissance de l'entreprise. Les apports des associés reflètent leur engagement et leur confiance dans le projet, tandis que les emprunts bancaires fournissent les liquidités nécessaires pour les investissements initiaux et les besoins

Opérationnels. Cette combinaison judicieuse de fonds garantit une stabilité financière et favorise la réalisation des objectifs de l'entreprise à long terme, avec des aides à la réalisation qui comportent :

CHAPITRE III

- a) Franchise de la TVA sur les équipements nécessaires à l'exploitation à acquérir tant à l'importation que sur le marché national,
- b) Taux préférentiel en matière de droits de douane sur l'équipement importé,
- c) Exonération de la taxe foncière.

Un crédit d'investissement de l'ordre de 540 millions de dinars représentant 39.28% du coût total de l'investissement est sollicité pour la réalisation du projet. Ce crédit sous la forme d'un CMT sera remboursable sur 7 ans

Le Financement envisagé se résume dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : représente le financement envisagé de la SARL FERGUEN

désignations	MONTANT EN DA
Fonds propres (apport des associés)	834 804 000
Fonds d'emprunt (crédit bancaire) 7 ans dont différé 2 ans	540 000 000
TOTAL	1 374 804 000

Source : documents internes à l'entreprise.

1.5 L'échéancier du projet : l'échéancier est comme suit :

1.5.1 Commande et réception des équipements : la commande des équipements a été faite au cours du 3^{ème} trimestre 2021 et la réception a été reçue lors du 3^{ème} trimestre 2023.

1.5.2 Installation et mise en activité : l'installation est prévue pour le 3^{ème} trimestre de 2024 et la mise en activité juste après la fin de la période de l'installation

La SARL FERGUEN spécialisée dans la mise en bouteille d'eau minérale de haute qualité s'appuie sur des infrastructures modernes et des financements diversifiés pour répondre à la demande croissante sur le marché algérien.

Section 2 : étude de marché et l'environnement concurrentiel

L'étude de marché et de l'environnement concurrentiel est une étape cruciale qui doit être prévue par la SARL FERGUEN pour analyser les tendances de consommation, la demande sur le marché et identifier les principaux concurrents et comprendre sa position sur le marché et élaborer des stratégies adaptées pour renforcer sa compétitivité

2.1 Analyse du marché :

L'analyse du marché de la production de l'eau minérale consiste à vérifier l'offre et la demande pour ce produit de consommation de base.

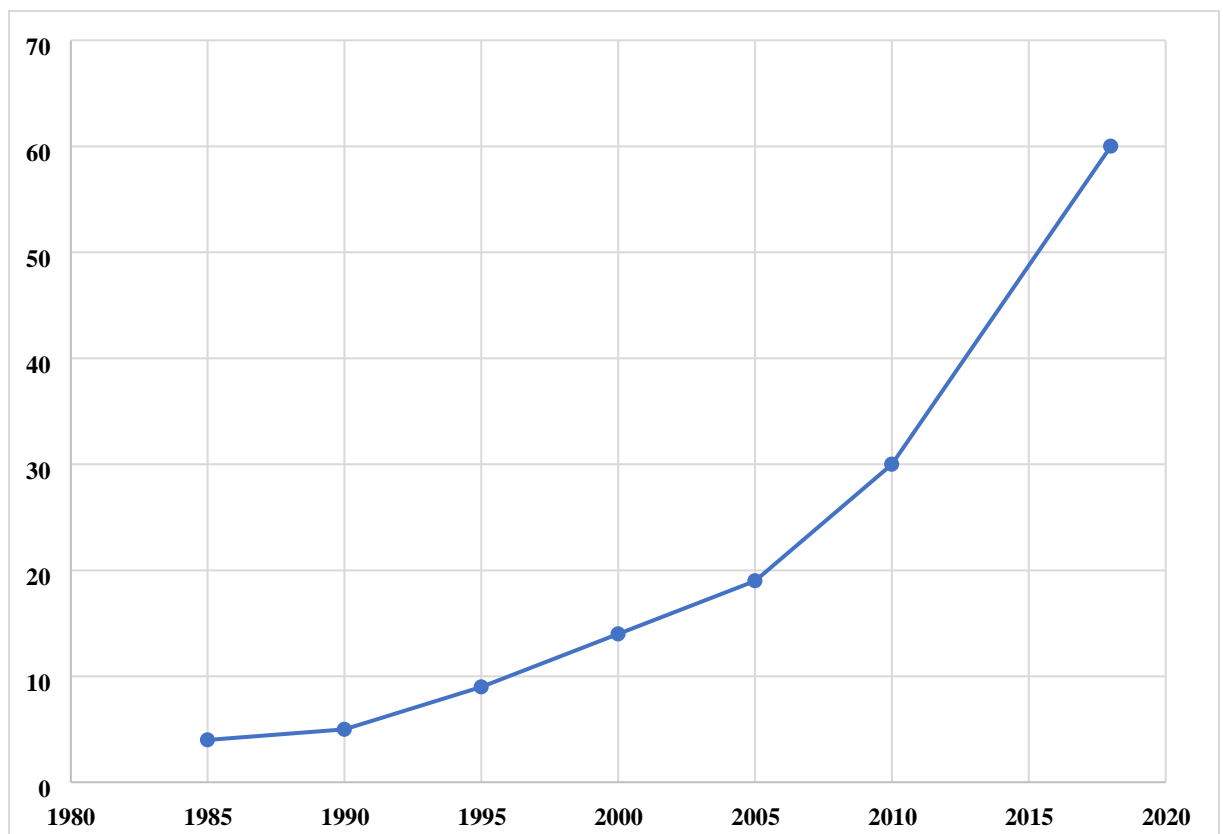
CHAPITRE III

2.1.1 Analyse de la demande :

En Algérie, le problème de l'eau n'est pas nouveau. Il est connu des pouvoirs publics mais surtout par les citoyens qui en souffrent. Comme c'est le cas au niveau mondial, en Algérie la consommation des eaux conditionnées a connu de l'ampleur depuis ces dernières années. Elle donne une indication de l'évolution tendancielle du paysage qui présage des possibilités d'évolution de la consommation future de l'eau embouteillée. Selon le président de l'APAB, les Algériens consomment en moyenne 60 litres d'eau en bouteille par an et par habitant en fin 2018, eau minérale et eau de source confondues (TSA, 2021). Ce phénomène qui semble avoir touché la plupart des coins du monde, a aussi ses raisons en

Algérie, bien qu'il soit possible que la consommation d'eau en bouteille ait été adaptée comme un nouveau mode de vie dans certains cas, dans d'autres c'est devenu un luxe nécessaire. Devant la pénurie d'eau qui frappe de plein fouet plusieurs wilayas du pays, une ruée vers les bouteilles de l'eau minérale est inévitable. Les coupures fréquentes de l'eau dans plusieurs communes algériennes durant les saisons estivales ont forcé la population à réserver l'eau de ville pour l'assainissement, les bains, et d'autres usages ménagers, et à se pencher vers les eaux embouteillées pour la boisson quotidienne. La figure ci-dessous montre la croissance de la consommation de l'eau embouteillée en Algérie :

Figure n°2 : représente la consommation annuelle de l'eau minérale en Algérie (en litre)



Source : journal en ligne TSA 2021 consulté le 20 avril 2024

CHAPITRE III

Ce phénomène qui semble avoir touché la plupart des coins du monde, a aussi ses raisons en Algérie, bien qu'il soit possible que la consommation d'eau en bouteille ait été adaptée comme un nouveau mode de vie dans certains cas, dans d'autres c'est devenu un luxe nécessaire.

Devant la pénurie d'eau qui frappe de plein fouet plusieurs wilayas de pays, une ruée vers les bouteilles de l'eau minérale est inévitable. Les coupures fréquentes de l'eau dans plusieurs communes algériennes durant les saisons estivales ont forcé la population à réserver l'eau de ville pour l'assainissement, les bains, et d'autres usages ménagers, et à se pencher vers les eaux embouteillées pour la boisson quotidienne.

En même temps, les conditions dans lesquelles l'eau est distribuée à de nombreux ménages dans le pays la rendent pratiquement inutilisables même pour la cuisine ou le nettoyage. La mauvaise gestion des conduites d'eau menant aux ménages, conduisant souvent à la pollution de l'eau sur son chemin vers le robinet, a fait que les gens évitent d'utiliser l'eau du robinet et dépendent d'autres sources d'eau douce à usage domestique.

Une épidémie de choléra a touché l'Algérie au mois d'août en 2018 avec 86 cas confirmés, 2 décès, 221 personnes hospitalisées et 6 régions touchées (Morvan, 2018). Cette révélation a provoqué une panique massive parmi les citoyens, qui se sont précipités pour acheter de l'eau en bouteille comme alternative, provoquant une pénurie d'eaux embouteillées dans les magasins pendant des jours avant que la situation ne puisse être gérée par les autorités.

2.1.2 Analyse de l'offre :

Les informations disponibles sont celles relatives à la décennie 2015/2020 et celle-ci confirment la diminution des quantités produites à titres indicatifs, ces quantités sont les suivantes :

2015 : 2 822 500 000 litres

2016 : 2 795 000 000 litres

2017 : 3 045 000 000 litres

2019 : 3 113 220 000 litre

2020 : 3 211 300 000 litres

Pour le rappel la population algérienne à l'époque était la suivante :

2015 : 39 543 154 habitants

2016 : 40 339 329 habitant

2017 : 41 136 554 habitants

2018 : 41 927 007 habitants

2019 : 42 705 368 habitants

2020 : 43 451 666 habitants

Source : document interne de l'entreprise

CHAPITRE III

2.2 La concurrence :

L'industrie de l'eau minérale en Algérie est un marché concurrentiel, avec des marques établies telles qu'IfriLallaKhadidja, Ayris, bessbassa, ovitale, owis, toudja, saida, guedila, ainbouglez, taya, ectet bien d'autres. Dans ce paysage compétitif, l'usine d'eau minérale SARL FERGUEN se positionne en tant que joueur majeur, offrant une gamme de produits de qualité et s'efforçant de répondre aux besoins diversifiés des consommateurs. La concurrence entre ces marques est intense, avec chacune cherchant à gagner des parts de marché en offrant des produits innovants, une distribution étendue et des stratégies de marketing agressives. SARL FERGUEN doit donc constamment innover pour rester compétitif, en introduisant de nouveaux produits, en améliorant la qualité de ses produits existants et en développant des stratégies de marketing efficaces pour se démarquer de ses concurrents. La différenciation est essentielle dans ce marché saturé, et SARL FERGUEN cherche à se distinguer en mettant l'accent sur la qualité de son eau, en mettant en avant ses origines naturelles et en communiquant sur les bienfaits pour la santé de la consommation d'eau minérale. De plus, l'entreprise investit dans la recherche et le développement pour rester à la pointe de l'innovation dans le secteur de l'eau minérale. La distribution est également un facteur clé de succès dans ce secteur. SARL FERGUEN s'efforce d'assurer une large couverture géographique, en s'associant avec des distributeurs locaux et en mettant en place des canaux de distribution efficaces pour atteindre les consommateurs dans toutes les régions du pays. En outre, la notoriété de la marque et la fidélité des clients jouent un rôle crucial dans la compétitivité de LA SARL FERGUEN. L'entreprise investit dans des campagnes publicitaires percutantes, des promotions attractives et des programmes de fidélisation pour renforcer sa présence sur le marché et fidéliser sa clientèle. Malgré la concurrence féroce, l'usine d'eau minérale SARL FERGUEN demeure un acteur important dans l'industrie de l'eau minérale en Algérie, grâce à son engagement envers la qualité, l'innovation et la satisfaction client. En continuant à s'adapter aux évolutions du marché et à répondre aux besoins changeants des consommateurs, la SARL FERGUEN est bien positionné pour prospérer dans un environnement concurrentiel dynamique.

2.3 La clientèle :

La clientèle de l'usine d'eau minérale SARL FERGUEN est diversifiée, comprenant à la fois des individus et des entreprises dans différents secteurs. Les individus constituent une part importante de leur clientèle, recherchant une eau de qualité pour leur consommation quotidienne, que ce soit à la maison, au travail ou lors de leurs déplacements. En plus des individus, la SARL FERGUEN fournit également aux restaurants, aux hôtels et aux clubs sportifs. Ces établissements ont besoin d'une source

CHAPITRE III

fiable d'eau minérale pour satisfaire les besoins de leurs clients, que ce soit pour accompagner les repas, pour offrir dans les chambres d'hôtel ou pour hydrater les sportifs après l'effort. La qualité de l'eau est un critère essentiel pour ces entreprises, et la SARL FERGUEN s'efforce de répondre à leurs exigences en fournissant une eau minérale de première qualité, issue de sources naturelles et répondant aux normes de sécurité alimentaire les plus strictes. En tant que fournisseur d'eau minérale, la SARL FERGUEN joue un rôle essentiel dans la satisfaction des besoins en hydratation de sa clientèle diversifiée, en offrant des produits de qualité adaptés aux différents usages et aux différentes occasions. En développant des relations solides avec ses clients et en répondant à leurs besoins spécifiques, la SARL FERGUEN renforce sa position sur le marché et fidélise sa clientèle dans un secteur concurrentiel.

2.4. L'analyse SWOT :

L'analyse SWOT est un outil de gestion stratégique utilisé pour évaluer les forces, faiblesse, les opportunités et menaces d'une entreprise, d'un projet ou d'une situation. L'analyse SWOT de la SARL FERGUEN est le suivant :

- **Opportunités :**

- le marché de l'eau minérale est de plus en plus évolutif, avec la crise de l'eau dans le monde et en particulier en Algérie étant une zone à tendance aride, la ressource hydrique potable se fait davantage rare.
- les foyers algériens ne cessent de s'orienter vers une consommation exclusive en eau minérale par conséquent les besoins du marché algérien augmentent d'année en année
- l'utilisation de l'eau minérale dans les différents usages domestiques, notamment la cuisine fait que l'évolution de la consommation d'eau minérale ne fera qu'augmenter encore à une vitesse accrue.
- l'innovation dans le conditionnement d'eau minérale (substitution au plastique et aux contenants classiques) à l'avenir peut renforcer encore davantage le marché

- **Les Risques :**

- la tendance climatique vers l'assèchement des nappes phréatiques de la région de la Soummam ainsi que l'augmentation du niveau d'extraction dans la région risque d'induire à une diminution des volumes d'eau renouvelés annuellement.
- cette diminution des volumes a des répercussions en plus des débits, sur le niveau de qualité d'eau embouteillée. Le taux de sel (chlorures) ne cesse d'augmenter à cause de l'abaissement des niveaux d'eau dans les nappes.

CHAPITRE III

- l'évolution de la réglementation sur les emballages plastiques risque de contraindre l'activité d'embouteillage telle qu'elle se présente actuellement

- **Les Forces :**

- l'unité de la SARL FERGUEEN s'est dotée d'une technologie de pointe pour ce qui est des équipements de filtration et de conditionnement avec une capacité de production élevée. Ceci constitue une force indéniable pour une rentabilité élevée.

- disponibilité d'assiettes foncière conséquentes pour les futures extensions et autres projets d'intégration (production plastique, entre autres).

- l'unité étant basée dans un bassin à forte disponibilité de la ressource humaine de qualité. Ceci constitue un avantage concurrentiel de taille pour accélérer la croissance de la société.

- **Faiblesses :**

La capacité financière de la société étant réduite dans la phase de démarrage, il est nécessaire de faire appel à des apports externes, ce qui peut réduire les marges de manœuvres sur le moyen Long terme en matière d'investissement.

- la dépendance vis à vis des sous-traitants en matière de transport et stockage réduit les marges bénéficiaires se répercutant ainsi sur la rentabilité.

L'entreprise doit se démarquer par des stratégies de différenciation innovantes et un engagement envers la durabilité. L'adaptation aux préférences des consommateurs et l'optimisation de la distribution seront cruciales pour renforcer sa position sur le marché

Section 3 : La stratégie commerciale et plan d'action

Dans cette section on va voir la stratégie commerciale et le plan d'action prévu par la SARL FERGUEEN qui sont deux étapes essentielles pour avoir une place sur le marché de l'eau minérale

3.1 Stratégie commerciale : l'élaboration d'une stratégie commerciale efficace est essentielle pour le succès d'une entreprise

3.1.1. Stratégie de prix du produit en service : les prix de cession (vente) correspondent aux coûts de production majorés d'une marge industrielle courante en usage dans la profession et qui tiennent compte de ceux pratiqués par la concurrence et la stratégie que la SARL FERGUEEN a compté pratiquer sur les prix de vente et la stratégie de pénétration qui veut dire baisser les prix de ses produits de 5% par rapport au taux de prix pratiqués sur le marché national en vue de se connaître sur le marché et avoir des

CHAPITRE III

parts du marché national de l'eau minérale. Ce tableau ci-dessous indique en détail les prix de ventes des différents formats de bouteilles produit par la SARL FERGUEN se résume dans le tableau suivant :

Tableau n°2 : les prix de ventes des différents formats de bouteille

Désignations	Prix de vente
Bouteille de 1 .5L	26 ,5DA
Bouteille de 0.5L	14,8DA

Source :documents internes de l'entreprise

3.1.2. Stratégie de communication et de prospection :

La stratégie de communication et de prospection de la SARL FERGUEN eau minérale repose en premier lieu sur le développement d'une marque forte et reconnaissable et utiliser les médias sociaux et le marketing digital pour accroître la visibilité et l'engagement des clients en exploitant les multiples canaux offerts par les réseaux sociaux pour atteindre un large public cible. Avec une présence dynamique sur les plateformes telles que Facebook, Instagram et Twitter, la société engage activement les consommateurs et crée des interactions significatives. En parallèle, l'utilisation stratégique de panneaux publicitaires dans des emplacements clés renforce la visibilité de la marque et attire l'attention des consommateurs potentiels lors de leurs déplacements quotidiens. Cette présence physique contribue à ancrer la marque dans l'esprit des consommateurs et à renforcer sa notoriété. De plus, en sponsorisant des clubs sportifs locaux ou nationaux tel que l'olympique akbou qui est un club de la région qui est en première division, la SARL FERGUEN bénéficie d'une exposition étendue auprès d'un public passionné et engagé. Cette association avec le sport renforce les valeurs de vitalité et de bien-être associées à l'eau minérale, tout en élargissant l'audience de la marque à travers des événements sportifs et des compétitions. En combinant ces différents vecteurs de communication, la SARL FERGUEN eau minérale déploie une stratégie holistique visant à maximiser sa visibilité, à renforcer son image de marque et à attirer de nouveaux clients, tout en fidélisant sa clientèle existante.

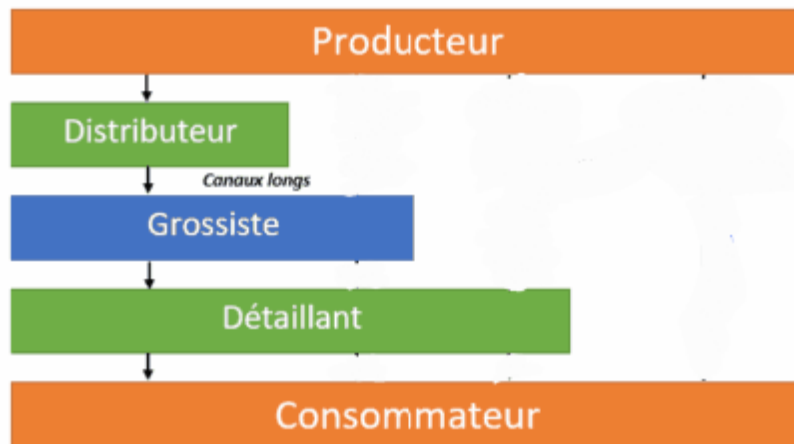
3.1.3. Stratégie de distribution :

Le circuit long de distribution, tel que pratiqué par la SARL FERGUEN, implique un processus où les produits sont acheminés depuis l'unité d'embouteillage jusqu'aux clients à travers un réseau de livraison. Contrairement aux clients locaux qui peuvent récupérer directement leurs produits, les clients éloignés ont la possibilité de passer commande et de recevoir leurs produits moyennant des frais de livraison. Ce circuit offre une flexibilité aux

CHAPITRE III

clients en leur permettant d'accéder aux produits même s'ils ne sont pas situés à proximité de l'unité de production. Cependant, il implique des coûts supplémentaires pour la livraison, ce qui peut être pris en compte dans la décision d'achat des clients. En somme, le circuit long de distribution vise à étendre la portée géographique de l'entreprise tout en répondant aux besoins des clients éloignés. Ci-dessous on trouve le schéma de distribution :

Figure n° 3 : représente le circuit de distribution :



Source : les différents canaux de distribution, consulté le 08/05/2024. In, <https://aves-formation.com/les-differents-canaux-de-distribution>

3.1.4. Consultation des fournisseurs:

La consultation des fournisseurs a été faite. Pour preuve, toutes les facteurs pro forma sont joints au présent. Les fournisseurs des matières premières et des fournitures principales nécessaires à la production d'eau ont été approché à l'obtention de leur meilleur prix de revient produit à même d'assurer la prise de décision d'investir en connaissance de cause.

3.2 Le plan d'action : La SARL FERGUEN, spécialisée dans l'eau minérale, peut élaborer un plan d'action structuré en plusieurs étapes pour assurer sa croissance et sa compétitivité.

➤ Analyse du marché et positionnement :

- Effectuer une étude de marché pour identifier les besoins et les préférences des consommateurs.
- Analyser les concurrents pour déterminer un positionnement distinctif

➤ Innovation et développement de produits :

- Développer de nouvelles variétés d'eau minérale (aromatisée, gazeuse, etc.).
- Investir dans des emballages écologiques et innovants.

CHAPITRE III

➤ **Amélioration des processus de production :**

- Moderniser les équipements pour augmenter l'efficacité et réduire les coûts.
- Mettre en place des procédures de contrôle qualité strictes pour garantir la pureté et la sécurité de l'eau

➤ **Stratégie de marketing et communication :**

- Développer une identité de marque forte et reconnaissable.
- Utiliser les médias sociaux et le marketing digital pour accroître la visibilité et l'engagement des clients

➤ **Expansion géographique :**

- Explorer de nouveaux marchés locaux
- Établir des partenariats avec des distributeurs pour une meilleure accessibilité des produits

➤ **Responsabilité sociale et environnementale :**

- Mettre en place des initiatives pour réduire l'empreinte carbone de l'entreprise.
- Soutenir des projets communautaires et environnementaux pour améliorer l'image de marque.

➤ **Formation et développement des ressources humaines :**

- Former le personnel aux meilleures pratiques et technologies de production.
- Encourager une culture d'entreprise axée sur l'innovation et la qualité

En suivant ce plan d'action, la SARL FERGUEEN peut se positionner comme un leader du marché de l'eau minérale tout en répondant aux attentes des consommateurs et aux défis environnementaux.

3.2.1. Infrastructure de production :

• Moyen de production :

la SARL FERGUEEN a prévu l'acquisition d'une ligne d'embouteillage de 40 000 bouteille heure pour les deux formats envisagés soit pour 1.5 L et 0,5 L soit une production journalière de 8 heures de travail de 320 000 bouteilles. Pour les besoins des calculs et compte tenu de la production à assurer en vue de la commercialisation, il est admis l'hypothèse de la proportion suivante pour les formats de 1,5 L et de 0,5 L :

CHAPITRE III

Tableau n°3 : la capacité de production journalière en 8h

Désignation	Production totale	Taux	Production/jour
Bouteilles de 1,5L	320 000	70%	224 000
Bouteilles de 0,5L	320 000	30%	96 000
Totaux	320 000	100%	320 000

Source : document interne à l'entreprise.

La montée cadence de la ligne d'embouteillage elle peut être fixée à :

- 94% des capacités pratiques la première année exploitation,
- 95% des capacités pratiques la deuxième année exploitation,
- 96% des capacités pratiques la troisième année exploitation,
- 97% des capacités pratiques la quatrième année exploitation,
- 98% des capacités pratiques la cinquième année exploitation,
- 99% des capacités pratiques la sixième année exploitation,
- 100% des capacités pratiques la septième année exploitation.

- **La logistique :**

Pour assurer la logistique de la SARL FERGUEN Eau Minérale, peut envisager les éléments suivants :

- **Approvisionnement en matières premières :**

- ⇒ Eau source (captée des forages)
- ⇒ Préformes en PET
- ⇒ Bouchons et étiquettes

- **Gestion des stocks :**

- ⇒ Suivi des niveaux eau source
- ⇒ Gestion des stocks de préformes, bouchons et étiquettes

- **Transport :**

- ⇒ Livraison de l'approvisionnement a l'usine (préformes, bouchons, étiquettes, film thermo étirables ...etc.)
- ⇒ Transport des produits finis vers les entrepôts ou les distributeurs

- **Planification de la production :**

- ⇒ Programmation des cycles de mise en bouteille
- ⇒ Planification des équipements et du personnel nécessaires

- **Gestion des entrepôts :**

- ⇒ Organisation d'espace de stockage pour les matières premières et les produits finis

CHAPITRE III

⇒ Suivi des entrées et sorties de stock

➤ **Distribution :**

⇒ Planification des itinéraires de livraison

⇒ Coordination des expéditions vers les points de vente ou les clients

➤ **Gestion des retours et des déchets :**

⇒ Traitement des retours de produits

⇒ Gestion écologique des déchets de production

➤ **Sécurité et conformité :**

⇒ Respect des normes de sécurité alimentaire

⇒ Conformité aux réglementations environnementales et sanitaires

➤ **Systèmes information :**

⇒ Utilisation de logiciels de gestion de la chaîne d'approvisionnement

⇒ Suivi des performances et des indicateurs clés de performance (KPI)

➤ **Collaboration avec les partenaires :**

⇒ Relations avec les fournisseurs de matériaux d'emballage

⇒ Partenariats avec les transporteurs et les distributeurs

3.2.2 La main d'œuvre :

La main d'œuvre nécessaire au bon fonctionnement du projet existe en quantité et en qualité dans la région d'implantation qui souffre d'un taux de chômage aigu. L'exploitation de l'unité projetée apportera un plus au tissu industriel déjà existant et contribuera contre le chômage par la création d'un nombre substantiel de postes de travail permanents le tableau ci dessous représente les détails de la main d'œuvre :

CHAPITRE III

Tableau n° 4: la main d'œuvre et les charges du personnel

Désignations	Nbr postes	Salaire annuel par agent	Total salaire annuel
1) administration			
Responsable administration et financier	01	600 000	600 000
comptable	01	360 000	360 000
Caissier	01	300 000	300 000
Total	03		1 260 000
2) commercial			
Chargé recouvrement	01	300 000	300 000
Facturier	01	300 000	300 000
Administrateur des ventes	05	420 000	2 100 000
Superviseurs des ventes	13	270 000	3 510 000
Total	20		6 210 000
3) production			
Chef de production	01	720 000	720 000
Technicien opérateur	05	420 000	2 100 000
Ouvriers de production	13	360 000	4 680 000
Total	19		7 500 000
Total des salaires 1+2+3	42		14 970 000
Charges patronales (26%)			3 892 200
Total général charges personnel			18 862 200

Source : documents internes de l'entreprise

CHAPITRE III

A travers notre première partie du business plan, on peut conclure que l'entreprise SARL FERGUEN est en mesure de s'implanter dans le marché de l'eau minérale en Algérie. Le fait de combiner les apports des associés avec des emprunts bancaires pour le financement offre une base solide. De plus, l'analyse SWOT montre une prise de conscience des forces et des faiblesses de l'entreprise, ce qui est essentiel pour une croissance durable. La stratégie commerciale, notamment la stratégie de prix compétitive et la stratégie de communication via les médias sociaux, semble bien pensée pour répondre aux besoins du marché. Enfin, le plan d'action structuré couvrant l'analyse du marché, l'innovation produit, l'amélioration des processus de production et la stratégie marketing devrait permettre à SARL FERGUEN de prospérer dans un marché concurrentiel. Il reste à vérifier l'impact financier de ce projet sur l'entreprise.

Chapitre IV

Chapitre IV : deuxième partie du business plan du projet de la mise en bouteille de l'eau minérale : étude financière

L'analyse détaillée des investissements, des charges et des flux nets de trésorerie de la SARL FERGUEN offre une vision complète de sa performance financière et de sa viabilité à long terme. En évaluant des critères tels que la capacité d'autofinancement actualisée, la valeur actuelle nette, le taux de rentabilité interne, le délai de récupération du capital investi, l'indice de profitabilité et le coût des capitaux, nous avons pu dresser un tableau complet de la situation financière de l'entreprise. Ces analyses fournissent des indications précieuses sur la rentabilité de l'entreprise, sa capacité à générer des liquidités, ainsi que sur la rentabilité et la durabilité de ses investissements. En comprenant ces éléments, la SARL FERGUEN est en mesure d'identifier les domaines où des améliorations peuvent être apportées et les opportunités de croissance potentielle à explorer. Ainsi, cette évaluation financière approfondie servira de guide stratégique à la SARL FERGUEN, l'aidant à prendre des décisions éclairées pour optimiser sa performance et assurer son succès futur sur le marché

Section 1 : le cout des investissements et les charges :

Comme chaque entreprise qui est existante sur le marché pour fournir soit des produits ou des services elle doit commencer par des investissements et des charges variées.

1.1 Les investissements :

- **Le terrain** : le terrain appartenant à la SARL FERGUEN est estimée par un expert à 368 340 000.00 DA.
- **génie civil et bâtiment** :

Le génie civil et les bâtiments sont estimé par un expert à :

Tableau n°5: récapitulatifs des investissements de la SARL FERGUEN

Désignations	Montant
Déjà réalisé	452 888 600.00
Reste à réaliser	8 935 150.00
Total	461 823 75.00
Arrondi pour les besoins des calculs	461 824 000.00

Source : document interne de l'entreprise

Chapitre IV

➤ Equipements de production :

Le cout des équipements de production est le suivant :

- **Acquis à l'importation :**

Tableau n°6 : le cout des équipements a l'importation

Désignations	Montant
Offre cesisafe water France	773 336 euro
Offre KHS Allemagne	3 693 080 euro
Total matériel importé en euros	4 466 416 euro

Source : document internes de l'entreprise

- **Acquis sur le marché local :**

Le cout du groupe électrogène a acquérir sur le marché local est exprimé en dinars est de 21 326 250.00 DA arrondi pour les besoins de calculs 21 330 000DA et le matériel de transport et manutention sont d'un total de 34 310 000.00DA

- **Frais de montage transport et divers :**

Cette rubrique comprendre les frais de montage, de transport et divers a engager en Algérie, en dehors de ceux dus aux fournisseurs étrangers, et sont exprimés en dinars et représentent 2% du cout des équipements de production soit : $481\,370\,000 \times 2\% = 9\,627\,400$ DA arrondis a 9 630 000 DA pour les besoin des calculs.

- **Droit de douane et taxes :**

Ils sont limités aux seules redevances douanières au taux global de 2.4% à calculer sur le montant reconverti des Equipment a importés soit de : $460\,040\,000 \times 2.4\% = 11\,040\,960$ DA arrondis pour les besoin des calculs à 11 040 000 DA.

Chapitre IV

Tableau n°7 : Récapitulation du cout de l'investissement

RUBRIQUES	PART DA	PART DEVISE	TOTAL EN DA	%
Terrain	368 340 000	\	368 340 000	26.76
GC bâtiments	461 824 000	\	461 824 000	33.59
Equipements production	21 330 000	460 040 000	481 370 000	35.02
Mat .transport et manut.	40 910 000	\	40 910 000	2.98
Montage, transport et div.	9 630 000	\	9 630 000	0.70
Droit douane et taxes	11 040 000	\	11 040 000	0.80
Eq. Bureau \ informatique	1 690 000	\	1 960 000	0.12
TOTAUX	914 764 000	460 040 000	1 374 804 000	100.00

Source : documents internes de l'entreprise

L'investissement est principalement acquis au niveau local avec 65% du total, contre 35% importé.

1.2. Les charges d'exploitation :

➤ **Matières et fournitures consommables** : se récapitule dans le tableau suivant :

Tableau n°8 : matière et fournitures consommables

désignations	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Mat /prem . Production	4 100 000	4 144 000	4 188 000	4 231 000	4 275 000	4 318 000	4 362 000
Frais emballage	678 219 500	685 434 600	692 649 700	699 864 800	707 080 000	714 295 000	721 510 000
Frais consommables	5 570 000	5 629 000	5 688 500	5 747 800	5 807 000	5 866 000	5 925 500
Totaux	687 889 500	695 207 600	702 526 200	709 843 600	717 162 000	724 479 000	731 797 500

Source : documents internes de l'entreprise

Les frais de l'emballage accapare la majorité des charges du consommable, suivi des frais du consommable et des matières premières de production.

Chapitre IV

➤ Services consommés :

On retrouve les frais d'entretien, d'assurance, des honoraires d'intermédiaire, de publicité et de télécommunication.

Tableau n°9 : récapitulatif des services consommés

Désignations	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Entretien réparation et maintenance	2 400 000	2 500 000	2 600 000	2 700 000	2 800 000	2 900 000	3 000 000
Primes d'assurances	2 750 000	2 800 000	2 850 000	2 900 000	2 950 000	3 000 000	3 050 000
Documents et divers	150 000	160 000	170 000	180 000	190 000	200 000	210 000
Total services extérieures (1)	5 300 000	5 460 000	5 620 000	5 780 000	5 940 000	6 100 000	6 260 000
Rémunération intermédiaire et honoraires	700 000	780 000	810 000	840 000	870 000	900 000	930 000
Publicité et publications	500 000	520 000	540 000	560 000	580 000	600 000	620 000
Déplacements missions et réceptions	1 020 000	1 040 000	1 060 000	1 080 000	1 100 000	1 120 000	1 140 000
Frais postaux et télécommunications	380 000	400 000	420 000	440 000	460 000	480 000	500 000
Services bancaires et assimilés	400 000	410 000	420 000	430 000	440 000	450 000	460 000
Cotisations et divers	100 000	101 000	102 000	103 000	104 000	105 000	106 000
Total services extérieures (2)	3 100 000	3 251 000	3 332 000	3 453 000	3 554 000	3 655 000	3 756 000
Total services (1)+(2)	8 400 000	8 711 000	8 952 000	9 233 000	9 494 000	9 755 000	10 016 000

Source : documents internes de l'entreprise

Chapitre IV

Les services extérieurs passeront de presque 8,5 millions Da à plus de 10 millions Da

➤ **Frais du personnel** : les frais du personnel sont comme suit :

Tableau n°10 : récapitulatifs des frais du personnel

désignations	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Salaires	14 850 000	15 000 000	15 150 000	15 300 000	15 450 000	15 600 000	15 750 000
Charges s /sal	4 121 000	3 900 000	3 939 000	3 978 000	4 017 000	4 056 000	4 095 000
Totaux	18 711 000	18 900 000	19 089 000	19 278 000	19 467 000	19 656 000	19 845 000

Source : documents internes de l'entreprise

Les charges du personnel restent presque stables sur la période.

➤ **Impôts et taxes** : les impôts et taxes sont comme suit :

Tableau n°11 : récapitulatifs des impôts et taxes

Désignatio ns	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Tfpc/ta	297 000	300 000	303 000	306 000	309 000	312 000	315 000
Tap	/	/	/	14 127 113	14 272 751	14 418 408	14 56 4 032
A/imp .taxe s	2 600 000	2 650 00 0	2 700 00 0	2 800 000	2 850 000	2 900 000	2 950 000
totaux	2 897 000	2 950 000	3 003 000	17 233 113	17 431 751	17 630 408	17 82 9 032

Source : documents internes de l'entreprise

Chapitre IV

➤ **Autres charges opérationnelles** : les autres charges opérationnelles sont comme suit :

Tableau n°12 : récapitulatifs des autres charges opérationnelles

Désignations	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Dons et libéralités	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Charges exceptionnelles de gestion courante	1 000 000	1 010 000	1 020 000	1 030 000	1 040 000	1 050 000	1 060 000
A/charges de gestion courante	50 000	55 000	60 000	70 000	80 000	90 000	100 000
Totaux	1 250 000	1 265 000	1 280 000	1 300 000	1 320 000	1 340 000	1 360 000

Source : documents internes de l'entreprise

➤ **Frais financiers** : les frais financiers sont comme suit :

Tableau n°13 : récapitulatif des frais financiers

Désignation	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Intérêt s\CMT	18 900 000	18 900 000	17 428 000	13 702 500	9 922 500	6 142 500	2 362 500
Intérêt découvert	800 000	800 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
A\ ch . financier	400 000	500 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
TOTAUX	20 100 000	20 200 000	18 682 500	14 902 500	11 122 500	7 342 500	3 562 500

Source : documents internes de l'entreprise

Chapitre IV

➤ **Dotation aux amortissements** : les dotations aux amortissements sont comme suit :

Tableau n°14 : récapitulatif des dotations aux amortissements

Désignations	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
GC bâtiment	23 091 200	23 091 200	23 091 200	23 091 200	23 091 200	23 091 200	23 091 200
Equipements production	50 204 000	50 204 000	50 204 000	50 204 000	50 204 000	50 204 000	50 204 000
Matériel transport et manutention	8 182 000	8 182 000	8 182 000	8 182 000	8 182 000	\	\
Equipements bureau \informatique	169 000	169 000	169 000	169 000	169 000	169 000	169 000
TOTAUX	81 646 200	81 646 200	81 646 200	81 646 200	81 646 200	73 464 200	73 464 200

Source : documents internes de l'entreprise

➤ **Impôts sur les résultats et assimilés** : les impôts sur les résultats et assimilés sont comme suit :

Tableau n°15 : récapitulatifs des impôts sur les résultats et assimilés

Désignations	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
IBS	EXO	EXO	EXO	29 572 186	30 749 370	33 481 648	34 658 616
TOTAL	EXO	EXO	EXO	29 572 186	30 749 370	33 481 648	34 658 616

Source : document internes de l'entreprise

L'entreprise a bénéficiée d'une exonération d'impôt sur 3 ans.

Nous avons pu récapituler les investissements de la SARL FERGUEEN qui se varie entre les équipements et les différentes charges et frais d'exploitation

Chapitre IV

Section 2 : les flux nets de trésorerie

Ils représentent l'écart entre les encaissements et les décaissements prévus du projet. A partir duquel nous pouvons vérifier le degré de rentabilité du projet.

2.1. Le chiffre d'affaires : le chiffre d'affaires est comme suit :

Tableau n°16 : récapitulatif du chiffre d'affaires :

Désignations	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
PROG PROD EN %							
Bout 1.5L	748 683 600	756 647 640	764 611 680	772 577 050	780 541 090	788 506 460	796 470 500
BOUT 0.5L	84 437 850	85 336 650	86 234 400	87 132 150	88 030 950	88 929 750	89 827 500
Total ventes	833 121 450	841 984 290	850 846 080	859 709 200	868 572 040	877 436 210	886 298 800

Source : documents internes de l'entreprise

Le chiffre d'affaires prévu pour le projet passera de 833 millions Da la première année à plus de 880 millions de dinar la dernière année de l'étude. Ce qui va permettre à l'entreprise de réaliser une capacité d'autofinancement satisfaisante.

Chapitre IV

2.2 Capacité d'autofinancement(CAF) : c'est l'un des critères de rentabilité les plus importants a l'entreprise

➤ **Capacité d'autofinancement en dinars courants :**

Tableau n°17 : capacité d'auto financement en dinars courant

Périodes	Résultat exercice 1	Dotation amortissement 2	CAF Exercice 1+2	CAF cumulée
2024	156 978 350	81 646 200	238 624 550	238 624 550
2025	159 394 990	81 646 200	241 041 190	479 665 740
2026	163 497 580	81 646 200	245 143 780	724 809 520
2027	126 070 901	81 646 200	207 717 101	932 526 621
2028	131 089 419	81 646 200	212 735 619	1 145 262 240
2029	142 737 554	73 464 200	216 201 754	1 361 463 994
2030	147 755 152	73 464 200	221 219 352	1 582 683 346
2031	149 513 258	73 464 200	222 977 458	1 805 660 804
2032	149 357 738	73 464 200	222 821 938	2 028 482 742
2033	149 202 218	73 464 200	222 666 418	2 251 149 160
Totaux	1 475 597 160	775 552 000	2 251 149 160	2 251 149 160

Source : documents internes de l'entreprise

Chapitre IV

➤ Capacité d'auto financement actualisée :

Actualisation suivant le taux du crédit bancaire d'investissement :

Sur la base d'un taux d'actualisation équivalent au taux du crédit bancaire sur investissement (5.5%), la capacité d'auto financement actualisée sera la suivante :

Tableau n°18 : capacité d'auto financement actualisée

periodes	capacité d'autofinan. exercice	taux d'actua.	facteur d'actua.	capacité d'auto finan. actualis .exerc	Capacité autofin. cumulée
2024	238 624 550	5.5%	0.947 867	226 184 336	226 184 336
2025	241 041 190	5.5%	0.898 452	216 563 939	442 748 275
2026	245 143 780	5.5%	0.851 614	208 767 875	651 516 150
2027	207 717 101	5.5%	0.807 217	167 672 775	819 188 925
2028	212 735 619	5.5%	0.765 134	162 771 255	981 960 180
2029	216 201 754	5.5%	0.725 246	156 799 457	1 138 759 637
2030	221 219 352	5.5%	0.687 437	152 074 367	1 290 834 004
2031	222 977 458	5.5%	0.651 599	145 291 888	1 436 125 892
2032	222 821 938	5.5%	0.617 629	137 621 290	1 573 747 182
2033	222 666 418	5.5%	0.585 431	130 355 823	1 704 103 005
Totaux	2 251 149 160	5.5%	0.756 9925	1 704 103 005	1 704 103 005

Source : documents internes de l'entreprise

Le crédit d'investissement sollicité de 540 000 000 da procurera une capacité brute actualisée d'autofinancement de 1 290 834 004 da soit une capacité nette de l'emprunt de $1\,290\,834\,004 - 540\,000\,000 = 750\,834\,004$ da a l'issue de la période de son remboursement

Chapitre IV

2.3 Critères de rentabilité : Les critères de rentabilité utilisés sont la VAN, l'IP, le TRI et le DRI.

- **Valeur actuelle nette VAN**

Actualisation des valeurs récupérables sur investissements :

Le coût total du projet est composé d'éléments divers n'ayant pas toujours la même durée de vie. A l'issue de la période de 10 ans correspondant à la durée de vie de l'équipement de production, il restera toujours le terrain qui n'est pas amortissable et dont la valeur s'apprécie au fil du temps ainsi que les bâtiments dont la durée de vie est de 20 ans et qui ne seront ainsi amortis qu'à hauteur de 50% à l'issue de cette période de 10 ans.

Aussi, pour demeurer dans un avenir sans risque, il sera tenu compte de la valeur nette comptable comme valeur à récupérer en fin de période de 10 ans sur ces éléments (terrain et bâtiments).

Aussi, les valeurs à récupérer en fin de période seront les suivantes :

Terrain : valeur estimée en début de période soit: 368 340 000 da.

Bâtiments: valeur comptable nette au 31/12/2023: 230 912 000 da.

Ces valeurs récupérables en fin de période sont à actualiser a 5,5%:

Tableau n°19:valeurs récupérables en fin de période sont actualisées à 5,5%:

Désignation	Montant 2023	Taux actualisation	Facteur d'actualisation	Capacité auto fin actualisée exerc.	Capacité auto fin cumulé
Terrain	368 340 000	5,5%	0,585 431	215 637 654	215 637 654
GC et bâtiments	230 912 000	5,5%	0,585 431	135 183 043	350 820 697
total	599 252 000	5,5%	0,585 431	350 820 697	350 820 697

Source : documents internes de l'entreprise

Chapitre IV

- **valeur actuel nette total :**

Actualisation au taux crédit bancaire de 5,5%:

Tableau n°20 : actualisation au taux crédit bancaire de 5,5%:

Désignation	montant
Capacité d'autofinancement cumulé actualisé a 5,5%	1 704 103 005
Valeur comptable nette actualisé des investissements en 2033 a 5,5%	350 820 697
Total des flux de trésorerie actualisé (1)	2 054 923 702
Cout initial du projet d'investissement fin 2033 (2)	1 374 804 000
Valeur actuel nette (1)-(2)	680 119 702

Source : documents internes de l'entreprise

Le projet va permettre de réaliser une plus-value nette de plus de 680 millions de dinar.

➤ **Taux de rentabilité :**

- **Taux de rentabilité au taux d'actualisation de 5.5% :** $680\,119 / 1\,374\,804\,000 = 49,47\%$

➤ **Le délai de récupération du capital investi :** est le temps nécessaire pour récupérer le capital investi lors d'un investissement

- **Cash-flow simples :** le délai de récupération du capital investi suivant la méthode des cash-flows simples est de 6 ans et 22jours
- **Cash-flow actualisés :**
- **Actualisation au taux de 5,5%:**

Compte tenu de l'actualisation au taux bancaire du crédit d'investissement de 5,5%, le délai de récupération de capital investi dans ce cas est de : 7ans et 6mois et 28jours.

➤ **Indice de profitabilité :**

- **Actualisation a 5,5%:** $2\,054\,923\,702 \ / \ 1\,374\,804\,000 = 1,49$

Chapitre IV

➤ **Coût des capitaux :**

- **Actualisation au taux de 5,5%:**

Tableau n°21 : l'actualisation des coûts de capitaux au taux de 5,5%

Ressources	montant	%	Taux	Coût pondère	TRI	Ecart
Font propre	838 804 000	60;72	1;70	1;03		
CMT bancaire	540 000 000	39;18	3;50	1;37		
Total	1 374 804 000	100	5;20	2;40	49;47%	47.07%

Source : document interne de l'entreprise

Le présent document offre une analyse détaillée des investissements et des charges de la SARL FERGUEN, ainsi que des flux nets de trésorerie associés à son activité. En examinant minutieusement ces aspects, nous sommes en mesure de comprendre la viabilité financière et la rentabilité potentielle de l'entreprise. La première section examine en détail les investissements réalisés par la SARL FERGUEN, couvrant divers aspects tels que le terrain, les bâtiments, les équipements de production, et les frais associés tels que le montage, le transport, les droits de douane et les taxes. De même, la section suivante détaille les charges d'exploitation, y compris les matières premières, les services consommés, les frais du personnel, les impôts et taxes, les frais financiers, les dotations aux amortissements, et autres charges opérationnelles. La deuxième section se penche sur les flux nets de trésorerie, en commençant par le chiffre d'affaires généré par l'entreprise, suivi de la capacité d'autofinancement et de ses variantes, telles que la capacité d'autofinancement actualisée. Enfin, cette section présente les critères de rentabilité, tels que la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rentabilité interne (TRI), le délai de récupération du capital investi, l'indice de profitabilité et le coût des capitaux. En examinant ces éléments, nous pouvons conclure que le projet est rentable, il permet de récupérer le capital investi et de générer des bénéfices.

Conclusion générale

La procédure d'élaboration d'un business plan pour une entreprise en phase de création, comme SARL FERGUEN spécialisée dans la mise en bouteille de l'eau minérale dans la wilaya de Bejaia, est une étape cruciale pour assurer le succès et la viabilité du projet. À travers cette démarche, plusieurs éléments essentiels doivent être pris en compte, de l'étude de marché à l'analyse financière.

L'étude de marché permet de comprendre le contexte dans lequel l'entreprise opérera, en identifiant les besoins des consommateurs, les tendances du marché, ainsi que les forces et faiblesses de la concurrence. Elle constitue la base sur laquelle repose toute la stratégie commerciale de l'entreprise.

Ensuite, l'étude commerciale vient compléter cette vision en définissant les modalités de vente et de distribution des produits, en établissant des partenariats stratégiques et en définissant les canaux de communication pour promouvoir l'entreprise et ses produits.

Enfin, l'étude financière apporte une vision chiffrée et réaliste du projet, en évaluant les investissements nécessaires, les coûts de production, les prévisions de chiffre d'affaires et les indicateurs de rentabilité. C'est à travers cette analyse que les futurs investisseurs pourront évaluer la viabilité économique du projet.

Ainsi, la conclusion de notre travail sur l'élaboration d'un business plan pour SARL FERGUEN a mis en avant la nécessité d'une approche holistique et rigoureuse, intégrant toutes ces dimensions, afin de convaincre les investisseurs de la pertinence et du potentiel de succès du projet. En mettant en avant les forces de l'entreprise, en identifiant les opportunités du marché et en démontrant une vision stratégique et financière solide, SARL FERGUEN pourra se positionner favorablement pour attirer les capitaux nécessaires à son développement.

A travers notre plan d'affaire, nous avons conclu que le secteur de la production de l'eau minérale est en pleine essor ces dernières années, du fait du manque de pluviométrie dans notre pays, ce qui a réduit la ration d'eau attribuée à chaque ménage par l'Etat, et a augmenté par conséquent la demande de l'eau conditionnée notamment potable. C'est dans ce contexte que l'entreprise prévoit de tirer profit, ce qui offre plusieurs opportunités et forces pour l'entreprise. Qui prévoit de réaliser des profits conséquents qui vont rentabiliser les capitaux investis.

Références bibliographiques

References bibliographiques :

- Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis, Op-cit, pp8-9.
- Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis, « Construire son business plan », Paris, 4ème édition, Dunod2017, p.8.
- Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis, Op-cit, pp8-9.
- MAIRE Claude, « Méthodologie du BP », Paris, ed. Organisation, 2002, p9.
- MAIRE Claude, « Méthodologie du business plan »,op, Paris, 2002, p25.
- DUBAN GOURMAND conseil « conseil aux micro entreprises et créateurs d entreprise », guide 2017, p 04.
- [1] PIERRE MAURIN, « le business plan en clair », Ed Marketing S.A, Paris 2008, p 37.
- DUBAN GOURMAND conseil « conseil aux micro entreprises et créateurs d entreprise », guide 2017, p 05
- DUBAN GOURMAND conseil « conseil aux micro entreprises et créateurs d'entreprise », guide 2017, p 03
- Jean-Christophe Pic, « A chaque enjeu son business plan », éd Vuibert, 2eme éd, p64.
- Jean-Christophe Pic, « A chaque enjeu son business plan », éd Vuibert, 2eme éd, p65.
- Centre de développements local de Québec« guide étude de marché » consulté le 18 avril 2024 .In,<http://cdi.merici.ca.com>
- un blog sur le site hubspot.fr , écrit par Yves Bourgoïn. Il a été publié le 23 novembre 2023 consulté 10 avril 2024. <mailto:s.maghnouj@umi.ac.ma> consulté le 20 AVRIL 2024
- Document interne de l'entreprise
- Journal en ligne TSA 2021 CONSULT2 LE 20 AVRIL 2024
- les différents canaux de distribution, consulté le 08/05/2024. In, <https://aves-formation.com/les-differents-canaux-de-distribution>

Résumé :

Les entreprises utilisent de plus en plus la technique du business plan pour concevoir un projet, évaluer sa rentabilité et ses risques et enfin le vendre. Les plans d'affaires sont utilisés dans divers contextes. Les apporteurs de capitaux doivent choisir entre plusieurs projets. Le contenu guide, informe sur sa réalisation et sa rentabilité et bien d'autres aspects de la création et de la vie future de l'entreprise. De plus, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise FERGUEN, Ouzellaguen, Bejaia. La procédure d'élaboration d'un business plan pour une entreprise en phase de création, comme la SARL FERGUEN spécialisée dans l'embouteillage d'eau minérale dans la wilaya de Bejaia, est une étape cruciale pour assurer le succès et la viabilité de l'entreprise. À travers ce processus, plusieurs éléments essentiels doivent être pris en compte, de l'étude de marché à l'analyse financière