

**Université abderrahmane Mira de Bejaia**  
**Faculté des Sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences**  
**de gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**

## **Mémoire de fin cycle**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion**

**Spécialité : Finance d'entreprise**

# **Thème**

**Etablissement d'un business plan**

**Cas pratique : SENTEX SPA**

**Réalisé et présenté par :**

**M<sup>r</sup>: DEFLAOUI Khaled**

**M<sup>r</sup>: KASDI Amirouche**

**Encadré par :**

**M<sup>r</sup> ARAB Zoubir**

**Mémoire soutenu devant le juré**

# REMERCIEMENT

Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir accordé santé, force, déterminations et courage afin d'accomplir ce modeste travail.

Ce travail n'aurait pu voir le jour sans le soutien de plusieurs personnes que nous tenons à remercier :

Notre encadreur : MR.ARAB Zoubir d'avoir accepté de nous encadré, ainsi que pour ses conseils et sa disponibilité.

Nos plus vifs remerciements vont également à l'ensemble du personnel de la SENTEX SPA, plus particulièrement, Mlle. AYAD Amel, sous directrice département finance et comptabilité, sans oublier, MR. khoudja, pour leur chaleureux accueil.

Enfin tous ceux qui nous ont prêté main forte et contribué à la réalisation de ce travail, et que nous n'avons pas pu désigner nommément, qu'ils sachent qu'on ne les a pas oubliés et que nous les remercions de tous cœur.

## Dédicaces :

*A celle qui m'a couvert de tendresse et qui n'a rien épargné pour me voir heureux,  
à toi ma douce et chère mère ;*

*A la mémoire de mon père,*

*Au symbole de sagesse et sagacité à ma grande mère ;*

*A tout ma famille et mes proches*

*A mes aimables frère et sœurs;*

*A tous mes amis et collègues ... ;*

*A tous ceux dont mon ancre les omet, mais non pas mon cœur... ;*

*... Je dédie le fruit de mes efforts*

*Khaled*

## Dédicaces :

*A la mémoire de ma mère que dieu l'accueille en son vaste paradis...*

*A toi très chère père que dieu te protège... ;*

*A mes très chères sœurs SABAH et OUISSA Met mes chers frères ADEL  
MOURAD, RAOUF.*

*A toute ma famille et mes proches... ;*

*A tous mes amis et collègues HICHEM et HAMZA, mouloud, SADDAM... ;*

*A toi ... l'inoubliable Mebareket toute ta famille.*

*A tous ceux dont mon ancre les omet, mais non pas mon cœur... ;*

*...Je dédie le fruit de mes efforts*

*Amirouche*

## Liste des abréviations

BCG : Boston Consulting Groupe

BF : Besoin de financement

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BM: Business Model

BP: Business Plan

CA : Chiffre d’Affaire

CAF: Capacité d’Autofinancement

CF: Cash Flow

CMT: credit à Moyen Terme

DAP: Dotations aux Amortissements et Provisions

CP: Capitaux Propres

DAS: Domaine d’Activité

DCT : Dettes à Court Terme

DLMT : Dettes à Long et Moyen Terme

DRC : Délai de Récupération du Capital

EBE: Excédent Brut d’Exploitation

FCS: Facteurs Clés du Succès

FR: Fond de Roulement

FSR: Facteurs Stratégique de Risque

MP : Matière Premières

RAP : Reprise sur Amortissements et Provisions

RE: Rentabilité Economique

RF: Rentabilité financière

RN : Résultat Net

SPA : Société Par Action

IR : Indice de Rentabilité

SR : Seuil de Rentabilité

SIG : Soldes Intermédiaire de Gestion

TVA : Taxes sur la Valeur Ajoutée

TRI : Taux de Rendement Interne

VA : Valeur Ajoutée

VAN : Valeur Actuelle Nette

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°1</b> : bilan des grandes masses.....	p.45
<b>Tableau N°2</b> : La matrice Mckinsey.....	p.69
<b>Tableau N°3</b> : matrice SWOT (FFOM).....	p.73
<b>Tableau N°4</b> : représente le taux de consommation d'énergie dans la SENTEX...	p.82
<b>Tableau N°5</b> : Structure professionnel des effectifs.....	p.83
<b>Tableau N°6</b> : l'évolution de chiffre d'affaires en millions de DA.....	P.84
<b>Tableau N°7</b> : principaux indicateurs financiers.....	p.87
<b>Tableau N°8</b> : Programme et structure des investissements projetés.....	p.89
<b>Tableau N°9</b> : mode de financement .....	p.89
<b>Tableau N°10</b> : Amortissement.....	p.89
<b>Tableau N°11</b> : échancier de remboursement.....	p.90
<b>Tableau N°12</b> : Planning de réalisation des investissements.....	p.91
<b>Tableau N°13</b> : Planning de remboursement des crédits allouent par projet.....	p.92
<b>Tableau N°14</b> : Structure du coût de production cumulée.....	p.93
<b>Tableau N°15</b> : Programme prévisionnel de production et de ventes et détermination de la valeur ajoutée.....	p.94
<b>Tableau N°16</b> : Les charges de personnel.....	p.96
<b>Tableau N°17</b> : Les Comptes d'exploitation prévisionnels 2015-2024 (TCR).....	p.98
<b>Tableau N°18</b> : Les bilans financiers prévisionnels (2014 - 2024).....	p. 100
<b>Tableau N°19</b> : Rentabilité du projet et retour sur investissement.....	p.101
<b>Tableau N°20</b> : Rentabilité économique des actifs.....	p.103

## Liste des schémas

<b>Schéma N°1</b> : organigramme simplifié d'une affaire industriel.....	p.8
<b>Schéma N° 2</b> : Vérification de cohérence entre le budget et le business plan .....	p.13
<b>Schéma N°3</b> : la séparation en sociétés en sociétés distinctes est purement juridique.....	p15
<b>Schéma N°4</b> : méthodes d'appréciation de la rentabilité économique.....	p.58
<b>Schéma N°5</b> : Cycle de vie du produit.....	p.65
<b>Schéma N°6</b> : matrice BCG.....	p.66
<b>Schéma N° 7</b> : Les cinq forces concurrentielles de porter.....	p.71
<b>Schéma N°8</b> : Organigramme de SENTEX.....	p.76

## La liste des graphiques

**Graphique N°1 : Moyens humains.....p.83**

**Graphique N°2 : évolution de chiffre d'affaires en millions de DA.....p.85**

**Graphique N°3 :L'évolution du cash-flow net et les cumuls CF net.....p.100**

## ***Sommaire***

<b>Introductiongénéral</b> .....	1
<b>Chapitre 1 :généralités sur le business plan</b> .....	3
<b>Section 1</b> : l'utilité un business plan.....	3
<b>Section 2</b> : Valeurs et objectifs d'un business plan.....	17
<b>Section 3</b> : Contenu et forme du Business plan.....	28
<b>Chapitre 2 : Les étapes d'élaborationd'un BP et les outils d'analyse</b> .....	38
<b>Section 1</b> : les étapes d'élaboration d'un Business plan.....	38
<b>Section 2</b> :les outils d'analyse financière.....	44
<b>Section 3</b> : Analyse de la rentabilité d'un projet.....	57
<b>Chapitre 3 :l'établissement d'un business plan au sein de SENTEX SPA</b> .....	75
<b>Section1</b> : présentation de l'organisme d'accueille.....	75
<b>Section 2</b> :établissements d'un business plan.....	85
<b>Section 3</b> : étude de la rentabilité d'un projet.....	93
<b>Conclusion générale</b> .....	105
<b>Bibliographie</b> .....	107
<b>Liste des tableaux</b> .....	108
<b>Liste des schémas</b> .....	109
<b>Liste des graphes</b> .....	110
<b>Annexes</b> .....	111
<b>Table de matières</b> .....	114

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, qu'il s'agit de concevoir, de participer à son élaboration ou de 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 des 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.

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 à savoir :

- L'entreprise SPA SENTEX, réalisent-elle des plans d'affaires pour concevoir ces projets et évaluer sa rentabilité et ces risques ?

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

- L'entreprise SENTEX établie-telle un plan d'affaire pour prévoir le déroulement de ces investissements et son développement futur ?
- Qu'elles sont les démarches à suivre pour élaborer un business plan ?

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 SENTEX de bien évaluer ces investissements projetés.
- H2 : pour concevoir une stratégie à suivre et a adopté l'entreprise SENTEX doit faire une étude financière sur sa situation actuelle.

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

Nous avons consacré le premier chapitre au concept général du business plan, ses objectifs et les étapes de son établissement ainsi que son contenu. Au cours du deuxième chapitre nous tenterons de d'apporter l'étude préalable à l'élaboration d'un business plan et les outils d'analyse et ses étapes de création ainsi l'évaluation financière et les outils prévisionnels tandis que le troisième chapitre sera consacré à notre cas pratique portant sur l'établissement d'un business plan, la recherche de financement extérieur est l'objectif principal de nombreux de plan d'affaires. Leur plan une fois écrit, constitue la base de leur demande de financement se ci est l'objectif principal de notre travail de recherche.

**Introduction**

Du point de vue purement comptable et financière le business plan occupe un rôle capital, car il répond aux besoins de l'entreprise en matière d'évaluation et d'analyse de ses projets d'investissements.

Il convient à rajouter que le plan de financement est un outil important qui offre aux banquiers d'étudier la santé éco-financière. Dans ce présent chapitre nous tenterons de présenter la définition, le contenu et les étapes à l'élaboration d'un business plan.

**SECTION 1 : L'utilité d'un 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. Ne traitez donc pas cette étape comme une démarche administrative parmi les autres<sup>1</sup>.

**1.1. Définition des notions clés**

Dans un premier lieu nous chercherons à comprendre la démarche entrepreneuriale, ainsi la rédaction du business plan.

**1.1.1. La Démarche entrepreneurial**

Monter une affaire, c'est toujours une aventure passionnante. Nombreux sont ceux qui hésitent à passer à l'acte faute de motivation ou tout simplement de connaissance suffisante sur le sujet. La démarche entrepreneurial ne s'impose pas, c'est une initiative réfléchie qui obéit à un véritable parcours du combattant. Le business plan en tant que document a un rôle à jouer dans cette démarche.

Si l'on s'en tient à une définition basique, nous dirons qu'entreprendre c'est prendre la décision de faire quelque chose et entamer une action pour la mener à exécution. A cet égard, l'entrepreneuriat peut être assimilé comme une approche associée à la notion de management, elle se définit alors comme la volonté de concrétiser une idée indépendamment des ressources disponibles au départ.

---

<sup>1</sup> HAYEK Alexandre, «Les business model pour réussir», Paris, 2008, p6.

Quelle que soit la définition que l'on accorde à l'entrepreneuriat, il apparaît évident que la planification des actions à mener s'inscrit comme primordiale pour le succès des opérations et l'atteinte des objectifs. Entrepromoteur et gestionnaire Howard H. STEVENSON détermine 6 dimensions de l'entrepreneur que l'on résume comme suit :

- L'orientation stratégique
- Le degré d'engagement
- L'engagement des ressources
- La maîtrise des ressources
- La structure managériale
- La politique de rémunération

Le créateur doit donc tenir compte des ses 6 dimensions lors de la création mais également de 4 points clés à valider avant de se lancer à savoir : l'existence d'une clientèle, l'existence d'une structure commerciale, la rentabilité d'une affaire et une trésorerie saine.

### **1.1.2. La création d'entreprise**

Créer c'est donner vie à une idée abstraite. Il n'existe pas de modèle figé concernant la création d'une entreprise. Cependant, on peut construire un schéma générique de la création en 08 étapes fondamentales à savoir :

1. La construction de l'idée ;
2. Le repérage des facteurs clés de succès ;
3. La modélisation de l'offre ;
4. L'élaboration d'une vision stratégique ;
5. La budgétisation du projet ;
6. La rédaction d'un plan d'affaire ;
7. La recherche de financement ;
8. Le déblocage de financement.

### 1.1.3. Business plan

Le business plan (BP), ce terme emprunté à littérature anglo-saxonne désigne un plan d'affaire. C'est une présentation écrite et chiffrée d'un projet de création ou de développement d'une entreprise synthétisant les objectifs, certaines hypothèses, les moyens et investissements à mettre en place pour atteindre les résultats attendus à un horizon de temps donnée.

Certaines institutions financières et autres structures d'accompagnement parlent de BP interactif, ceci pour désigner un BP élaboré avec l'aide, les conseils ou l'appui technique d'un conseiller clientèle ou simplement d'un mentor encore appelé facilitateur de projet.

L'étape de l'élaboration du BP se trouve au centre du processus de création. Il regroupe aussi bien l'idée, le qui, le comment, mais également le où et le combien. Le business plan résume à lui seul l'intégralité du projet d'entreprendre. Il répond à des objectifs bien déterminés qui ne sont pas les mêmes que les objectifs assimilés à la création d'une entreprise<sup>2</sup>.

## 1.2. Le business plan de création

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

### 1.2.1. Lors de la création de l'entreprise

C'est probablement le cas le plus complexe que l'on puisse rencontrer puisque le créateur ne dispose d'aucun historique. Il faudra tout « inventer », c'est-à-dire tout prévoir depuis le montant à dépenser pour construire une usine jusqu'à la consommation de fourniture de bureau.

Même si ce business plan est le plus difficile à établir, il n'en est pas moins totalement indispensable. On peut au minimum recenser trois utilités essentielles<sup>3</sup> :

- Valider la faisabilité financière de projet

Il s'agit de vérifier que l'entreprise que l'on envisage de créer peut dégager des résultats et de connaître leur niveau probable.

---

<sup>2</sup> NGOSSANGA MB., « Approche méthodologique d'élaboration d'un BP », ed. Duno, Paris, 2010, p4.

<sup>3</sup> MAIRE Claude, « Méthodologie du BP », Paris, ed. Organisation, 2002, p9.

Cette vérification ne peut être obtenue qu'en réalisant une projection sur une durée assez longue. On sait en effet que, de manière classique, une création se solde en général dans les premiers temps par des pertes<sup>4</sup>. Ce n'est qu'après trois ans, voire plus, qu'apparaissent normalement l'équilibre puis les bénéfices.

- Convaincre de futurs actionnaires

Si la création de l'entreprise suppose de lever des capitaux plus ou moins importants, il faudra convaincre les futurs associés de l'intérêt du projet. Le BP remplira ce rôle puisqu'il mettra, en face de l'investissement réaliser les futurs actionnaires, les profits que ceux-ci peuvent atteindre. Ces profits s'exprimeront :

- Par la capacité de l'entreprise, à réaliser dans l'avenir des profits permettant de distribuer des dividendes,
- Par l'évaluation à terme de l'entreprise, compte tenu des performances prévues. Cette évaluation mettra en évidence la plus-value que peuvent espérer les actionnaires.

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

- Obtenir des financements

Même si un capital de départ a été rassemblé, il sera en général également nécessaire de faire appel à des financements bancaire pour :

- Réaliser les investissements,
- Financer, du moins en partie, le besoin en fonds de roulement de l'entreprise à créer.

Pour convaincre les banquiers, il est nécessaire de présenter un plan précis leur permettant d'apprécier leurs risques et de définir le niveau de leurs engagements éventuels. Notons enfin qu'en cas de création au-delà de la présentation d'un business plan crédible, c'est de loin, et peut-être avant tout, la personnalité du créateur qui emportera la décision des financiers, qu'ils soient capital-risqueurs ou banquiers. Ces derniers seront toutefois également sensibles aux garanties données.

---

<sup>4</sup> KHAFRABI med. Zine., «techniques comptables», berti édition, Alger 2006, p23.

### 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. En effet, dans le cas de la création d'une filiale, la société-mère a parfois le choix entre :

- faire un apport significatif en capitale.
- limiter l'apport en capital au profit de prêts en compte courant qu'elle pourra récupérer dès que la filiale commencera à dégager des flux de trésorerie positive. Cette stratégie est particulièrement intéressante en cas d'implantation dans des pays où le rapatriement de résultats est ou risque d'être réglementé.
- limiter l'apport en capital et en compte courant en augmentant les emprunts grâce à des garanties données par la société-mère afin de dépasser les ratios habituellement acceptés.

Cette formule se révèle particulièrement intéressante en cas d'investissement dans un pays étranger puisqu'elle évite à l'entreprise d'origine de subir d'éventuels risques de change sur son investissement.

### 1.2.3. Les grands projets

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

Le business-plan devra :

- 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 l'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

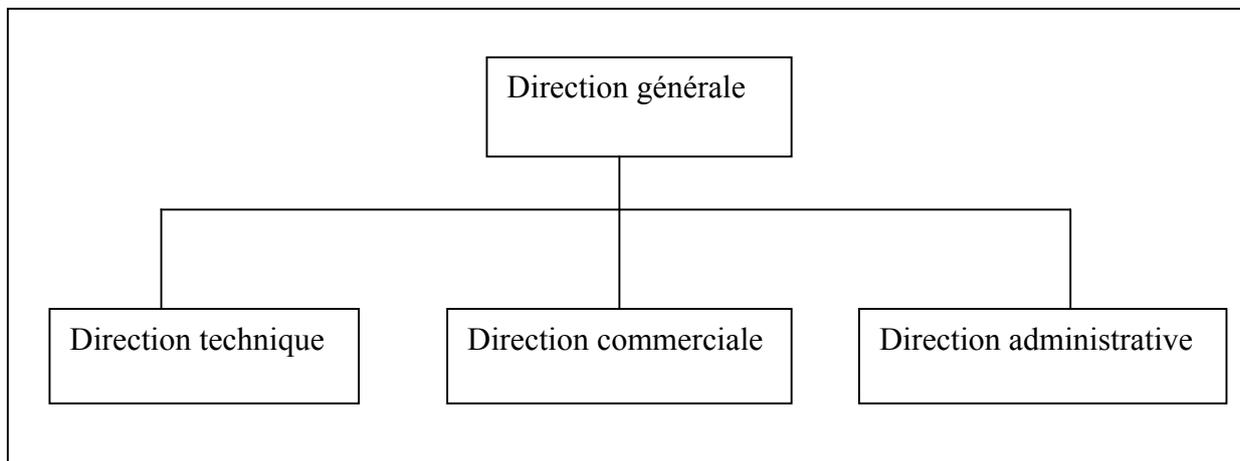
Quatre utilités principales sont recensées ci-après. Les trois premières peuvent s'adresser à toutes les sociétés, la quatrième ne concerne quant à elle que les groupes de société<sup>5</sup>.

#### 1.3.1. Coordonner l'action à moyen terme

Une des difficultés des entreprises, dès qu'elles dépassent la taille artisanale, est d'obtenir que les différentes fonctions qui les composent opèrent de manière concertée et non désordonnée.

Si, à titre d'exemple, on représente l'organigramme très simplifié d'une affaire industrielle, on trouve fréquemment une structure du type de celle représentée ci-dessous :

#### Schéma N°1 :organigramme simplifié d'une affaire industriel



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

Pour que l'entreprise réussisse, il est indispensable :

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

<sup>5</sup> MAIRE Claude, le BP, «construire et utiliser un plan de développement», ed. Organisation 2001, Paris, p26.

Il serait tout aussi inefficace de tenter de vendre plus si l'entreprise ne disposait pas d'une capacité de production suffisante et si le recours à la sous-traitance était pour une raison ou pour une autre impossible. Enfin, grâce à des investissements simultanés, d'augmenter le chiffre d'affaires et de produire ce que l'on va vendre, cela suppose, de plus, une action du financier<sup>6</sup>. Il faudra que celui-ci ait simultanément mis en place les financements indispensables, tant pour ce qui est des investissements que du besoin en fonds de roulement. Cette coordination indispensable entre ces grandes fonctions de l'entreprise l'est également au sein de ces fonctions. Pourquoi, au niveau informatique, mettre en place un système de gestion comptable en temps réel, si rien n'est fait pour rattraper le retard chronique des services administratifs et comptables utilisateurs de ce système ?

C'est donc une des finalités du BP que d'assurer cette coordination sur le moyen terme, coordination qui devra évidemment être reprise et affinée au niveau des budgets annuels. Pour que le business plan puisse répondre à cette finalité, son mode de construction sera essentiel. Le BP ne remplira ce rôle qu'à deux conditions :

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

Il devra donc dans ce cas exister deux versions du BP : une version limitée aux seules personnes habilitées à avoir accès aux détails les plus secrets de la stratégie. Une seconde version destinée à une diffusion plus large. Ces deux documents ne seront en fait pas différents. On se contentera pour la version à diffusion large de «gommer» les points délicats sans pour autant modifier les résultats globaux prévus. On peut raisonnablement penser que plus ce type de « mensonges par omission » ne sera limité et plus l'utilisation du BP ne sera performante.

Enfin, n'oublions pas que le fait de couvrir un fait ou un projet du sceau du est en général la meilleure façon d'attirer l'attention et d'attiser les curiosités.

---

<sup>6</sup> MAIRE Claude, Op, cit, p29.

### 1.3.2. Fournir une prévision globale et cohérente

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

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

On pourrait continuer longuement cette énumération sans pour autant avoir la certitude d'être exhaustif.

Toutes ces prévisions sont utiles et même indispensables. Il n'est pas question d'en retirer l'initiative et la maîtrise aux différentes personnes concernées pour tout centraliser. Les conséquences de la planification dans les pays communistes n'encouragent pas à aller dans ce sens. Le but du BP n'est donc pas de se substituer aux prévisions de détail mais d'en assurer la cohérence et d'éviter par là-même des décisions contraires les unes aux autres et donc néfastes au bon fonctionnement de l'entreprise<sup>7</sup>.

- Le commerçant qui aura connaissance du BP ne sera pas plus renseigné sur ses ventes de la semaine à venir. Celles-ci dépendent d'ailleurs largement à aussi court terme de son propre niveau d'activité et d'efficacité.

Par contre, il saura si l'entreprise entend se développer dans les années à venir si ce développement sera réalisé sur la gamme de produits ou la région dont il a la responsabilité ou sur de nouvelles gammes de produits ou de nouveaux secteurs.

---

<sup>7</sup> MONOD E., « le business plan dans tous ses états », Paris, ed. D'organisation, 2002, p24.

- Le service technique ne trouvera pas dans le BP la réponse à ses problèmes de lancement du mois ou de la semaine. Par contre, il pourra en fonction de celui-ci décider s'il est ou non nécessaire d'investir dans l'étude de l'automatisation de telle ou telle production ou s'il est préférable de poursuivre durablement dans le cadre du processus actuel.
- Le financier pourra discuter clairement avec ses banquiers en leur parlant non seulement de son besoin à court terme mais en replaçant celui-ci dans un cadre plus large. Une telle approche est toujours rassurante pour ses interlocuteurs. Il est évident qu'un tel outil lui permettra, en ayant une vision à moyen terme, de choisir les financements les mieux adaptés aux besoins (durées, taux, modalités, etc..).
- Le président ne courra pas le risque de tenir à ses actionnaires, des discours incohérents d'une année sur l'autre et, de ce fait, de déstabiliser son actionnariat. Cette vision à long terme et cette cohérence sont encore plus indispensables s'il est nécessaire de demander aux actionnaires un effort particulier (abandon ou limitation du dividende, augmentation de capital par eux-mêmes ou par ouverture de celui-ci à de nouveaux partenaires,...).

Ces quelques exemples mettent en évidence l'intérêt pour l'entreprise de disposer d'une prévision à moyen terme. Notons qu'en réalité, ce n'est pas tant le BP qui permettra de répondre à ces différentes questions que le fait de l'avoir établi et la réflexion coordonnée que cela suppose.

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

Dans l'entreprise moderne, la décision est rarement solitaire et elle a pratiquement toujours des conséquences au niveau des autres fonctions et de l'entreprise ainsi qu'au niveau global. Il est donc indispensable de communiquer.

Le business plan est-il un outil de communication ? Oui et ce, principalement à deux niveaux :

➤ Lors de son établissement et de sa révision

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

- Définir les points sur lesquels il y a accord et éventuellement ceux où cet accord n'existe pas. Notons que l'accord est en général plus facile à obtenir sur des objectifs globaux, moins pollués que les décisions courantes par les micro-conflits qui empoisonnent fréquemment le climat de l'entreprise.

Il est même probable que l'accord sur les grands principes et les grandes décisions devrait par la suite le règlement des désaccords constatés au jour le jour.

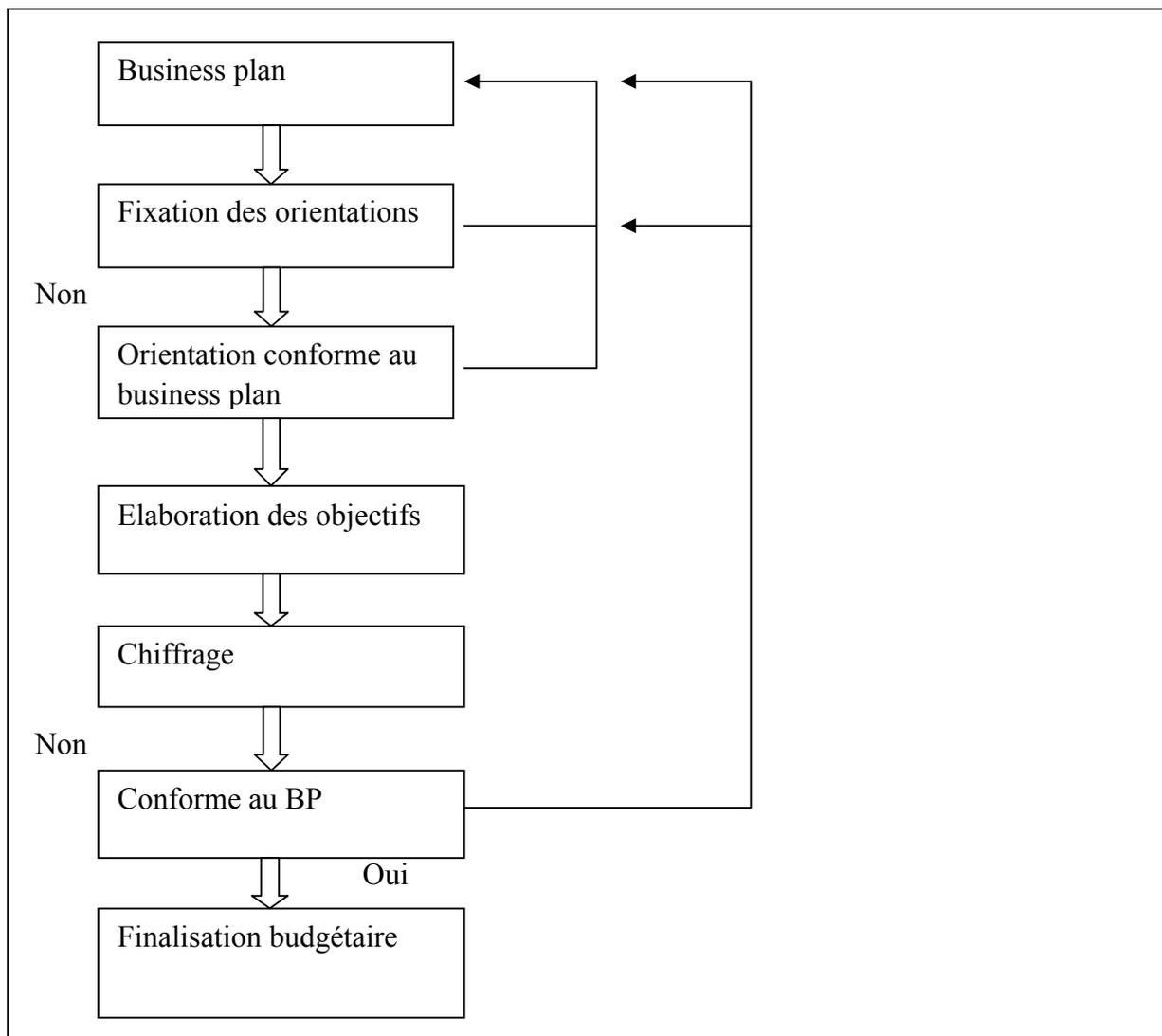
- Faire travailler en commun des hommes et des femmes qui n'ont dans la fièvre de la gestion courante que trop peu d'occasion de le faire.
- Communiquer dans l'entreprise non seulement un plan mais des valeurs. Il n'est pas inutile de rappeler, lors de l'élaboration de chaque nouveau BP, quelles sont les grandes valeurs auxquelles répond l'existence même de l'entreprise.

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

➤ En cours de vie

- Lors de toute décision importante, la référence au BP doit devenir un réflexe. A propos de toute décision significative, il faudra donc s'interroger :
  - S'agit-il d'une décision s'intégrant dans les objectifs définis dans le BP, à la fois quant à sa finalité (respect de la stratégie et du projet) et à son niveau (montant de l'investissement prévu) ?
  - Ou d'une décision non cohérente avec le BP ? Ce type de décision devrait ne pouvoir être prise qu'à haut niveau car elle suppose une modification ou un infléchissement de la stratégie. Dans l'absolu, toute décision importante qui ne serait pas en accord avec le BP devrait amener une modification de celui-ci cela se sera évidemment pas toujours le cas devra l'être :
- Si la décision prise est d'importance (montant élevé),
- Ou si la décision exprime une véritable modification stratégique et non simplement un infléchissement de celle-ci.
- Lors de l'établissement des budgets annuels, il sera indispensable de vérifier la cohérence entre le court et le moyen terme (budget et business plan). En fait, il s'agit plus d'une simple vérification de cohérence puisque la démarche a devrait être celle décrite dans le schéma suivant :

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



(Source : MAIRE Claude, méthodologie du business plan, Paris, éd. Organisation, p25.)

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

- Modifier le budget afin de le rendre conforme. Encore faut-il que ce nouveau budget soit réaliste et acceptable pour ceux qui auront la charge de le mettre en œuvre dans l'année à venir ;
- Modifier le BP afin de tenir compte des évolutions constatées, soit dans les marchés, soit au niveau des choix stratégiques de l'entreprise.

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

### 1.3.4. Prévoir et coordonner les actions des filiales

L'on constate de plus en plus que les entreprises même de taille relativement modeste ont en fait tendance à se transformer en groupe. Ces petits groupes ne comportent qu'un nombre de sociétés limité (la notion de groupe commence à partir de deux sociétés)<sup>8</sup>.

On peut trouver à ce phénomène plusieurs explications.

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

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

La séparation en société distinctes est purement juridique

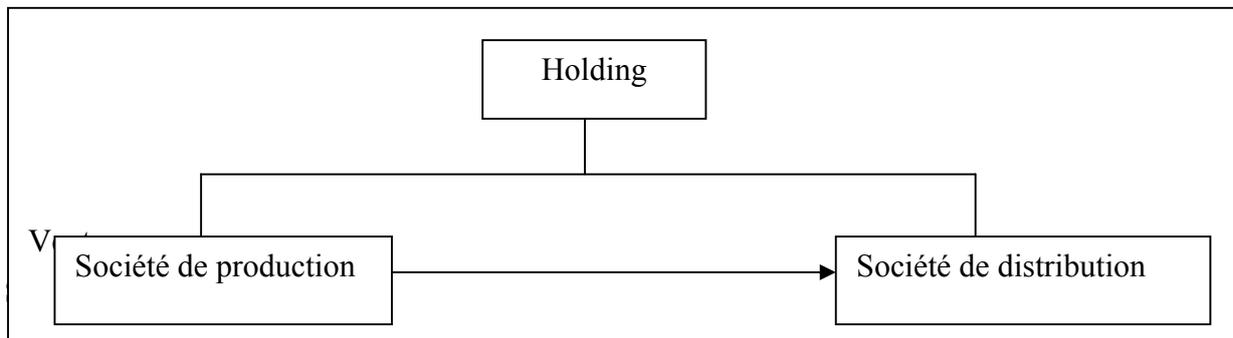
- On se trouve dans ce cas lorsqu'il existe plusieurs sociétés juridiquement distinctes mais qui ne constituent en fait qu'une seule entité économique.

---

<sup>8</sup> ETTINGER J.C. et WITMEUR O, «réussir son projet d'entreprise », Bruxelles, 2003, p 30.

Le schéma ci-dessous illustre cette situation :

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



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

L'on admettra que la société industrielle n'a pratiquement qu'un client unique, la société de distribution. A l'inverse, la société de distribution n'a pour vocation que de commercialiser les produits fabriqués par l'affaire industrielle. La holding n'a d'autre rôle que de contrôler les deux sociétés opérationnelles.

Dans un cas de genre, et même si les sociétés sont plus nombreuses, l'établissement d'un business plan par société ne présente en général aucun intérêt dans la mesure où l'ensemble ne constitue dans les faits qu'une unité économique ayant :

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

On n'élaborera dans ce cas qu'un seul business plan. Au niveau du mode de construction des chiffres, et apparaîtra probablement nécessaire de calculer ceux par société puis de procéder à leur consolidation, comme on le ferait pour des comptes sociaux. Cette technique aura pour avantage de permettre des comparaisons ultérieures avec les réalisations pour chacune des sociétés.

➤ La structure juridique correspond à une réalité économique

Tel est le cas lorsque l'existence de sociétés distinctes trouve sa justification dans :

- L'existence de métiers différents,
- L'existence de clientèle distincte,

- L'existence de zones géographiques (régions, pays) différentes,

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

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

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

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

**Section 2 : Valeur et objectifs d'un Business Plan**

Au centre de la vie d'une entreprise il ya la création de valeur. L'objectif premier rattaché à la création d'une entreprise est celui de générer des profits. Cet objectif peu différer de celui que poursuit le créateur. En effet, un entrepreneur peut créer une entreprise pour satisfaire un besoin d'estime, pour son épanouissement personnel, pour créer son propre emploi (l'une des principales raisons chez les quadragénaires expérimentés et au chômage), pour profiter d'une opportunité juteuse...

Dans ce flux d'objectifs parfois divergents et différents, le BP remplit un rôle également. Le BP est tout d'abord un outil d'aide pour le créateur mais surtout une arme d'éducation massive et de persuasion face aux tierces parties prenantes au projet (partenaires, associés, business Angel, banquiers et autres...). C'est donc un support écrit permettant à un interlocuteur d'appréhender les fondements d'un projet et sa valeur ajoutée. C'est non seulement un document de travail mais aussi un outil de communication.

**2.1. Un outil d'aide pour le créateur**

Le BP aide à piloter son projet, il permet de consolider l'idée d'entreprise et de se concentrer sur le plan d'action. Le BP aide au démarrage de l'activité, il fournit une feuille de route du démarrage à la croissance de l'entreprise.

Outre l'utilité du business plan en dehors de l'entreprise, en tant « Qu'outil d'aide à la décision », celui-ci est très important au sein même de l'entreprise, car on y définit les produits/services, les objectifs, ainsi que le plan de développement de l'entreprise. C'est pourquoi, le business plan devient un fil directeur et permet de concentrer l'équipe dans le cadre des objectifs du projet de départ<sup>9</sup>.

Ceci reste vrai pendant toute la phase de montage du projet et un peu après. Mais le contexte économique actuel montre que les nouvelles entreprises doivent évoluer rapidement. Ce qui oblige le business plan à évoluer lui aussi. En général, pour que cet outil soit le plus performant possible, il faudrait qu'il soit adapté à la situation économique du milieu dans lequel se trouve l'entreprise ainsi qu'au marché.

---

<sup>9</sup> BAYAD M, « pédagogie par projet et entrepreneuriat », 2<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Bordeaux, 2002, p17.

## 2.2. Un outil de séduction et de persuasion

Le BP demeure le principal outil d'analyse pour les investisseurs qui devront valider sa pertinence en terme financier, commercial, stratégique, ainsi que les capacités managériales à mener à bien l'équipe vers l'atteinte des objectifs.

Le meilleur moyen de montrer aux banquiers, aux investisseurs que vous êtes éligible à un support financier est de leur montrer un bon business plan :

- Il faut avant tout les convaincre que le projet se positionne sur un marché en pleine croissance ou porteur ;
- Puis les convaincre que vous êtes capable de mettre en œuvre vos plans et de leur montrer que vous avez les outils, le talent et l'équipe suffisamment motivée et compétente pour la réalisation du projet.

En somme, le BP se doit de démontrer la qualité d'une opportunité, identifier les principaux risques, présenter la stratégie, fixer les objectifs, convaincre les partenaires manquants et constituer une référence pour l'équipe chargée de sa mise en place. Il ne s'agit pas d'un simple document formel de présentation.

Nous pouvons identifier quatre grandes finalités du business plan<sup>10</sup> :

- Le BP est un document de travail qui aide à bâtir son projet ;
- Il est un document de présentation qui sert à convaincre de l'intérêt d'un projet ;
- Il est un outil de dialogue entre le responsable du projet et ses destinataires ;
- C'est un outil d'évaluation et de pilotage tout au long de la vie.

## 2.3. Les fonctions internes du business plan : (un outil stratégique)

Les bénéfices apportés à l'entrepreneur dans l'élaboration du BP peuvent être de différentes natures :

- Aide à la réflexion et à la décision : il met en place une démarche d'analyse et ainsi précise l'identité et la cohérence d'ensemble de son projet ;
- Aide à la prévision du future : il cherche une prévision de l'évolution de son projet afin de définir la marche à suivre pour la mise en place et pour le développement de celui-ci;
- Aide à l'action future : en synthèse de ces deux visées stratégiques, on sait que l'élaboration du BP permet au créateur d'anticiper certains risques et de mieux préparer la mise en œuvre concrète de son projet.

---

<sup>10</sup> SION Michel, « réussir son business plan », Paris, Dunod, 2007, p16.

Une aide à la réflexion et à la décision. En tout premier lieu, le BP va aider l'entrepreneur à affiner l'identité de sa future entreprise. Le BP joue un rôle de réducteur d'incertitudes et de précision. C'est alors que la décision de franchir le pas vers la création sera rendue possible.

L'objectif consiste donc à préciser les contours du projet après analyse des différents scénarios. Deux principes de base permettent de tendre vers cet objectif avec un meilleur résultat<sup>11</sup> :

- Faire preuve de sérieux, c'est-à-dire réaliser le travail avec des données de terrain précises et valides ;
- Limiter l'optimisme souvent trop présent dans les projections.

Elles lui permettent de mieux identifier les enjeux concrets qui conditionnent le projet plutôt que de verser dans un optimisme illusoire. Si le travail réalisé est de bonne qualité, l'aide qui en résulte se relève considérable. Dans le cas contraire, cela peut se traduire par des conséquences négatives pour la nouvelle entreprise.

Pour résumer en terme lapidaires, on peut dire : « écrire n'est pas réaliser » ...

Le travail d'élaboration du BP représente, à minima, la trace tangible du travail et de la réflexion que le créateur a produit. Ces éléments déposés de façon formelle constituent ainsi pour lui, à la fois une mémoire des tenants de son projet, mais aussi de sa vision. Il contribue à renforcer la cohérence de l'ensemble du projet et à augmenter sa faisabilité. Cette étape interne de réflexion éclaire la décision de transformer son projet en une entreprise réelle. Nous percevons bien le rôle de miroir que peut jouer le BP. En effet, il apporte une aide concrète, par l'exercice de formalisation écrite, à mieux définir la nature du projet, à en préciser le métier, les activités, le business model, bref, à en définir l'identité. Il y a une réelle dimension cognitive induite par fonction interne du BP qui se traduit par un aspect psychologique fondamental pour la suite de l'aventure : elle renforce la confiance de l'entrepreneur. Une confiance dans son projet et, par ricochet, une confiance en lui-même.

Enfin, nous pouvons soulever le cas où les fondateurs sont plusieurs. Ce travail de réflexion commune sur les objectifs du projet, ses missions et ses valeurs, mais aussi sur le rôle des différents associés, participe à la construction d'une vision partagée de l'identité du projet. De ce point de vue, l'élaboration en commun du BP joue un rôle primordial.

Une aide à la prévision. L'élaboration du BP permet d'aborder une autre perspective fondamentale, celle de la prévision, durant la réalisation du BP, l'entrepreneur identifie des sources d'information sur son secteur, établit différents scénarios, dont l'un qu'il privilégie,

---

<sup>11</sup> NGOSSANGA MB, op.cit, p5.

d'autres éventuellement pourront prendre la forme de repli dans l'avenir. Il s'impose de valider et de démontrer des éléments dont il n'avait que l'intuition, il perçoit les risques de dépendance, les risques financiers, les besoins de compétence, et il identifie nombre de ses future interlocuteurs économiques. En cela, il réduit de sensible et effective ses incertitudes.

Le but recherché est la représentation la plus fidèle possible de la réalité future. Le travail doit ainsi permettre de définir et de mesurer les objectifs du projet, ainsi que le chemin stratégique à suivre pour les atteindre. Le « plan » du projet doit donc chercher à coller au plus près à la réalité future. Cette finalité reste donc assez ambitieuse, mais elle de mettre le plus de chances possible de son côté. En réalisant un travail rigoureux, il est plus à même de déterminer les moyens et les risques de ses ambitions entrepreneuriales.

Cette deuxième fonction interne du BP repose sur une vision théorique classique en entrepreneuriat qui considère qu'un projet est avant tout la réponse à une opportunité détectée au préalable. L'une des limites de cette fonction réside dans la dimension parfois utopique de la prévision, le surtout en matière de création d'entreprise, où tout est à faire et où les dimensions subjectives priment beaucoup sur la rationalité.

Par contre, si le projet suit précisément le plan de démarrage et de développement, cela contribue à crédibiliser son potentiel et sa valeur pour tiers. Enfin, nous pouvons estimer que la nouvelle entreprise doit rester ouverte aux nouvelles opportunités qui se présenteraient, et s'adapter le plus rapidement possible à l'évolution de son environnement. Ainsi, enfermer le projet dans un plan de développement trop rigide risque de limiter son potentiel et de le contraindre dans une voie unique.

Il faut retenir que cette dimension prévisionnelle du BP donne une vision du projet plus claire, du chemin qu'il pourra suivre et offre une fonction de « guide » pour l'action future.

Une aide à l'action future. Pour faire la part des choses sur la valeur de plan contenue dans le BP, entre prévision et aide à la réflexion, il faut envisager que le BP tienne un rôle efficace dans la conduite effective de la nouvelle entreprise. Une fois le projet lancé, l'entrepreneur saura en effet comment agir dans certaines situations parce qu'il aura envisagé le scénario auparavant. De ce point de vue le BP aide le créateur à se construire une vision ; celle - ci pourra alors guider ses futures actions stratégiques. F.Delmar et S.Shane considèrent qu'en fixant des objectifs clairs à la jeune entreprise, cela facilite la définition d'étapes intermédiaires pour tendre vers ces objectifs.

Cela permet d'anticiper davantage le parcours à suivre et éventuellement d'identifier les causes des déviations du projet, donc d'une certaine manière de se donner les moyens de mieux conserver le contrôle sur le projet une fois celui - ci lancé.

En définitive, ce document fait office de phase, à la fois comme point de repère et comme objectif.

Au mieux le créateur dispose des moyens pour atteindre l'objectif visé et le BP remplit son rôle de plan ; au pire il n'est pas en mesure d'y parvenir et le BP a alors un rôle de fixation des objectifs à atteindre ou de formalisation de la vision. Mais avant tout, et c'est l'apport fondamental de la fonction interne du BP, toutes les réflexions conduites par l'entrepreneur lui permettent de construire l'algorithme systémique de son projet ; ainsi, une fois son projet lancé, il pourra être réactif face aux aléas qui se présenteront.

Le travail effectué dans l'élaboration du BP contribue à accroître la maîtrise de son projet de son projet et cela renforce l'apprentissage de son futur métier.

Une autre finalité du BP reste maintenant à étudier, celle de la communication du projet à travers ce support écrit qu'est le BP.

#### **2.4. Les fonctions externes du business plan : (un outil de communication et une aide pour la recherche des ressources) :**

Dans cette perspective, la fonction du BP est tout autre : il s'agit de sa capacité à signaler à l'environnement l'existant imminent du projet, de manière ciblée, en vue de mobiliser des énergies ou d'attirer des ressources.

Les objectifs de la communication du projet peuvent être synthésés comme suit :

- Communiquer sur le projet : l'objectif est de le faire connaître auprès des parties prenantes potentielles de la future entreprise ;
- Rechercher des fonds : parmi ces parties prenantes, certaines peuvent apporter leurs ressources financières afin de doter le projet des moyens de ses ambitions ;
- susciter l'intérêt des partenaires stratégiques du projet : l'idée de synthèse étant que le BP doit emporter l'adhésion la plus possible de parties prenantes, quels que soient leurs rôles et la nature des ressources qu'elles peuvent apporter au projet.

##### ➤ **Communiquer sur le projet**

Cette fonction externe du BP vise à communiquer sur le projet et doter ce dernier des ressources nécessaires à sa réalisation. Il doit vérifier les 5 caractéristiques suivantes :

- Faire comprendre rapidement la nature du projet ;
- Renseigner efficacement sur le porteur du projet ;
- Permettre d'évaluer le degré de préparation du projet ;

- Aider et faciliter les tiers à prendre position sur le projet ;
- Eclairer sur la viabilité la pérennité, l'ambition et la rentabilité du projet.

Cette séquence d'informations à destination des tiers contient les éléments nécessaires pour que ces derniers puissent se déterminer par rapport au projet. Le BP représente le projet : il laisse une trace aux interlocuteurs rencontrés. En général, le créateur élabore un BP simplifié, puisque le rôle de communication attendu n'est pas ici très spécifique, cela reste de l'ordre de l'information générale. Le plus souvent, il ne diffusera que la première communication du projet et de rendre tangible la future entreprise par un document formalisé reprenant les principaux aspects du projet.

Il est important d'être avant tout clair et compréhensible, et de ne pas diffuser d'informations trop complexes et confidentielles. Il est impossible de contrôler le lectorat hétérogène de ces synthèses managériales. Ainsi, en fonction de sa capacité à fédérer, ce document permet une mise en réseau plus efficace du projet. Ce dernier point paraît fondamental ; pour se développer un projet a besoin de relation d'échanges.

La synthèse managériale peut contribuer efficacement à initier celle - ci.

Rechercher des fonds. Dans cet objectif de communication, le BP est bien souvent téléguidé par l'attente d'un engagement concret de la part des cibles. Pour l'entrepreneur, l'enjeu consiste en général à fédérer les fonds nécessaires au lancement de son entreprise.

Avec T. Verstraete, on peut résumer cette fonctionnalité du BP comme suit : « le créateur dans l'élaboration de son projet définit les bases de l'organisation qu'il compte créer pour apporter aux parties prenantes les contreparties de leurs contributions ». Sa définition ne laisse aucune ambiguïté sur cette fonction du BP : il doit permettre de collecter des fonds. Le BP fait office de clé d'entrée pour trouver des investisseurs car il constitue le premier contact avec les investisseurs potentiels. Cette finalité externe du BP comme moyen de convaincre des apporteurs de ressources induit que celui - ci doit prendre plutôt une forme d'outil, et non de pilotage.

Il devient alors un document détaillé, incluant des projections financières fondées sur un business model bien construit et insistant sur la viabilité, l'ambition et rentabilité du projet.

Enrôler les partenaires stratégiques. En considérant le BP comme un outil de communication et de persuasion, nous nous focalisons ici sur sa fonction externe ayant l'objectif d'enrôler les partenaires stratégiques potentiels du projet. C'est - à- dire leur faire jouer un rôle concret afin de renforcer les chances de succès de ce dernier.

Dans un premier temps (fonction interne du BP), l'entrepreneur a identifié quels partenaires stratégiques étaient favorables à la réussite du projet. Désormais, en s'appuyant sur les fonctions externes du BP, l'entrepreneur va chercher à les attirer dans son projet. Ces dernières étant diverses et hétérogènes, certains considèrent qu'il faut adapter le BP à la nature de son interlocuteur.

L'effet peut se traduire par une perte de confiance définitive vis-à-vis de l'entrepreneur.

L'entrepreneur peut néanmoins rédiger une trame commune et, lorsqu'il présente oralement son projet, adapter son discours à la nature de son interlocuteur. Il rassurera un banquier sur la pérennité probable du projet en insistant sur l'importance de l'étude de marché, il fédérera plus facilement des investisseurs en mettant en valeur les espérances de retour sur investissement, il cherchera des subventions publiques en pointant la participation du projet à la vie économique locale ou à son action pour l'emploi, il suscitera l'intérêt d'un client potentiel par la proportion de valeur, il intéressera un bureau d'études pour son potentiel de développement,

En conclusion, rappelons les 4 éléments à la base du BP<sup>12</sup> :

- Le BP est le dossier de présentation d'un projet entrepreneuriale ;
- C'est un dossier synthétique présentant un plan d'action détaillé servant de base à l'estimation de la viabilité et de la rentabilité future de l'entreprise ;
- Le BP est à la fois une projection dans le futur et une articulation des moyens envisagés pour réaliser cette vision de l'avenir
- Il est accompagné d'une synthèse managériale percutante qui joue un rôle souvent primordial : celui de filtre auprès des parties prenantes principales.

## 2.5. L'idée à l'établissement d'un business plan

Après avoir placé le BP dans son contexte entrepreneurial grâce à une définition plus claire de ses objectifs, il convient de se focaliser sur les différentes étapes qui conduisent à sa construction. Le cheminement peut être synthétisé en 5 étapes comme on a pu la présente **1er étape** : Construire, mettre au point et protéger son idée d'affaires, Une idée peut être bien structurée, le promoteur en est enthousiaste rien qu'à l'idée de la réaliser. Cependant, il s'avère que cette idée avait déjà été pensée par un autre. De même ce qui est vrai au niveau international ne l'est pas forcément au niveau national, voir même régional. Une idée

---

<sup>12</sup> NGOSSANGA MB, op. cit, p7.

d'entreprenariat doit être conceptualisée, c'est-à-dire partir d'une notion vague, puis elle doit s'intellectualiser pour devenir un objet de plus en plus précis.

Quelle que soit l'origine de l'idée, sa mise au point doit conduire le porteur de projet à en devenir un spécialiste. Il est donc plus que nécessaire de s'entourer de compétence. La protection d'une idée n'est pas aussi simple qu'elle ne le paraît, c'est une opération compliquée et très souvent onéreuse. Il est donc conseillé de se rapprocher d'un organisme spécialisé dans le domaine de la protection intellectuelle. Au cas où l'idée n'est pas protégeable, il convient de déployer des stratégies pour protéger, autant que possible, son marché.

### **2ème étape : Tester l'idée pour appréhender l'opportunité d'affaires**

Une véritable opportunité d'affaire ne peut se voir, se déceler, et finalement se construire qu'au prix d'une confrontation entre l'idée et la réalité socio-économique, de surcroît des ressources doivent être mobilisées pour concrétiser cette opportunité. Le créateur doit tester son idée pour vérifier qu'une opportunité existe bien ou peut se réaliser.

Le repérage de facteurs clef de succès (FCS) est primordial pour la réussite du projet. Les FCS sont de paramètres ou processus de production d'une activité qui sont indispensables lorsque l'on veut s'attaquer à un marché. Les FCS doivent impérativement être maîtrisés. A titre d'exemple le délai de livraison est un FCS pour une entreprise de livraison de pizza à domicile. Le créateur doit également cerner les facteurs stratégiques de risque (FSR). Les FSR influencent éventuellement le devenir du projet mais n'est directement pas maîtrisable alors que son poids peut être très important (exemple la météo, les risques de taux d'échange les catastrophes naturelles)

### **3ème étape : Modéliser son offre**

Depuis quelques années, un effort supplémentaire de conception est demandé au créateur : il s'agit du business model (BM) ou modèle d'affaires. Il s'agit de montrer aux parties prenantes ce qui constitue le cœur de l'affaire, afin qu'elles s'accordent à reconnaître que c'est là une bonne façon d'accroître sa valeur, ce qui passe d'abord par la réalisation d'un chiffre d'affaire ; mais en même temps, ces parties prenantes sauront mieux, à l'issue de cette démonstration, expliciter ce qu'est le véritable business de l'entreprise.

Le BM montre à la fois comment l'argent va rentrer et, comment vont se dérouler les relations d'échange avec les parties prenantes.

Par conventions, l'entrepreneur a le choix entre deux options :

- soit convaincre que son BM peut devenir une nouvelle convention d'affaire ;

- soit justifier que son modèle respecte les conventions en vigueur et que le marché offre la possibilité d'y prendre place.

Qu'il s'agisse de modifier les règles (cas des innovations) ou des les respecter, le modèle doit montrer aux parties prenantes la valeur qu'ils pourront en tirer. L'objectif du modèle est donc de partir de l'idée pour montrer qu'elle constitue réellement une opportunité d'affaires valorisable, et à conceptualiser l'offre en montrant à la fois ce qu'elle est, comment elle est rémunérée, et comment cette rémunération est partagée.

**4<sup>ème</sup> étape :** Imaginer le présent et le futur de son affaire en élaborant une vision stratégique

Quelles que soient les contingences influençant la réussite du projet, la représentation que se forge son porteur est une variable non seulement constante, mais que bon nombre de travaux s'accordent à reconnaître comme majeure. Lorsqu'on se pose la question des savoirs et compétences pouvant être déclinés afin d'aider le créateur à maîtriser son projet, il n'est pas déraisonnable de concevoir ces derniers comme inexistant, ou plutôt existants mais dans l'immatérialité de la pensée du meneur de projet. Le défi est alors de donner vie et inculquer une ligne directrice, une vision. Il faut donc identifier les composants génériques d'une bonne vision.

Le positionnement renvoie aux environnements multiples au sein desquels l'entrepreneur et l'organisation prennent place (macro environnement et micro environnement). S'agissant de la configuration organisationnelle, la fabrication des produits ou de l'offre de service nécessite de penser les processus correspondants. L'entrepreneur doit configurer l'organisation de façon à optimiser les politiques fonctionnelles. L'entrepreneur désirant maîtriser l'organisation qu'il impulse veillera à se tenir informé sur ces critères au travers un tableau de bord, sans oublier d'y inclure les FCS et les FSR.

**5<sup>ème</sup> étape :** Ecrire sa vision dans un plan d'affaire

Le plan d'affaire doit convaincre que le modèle d'affaire mérite un soutien, grâce à la pertinence de la vision stratégique livrée dans ses détails aux parties prenantes potentielles ou effectives. David GUMPERT assimile le BP à un servant à vendre l'affaire envisagée. L'écriture d'un BP ne doit pas être envisagée comme une contrainte, mais comme une opportunité de préciser sa vision stratégique<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup>MAIRE Claude, op. cit, p14.

## **2.6. Orientation de la recherche**

### **2.6.1. L'environnement du projet**

L'environnement d'un projet, à cette étape de processus de création, se constitue de l'idée dans sa faisabilité et des acteurs du projet, entendons par là le créateur et ses associés.

Il est difficile de modéliser le profil type d'un entrepreneur, cependant les motivations de ce dernier sont directement liées à la réussite du projet. Donc le créateur devra jumeler ses projets personnels à ceux de sa future entreprise. De même, la composition de l'équipe dirigeante devrait aussi être bien triée sur le tas, moralité, compétence et qualité intersectées sont donc scrupuleusement étudiées. Ces informations alimenteront le business plan. Il faudra donc déjà rédiger auparavant plusieurs versions de CV en mettant en avant soit les formations soit les expériences antérieures. Il est souvent conseillé d'avoir une équipe complémentaire autant sur les talents et compétence que sur la dimension humaine.

Rappelons que les apports des associés peuvent être :

- en numéraire (argent) ;
- en industrie (connaissances techniques, savoir-faire ou service) ;
- en nature (tout apport de biens autres que l'argent pouvant être évalué pécuniairement et cédé) ;
- en propriété (transfert de propriété au nom de la société) ;
- en jouissance (mise à la disposition d'un bien donné pour un temps donné sans en transférer la propriété) ;
- en usufruit ou en nue-propriété d'un immeuble

### **2.6.2. Aspect juridique de la création**

La partie juridique du projet étant trop technique, pour l'aborder il est très conseillé de s'entourer d'un professionnel de la discipline et du domaine de compétence. L'aspect juridique concerne le choix de la forme juridique et l'élaboration du statut mais également les différents contrats signés en phase post-crédation (contrat de bail, accord de principe, contrat de partenariat...).

### **2.6.3. Partenariat, aides et mesures d'accompagnement**

Il est clair que la recherche de FCS peut emmener l'entrepreneur à s'allier à un autre acteur économique. On peut définir un partenariat comme étant une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour faire quelque chose

ensemble. C'est donc faire ensemble des choses que l'on pourrait accomplir seul. A ce stade de la création d'une entreprise, obtenir un partenariat est certes difficile cependant, la recherche de FCS doit motiver les démarches en vue de trouver des partenaires.

#### 2.6.4. Etat sommaire des besoins

L'idée arrêtée, les partenaires et associés cernés, il s'agit dans cette étape de l'avancée de la création (donc de l'élaboration du BP), de mettre à plat les besoins relatifs au projet. En considérant la future entreprise comme une entité vivante, on peut qualifier les besoins comme l'ensemble de tout ce qui est et qui pourrait être nécessaire à l'activité, au fonctionnement et à la survie de l'entreprise.

Chaque besoin ainsi exprimé renferme un ensemble de considération, un univers qui lui est propre. L'exercice laborieux est de cerner les interactions entre les besoins et d'en apprécier l'importance ou la nécessité. On retiendra pour l'occasion deux types de besoin ; les besoins en matériel et équipement et les besoins en ressources humaines et compétences. Dresser une liste exhaustive des besoins matériels et humains conduit progressivement à dresser l'état sommaire de besoin financier, état sommaire parce que les besoins financiers à ce niveau ne prennent pas en compte l'amortissement du matériel ni le frais exacte d'acquisition et d'installation. Pour obtenir un BP le plus proche de la réalité et donc le plus fiable, il ne faut en aucun cas se résigner sur le détail. Chaque besoin entraînant un autre. Les choix arrêtés à chaque étape du projet ont un incident direct sur le bilan d'ouverture et sur le montage financier en général. La recherche d'informations est une étape délicate, dans un contexte économique où l'information circule à une très grande vitesse, il est difficile d'en cerner la qualité sans risquer de se tromper. Après avoir retenu les besoins en équipement et en personnel il s'agit à présent de recenser les fournisseurs potentiels. Après recensement il y a un tri de fournisseur. Le choix doit être judicieux et motivé non pas seulement par la promesse de réaliser une bonne affaire, mais aussi par d'autres critères tels que le délai de livraison, les modalités de paiement, le service après-vente<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup>SION Michel, op. cit, p19.

**Section 3 : Contenu et forme du Business plan****3.1. L'élaboration du business plan**

Six étapes sont évoquées pour décrire le processus à suivre afin d'aboutir à l'élaboration d'un BP concret et efficace. Les trois premières étapes sont liées à la fonction interne du BP, la quatrième est relative à l'écriture du BP lui-même, la cinquième à la fonction externe et la sixième couvre les deux fonctions.

- Faire le diagnostic du projet de création d'entreprise. Il s'agit de définir ses ambitions, puis ses principales forces et ses principales faiblesses, identifier les opportunités et les menaces, la finalité étant d'identifier les principaux leviers de développement ainsi que les enjeux pesant sur le projet à court, moyen et long termes.
- Définir la ligne stratégique retenue pour le projet. Il faut faire l'inventaire des scénarios et options stratégiques possibles, en évaluer les attraits afin de définir comment utiliser au mieux les atouts du projet. Cela permet de retenir le meilleur scénario et de préciser le business model et les grandes orientations à moyen terme.

Bien sûr les différentes options sont aussi analysées en termes de coûts et de rentabilité espérée.

- Décliner les conditions opérationnelles de mise en œuvre de la stratégie retenue et valider sa faisabilité. L'idée bien concrète que recouvre cette étape vise à définir si les ressources du projet permettent, et sous quelles conditions, de réaliser la stratégie retenue.

Cette déclinaison opérationnelle de la stratégie éclaire certaines priorités et certains risques. Elles permettent aussi de définir les limites à ne pas franchir et les éventuels points de non-retour.

- Elaborer concrètement le BP. Une fois toutes les analyses stratégiques effectuées, il de formaliser l'ensemble des rubriques : la présentation du projet et de l'équipe entrepreneuriale, l'analyse du marché et de la concurrence, la stratégie d'offre, de lancement, le business model, les perspectives de développement etc. ; et leurs points clés dans le BP, en essayant d'être clair et précis sur les objectifs.
- Communiquer le projet. Le BP doit être un vecteur de communication vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes pouvant être concernées par le projet, et plus particulièrement auprès des potentiels apporteurs de ressources pour la mise en place du projet (fonction externe du BP)
- Analyser les premiers temps de l'existence de l'entreprise. Cette dernière étape se situe en réalité en phase de post lancement ; le BP de démarrage et /ou de recherche de ressources

est déjà réalisé et diffusé .Elle consiste à mesurer les écarts entre les résultats obtenus et les prévisions établies dans le BP d'origine, de manière à identifier les causes, se faire une idée sur leurs niveaux de gravité, et éventuellement de fixer de nouveaux objectifs à partir de ces nouvelles données. Cette démarche permet de diagnostiquer le projet au regard du contenu du BP (fonction interne du BP) et éventuellement, en cas de succès ou de besoin, de préparer un BP de deuxième tour<sup>15</sup>.

### 3.2. Ce que doit démontrer 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. La figure ci-dessous reprend les différents éléments qui peuvent contribuer à atteindre cet objectif.

Ces éléments se décomposent en 4 domaines que le BP doit rendre cohérents entre eux :

- Définir le projet: ses métiers et sa proposition de valeur ;
- Construire: les éléments nécessaires à sa réalisation
- Exister: les ressorts stratégiques permettant au projet de voir le jour
- Assurer: les facteurs de renforcement de l'entreprise

Le BP doit démontrer la cohérence globale qui existe entre ces quatre rubriques qui constituent les fondations stratégiques du projet. C'est la complémentarité et la logique d'ensemble qui doivent ressortir à sa lecture.

#### ➤ **Business Plan**

Une cohérence globale

Construire :

- Calibrage du projet
- Equipe de fondateurs
- Ressources nécessaires

Définir le business :

- Métiers et activités
- Avantage concurrentiel
- La conception du business model

Assurer :

- Pérennité
- Retour sur Investissements

---

<sup>15</sup>NGOSSANGA M.B., «Approche méthodologique d'élaboration d'un BP», ed. Dunod,2011, p22.

Exister :

- Stratégie de démarrage
- La mise en œuvre du business modèle

Les éléments de fond de BP

### **3.2.1. Définir le projet**

Il est crucial, dans le BP, d'être clair et précis sur le métier de la future entreprise afin d'identifier les compétences et ressources qu'il faut mobiliser et ce sur quoi repose précisément la proposition de valeur originale du projet. Ainsi, en établissant l'inventaire des activités nécessaires à sa mise en œuvre, le créateur peut définir celles sur lesquelles il compte bâtir une spécificité et celles sur lesquelles il pense pouvoir sous-traiter.

C'est ce type de démarche qui permet de démarrer un projet en tirant le meilleur parti de son avantage concurrentiel. Si, par défaut, le créateur aboutit au constat que son avantage concurrentiel est très fragile, peu identifiable ou éphémère, cela peut constituer une cause raisonnable d'abandon du projet.

### **3.2.2. Construire le projet**

Le BP doit donner une représentation précise et justifiée du calibrage choisi pour le projet. En effet, un même projet peut prendre des formes variées en taille, en implantation en réseau, en vitesse de croissance, etc. L'idée ici est de justifier le choix retenu. La première caractéristique dont dépend le calibrage repose sur l'équipe des fondateurs, c'est-à-dire l'équipe qui au départ va conduire le projet. Il est crucial de mettre en exergue la force de cette équipe (cela peut se réduire au créateur uniquement): sa capacité (quasi unique) à faire émerger le projet et sa compétence pour le conduire, la logique de son parcours et son investissement (sans réserve) dans le projet. Nous pouvons noter ici un facteur qui peut créer un atout très puissant : lorsque l'avantage concurrentiel du projet repose sur l'équipe, ce dernier bénéficie d'un crédit considérable dans la mesure où sa différence ne peut pas être imitée. Le calibrage du projet peut aussi dépendre de la nature du projet, certains, en effet, requièrent une grande envergure dès le démarrage<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup>SION Michel, «réussir son business plan», Paris, Dund, 2007, p19.

### **3.2.3. Faire exister le projet**

Pour renforcer l'impact du BP il est nécessaire de présenter une stratégie de lancement claire et détaillée. Un projet dépend beaucoup de ses premiers pas, il est ainsi indispensable d'avoir une logique précise des premières étapes à franchir pour accroître les chances de réussite de la nouvelle entreprise ; une road-map(ou trajectoire d'évolution) qui indique notamment la stratégie d'accès au marché. Le BP doit rassurer sur la pertinence de la stratégie de lancement. Si l'ensemble de ces dimensions est argumenté sur la base d'un business model crédible dans sa mise en œuvre, et le créateur contrôle une grande part des facteurs, cela ajoute beaucoup de force de conviction au BP. On peut noter ici que la future valorisation de l'entreprise, ou sa capacité à mobiliser de nouvelles ressources, dépend en grande partie de la capacité de l'entrepreneur à respecter les échéances annoncées dans les BP. Le fait de suivre sa road-map apporte un crédit considérable à l'entrepreneur et à son projet.

### **3.2.4. Assurer la pérennité du projet**

En dernier lieu dans une perspective globale, il nous semble judicieux d'indiquer deux perspectives dans son BP. Tout d'abord de rassurer sur le fait qu'une fois la phase de démarrage passée, le projet sera inscrit dans la durée (une pérennité à même de garantir une ressource aux différentes parties prenantes : salaires, remboursement d'emprunts,.....) mais aussi, dans la perspective de fédérer des apports de fonds, de montrer qu'en cas de succès le projet pourra générer des retours sur investissements, quelle que soit la nature de ces retours.

## **3.3.La structure type d'un BP**

Nous proposons ci-après une structure standard de BP. Il faut bien sûr considérer celle-ci seulement comme indicative, toute adaptation à la spécificité de la situation entrepreneuriale ou à la particularité du projet reste indispensable.

### **1. Le résumé opérationnel**

Le résumé opérationnel est à rédiger en dernier, même s'il est placé en début de plan, car c'est la partie la plus importante du document. Elle a pour objectif de permettre une présentation extrêmement synthétique du projet. Cela permet d'éviter, de diffuser des informations confidentielles qui peuvent figurer dans le BP et demander un engagement de confidentialité aux parties prenantes avant de leur envoyer le BP.

Il faut que vous présentez la ou les créateurs, quelle est l'activité de la future entreprise, la description du marché et de l'offre choisie, quelles sont les points forts du projet, pourquoi

elle marchera, ce que vous attendez de vos lecteurs-combien vous voulez qu'ils investissent, et quand-et les avantages qu'ils en tireront.

## **2. La page du garde du BP**

La page du garde doit être attractive : le logo doit y figurer, ainsi que la base line, et tous les éléments qui renforcent l'identité visuelle de la future entreprise.

La page du garde est suivie par les remerciements des personnes ayant contribué à la réalisation du BP et l'avancement du projet, puis par le sommaire. Il est recommandé de placer au début du BP Le résumé opérationnel du projet, cela permet une entrée en matière plus attractive et suscite l'intérêt du lecteur.

## **3. La présentation de l'équipe et genèse du projet**

La première partie du BP constitue la fondation sur laquelle sera bâti un projet de création d'entreprise. Deux éléments y sont réunis par une forte cohérence. Il faut ainsi expliquer quelle est l'origine du projet, d'où provient l'idée entrepreneuriale, et lui donner de la crédibilité. Le point indissociable et qui détermine le futur du projet est relatif à l'équipe des fondateurs. Il est primordial de mettre en évidence l'adéquation de l'équipe avec cette idée, en quoi elle lui correspond et qu'elle est la motivation de celle-ci pour la développer. Il est recommandé de faire état de son degré d'implication et d'investissement dans le projet, et s'il s'agit d'une équipe, de montrer la complémentarité entre ses membres, la répartition du capital entre les associés, les rôles et les fonctions de chacun.

Cette première partie insiste principalement sur l'équipe, et à sa capacité à faire émerger le projet.

## **4. L'activité de la future entreprise et la stratégie d'offre**

Il s'agit ici de préciser la définition du métier de l'entreprise projetée, la nature exacte de ses activités, sa proposition de valeur spécifique et son ou ses marchés cibles. Une description des produits et/ou services proposés est aussi requise : le positionnement de ces derniers, la gamme prévue en augmentant sur la technologie mobilisée et la possibilité ou non protéger juridiquement la totalité ou une partie des produits ou procédés<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup>KONING A. « Bien rédiger un business plan », Lille, 2000, p56

### **5. L'analyse du marché**

Au-delà de la nécessaire présentation du marché, de ses tendances et ses évolutions, l'entrepreneur doit donner une représentation claire et structurée de la cible sur laquelle se greffent le projet et son offre. Il présente les différents segments identifiés et la hiérarchie choisie. Dans cette partie, il est aussi bienvenu de donner quelques éléments relatifs aux prix, aux marges et aux volumes de chiffre d'affaires potentiels.

L'étude de marché doit être décrite : le nombre de questionnaire administrés dans quelles conditions, par qui, etc. cela donne une idée de la fiabilité de l'information et renforce le poids des conclusions et orientations que l'entrepreneur en déduit. Il est crucial de parler du projet avant tout ; cela signifie qu'il faut éviter les descriptions sectorielles interminables et les suites de données macro-économiques qui n'indiquent pas vraiment comment une nouvelle entreprise va se positionner dans ce milieu. Les informations avancées sur le marché contribuent à justifier la valeur de l'opportunité. A ces données, s'ajoutent des informations concurrentielles : les concurrents directs ou indirects, les produits de substitution, l'intensité de la lutte concurrentielle, etc. Cette partie s'agrément de graphiques (mapping concurrentiels, tableaux comparatifs, etc.).

### **6. Le plan stratégique**

Dans cette partie, le lecteur doit percevoir les ambitions que se fixe le créateur. Une première partie détaillée et concrète doit impérativement expliciter la stratégie de démarrage du projet. Une lucidité et un choix judicieux dans la stratégie de lancement permettront au projet d'émerger. Il n'y a guère de compromis possible sur ce point. Ensuite, la stratégie de développement escomptée peut être explicitée : le positionnement visé sur le marché, la nature de l'entreprise dans 5 ans, etc. Cela doit s'accompagner d'une description des principes directeurs mobilisés pour atteindre ces positions visées, en particulier le business model. Les arguments avancés pour étayer ces choix sont important, c'est à partir de ceci que la crédibilité de la trajectoire stratégique se mesure. Les principaux facteurs de risque et les moyens prévus pour les éviter doivent être indiqués si les risques peuvent être perçus comme élevés

### **7. Le plan marketing et commercial**

Il s'agit de décrire les caractéristiques significatives des démarches marketing et commerciale prévues. Elles doivent s'inscrire en cohérence avec la partie précédente notamment. Une localisation particulière doit être faite sur la politique tarifaire privilégiée et son impact sur le business model du projet. Cette partie doit aussi, lorsque le projet le

nécessite, présenter les canaux de distribution choisis (stratégie d'accès au marché) et les enjeux générés par ces relations en aval. Les principaux moyens de communication du projet aussi dans cette partie du BP.

### **8. Le plan financier**

Cette partie doit refléter la maîtrise des leviers de la mécanique financière, les partenaires externes sont très sensibles à ces indicateurs. Il s'agit principalement d'expliquer l'incidence des principaux flux qui traversent le projet et de montrer en quoi ils concourent à pérenniser le projet. Une explication précise et argumentée des prévisions de chiffre d'affaires sur 3 à 5 ans doit figurer et être accordée avec un niveau de charge cohérent. Le point mort est défini et le temps prévu pour l'atteindre expliqué clairement. Il est important de mettre en évidence le niveau et la nature du besoin financier (répartition entre variation du besoin en fond de roulement ou BFR, investissements, pertes d'exploitation liées au démarrage...) qui permettent de justifier, le cas échéant, l'opération de financement sollicitée dans le BP. Il est utile enfin de proposer une approche de la sensibilité des risques de projet, notamment par l'hypothèse d'un scénario catastrophe. D'une façon générale, l'entrepreneur présente une hypothèse haute et une hypothèse basse ; l'écart entre les deux scénarios est à définir en fonction de la nature du projet.

En synthèse, nous pouvons dire que cette dernière partie du BP doit faire ressortir les trois grands équilibres financiers de la future entreprise : l'équilibre général du projet à moyen terme (bilan), l'équilibre de l'exploitation (compte de résultat) et l'équilibre de l'activité à court terme (plan de trésorerie)<sup>18</sup>.

### **9. Les annexes**

Il est recommandé de répertorier en annexes l'ensemble des informations détaillées qui permettent d'étayer la crédibilité des principaux volets du BP. On peut notamment intégrer dans les annexes les C.V. des principaux associés, les résultats d'études de marché, les descriptifs technique du produit, les brevets, les contrats...

Nous considérons que les annexes sont « techniques », c'est-à-dire qu'elles présentent tous les éléments qui permettent de préciser tel ou tel éléments décrit ou affirmé dans le corps du texte. Le principe est de donner le plus possible d'éléments objectifs qui renforcent la

---

<sup>18</sup>MONOD E., « le business plan dans tous ses états », Paris, ed. D'organisation, 2002, p28.

validité intrinsèque de l'opportunité et viennent contrebalancer les risques de subjectivité contenus dans le BP. Cette partie est complètement facultative, mais peut dans certains cas faire la différence dans certaines négociations, puisque certains éléments vont prouver les arguments mis en avant dans les parties précédentes.

### **3.4. Quelle forme donner à votre BP**

La forme d'un BP revêt une importance de premier ordre, il s'agit de l'un de ses principaux leviers de performance. C'est elle qui contribue à rendre le projet compréhensible et crédible. Les lecteurs potentiels sont variés et hétérogènes, il faut donc leur faciliter la lecture et présenter les éléments de fond du projet de manière à les valoriser le mieux possible. Nous présentons dans le tableau 1 l'ensemble de ces leviers relatifs à la forme du BP. Ce tableau concentre de façon synthétique l'ensemble des points de forme qui contribuent significativement à améliorer la qualité d'un BP.

#### **3.4.1. Règles de forme du BP**

##### **1. Concision**

Un BP ne doit être trop long, 30 pages constituent un bon format, 25 pages c'est encore mieux, mais 40 pages c'est trop long. Cela évitera la démotivation extrême qui pourrait surgir au moment de la prise en main du document.

##### **2. Clarté et Lisibilité**

Le document doit en outre être clair et lisible pour en faciliter l'accès à tout type de lecteurs, il doit également pouvoir s'adapter au type de lecteur en apportant des sections particulières adaptées aux différents types de partenaires. De même il faut éviter le jargon, les calculs complexes et tous les facteurs de confusion. Les termes techniques, les abréviations, etc. donnent lieu à une note de bas de page expliquant l'élément

Objectivité Présenter des faits concepts, des données explicitées et des actions claires. Toujours citer les sources des chiffres ou données présentées.

##### **3. Cohérence**

Faire apparaître 3 couples cohérents liés entre eux et qui se renforcent les uns les autres :

- Homme / Projet
- Offre - Marché

- Objectifs -Ressources

Honnêteté Le BP doit impérativement être honnête car un mensonge se détecte et ruine une relation et le document doit inspirer confiance.

#### 4. Hiérarchisation

Eviter de se perdre dans les détails et répondre à ce que recherche le lecteur. Placer le projet au centre de l'argumentation et étayer ce dernier par des éléments concrets.

#### 5. Illustrations

Proposer des photos, des schémas, des graphiques, des tableaux et les expliquer et dire ce qui s'en dégage. Une astuce peut consister à placer une figure sur la page de gauche (surtout si elle est d'une taille importante) et de la commenter sur la page de droite. De cette manière, le lecteur lit et voit en même temps. Souplesse Ne pas enfermer le projet dans un carcan, mais indiquer qu'il y a des alternatives et des potentiels importants.

Le BP doit donc être un dossier vendeur : il met en valeur les points forts du projet ; les arguments développés, mis en caractères gras ou soulignés au moment où ils sont énoncés, seront repris en synthèse dans chaque chapitre ou partie du dossier les concernant pour faciliter le travail du lecteur et l'aider à structurer favorablement sa perception du projet.

La synthèse managériale met en perspective la rentabilité et la faisabilité du projet ; il est crucial de soigner la rédaction de ce document afin de mettre en valeur les différentes parties du BP. C'est ce document qui doit convaincre le lecteur de lire le reste du document<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup>MAIRE Claude, « Méthodologie du business plan », Paris, ed. Organisation, 2002, p31.

**Conclusion chapitre 1**

Dans ce présent chapitre nous avons tentés de faire un rappel théorique du business plan notre démarche que nous avons poursuivie consiste à présenter les définitions, du business plan, son contenu et les étapes à poursuivre pour l'élaboration d'un business plan.

Dans la première section, nous avons évoqué les utilités d'un business plan, dans la deuxième section, nous avons présentés les valeurs et objectifs d'un business plan et dans la troisième section nous avons présenté le contenu et forme d'un business plan.

### Introduction

L'analyse d'une entreprise ne se limite pas à l'analyse de ses état financiers, mais elle doit s'élargir à l'étude de son environnement : Le secteur géographique, l'étude du marché et de la clientèle, l'étude technique.

Dans ce chapitre, nous présentons l'étude préalable à l'élaboration d'un BP et l'ensemble des outils d'analyse stratégique et financier qui peuvent aider l'entreprise à comprendre son environnement interne et externe et l'analyse de la rentabilité d'un projet.

### Section 1 : Les étapes d'élaboration d'un Business plan

#### 1.1. Etude de marché

De nombreux porteurs de projet trouvent l'étape de l'étude de marché comme une contrainte. D'après ces derniers, cette procédure est lourde d'un point de vue logistique et relativement onéreux. On a souvent entendu dire : « Mon expérience professionnelle antérieure m'a permis de bien connaître le marché, le profil de ma future clientèle et de mes principaux fournisseurs »<sup>20</sup>. Une telle réflexion est erronée, car elle ne repose que sur des suppositions et pas sur des données objectives.

L'association américaine de marketing donne la définition suivante de la recherche et des études marketing : c'est la fonction qui relie le consommateur, le client et le public à l'entreprise via l'information ; l'information est utilisée pour identifier et définir les opportunités et les problèmes marketing, pour générer, affiner et évaluer des actions marketing. En résumé, L'étude de marché est la collecte d'informations sur un marché. En fonction de ses besoins d'informations, l'entreprise peut s'interroger sur l'offre, la demande ou l'environnement.

##### 1.1.1. Les objectifs d'une étude de marché

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

- Une parfaite connaissance du marché ;
- Une connaissance des caractéristiques clientèles pour la satisfaire au mieux ;

---

<sup>20</sup> NGOSSANGA MB., « approche méthodologique d'élaboration d'un BP, ed. Dunod, 2011, p3.

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

---

- Des choix stratégiques mieux adaptés à sa future entreprise ;
- la construction du plan marketing plus fiable ;
- et une collecte d'éléments concrets qui serviront à établir le budget prévisionnel.

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

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

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

### **1.1.2. La connaissance du marché**

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

### **1.1.3. Plan de découpage du marché**

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

### **1.1.4 Orientation du choix stratégique et plan marketing**

Après avoir délimité le marché et ses variables et la population ciblée, il s'agit à présent pour le créateur de déterminer les objectifs qu'il souhaite atteindre en montant son entreprise.

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

---

Quels sont les objectifs prioritaires ? Quelles sont les grandes lignes stratégiques qui permettront de réaliser ces objectifs ? Toutes ces questions concernent à la fois la position de l'entreprise sur le marché, et les qualités et caractéristiques intrinsèques de l'organisation.

Le plan marketing encore appelé plan d'action est une synthèse d'opérations planifiées pour une période donnée, visant à offrir et promouvoir sur un marché une gamme de produits ou services. C'est donc la mise en œuvre programmée des ressources du marketing pour atteindre ses objectifs.

Le plan apparaît comme une simple séquence logique et une série d'actions qui conduisent à fixer des objectifs marketings et à mettre en forme des programmes pour les atteindre.

Objectifs et stratégie jumelés forment un socle au plan marketing. Pour trouver l'adhésion de son équipe, le promoteur doit impérativement impliquer ses associés encore plus s'ils font partie de l'équipe de direction. La séquence de l'élaboration du plan marketing est la suivante :

1. Faire un résumé de la mission de l'entreprise ;
2. Fixer les objectifs ;
3. Faire l'analyse SWOT ;
4. Préciser les hypothèses ;
5. Définir les objectifs et stratégies marketings

Un objectif est ce que l'entreprise veut réaliser, une stratégie dit comment l'entreprise prévoit y arriver. Il ne faut pas oublier que les objectifs marketings concernent uniquement les produits et les marchés. Il est important de formuler des hypothèses réalistes et des objectifs clairs et quantifiables. Les expressions du type « maximiser », « pénétrer », « augmenter » ne sont acceptables que si des chiffres précis leurs sont associés.<sup>21</sup>

Ces chiffres se rapportent à des hypothèses de vente en volume, en valeur, des parts de marché, des rentabilités, des taux de couvertures de la distribution (par exemple, détenir 30% des points de vente stockant le produit dans 3ans).

---

<sup>21</sup>BANCEL F et ALBAN R, « les choix d'un investissement : méthode traditionnelles, flexibilité et analyse stratégique », Paris, economica, 1995, p58.

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

---

Les stratégies marketings sont généralement classées selon le système des 4P (prouct/produit, price/prix, place/distribution, promotion/communication)<sup>22</sup>. Le plan d'action marketing et commercial représente donc un outil de pilotage, un outil fédérateur, un outil d'anticipation mais également un outil de synthèse.

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

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

### 1.2. Etude technique

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

- Innovation: si le projet repose sur une innovation, l'entrepreneur doit en faire mention et préciser clairement la nature et le fonctionnement, et ce en relation avec les besoins du marché ;
- Brevet: il doit être spécifié si l'entrepreneur possède les brevets nécessaires, et si cette position de propriété est suffisamment protégée. Il est aussi nécessaire, si l'entrepreneur est en possession de marque ou de logos, d'en expliciter les protections dont ils bénéficient ;

---

<sup>22</sup>HELFER J-P, KALIKA M., ORSONI, J., « Management, stratégies et organisation », 4eme édition, 2002, p62.

- Méthodes: s'il s'agit d'une nouvelle méthode que l'entrepreneur souhaite mettre en application, il précisera les caractéristiques de son fonctionnement et l'équipement spécifique qu'elle requiert. Il peut aussi, présenter une comparaison avec les produits ou services de la concurrence pour mettre en relief cette innovation.

### 1.2.1 Principe d'une étude technique

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

L'étude technologique peut à présent débiter. Cette étude est menée sur deux fronts:

- Dans un premier temps, le créateur doit étudier la manière dont il peut fabriquer ses produits de la meilleure manière (appelée également analyse fonctionnelle).
- Dans un deuxième temps, il doit adapter ses moyens de production (nécessaires à la production définie préalablement) à l'étude de marché pour ajuster les quantités produites et destinées à la vente. A l'étude technique se greffe généralement l'étude organisationnelle. Avec cette étude, le porteur de projet doit définir exactement les besoins nécessaires non seulement à la gestion courante (facturation, tenue de la comptabilité, tenue de la paye...) de l'entreprise, mais aussi au personnel nécessaire pour vendre (commerciaux, prospecteurs) le ou les volumes définis par l'étude du marché. Cette étude permet également de dresser l'organigramme de la société en déterminant la tâche de chaque poste et les compétences requises pour ce poste. Elle permet par ailleurs de présenter aux différents interlocuteurs les futurs collaborateurs que l'entreprise a pressentis pour ces postes.

### 1.2.2. Pratique d'une étude technique en création d'entreprise

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

### 1.3. Etude financière

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

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

---

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

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

### 1.3.1. Hypothèses et prévisions financières

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

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

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

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

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

### **Section 2 : les outils d'analyse financière**

Dans cette section, nous présenterons dans un premier temps l'analyse financière d'une entreprise qui comporte le diagnostic financier, analyse de l'activité et de la rentabilité,

#### **2.1. Analyse financière d'une entreprise**

L'analyse financière de l'entreprise joue un rôle important dans l'établissement d'un business plan. L'étude de la structure financière permet mieux connaître la viabilité et la rentabilité de l'entreprise et elle s'appuie sur un bilan comptable. En fait, le bilan est considéré comme la photographie de la situation patrimoniale à la fin d'un exercice comptable toutefois, « cette photographie ne fournit pas l'information sur la rentabilité d'une affaire, mais elle donne des renseignements intéressants son développement. »<sup>23</sup>. C'est pour cela qu'on procède à l'analyse de la situation financier a travers le bilan des grandes masses qui nous permet de renseigner sur l'équilibre financier de l'entreprise et ce principalement à travers le calcul du fond de roulement, besoin en fonds de roulement et la trésorerie.

---

<sup>23</sup> GRANDGUILLO B, GRANDUILLO F., «Analyse financier : les outils du diagnostic financier», 6<sup>e</sup> éd. Paris : GUALINO, 2002, p68.

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

**Tableau N°1 : bilan des grandes masses**

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

(Source : établis par nos soins après plusieurs études)

$$\text{FR} = \text{capitaux permanents} - \text{immobilisations}$$

Le fonds de roulement (FR) s'analyse comme la somme des fonds propres et des dettes à long terme, diminuée des immobilisations nettes. C'est la différence entre les ressources et les emplois permanents dans l'entreprise. Le fonds de roulement apparaît donc comme générateur de financement.

$$\text{Le besoin en fonds de roulement (BFR)} = \text{Valeurs d'exploitation (VR)} + \text{Valeurs réalisables} - \text{Dettes à court terme (DCT)}$$

Le besoin en fonds de roulement (BFR) s'analyse comme la somme des stocks, des créances sur les clients et des autres cycliques, diminuée des dettes envers les fournisseurs et des autres dettes cycliques. C'est le besoin en trésorerie dont l'entreprise a besoin pour fonctionner. Le BFR apparaît donc comme consommateur de financements.

$$\text{FR} - \text{BFR} = \text{T}$$

La différence entre les disponibilités et les dettes bancaire de trésorerie est égale au FR-BFR ( $BFR < FR$ ), ce qui veut dire que la trésorerie est positive.

Par ailleurs, si le FR est inférieur au BFR, une partie de ce besoin est obligatoirement financé par des dettes de bancaire de trésorerie, tels que les découverts bancaires, les facilités de caisse, l'escompte... dans ce cas, les trésoreries est négative.

### 2.1.1. Analyse de l'activité et de la rentabilité

« L'analyse de l'activité et de la rentabilité est effectuée sur la base de tableau des compte de résultat qui se base essentiellement sur les soldes intermédiaires de gestion ainsi que la capacité d'autofinancement ». <sup>24</sup>

### 2.1.2. Le calcul des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Le compte de résultat fournit de nombreuses informations concernant l'activité de l'entreprise : est-elle bénéficiaire ou déficitaire ? Le bénéfice est-il lié à l'activité habituelle Ou un élément exceptionnel ?...

Toutefois, pour un analyste financier, cette approche est insuffisante et doit être complétée par une analyse plus poussée de la formation du résultat. Celui-ci est ainsi décomposé en plusieurs soldes intermédiaires de gestion (SIG) qui sont :

#### 1. La Marge commerciale (MC)

« Considérée comme un indicateur de performance de la dimension commerciale de l'entreprise, la marge commerciale peut se définir comme le supplément de valeur apporté par l'entreprise aux marchandises vendues ». <sup>25</sup>

Ce solde est utilisé principalement pour l'analyse financière des entreprises commerciales. Il mesure la marge brute de l'entreprise. C'est la part du prix des marchandises vendues qui sert à payer toutes les charges, hormis le coût d'achat, et à dégager un bénéfice.

- Le calcul de la marge commerciale :

La marge commerciale est égale à la différence entre les ventes et les consommations de marchandises.

---

<sup>24</sup> CONSON P., Hamissif, « gestion financière des entreprises », ed. Dunod, Paris, 2002, p88.

<sup>25</sup> STEPHENY Pierre, « Finance d'entreprise », 2<sup>ème</sup> Edition ECONOMICA, Paris, 2000, p92.

**Marge commerciale = Ventes de marchandises et de produits fabriqués, vente de prestations de services et de produits annexes – marchandises consommées – frais accessoires d'achat ± variations stocks de marchandises – rabais, ristournes et remises obtenus sur marchandises.**

## 2. La valeur ajoutée (VA)

«C'est le meilleur indicateur de l'activité de l'entreprise, il traduit le supplément de valeur donné par l'entreprise dans son activité».<sup>26</sup>

Ce solde est très important et très utilisé mesure la valeur créée par l'entreprise. La valeur ajoutée constitue une part de l'autofinancement et sert rémunérer les acteurs participant à la création de richesses. Il est calculé comme suite :

**La valeur ajoutée = MC + production – matières et fournitures consommées – services extérieurs.**

## 3. L'excédent brut d'exploitation (E.B.E)

C'est le résultat de l'entreprise après la rémunération des charges de personnel, les impôts et taxe. L'EBE est donc la ressource qu'obtient l'entreprise du seul fait de ses opérations d'exploitation. Il est calculé comme suite :<sup>27</sup>

**Excédent brut d'exploitation = VA + subvention d'exploitation – charges de personnel – impôts, taxes et versements assimilés.**

## 4. Résultat hors charges et produits financiers

Il s'obtient en retranchant de l'EBE le montant des dotations aux amortissements et provisions et en rajoutant les reprises sur amortissements et provisions ainsi que les autres charges et produits d'exploitation.

---

<sup>26</sup>VERNIMMENT Pierre, «Finance d'entreprise», Edition DALLOZ, paris, 2002, p157.

<sup>27</sup> AZZOGUI Douadi et BEKHAT Aghiles, « Analyse de la structure financière et de la rentabilité d'une entreprise cas NAFTAL », université de Bejaia, 2012/2013, p55.

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

Ce solde mesure le résultat dégagé par l'activité normale; c'est un élément fondamental de la mesure de la performance industrielle et commerciale. Il est indépendant de toute politique financière, fiscale et de distribution<sup>28</sup>.

**Résultat hors charges et produits financiers = EBE+ autres produits opérationnels +reprises sur pertes de valeur et provisions– autres charges opérationnels – dotations aux amortissements, provisions perte de valeur.**

### 5. Résultat courant avant impôt (R.C.A I)

Le calcul du **résultat courant avant impôt** est un indicateur de gestion particulièrement indispensable pour l'analyse de l'activité et de la rentabilité d'une entreprise. Comme il l'indique, le **résultat courant avant impôt** permet de recenser toutes les charges et les produits d'une société juste avant le calcul de l'impôt.

**Résultat courant avant impôt = résultat hors charges et produits financier + produits financier – charges financières.**

### 6. Résultat extraordinaire

Il s'agit de l'ensemble des opérations non directement liées à l'exploitation. On obtient ce solde en déduisant des produits exceptionnels, les charges exceptionnelles. Ce solde est calculé de façon indépendante des soldes précédents. Les éléments exceptionnels comprennent les produits et les charges sur opérations de gestion et sur opérations en capital.

**Résultat extraordinaire = produits extraordinaires – charges extraordinaires.**

### 7. Résultat comptable avant impôt

Il est égal à la somme du résultat courant avant impôt et du résultat extraordinaire.

**Résultat comptable avant impôt = résultat courant avant impôt + résultat extraordinaire**

<sup>28</sup>AZZOUGUI Douadi et BEKHAT Aghiles, op. cit, p55.

### 8. Bénéfice net comptable après impôt

Ce résultat constitue le résultat final qui reste à la disposition de l'entreprise, celui qui sanctionne l'efficacité de l'entreprise dans tous ses aspects. On obtient ce résultat en déduisant du résultat net comptable avant impôt, les impôts sur les résultats et assimilés. C'est le résultat de l'exercice que l'on retrouve en dernière ligne du compte de résultat ainsi qu'au bilan.

**Bénéfice net comptable après impôt = résultat comptable avant impôt – impôts sur les résultats et assimilés.**

#### 2.1.3. Signification de la CAF

La capacité d'autofinancement (CAF) reflète la trésorerie potentielle dégagée par l'activité de l'entreprise.

Elle est égale à la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables liés à l'activité de l'entreprise. Les produits encaissables sont les produits du compte de résultat qui ont été encaissés ou qui vont l'être. De même les charges décaissables sont les charges du compte de résultat qui ont été décaissées ou qui vont l'être.

Sont ainsi exclus de la CAF les charges et les produits « calculés » qui ne donneront pas lieu à un encaissement ou un décaissement (dotations et reprises aux amortissements et aux provisions). Sont également exclus les charges et les produits liés au cycle d'investissement (plus et moins-values sur cession d'immobilisations)

Cet indicateur est observé avec une attention particulière par les investisseurs car il s'agit du montant disponible pour l'entreprise pour :

- investir : achat d'immobilisations ou financement de l'augmentation du besoin en fonds de roulement
- rembourser ses dettes financières
- verser des dividendes à ses actionnaires.

### ➤ **Calcul de la CAF**

La CAF peut se calculer de deux façons :

#### • **Méthode additive**

La CAF est obtenue par addition des produits encaissables (à l'exception de ceux liés au cycle d'investissement) et par soustraction des charges décaissables (à l'exception de celles liées au cycle d'investissement).

Pour simplifier les calculs, il est possible (et recommandé) de démarrer ce calcul à partir de l'EBE qui ne contient lui-même que des charges et produits décaissables et encaissables.

#### • **Méthode soustractive**

On peut également retrouver la CAF en partant du résultat net et en retirant les éléments exclus de la CAF :

- on ajoute ainsi les charges exclues de la CAF : dotations aux amortissements et provisions et valeur nette comptable des immobilisations cédées,
- on soustrait ainsi les produits exclus de la CAF : reprises sur provisions et produits de cession d'immobilisations.

### ➤ **Utilisation de la CAF**

La CAF apparaît dans les tableaux de flux de trésorerie. C'est souvent la principale source de financement pour l'entreprise.

Elle est comparée au montant des dettes financières à rembourser et au montant des investissements nécessaires.

#### **2.1.4. La rentabilité économique et la rentabilité financière**

Rentabilité économique et rentabilité financière sont deux indicateurs qui envisagent la performance de l'entreprise sous deux aspects différents et complémentaires<sup>29</sup> :

- la rentabilité économique mesure la rentabilité de l'entreprise dans son ensemble, sans distinction de l'origine des montants investis (fonds propres ou endettement),
- la rentabilité financière mesure la rentabilité du point de vue de l'actionnaire, en s'intéressant uniquement au rendement des fonds propres.

---

<sup>29</sup>HONOREL, «gestion financière», ed. Nathan, Paris, 2001, p79.

Lorsque l'entreprise n'est pas endettée, les deux montants sont identiques mais dans le cas contraire ils peuvent être très différents. Le recours à l'endettement est d'ailleurs un moyen risqué mais efficace d'obtenir une rentabilité financière élevée à partir d'une rentabilité économique médiocre.

### 2.1.4.1 Le diagnostic de la rentabilité économique

#### 1. Le calcul de la rentabilité économique

La rentabilité économique est un ratio. Elle est obtenue en divisant le résultat économique (résultat d'exploitation après impôt) par le montant des capitaux engagés pour obtenir ce résultat (actif économique) :

**Rentabilité économique = résultat d'exploitation après impôt / actif économique**

L'impôt à déduire est celui calculé sur le résultat d'exploitation : il ne faut pas utiliser tel quel le montant d'impôt sur les sociétés figurant au compte de résultat et qui tient également compte des éléments financiers et exceptionnels.

L'actif économique, est égal à la somme de l'actif immobilisé et du besoin en fonds de roulement d'exploitation.

De même que pour les SIG, l'utilité de ces calculs est avant tout comparative : un taux de rentabilité de 7% n'a de signification que comparé à la rentabilité moyenne du secteur d'activité ou étudié dans son évolution sur plusieurs années.

#### 2. Profitabilité et rentabilité économique

On peut décomposer la formule de calcul de la rentabilité économique en y intégrant le chiffre d'affaires (noté CA) :

**Rentabilité économique = résultat économique / CA \* CA / capitaux engagés.**

Le premier ratio (résultat économique / CA) mesure la **profitabilité** de l'entreprise et le second (CA / capitaux engagés) le **taux de rotation** de l'actif économique.

On s'aperçoit ainsi que deux entreprises peuvent atteindre le même taux de rentabilité économique de deux façons totalement différentes :

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

---

- soit en réalisant un faible taux de marge mais en ayant besoin de peu de capitaux pour réaliser leur chiffre d'affaires (hypermarchés),
- soit en réalisant un taux de marge plus élevé mais nécessitant un investissement plus important pour réaliser le même chiffre d'affaires (industrie).

Cette analyse donne également deux solutions possibles à une entreprise souhaitant améliorer sa rentabilité économique :

- soit augmenter son taux de marge,
- soit accélérer la rotation de son actif économique.

### 2.1.4.2. Le diagnostic de la rentabilité financière

#### 1. Le calcul de la rentabilité financière

La rentabilité financière permet de savoir si les actionnaires ou associés ont fait un bon choix en plaçant leur argent dans l'entreprise. Elle est obtenue en divisant le bénéfice net par le montant des capitaux propres :

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{é é}}{\text{é é}}$$

Les capitaux propres sont égaux à la somme du capital social, des réserves et report à nouveau (bénéfices accumulés non distribués) et du résultat de l'exercice. On peut également les calculer par différence entre le total de l'actif et le montant des dettes.

$$\begin{aligned} \text{Capitaux propres} &= \text{capital} + \text{réserves} + \text{report à nouveau} + \text{résultat de l'exercice} \\ &= \text{actif} - \text{dettes} \end{aligned}$$

#### 2. L'effet de levier

L'effet de levier explique le passage de la rentabilité économique à la rentabilité financière, en fonction du taux d'endettement et du coût de la dette.

En effet, le passage d'une notion à l'autre se fait de la façon suivante :

- actif économique = fonds propres + dettes financières
- résultat d'exploitation après impôt = résultat net – résultat financier.

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

---

Si on considère, par simplification, que le résultat financier reflète le coût des dettes financières, on en déduit que :

- si le coût de la dette est inférieur à la rentabilité économique, alors la rentabilité financière sera supérieure à la rentabilité économique,
- inversement, si le coût de la dette est supérieur à la rentabilité économique, alors la rentabilité financière sera inférieure à la rentabilité économique.

L'impact de cet écart sera d'autant plus important que le taux d'endettement est élevé, c'est pourquoi on parle d'effet de levier<sup>30</sup>.

Exemple :

Les entreprises A et B disposent du même actif économique (100 000 €) et réalisent le même résultat d'exploitation après impôt (8 000 €). Toutes deux ont donc une rentabilité économique de 8%.

L'entreprise A a financé son actif économique exclusivement sur fonds propres. Son résultat financier et son résultat exceptionnel sont nuls. Sa rentabilité financière est donc égale à sa rentabilité économique, soit 8 %.

En revanche, l'entreprise B a financé 60% de son actif économique par endettement au taux de 5 %. Elle réalise un résultat économique de 8 000 € tout comme l'entreprise A. En revanche, elle a un résultat financier négatif de 3 000 € avant impôt ( $60\,000 \times 5\%$ ). Si on considère que le taux d'impôt est de 33,33%, le résultat financier après impôt sera donc de 2 000 € ( $3\,000 - 33,33\% \times 3\,000$ ).

Sa rentabilité financière sera donc de  $(8\,000 - 2\,000) / 40\,000 = 15\%$ .

L'effet de levier est égal à la différence entre la rentabilité financière et la rentabilité économique divisée par la rentabilité économique.

---

<sup>30</sup> BANCEL Frank et ALBAN Richard, «les choix d'investissement: méthodes traditionnelles, flexibilité et analyse stratégique», Paris, economica, 1995, p105.

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

---

$$\text{Effet de levier} = (\text{Rf} - \text{Re}) / \text{Re}$$

Avec Re = rentabilité économique et Rf = rentabilité financière.

Dans le cas de l'entreprise B il est de 87,5 % =  $(15 - 8) / 8$

L'effet de levier est très recherché, en particulier en période de faibles taux d'intérêts.

Il faut toutefois l'utiliser avec précaution car il accroît le risque de l'entreprise. En effet, si le taux de rentabilité économique diminue jusqu'à être inférieur au coût de la dette, la rentabilité financière sera d'autant plus faible (voire négative) que le taux d'endettement est élevé.

On parle alors d'effet de massue.

Exemple :

Le secteur d'activité des entreprises A et B traverse des difficultés conjoncturelles et le résultat d'exploitation après impôt des deux entreprises chute à 1 000 €, soit une rentabilité économique de 1 %.

La rentabilité financière de l'entreprise A sera égale est égale à 1 %.

En revanche, la rentabilité financière de B devient négative à - 2,5 % (=  $(1\ 000 - 2\ 000) / 40\ 000$ ).

L'effet de levier est alors de - 350 % =  $(- 2,5 - 1) / 1$

La rentabilité financière est liée à la rentabilité économique par la formule suivante :

$$\text{Rf} = \text{Re} + (\text{Re} - \text{Cd}) * \text{D/CP}$$

Avec :

- Re : rentabilité économique
- Rf : rentabilité financière
- Cd : coût de la dette net de l'économie d'impôt = taux d'intérêt \* (1 - taux d'impôt)
- D : dette financière
- CP : capitaux propres

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

---

On voit ainsi que l'effet de levier dépend de deux éléments :

- le différentiel de taux entre la rentabilité économique et le coût de la dette ( $Re - Cd$ )
- l'importance du niveau d'endettement ( $D / CP$ )

Démonstration de la formule ci-dessus :

En posant  $RN =$  résultat net,  $REAI =$  résultat d'exploitation après impôt et  $AE =$  actif économique :

$$Rf = RN / CP = (REAI - \text{intérêts}) / CP = (Re*AE - Cd*D) / CP = [Re*(CP + D) - Cd*D] / CP$$

$$= (Re*CP + Re*D - Cd*D) / CP = Re + (Re - Cd)* D/CP$$

### 2.1.5. L'analyse par la méthode des ratios

L'analyse par la méthode des ratios permet à l'évaluateur de mieux apprécier la situation financière de l'entreprise. Elle porte généralement sur les trois catégories de ratios suivantes :

#### 2.1.5.1. Les ratios de structure

- Ratios de financement permanent : Capitaux permanents / Actif immobilisé net
- Ratio de financement propre : Capitaux propres / Actif immobilisé
- Ratio de financement des immobilisations : Actif immobilisé / Actif total
- Ratio de financement total : capitaux propres / passif total
- Ratio de d'autonomie financière : capitaux propres / total dettes

#### 2.1.5.2. Ratios de liquidité et de solvabilité

##### 1. Ratios de liquidité

- Ratio de liquidité immédiate : Valeurs disponibles / Dettes à court terme
- Ratio de liquidité réduite : Valeurs Disponibles Valeurs réalisables / Dettes à Court Terme

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

---

-Ratio de liquidité générale : Actif Circulant / Dettes à Court Terme

### 2. Ratios de solvabilité

-Ratio d'endettement : Dettes à long et Moyen terme / Fonds Propres

-Ratio de capacité de remboursement : Dettes à Long et Moyen Terme / Capacité d'autofinancement

#### 2.1.5.3. Les ratios de rotation

##### 1. Ratio de rotation des stocks

- Pour une entreprise commerciale :

-Ratio de rotation des stocks : Coût d'Achat(HT) / Stock Moyen

- Pour une entreprise industrielle :

-Ratio de rotation des stocks : Consommations (HT) / Stock Moyen

-Délai d'écoulement des stocks : 360 / Ratio de rotation des Stocks

-Ratio de rotation des créances clients : Chiffre d'Affaires (TTC) / Créances clients+ Effets escomptés

-Délai de recouvrement des créances clients : 360 / Ratio de Rotation des créances clients

-Ratio de rotation des crédits fournisseurs : Achats (TTC) / Fournisseur et Comptes Rattachés

-Délai de règlement des crédits fournisseurs : 360 / Ratio de Rotation des Crédits Fournisseurs

#### 2.1.5.4. Les ratios de rentabilité

-Rentabilité économique : Résultat net+IBS+Impôts et Taxes+Charges Financières / Capitaux Permanents

-Rentabilité Financière : Bénéfice Net / Capitaux Propres

-Rentabilité commerciale : Résultat Net / Chiffre d'Affaire(HT).

#### 2.1.6. La méthode des scores

Il s'agit d'une technique d'analyse et de détection de la probabilité de défaillance d'une entreprise. Le score se présente comme une fonction mathématique qui retient plusieurs ratios jugés pertinents, plus ou moins fortement pondérés selon leur importance.

« Le résultat obtenu en appliquant cette fonction aux chiffres d'une entreprise permet de la situer dans une catégorie de risque<sup>31</sup>.

Il n'existe pas une formule type, mais chaque banque ou agence de notation a développé sa propre fonction de « scoring »... qu'elle conserve secrète pour éviter que les comptes soient « déguisés » de façon à se présenter de la façon la plus avantageuse possible.

A titre d'exemple le score de Conan et Helder (un peu ancien mais simple à calculer) s'obtient grâce à la formule suivante :

$$Z = 24 R1 + 22 R2 + 16 R3 - 87 R4 - 10 R5$$

Avec :

R1 = EBE / endettement total

R2 = capitaux permanents / total bilan

R3 = actif circulant / total bilan

R4 = frais financiers / CA

R5 = frais de personnel / VA

Le résultat est ensuite analysé de façon suivante :

- Si  $Z > 9$  : l'entreprise est saine, dans ce cas l'entreprise doit établir un plan stratégique.
- $4 < Z < 9$  : l'entreprise se trouve dans la zone de vigilance, elle doit établir un plan de redressement
- $Z < 4$  : l'entreprise est dans la situation de faillite, elle doit établir un plan de crise.

### Section 3 : Analyse de la rentabilité d'un projet

Le but premier de cette analyse est de comparer les flux des recettes et des dépenses provenant des opérateurs d'investissement et d'exploitation.

La théorie micro-économique retient deux méthodes d'appréciation de la rentabilité économique d'un investissement :

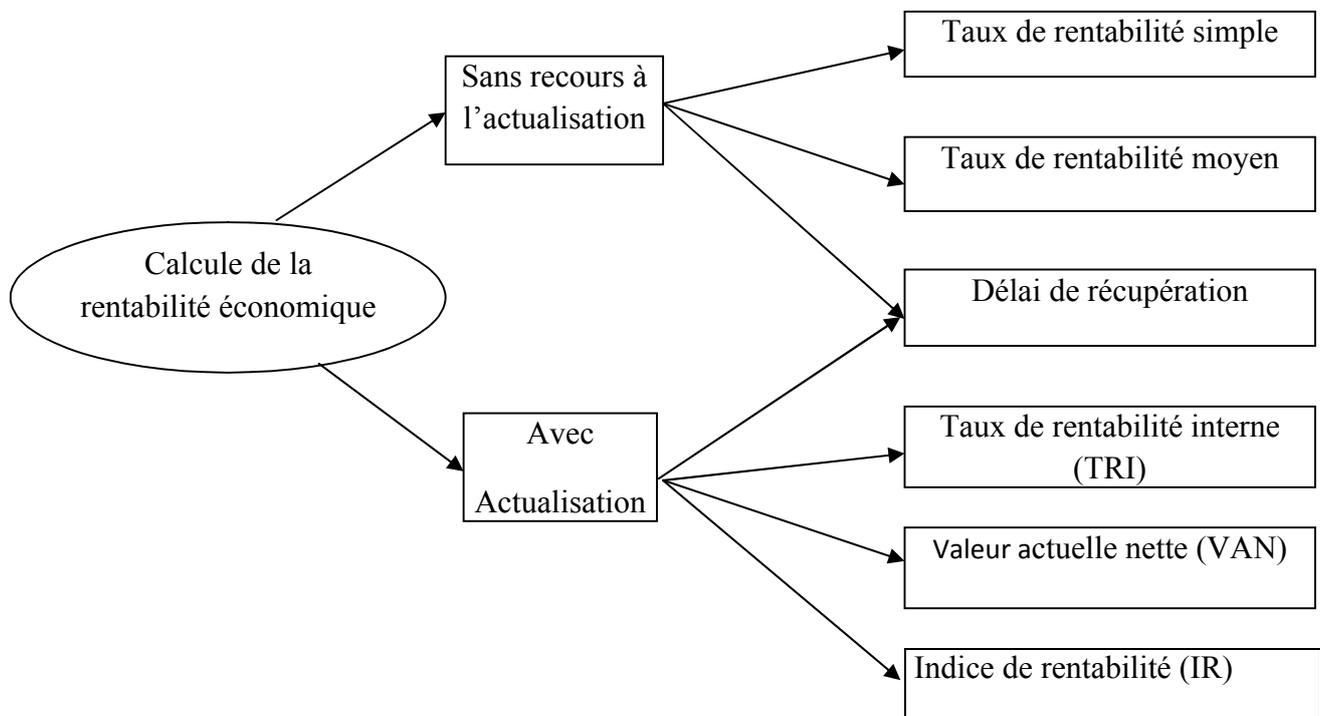
---

<sup>31</sup> NGUYEN P., « La gestion des risques de taux pour les entreprises », Paris, economica, 1999, p82.

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

- Le calcul de la rentabilité sans recours à l'actualisation ;
- Le calcul de la rentabilité avec actualisation.

### Schéma N°4:méthodes d'appréciation de la rentabilité économique



(Source :Aminir ALLAL, Economie Financière, EditionOPU1995, p26.)

Le taux d'actualisation permet d'affirmer qu'une somme d'argent disponible immédiatement est préférable à la même somme d'argent, disponible seulement à échéance de plusieurs périodes, ou l'inverse.

Les techniques et méthodes fondées sur l'actualisation ont été développées par les économistes depuis fort longtemps, leur application dans l'entreprise est néanmoins récente<sup>32</sup>. Pour ce faire, deux variables sont utilisées :

- ✓ le coefficient d'actualisation.
- ✓ les flux de trésorerie actualisés.

<sup>32</sup> ABDELLAH BOUGHABA, «Analyse et évaluation de projets», BERTI éditions 2005.

### 3.1. Le coefficient d'actualisation

C'est un paramètre permettant d'actualiser les flux financiers dégagés pendant la phase prévisionnelle du projet (en raison du phénomène d'inflation) de manière à les rendre comparables à la date d'étude.

Formule de calcul :

$$= (1 + i)^{-n} = \frac{1}{(1 + i)^n}$$

Avec :

An : annuité ;

n : la durée ;

i: le taux d'actualisation ;

### 3.2. Les flux trésoreries actualisés

C'est les flux de trésoreries simples (les encaissements – les décaissements) multipliés par le coefficient d'actualisation correspondant.

Formule de calcul :

$$\text{lu de trésorerie actualisé} = \text{lu de trésorerie simple}(1 + i)^{-n}$$

Avec :

n : la durée ;

i: le taux d'actualisation ;

### 3.3 La valeur actuelle nette (VAN)

C'est la somme des flux de trésoreries actualisés sur une période donnée moins (-) le coût de l'investissement initial. Elle se calcul comme suite :

$$\text{VAN} = \text{Valeur de trésorerie actualisée} - I_0$$

Avec :

$I_0$  : le capital investi.

### 3.4. L'indice de rentabilité (IR)

C'est le ratio permettant de mesurer le remboursement du projet envisagé sur la base du dinar investi. Il s'obtient en divisant la valeur actuelle des flux de trésoreries sur le coût de l'investissement, il est aussi appelé « indice d'enrichissement<sup>33</sup> ».

Formule de calcul :

$$\text{IR} = \text{totaux de trésorerie actualisés} / \text{coût d'investissement}$$

### 3.5. Le taux de rendement interne (TRI)

Cette méthode a les mêmes fondements que celle de la valeur actuelle nette. Elle consiste à rechercher pour quel taux d'actualisation on obtient l'égalité, entre l'investissement noté  $I_0$  et la valeur actuelle des revenus nets attendus.

$$\left( \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right) = I_0$$

Avec :

CF : les cash-flows.

T : la date de la réalisation du cash-flow

$I_0$  : l'investissement initial

---

<sup>33</sup>JOLY M., MULLER J, « la gestion de projet au management par projet », Dunod, Paris, 1994, p87.

### 3.6. Délai de récupération

On distingue deux délais de récupération :

#### ➤ Délai de récupération simple

Il exprime la durée de récupération nécessaire de l'investissement initial, l'investissement le plus avantageux est celui dont la période de récupération est la plus courte. Les inconvénients de cette méthode se trouvent dans le fait que :

- Elle ignore la répartition dans le temps des revenus.
- Elle ignore le bénéfice global d'une opération d'investissement.

C'est pour cela qu'en présence d'un investissement important, certains opérateurs sont amenés à préférer le critère de liquidité à celui de la rentabilité, ceci est particulièrement vrai pour la majorité des entreprises publiques algériennes, confrontées à de sérieux problèmes de trésoreries.

#### ➤ Délai de récupération actualisé

Il exprime la durée de récupération de l'investissement initial mais avec des flux de trésoreries actualisés.

### 3.7. Interprétation de la valeur actuelle nette et le taux de rentabilité interne

#### • Interprétation de la VAN

Un projet est à retenir si la valeur actuelle nette (qui est entièrement dépendante du taux d'actualisation choisi) est positive. Une valeur actuelle nette égale à zéro signifie, en effet, que le projet étudié permet de rembourser et de rémunérer le capital investi mais ne laisse pas de surplus à l'entreprise, donc qu'il n'accroît pas sa valeur.

Lorsque la valeur actuelle est positive, elle représente le surplus monétaire que l'entreprise espère dégager de la série des revenus futurs, surplus qui correspond à la valorisation supplémentaire de l'entreprise.

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

---

La valeur actuelle nette (VAN) sert tant de :

- Critère de rejet : tout projet, considéré isolément, dont la VAN est nulle ou négative, est rejeté.
- Critère de sélection : entre deux projets concurrents, on retient celui dont la VAN est supérieur.

### • **Interprétation de taux de rentabilité interne**

Selon cette méthode, qui peut être utilisée à la fois comme critère de rejet et comme critère de choix, un projet, pour être rentable, doit avoir un taux de rentabilité interne supérieur au coût des capitaux.

Si le TRI est inférieur au taux d'actualisation ou au taux de rentabilité acceptés par le promoteur, le projet sera refusé. Le taux de rentabilité interne représente théoriquement le taux d'intérêt maximum auquel on pourrait accepter d'emprunter pour financer l'investissement prévu. Le taux de rentabilité interne (TRI) sert en tant que critère de rejet, tout projet dont le TRI est inférieur au coût des capitaux ou à la rentabilité fixée par l'entreprise comme taux de rejet étant éliminé, et en tant que critère de sélection puisque l'on retiendra, entre des projets concurrents, celui dont le TRI est le plus élevé.

Mais il convient de souligner la différence fondamentale entre la méthode de la Valeur Actuelle Nette et celle du Taux de rentabilité interne.

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

### ➤ **Appréciation de la rentabilité d'un projet à travers les principaux indicateurs examinés :**

- ➔  $VAN > 0$  —————> projet rentable ;
- ➔  $VAN < 0$  —————> projet non rentable ;
- ➔  $IR > 1$  —————> projet rentable ;
- ➔  $IR < 1$  —————> projet non rentable ;

- $TRI \geq$  taux d'actualisation → le projet est rentable (les flux de trésorerie dégagés par le projet permettent de couvrir largement le crédit constaté).
- Délai de récupération actualisé de l'investissement, la durée est appréciée favorablement si cette dernière est inférieure ou égale à la durée fixée.

### 3.8. Mener une analyse stratégique

L'analyse stratégique vise à établir un avantage concurrentiel durable à fin d'assurer la pérennité à long terme de l'entreprise et des bénéfices supérieurs à la moyenne du secteur. Elle est indissociable de l'analyse de la concurrence et elle est à la fois externe (analyse des forces en présence sur le marché) et interne à l'entreprise :

#### 3.8.1. Analyse interne

Selon Helfer J.P « le diagnostic interne vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir son orientation stratégique. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Mais également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquels l'entreprise ne peut pas compter pour ses stratégies »<sup>34</sup> l'objectif de l'analyse interne est de permettre à l'entreprise déjà existante d'évaluer ses ressources pour la réalisation des projets en cas d'une nouvelle création de l'entreprise.

#### 1. La segmentation stratégique

La segmentation stratégique est un découpage du marché en vue de la construction de plusieurs niveaux homogènes correspondant à des unités stratégiques.

Il existe quatre dimensions de découpage des activités :

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

Il existe plusieurs méthodologies qui aident à réaliser des segmentations. :

- Énumération des activités de l'entreprise sous les aspects présentés précédemment.

---

<sup>34</sup> HELFER J-P, KALIKA M, ORSOINI, «Management stratégie et organisation», 4<sup>e</sup> édition, 2002, p120.

- Identification des facteurs clés des activités élémentaires.

(En pratique le triplet : groupe d'acheteurs - fonction du produit- technologie).

- Regroupement des activités élémentaires en termes de facteurs clés de succès en un certain nombre de groupes appelés domaines d'activité stratégique (DAS).
- Regroupement des DAS qui partagent les mêmes ressources, savoir-faire, compétence en bases stratégiques. Celles-ci sont quasiment indépendantes et constituent le portefeuille de l'entreprise.

### 2. L'étude du couple produit/prix

Cette étude a pour objet de définir la position de l'entreprise sur chacun de ses segments, stratégiques. Il existe plusieurs méthodes pour réaliser cette étude.

Nous présentons la démarche préconisée par C. Maire qui rassemble des techniques complémentaires et sert l'objectif final qui est la construction du business plan.

Elle suit les étapes suivantes :

- Analyse de la courbe de vie des produits.
- Etude d'une matrice stratégique.

#### ➤ Analyse de cycle de vie du produit

Il existe en réalité trois scénarios (croissance – stagnation – décroissance). Il faudra retenir le plus vraisemblable.

La construction de cette courbe peut être très utile pour l'entreprise. En effet, elle permet de :

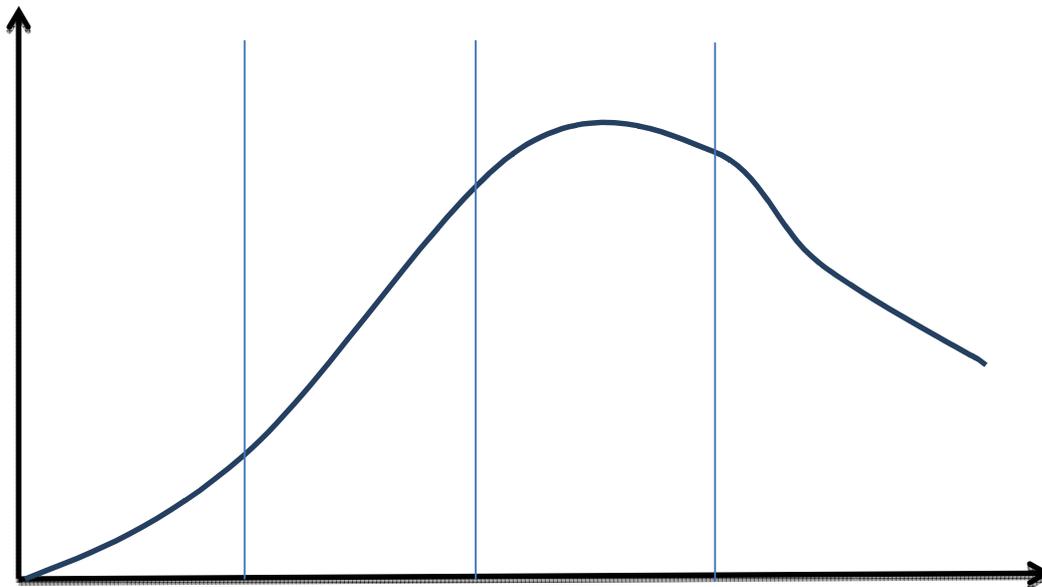
- Apprécier l'évolution potentielle du marché de l'entreprise.
- Positionner les différents produits de l'entreprise sur une courbe moyenne.

Ainsi l'entreprise pourra visualiser la répartition de son portefeuille et apprécier les risques inhérents.

On peut représenter chaque produit par des cercles dont le diamètre est proportionnel à la part du produit dans le chiffre d'affaire.

Le positionnement théorique d'un produit au cours de son existence peut être représenté comme suit :

### Schéma N°5 : Cycle de vie du produit



Lancement    Croissance    Maturité    Déclin

(Source : M.LECOINTE, Les enjeux de l'évaluation, Le harmattan, Paris, 1997, p 32.)

« Si le portefeuille de l'entreprise ne correspond pas à ce profil, elle doit analyser les risques liés à la perte des parts de marché (les cercles deviennent de plus en plus petit) ou à la concentration du portefeuille sur des marchés matures ou en déclin (l'entreprise ne développe pas de nouveaux produits). »<sup>35</sup>

Cette analyse lui permettra donc d'envisager les actions nécessaires pour améliorer sa situation.

#### • Les matrices stratégiques

Les matrices stratégiques sont des outils qui permettent l'analyse du portefeuille de l'entreprise. Et ce, en ordonnant par rapport à des vecteurs de compétitivité l'ensemble de l'activité de celle-ci.

- Prix de revient
- Production cumulée

On choisit deux vecteurs qui concernent généralement :

- L'état du marché et son évolution.
- La position concurrentielle de l'entreprise dans chaque DAS.

<sup>35</sup>G.MICHEL, «Stratégie de l'entreprise», Ed. Economica, Paris 2003, p 33.

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

Cette analyse à une double dimension et peut être représentée sous forme de matrice. Visualisant la répartition du portefeuille de l'entreprise selon les critères retenus pour l'étude. Il existe de nombreuses matrices stratégiques développés par des cabinets ou auteurs anglo-saxons.

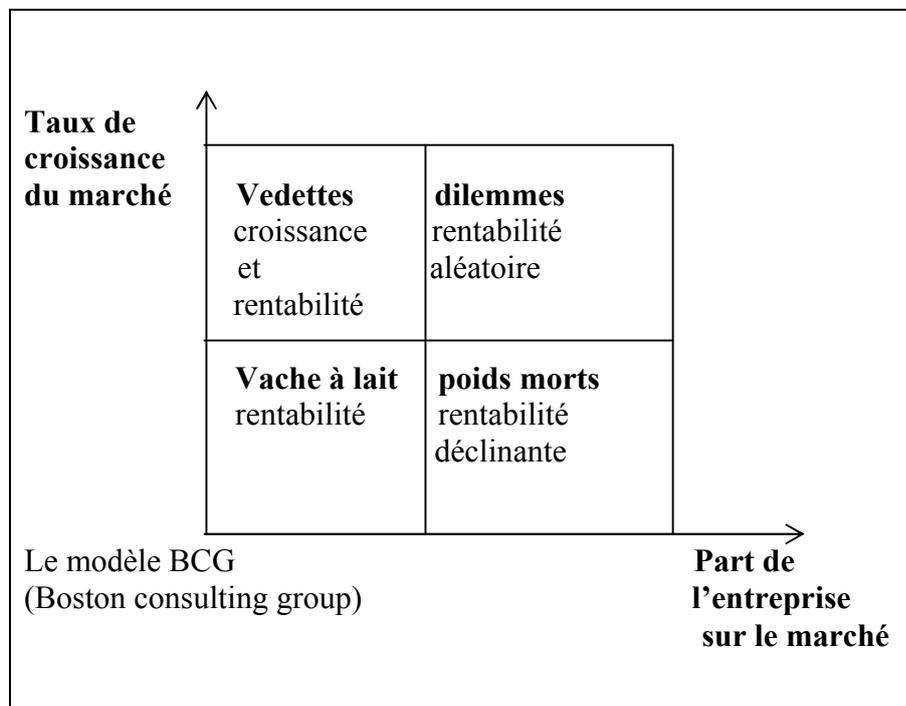
On peut citer :

- La matrice B.C.G.
- La matrice ADL
- La matrice de Mc Kinsey.

### ➤ La matrice du Boston Consulting Group (BCG)

Elle se présente comme suit :

#### Schéma N°6 : matrice BCG



(Source : SION Michel, réussir son business plan, Dunod, Paris, 2007, p34.)

Cette matrice permet de classer les domaines d'activité de l'entreprise selon deux critères jugés déterminants :

- **La part relative de marché** : celle-ci est obtenue en divisant la part de marché totale de l'entreprise par celle du meilleur concurrent.

- **Le taux de croissance du marché :**

Il s'apprécie en mesurant l'accroissement d'une année à l'autre du marché concerné en volume ou en chiffre d'affaires.

Cette évaluation a des implications financières. Selon sa position concurrentielle un domaine d'activité peut générer ou absorber des liquidités.

La matrice permet d'isoler quatre catégories de produits :

- **Vedette (ou star)**

Ce sont des produits en forte croissance pour lesquels l'entreprise bénéficie d'une part de marché assez importante. Ils sont source d'une bonne rentabilité. Généralement, ils arrivent à s'autofinancer. Ils sont les garants d'une liquidité future.

- **Vache à lait**

Il s'agit de produits qui ne contribuent pas à la croissance (marché en ou en récession) mais qui fournissent des liquidités. Ils sont considérés comme la principale source de trésorerie dans l'entreprise. Ils permettent de transformer les produits dilemmes intéressants en vedettes.

- **Dilemme**

Dans ce cas, le marché est attrayant. Cependant l'entreprise n'est pas dans une bonne position concurrentielle. D'une rentabilité peu avérée, ces produits réclament des liquidités générées par ailleurs par l'entreprise. Ils exigent de l'entreprise de se déterminer, d'abandonner ou de développer ces activités.

- **Poids mort**

Ce type de produit ne contribue ni au profit ni à la croissance. Il est donc en sursis et ne peut présenter des perspectives d'avenir. Les entreprises les maintiennent pendant un certain temps dans leurs portefeuilles du fait de leur contribution aux charges fixes.

Les produits de l'entreprise seront représentés dans les différentes cases par des cercles dont le diamètre correspond à la part relative de chaque produit dans le chiffre d'affaires de la société. Cette représentation permet de vérifier l'équilibre du portefeuille c'est-à-dire suffisamment de produits « vaches à lait » pour financer des dilemmes qui deviendront des étoiles.

- **La matrice d'Arthur D. Little (ADL)**

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

---

Cette démarche repose sur le même état d'esprit que la précédente.

Cependant, elle préconise de classer les domaines d'activité de l'entreprise selon des vecteurs différents : la position compétitive et la maturité du secteur.

La position concurrentielle de l'entreprise est évaluée selon ses différents atouts et handicaps en termes de production et de commercialisation.

Selon le cas, elle peut être appréciée comme : dominante, forte, favorable, défavorable et marginale.

La maturité du secteur sera estimée selon son stade d'évolution : Démarrage, croissance, maturité ou vieillissement. Et ce, en considérant les indicateurs suivants : taux de croissance, potentiel de croissance, gamme de produits, distribution et stabilité des parts de marché, stabilité de la clientèle, facilité d'accès au secteur et l'évolution de la technologie.

### • La matrice de Mc Kinsey

Comme la matrice ADL, l'un des axes de la matrice Mc Kinsey correspond à la position concurrentielle de l'entreprise.

Celle-ci est évaluée sur une échelle variant de 1 à 3 comportant les appréciations suivantes : élevée - modérée - faible.

Le second axe est plus original. Il s'agit de la valeur du secteur pour l'entreprise. Le modèle de Mc Kinsey relativise ainsi l'intérêt du secteur pour l'entreprise.

Cet attrait peut être apprécié selon les critères suivants :

- La contribution en termes financiers.
- Les synergies commerciales ou techniques avec d'autres segments d'activité de l'entreprise. Des raisons purement stratégiques, contrôle des approvisionnements ou de la distribution par exemple.
- Des raisons politiques : appui des pouvoirs publics.

Ces motifs doivent être hiérarchisés pour chaque entreprise afin de permettre de qualifier l'attrait du marché, soit élevé soit modéré ou encore faible.<sup>36</sup>

La matrice de Mc Kinsey se présente comme suit :

---

<sup>36</sup>C.HORAU, « Maitriser le diagnostic financière », Ed Groupe revue fiduciaire, Paris 1997 p36.

Tableau N°2 : La matrice Mckinsey

		Atouts de l'entreprise sur le segment		
		Forts	Moyens	Faible
Attraits de Chaque segment Stratégique	Forts	Développement	Développement sélectif	Sélectivité
	Moyens	Développement sélectif	Sélectivité	Abandon sélectif
	Faible	Sélectivité	Abandon sélectif	Abandon

(Source: MOSCHETTO B-L., le business plan, 3ème ed., economica, Paris, p69.)

#### 4.8.2. Analyse externe

L'identification de grands facteurs d'évolution auxquels rattacher le projet, pour vendre son projet, il convient de montrer qu'il est cohérent avec des tendances de fond observables dans l'environnement au sens complet du terme.

##### 1. l'analyse PESTEL

Permet d'appréhender l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Dans une perspective généraliste, elle dessine les contours du paysage de l'environnement macroéconomique par la prise en compte de critères principaux :

- Politique,
- Economique,
- Socioculturel,
- Technologique,
- Ecologique,
- Légal.

Ce type d'analyse offre la possibilité de visualiser objectivement les variables qui peuvent influencer sur le fonctionnement des entreprises.

## Chapitre II : les étapes d'élaboration d'un BP et les outils d'analyse

---

D'après Kotler (1998), l'analyse PESTEL est un «outil stratégique pour comprendre la croissance ou la décroissance des marchés, des positions de l'entreprise et des décisions à prendre »

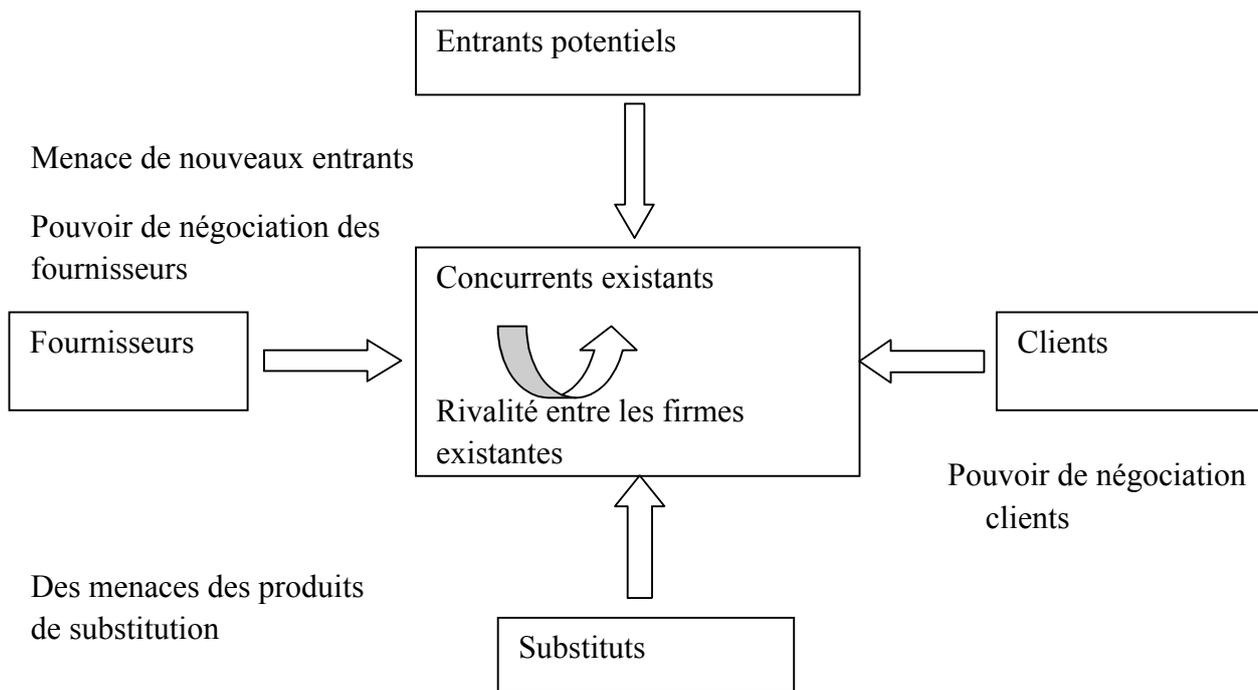
L'utilisation de la matrice d'analyse PESTEL repose sur l'analyse de 6 éléments qui participent ensemble à la définition de l'environnement concurrentiel de l'entreprise :

- **Politique** : L'ensemble des éléments politique qui peuvent affecter l'entreprise. Il peut s'agir de la politique fiscale, du commerce extérieur ou des éléments de protection sociale. Ce critère peut également s'intéresser aux biens et services dont le gouvernement en place s'est déclaré importateur ou exportateur.
- **Economique** : L'ensemble des éléments économiques qui peuvent affecter l'entreprise. Dans une perspective macroéconomique, il s'agit de prendre en compte le taux de croissance, les taux d'intérêts et l'inflation qui peuvent impacter le business de l'entreprise.
- **Socioculturel** : L'ensemble des éléments socioculturels qui peuvent affecter l'entreprise. Il peut s'agir de la démographie d'un pays, des attitudes concernant la professionnalisation et des tendances sociales qui sont autant de facteurs qui situent une entreprise et son activité au codeur d'une société.
- **Technologique** : L'ensemble des éléments technologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Il s'agit d'observer les politiques de recherche et développement et les innovations mises en œuvre au niveau public comme privé.
- **Ecologique** : l'ensemble des éléments écologiques qui peuvent affecter l'entreprise. Ces facteurs peuvent inclure les conditions météorologiques ou le climat, particulièrement pertinents dans le cadre d'industries de tourisme.
- **Légal** : L'ensemble des éléments législatifs qui peuvent affecter l'entreprise. Ces facteurs légaux comme les lois de protection des consommateurs, le code du travail et la protection des employés peuvent affecter le fonctionnement d'une entreprise.

### 2. Le modèle des cinq forces concurrentielles de porter

Le modèle des 5 forces a été présenté pour la première fois dans article de la Harvard Business Review, en 1979. Elaboré par Michel porter, économiste et professeur à l'Université de Harvard, le modèle est basé l'étude de 5 grandes forces qui influencent l'entreprise :

#### Schéma N° 8: Les cinq forces concurrentielles de porter



(Source : SION Michel son business plan, Dunod, Paris, 2007, p84.)

#### ➤ Le pouvoir de négociation des clients

Il est la capacité des clients de négocier avec l'entreprise des éléments tels que le prix ou les conditions de vente.

Le pouvoir des clients est défini par:

- Leur niveau de concentration : plus les clients sont concentrés plus le pouvoir des clients est fort.
- Le nombre et la dispersion des fournisseurs ainsi que le cout de transfert d'un fournisseur à un autre ; une multitude de fournisseurs permet aux clients d'avoir une plus grande possibilité de négociation.

- La standardisation de l'offre et l'existence de produits de substitution : un produit rare ou spécifique se prêtera moins à la négociation de prix. Plus un produit est standardisé ou plus il existe, des produits de substitution dont le coût de substitution est bas, plus le pouvoir de négociation est grand.

### ➤ **La menace d'entrants potentiels**

L'arrivée de nouveaux entrants traduit l'attractivité du secteur modérée par le ticket d'entrée. Les barrières à l'entrée sont multiples. On peut citer l'importance des investissements initiaux, les brevets - les standards techniques - les normes l'image du secteur et des entreprises, les barrières culturelles, la particularité des circuits de distribution ....

### ➤ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Il est la capacité des fournisseurs à imposer leur condition sur un marché.

Le pouvoir de négociation est défini par :

- Leur nombre et le coût de transfert d'un fournisseur à un autre : plus leur nombre est restreint, plus leur pouvoir est important.
- L'image et la différenciation des produits : plus l'image est forte est les produits différenciés, plus leur pouvoir est important<sup>37</sup>.

### ➤ **La menace des produits de substitution**

Les produits de substitution sont une alternative à l'offre. Ils peuvent soit répondre au même besoin soit influencer sur la demande. Si de l'un augmente, les ventes de l'autre augmentent (élasticité croisée des produits substitution).

### ➤ **L'intensité de la concurrence intra-sectorielle**

Elle met en avant les rapports de force entre les entreprises de même secteur qui se bat pour maintenir ou accroître leur position. Ce rapport de force peut être plus ou moins intense en fonction de l'attractivité du marché, ses perspectives de développement, les barrières à l'entrée, le nombre et la taille des concurrents.

---

<sup>37</sup>VARRAUT N, « la vision à l'intention stratégique : une application au dirigeant propriétaire de PME », Paris, 1999, p27.

### 3. Analyse SWOT

L'analyse SWOT (Strengths - Weaknesses – Opportunities - Threats) ou AFOM (Atouts\_Faiblesses\_Opportunités\_Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

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

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'avant tout destinée à la planification, l'analyse SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place continue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse. Elle peut être utilisée en évaluation :

- ex ante pour définir les axes stratégiques ou en vérifier la pertinence (par exemple, lors de la rédaction de CSP ou de leur évaluation)
- intermédiaire pour juger de la pertinence est éventuellement de la cohérence de la des programmes en cours.
- ex post pour vérifier la pertinence et la cohérence de la stratégie ou du programme, a fortiori si cet exercice n'a pas été fait lors de leur élaboration.

**TableauN°3 :matrice SWOT (FFOM)**

	<b>positive</b>	<b>négative</b>
<b>Analyse externe</b>	Opportunités	Menaces
<b>Analyse interne</b>	Forces	Faiblesses

(Source : SION Michel, réussir son business, Dunod, Paris, 2007, p43.)

### Conclusion chapitre 2

À l'issue de ce chapitre nous avons présenté les étapes d'élaboration d'un business plan et les outils d'analyse stratégique et financiers qui sont indispensables pour l'établissement d'un BP. Dans la première section, nous avons évoqué les étapes de la création de Business plan à travers différentes études, dans la deuxième section, nous avons présenté les outils d'analyse financiers, qui visent à établir la structure financière et dans la troisième section nous avons présenté l'évaluation de la rentabilité d'un projet et aussi à établir un avantage concurrentiel durable à fin d'assurer la pérennité à long terme de l'entreprise.

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

---

### Introduction

Pour mieux exploiter nos connaissances théoriques sur l'établissement d'un business plan, au cours de ce chapitre nous tenterons d'établir un business plan pour un nouveau projet d'investissement, nous avons été accueillies par l'unité de production et de prestation de service et de commercialisation de textile SENTEX de KHARATA, la durée de notre stage est d'un mois qui s'étale du 29/04/2014 au 28/05/2014.

### Section1 :Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous tenterons de présenter l'organisme d'accueil de SENTEX

#### 1.1. Historique de l'entreprise

Après l'indépendance, l'Algérie possédait quelques unités artisanales de textiles, et afin de satisfaire les besoins nationaux et dans le but de conquérir le marché international, elle a créé par le décret 66.21 du 22.7.1966 la SENTEX (Société nationale industries textiles), qui est une société à caractère publique et économique, qui occupait à son époque ce qui représentait 1% des postes de travail.

Avec la décentralisation, la SENTEX a donné naissance à six entreprises qui sont, ECOTEX, SOITEX, INDITEX et COUVRETEX, celle-ci à leur tour se composent de plusieurs unités, tel que l'unité de KHERRATA appartenant à la COTITEX cotonnière des industries textiles, spécialisés dans le finissage du coton.

#### 1.2.L'organisation de SENTEX KHERRATA

L'organisation, de l'entreprise est résumée dans le schéma suivant :

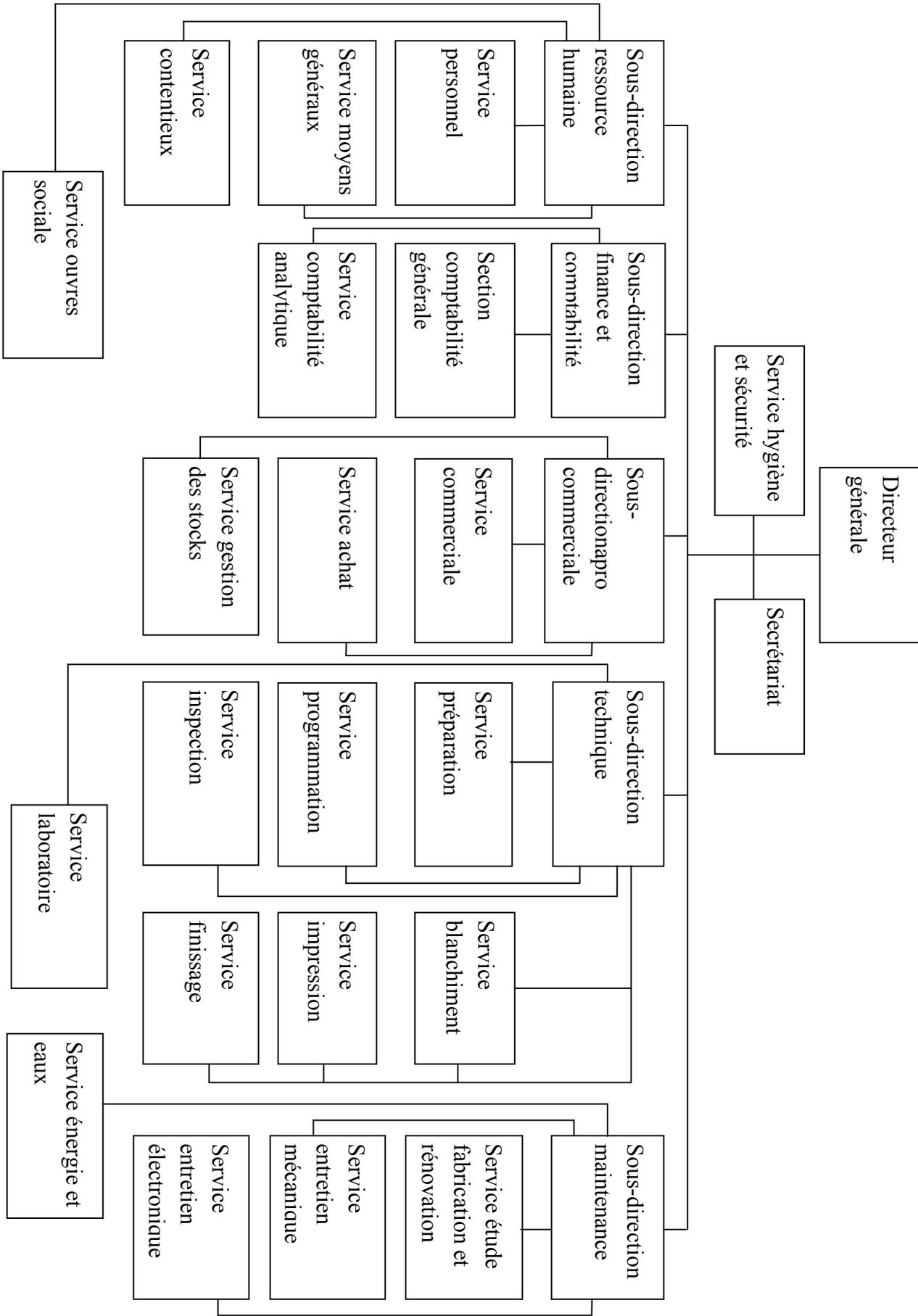


Schéma N°10: organigramme de SENTEX

(Source : organigramme fourni par la DG de SENTEX.)

### 1.2.1.Sous-direction ressource humains

La sous-direction des ressources humaines se compose de trois services, qui travaillent en collaboration pour la gestion et traite toutes affaires socioprofessionnelles des employeurs. Afin d'offrir un bon climat de travail elle se doit de respecter les règles qui découle du contrat de travail.

#### 1. Service de personnel

Il se divise en trois sections :

- Section gestion de personnels : Exemple, L'établissement du pointage.
- Section sociale : S'occupe du personnel en matière de congés, maladies...
- Section formation : S'occupe de la formation interne (pour le personnel désirant changer de poste) externe (concerne les stagiaires).

#### 2. Service œuvre sociale

Ce service s'occupe du social du personnel en ce qui concerne les prêts, cadeau, colonies de vacances...etc. Il s'occupe de la médecine du travail et de la coopérative.

#### 3. Service moyen généraux

Ce service s'occupe du transport de marchandises sur toutes les voies, de différente assurance, ainsi l'entretien de la cour de l'unité et gère les femmes de minage.

### 1.2.2.Sous-direction approvisionnement commerciale

Elle est charge essentiellement de l'approvisionnement des produits nécessaires pour le fonctionnement de l'unité et la commercialisation de produits finis, elle et considérée comme un soutien pour l'activité de l'unité, elle se compose de trois services,

#### ➤ Service achat

Assure les différents achats de produit dont l'unité a besoin pour son fonctionnement ceci suit aux demandes par trois demandeurs, la sous-direction maintenance pour les pièces de rechanges,le service de gestion des stocks pour les produit chimique, colorants, service des moyens généraux pour les fournitures de bureaux et autres ; ces achats se devisent en deux catégories : achat locaux et importation.

### ➤ **Service gestion des stocks**

Son rôle est gérer les stocks selon les besoin de l'unité, pour cela l'unité dispose de quatre magasin :

- Magasin de pièces détachées.
- Magasin des produits chimiques auxiliaires.
- Magasin des produits finis (commerciales).
- Magasin de fournitures de bureau.

Ce service contrôle les mouvements des stocks, établit les bon d'entrée lors de la réception des marchandises, et les bon de sortie pour les ventes ou la consommation. Une copie de ces bons doit être transmise au service comptabilité analytique. A chaque fin du mois, un rapport activités établi afin d'évaluer les entrées et les sorties.

### ➤ **Service commerciale**

Il est divisé en deux sections :

- **Section des ventes**

Charge de la réception des clients de l'établissement des factures de vente, elle établit un rapport d'activités chaque fin du mois qui comprend le chiffre d'affaire des ventes.

- **Section magasin**

Elle s'occupe de l'établissement des bons d'entrées lors de la réception des produits finis, ainsi que les bons de livraison lors de ventes, le dossier fourni pour le service de la comptabilité générale se compose de facture et d'un bon de livraison.

### **1.2.3. La sous-direction finance et comptabilité**

La sous-direction finance et comptabilité est représentée par ses deux services, à savoir, le service de la comptabilité générale et celui de la comptabilité analytique, et un organe essentiel et très sensible, car c'est de lui que dépend la gestion de l'unité du fait qu'elle est la seule à pouvoir expliquer et analyser les résultats de l'unité.

### ➤ Section comptabilité générale

En matière de comptabilité générale les opérations courantes sont réalisées suivi du compte d'exploitation et établissement du bilan. La comptabilité générale de la société est le cumul de toutes opérations quotidiennes engagées pendant la période d'exploitation, ses résultats expriment leur importance dans le domaine de l'orientation de la gestion et ces comportements.

#### 1.2.4. Sous-direction technique

Elle reçoit les critères des produits demandé par les clients de l'unité, pour avoir réalise ses conditions et le client soit contant, la direction fait l'objet de plusieurs services :

- **Service préparation**

C'est de faire la visite des tissus, leur classement suivant les défauts, en suites les assemblés, en vue de prétraitement.

- **Service prétraitement**

Il enlève les produits tout le long des opérations en suite il détermine les colorants matiras de fibres, afin d'obtenir un blanc pur pour préparer les tissus à la teinture, et à l'impression pour les rendre propres et hydrophiles.

- **Service tenture**

C'est une opération ou une suite d'opération permettant de colorer un tissu d'une façon homogène.

- **Service impression**

Elle est appliquée sur les tissus des d'une ou plusieurs colleurs, la source de travail de service, comme il vient aussi de service blanchissement.

- **Service finissage**

Confère au tissu une préparation visuelle, et des touches plus agréables et des propriétés particulières selon les usages déterminés.

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

---

- **Service inspection**

C'est contrôler, et classer les tissus teintés imprimés et finis.

- **Service de programmation**

Service programmation et chargé de d'établir les programmes de production proprement dite, à partir des commandes des clients ou de l'unité, en suite de les remettre au laboratoire pour passer les tests nécessaires sur les colleurs et la qualité des tissus.

- **Service laboratoire**

Il s'occupe de faire toutes les tests sur les colleurs et les tissus, pour les colleurs il cherche le colleur demandé et pour celle-ci il fait le mélange des colleurs principaux jusqu'à attendre le colleur secondaire, et pour les tissus il va tester les colleurs obtenus sur les tissus qui vont être utilisés dans la production.

- **Service contrôle qualité**

Il est chargé de contrôler les colleurs et la qualité de tissu utilisés dans la production finis, et vérifier la conformité des critères demandés par le client sur tous.

Les tissus comprenant des défauts sans rejeter alors il faut bien contrôler les produits dès que les machines sont lancées.

### 1.2.5. Sous-direction maintenance

Elle est divisée en plusieurs services, elle est très importante sur le plan d'intervention quotidienne, ces services sont divisés comme suit :

- **Service maintenance**

Il est chargé de l'approvisionnement en pièces de rechange de tous genres, ainsi que la gestion de magasin où sont stockées, il assure aussi la documentation technique en vue de l'exploitation et se charge de l'étude de l'équipement.

- **Service mécanique /fabrication**

Il est chargé de toute fabrication mécanique ou l'usinage de pièces, en vue de leur utilisation dans les machines et équipements, il s'occupe de la fabrication des pièces défectueuses.

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

---

- **Services entretien mécanique**

Il prend soin des machines et leur entretienne de matériel d'exploitation et tous les équipements.

- **Service entretien électrique**

Il est responsable de la réparation de tous les matériels électriques se trouvent au niveau de l'unité.

### 1.3. Fiche technique de l'entreprise SENTEX

#### Fiche technique de l'usine

##### Superficie

- surface totale : (100 225 m<sup>2</sup>)
- Surface courante : (25 128m<sup>2</sup>)
- Une cité d'hébergement de 25 chalets soit une surface de 2450 m<sup>2</sup>

##### Réalisation

- Consortium japonaise
- Marubeni : chef de file
- Dainagazaki : génie civile
- Fugibo /knoko-how (savoir-faire)
- Type de contrat : produit en main
- Début des travaux : 14/01/1979
- Fin des travaux ; 30/12/1981
- Date d'inauguration : en juin 1982

L'usine à une capacité de production de 188000,000M/an qui son répartis comme suit :

- Robe dame Cotton : 1610 400M/an
- Robe dame PE/c : 3582 700M/an
- Mada polar PE/c :3454 400M/an
- Batiste PE/c: 1 760 000M/an
- Chemise PE/c: 2 370 000M/an

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

- Draps de lit PE/c:2 370 000M/an
- Autres : 2 312 900M/an

### ➤ La consommation d'énergie annuelle dans la SENTEX

**Tableau N°4 :La capacité de consommation d'énergie dans la SENTEX :**

Energie	Journalier	annuelle	Capacité installée
Electricité	31 690Kwh	790 200kmh	17 transformateurs
Vapeur	3548t	88719t	12thx 3chediars
Eau	2408m <sup>3</sup>	101 000 m	78m <sup>3</sup> /hx2ans de traitement
GPL	710Kg	177435kg	10tx 2réservoirs
Full léger	3510Kl	8936kl	300kl 3réservoirs
Haïr	2310nm <sup>3</sup>	536800nm <sup>3</sup>	22kwx 3compresseur
Gnl	8322Kg <sup>3</sup>	8322kg3	-

(Source : données fournies par la SENTEX.)

### ➤ Processus généraux

L'usine est dotée de moyens lui permettant de fournir des tissus finis : blanc, teints, imprimés, teints en file.

En coton vu en polyester, coton, allant jusqu'à 240cm de la largeur et de destination variées :

- Drap de lit (2plase)
- Robe dames
- Ameublement et autres

### ➤ Les Moyens de transport

SENTEX dispose d'un parc roulant composé de :

- 02 Camions SONACOM K120,
- 01 Camion incendié NISSAN,

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

- 01 Camion-citerne hydrocarbure,
- 03 tracteurs routiers,
- 05 véhicules utilitaires pour les commerciaux,
- 03 véhicules de tourisme,
- 04 chargeurs sur pneus,

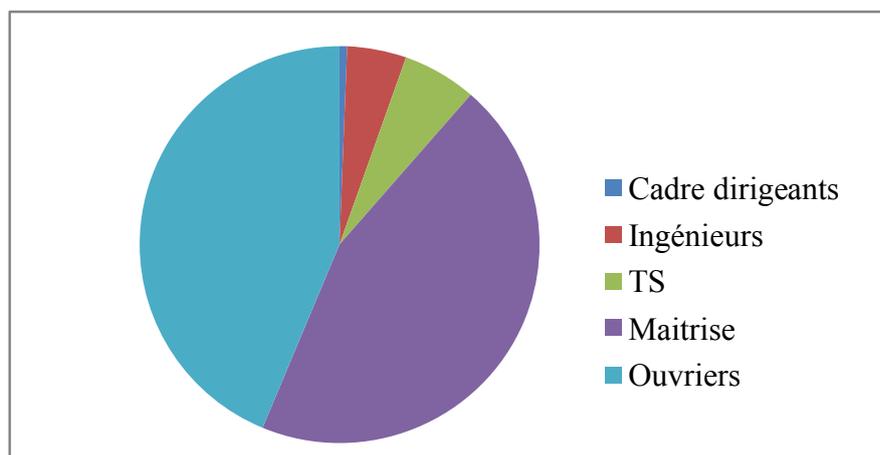
### 1.4. Moyens humains

**Tableau N°5 : Structure professionnel des effectifs**

Structure de l'effectif	Nombre d'agents
Cadres dirigeants	01
Cadres supérieurs (ingénieurs)	08
Cadres moyens (TS)	10
Maitrise	75
Ouvriers non qualifiés	73
<b>Total</b>	<b>167</b>

(Source : données fournies par la DRH.)

**Graphique N°1 : Moyens humains**



(Source : établie par nous même d'après les données fournies par SENTEX.)

L'activité de la société est la production, prestation de service et la commercialisation de facteurs de production de textile.

Les produits commercialiser sont : Articles1020, drap de lit 1036A et drap de lit 1036, drap de lit 1049A, drap de lit 1049, pop4008, madapolam, nappe damasses 5506 et nappe

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

damasses 5509, nappe damasses 5511, nid d'abeille, nappe gauffre 6504 et nappe gauffre 6505, gabardine 180 et gabardine 220, gabardine 260, pique 7555 et pique 7557, concordine 200 et concordine 260, concordine 220, concordine 270, concordine 240, cretonne.

Les prestations offertes sont :

Type de matière	Type de traitement
Petite laize (légers) de 01 à 300 g /ml	BLANC
	TEINT
	IMPRIME
Petite laize (lourd) de 301 g /ml et plus	BLANC
	TEINT
	IMPRIME
Grande laize (légers) de 01 à 400 g /ml	BLANC
	TEINT
	IMPRIME
Grande laize (lourd) de 400 g /ml et plus	BLANC
	TEINT
	IMPRIME

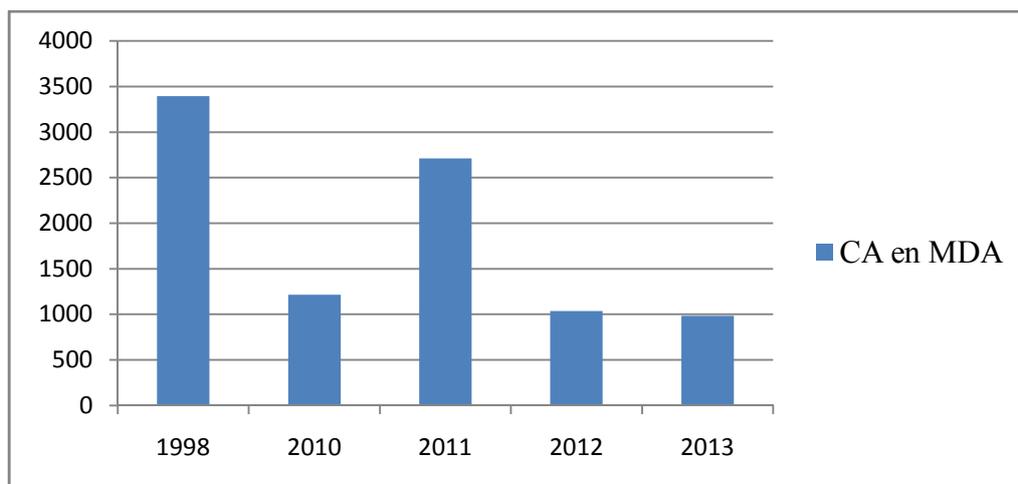
(Source : données fournies par la SENTEX.)

**Tableau N°6 : l'évolution de chiffre d'affaires en millions de DA**

Années	Montants
1998	3395
2010	1215
2011	2712
2012	1038
2013	985

(Source : données fournies par SENTEX.)

**Graphique N°2 : évolution de chiffre d'affaires en millions de DA**



(Source : établie

par nous même d'après les données fournies par SENTEX.)

### **Section 2 : établissement d'un business plan**

Au cours de cette section, nous tenterons de présenter le business plan pour le nouveau projet d'investissement de la SENTEX.

#### **2.1. Analyse financière**

Notre analyse financière sera faite premièrement en analysant les principaux indicateurs financiers, l'analyse de l'activité, structure et les ratios.

##### **➤ Synthèse des principaux indicateurs financiers**

Notre analyse financière est faite sur la base :

- 1.** des bilans comptables (passif du bilan et actif du bilan) de, 2011 et 2012,
- 2.** le compte de résultat de, 2011 et 2012,

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

**Tableau N°7 : principaux indicateurs financiers.**

		<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Activité</b>	CA	2 712 848	1 038 069
	Marge brute	1 655 613	655 810
	EBE	-65 547 052	-61 290 244
	Amortissements	30 903 543	24 719 371
	Résultat net	-90 209 518	-152 209 460
	CAF	-59 305 975	-127 571 088
<b>Structure</b>	Total bilan	1 495 199 360	1 318 314 169
	Actif immobilisé net	117 211 889	899 262 217
	Fond propres	248 874 889	96 584 429
	DLMT	1 088 337 098	875 089 965
	DCT	157 987 372	346 639 774
	FR	165 093 108	72 412 176
	BFR	185 567 411	226 564 421
	Trésorerie	-20 474 303	-154 152 244
<b>Ratios</b>	MC / CA (%)	61,02%	63,17 %
	FP / Actif immobilisé	2,12	0,11
	Résultat net / CA	-33,25	-146,63
	DLMT / FP	4,37%	9,06%
	FP / Total bilan	0,17%	0,07%
	DLMT / CAF	-18,35	-6,86

(Source : établie par nous même d'après les données fournies par la SENTEX.)

### ➤ **Commentaire**

Après l'étude de deux exercices, nous avons constaté que cette société dispose de :

- Un déséquilibre financier caractérisé par une trésorerie négative et le besoin au fond de roulement excède le fond de roulement.
- Cette société ne possède pas ce qui oblige les dirigeants de faire appel aux capacités étrangères (dettes) pour financier ces besoins.
- Insuffisance des moyens de financement interne et externe.
- Lourd charge d'exploitation (les charges personnelles et les charges financier) ce qui exprime le résultat déficitaire.
- La société ne dispose pas d'une rentabilité soit financière, soit économique.

### 2.2. Le projet

#### ➤ Identification du projet

Modernisation et réhabilitation de l'outil de production en appui à l'activité industrielle en cours pour une période de dix (10) ans qui s'étale 2015 au 2024.

#### ➤ Objet du projet

Le projet vise à améliorer la production de textile et les produits intermédiaires destinés à accompagner le développement de textile algérienne. La production répondra aux exigences nouvelles imposées par le marché.

### 2.3. Marché

La demande nationale en produit textile est en augmentation continue conséquence de l'évolution démographique et de l'amélioration du niveau de vie de la classe moyenne.

Malgré le plan ambitieux de relance de la production textile initié par l'Etat algérien, plusieurs facteurs continuent à affecter le rendement de textile :

- Prix des produits finis et la concurrence des produits importés,
- Manque de technicité
- Manque de financement,...

Le commerce de ces produits notamment les tissus, devra connaître un développement important.

SENTEX est consciente de cette situation et compte dès à présent, augmenter ses capacités de production en actualisant ses infrastructures et réhabilitation de site.

#### ➤ Description du marché

Le secteur public de textile est très sévèrement touché par la récession. On estime, par exemple, que plus de 50% des unités de confection ont été fermées. La part de marché de secteur public par rapport au secteur privé est par ailleurs passée de 64 à 16% entre 1990 et 2010. Cette industrie est principalement une industrie de transformation de produits importés et ne participe pas à la valorisation de produits primaires ou industriels. Cette absence d'intégration verticale explique, entre autres, sa non compétitivité.

### ➤ Taille du marché

Le secteur national des textiles se porte très mal. Actuellement le marché est dominé par les importations. Les entreprises nationales ne détiennent que 10% des parts du marché algérien de la confection qui avoisine actuellement quelque 2 milliards de dollars. Ce marché représente environ 400 millions de mètres linéaires soit 2 milliards de dollar en terme de valeur, l'essentiel des besoins de l'Algérie en matière de textiles est importée, par ailleurs, que le plan de restructuration de secteur, initié par les pouvoirs public.

### 2.4. La concurrence

Chaque entreprise à ces concurrent, ainsi SENTEX souffre de la concurrence étrangères sur tout les produits importé de la chine qui est le premier concurrent du marché algérienne, mais en peut toujours faire la déférence car la «SENTEX» est bien marqué avec sa meilleur qualité du tissu.

### 2.5. Les principaux fournisseurs

Les principaux fournisseurs de la SPA SENTEX sont :

- Entreprise algérienne des textiles industriels techniques (EATIT),
- Société de textile d'habillement et d'ameublement (SOTEXHAM).

### 2.6. Les principaux clients

La société dispose d'un réseau de clients constitués principalement par les entreprises de confection et habillement (C.H), et les sociétés de textile d'habillement et d'ameublement (SOTEXHAM) et le secteur privé.

### 2.7. La structure des investissements

On à préciser les coûts d'études de maturation de filière est incluons dans la rubrique en indiquant le montant prévu à cet effet ou à défaut signaler dans les conclusions du business plan, notamment, au niveau du cash-flow dégage son impact à traduire soit sous forme d'autofinancement à valoir sur les éventuels cash-flow positifs dégagés, soit déterminer son montant global pour lequel un financement à moyen/long terme est à prévoir impactant les résultats du cash-flow à la fois dans les résultats d'exploitation (Amortissements) et sur le plan de remboursement.

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

**Tableau N°8 : Programme et structure des investissements projetés U : KDA**

<b>Programme d'investissement</b>	<b>En valeur</b>	<b>En %</b>
<b>1 Investissements de base</b>	<b>263000</b>	<b>82%</b>
Travaux d'infrastructures et bâtiments	24000	7%
Travaux de réhabilitation des installations fixes et/ou leur modernisation	16000	5%
Equipements de production	223000	69%
<b>2 Investissements spécifiques</b>	<b>58 982</b>	<b>18%</b>
Investissements immatériels	43100	13%
Formation	15 882	5%

(Source : réalisé par nous même d'après les données fournies par la SENTEX.)

### ➤ Structure de financement

L'entreprise contribue à hauteur de : 30 % du montant des équipements de production ; le terrain et les bâtiments sont déjà en sa possession.

**Tableau N°9 : mode de financement**

Ressources extérieures	225 387	70%
Apports en capital	96 595	30%
<b>TOTAL</b>	<b>321 982</b>	<b>100%</b>

(Source : réalisé par nous même d'après les données fournies par la SENTEX.)

**Tableau N°10 : les Amortissements**

Désignation	Montant brut	Taux(%)	Dotation annuelle
Infrastructures	40 000	0,05	2000
Equipements de production	266100	0,0667	17 740
<b>TOTAL</b>	<b>306 100</b>	-	<b>19740</b>

(Source : réalisé par nous même d'après les données fournies par la SENTEX.)

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

### ➤ Echancier de remboursement

Montant du crédit : 225 387

Taux d'intérêt : 6,25%

TVA : 17%

Duret CMT : 5ans +différé d'un an

**Tableau N°11 : échancier de remboursement**

<b>Période</b>	<b>Capital début de période</b>	<b>Intérêt</b>	<b>TVA17% S/Intérêt</b>	<b>Principal</b>	<b>Annuité</b>	<b>Capital fin de période</b>
<b>1<sup>ere</sup></b>	225 387	14 087	2 395	-	16 421	225 387
<b>2<sup>eme</sup></b>	225 387	14 087	2 395	45 077	61559	180 310
<b>3<sup>eme</sup></b>	180 310	11 269	1 916	45 077	58263	135 232
<b>4<sup>eme</sup></b>	135 232	8 452	1 437	45 077	54 966	90 155
<b>5<sup>eme</sup></b>	90 155	5 635	958	45 077	51 670	45 077
<b>5<sup>eme</sup></b>	45 077	2817	479	45 077	48 374	-

(Source : réalisé par nous même d'après les données fournies par la SENTEX.)

### **2.8. Réalisation des investissements**

Le coût des investissements de base à acquérir et les investissements spécifiques à réaliser sont estimés à 321 982 MDA.

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

**Tableau N°12 : Planning de réalisation des investissements U :MDA**

<b>Projet</b>	<b>Cumul 2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>TOTAL CREDIT</b>
<b>1 Investissement de base</b>						
Travaux d'infrastructures et bâtiments	-	24 000	-	-	-	24 000
Travaux de réhabilitation des installations fixes et/ou leur modernisation		16 000				16 000
Equipements de production spécifiques		223 000				223 000
<b>2 investissements spécifiques</b>						
Equipements de production spécifiques		43 100				43 100
Formation		15 882				15 882
<b>TOTAL</b>		321 982				321 982

(Source : réalisé par nous même d'après les données fournies par la SENTEX.)

### 2.9. Technologie

Autant que la SENTEX est une entreprise publique elle utilisera un matériel d'une technologie simple est un laboratoire qui sera bien équipé.

#### ➤ Impact sur l'environnement

La technologie utilisée est simple et éprouvée, la technologie et le matériel servant à la production des tissus avec des normes international est qui fait pas des déchée nocif à l'environnement, il n'y aura aucun dégagement d'eau ou d'air, tous les rejets seront recyclés.

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

### 2.10. Statut juridique

SENTEX est une unité de production, elle à une forme juridique d'une succursale rattachée à la société mères TEXALG.

**Tableau N°13: Planning de remboursement des crédits allouent par projet**

Projet	Montant mobiliser	2015	2016	2017	2018	2019
Investissement de base	263 000	-	-	-	-	-
Investissement spécifique	58 982	-	-	-	-	-
Crédits d'exploitation	60 000	-	-	-	-	-
Autres	254 759	-	-	-	-	-
<b>Total de remboursement par année</b>	<b>634 741</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Cumule de remboursement	-	-	-	-	-	-

projet	2020	2021	2022	2023	2024
Investissement de base	-	-	18 867	18 867	18 867
Investissement spécifique	-	-	4 462	4 462	4 462
Crédits d'exploitation	-	-	4 000	4 000	4 000
Autres	20 307	20 307	20 307	20 307	20 307
<b>Total de remboursement par année</b>	<b>20 307</b>	<b>20 307</b>	<b>47 636</b>	<b>47 636</b>	<b>47 636</b>
<b>Cumule de remboursement</b>	<b>20 307</b>	<b>40 614</b>	<b>88 250</b>	<b>135 886</b>	<b>183 522</b>

(Source : réalisé par nous même d'après les données fournies par la SENTEX.)

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

### Section 3 : Etude de la rentabilité d'un projet

#### 3.1. Structure du coût de production cumulée

Tableau des coûts comparatifs génèrent par la production projetée avec les coûts d'importation de mêmes produits (paramètre d'appréciation du facteur substitution aux importations).

**Tableau N°14 : Structure du coût de production cumulée**

<b>Libelles</b>	<b>En valeur en MDA</b>	<b>En %</b>
En unité ou en tonnage (production en quantité physique)	3 587 850	
Prix de vente unitaire moyen	86.52	
Chiffre d'affaire	310 429 000	100 %
<b>Consommation</b>		
Consommations	109 074 000	39 %
Matières	72 716 000	26 %
Services	1 790 000	1 %
<b>Facteurs de production</b>		
Charges de personnel	60 034 000	21 %
Amortissements	19 740 000	7 %
Frais généraux	5 200 000	2 %
Intérêts d'emprunt	9 660 000	3 %
<b>Autres</b>		
Provisions	1 260 000	1 %
IBS	1 891 000	1 %
<b>Marge nette</b>		
Marge nette globale	29 064 000	
Marge nette unitaire	8.10	

(Source : réalisé par nous même d'après les données fournies par la SENTEX.)

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

### 3.2. Les prévisions de production et de ventes et détermination du chiffre d'affaire et la valeur ajoutée

Document établi par produits ou par nature d'activité accompagné d'un état récapitulatif inhérent au projet dans son ensemble.

**Tableau N°15 : Programme prévisionnel de production et de ventes et détermination du chiffre d'affaire et la valeur ajoutée.**

Projet	TOTAL	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Chiffre d'affaires</b>						
Quantités produit ML		3 587 850	3 751 320	4 741 100	4 596 416	4 664 515
Prix de vente		86.52	86.52	86.52	103.82	103,82
Chiffre d'affaire KDA		310 429	324 565	410 200	477 200	484 270
<b>Les charges opérationnelles</b>						
Coût d'achat		201 580	211 650	266 300	309 500	320 320
%part locale		100%	100%	100%	100%	100%
En % du CA		65%	65%	65%	66%	66%
Autres frais variables		87 834	100 179	119 881	123 400	124 800
coût de production		289 414	311 829	386 181	432 900	445 120
<b>Marges</b>						
Valeur ajoutée		95 398	101 015	129 700	158 800	164 950
En % du CA		31%	31%	32%	33%	34%
Excédent Brut d'Exploitation		30 164	30 436	55 219	81 600	86 850
En % du CA		10%	9%	13%	17%	18%
Résultat opérationnel		9 164	3 036	14 019	40 400	45 650
En % du CA		3%	0%	3%	8%	9%
<b>Résultat net</b>		7 331	2 429	11 215	32 320	36 520
En % du CA		2%	0%	3%	7%	8%

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

Projet	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Chiffre d'affaires</b>					
Quantités produit ML	4 897 736	5 142 621	5 143 137	5 400 293	5 670 311
Prix de vente	103,82	103,82	109,00	109,00	109,00
Chiffre d'affaire KDA	508 483	533 907	560 602	588 632	618 064
<b>Les charges opérationnelles</b>					
Coût d'achat	333 336	353 152	370 810	389 350	408 818
%part locale	100%	100%	100%	100%	100%
En % du CA	66%	66%	66%	66%	66%
Autres frais variables	131 040	137 592	144 471	151 695	159 280
coût de production	467 376	490 744	515 281	541 045	568 098
<b>Marges</b>					
Valeur ajoutée	173 198	181 857	190 950	200 498	210 522
En % du CA	34%	34%	34%	34%	34%
Excédent Brut d'Exploitation	91 192	95 752	100 540	105 567	110 845
En % du CA	18%	18%	18%	18%	18%
Résultat opérationnel	49 580	53 724	58 091	62 694	67 544
En % du CA	10%	10%	10%	11%	11%
<b>Résultat net</b>	27 525	30 150	23 901	26 370	28 974
En % du CA	5%	6%	4%	4%	5%

(Source : réalisé par nous même d'après les données fournies par la SENTEX.)

Le chiffre d'affaire ne cesse d'augmenter d'une année à l'autre est celadû à l'augmentation de la demande et les quantités vendues de textile, cette situation dénote un supplément de la valeur apporté par l'entreprise aux productions vendues avec une cadence de 34%.

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

### 3.3. La structure socio professionnelle des effectifs

Soit en frais personnel annuel de tout l'effectif est de 60 036 000MDA incluant la part patronale et les charges sociales évaluées entre 26% et 02% du fond social soit un salaire moyen annuel par agent de 359KDA.

**Tableau N°16 : Les charges de personnel**

<b>Projet</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Les indicateurs sociaux</b>					
Effectif moyen	167	168	170	170	173
Salaire par agent en KDA	35	38	38	39	39
Frais de personnel en MDA	60 034 000	64 079 000	65 681 000	67 500 000	68 200 000
Coût de la formation en KDA	1 588	1 588	1 588	1 588	1 588
Part de la formation en %	10%	10%	10%	10%	10%
Valeur ajoutée en MDA	95 398 000	101 015 000	129 700 000	158 800 000	164 950 000
<b>Ratio de rémunération du facteur de travail par la valeur ajoutée</b>					
Formation professionnel en %	63%	63%	51%	43%	41%
<b>Ratio de productivité par agent</b>					
<b>Valeur ajoutée / Effectif en KDA</b>	<b>571</b>	<b>601</b>	<b>763</b>	<b>934</b>	<b>953</b>

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

Projet	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Les indicateurs sociaux</b>					
Effectif moyen	173	175	175	175	175
Salaire par agent en KDA	41	42	45	46	47
Frais de personnel en MDA	71 610 000	75 190 000	78 948 000	80 922 000	82 945 000
Coût de la formation en KDA	1 588	1 588	1 588	1 588	1 588
Part de la formation en %	10%	10%	10%	10%	10%
Valeur ajoutée en MDA	173 197 000	181 857 000	190 950 000	200 497 000	210 522 000
<b>Ratio de rémunération du facteur de travail par la valeur ajoutée</b>					
Formation professionnel en %	41%	41%	41%	40%	39%
<b>Ratio de productivité par agent</b>					
<b>Valeur ajoutée / Effectif en KDA</b>	<b>1 001</b>	<b>1039</b>	<b>1091</b>	<b>1146</b>	<b>1 203</b>

(Source : réalisé par nous même d'après les données fournies par la SENTEX.)

### 3.4. Les comptes d'exploitation prévisionnels

L'entreprise à une augmentation considérable de son CA d'ici à 2024 et cela en raison :

- Augmentation de la demande sur les différents types de textile.
- Accroissement de son offre avec l'entrée de nouvel outil de production.

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

**Tableau N°17 : Les Comptes d'exploitation prévisionnels 2015-2024 (TCR)**

	<b>Rubriques</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
1	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>310 429</b>	<b>324 565</b>	<b>410 200</b>	<b>477 200</b>	<b>484270</b>
2	Achats consommés	181 790	189 850	244 500	287 400	297800
3	Services extérieurs	19 790	21 800	21 800	22 100	22520
4	Consommation de la période	201 580	211 650	266 300	309 500	320320
5	Production stockée ou déstockée	-13 451	-11 900	-14 200	-8 900	1 000
<b>6</b>	<b>Valeur ajoutée d'exploitation</b>	<b>95 398</b>	<b>101 015</b>	<b>129 700</b>	<b>158 800</b>	<b>164950</b>
7	Charges de personnel	60 34	64 079	65 681	67 500	68 200
8	Impôts, taxes et versement assimilés	5 200	6 500	8 800	9700	9 900
<b>9</b>	<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>30 164</b>	<b>30 436</b>	<b>55 219</b>	<b>81 600</b>	<b>86 850</b>
10	Dotations aux amortissements et aux provisions	21 000	27 400	41 200	41 200	41 200
<b>11</b>	<b>Résultat opérationnel</b>	<b>9 164</b>	<b>3 036</b>	<b>14 019</b>	<b>40 400</b>	<b>45 650</b>
12	Charges financières	1 600	2 200	4 200	5 000	5 500
<b>13</b>	<b>Résultat financier</b>	<b>-1 600</b>	<b>-2 200</b>	<b>-4 200</b>	<b>-5 000</b>	<b>-5 500</b>
<b>14</b>	<b>Résultat ordinaire avant impôt</b>	<b>7 564</b>	<b>836</b>	<b>9 819</b>	<b>35 400</b>	<b>40 150</b>
15	IBS	1 891	209	2 454	8 850	10 037
<b>16</b>	<b>Résultat net</b>	<b>5 673</b>	<b>627</b>	<b>7 365</b>	<b>26 550</b>	<b>27 525</b>
17	Amortissement	21 000	27 400	41 200	41 200	41 200
<b>18</b>	<b>Cash-flow brut</b>	<b>26 673</b>	<b>28 027</b>	<b>48 565</b>	<b>67 750</b>	<b>71 312</b>
<b>19</b>	<b>Cumul cash-flow brut</b>	<b>26 673</b>	<b>54 700</b>	<b>103 265</b>	<b>171 015</b>	<b>242 327</b>
20	Remboursement emprunt en principal	-	-	-	-	-
21	cumul Remboursement emprunt en principal	-	-	-	-	-
<b>22</b>	<b>Cash-flow net</b>	<b>26 673</b>	<b>28 027</b>	<b>48 565</b>	<b>65 750</b>	<b>71 312</b>
<b>23</b>	<b>Cumul cash-flow net</b>	<b>26 673</b>	<b>54 700</b>	<b>103 265</b>	<b>171 015</b>	<b>242 327</b>

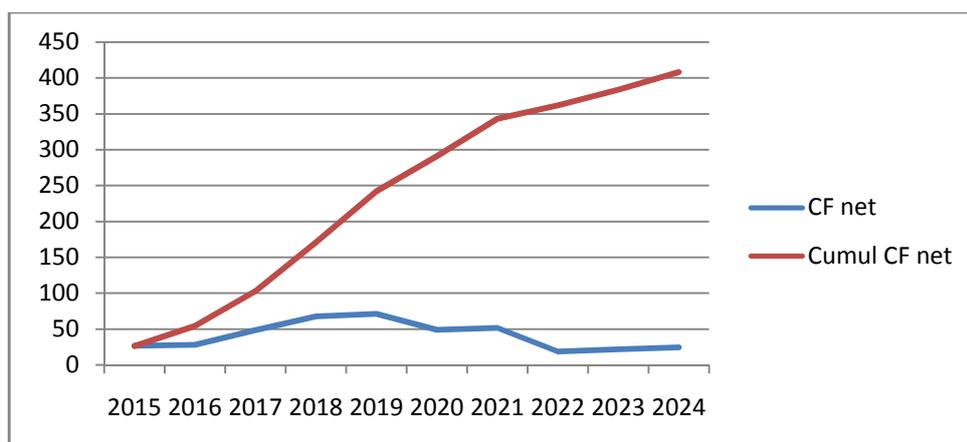
## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

	<b>Rubriques</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Total</b>
<b>1</b>	<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>508 483</b>	<b>533 907</b>	<b>560 602</b>	<b>588 632</b>	<b>618 064</b>	<b>4 818 354</b>
2	Achats consommés	312 690	328 324	344 740	361 977	380 075	2 929 146
3	Services extérieurs	23 646	24 828	26 069	27 373	28 741	238 667
4	Consommation de la période	336 336	353 152	370 810	389 350	48180 8	3 167 816
5	Production stockée ou déstockée	1050	1102	1157	1215	1276	41 651
<b>6</b>	<b>Valeur ajoutée d'exploitation</b>	<b>173 197</b>	<b>181 857</b>	<b>190 950</b>	<b>200 497</b>	<b>210 522</b>	<b>1 608 887</b>
7	Charges de personnel	71 610	75 190	78 950	82 897	87 042	721 273
8	Impôts, taxes et versement assimilés	10 395	10 914	11 460	12 033	12 635	97 537
<b>9</b>	<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>91 192</b>	<b>95 752</b>	<b>100 539</b>	<b>105 566</b>	<b>110 845</b>	<b>790 077</b>
10	Dotations aux amortissements et aux provisions	41 610	42 028	42 448	42 872	43 301	384 259
<b>11</b>	<b>Résultat opérationnel</b>	<b>49 580</b>	<b>50 724</b>	<b>58 091</b>	<b>62 694</b>	<b>67 544</b>	<b>405 816</b>
12	Charges financières	12 880	13 524	26 223	27 354	28 911	127 572
<b>13</b>	<b>Résultat financier</b>	<b>-12 880</b>	<b>-13 524</b>	<b>-26 223</b>	<b>-27 354</b>	<b>-28 911</b>	<b>-127 572</b>
<b>14</b>	<b>Résultat ordinaire avant impôt</b>	<b>36 700</b>	<b>40 200</b>	<b>31 868</b>	<b>35 160</b>	<b>38 633</b>	<b>278 246</b>
15	IBS	9 175	10 056	7 967	879	9658	69 561
<b>16</b>	<b>Résultat net</b>	<b>27 525</b>	<b>30 150</b>	<b>23 901</b>	<b>26 370</b>	<b>28 974</b>	<b>208 685</b>
17	Amortissement	41 610	42 028	42 448	42 872	43 301	384 259
<b>18</b>	<b>Cash-flow brut</b>	<b>69 135</b>	<b>72 178</b>	<b>66 349</b>	<b>69 242</b>	<b>72 275</b>	<b>591 506</b>
<b>19</b>	<b>Cumul cash-flow brut</b>	<b>311 462</b>	<b>383 640</b>	<b>449 989</b>	<b>519 231</b>	<b>591 506</b>	<b>2 853 808</b>
20	Remboursement emprunt en principal	20 307	20 307	47 635	47 635	47 635	183 519
21	cumul Remboursement emprunt en principal	20 307	40 614	88 249	135 884	183 519	468 573
<b>22</b>	<b>Cash-flow net</b>	<b>48 828</b>	<b>51 871</b>	<b>18 714</b>	<b>21 607</b>	<b>24 640</b>	<b>407 987</b>
<b>23</b>	<b>Cumul cash-flow net</b>	<b>291 155</b>	<b>343 026</b>	<b>361 740</b>	<b>383 347</b>	<b>407 987</b>	<b>2 385 235</b>

(Source : réalisé par nous même d'après les données fournies par la SENTEX.)

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

**Graphique N°3 :L'évolution du cash-flow net et les cumuls CF net**



(Source : établie par nous même d'après les données par les données fournies par SENTEX.)

L'importance des cash-flows de la SENTEX est rassurant quant à sa capacité de remboursement ces DLMT. D'après ses prévisions, il est espéré un retour sur investissement en 10 années d'exploitation.

### 3.5. Les bilans financiers prévisionnels

La projection des bilans financiers prévisionnels des dix (10) prochains exercices peut être arrêtée comme suit :

**Tableau N°18 : Les bilans financiers prévisionnels (2015 - 2024)**

Projet	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Passif</b>					
Capitaux propres	300 835	285 118	276 577	261 104	241 748
Résultats de l'exercice	5 673	627	7 365	26 550	30 112
Emprunts et dettes financières	1 600	2 200	4 200	5 000	5 500
Fournisseurs et autres	44 921	45 484	57 351	66 745	67 390
Impôts	5 200	6 500	8 800	9700	9 900
<b>Totale passif</b>	<b>358 229</b>	<b>339 929</b>	<b>354 293</b>	<b>369 099</b>	<b>354 650</b>
<b>Actif</b>					
Frais préliminaire	1 558	1 558	1 558	1 558	1 558
Immobilisation brutes	306 000	286260	266 520	246 780	227 040
Amortissements	19 740	19 740	19 740	19 740	19 740
<b>valeur nette</b>	<b>287 848</b>	<b>268108</b>	<b>248 368</b>	<b>228 628</b>	<b>208 888</b>
Stock	-13 451	-11 900	-14 200	-8 900	1 000
Créances	36 320	37 974	47 993	55 832	56 656
Trésorerie	47 512	45 747	72 132	93 539	88 106
<b>actifs circulants</b>	<b>70 381</b>	<b>71 821</b>	<b>105 925</b>	<b>140 471</b>	<b>145 762</b>
<b>Totale actif</b>	<b>358 229</b>	<b>339929</b>	<b>354 293</b>	<b>369 099</b>	<b>354 650</b>

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

Projet	2020	2021	2022	2023	2024
<b>PASSIF</b>					
Capitaux propres	123 108	199 598	177 101	141 695	121 070
Résultats de l'exercice	27 525	30 150	23 901	26 370	28 974
Emprunts et dettes financières	12 880	13 524	26 223	27 354	28 911
Fournisseurs et autres	72 308	75 923	79 719	99 649	104 631
Impôts	10 395	10 914	11 460	12 033	12 635
<b>Totale passif</b>	<b>342 197</b>	<b>330 109</b>	<b>318 404</b>	<b>307 101</b>	<b>296 221</b>
<b>ACTIF</b>					
Frais préliminaire	1 558	1 558	1 558	1 558	1 558
Immobilisation brutes	207 300	187 560	167 820	148 080	128 340
Amortissements	19 740	19 740	19 740	19 740	19 740
<b>valeur nette</b>	<b>189 148</b>	<b>169 408</b>	<b>149 668</b>	<b>129 928</b>	<b>110 188</b>
Stock	1 050	1 102	1 157	1 215	1 276
Créances	59 488	62 462	65 588	68 865	72 309
Trésorerie	92 511	97 136	101 993	107 093	112 448
<b>actifs circulants</b>	<b>153 049</b>	<b>160 701</b>	<b>168 736</b>	<b>177 173</b>	<b>186 033</b>
<b>Totale actif</b>	<b>342 197</b>	<b>330 109</b>	<b>318 404</b>	<b>307 101</b>	<b>296 221</b>

(Source : réalisé par nous même d'après les données fournies par la SENTEX.)

### 3.6. La rentabilité du projet et retour sur investissement

Ainsi, La projection de la rentabilité du projet des dix (10) prochains exercices peut être présentée comme suite :

**Tableau N°19: Rentabilité du projet et retour sur investissement**

Projet	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Rentabilité et retour sur investissement</b>					
Chiffre d'affaire	310 429	324 565	410 200	477 200	484 270
Charges d'exploitation	268 414	284 429	344 981	391 700	403 920
<b>résultat d'exploitation</b>	<b>42 015</b>	<b>40 136</b>	<b>67 219</b>	<b>85 500</b>	<b>80 350</b>
<b>En % du CA</b>	<b>14%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>
Autres charges y compris	21 000	27 400	41 200	41 200	41 200
<b>Résultat net</b>	<b>21 015</b>	<b>12 736</b>	<b>26 019</b>	<b>44 300</b>	<b>39 150</b>
<b>En % du CA</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>	<b>6%</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>
Amortissements	21 000	27 400	41 200	41 200	41 200
<b>Cash-flow bruts</b>	<b>42 015</b>	<b>40 136</b>	<b>67 219</b>	<b>85 500</b>	<b>80 350</b>
<b>En % du CA</b>	<b>14%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>
Principal à rembourser	-	-	-	-	-
<b>Cash-flow nets</b>	<b>42 015</b>	<b>40 136</b>	<b>67 219</b>	<b>85 500</b>	<b>80 350</b>
En % du CA	14%	12%	16%	18%	17%

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

Projet	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Rentabilité et retour sur investissement</b>					
Chiffre d'affaire	508 483	533 907	560 632	588 632	618 064
Charges d'exploitation	424 116	445 321	467 587	490 967	515 515
<b>résultat d'exploitation</b>	<b>84 367</b>	<b>88 586</b>	<b>93 016</b>	<b>97 666</b>	<b>402 549</b>
<b>En % du CA</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>
Autres charges y compris	41 610	42 028	42 448	42 872	43 301
<b>Résultat net</b>	<b>42 757</b>	<b>46 558</b>	<b>50 568</b>	<b>54 794</b>	<b>59 248</b>
<b>En % du CA</b>	<b>8%</b>	<b>11%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>
Amortissements	41 610	42 028	42 448	42 872	43 301
<b>Cash-flow bruts</b>	<b>84 367</b>	<b>88 586</b>	<b>93 016</b>	<b>97 666</b>	<b>102 549</b>
<b>En % du CA</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>
Principal à rembourser	20 307	20 307	47 635	47 635	47 635
<b>Cash-flow nets</b>	<b>67 060</b>	<b>68 279</b>	<b>45 381</b>	<b>50 031</b>	<b>54 914</b>
En % du CA	13%	13%	8%	8%	9%

(Source : réalisé par nous même d'après les données fournies par la SENTEX.)

A la lecture des données contenues dans ce tableau, il ressort que la rentabilité du projet de la SENTEX évolue d'une manière satisfaisante, et une augmentation des cash-flows durant les dix (10) ans avenir.

Malgré l'augmentation des charges d'exploitation et les autres charges dans les dix (10) prochains exercices, nous relevons que l'entreprise réalisera de très bonnes performances en 2024 avec un bénéfice net de 59.2MDA et un cash-flow de 54.9MDA.

### 3.7. La rentabilité économique

Sur la base de la rentabilité économique des actifs sera faite sur l'extrapolation de l'actif économique net et l'excédent brut d'exploitation liés au développement du taux de rentabilité économique.

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

**Tableau N°20 : Rentabilité économique des actifs**

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Rentabilité économique des actifs</b>					
Investissement nets	286 260	266 520	246 780	227 040	207 306
Besoins en fonds de roulement BFR	25 460	26 337	83 090	73726	78 372
<b>Actif économique net</b>	<b>311 720</b>	<b>292 857</b>	<b>329 870</b>	<b>300 766</b>	<b>285 678</b>
Chiffre d'affaires	310 429	324 565	410 200	477 200	484 270
Excédent brut d'exploitation	30 164	30 436	55 219	81 600	86 850
Taux de l'EBE	10%	9%	13%	17%	18%
<b>Taux de rentabilité économique</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>17%</b>	<b>27%</b>	<b>30%</b>

	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Rentabilité économique des actifs</b>					
Investissement nets	187 560	167 820	148 080	128 340	108 600
Besoins en fonds de roulement BFR	80 741	85 372	89 017	77 524	81 402
<b>Actif économique net</b>	<b>268 301</b>	<b>253 192</b>	<b>237 097</b>	<b>205 864</b>	<b>190 002</b>
Chiffre d'affaires	508 483	533 907	560 602	588 632	618 064
Excédent brut d'exploitation	91 192	95 752	100 539	100 539	110 845
Taux de l'EBE	18%	18%	18%	18%	18%
<b>Taux de rentabilité économique</b>	<b>34%</b>	<b>38%</b>	<b>42%</b>	<b>51%</b>	<b>58%</b>

(Source : réalisé par nous même d'après les données fournies par la SENTEX.)

D'après ce tableau prévisionnel, Le taux de rentabilité économique affiche une augmentation satisfaisante, avec 10% en 2015 et 58% en 2024 et cela traduit que l'actif économique net durant les dix (10) prochains exercices ont progressé plus rapidement que l'Excédent brut d'exploitation.

## Chapitre III : Établissement d'un business plan au sein de SENTEX

---

### Conclusion du chapitre 03

L'étude que nous avons effectués sur la santé de cette société SENTEX montre un déséquilibre financier et l'insuffisance des moyens de financement interne et externe, lourde charges d'exploitation qui exprime des résultats déficitaires, la société ne dispose pas d'une rentabilité soit financière, soit économique, dans le cadre de réhabilitation des outils de production et l'amélioration de la qualité de textile Algérien, qui doit, en raison de son projet d'investissement, pour être satisfaite par un accroissement de sa production.

D'après le business plan effectué montre que les prévisions projetées sur les prochains dix (10) années est satisfaisante, elle génère un cash-flow important et avec une augmentation de capital, sa trésorerie est excédentaire, et sa structure financière est équilibrée.

L'apprentissage du plan d'affaires doit permettre à l'entreprise de faire mûrir son projet tout en lui offrant un guide de réflexion pour l'action. Ainsi, le plan d'affaires devient un moyen de repérer les obstacles et les risques liés à sa mise en œuvre, permettant de les anticiper ou tout du moins de les contourner.

Il permet non seulement de relier la conception et la réalisation, mais aussi d'aborder la complexité de la réalité entrepreneuriale et professionnelle (prise de décisions, recherche d'information pertinente, travail collectif et individuel, mise en place de stratégie ...).

Bien que le business plan c'est un ensemble des prévisions qui exprime l'activité future de l'entreprise, il décrit les besoins (matériels, humains et financiers), il permet d'exposer les forces et les faiblesses de l'entreprise et constitue de ce fait, un outil majeur d'aider à la décision.

C'est un moyen de communication qui permet aux fournisseurs et aux investisseurs de bien comprendre les objectifs et les opérations de l'entreprise, donc c'est un document indispensable pour assurer la réussite de l'entreprise.

La situation financière de la SPA SENTEX est déplorable (en difficulté) à cause de la mauvaise gestion, la concurrence des produits importés et la dégradation des outils de production qui sont amortis totalement, dans le cadre d'améliorer la situation de cette entreprise un plan d'affaire est indispensable à la réalisation de son objectif principal est celui de moderniser ces outils de production et d'émerger de cette impasse.

Un investissement productif est perçu à la base comme une immobilisation de capitaux avec comme objectif essentiel d'en tirer des avantages financiers sur une période donnée, à travers la production de biens et services générés par cet investissement. L'évaluation de son opportunité tient compte des effets immédiats sur la rentabilité de l'entreprise, mais également les mécanismes à plus ou moins long terme, qui permettent d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Investir est toujours parié sur l'avenir. L'entreprise doit intégrer sa politique d'investissement dans un cadre stratégique mettant en cohérence ses objectifs avec la politique d'ensemble qu'elle a définie. Décider est donc procéder, préalablement, par

processus d'analyse mené de manière rationnelle pour permettre d'effectuer des évaluations et des choix stratégiques pertinents.

Un bon plan d'affaire est celui qui fait apparaître à l'entreprise une évaluation financière de projets d'investissements c'est-à-dire une synthèse entre l'approche planificatrice et la gestion prévisionnelle. Elle correspond à un besoin particulier de prévision, centré sur le concept de produit et repose sur une modélisation réalisée à partir des études techniques et commerciales et financières et c'est en dépit de son importance que c'est développé les méthodes de l'évaluation, ce qui confirme notre première hypothèse concernant l'évaluation d'investissement projetés.

Les informations continues dans le plan d'affaire puisent leurs sources dans différentes études menées. On dénombre trois grandes études à réaliser, il s'agit de l'étude de marché, de l'étude technique et l'étude financière qui sert de socle au montage du dossier financier. Ces différentes études sont importantes indépendamment de la taille et de la complexité du projet. Elles servent à mettre à nu les idées et théories retenues, permettant ainsi de valider un modèle économique et orienter la stratégie de l'entreprise, et cela confirme notre deuxième hypothèse.

## Bibliographié

### Ouvrages généraux :

1. ABDELLAH BOUGHABA, Analyse et évaluation de projets, BERTI éditions 2005.
2. Aminir ALLAL, Economie Financière, Edition OPU 1995.
3. BANCEL F et ALBAN R, les choix d'un investissement : méthode traditionnelles, flexibilité et analyse stratégique, Paris, economica, 1995.
4. BANCEL Frank et ALBAN Richard, les choix d'investissement: méthodes traditionnelles, flexibilité et analyse stratégique, Paris, economica, 1995.
5. C.HORAU, « Maitriser le diagnostic financière », Ed Groupe revue fiduciaire, Paris 1997. MOSCHETTO B-L., le business plan, 3ème ed. economica, Paris.
6. CONSON P., HAMISSI F, gestion financière des entreprises, ed. dunod, Paris, 2002.
7. GRANDGUILLO B, GRANDUILLO F., Analyse financier : les outils du diagnostic financier, 6<sup>e</sup> éd. Paris : GUALINO, 2002.
8. G.MICHEL, Stratégie de l'entreprise, Ed. Economica, Paris, 2003.
9. Hayek Alexandre. , Les business model pour réussir, Paris, 2008.
10. HELFER J-P, KALIKA M., ORSONI, J., Management, stratégies et organisation, 4eme édition, 2002.
11. HONORE L, gestion financière, ed. Nathan, Paris, 2008.
12. MAIRE Claude, Méthodologie du business plan, Pari, ed. Organisation, 2002.
13. M.LECOINTE, Les enjeux de l'évaluation, Le harmattan, Paris, 1997.
14. MONOD E., le business plan dans tous ses états, Paris, ed. D'organisation, 2002.
15. NGOSSANGA MB., Approche méthodologique d'élaboration d'un BP, ed. Dunod, Paris, 2009.
16. NGOSSANGA M.B., Approche méthodologique d'élaboration d'un BP, ed. Dunod, 2011.
17. NGUYEN P., La gestion des risques de taux pour les entreprises, Paris, economica, 1999.
18. SION Michel, réussir son business plan, Paris, Dunod, 2007.

## **Annexe 01 : Sommaire d'un business plan**

### Exécutive summary

1. Historique de l'entreprise
  - 1.1. Présentation de la SENTEX
  - 1.2. Fiche technique de l'entreprise
2. Marché
  - 2.1. Description du marché
  - 2.2. Taille du marché
  - 2.3. Concurrents
  - 2.4. Les fournisseurs
  - 2.5. Les clients
3. Le projet
  - 3.1. Identification du projet
  - 3.2. Objet du projet
  - 3.3. Technologie
  - 3.4. Impact sur l'environnement
  - 3.4. Statut juridique
4. Analyse financière
  - 4.1. Analyse de l'activité
  - 4.2. Analyse de la structure financière

## **Annexes 02 : model d'un business plan**

Partie 1 : présentation de l'entreprise : elle doit être adaptée selon qu'il s'agisse d'une création d'entreprise ou d'une entreprise existante

Historique, grandes étapes de son développement.

Présentation du métier (ou mission).

Produits et services proposés.

Equipe de l'entreprise.

Outil de production.

Principaux clients et fournisseurs.

Analyse financière sur les deux dernières années.

Partie 2: plans d'action et ressources nécessaires.

Ressources humaines : recrutements, formation...

Investissements ou désinvestissements.

Partie 3 : prévisions financière

Etude de marché et prévisions de vente.

Rentabilité économique : calcul de la VAN, TRI, délai de récupération.

Etats financiers prévisionnels : compte de résultat, bilan et plan de financement.

2. business plan portant sur un projet marchand au sein de l'entreprise :

Dans ce cas le business plan sera à usage interne à l'entreprise, la présentation de l'entreprise sera donc inutile.

Partie 1 : présentation du projet

Produit.

Clients et leurs besoins.

Cohérences avec les priorités stratégiques de l'entreprise.

Partie 2 : analyse du marché et de la concurrence

Critères de segmentation du/ des marchés.

Evolution de la demande.

Analyse concurrentielle.

Positionnement de l'entreprise sur son marché.

Partie 3 : stratégie et objectifs opérationnels

Objectifs visés : marchés et place aspirée.

Enoncé des politiques marketings, ressources humaines, industrielles et financière.

Partie 4 : plans d'actions et ressources nécessaires

Ressources humaines existantes et acquisition de ressources externes.

Utilisation des capacités de production existantes et de nouveaux investissements.

Les personnes clés incluent dans le projet.

Partie 5 : prévisions financières

Prévisions sur le marché global et prévisions de vente.

Rentabilité économique : calcul de la VAN, TRI...

# Table de matières

## Liste des abréviations

Introduction générale.....1

Chapitre 01 : généralité sur le business plan.....3

Introduction

**Section 1 : L'utilité d'un business plan.....3**

**1.1. Définition des notions clés.....3**

1.1.1. La démarche entrepreneuriale.....3

1.1.2. La création d'une entreprise.....4

1.1.3. Business plan.....5

**1.2. Le business plan de création.....5**

1.2.1. Lors de la création de l'entreprise.....5

1.2.2. La reproduction d'une entreprise.....7

1.2.3. Les grands projets.....7

**1.3. Le business-plan dans la gestion courante.....8**

1.3.1. Coordonner l'action à moyen terme.....8

1.3.2. Fournir une prévision globale et cohérente.....10

1.3.3. Communiquer à l'intérieur de la société.....11

1.3.4. Prévoir et coordonner les actions des filiales.....14

**Section 2 : Valeur et objectifs d'un business plan.....17**

**2.1. Un outil d'aide pour le créateur.....17**

**2.2. Un outil de séduction et de persuasion.....18**

**2.3. Les fonctions internes de business plan outil stratégique.....18**

<b>2.4. Les fonctions externes du business plan un outil de communication et une aide...</b>	<b>21</b>
<b>2.5. L'idée a l'établissement d'un business plan.....</b>	<b>23</b>
<b>2.6. Orientation de la recherche.....</b>	<b>26</b>
2.6.1. L'environnement du projet.....	26
2.6.2. Aspect juridique de la création.....	26
2.6.3. Partenariat ; aides et mesures d'accompagnement.....	26
2.6.4. Etat sommaire des besoins.....	27
<b>Section 3 : contenu et forme du business plan.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. L'élaborations du business plan.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2. Ce que doit démontrer le business plan.....</b>	<b>29</b>
3.2.1. Définir le projet.....	30
3.2.2. Construire le projet.....	30
3.2.3. Faire exister le projet.....	31
3.2.4. Assurer la pérennité du projet.....	31
<b>3.3. La structure type d'un business plan.....</b>	<b>31</b>
<b>2.4. Quelle forme donner a votre business plan.....</b>	<b>35</b>
2.4.1. Règles de forme du business plan.....	35
<b>Conclusion</b>	
<b>Chapitre II : Les étapes d'élaboration d'un business plan et les outils d'analyse.....</b>	<b>38</b>
Introduction	
<b>Section1 : les étapes de la création de business plan.....</b>	<b>38</b>
<b>1.1. Etude de marché.....</b>	<b>38</b>
1.1.1. Les objectifs d'une étude de marché.....	38
1.1.2. La connaissance du marché.....	39

1.1.3. Plan de découpage du marché.....	39
1.1.4. Orientation du choix stratégique et plan marketing.....	39
<b>1.2. Etude technique.....</b>	<b>41</b>
1.2.1. Principe d'une étude technique.....	42
1.2.2. Pratique d'une étude technique en création d'entreprise.....	42
<b>1.3. Etude financière.....</b>	<b>42</b>
1.3.1. Hypothèses et prévisions financières.....	43
<b>Section 2 : les outils d'analyse financière .....</b>	<b>44</b>
<b>2.1. Analyse financier d'une entreprise.....</b>	<b>44</b>
2.1.1. Analyse de l'activité et de la rentabilité.....	46
2.1.2. Le calcul des soldes intermédiaires de gestion.....	46
2.1.3. Signification de la CAF.....	49
2.1.4. La rentabilité économique et la rentabilité financière.....	50
2.1.4.1. Le diagnostic de la rentabilité économique.....	51
2.1.4.2. Le diagnostic de la rentabilité financière.....	52
2.1.5. Analyse par la méthode des ratios.....	55
2.1.5.1. Les ratios de structure financière.....	55
2.1.5.2. Les ratios d'activité et de gestion.....	55
2.1.5.3. Les ratios de rotation .....	56
2.1.5.4. Les ratios de rentabilité.....	56
2.1.6. La méthode de scores.....	57
<b>Section 3 : Analyse de la rentabilité d'un projet .....</b>	<b>57</b>
3.1. Le coefficients d'actualisation.....	59

3.2. Les flux de trésorerie actualisés.....	59
3.3. Valeur Actuelle Nette (VAN).....	59
3.4. Indice de rentabilité (IR).....	60
3.5. Le taux de rendement interne (TRI).....	60
3.6. Délai de récupération.....	61
3.7. Interprétation de la valeur actuelle nette et le taux de rentabilité interne.....	61
<b>3.8. Mener une analyse stratégique.....</b>	<b>63</b>
3.8.1 Analyse interne.....	63
3.8.2. Analyse externe.....	69
<b>Conclusion</b>	
<b>Chapitre 03 : établissement d'un business plan au sein de SENTEX.....</b>	<b>75</b>
Introduction	
<b>Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>75</b>
<b>1.1. Historique de l'entreprise.....</b>	<b>75</b>
<b>1.2. L'organisation de SENTEX KHERRATA.....</b>	<b>75</b>
1.2.1. Sous-direction ressource humains.....	77
1.2.2. Sous-direction approvisionnement commerciale.....	77
1.2.3. La sous-direction finance et comptabilité.....	78
1.2.4. Sous-direction technique.....	79
1. 2.5. Sous-direction maintenance.....	80
<b>1.3. Fiche technique de l'entreprise SENTEX.....</b>	<b>81</b>
<b>1.4. Moyens humains.....</b>	<b>83</b>
<b>Section 2 : établissement d'un business plan.....</b>	<b>85</b>
<b>2.1. Analyse financière.....</b>	<b>85</b>
<b>2.2. Le projet.....</b>	<b>87</b>

2.3. Marché.....	87
2.4. La concurrence.....	88
2.5. Les principaux fournisseurs.....	88
2.6. Les principaux clients.....	88
2.7. La structure des investissements.....	88
2.8. Réalisation des investissements.....	90
2.9. Technologie.....	91
2.10.Statutjuridique.....	92
<b>Section3 :Etude de la rentabilité d'un projet.....</b>	<b>93</b>
<b>3.1. Structure du coût de production cumulée.....</b>	<b>93</b>
3.2. Les prévisions de production et de ventes et détermination du chiffre d'affaire et la valeur ajoutée.....	94
3.3. La structure socio professionnelle des effectifs.....	96
3.4. Lescomptes d'exploitation prévisionnels.....	97
3.5. Les bilans financiers prévisionnels.....	100
3.6.La rentabilité du projet et retour sur l'investissement.....	101
3.7.La rentabilité économique.....	102
Conclusion	
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>105</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>107</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>108</b>
<b>Liste des schémas.....</b>	<b>109</b>
<b>Liste des graphes.....</b>	<b>110</b>
<b>Les annexes.....</b>	<b>111</b>
<b>Tables des matières.....</b>	<b>114</b>

## Résumé

La démarche rationnelle qui vise à élaborer un projet de création ou de reprise d'entreprise doit se traduire par l'élaboration d'un « Business Plan »(BP) ou Plan d'affaire. Sa conception donne à l'entrepreneur l'occasion de se construire en même temps qu'il trace le chemin vers l'élaboration d'une nouvelle entité économique.

Le BP est donc l'instrument privilégié pour préparer et formaliser un rendez-vous avec son conseiller professionnel. Exercice salutaire et constructif, il vous permettra de construire un argumentaire, vous donnant l'occasion de vous convaincre vous-même, avant de convaincre les autres.

**Mots clé :** business plan, la Démarche entrepreneurial, définir le projet, étude de marché, étude technique, étude financière, l'analyse SWOT, La matrice B.C.G, La matrice ADL, La matrice de Mc Kinsey.

### ملخص

النهج العقلاني هو تطوير مشروع تكويني أو استرجاع أعمال المؤسسة وعلى هذا ينبغي أن توضع «خطة الأعمال» وهي أداة تصميمية تعطي المفاول الفرصة للبناء وفي نفس الوقت يفتح الطريق أمامه لتطوير الكيان الاقتصادي الجديد, وكذلك للبناء الحج, مما يتيح لك الفرصة لإقناع نفسك , قبل إقناع الآخرين.

### الكلمات الرئيسية:

خطة عمل, ونهج تنظيم المشاريع, وتحديد المشروع, دراسات السوق, والدراسات التقنية, دراسات المالية, تحليل SWOT, مصفوفة ADL, مصفوفة Mc Kinsey.

# CHAPITRE I

# CHAPITRE II

# CHAPITRE III

**INTRODUCTION**  
**GÉNÉRALE**

CONCLUSION

GÉNÉRALE

# BIBLIOGRAPHIE

# ANNEXES