

République Algérienne Démocratique et Populaire
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

**Faculté des Sciences Economiques, 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 : ELECTRO-INDUSTRIES, AZAZGA

Présenté par :

M^{lle} : CHALAL Zoubida

M^{lle} : IDEKI Farida

Membre des jurys

- Encadré par : M^{me} SMAILI Nabila ; rapporteur , MCB à UMMTO.
- Présidente : M^{me} HAOUA Kahina ; MAA à UMMTO.
- Examinatrice : M^{me} ANICHE née KHOUIDER Fethia ; MAA à UMMTO.

Année universitaire 2019 / 2020

Remerciements

Nous remercions dieu, le tout puissant de nous avoir accordé santé et courage pour accomplir ce travail.

Nous voudrions adresser toute notre gratitude à la promotrice de ce mémoire, madame SMAILI Nabila, pour sa patience, et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter nos réflexions.

Nous tenons à remercier spécialement madame ainsi que madame , nos encadreurs au sien de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES d'AZAZGA.

Nous vifs remerciements iraient également à nos professeurs de notre faculté, spécialement madame OUKACI, pour ses efforts fournis pour le bon déroulement de la spécialité « Finance d'entreprise ».

Sans oublier les membres de jury, qui ont accepté d'évaluer ce modeste travail. Ainsi que tous personnes ayant participé de près ou de loin à sa réalisation.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail...

A toute ma famille et mes proches... ;

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

Farida

Zoubida.

Sommaire

Introduction générale	1
 Chapitre I : Généralités sur le business plan	
Introduction chapitre I	4
Section 1 : Définition et utilité d'un business plan	5
Section 2 : Valeur d'entreprise et objectifs d'un Business	12
Section 3 : Contenu et forme du Business plan	16
Conclusion chapitre I	26
 Chapitre II : Les étapes d'élaboration d'un business plan et les outils d'analyse	
Introduction chapitre II	27
Section 1 : Les étapes d'élaboration d'un Business plan	28
Section 2 : Les outils d'analyse financière	35
Section 3 : Analyse de la rentabilité d'un projet	66
Conclusion chapitre II	77
 Chapitre III : L'établissement d'un business plan au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE D'AZAZGA	
Introduction chapitre III	78
Section 1 : Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES	79
Section 2 : Etablissement d un business plan	86
Section 3 : Etude de la rentabilité	109
Conclusion chapitre III	118
Conclusion générale	119
Bibliographie	120
Liste des tableaux	122
Liste des figures	124
Annexe	125

- **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**: Crédit à Moyen Terme
- **DAP**: Dotations aux Amortissements et aux 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
- **E.I** : ELECTRO-INDUSTRIES
- **ENEL** : Entreprise Nationale des Industries Electroniques
- **FCS**: Facteurs Clés du Succès
- **FR**: Fonds de Roulement
- **FRN** : Fonds de Roulement Net
- **FRP** : Fonds de Roulement Propre
- **FRE** : Fonds de Roulement Etranger
- **FSR**: Facteurs Stratégiques de Risque
- **MBA** : La marge brute d’autofinancement
- **MNA**: Marge nette d’autofinancement
- **MP** : Matières Premières
- **R** : Ratio
- **RAP** : Reprise sur Amortissements et Provisions
- **RE**: Rentabilité Economique
- **RF**: Rentabilité financière
- **RN** : Résultat Net
- **SPA** : Société Par Action
- **IBE** : Insuffisance Brut d’Exploitation

- **IR** : Indice de Rentabilité
- **SR** : Seuil de Rentabilité
- **SIG** : Soldes Intermédiaires de Gestion
- **TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée
- **TRI** : Taux de Rendement Interne
- **VA** : Valeur Ajoutée
- **VAN** : Valeur Actuelle Nette
- **V0** : Valeur Actuelle
- **Vn** : Valeur de la Période n
- **IP** : Indice de Profitabilité
- **ANR** : Actif Net Réel
- **TN** : Trésorerie Net
- **EPE** : Entreprise Publique Economique
- **KW** : Kilowattheure
- **KVA** : Kilo voltampère
- **DIN** : Institut et organisme allemand de normalisation
- **VDE** : Fédération Allemande des Industries de l'Electronique
- **CEI** : Commission Electrotechnique Internationale
- **BT** : Basse Tension
- **MT** : Moyen Tension
- **HZ** : Hertz

De nos jours, le phénomène de la mondialisation dans toutes ses dimensions, nous fait voir l'incroyable développement à l'échelle mondiale des entreprises multinationales, la facilitation et l'accélération du commerce, les transferts de fonds voire même les communications informatisées.

De par le monde, nous assistons à la création d'une multitude d'entreprises de tout genre et de toutes tailles. De ce fait, toutes les entreprises anciennes et nouvelles rentrent dans un champ de la concurrence. Elles tentent d'acquérir une dimension mondiale à devenir multinationales, ainsi que toutes les nouvelles mutations technologiques et innovations sont considérées les clefs de réussite des entreprises et l'amélioration de leurs compétitivités.

Mais paradoxalement, nous remarquons que la quasi totalité de ces entreprises ne survivent pas. Nous pouvons toujours nous demander comment se fait-il que certaines entreprises survivent et d'autres pas ?

A cette question, nous pourrions trouver diverses réponses, notamment l'absence de ressources financières adéquates, l'absence de ressources humaines compétentes et la contrainte de l'environnement...etc., mais nous savons tous qu'une des réponses majeures à la pérennisation de toute entreprise est la planification pour minimiser le risque de faillite. Parmi les points qui sont discutables nous citons :

- L'idée de projet qui doit être réalisable, rentable et finançable.
- Présentation du projet : idée de projet et sa raison d'être.
- Présentation des promoteurs : les personnes qui vont mettre en place ce projet.
- Etude de marché : Etudier l'apport du marché, le type de la clientèle, identifier les concurrents. Cette étude est principale, elle sert comme un outil pour convaincre les éventuels bailleurs de fonds et permet de définir l'étendue du marché pour les produits ou services.
- Etude technique : définir les caractéristiques de l'implantation du projet, les équipements de production et les moyens humains nécessaires.
- Etude économique : l'évaluation chiffrée de l'ensemble du projet selon les hypothèses retenues dans l'étude technique. A travers cette étude, le promoteur détermine les dépenses et les recettes.
- Etude Financière : elle permet de savoir si le projet envisagé peut dégager des bénéfices suffisants pour rembourser les dettes contractées et rémunérer le capital investi. Elle permet aussi de déterminer le mode de financement.
- Etude de rentabilité : à travers cette étude, nous calculons le seuil critique de chiffre d'affaires et le taux de rentabilité interne du projet... etc.

Ces analyses, peuvent aider l'entrepreneur à déterminer la possibilité d'investir ou non. La détermination à priori de la politique générale de l'entreprise (la stratégie de l'entreprise).

Pour que la voie choisie par les investisseurs soit claire, ces derniers ont besoin d'un document qui peut regrouper ces analyses et objectifs prévisionnels, et désigner les grandes lignes choisies par l'entreprise pour assurer la continuité dans le chemin de développement souhaité. Ce document s'appelle **business plan** (plan d'affaires).

Bien qu'il n'élimine pas le risque, un business plan permet d'assurer un rythme plus élevé de succès pour les entreprises existantes ou en création. Un bon plan d'affaires détermine les opportunités et les faiblesses. Il s'agit aussi, d'un véritable moyen de communication pour les investisseurs et les fournisseurs qui souhaitent comprendre les opérations et les objectifs de votre entreprise.

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.

Notre question principale se formule comme suit :

• Le business plan est- il un outil primordial dans l'activité d'une entreprise en se basant sur le cas de l'entreprise d'ELECTRO-INDUSTRIES d'AZAZGA (ENEL) qui est spécialisé dans la production de matériels électriques industriels ?

Dans un esprit de clarté, d'autres questions méritent d'être posées :

- L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE établit-elle un plan d'affaires pour prévoir le déroulement de ses 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 tenterons de vérifier:

- H1 : l'élaboration d'un business plan permettra à l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE de bien évaluer ses investissements projetés.
- H2 : l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE doit faire une étude financière sur sa situation actuelle pour concevoir une stratégie à suivre et à adopter.

L'objectif de notre mémoire est de mettre en application un plan d'affaires, qui nous permettra de nous convaincre de la pertinence de notre affaire mais aussi de convaincre les investisseurs potentiels.

Le business plan est un état synthétique de la situation d'une entreprise sur un ensemble de périodes déterminées. Notre étude se subdivisera en trois chapitres :

Dans le premier chapitre, nous allons aborder les généralités du business plan, quant au second chapitre, nous allons parler des étapes de l'élaboration d'un business plan et les outils d'analyse.

Tandis que le troisième chapitre traite de l'expérimentation d'un business plan au niveau de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES d'AZAZEGA.

Introduction chapitre I

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

Section 1 : Définition et 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. Dans cette section, on va voir :

1.1- Définition du business plan

1.1.1- En termes généraux

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

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

Là, réside la valeur du processus de construction d'un BP. Aussi, il est important de prendre le temps pour le construire proprement : ceux qui agissent ainsi ne regrettent jamais leur effort » ⁽¹⁾.

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

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

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

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

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

1.1.1 .1-Un document de travail

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

1.1.1.2-Un outil de communication

En effet, c'est un document qui va servir à convaincre les différents partenaires : clients, fournisseurs, investisseurs (banquiers, *business angels* ou capital-risqueurs, partenaires industriels, collectivités locales, membres de jury de concours...etc, en fonction du type de projet et du type de besoin recherché (financement, partenariat et commandes, etc.). Le business plan devra être approuvé en interne (entre les principaux acteurs) avant d'être diffusé à l'extérieur de l'entreprise ⁽²⁾.

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

1.1.2- Suivant l'approche classique et effectuale

A partir de l'approche classique qui consiste à construire un BP, une approche divergente a vu le jour : l'effectuation. Plutôt que d'opposer ces approches qui ont chacune

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

leurs avantages et leurs inconvénients, une « synthèse » consiste à créer une entreprise et construire son BP en mode *lean start-up*.

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

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

1.1.2.2- L'approche effectuale

Basée sur le pragmatisme et le bon sens, cette approche a voulu détrôner l'approche classique. Dans ce cas, le créateur construit son offre en partant des moyens à sa disposition.

Cette construction est beaucoup plus rapide, plus pragmatique, mais aussi parfois plus limitée. Elle est idéale dans les situations d'innovation forte, mais reste très centrée sur les moyens et pas assez sur la vision stratégique ⁽³⁾.

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

Il vous faut, lors de la création de votre projet et afin de vous assurer de sa validité et de sa faisabilité financière, préparer un Business Plan. Il est possible de vous faire aider, mais l'essentiel doit venir du créateur. Les experts qui vous accompagneront dans cet exercice seront là pour valider la forme et le réalisme du projet en fonction de leur expérience et leur savoir-faire.

Toutefois, vous êtes le seul à connaître précisément les contours de votre projet. Il vous faudra donc, dans ce document et à partir d'hypothèses, vous projeter dans l'avenir et estimer la faisabilité de votre projet. Établir le Business Plan est ainsi un bon exercice pour mettre en ordre vos idées et vos attentes.

³- Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis, *Op.cit*, pp11-12.

Une fois mise en place, le Business Plan vous donnera notamment la possibilité de disposer d'un dossier pour convaincre des partenaires de venir partager l'aventure avec vous et obtenir des financements.

Le Business Plan n'est pas figé, vous pourrez le faire évoluer au fil de vos rencontres. Mais n'oubliez pas de numéroter vos versions (ou de les dater) afin de savoir précisément où vous en êtes.

1.2.2- La reproduction d'une entreprise

Il s'agit ici encore, de construire le business-plan d'une création. Tel est le cas d'une entreprise régionale, qui crée une filiale pour s'implanter dans une région où elle ne l'était pas, voire dans un pays différent.

Ce cas est relativement moins complexe puisque le modèle existe. Il suffira, si l'on peut dire de se demander en quoi l'entreprise nouvelle différera ou non de celle déjà existante. Ce nouvel intérêt est de définir quelle dotation en capital sera attribuée par la société existante à sa nouvelle filiale.

Cette formule se révèle particulièrement intéressante en cas d'investissement dans un pays étranger, puisqu'elle évite à l'entreprise d'origine de subir d'éventuels risques de change sur son investissement. ⁽⁴⁾

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 d'ajouter 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. ⁽⁵⁾

⁴- MAIRE Claude, « Méthodologie du BP », Paris, ed. Organisation, 2002, p9.-

⁵- idem

1.3- Le business-plan dans la gestion courante

Votre affaire tourne depuis quelques années, et vous constatez une dégradation de votre chiffre d'affaires et de votre marge. Développer de nouvelles activités.

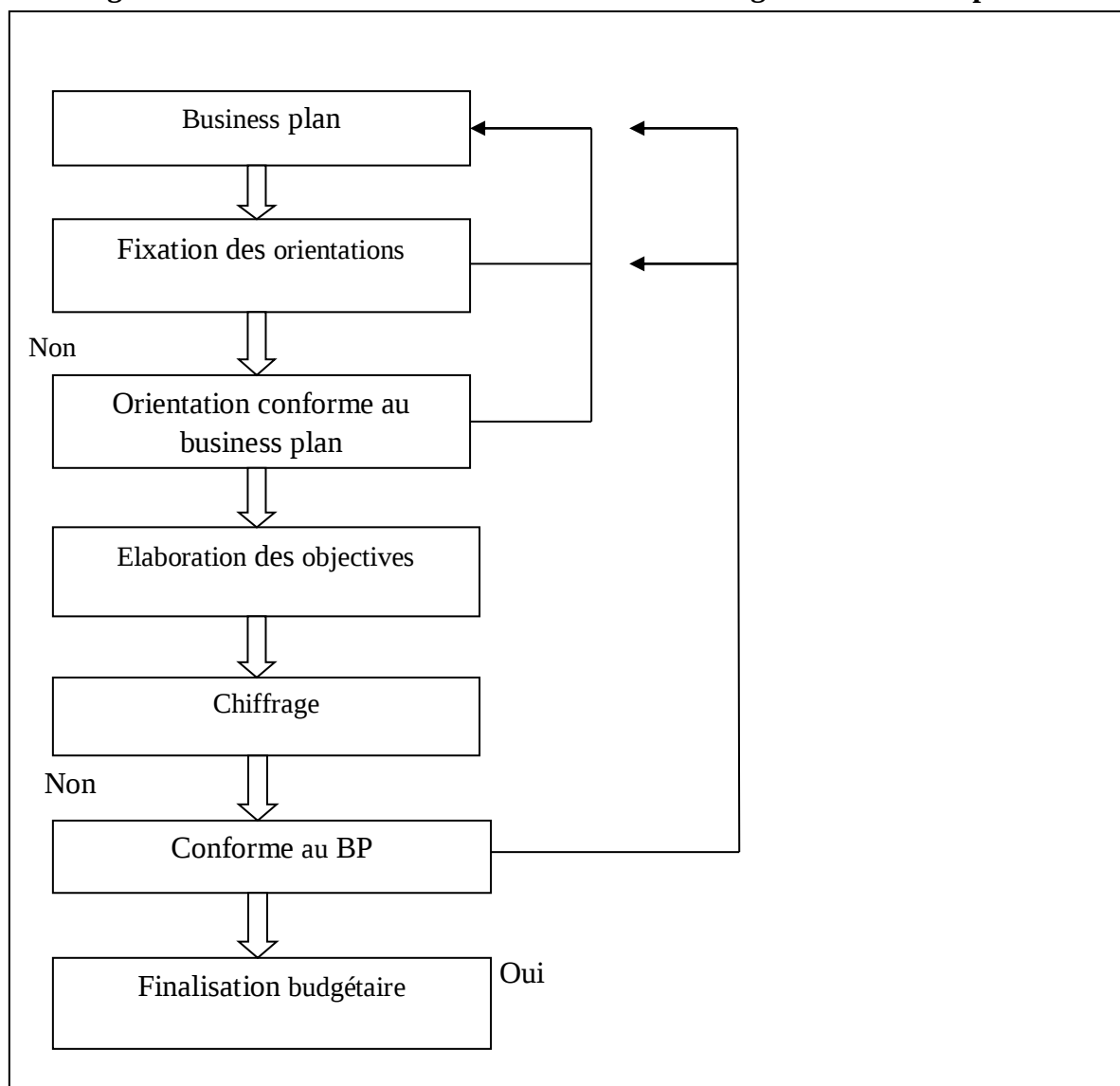
Dans ce contexte, il est nécessaire de poser les chiffres et les hypothèses pour anticiper, savoir précisément où vous allez et valider la faisabilité de vos nouvelles perspectives.

La réalisation d'un Business Plan vous permettra ainsi de coordonner l'action à moyen terme, d'avoir un prévisionnel cohérent et de suivre les prévisions. Il vous donnera aussi les éléments nécessaires pour communiquer en interne sur des objectifs que vous aurez définis.

On note, aussi, lors de l'établissement des budgets annuels, qu'il sera indispensable de vérifier la cohérence entre le court et le moyen terme (budget et business plan). En fait, il s'agit plus d'une simple vérification de cohérence puisque la démarche devrait être celle décrite dans le schéma suivant : ⁽⁶⁾

⁶- MAIRE Claude, « Méthodologie du business plan », op, Paris, 2002, p25.

Figue N° 01 : Vérification de cohérence entre le budget et le business plan.



Source : MAIRE Claude, « Méthodologie du business plan », Paris, éd. Organisation, 2002, 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.

1.4- Lors d'opérations exceptionnelles

Votre concept est unique et il vous appartient. Vous souhaitez le franchiser, faire entrer des actionnaires ou tout simplement transmettre l'entreprise ?

Pour savoir ce qu'il en est, faire un point et être en mesure de communiquer, il est indispensable d'établir un prévisionnel.

Quelle qu'en soit la raison, le Business Plan doit toujours être établi avec prudence, rigueur et soin. N'hésitez pas à vous faire accompagner par un expert. Un Business Plan inatteignable sera, en effet, un handicap dans la réalisation de vos projets. Ce n'est qu'en restant prudent et en vous fixant des objectifs réalistes que vous serez à même de les mener à bien. Le visa de l'expert-comptable vous donnera par ailleurs de la crédibilité vis-à-vis des tiers. ⁽⁷⁾

⁷ - <https://chasseurdefonds.com/les-objectifs-du-business-plan/> consulté le 23/12/2019

Section 2 : Valeur de l'entreprise et objectifs d'un Business Plan.

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. Dans cette section, on va voir en premier lieu les valeurs de l'entreprise, après en second lieu, on aura les objectifs d'un business plan.

2.1- Valeurs d'entreprise

Les valeurs d'une entreprise, ou valeurs au travail, correspondent à l'ensemble des richesses immatérielles de l'entreprise qui ont vocation à rassembler les salariés. Ces idéaux permettent aux salariés d'avoir une vision commune quant aux missions de l'entreprise et à ses objectifs à moyen et long terme.

Les valeurs d'entreprise participent à la construction de la culture d'entreprise. Elles permettent d'impliquer l'ensemble des salariés dans le succès du projet.

Pour être efficaces et parler au plus grand nombre, les valeurs d'entreprise doivent refléter le ressenti et les motivations des salariés.

Il est important de ne pas négliger les valeurs d'entreprise puisqu'elles font partie intégrante de l'**identité de l'entreprise**. Elles doivent être bien sélectionnées puisqu'elles ont vocation à être portées à la connaissance du public, qu'il s'agisse des futurs salariés, des partenaires ou tout simplement des potentiels clients.⁽⁸⁾

2.1.1- Pourquoi développer des valeurs pour son entreprise?

Promouvoir des valeurs au sein de l'entreprise est essentiel pour encourager la culture d'entreprise. Les valeurs d'entreprise permettent de faire rayonner le projet tant au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci. À ce titre, elles ont notamment pour objectif de:

- **Cerner le projet d'entreprise:** bien souvent, les valeurs incarnent les grands objectifs de l'entreprise et la manière dont ces objectifs doivent être atteints. Elles représentent les perspectives de développement du projet à moyen et long terme. À ce titre, les valeurs sont généralement dégagées lors de la mise au point du **business plan**.

⁸ - <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/business-plan/valeurs-entreprise/> consulté le 23/12/2019

- **Développer du lien:** d'un point de vue relationnel, les valeurs d'entreprise permettent aux différents acteurs de l'entreprise de tisser du lien. En partageant les mêmes idéaux, les différents acteurs de l'entreprise seront davantage enclins à s'entraider pour atteindre les objectifs et au mieux, les dépasser. Le partage de valeur permet de créer une synergie positive.

- **Guider la stratégie de l'entreprise:** lorsque certaines prises de décision s'avèrent compliquées, les valeurs d'entreprise peuvent permettre au porteur de projet de choisir une solution plutôt qu'une autre. Par exemple, une entreprise qui fait de la création de vêtement et dont l'une des valeurs repose sur le respect de l'environnement, devra choisir le circuit de production les plus éco-responsables possibles.

- **Impliquer les salariés:** en véhiculant des valeurs communes au sein de l'entreprise, l'objectif est de faire converger l'ensemble des salariés vers un même objectif. Ces valeurs ont vocation à motiver les acteurs de l'entreprise à participer activement au bon développement du projet. C'est pourquoi, les valeurs doivent s'appliquer à chacune des grandes tâches confiées aux équipes.

- **Construire l'identité de l'entreprise:** les valeurs d'entreprise permettent de faire rayonner l'entreprise auprès du public. Cet outil permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents et d'atteindre une clientèle précise. À ce titre, le recours aux valeurs d'entreprise peut être un levier intéressant à exploiter dans le cadre de la stratégie de communication.

2.1.2- La détermination des valeurs d'une entreprise

Les valeurs d'entreprise sont intimement liées aux objectifs des dirigeants, à la finalité du projet et à l'histoire de la boîte. C'est pourquoi, il ne faut pas sélectionner n'importe quelle valeur. Les valeurs de l'entreprise doivent découler naturellement du projet afin que l'ensemble des acteurs puissent facilement se les approprier.

Pour définir les valeurs d'une entreprise, il faut avant tout, se demander quelles sont les ambitions de la société et par quels moyens elle souhaite y parvenir. C'est notamment en s'appuyant sur les moyens que les valeurs dégagées pourront s'appliquer concrètement dans les actions quotidiennes des salariés.

Les valeurs d'une entreprise ne doivent pas être figées. En effet, elles ont vocation à évoluer en même temps que la société. Elles doivent refléter l'histoire de l'entreprise avec ses grandes étapes de développement et ses différents projets.

Les valeurs dégagées dans le cadre d'une entreprise familiale ne seront évidemment pas les mêmes que celles qui existent pour une multinationale. Pour l'une, on parlera de tradition tandis que pour l'autre il s'agira davantage d'innovation.

Pour vous aider à trouver les valeurs qui correspondent à votre boîte, voici quelques exemples de valeurs d'entreprise:

Exemples de valeurs d'entreprise

Passion	Innovation	Satisfaction client	Partage
Créativité	Expertise	Engagement	Solidarité
Tradition	Performance	Environnement	Esprit d'équipe
Qualité	Excellence	Défi	Authenticité

2.2. Les objectifs d'un business plan

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

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

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

2.2.1- Le business plan mesure les ressources ⁹

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

⁹ - <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/objectifs-du-business-plan>. consulté le 28/12/2019

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

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

2.2.2- Le business plan mesure la viabilité et la rentabilité du projet

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

Il permet, le cas échéant, de vérifier que le projet est viable, c'est-à-dire que les recettes permettent de couvrir les charges d'exploitation et également que le projet est rentable c'est-à-dire qu'il dégage de la valeur (afin de rémunérer les apporteurs de capitaux).

Le compte de résultat prévisionnel met en évidence un bénéfice comptable ou une perte.

2.2.3- Le business plan permet de déterminer le seuil de rentabilité

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

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

2.2.4- Le business plan est un outil de confiance

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

Section 3 : Contenu et forme du Business plan.

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

3.1- L'élaboration du business plan

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

L'écrit doit préciser ce besoin perçu, qui sera approuvé plus tard par une étude puis une analyse de marché.

L'opportunité de marché part de là et relate comment vous êtes arrivés à la conclusion qu'il fallait vous lancer et que vous aviez une chance de réussir.

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

Elle peut provenir d'une évolution technologique, d'une installation dans une zone non desservie, par un meilleur service que celui apporté par les autres entreprises.

Il va falloir faire sentir que le marché est prêt à accueillir un nouvel entrant et que les barrières à l'entrée ne sont pas trop fortes pour vous empêcher de vous y installer.

3.2- Ce que doit figurer dans le business plan

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

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

3.2.1 – Définir le projet ¹⁰

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

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

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

3.2.1.1- Présentation de l'offre

L'important est de ne pas tomber dans la plaquette commerciale, celui qui lit le BP n'est pas le client, vous devez donc expliquer rationnellement ce que vous allez proposer.

3.2.1.2-Dans le cas d'un produit

Décrivez-le du mieux possible en donnant ses caractéristiques principales. Montrez quelles sont ses spécificités qui en font quelque chose d'unique :

- Où réside son gros avantage ?
- En quoi est-ce qu'il va combler le besoin des acheteurs ?
- Fait-il appel à une technologie nouvelle ?

Une fois qu'il a bien été décrit, expliquez où et comment vous allez le produire (moyens matériels et humains...etc.). Si vous optez pour un local commercial, vous expliquerez le choix de l'emplacement (visibilité, accessibilité, la présence de clients potentiels, de concurrents et d'activités complémentaires).

3.2.2 – Le marché

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

3.2.2.1-La segmentation du marché ⁽¹¹⁾

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

C'est-à-dire ; élaborée en fonction :

- De la nature du client visé (particuliers, professionnels, organismes publics, associations...)

¹⁰ DUBAN GOURMAND conseil « conseil aux microentreprises et créateurs d'entreprise », guide 2017, p 04.

¹¹ - PIERRE MAURIN, « le business plan en clair », ed Marketing S.A, Paris 2008, p 37.

- Des besoins propres à chaque groupe d'acheteurs potentiels.
- Des comportements d'achats de chaque groupe de clients.
- De la manière dont chaque groupe de consommateurs perçoit les produits proposés.

3.2.2.2- Sur quel marché vous allez exister ?

Vous prendrez en compte l'évolution du secteur, l'image de l'activité, la réglementation, la législation et les évolutions technologiques de votre secteur d'activité.

- Définir votre marché de la manière la plus précise possible.
- Pour connaître votre marché, vous devrez faire une étude de marché. C'est elle qui va vous donner les informations brutes nécessaires à l'analyse.

Il faut respecter 3 éléments ci-dessus pour avoir un bon marché et le connaître :

- Le créateur effectue lui-même son étude de marché

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

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

- L'étude de marché part du terrain

Permet de donner une vue synthétique du marché et pas l'inverse.

- L'étude de marché n'est pas que quantitative

C'est le risque de ne voir que des aspects chiffrés. Le plus important réside dans la connaissance de vos futurs clients et de leurs motivations, il faut donc aller les rencontrer.

C'est donc aussi une étude qualitative (clients potentiels).

3.2.3– Les clients ¹²

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

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

Vous allez pouvoir passer à la partie chiffrée, où vous allez pouvoir quantifier votre marché.

¹²DUBAN GOURMAND conseil « conseil aux microentreprises et créateurs d'entreprise », guide 2017, p 05

Il s'agira d'évaluer combien il existe de clients potentiels, quel est leur panier moyen, leur fréquence d'achat.

Ceci vous donnera une idée de la taille de votre marché.

3.2.4 – La concurrence

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

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

Etudier la concurrence, c'est se poser la question :
« Comment font, aujourd'hui, les clients que je vise ? ».

- Une bonne manière de réfléchir est de se mettre dans la peau du client. Peut-être que pour résoudre son problème, votre prospect :

- Fait appel à un type d'activité qui n'est pas sur le même marché mais dont l'offre répond en partie à son besoin.

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

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

- ❖ **Vos avantages concurrentiels**

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

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

Il faut se projeter :

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

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

3.2.5 – Les fournisseurs potentiels

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

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

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

3.2.6– Le plan marketing

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

- Prix
- Produit
- Place (distribution)
- Promotion

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

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

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

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

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

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

Expliquez aussi quelles sont les différentes tactiques de « guérilla » marketing que vous comptez utiliser.

Quand on débute, on n'a pas beaucoup d'argent, il faut trouver des idées pour occuper le terrain.

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

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

Quel budget pour le plan marketing ?

(Partie à ne pas décrire dans le BP, mais à inscrire dans les prévisions financières).

Mettre en place les actions du plan marketing n'est pas gratuit : la communication notamment. Le budget doit être réalisé pour permettre le meilleur retour, la meilleure efficacité possible. Il faut donc faire des choix, car il n'est pas possible de tout faire sans rien payer et pas possible de tout payer.

Il va falloir réfléchir à quelle action va avoir le plus de retombées concrètes. Pour être vraiment sûr d'éviter les principales erreurs du débutant, parlez-en avec d'autres personnes qui sont peut-être déjà passées par là.

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

3.2.7 – Le plan commercial

Pourquoi faire du commercial ?

- Simplement acheter une surface pub permet d'avoir des prospects pas des clients.

- C'est dans beaucoup d'entreprises (et de services surtout) que l'une des seules barrières va pour vous protéger de vos concurrents.

-Vous allez devoir expliquer quel est votre processus de vente

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

-Expliquez où vous voulez aller ? Avec quels moyens ?

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

Dites quels sont vos objectifs de manière très concrète.

A cette étape, il est nécessaire de :

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

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

3.2.8 – Les prévisions financières

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

On peut les résumer en 6 grandes parties :

- **Le plan de financement initial** : indique de combien d'argent vous disposez pour vous lancer et d'où vient cet argent.

On va trouver :

- Les investissements de départ
- L'apport personnel
- Les emprunts bancaires

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

3.3- Quel forme donner au business plan

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

3.3.1- Règles de forme de BP¹³

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

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

- **Limitez le nombre de pages** : de 15 à 20 (30 maximum avec les annexes). Cela évitera la démotivation du lecteur.
- **Facilitez la lecture** : le format vertical est beaucoup mieux que l'horizontal qui fait de longues phrases.
- **La mise en page** : joue beaucoup aussi :
 - Eviter les polices fantaisistes.
 - N'utiliser au pire que 2 polices différentes.
 - Des paragraphes espacés d'un double interligne.
 - Des paragraphes de pas plus de 10 lignes en faisant des phrases pas trop longues.
 - Conserver des marges honnêtes.

¹³ DUBAN GOURMAND conseil « conseil aux microentreprises et créateurs d'entreprise », guide 2017, p 03

- **Hiérarchisez les informations** : dans le sens bien structurer le document et bien dégager les titres et les sous-titres (gras et souligné...etc.), cela facilitera une 1ère lecture en diagonale ou la recherche d'éléments spécifiques.

- **Les graphiques, images, tableaux** : ils sont là, pour mettre en valeur et donner une grande compréhension au document. Si on incorpore des copier/coller de tableaux, il faut toujours noter la référence de la source.

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

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

3.3.2- Principe de rédaction

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

3.3.2.1- La concision¹⁴

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

3.3.2.2- La précision

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

3.3.2.3- La pertinence

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

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

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

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

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

¹⁴ Jean-Christophe Pic, « A chaque enjeu son business plan », éd Vuibert, 2eme éd, p64.

interlocuteurs, en répondant à leurs attentes et doutes, que vous allez créer l'intérêt et l'adhésion.

3.3.2.4- La clarté

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

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

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

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

3.3.2.5- Les données chiffrées¹⁵

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

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

3.3.2.6- La fiabilité de l'information

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

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

¹⁵ Jean-Christophe Pic, « A chaque enjeu son business plan », éd Vuibert, 2eme éd, p65.

Conclusion chapitre I

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

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

Introduction chapitre II

L'analyse d'une entreprise ne se limite pas à l'analyse de ses états 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.

La démarche est importante dans la mesure où l'élaboration du business plan est une opération complexe qui concernera et nécessitera :

- de nombreux interlocuteurs,
- de nombreux documents,
- de nombreux calculs,
- des approches interactives.

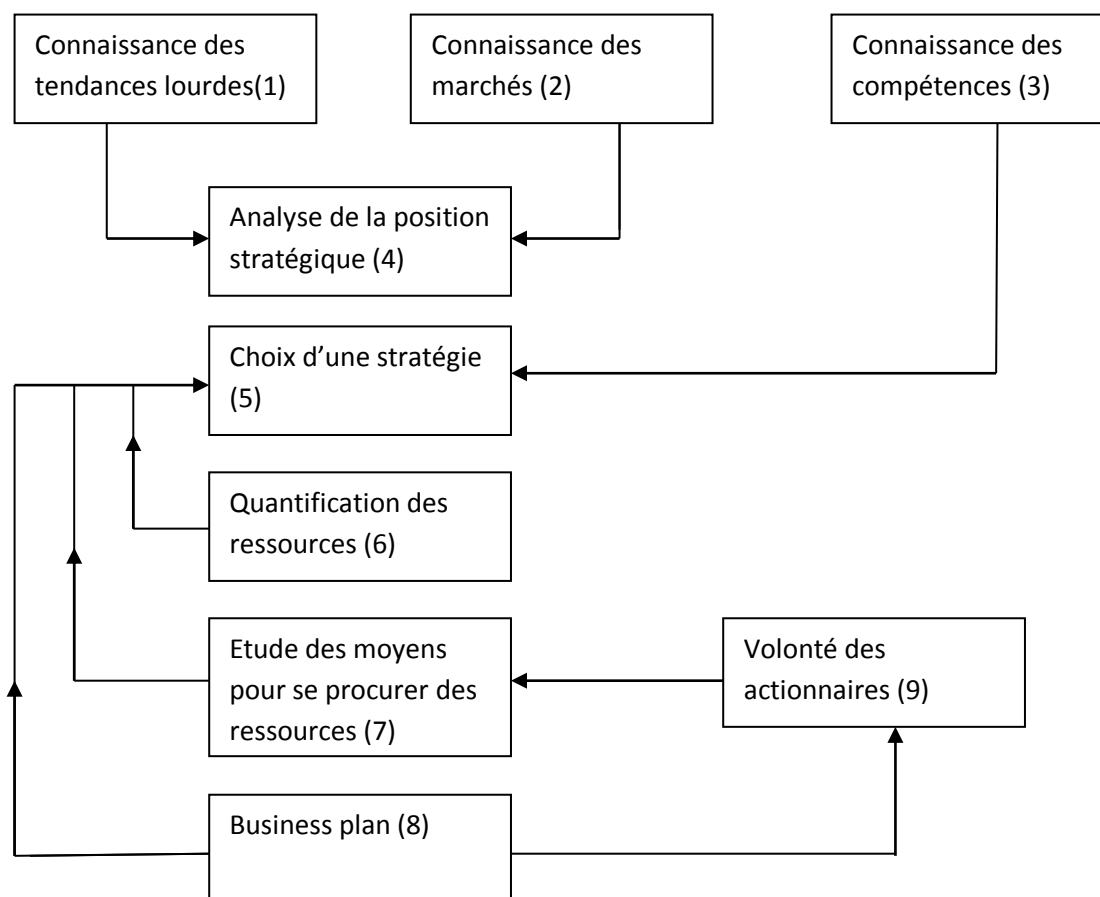
La rigueur de la démarche, même si elle peut apparaître lourde, est cependant le garant :

- de la fiabilité des résultats obtenus,
- de la facilité de révision de plan,
- de la possibilité d'extension de la prévision à des périodes ultérieures.

1.1- Etapes de la construction d'un business plan

Avant d'examiner la procédure à mettre en œuvre, il apparaît souhaitable de définir quelles sont les étapes de construction d'un business plan. Certaines de ces étapes peuvent correspondre à des démarches déjà menées par l'entreprise.

Figure N°2 : Etapes de la construction d'un business plan



Source : MAIRE Claude, « Méthodologie du BP », Paris, ed. Organisation, P 50.

On constate à l'examen de ce diagramme, que les étapes 1 à 4 vont constituer à se procurer des informations afin de définir dans quelle situation se trouve aujourd'hui l'entreprise. L'étape 5 définir une stratégie. Celle-ci n'est que provisoire puisqu'elle devra être validée quant à sa faisabilité au cours des trois étapes qui vont suivre.

1.1.1- Définir la position financière actuelle de l'entreprise

Bien que le business plan ne soit pas qu'un document financier, il se traduira par des données financières (bilan prévisionnel, exploitation prévisionnelle, etc.). Il est donc indispensable, pour établir ces documents, de connaître la situation de départ, c'est-à-dire celle de la plus proche possible de la date d'établissement du business plan. Il est également nécessaire d'apprécier si, au moment de l'établissement du plan, la société est financièrement saine ou au contraire déséquilibrée. Il s'agit ici de réaliser ce que l'on nomme le diagnostic financier de l'entreprise.

La section suivante du présent chapitre, a pour but de présenter les outils d'analyse financière qui seront utilisés afin de procéder à l'étude de la situation financière actuelle de l'entreprise.

1.1.2- Choix d'une stratégie

« Pour une entreprise, un groupe, la stratégie est un choix dans l'attribution des ressources rares (humaines, finances et temps) à ces diverses activités. Les ressources rares ont tendance à s'affecter spontanément aux activités en fonction des problèmes qu'elles soulèvent et non des opportunités qu'elles présentent »¹.

Cette définition fait apparaître clairement que la stratégie a, avant tout, pour but de permettre à l'entreprise d'être rentable. Cette rentabilité doit être durable et non éphémère.

On peut expliquer en quelques lignes quelles sont les ressources rares que l'entreprise va devoir affecter aux activités qu'elle aura choisies.

1.1.2.1- Les humains

Tous les dirigeants savent combien cette ressource est rare et difficilement remplaçable. Un des rôles du dirigeant sera donc de s'interroger sur les compétences de ceux-ci.

Cette interrogation est à réaliser non pas dans l'absolu mais par rapport au besoin de l'entreprise. La préoccupation des hommes sera donc au cœur du business plan. Il ne servirait à rien de présenter un plan idéal sur papier, si les compétences nécessaires à sa mise en œuvre n'existaient pas.

1.1.2.2- Le temps

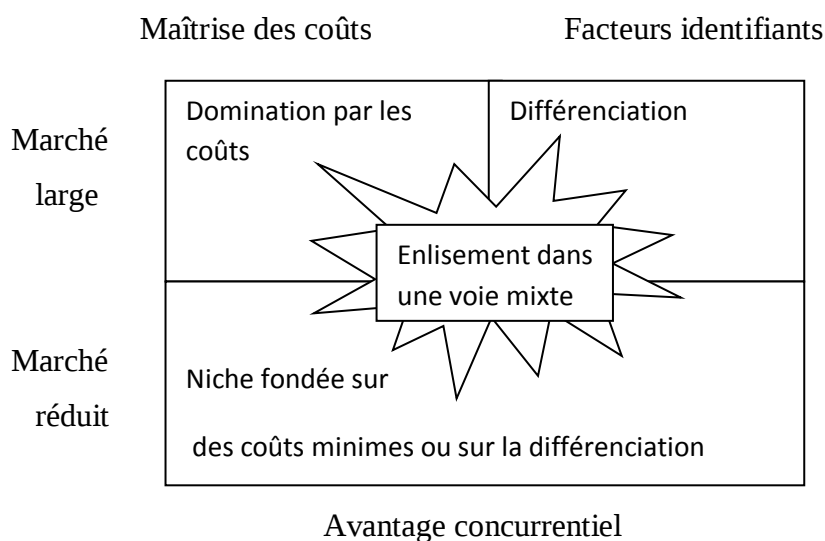
Cette seconde ressource rare est probablement la plus difficile à saisir et à matérialiser. En effet, l'entreprise vit dans un monde en mouvement où les autres acteurs agissent et luttent. Il ne suffit donc pas d'avoir la bonne idée, mais il faut, si possible, l'avoir avant les autres et la mettre en œuvre plus rapidement qu'eux.

1.1.2.3-L'argent

C'est probablement la ressource la moins rare de l'entreprise, du moins lorsque tout va bien. Une entreprise prospère trouve toujours l'argent dont elle a besoin. Par contre, en période de crise face à un projet risqué, l'argent se fait rare. Il est donc indispensable pour l'entreprise de disposer de suffisamment d'argent pour financer les projets ambitieux et traverser les crises.

Trois types de stratégies majeures sont habituellement définis. Elles tendent à permettre à l'entreprise d'occuper une position parmi les leaders du marché, dans des conditions financières optimales.

Figure N°3 : Choix d'une stratégie



Source : Jean-Christophe Pic, « A chaque enjeu son business plan », édition Vuibert, 2^{ème} éd, p50.

- **Stratégie de domination par les coûts : la performance sur les coûts**

Il s'agit de proposer un produit ou un service au coût le plus faible possible, de façon à vendre le moins cher possible, et ainsi toucher un nombre maximum de clients, pour un maximum de volumes. Les marges à l'unité seront donc faibles et toujours sous pression.

- **Stratégie de niche : proposer des produits spécifiques**

Le principe est d'être largement le leader, voire le seul sur un marché spécifique, ainsi, vous maximisez le volume des ventes, car vous avez une concurrence négligeable face à vous.

- **Stratégie de différenciation : proposer des produits différents**

Dans ce cadre de stratégie, l'objet est de se singulariser sur des aspects spécifiques auprès du client. On parlera alors de produits de haute qualité, très originaux, ou de fortes notoriétés. Vous proposez des produits ou des services qui seront perçus par les clients comme étant uniques. Cette différenciation se base sur la conception du produit, son image de marque, la technologie, les services connexes qui y sont rajoutés.

1.1.3- Quantifier les moyens à mettre en œuvre

Pour procéder au chiffrage du business plan, il est indispensable de commencer par quantifier les moyens à mettre en œuvre. Il existe en matière de prévisions deux démarches que l'on caractérise le plus souvent par le secteur qui les privilégie.

1.1.3.1-La démarche dite administrative

Cette démarche consiste à bâtir des prévisions en prenant comme base le passé. La prévision est obtenue en reconduisant à l'identique ce qui a été précédemment réalisé et en lui adjoignant les prévisions de nouveaux besoins.

1.1.3.2- La démarche dite entrepreneuriale

Dans ce cas, on s'interroge sur le bien-fondé des dépenses précédemment réalisées afin d'examiner si des résultats identiques, voire meilleurs, ne pourraient pas être obtenus en limitant ou en modifiant les moyens mis en œuvre.

1.2- Elaboration du plan de travail

Le but d'élaboration du plan de travail est de définir qui fera quoi et dans quels délais. Si le business plan est réalisé par un nombre réduit de personnes, voire un seul, le document pourra alors être simplifié en supprimant les noms des responsables. Même en cas de travail solitaire, le fait de lister les opérations à réaliser et de fixer le calendrier demeure sinon indispensable du moins très utile.

L'existence d'un tel document présente de multiples avantages :

-Les tâches à remplir étant listée, aucune ou de moins aucune essentielle ne devrait être omise. Ceci est important dans la mesure où le business plan est une construction de type linéaire et qui suppose, pour aboutir, que toutes les étapes préalables aient été franchies.

-Les responsabilités sont définies et chacun sait donc, de manière non équivoque, ce que l'on attend précisément de lui.

-Les délais sont fixes, ils permettent d'élaborer un planning cohérent et d'en vérifier la dérive éventuelle. La tenue des délais est particulièrement importante si le document est attendu par des tiers. L'exactitude avec laquelle sera fourni le business plan démontre le niveau de sérieux et d'organisation de la société.

Il est indispensable de fixer, dès le début de la construction du business plan, un planning général des réunions à organiser (voir tableau n°2). Le nombre d'étapes peut se varier selon l'ampleur et la difficulté de problème. Il en est de même de choisir des participants aux réunions qui dépendront de la taille et de mode de management de l'entreprise.

Tableau N°1 : Modèle de planning de réunions à organiser au début de la construction du business plan

Objet de la recherche	Participation	Date
-Lancement	Toutes les personnes concernées	.../.../...
-Finalisation étapes 1	Responsable	.../.../...
2	... +	
3	... +	
-Mise en commun étapes 1 à 3	Tous	.../.../...
-Analyse stratégique (synthèse)	Tous	.../.../...
-Choix d'une stratégie	Comité de direction	.../.../...
-Premier projet de business plan et modification stratégique	Comité de direction + les actionnaires	.../.../...
-Présentation du business plan	Tous	.../.../...
-Diffusion du BP	La direction	.../.../...

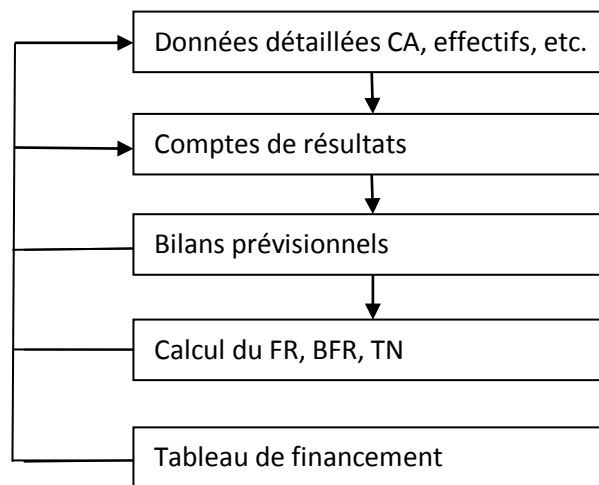
Source : MAIRE Claude, « Méthodologie du BP », Paris, ed. Organisation, 2002 p 52

1.3- Logique de chiffrage du business plan

Même si l'aspect financier et mathématique ne constitue que l'aboutissement d'une démarche complexe, c'est ce dernier qui fera apparaître les résultats attendus. Il est donc indispensable de maîtriser avec précision et fiabilité l'aspect de chiffrage. Cette maîtrise est d'autant plus importante que :

- Le nombre des données chiffrées à manier est important.
- Le nombre d'hypothèses à explorer est élevé.

Figure N°4 : Schéma de processus de calcul du business plan



Source : Réalisé par nos soins.

Les flèches remontant vers les données mettent en évidence l'aspect itératif du processus. En effet, si le chiffrage met en évidence une impossibilité pratique de réaliser les objectifs quantitatifs, ceux-ci doivent être remis en cause.

1.4-Différencier business plan et budget

Ces deux techniques comportent, à la fois, des points communs et des différences. Il est intéressant, pour bien distinguer les deux techniques, d'explorer de manière détaillée en quoi elles sont semblables et en quoi elles diffèrent plus ou moins profondément.

1.4.1- Les points communs

- Le but est, pour les deux techniques, de prévoir l'avenir de la société.
- Les prévisions sont résumées dans les deux cas par des informations financières qui résultent du chiffrage des décisions managériales prises ou des événements prévus.
- L'information constitue pour ceux qui l'élaborent un engagement sur lequel ils seront jugés, que ce soit au sein ou hors de l'entreprise.

1.4.2- Les différences

- Le budget s'intéresse à l'avenir immédiat (1 an). Il est rarement possible d'envisager à cette échéance des évolutions stratégiques majeures.
- Le budget est établi de manière très détaillée. Chaque dépense, chaque produit est quantifié. Le business plan est beaucoup plus global.
- Le budget fait l'objet d'une procédure annuelle et répétitive qui implique, le plus souvent, un nombre important de niveaux hiérarchiques. Le business plan, n'implique en général qu'un ou deux niveaux hiérarchiques : la direction générale et les grands responsables de fonctions.
- Le budget ne présente en général qu'une hypothèse retenue après exploration d'un certain nombre de scénarios. Le business plan peut présenter plusieurs hypothèses.

Pour résumer ces différents éléments, l'on peut dire que le business plan constitue une prévision globale à moyen terme, destinée à explorer puis à fixer des stratégies. Le budget est une prévision à court terme, destinée à mettre sous contrôle la gestion de l'entreprise. Cette distinction est toutefois inexacte pour la première période explorée par le business plan. En effet, c'est le budget qui constitue normalement la première année du business plan.

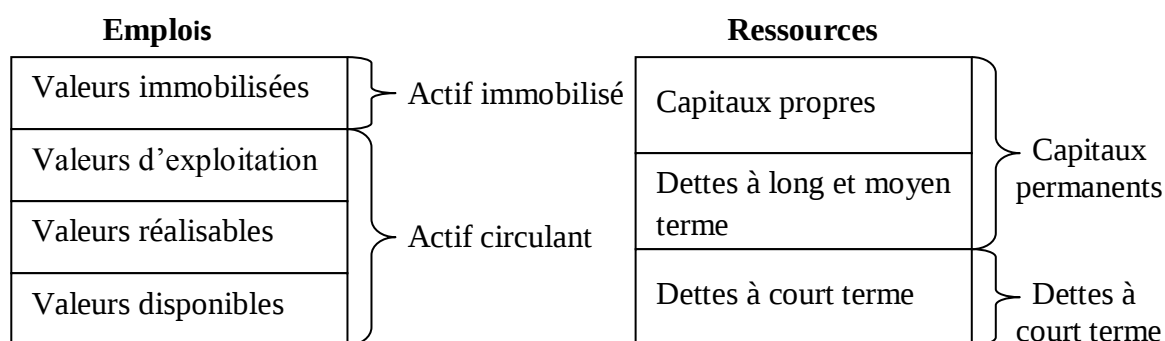
Section 2 : Les outils d'analyse financière.

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 sur son développement » ⁽¹⁾. C'est pour cela qu'on procède à l'analyse de la situation financière à travers le bilan des grandes masses qui nous permet de se renseigner sur l'équilibre financier de l'entreprise, et ce, principalement à travers le calcul du fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et la trésorerie.

Figure N° 05 : Présentation schématique du bilan comptable au bilan financier ⁽²⁾



Source : IBAROUDENE Karim et CHETTOUH Ismail, *Le rôle de business plan dans l'activité de l'entreprise cas ENIEM, pour l'obtention de Master, option 2014-2015 CFA. (Mémoire).*

¹- GRANDGUILLO B, GRANDGUILLO F, «Analyse financière : les outils du diagnostic financier», 6e éd. Paris : GUALINO, 2002.

²- IBAROUDENE Karim et CHETTOUH Ismail, *Le rôle de business plan dans l'activité de l'entreprise cas ENIEM, pour l'obtention de Master, option 2014-2015 CFA. (Mémoire).*

Figure N° 06: Présentation schématique du bilan comptable au bilan financier ⁽³⁾

Actif			Passif		
Investissement	V. Immobilisé	Actif fixe / acycliques	F. propres	F. propres	Capitaux permanents
	→			→	
	↗			↗	
Stocks	V. d'exploit°	Actif		DLMT	
	↗			↗	
	V. Réalisable	Circulant			
	↗				
Créances	V. Disponibles	Cycliques	Dettes	DCT	Dettes à court terme
	↗			↗	

Après l'établissement du bilan financier, il y a lieu de calculer l'actif net réel dans le but d'apprécier mieux la situation nette de l'entreprise où de dégager la valeur intrinsèque de l'entreprise dite réelle ou de l'actif net réel (ANR).

L'ANR est la différence entre tout ce que possède l'entreprise, c'est-à-dire ses actifs et tout ce qu'elle doit aux autres créanciers c'est-à-dire ses dettes.

$$\text{ANR} = \text{Total actif} / \text{Passif} - \text{dettes}$$

$$\text{ANR} = \text{actif net comptable} - \text{actifs sans valeur} + \text{plus value et diverses réserves} - \text{moins value et dettes diverses.}$$

$$\text{ANR}^{(4)} = \text{fonds propres} - \text{non-valeurs}$$

2.1.1- Les indices de l'équilibre financier

L'équilibre financier résulte de la confrontation entre la liquidité des actifs, qui détermine le flux des recettes futures et l'exigibilité de l'endettement qui détermine à son tour le flux des dépenses futures.

On distingue trois indicateurs de l'équilibre financier qui sont :

- Le fonds de roulement (équilibre financier à LT).
- Le besoin en fonds de roulement (équilibre financier à CT).
- La trésorerie (équilibre financier immédiat).

³- Alain Marion, « Analyse financière (concepts et méthodes) », édition Dunod, Paris 1998.

⁴- L'ANR se calcule sur la base du bilan financier.

2.1.1.1- Fonds de roulement**A- Définition**

Le fonds de roulement est défini comme étant un excédent de ressources permanentes (capitaux propres + capitaux d'emprunts à LT) sur les emplois immobilisés, qui permet de financer et assurer la couverture du cycle d'exploitation.

B- Calcul du fonds de roulement net

Du fait de l'égalité entre actif et passif du bilan, le fonds de roulement net se calcule par deux (02) méthodes :

- Par le haut du bilan financier : le fonds de roulement représente la part des ressources permanentes qui ne financent pas l'actif immobilisé.

$$\text{FRN} = \text{Capitaux permanents} - \text{actif immobilisé}$$

- Par le bas du bilan financier : le fonds de roulement net représente la marge de sécurité formée par l'excédent de capitaux circulants sur les DCT.

$$\text{FRN} = \text{Actif circulant} - \text{dettes à court terme}$$

C- Définitions complémentaires**1- Fonds de roulement propre**

Le fonds de roulement propre mesure l'excédent des capitaux propres sur les actifs durables. Il permet d'apprécier l'autonomie de l'entreprise en matière de financement de ces investissements.

$$\text{FR propre} = \text{Capitaux propres} - \text{Valeurs immobilisée}$$

Ou

$$\text{FR propre} = \text{FR net} - \text{Dettes à long et moyen terme}$$

2- Fonds de roulement étranger

Le fonds de roulement étranger est la fraction des actifs circulants financés par les capitaux permanents étrangers.

$$\text{FR étranger} = \text{FR net} - \text{FR propre}$$

D- Situation du FR

Après l'étude de FRN, trois (03) hypothèses peuvent être faites :

- ✓ **1^{ère} hypothèse FRN = 0** : Dans cette hypothèse, l'équilibre financier minimum est atteint.

- ✓ **2^{ème} hypothèse $FRN > 0$** : Dans cette hypothèse, l'entreprise possède une marge de sécurité qui lui permet d'honorer ses engagements financiers.
- ✓ **3^{ème} hypothèse $FRN < 0$** : Dans cette hypothèse, l'entreprise se trouve dans un déséquilibre financier à LT, du fait qu'une partie des immobilisations est financée par les D.C.T.

2.1.1.2- Besoin en fonds de roulement

A- Définition

Le besoin en fonds de roulement peut être défini comme la part des actifs circulants (où besoin généré par le cycle d'exploitation achat-production-vente) qui n'est pas financée par les ressources d'exploitation.

B- Calcul du BFR

1- Cas de l'existence des concours bancaires : le concours bancaire est un manque urgent de liquidité.

$$\text{BFR} = (\text{V. d'exploitation} + \text{V. réalisables}) - (\text{DCT} - \text{concours bancaires})$$

2- Cas de l'inexistence du concours bancaires

$$\text{BFR} = (\text{V. E} + \text{V. R}) - \text{DCT}$$

C- Situation du BFR :

Trois (03) hypothèses peuvent se présenter :

- ✓ **1^{ère} hypothèse $BFR = 0$** : (les DCT où les ressources d'exploitation = VE+ VR).

Dans ce cas les ressources d'exploitation couvrent à peine les valeurs d'exploitation et les valeurs réalisables. On peut dire que l'entreprise n'a pas de B. F. R, elle est donc au juste équilibre financier à CT.

- ✓ **2^{ème} hypothèse $BFR > 0$** : (les DCT où les ressources d'exploitation < VE + VR).

Dans cette hypothèse, les ressources d'exploitation ne couvrent pas les valeurs d'exploitation et les valeurs réalisables, l'entreprise à un besoin en fonds de roulement.

- ✓ **3^{ème} hypothèse $BFR < 0$** : (les DCT où les ressources d'exploitation > VE + VR).

Dans cette hypothèse, les ressources d'exploitation couvrent largement les valeurs d'exploitation et les valeurs réalisables, l'entreprise n'a pas de besoin en fonds de roulement mais une ressource d'exploitation.

2.1.1.3- Trésorerie nette

A- Définition

La trésorerie représente l'excédent (si la trésorerie est positive) où l'insuffisance (si la trésorerie est négative) des ressources disponibles après le financement des immobilisations (RF) sur les besoins de financement nés l'activité (BFR).

Calcul de la trésorerie nette :

La trésorerie apparaît comme un solde.

$$TN = FR - BFR$$

C- Situation de la TN :

Trois (03) hypothèses peuvent se présenter :

✓ **1^{ère} hypothèse $T > 0$, ($FR > BFR$)** : L'entreprise jouit d'un équilibre financier immédiat induisant une solvabilité correcte.

✓ **2^{ème} hypothèse $T < 0$, ($FR < BFR$)** : dans cette hypothèse, le BFR ne peut être entièrement financé par des ressources à long et moyen terme.

✓ **3^{ème} hypothèse $T = 0$, ($FR = BFR$)** : La T égale à « Zéro » peut se présenter comme l'expression d'une gestion financière optimale dont l'objectif traduit la volonté d'utiliser au mieux les ressources de l'entreprise.

Mais, il faut reconnaître qu'il s'agit d'une situation précaire pouvant induire de réels problèmes de solvabilité.

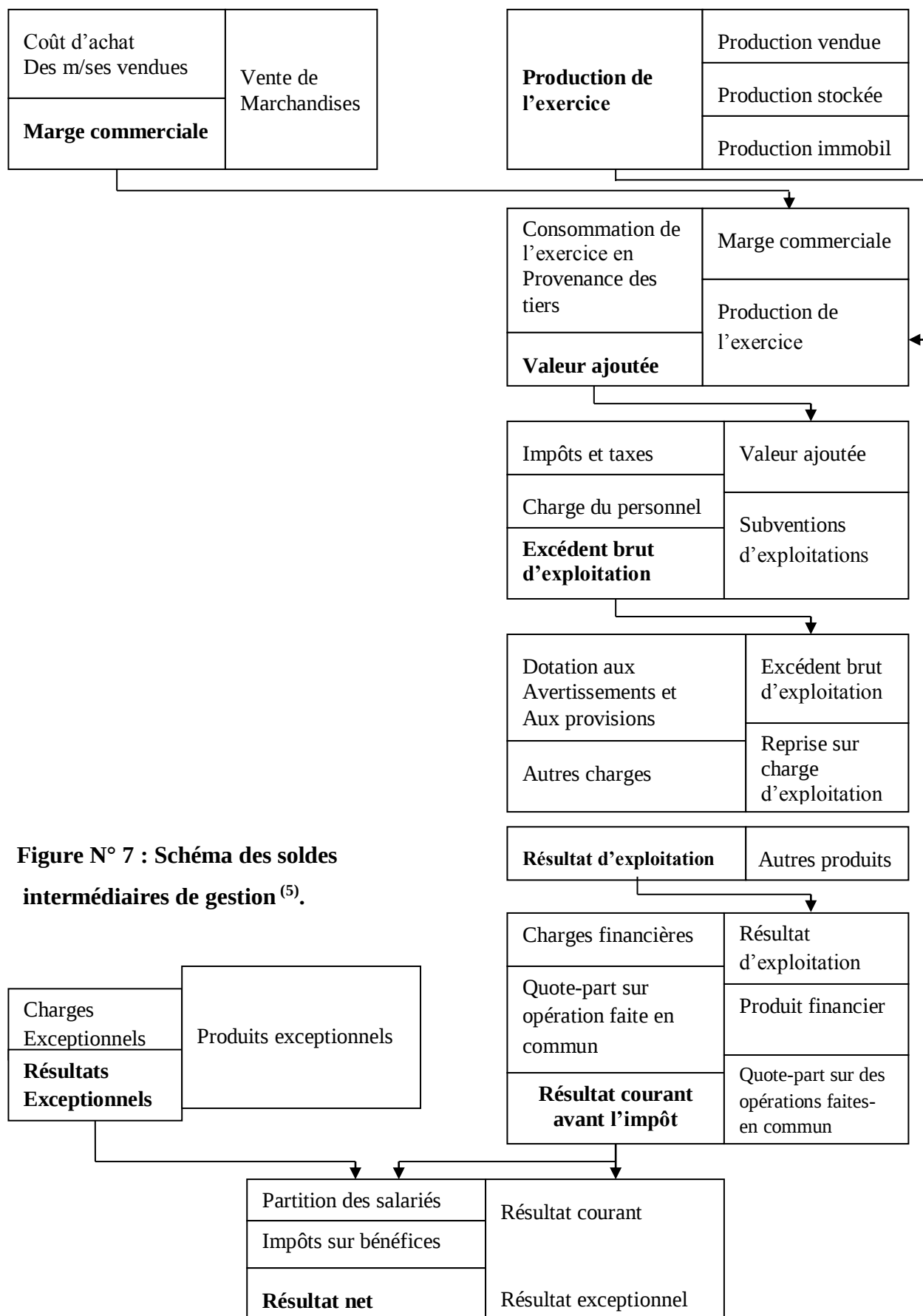
2.1.2- Les soldes intermédiaires de gestion et les sources de financement

2.1.2.1- Tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion représentent les différents résultats obtenus par l'entreprise et apparaissant dans le compte d'exploitation.

Ils sont utilisés pour évaluer l'activité, la rentabilité d'une entreprise.

Les SIG peuvent être déterminés par un calcul en cascade illustré par le schéma suivant :



Source : G. Langlois, M. Mollet *Analyse comptable et financière* », édition Foucher, 3^{ème} ed .

⁵- G. Langlois, M. Mollet *Analyse comptable et financière* », édition Foucher, 3^{ème} ed.

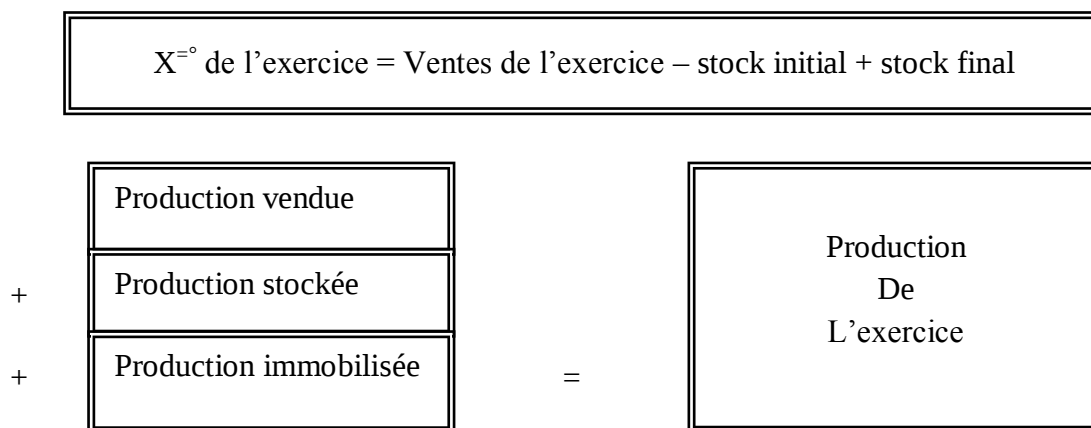
A- La production de l'exercice

a- Détermination de la production de l'exercice (X°)

La production de l'exercice est formée par :

- La production vendue (compte 71) représentant le chiffre d'affaires de l'entreprise (y compris les prestations de service).
- La production stockée (compte 72) variations plus ou moins du stock de produits finis où semi-finis.
- La production immobilisée (compte 73 qui représente les livraisons de l'entreprise à elle-même.

Figure N° 08 : Détermination de la production de l'exercice.



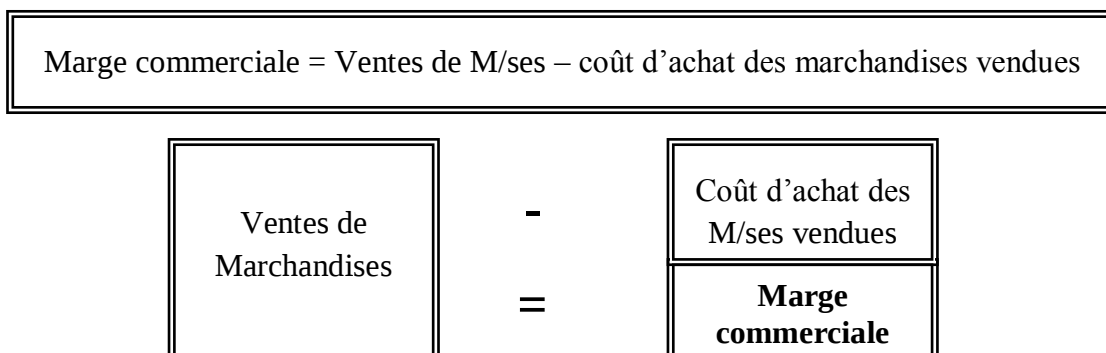
b- La signification économique de la production de l'exercice

La production de l'exercice est un solde réservé exclusivement aux entreprises industrielles, elle mesure l'activité de base de l'entreprise.

B- La marge commerciale

a- Détermination de la marge commerciale

Figure N° 09 : Détermination de la marge commerciale.



b- La signification économique de la marge commerciale

La marge commerciale est un indicateur fondamental des entreprises commerciales et de la branche « **négoce** » c'est-à-dire « **reventes en état** » des entreprises commerciales. On peut calculer le taux de cette marge comme suite :

$$\text{Taux de marge} = \frac{\text{Marge commerciale}}{\text{Prix d'achat HT}}$$

Ce taux est de même ordre dans toutes les entreprises d'un même secteur d'activité.

C- La valeur ajoutée (VA)**a- Détermination de la VA**

La « VA », exprime la survalueur apportée par l'entreprise. Elle est obtenue par l'opération suivante :

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Marge commerciale} + X^{\circ} \text{ de l'exercice} - \text{consommation de l'exercice en provenance des tiers.}$$

b- La signification économique de la VA

La « VA », nous renseigne sur la véritable production économique de l'entreprise. C'est un bon indicateur du poids économique de l'entreprise, elle permet :

- De classer les entreprises selon un critère de taille.
- D'apprécier le développement ou la régression de l'activité de l'entreprise...etc.
- De déduire la richesse créée par l'entreprise ou de mesurer l'apport réel de celle-ci dans l'économie...etc.

D- L'excédent brut d'exploitation (EBE)**a- Détermination de l'EBE**

Il représente la survaleur apportée par le capital économique.

Figure N° 10 : Détermination de l'EBE.

$\text{EBE} = \text{Valeur ajoutée} + \text{subventions d'exploitation} - (\text{impôts, taxes et versements assimilés} + \text{charges du personnel})$		
+	-	=
Valeur ajoutée		Impôts, taxes et versements assimilés
Subventions d'exploitation		Charges du personnel
		Excédent brut d'exploitation

b- Signification économique de l'EBE

Il s'agit, sans doute, du solde de gestion le plus important qui présente deux aspects à la fois un aspect économique et un aspect financier.

L'EBE constitue une approche du résultat de l'entreprise. Il représente le résultat brut avant charges financières.

Il constitue une étape fondamentale dans le calcul de la « **capacité d'autofinancement** ». Dans le cas où il n'y a pas d'EBE, l'entreprise a donc une insuffisance brute d'exploitation (IBE).

E- Résultat d'exploitation**a- Détermination de résultat d'exploitation****Figure N° 11 : Détermination du résultat d'exploitation**

$$(EBE + \text{Autre produits} + \text{Reprise sur amortissements et provisions} + \text{transfert de charges d'exploitation}) - (\text{IBE} + \text{Autres charges} + \text{Dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation})$$

	EBE			IBE
+	Autres produits	-		Autres charges
+	Reprises sur amortissements et provisions	-		Dotations aux amortissements et aux provisions d'exploitation
+	Transfert de charges d'exploitation	=		Résultat d'exploitation

b- Signification économique du résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation mesure la performance industrielle et commerciale de l'entreprise indépendamment de sa politique financière et des charges ou produits exceptionnels.

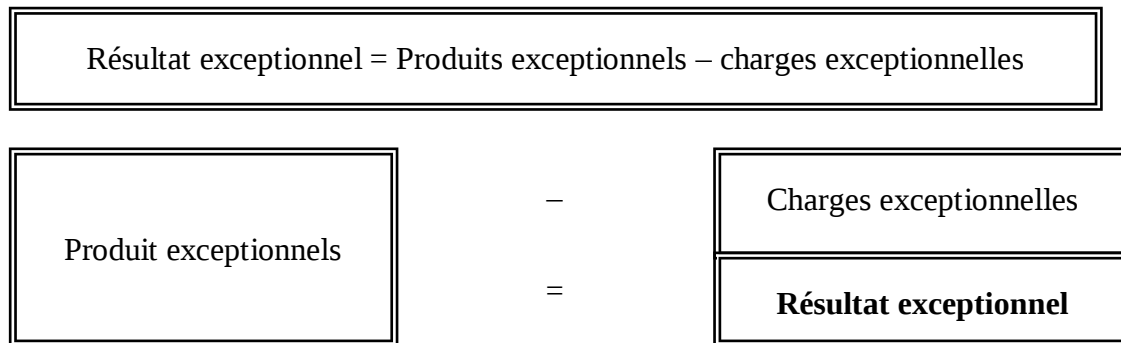
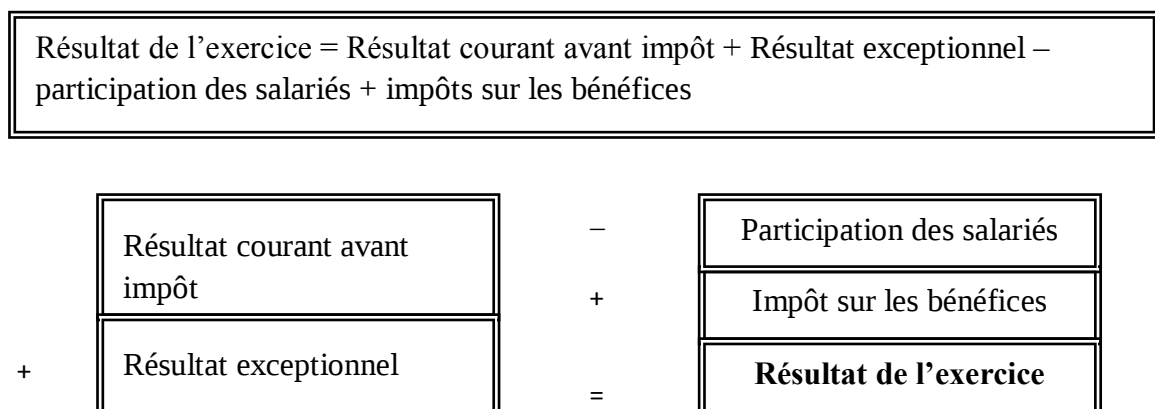
F- Résultat courant avant impôt**a- Détermination du résultat courant avant impôt****Figure N° 12 : Détermination du résultat courant avant impôt.**

$$\text{Résultat courant avant impôt} = \text{Résultat d'exploitation} + \text{Produits financiers} \pm \text{quote-part des opérations faites en commun} - \text{Charges financières.}$$

	Résultat d'exploitation			Charges financières
+	Quote-part sur opérations faites en commun	-		Quote-part sur opérations faites en commun
+	Produits financiers	=		Résultat courant avant impôt

b- Signification économique du résultat courant avant impôt

« Le résultat courant avant impôt révélateur de la politique financière puisqu'il reprend les opérations d'exploitation et les opérations financières »⁽⁶⁾.

G- Résultat exceptionnel**a- Détermination du résultat exceptionnel****Figure N° 13 : Détermination de résultat exceptionnel.****H- Résultat de l'exercice****a- Détermination du résultat de l'exercice****Figure N° 14 : Détermination du résultat de l'exerce.**

⁶- Kamel Hamdi, « Le diagnostic financier », 2001, Ed Es-Salem, Alger, 2001.

b- Signification économique du résultat de l'exercice

Le résultat de l'exercice représente la rentabilité financière finale de l'entreprise après toutes opérations financières et exceptionnelles.

Présentation du tableau des soldes intermédiaires de gestion ⁽⁷⁾

Se présente comme suit :

Tableau N° 02 : Soldes intermédiaires de gestion⁽⁷⁾

⁷- G. Langlois, M. Mollet « Analyse comptable et financière », édition Foucheur, 3^{ème} ed. 2001.

Produits (1)	N	Charges (2)		Solde (1-2)	N
Vente de marchandises		• Coût d'achat des marchandises vendues		• Marge commerciale	
• Production vendue.... • Production stockée.... • Production immobilisée Total.....		Total.....		• Production de l'exercice	
• Production de l'exercice.... • Marge commerciale..... Total....		• Consommations de l'exercice en provenance des tiers Total.....		• Valeur ajoutée	
• Valeur ajoutée..... Subventions des produits Total....		Impôts, taxes et charges du personnel Total.....		• Excédent brut ou insuffisance brute d'exploitation	
• EBE..... Reprise sur provisions et transfert de charges Autres produits d'exploitation Total.....		• Ou insuffisance brute d'exploitation Dotations aux amortis et aux provisions. Total.....		• Résultat d'exploitation (bénéfice ou perte)	
• Résultat d'exploitation Quote-part de résultat sur opérations faite en commun Produits financiers Total.....		• Ou résultat d'exploitation Quote-part de résultat sur opérations faites en commun Produit financiers Total.....		➤ Résultat courant avant impôt (bénéfice ou perte)	
Produits exceptionnels		Charges exceptionnelles		➤ Résultats exceptionnels (bénéfice ou perte)	
➤ Résultat courant avant impôt ➤ Résultat exceptionnel Total....		➤ Ou résultat courant avant impôt ➤ Ou résultat exceptionnel Participation des salaires. Impôt sur les bénéfices Total.....		➤ Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	

Après avoir défini différents soldes, ces derniers nous permettront de déterminer les sources de financement interne de l'entreprise, c'est l'objet du prochain point à développer :

2.1.3- Sources de financement

2.1.3.1- La capacité d'autofinancement (CAF)

A- Définition

La capacité d'autofinancement est la ressource interne dégagée par l'activité de l'entreprise. Elle représente le solde des produits et des charges qui ont pour vocation à se transformer (à plus ou moins long terme) en flux de trésorerie (entrée ou sortie).

B- Calcul de la CAF

On peut calculer la CAF par les deux manières suivantes :

a- Méthode soustractive

A partir de l'excédent brut d'exploitation :

CAF =

- Excédent brut d'exploitation (ou insuffisance BE).
- + Transfert des charges d'exploitation.
- ± Autres produits et autres charges de gestion courante.
- ± Quote-part de résultat sur opération faites en commun
- + Produit financiers (sauf reprises sur provisions et transfert de charges)
- Charges financières.
- + Produits exceptionnels (sauf produits des cessions d'élément d'actif et la quote-part de subvention d'investissement virée au résultat de l'exercice et reprise sur provision).
- Charges exceptionnelles (sauf valeurs comptables des éléments d'actif cédés et charges calculées).
- Participation des salariés aux fruits de l'expansion.
- Impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS).

b- Méthode additive

Se calcule à partir du résultat net.

CAF=

- Résultat net comptable.
- + Dotations aux amortissements.
- Reprises sur charges calculées et transfert de charges ou reprise sur amortissements et provisions
- Subvention d'investissements virés au résultat.
- Profit sur cession d'éléments d'actif inclus dans le résultat.
- + Malis sur cession d'éléments d'actif.

C- Le cash-flow (flux de trésorerie)**a- Définition**

Le cash-flow est le solde des flux de trésorerie engendré par un investissement à la clôture d'une période, c'est-à-dire la différence entre les entrées de la trésorerie (cash in flow) et les sorties de trésorerie (cash out flow).

b- Calcul du cash-flow

Il peut être calculé de la manière suivante :

Cash-flow brut = Bénéfice brut comptable + Dotations aux amortissements + Dotations aux provisions à caractère de réserve.

Cash-flow net = Bénéfice net comptable + Dotations aux amortissements + Dotations aux provisions à caractère de réserve.

D- La marge d'autofinancement**a- Définition**

La capacité d'autofinancement représente l'aptitude de l'entreprise à se financer par elle-même. Cette capacité est dégagée au cours de l'exercice d'exploitation. On distingue une marge d'autofinancement avant toute distribution de dividendes et après toutes distributions de dividendes c'est la marge brute d'autofinancement désignée par MBA et la marge nette d'autofinancement désignée par la MNA, et qui se définissent comme suit :

b- La marge brute d'autofinancement (MBA)

Qui est définie comme étant l'aptitude potentielle de l'entreprise à s'autofinancer, qui est engendrée par l'exploitation d'un exercice.

c- La marge nette d'autofinancement (MNA)

Qui est définie comme étant l'aptitude réelle de l'entreprise à s'autofinancer, celle-ci est engendrée par l'exploitation de l'exerce.

d- Calcul de la marge de l'autofinancement

La marge de l'autofinancement se calcule par deux méthodes.

$$\text{MBA} = \text{Bénéfice net comptable} + \text{Dotation aux amortissements} + \text{Dotation aux provisions à caractère de réserve} = \text{CFN}$$

$$\text{MNA} = \text{MBA} - \text{Distribution de dividendes}$$

Ou

$$\text{MNA} = \text{Bénéfice non distribué} + \text{Dotation aux amortissements} + \text{Dotation aux provisions à caractère de réserve.}$$

2.1.4- L'analyse financière par la méthode des ratios

L'analyse financière par les ratios est un outil traditionnel connu et utilisé depuis long temps, à la fois par les banquiers, les gestionnaires et les conseillers d'entreprise. Les cadres dirigeants des entreprises se servent à leur tour de cet outil pour surveiller et agir sur leurs décisions.

Cet outil a été largement diffusé par l'analyse financière depuis plusieurs années (fin des années 70). Cet outil a connu une amélioration et un approfondissement de ses conditions d'application grâce à la conjonction de trois facteurs qui sont en premier lieu l'amélioration des sources d'informations comptables et financières, au second lieu l'application de l'informatique et en fin, le développement de méthodes statiques évoluées.

L'aspect de cet outil d'analyse par les ratios est d'aider l'entreprise à mesurer sa rentabilité, sa gestion et l'appréciation de sa structure.

Ce pendant, le ratio est fondé sur le rapprochement de deux grandeurs significatives qui seront choisies, par les entreprises où autres institutions, en fonction de l'objectif visé ou du problème à résoudre.

2.1.4.1- Notion de ratios

A- Définition

Un ratio est défini comme un rapport entre deux grandeurs significatives, qui peut être exprimé, soit sous forme d'un quotient, soit sous forme d'un pourcentage ou bien en nombre de jours, et nous pouvons définir le ratio comme étant « un résultat d'un rapport entre deux grandeurs homogènes permettant d'aboutir, grâce à un raisonnement dialectique, à des conclusions sur l'objet analysé »⁽⁸⁾.

Ce rapport est un quotient, car à partir de deux données on peut obtenir une nouvelle information mais de nature différente, celle-ci ne sera significative que si les grandeurs initiales ont été convenablement choisies. Il faut qu'il existe un lien logique entre le numérateur et le dénominateur du rapport calculé.

B- L'utilisation et le choix des ratios

Les ratios sont utilisés dans le but de mieux suivre et d'examiner la situation financière de l'entreprise, notamment les fonds propres, les résultats, le fonds de roulement et la trésorerie nette...etc.

Un ensemble de ratio bien choisi, constitue une synthèse du système financier de l'entreprise, et contribue à mettre en évidence les interactions inséparables aux mécanismes de système financier.

Le recours au ratio s'avère particulièrement utile pour souligner certaines corrélations qui ne sont pas toujours parfaitement perçues à l'examen des données en valeur absolue.

Le suivi sur une période, c'est-à-dire de plusieurs années d'exercices des performances d'une firme, s'effectue largement par le biais des ratios qui permettent toute à la fois de synthétiser et de relativiser les données facilitant ainsi l'appréciation des évolutions.

Les ratios ne peuvent contribuer utilement à l'analyse financière de l'entreprise que dans la mesure où ils recouvrent tous les aspects financiers de l'entreprise.

En effet, même si l'analyse a des préoccupations prioritaires, il ne doit pas s'en tenir à telle ou telle catégorie de ratios à l'exclusion des ratios de structure financière car les diverses catégories de ratios forment un tout indissociable.

⁸- Kamel Hamdi, « Le diagnostic financier », 2001, Ed Es-Salem, Alger, 2001.

C- Les caractéristiques

- Un ensemble de ratios constitue un réseau de signalisation qui est censé soustraire la conduite d'une entreprise à l'imprécision
- L'utilisation des ratios dans l'analyse financière permet de rapprocher la gestion d'une affaire d'un optimum d'efficacité dans la perspective du moyen et du long terme.
- Les ratios expriment les proportions entre certaines masses du bilan et permettant ainsi de mieux juger le trésorier, le financement des investissements et de l'autonomie financière de l'entreprise.
- Les ratios renseignent sur le fonctionnement et l'équilibre de l'exploitation (résultat net), tout en permettant d'apprécier la vocation de l'entreprise.

a- L'utilité de l'analyse financière par la méthode des ratios

Les ratios donnent des informations indispensables à un responsable ou à un dirigeant d'entreprise, au niveau interne, à des tiers intéressés tels que les actionnaires et les banques, au niveau externe.

L'analyse financière par les ratios permet aussi :

- D'effectuer des comparaisons dans le temps : On calcule une série chronologique de ratios.
- D'effectuer des comparaisons dans l'espace : Les ratios de l'entreprise sont comparés aux ratios des entreprises du même secteur.
- De tenir un tableau de bord destiné à faciliter l'exercice des responsabilités dans l'entreprise.

On peut résumer l'utilité de l'analyse financière par la méthode des ratios dans le tableau suivant :

Tableau N° 03 : Utilité des ratios ⁽⁹⁾.

Constituer une information synthétique	Interne : pour dirigeants, responsables,..... Externe : pour actionnaires, banquiers, conseils, experts-comptables....
Visualiser une évolution	- Historique (sur trois ans en moins) - Prévisionnelle
Etablir des comparaisons	- Avec les entreprises du même type. - Avec les entreprises de la même branche.
Tenir un tableau de bord	- Choix de ratios fiables - Transcription des ratios sous forme de graphiques simples et lisible,
Aider à la prise de décision (avec prudence)	- Pour être des auxiliaires fiables, les ratios doivent être simples, peu nombreux, honnêtes.

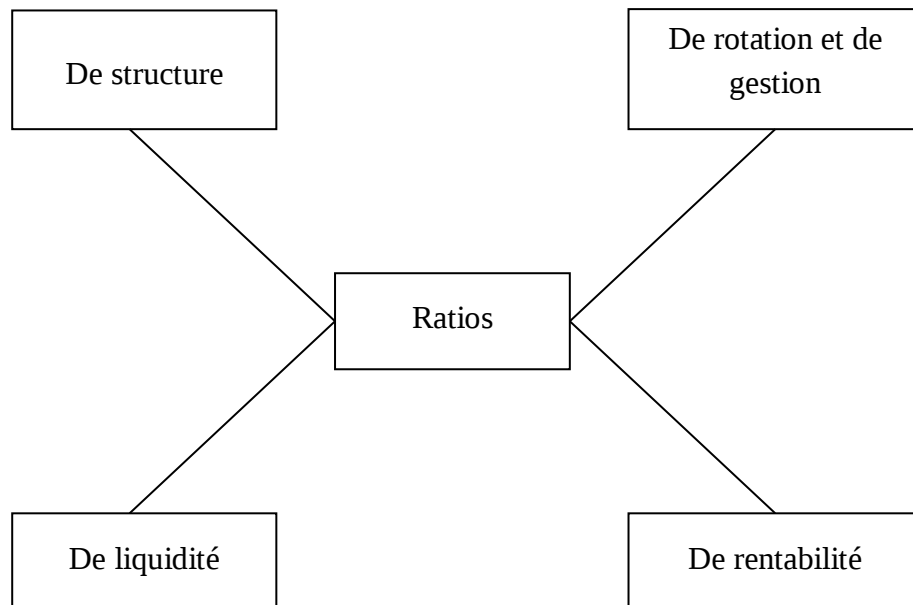
b- Les principaux types de ratios

Il est possible de calculer plusieurs ratios pour l'analyse financière d'une entreprise, mais il y a lieu de choisir, ceux qui représentent des significations importantes, afin que l'analyste puisse tirer des informations nécessaires et intéressantes sur la croissance, la rentabilité, la structure et la vocation de l'entreprise.

On peut distinguer quatre types de ratios :

- Les ratios de structure.
- Les ratios de liquidité.
- Les ratios de rotation et de gestion.
- Les ratios de rentabilité.

⁹- A.M. Keise, *gestion financière* ; édition ESKA, Paris, 1994.

Figure N° 15 : Les principaux types de ratios

Source : Réalisé par nos soins.

b.1- Les ratios de structure

Les ratios de structure appelés aussi ratios de l'équilibre financier, permettent de donner une image de la structure financière d'une entreprise à tout moment et d'avoir une idée sur les différentes interrelations qui existent entre les différents éléments du bilan.

b.1.1- Ratios de structure de l'actif

Ces ratios présentent un rapport direct avec la nature de l'activité de l'entreprise et de son secteur d'activité, comme ils permettent aux responsables financiers de dégager les meilleurs moyens pour aboutir à une situation où l'entreprise utilisera de façon rationnelle ses ressources.

b.1.1.1- Ratio de l'actif immobilisé

Valeurs immobilisées / Total actif

Ce ratio indique le part des immobilisations dans le patrimoine de l'entreprise, c'est-à-dire le taux du capital fixe dans le total emploi de l'entreprise et facilité la détermination de la vocation de l'entreprise.

b.1.1.2- Ratio de valeur d'exploitation**Valeurs d'exploitation / Total actif**

Ce ratio représente la partie des stocks dans le total actif. Il est directement lié à la nature de l'activité, à l'importance des opérations de distribution et à la longueur du cycle de production.

b.1.1.3- Ratio de valeur réalisable**Valeur réalisable / Total actif**

Ce ratio indique les délais de recouvrement des créances. Ce ratio traduit l'importance du portefeuille de créances commerciales dans le patrimoine économique.

b.1.1.4- Ratio de valeur disponible**Valeur disponible / Total actif**

Ce ratio mesure la variation et l'évolution de la situation financière de l'entreprise. Il permet aussi de savoir si les disponibilités de l'entreprise pourront couvrir suffisamment la totalité des dettes à court terme en cas de besoin.

b.1.2- Ratios de structure du passif

Les ratios de structure du passif permettent d'apprécier de façon beaucoup plus directe la politique de financement propre à l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils donnent une idée sur les ressources appartenant à l'entreprise ainsi que leurs utilisations dans le financement de ses activités.

On trouve dans ces ratios :

b.1.2.1- Ratio de fonds propres**Capitaux propres / Total passif**

Ce ratio mesure la partie des fonds propres dont l'entreprise dispose à la totalité des ressources, comme il indique la capacité de l'entreprise à s'endetter, et à quel degré dépend telles ressources extérieures. La norme préférable pour ce ratio est au-delà de 50%.

b.1.2.2- Ratio des dettes à long et moyen terme (DLMT)**DLMT / Total passif**

Le ratio indique la proportion des dettes qui ont plus d'une année dans la totalité des ressources de l'entreprise. C'est-à-dire qu'il mesure la part des fonds externes dans son patrimoine.

La norme recommandée est qu'il ne dépasse pas le ratio des fonds propres car ces deux ratios reflètent l'autonomie de l'entreprise.

b.1.2.3- Ratio des dettes à court terme (DCT)**DCT / Total passif**

Ce ratio indique la proportion de dette à court terme dans la totalité des ressources de l'entreprise.

b.1.3- Ratio de financement (financiers)

Cette catégorie de ratios montre les sources de financement de l'entreprise. Ils regroupent les ratios suivants :

b.1.3.1- Ratio de l'autonomie financière**Capitaux propres / Dettes à long et moyen terme**

Ce ratio permet d'apprécier la capacité d'endettement de l'entreprise (à quel degré dépend-elle des ressources étrangères). Ce ratio doit être en principe supérieur à 100%.

L'entreprise ne doit pas compter sur les ressources externes, cela veut dire que l'endettement ne doit pas dépasser le montant des ressources propres. Dans le cas contraire, cela présente une source de danger pour stabilité et la solvabilité financière de l'entreprise.

b.1.3.2- Ratio de capacité de remboursement**DLMT / Capacité d'autofinancement**

Ce ratio indique la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes à long et moyen terme. Ce ratio peut être le plus faible possible du fait que dans la réalité la capacité d'autofinancement permet non pas de rembourser exclusivement des dettes financières, mais de financer les investissements et de rémunérer les actionnaires...etc.

b.1.3.3- Ratio de financement des investissements**Capitaux permanents / Actif immobilisé**

Ce ratio de financement des investissements est souvent utilisé pour vérifier le taux de couverture de l'actif immobilisé par les capitaux permanents.

En effet, ce ratio doit être supérieur à 100% et implique par là que l'entreprise est en équilibre financier à long terme. Dans le cas contraire, l'entreprise finance ses investissements par des ressources d'exploitation à court terme. Ce qui signifie un déséquilibre financier à long terme autrement dit l'entreprise n'a pas de marge de sécurité.

b.1.3.4- Ratio de financement de l'activité**Fonds de roulement / Besoin en fonds de roulement**

Ce ratio indique la proportion du besoin en fonds de roulement qui peut être financée par le fonds de roulement.

b.1.3.5- L'effet des charges sur l'EBE**Charge financières / EBE**

A partir de l'excédent brut, dans les soldes intermédiaires de gestion, il reste à prendre en compte trois postes principaux :

- Les charges financières.
- Les dotations aux amortissements et provisions.
- Les résultats.

Plus le ratio est élevé, plus la part réservée aux charges financières est importante, mais moins, il en reste pour les dotations aux amortissements et résultat de l'entreprise.

b.1.3.6- Ratio de l'autofinancement**Autofinancement / investissements + variation de BFR**

Ce ratio mesure la valeur dégagée par l'entreprise, qui sert à couvrir les nouvelles acquisitions et les augmentations des besoins à l'exploitation.

Ce ratio doit être supérieur à « 1 », dans le cas contraire, l'entreprise réalise une insuffisance. Ainsi pour couvrir ses investissements, elle doit procéder à l'emprunt ou à l'augmentation du capital.

b.1.3.7- Ratio de marge d'autofinancement

Marge brute d'autofinancement / Investissement.

Ou Marge nette d'autofinancement / Investissement.

Ces deux ratios mesurent la part des investissements à autofinancer.

b.2- Les ratios de rotation et de gestion

Ces ratios sont complémentaires aux précédents. Ils mesurent le volume d'activité de l'entreprise, la rotation des créances et des dettes, et la rotation des stocks.

Ces ratios intéressent la gestion financière à court terme de l'entreprise afin de juger son équilibre financier et sa stabilité.

Parmi ces ratios, on distingue :

b.2.1- Ratio de rotation des stocks

Ces ratios permettent de mesurer la durée de renouvellement des stocks, et de juger la capacité de l'entreprise à gérer ses stocks.

b.2.1.1- Ratio du temps d'écoulement des stocks de matière première (MP)**Stocks moyens de MP $\times 360$ / coût d'achat hors taxe de MP**

Ce ratio, en générale est exprimé en nombre de jour, il permet de déterminer le délai d'écoulement des stocks de matières et fournitures, d'une part, et de réaliser de façon précise l'impact des coûts de stockage, d'autre part.

b.2.1.2- Ratio du temps d'écoulement des stocks des produits encours**Stocks de produits encours $\times 360$ / (Production hors taxe) $\frac{1}{2}$ -bénéfice**

Ce ratio exprime le nombre de jours nécessaires pour l'écoulement des produits encours dans les ateliers.

Dans cette formule, au dénominateur, on a divisé la production par « 2 », car le coût de stockage est partagé entre les produits pratiquement achevés et ceux qui sont au début de fabrication.

b.2.1.3- Ratio du temps d'écoulement des produits finis**Stocks de produits finis $\times 360$ / Chiffre d'affaires hors taxe**

Ce ratio exprime le délai d'écoulement des produits finis, et permet de vérifier à la fois la qualité es prévisions commerciales et celle des méthodes de gestion des stocks de produits finis.

b.2.2- Ration de ratios des clients

Clients + effets à recevoir (exemptés non échus $\times 360$) / Chiffre 'affaire (taxe comprise).

Ce ratio exprime le délai moyen exprimé en nombre de jours du chiffre annuel du crédit accordé par l'entreprise à ses clients.

b.2.2.1- Ratio de délai de règlement fournisseurs

Dettes aux fournisseurs de matières et de services (à l'exception des fournisseurs d'équipement) $\times 360$ / Achats + charges externes (TTC)

Ce ratio permet de calculer le délai moyen de paiement accordé par les fournisseurs : là encore, ce délai dépend des habitudes des différentes branches professionnelles, mais également du rapport de force entre l'entreprise et ses fournisseurs.

b.2.3- Ratio de rotation globale ⁽¹⁰⁾

Cette rotation est exprimée par :

b.2.3.1- Ratio de rotation des capitaux propres par rapport au chiffre d'affaires

Chiffre d'affaires / capitaux propres

Ce ratio mesure l'intensité avec laquelle les capitaux propres sont valorisés dans l'entreprise et il permet d'identifier un des déterminants de la rentabilité.

b.2.3.2- Ratio de rotation du capital circulant

Ventes nettes / Actifs circulants

Ce ratio mesure l'efficience de l'entreprise.

b.2.3.3- Ratio des immobilisations

Chiffre d'affaires / Valeurs immobilisées

Ce ratio permet de déterminer l'utilité des investissements et d'apprécier l'exploitation.

¹⁰- Elie Cohen, « Analyse financière », Ed. Economica, Paris, 1997.

b. 3- Ratios de liquidité de l'entreprise

Ces ratios mesurent l'aptitude qu'à l'entreprise à faire face à ses obligations à terme, c'est-à-dire la capacité de transformer rapidement ses actifs circulants en disponibilité.

Comme ils ont pour objectif de mesurer la solvabilité de l'entreprise à court-terme.

Parmi ces ratios on trouve :

b.3.1-Ratio de liquidité réduite**Valeurs réalisables + Valeurs disponibles / Dettes à court-terme**

Ce ratio indique l'aptitude de l'actif circulant à faire face aux engagements à court terme, ce ratio est généralement inférieur ou égal à « 1 ».

b.3.2- Ratio de liquidité générale**Actifs circulants / Dettes à court terme**

Ce ratio permet de vérifier l'existence d'une marge de sécurité financière, c'est-à-dire mesurer la capacité de l'entreprise à financer son actif circulant avec les seules DCT.

b.3.3- Ratio de liquidité immédiate**Valeurs disponibles / Dettes à court terme**

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à répondre à ses engagements immédiats par ses propres disponibilités.

Dans le cas où ce ratio est supérieur à « 1 », ceci indique que l'entreprise possède de la disponibilité immédiate qui permet de financer non seulement les dettes à court terme, mais les dettes à l'échéance plus lointaine.

Mais cette situation représente un surplus de liquidité qui est en contrepartie déconseillée pour l'entreprise.

b.4- Ratios de rentabilité

La rentabilité est la capacité de l'entreprise à produire un gain par le capital investi. Pour mieux illustrer la rentabilité de l'entreprise, on cite les ratios suivants :

b.4.1- Les ratios de rentabilité de l'entreprise**b.4.1.1- Taux de croissance du résultat de l'entreprise**

Résultat net_(n) – Résultat_(n-1) / Résultat_(n-1)

Ce ratio permet d'étudier la variation des résultats de l'entreprise, et de rechercher les facteurs qui influencent sur cette dernière en faisant appel à la comptabilité analytique.

b.4.1.2- Taux de marge

Résultat de l'exercice / Chiffre d'affaires

Ce ratio permet de mesurer la marge bénéficiaire que l'entreprise réalise par l'ensemble de ses ventes.

b.4.1.3- Rentabilité des investissements

➤ **Résultat net / Actif total**

Ce ratio mesure la performance économique de l'entreprise comme cette dernière et aussi mesure par les ratios suivants :

➤ **EBE ou résultat d'exploitation / capitaux investis**

CAF / immobilisations

Ces deux ratios permettent de déterminer la rentabilité des moyens économiques mis à la disposition de l'entreprise.

b.4.1.4- La rentabilité des immobilisations productives

EBE / Immobilisations brutes.

Ce ratio mesure l'aptitude du facteur capital à créer des profits.

b.4.1.5- Ratio de rentabilité financière

Ratio du résultat net par rapport aux fonds propres.

➤ **Résultat net / Fonds propres**

Ce ratio mesure la rentabilité des fonds propres, c'est-à-dire qu'il permet de comparer le résultat net après impôt aux fonds propres investis.

Ce ratio doit être suffisamment élevé, si non l'entreprise pouvait avoir des difficultés pour attirer en cas de besoin, de nouveaux associés.

Il est aussi utilisé, en plus de ce ratio, le ratio de **cash flow** c'est-à-dire :

➤ **Cash flow / Fonds propres**

Le cash flow représente le rendement réel de l'entreprise et reflète clairement la situation financière de cette dernière.

b.4.1.6- Rentabilité brute d'exploitation

EBE / Production

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à engendrer suffisamment d'excédent, qui lui permet de couvrir le coût des capitaux.

b.4.1.7- Rentabilité globale d'exploitation

CAF / Production

Ce ratio mesure la rentabilité totale de l'entreprise.

b.4.2- Rotation des moyens mis en œuvre

Ces ratios mesurent la capacité de l'entreprise à maîtriser ses coûts.

b.4.2.1- Rémunération du facteur travail

Charge personnel / Valeur ajoutée

Ce ratio indique la répartition de la valeur ajoutée sur le facteur personnel de production, ce ratio est variable que ce soit une branche qui utilise beaucoup de main d'œuvre ou que ce soit un secteur automatisé.

Quand ce ratio il se situe entre 70% et 80%, la valeur ajoutée risque d'être insuffisante pour la rémunération des autres facteurs et le financement du développement de l'entreprise.

b.4.2.2- Valeur ajoutée par salarié

Valeur ajoutée /Nombre de salariés

Ce ratio indique la participation d'un travailleur à la réalisation de la valeur ajoutée.

b.4.2.3- Rendement du facteur capital ⁽¹¹⁾**Valeur ajoutée / Immobilisations brutes productives**

Ce ratio exprime le rendement de l'équipement. Toutefois, il permet de situer l'aptitude des immobilisations productives à transformer les biens.

b.4.2.4- Intensité capitalistique**Immobilisations brutes productives / effectifs**

Ce ratio mesure le rapport existant entre le capital et le travail, une entreprise dont l'équipement est très moderne devrait avoir un ratio d'intensité capitalistique élevé.

b.4.2.5- Répartition de la valeur ajoutée aux prêteurs**Charges financière / valeur ajoutée**

Ce ratio mesure la part à prélever de la valeur ajoutée, par les prêteurs et les organismes financiers.

b.4.2.6- Répartition de la valeur ajoutée à l'Etat**Impôt et taxes (sauf TVA) / Valeur ajoutée**

Ce ratio permet de mesurer la part prélevée par l'Etat sur la valeur ajoutée ; ici, nous pouvons trouver des distorsions relativement importantes liées à la fiscalité locale, en particulier la taxe professionnelle.

b.4.2.7- Répartition des rémunérations aux actionnaires**➤ Dividendes / Valeur ajoutée**

Ce ratio indique la part de rémunération des associés.

➤ Autofinancement / Valeur ajoutée

Ce ratio mesure la part qui revient à l'entreprise après avoir rémunéré tous les acteurs traitants.

¹¹- P. Vissavona, « gestion financière », Ed. BERTI, 8^{ème} édition.

b.3.3- Ratios de croissance de l'entreprise**b.4.3.1- Croissance du chiffre d'affaires**

Chiffre d'affaires_(n) – Chiffre d'affaires_(n-1) / Chiffre d'affaires_(n-1)

Ce ratio mesure l'évolution de l'activité de l'entreprise en comparant cette dernière avec les entreprises du même secteur d'activité.

b.4.3.2- Ratio de croissance de la valeur ajoutée

Valeur ajoutée_(n) – Valeur ajoutée_(n-1) / Valeur ajoutée_(n-1)

Ce ratio mesure la variation de la valeur ajoutée à travers plusieurs exercices, s'il y a l'augmentation de cette dernière, cela ne signifie pas que le chiffre d'affaires diminue, mais cela revient peut être à la hausse des consommations en provenance des tiers.

b.4.3.3- Autofinancement de la croissance

Autofinancement / Variation de BFR + Variation des immobilisations brutes

Ce ratio permet de vérifier la capacité de l'autofinancement net, après avoir distribué les dividendes, à financer l'augmentation du besoin de fonds de roulement et les nouveaux investissements.

b.4.3.4- Ratio de d'équilibre de la croissance

Autofinancement $\pm$ Variation des dettes à long terme / Variation BFR + Variation d'immobilisation

Ce ratio est complémentaire au ratio précédent mais en contre partie, il intègre l'influence d'une façon directe de la variation de l'endettement structurel.

b.4.3.5- Ratio de stratégie de croissance interne

Immobilisations productives en valeur brute / Immobilisations totales en valeur brute :

Ce ratio indique la stratégie poursuivie par l'entreprise qui est une croissance interne c'est-à-dire l'entreprise investie pour augmenter sa production.

b.4.3.6- Ratio de stratégie de croissance externe**Titres de participation en valeur brute / Immobilisations totales en valeur brut**

Ce ratio indique que la stratégie de l'entreprise est une croissance externe soit par la prise de participation dans d'autres entreprises qui sont en relation avec son activité où dans les entreprises concurrentes.

En conclusion sur la méthode des ratios, il faut savoir que cette dernière complète utilement l'information, obtenue grâce à certains instruments tels que le bilan, le tableau des comptes de résultat, et le tableau des soldes intermédiaires de gestion, qui permet de fournir une meilleure compréhension de la performance économique et financière de l'entreprise.

Mais cette information dans la majorité des cas ne donne pas un jugement définitif sur la situation de l'entreprise, car le financier ne saurait porter un diagnostic sur l'état de l'entreprise seulement au vu de quelques ratios.

Donc il y a lieu de posséder une parfaite connaissance de l'entreprise et cela à l'aide d'autres paramètres d'analyse financière.

Cependant, l'analyse financière par les ratios est considérée comme un instrument extrêmement intéressant pour les analystes et ce pour éclairage qui lui sont fournis par ces derniers.

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

Pour mettre en œuvre votre projet. Vous allez devoir investir une somme significative afin de doter votre entreprise d'un rendement futur. Pour cela différentes méthodes d'évaluation de la rentabilité des investissements peuvent être mises en place. Afin de donner la vision finale de la profitabilité d'un projet ainsi que la plus value qu'il dégagera.

3.1-Définition de la rentabilité

La rentabilité représente l'évaluation de la performance des ressources investies par des apporteurs de capitaux. C'est donc l'outil d'évaluation privilégié par l'analyse financière.

La rentabilité rétrospective est le rapport entre un résultat comptable et les moyens en passifs mis en œuvre pour l'obtenir. La rentabilité prévisionnelle est le rapport entre un gain de trésorerie projetée et la valeur d'un investissement nécessaire pour générer ce gain.

3.2- Les méthodes de calcul de la rentabilité

L'avenir certain est la situation où le décideur, en dépit d'une connaissance imparfaite de l'évolution économique à la quelle il se trouvera confronter d'ici un horizon donné, fonde sa décision sur les valeurs les plus probables (par exemple ; moyen ou médiane) des divers paramètres du projet d'investissement.

Face à plusieurs projets d'investissement. Le gestionnaire doit faire un choix entre ceux qui sont bénéfiques pour l'entreprise et ceux qui ne le sont pas. Plusieurs critères peuvent être utilisés pour pouvoir choisir un projet.

Avant de développer les critères avec actualisation. On doit d'abord définir qu'est ce que l'actualisation.

3.2.1- Notion de l'actualisation

La technique de l'actualisation permet d'évaluer aujourd'hui l'équivalent d'un flux monétaire futur à l'aide d'un taux qui tient compte de l'inflation et du risque encouru par l'investisseur.

A- Méthode et formule d'actualisation

$$V_0 = V_n (1 + t)^{-n}$$

Avec :

V_0 = valeur actuelle

V_n = valeur de la période n

t = taux d'actualisation

n = nombre de périodes.

B- Le taux d'actualisation utilisé

Il s'agit du taux de rentabilité minimal défini par l'investisseur. Il est déterminé par rapport au risque encouru. Par rapport à d'autres projets et selon le taux du marché financier.

3.2.1.1- La valeur actuelle nette (VAN)

La valeur actuelle nette est la différence entre la valeur actuelle des flux nets de trésorerie (CF) et le capital investi (I_0).

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Avec :

n= représente la durée de projet en année.

i= le taux d'actualisation ou le cout moyen pondéré du capital.

I_0 = le capital investi.

❖ Critères d'appréciation de la rentabilité du projet :

$VAN > 0$ —————> : investissement rentable, projet accepté.

$VAN = 0$ —————> : taux actualisation = taux de rentabilité

$VAN < 0$ —————> : investissement non rentable, projet rejeté.

Selon ce critère, un projet d'investissement ne sera choisi que si sa VAN est positive.

Si la VAN d'un projet est positive, alors il est considéré comme étant rentable et il peut contribuer à l'augmentation de la valeur de l'entreprise.

❖ Règle de décision

Si les projets sont indépendants on accepte ceux dont la VAN est positive, si les projets sont mutuellement exclusifs, on accepte le projet dont la VAN positive est la plus élevée.

❖ Avantage

- La VAN indique la valeur créée par l'investissement ;

- La VAN tient compte du facteur temps ;
- La VAN tient compte du risque au travers du taux d'actualisation.

❖ **Inconvénients**

- La VAN à elle seule ne permet pas de comparer des investissements dont les montants seraient très différents, il faut la coupler avec l'indice de profitabilité.
- La comparaison entre des investissements avec des horizons de temps significativement différents n'est pas toujours bien rendue au travers de la VAN ce qui peut fausser parfois le résultat et donc le choix d'investissement.

3.2.1.2- Le taux interne de rendement

Selon BARNETO et GREGORIO, le TIR est le taux « i » pour le quel il y a équivalence entre le I0 et les flux financiers générés par ce projet CF, soit :

$$I_0 = \sum_{t=1}^n CF_t (1 + i)^{-t}$$

Avec :

I_0 : capital investi à la période 0.

CF_t : cash-flows de l'année t.

t : année.

i : taux d'actualisation.

❖ **Critère de décision**

Un projet d'investissement est acceptable, si le cout du capital pour le projet est inférieur au TRI.

Le TRI peut donc être considéré un taux de rejet : en effet, si on retient le TRI comme taux d'actualisation, on a VAN=0.

Cout du capital < TRI $\longrightarrow$ projet accepté.

Cout du capital $\geq$ TRI $\longrightarrow$ projet rejeté.

❖ **Règle de décision**

-Pour les projets indépendants, on retient les projets dont le TRI est supérieur au taux de rendement requis par les dirigeants de l'entreprise

-Pour les projets mutuellement exclusifs : on accepte le projet ayant le TRI le plus élevé à condition qu'il excède le taux de rendement requis par les dirigeants de l'entreprise.

❖ **Avantages**

- Facile à appliquer
- Il est étroitement lié à la VAN et mène généralement aux mêmes décisions.

❖ Inconvénients

- La méthode du TRI repose sur l'hypothèse du réinvestissement des FF de la période d'exploitation à ce même taux :
- Conflit avec d'autres critères dans certains cas.

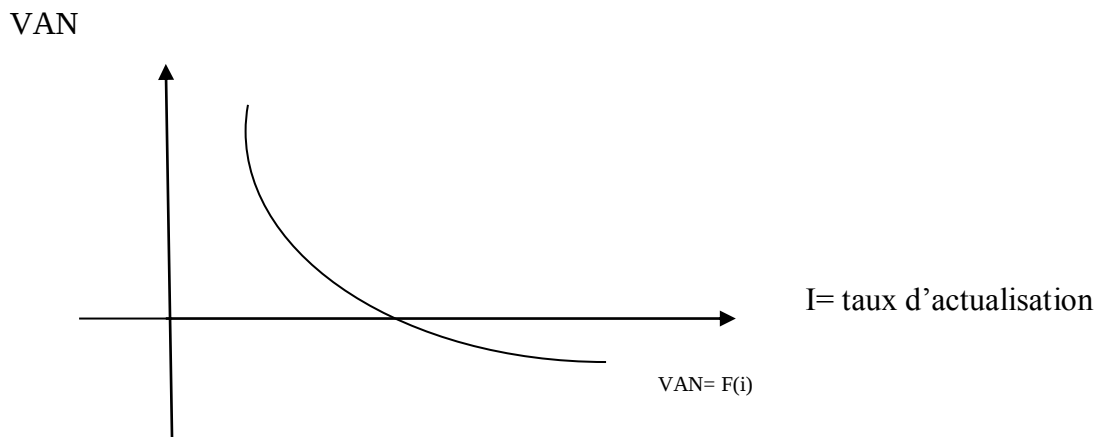
3.2.1.3- La relation entre la VAN et le TRI

Le TRI est issu de la VAN d'un projet. Les deux critères n'ont pas toutefois la même signification et ne donnent pas toujours le même résultat.

Si le problème porte sur la décision à l'égard d'un investissement, les deux critères donnent la même indication de refus ou d'acceptation pour un taux d'actualisation. Par contre, si l'on veut classer plusieurs projets, les deux critères peuvent donner des résultats différents.

On peut représenter la VAN d'un projet par une courbe décroissante en fonction du taux d'actualisation.

Figure N°16 : la relation entre la VAN et le TRI.



Source : ABDELLAH BOUGHABA. *Analyse & évaluation de projets*, 2005, page 28

Avec :

- Un projet est rentable si sa VAN > 0
- La VAN = 0 si $i = \text{TIR}$
- Le projet est rentable si $i < \text{TIR}$.

Cette comparaison de taux entre les deux critères (VAN et TRI) fait que si le TRI est supérieur au taux d'actualisation ; la VAN est nécessairement positive et inversement. Les deux critères aboutissent ainsi à la même conclusion d'adoption ou de rejet du projet. Par

contre, ils peuvent différer dans les classements lorsqu'il s'agit de choisir entre deux projets mutuellement exclusifs.

3.2.1.4- L'indice de profitabilité (IP)

L'IP est le rapport entre la valeur actuelle des flux de trésorerie espérés et la valeur actuelle du montant investi

La formule de l'IP est la suivante :

$$IP = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_T}{(1+i)^t}}{I} = 1 + \frac{VAN}{I_0}$$

Avec :

VAN : valeur actuelle nette

CF : cash-flows

I : capital investi.

I_0 : capital investi à la période 0

T: année

❖ Critères de décision

L'IP mesure la productivité de l'investissement par dinar investi au-delà du taux minimum requis. Il sert donc à établir une comparaison entre différents projets d'investissement et à sélectionner celui qui possède l'IP le plus élevé à condition qu'il soit supérieur à 1.

$IP > 1$	→	projet accepté
$IP = 1$	→	projet sans rendement
$IP < 1$	→	projet rejeté.

❖ Avantages

- Etroitement lié à la VAN et mène généralement aux mêmes décisions ;
- Permet de comparer les projets ayant des montants d'investissement différents ;
- Permet de mesurer la valeur créée par le capital investi.

❖ Inconvénients

- La VAN à elle seule ne permet pas de comparer des investissements dont les montants seraient très différents, il faut la coupler avec IP.

- La comparaison entre des investissements avec des horizons de temps significativement différents n'est pas toujours bien rendue au travers de la VAN ce qui peut fausser par fois le résultat et donc le choix d'investissement.

3.1.2.5- Le délai de récupérations (DR)

Le DR représente le temps qui est nécessaire pour récupérer un investissement, c'est-à-dire à dire le nombre d'années ou de mois qui égalise le montant investi avec le montant des flux qui seront générés.

La formule se présente comme suit

$$DR = \frac{I_0 - \text{cumul inférieur}}{\text{cumul supérieur} - \text{cumul inférieur}} + \text{année du cumul inférieur}$$

Avec :

I_0 : capital investi à la date 0.

❖ Critères de décision

Plus DR est court, plus le projet est supposé être intéressant en raison :

- Du risque couru par l'entreprise : plus l'horizon est éloigné, moins les prévisions sont fiables et plus l'environnement est incertain ;
- De la rentabilité : en général, plus le DR est court, plus le projet est rentable.

❖ Avantages

- facile à appliquer
- favorise la liquidité : plus le DR de l'investissement initial est court, plus le projet générera rapidement des entrées de fonds, ce qui aura un impact positif sur la liquidité de l'entreprise.

- permet de déterminer la durée nécessaire pour récupérer le capital investi.

Inconvénients

- Ne tient pas compte des flux monétaires qui interviennent après la récupération du I_0
- Le DR est un critère de liquidité plutôt que de rentabilité.

3.3- Mener une analyse stratégique

La finalité d'une stratégie est de positionner un projet sur le moyen et long terme, de façon à ce qu'il réussisse. Il faudra donc définir votre marché, vos concurrents, les risques et menaces que vous pourrez connaître et comment les choses vont évoluer sur ces différents facteurs, pour que votre projet puisse s'adapter à ces évolutions.

3.3.1- L'analyse des SWOT (menaces, opportunités, face aux forces et faiblesses)

Il s'agit d'examiner votre projet au vu des menaces et opportunités qui vous pouvez connaître en ayant à l'esprit vos forces et faiblesses pour y répondre.

Figure N° 17 : Matrice MOFF/ SWOT

	Quelles sont nos forces ?	Quelles sont nos faiblesses ?
Quelles sont les opportunités ?	Comment pouvons-nous saisir ou réussir une opportunité ?	
Quelles sont les menaces ?	Comment pouvons-nous faire face ?	

Source : JEAN-CHRISTOPHE Pic, « A chaque enjeu son business plan », 2^e édition, Vuivert, mars 2012

- ❖ Les facteurs de risque ou de menaces qui peuvent perturber votre projet sont nombreux :
- **Economiques**, avec :
 - Les tendances macroéconomiques de votre environnement (inflation, hausse des salaires, fiscalité, taux de change...).
 - La phase où se situe l'économie de votre marché (récessions ou expansion).
 - Le manque de ressources financières.
 - La pénurie de matières premières.
 - Le marché de travail (disponibilité, qualification, poids et attitudes des syndicats et acteurs sociaux).
- **Réglementaires**, avec :
 - Le changement de règles de fonctionnements juridique d'une entreprise.
 - La liberté des changes commerciaux (tarif douaniers).
 - La réglementation sur les ententes, monopoles, qui peut empêcher des rapprochements.
 - Le changement de règles fiscales (base et taux d'imposition, évolution prévisible, continuation des mesures fiscales avantageuses...)
 - Les risques d'apparition de réglementations sur l'environnement, réduisant la demande sur certains produits ou rendant leur fabrication plus coûteuse.
 - L'évolution des réglementations sur les pratiques commerciales.

➤ **Politique**, avec :

- L'éventuelle instabilité des affaires dans le pays considérés (le risque de nationalisation).
- Le problème qui se pose en termes d'implantations, mais aussi lorsque le pays est une source d'approvisionnement ou débouchés commerciaux.
- Un changement gouvernemental susceptible de modifier radicalement la politique d'exonération fiscale, de subvention...

➤ **Technologiques**, avec :

- L'évolution technologique, qui peut remettre complètement en cause votre produit. Par exemple, les vitres autonettoyantes dans le bâtiment, qui suppriment ou réduisent fortement les activités des entreprises de nettoyage.

➤ **Humains**, avec :

- Les enjeux de pouvoirs, pouvant amener à des rivalités qui empêcheront la réussite d'un projet.
- Le risque de ne pas arriver à créer une équipe complémentaire et homogène.

Cette opération qui consiste à lister les risques et les menaces dans le cadre d'un business plan, pose ainsi le souci de la cohérence et suivi du projet, tout en permettant de chercher des parades à ces risques. Cela donnera de la force à votre business plan, auprès de vos interlocuteurs, sur votre capacité à vous projeter et à répondre aux enjeux.

❖ Les opportunités peuvent être la contrepartie des risques :

➤ **Economique**, avec :

- Les difficultés de traitement du chômage, qui ont amené à la recherche d'emploi à des organismes intérim, leur offrant ainsi un champ de nouvelles activités

➤ **Réglementaires**, avec :

- La perte de protection des brevets, qui a permis la création de nouvelles entreprises.

➤ **Politiques**, avec :

- L'ouverture de certains pays et le contexte géopolitique qui peut être favorable.

➤ **Technologiques**, avec

- Les évolutions technologiques qui, tout en menaçant certains produits, peuvent permettre à d'autre d'amplifier leur utilisation.

Au regard de toutes ces menaces, risques, mais aussi les opportunités que vous aurez listées et évaluées, vous devez définir vos atouts et faiblesses pour y faire face.

3.3.2- Etudier le couple produits/marchés

La segmentation marketing va consister à répartir l'ensemble des clients potentiels en groupes caractérisés par les mêmes besoins, motivations à l'achat/utilisation. On va alors recourir à une segmentation couple produits/marchés, pour maximiser la conception des produits et conquérir le marché. Par cette segmentation, vous allez différencier les caractéristiques et composantes de votre produit ou service, en fonction des besoins de votre clientèle.

Les questions suivantes doivent être élucidées :

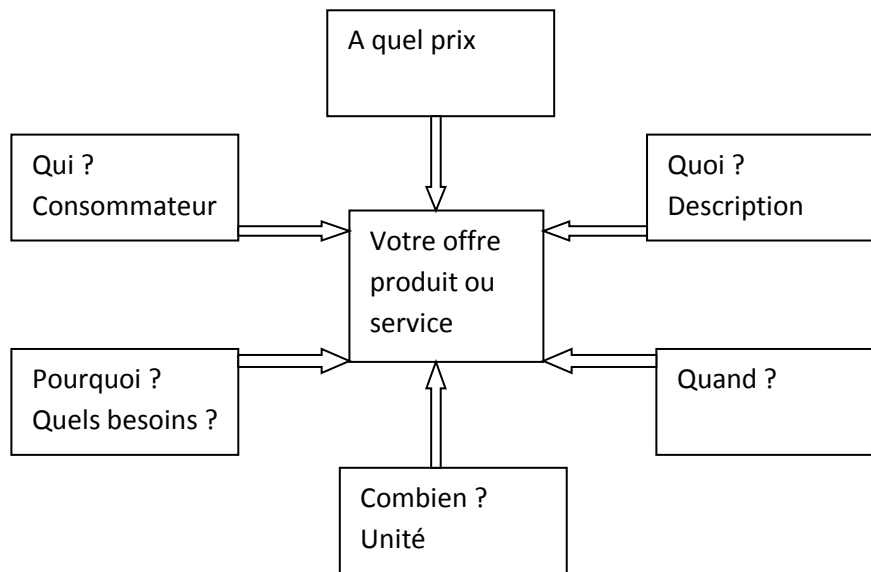
- Qui sont vos clients ?
- Comment pouvez-vous vous faire connaître ?
- Pourquoi le client aura-t-il intérêt à acheter vos produits ou services ?
- Quel est le potentiel de croissance de cette clientèle ?
- Quels sont les comportements, les motivations à l'achat ?
- Faut-il rajouter une prestation de service (comme une livraison à domicile) ?

Les critères de segmentation peuvent évoluer dans le temps, au fur et à mesure de la vie du produit ou de service, et à la suite des évolutions de l'environnement.

Vous devrez définir en quoi votre produit permet de répondre de manière compétitive à la demande du marché :

- Quelles sont les caractéristiques répondant aux besoins non satisfaits de votre marché ?
- Quelle est l'avantage concurrentiel de vos produits ?
- Quels sont les critères supplémentaires qui déterminent l'achat ?
- Quel est votre plan de commercialisation, comment allez-vous arriver à toucher cette clientèle, quel est l'ordre de priorité entre clients ?

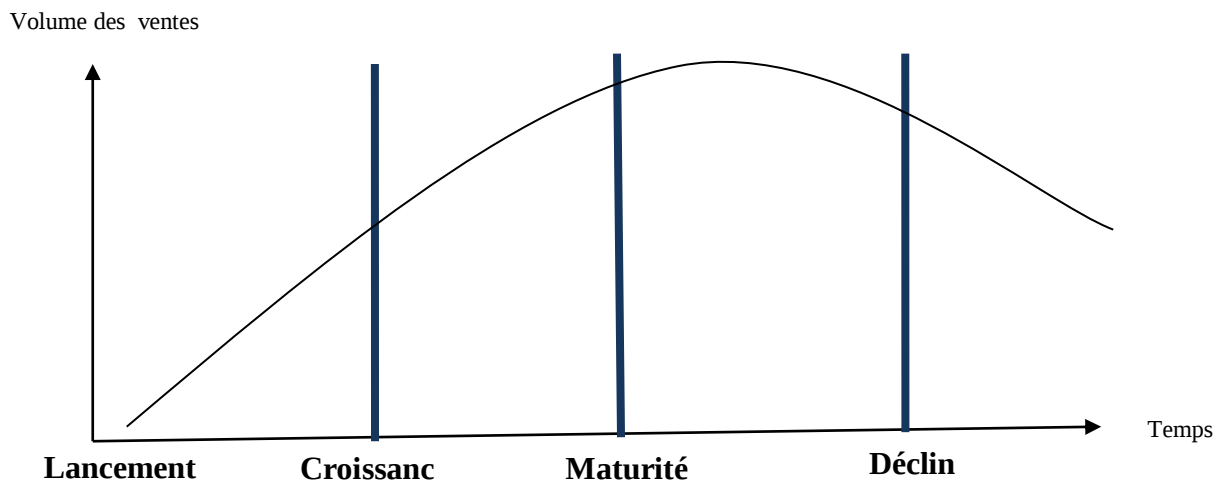
Vous devez donc définir les objectifs à atteindre sur chaque segment de clientèle d'utilisateurs en termes de volumes, de prix, de parts de marché.

Figure N°18 : Récapitulatif de la typologie de la demande clients utilisateurs

Source : Réalisé par nos soins.

3.3.3- Etudie la courbe de vie de produits ou services

La courbe de vie d'un produit ou d'un service se présente classiquement comme suit :

Figure N° 19 : Cycle de vie du produit.

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

La courbe de vie peut être utilisée pour :

- Apprécier les étapes d'évolution d'un marché potentiel.
- Positionner les différents produits de l'entreprise.

Elle commence par le lancement sur le marché, puis l'acquisition par un nombre croissant de clients, suivie par une période de stabilité où la quasi-majorité du marché a été atteinte, pour terminer par une phase de disparition plus ou moins rapide du produit.

A la fin du cycle, l'entreprise ne disparaît pas toujours pour autant. A elle de trouver les moyens de se diversifier dans d'autre secteurs d'activité, de lancer de nouveaux produits ou de commercialiser sur des zones géographiques vierges.

D'autre part, certains produits ont un cycle de vie long, qui donne de la durée à l'entreprise.

Conclusion chapitre II

À l'issue de ce chapitre, nous avons présenté les étapes d'élaboration d'un business plan et les outils d'analyse stratégique et financière 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 de l'analyse financière, 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 afin d'assurer la pérennité à long terme de l'entreprise.

Introduction chapitre III

Pour mieux exploiter nos connaissances théoriques sur l'établissement d'un business plan, nous tenterons d'établir, au cours de ce chapitre, un business plan pour un nouveau projet d'investissement, nous avons été chaleureusement accueillies par l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES d' AZAZGA.

Section 1 : Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

Dans cette section, nous tenterons de présenter l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES afin de comprendre : son historique, ses activités, ses parties prenantes et son organisation.

1.1- Généralités sur l'ELECTRO-INDUSTRIES

ELECTRO-INDUSTRIES est à la fois une société par action (SPA) et une entreprise publique économique (EPE) au capital de 4 753 000 000,00 DA. Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs de distribution et les moteurs électriques monophasés et triphasés.

1.1.1- Historique de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES

Avant 1999, l'entreprise **ELECTRO-INDUSTRIES** s'appelait : « ENEL » (Entreprise Nationale des Industries Electroniques), créée en 1985. Cette dernière a été réalisée dans le cadre d'un contrat (produit en main) avec des partenaires allemands, en l'occurrence SIEMENS pour le produit et FRITZ WERNER pour l'engineering et la construction. L'infrastructure est réalisée par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER, BATIMENTAL ⁽¹⁾.

L'entreprise ENEL a deux principales unités de production : La première unité (Transformateur) a commencé la production en 1985, avec une capacité de production de 5000 transformateurs de 50 à 2000 KVA. La deuxième unité (moteur/alternateur) a commencé la production en 1986, avec une capacité de production de 50 000 moteurs asynchrones triphasés de 0,18 à 400 KW. Ces produits sont fabriqués sous la licence SIEMENS jusqu'en 1992.

Suit à la réorganisation du secteur industriel en Algérie (période allant de 1980 à 2000) ⁽²⁾, l'entreprise ENEL a changé de statut pour en devenir une entreprise nommée : « ELECTRO-INDUSTRIES ». Cette dernière est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation des transformateurs et des moteurs électriques, destinés essentiellement au marché local.

1.1.2- Les activités d'ELECTRO-INDUSTRIES

Les produits fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont réalisés et contrôlés suivant les normes DIN/VDE (Institut allemand des normes/groupe allemand d'électricité), et sont conformes aux normes internationales et recommandations européennes (CEI)⁽³⁾.

¹- <https://www.electro-industries.com> (rubrique historique), consulté 13/09/2019 à 11h2

²- *Idem.*

³- *Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, année 2018.*

En effet, toute la production d'ELECTRO-INDUSTRIES est destinée essentiellement au marché local. Elle détient une part de marché importante qui atteint les 70%⁽⁴⁾. L'entreprise est divisée en trois unités de production : unité de fabrication des moteurs électriques, unité de fabrication des transformateurs et l'unité prestations techniques.

1.1.2.1- Unité de fabrication des moteurs électriques

Les moteurs électriques, basse tension (BT), fabriqués par ELECTRO-INDUSTRIES sont de type asynchrone triphasé à une ou à deux vitesses. Ces moteurs sont monophasés à deux condensateurs (démarrage et permanent). Ils sont de construction fermée, à carcasse ventilée, en alliage d'aluminium et en fonte. Les retors sont en court-circuit à simple et double cages d'écureuil, en aluminium pur (99,95%) pour les petites et moyennes puissances et en barre de cuivre pour les grandes puissances⁽⁵⁾.

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a une capacité théorique de production des moteurs de 60 000 U/an.

1.1.2.2- Unité de fabrication des transformateurs de distribution

Les transformateurs d'ELECTRO-INDUSTRIES sont conformes en tous point aux recommandations de la CEI 60076, ainsi qu'à celle de la VDE 0532. Ils sont triphasés, du type extérieur et intérieur, respirant ou étanches à remplissage total avec bornes embrochables ou en porcelaines.

Les transformateurs sont de type immergé dans un diélectrique caloporteur minéral régi par la norme en CEI 60396 à refroidissement de type ONAN. La partie active est composée de deux enroulements MT et BT de forme cylindrique en cuivre électrolytique disposés concentriquement et montés sur un circuit magnétique de tôles à grain orientés et conçus pour un service continu à une fréquence de 50 HZ pour une altitude et une température ambiante ne dépassant pas 1000 m et 40°C.

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a une capacité théorique de production des transformateurs de 5000 U/an.

1.1.2.3- Unité prestation technique

L'ELECTRO-INDUSTRIES met à la disposition des entreprises une large gamme de prestation technique telle que la réalisation des pièces et accessoires par injection aluminium, l'usinage, les analyses physiques et techniques, etc.

L'unité prestation technique dispose d'une longue expérience et d'un personnel qualifié afin de répondre à toutes exigences des clients.

⁴- <https://www.electro-industries.com> (rubrique historique), consulté 13/09/2019 à 11h20.

⁵- <https://www.electro-industries.com> (rubrique historique), consulté 13/09/2019 à 11h20.

1.1.3- Clientèles de l'ELECTRO-INDUSTRIES

L'ELECTRO-INDUSTRIES sise à la zone industrielle sur la route nationale n°12 d'AZAZGA, travaille principalement avec trois catégories de clientèles (SONELGAZ, les revendeurs et les particuliers).

1.1.3.1- SONELGAZ

SONELGAZ est une Entreprise Publique Économique, ses métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité et gaz. En effet, SONELGAZ et ELECTRO-INDUSTRIES signent des contrats de vente portant sur les transformateurs à grande capacité. D'où, l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES réalise avec SONELGAZ un chiffre d'affaires record atteignant les 70% du total des ventes ⁽⁶⁾.

1.1.3.2- Les revendeurs

Autrement dit, les commerçants. Ils achètent généralement les moteurs électriques, rarement les transformateurs, en vue de les revendre. Cependant, l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES réalise avec les commerçants une proportion importante qui atteint 20% du total des ventes ⁽⁷⁾.

1.1.3.3- Les particuliers

Les particuliers achètent les produits en unité généralement des moteurs à capacité minimum ou les pièces électriques (unité présentation). Ils occupent une proportion de 10% du total du chiffre d'affaires d'ELECTRO-INDUSTRIES ⁽⁸⁾.

1.1.4- Fournisseurs d'ELECTRO-INDUSTRIES

ELECTRO-INDUSTRIES collaborent avec plusieurs fournisseurs dans (défiants) différents pays étrangers, nous citons parmi eux quelques uns :

⁶- Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, année 2018.

⁷- Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, année 2018.

⁸-Idem.

Tableau N° 05 : Fournisseurs d'ELECTRO-INDUSTRIES.

Nom du fournisseur	Pays du fournisseur	Matières premières importées	Montant
PETROLIEUM	Inde	Huile pour transformateurs	1 469 700,00 \$
VICENTE	Espagne	Cuivre plat et rond isolé aux papiers	1 886 284,80 \$
GONVARRI	Espagne	Tôle et bonde d'acier LAF	792 869,00
BARBERI	Italie	Traversé et isolateur pour transformateurs	567 496,40
ERGON	Belgique	Huile pour transformateurs	1 220 000,00 \$
MKM	Allemagne	Méplat de cuivre	112 443,00
ASEMETALS	Belgique	Tôle magnétique à grain non orienté	489 540,00
ARIMEKS	Espagne	Pièce enfante pour moteur	439 813,00
FAMAX	France	Méplat de cuivre nu	140 064,27

Source : Documents internes du service achats et approvisionnements 2018.

1.2- Organisation d'ELECTRO-INDUSTRIES

ELECTRO-INDUSTRIES est structurée en huit sous directions, chapeautées par une direction générale.

1.3- Présentation des différents centres d'ELECTRO-INDUSTRIES

A partir de l'année 2016, l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a connu une nouvelle organisation plus pertinente qu'auparavant. Les avantages de cette réorganisation sont :

➤ La centralisation des achats locaux au niveau de la Direction « Achat et approvisionnement » qui assure la gestion des achats pour toutes les unités de production (moteurs et transformateurs). Avant 2016, chaque unité de production a un service spécifique achats locaux, ce qui présente une anomalie pour la gestion de la fonction d'approvisionnement.

➤ La création d'une direction « Commerciale & Marketing » qui a pour objet de commercialiser tous les produits fabriqués par l'entreprise ainsi que le marketing et la publicité des produits fabriqués (moteurs et transformateurs), de faire reconnaître la qualité, ciblage de la clientèle, étude de marché, etc.

La structure de la société ELECTRO-INDUSTRIES se divise comme suit :

1.3.1- La direction générale

A partir de 2016, la direction générale de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES comporte :

- Six (6) assistants.
- cinq (5) directions (commerciale, ressources humaines, achat et approvisionnement, développement, finance et comptabilité).
- Et enfin, trois (3) unités de production (prestations techniques, moteurs et transformateurs).

1.3.2- Les assistants

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a plus précisément six (6) assistants qui sont : Secrétariat, sécurité interne, juridique & contentieux, contrôle de gestion, audit interne et qualité-hygiène-environnement. En effet, l'utilité de ses assistants est de faire transmettre rapidement l'information au supérieur hiérarchique (Directeur).

1.3.3- Direction de ressources humaines

Les ressources humaines d'ELECTRO-INDUSTRIES constituent un facteur de réussite déterminant. En effet, l'entreprise est organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles en vue de garder une flexibilité importante afin de répondre mieux aux fluctuations de l'environnement « L'effectif de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est de 900 agents » ⁽⁹⁾, et se répartit comme suit :

- L'unité Transformateurs occupe 412 employés vu l'importante demande sur les transformateurs.
- L'unité Moteurs avec un effectif de 227 employés. L'unité prestation technique occupe 110 employés.
- Et enfin, la direction générale avec un effectif de 151 salariés.

1.3.4- Direction commerce et marketing

A partir de l'année 2016, la direction marketing est attachée à la direction générale. Elle occupe un poste clé au sein de l'entreprise.

Le rôle de cette direction est l'élaboration des plans marketings (analyse du marché, détermination des cibles, plan d'action, choix des axes publicitaires ...), c.-à-d d'essayer d'en chercher les opérations destinées à développer la vente des moteurs électriques et transformateurs.

⁹- Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, année 2018.

1.3.5- Direction achat et approvisionnement

La direction achat et approvisionnement définit la stratégie « Achat » en collaboration avec la direction générale de l'entreprise. Le rôle de cette direction est de négocier les contrats d'achat et faire coordonner la chaîne logique et les flux d'acheminement.

Les achats de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES sont principalement : le Cuivre, la tôle magnétique et les huiles. Ils s'effectuent soit au niveau local (marché algérien) ou bien au niveau international.

1.3.6- Direction finance et comptabilité

L'objet de la direction finance et comptabilité est l'animation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités financières et comptable de l'entreprise. Autrement dit, elle s'occupe de l'enregistrement de tous les flux entrants et sortants de l'entreprise.

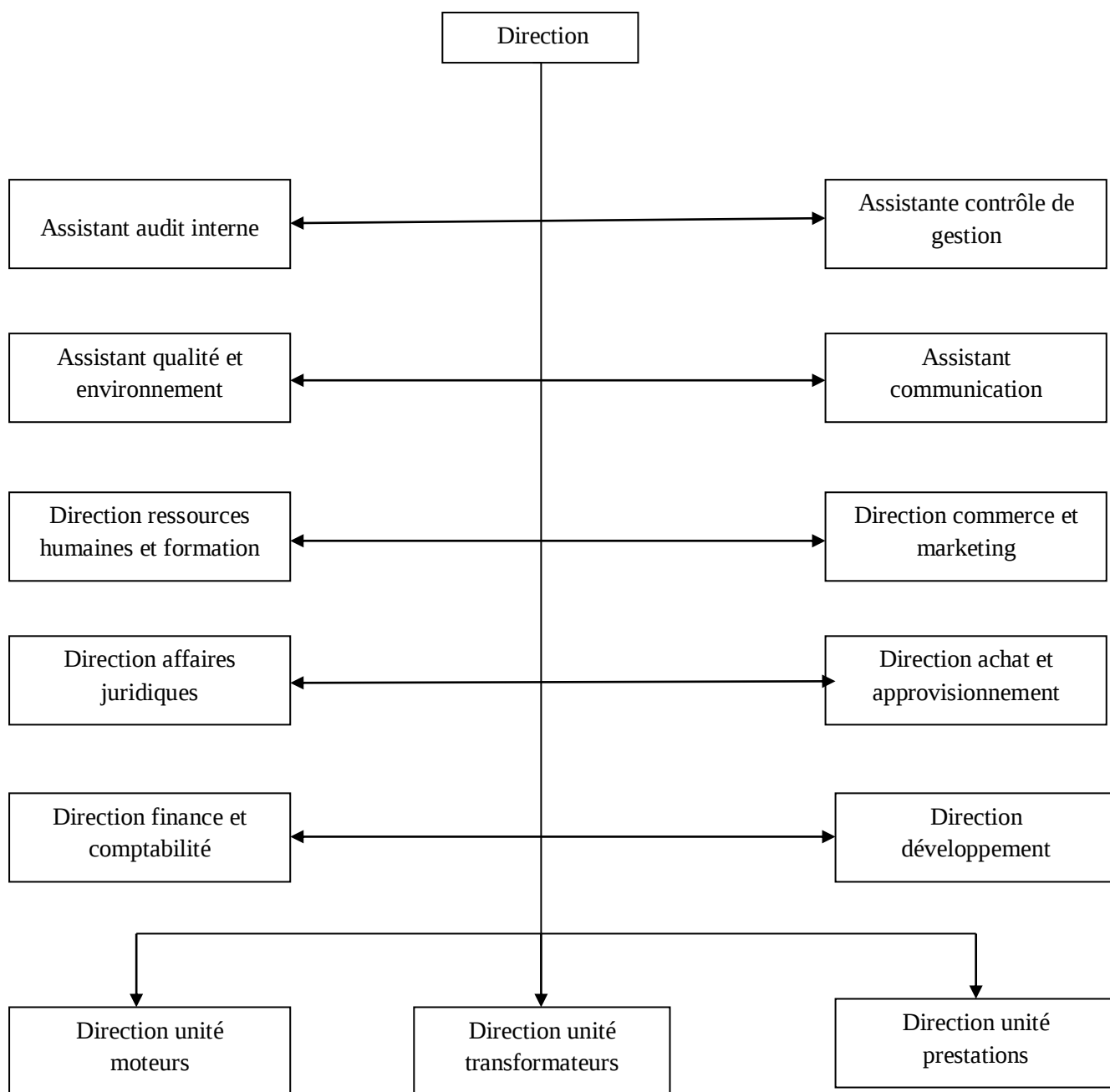
La direction finance et comptabilité d'ELECTRO-INDUSTRIES se divise en trois services : finance, comptabilité analytique et comptabilité générale⁽¹⁰⁾.

1.3.7- Direction développement

L'objectif principal de la direction développement est de chercher les activités nécessaires au développement des produits (transformateurs et moteurs). En effet, l'ELECTRO-INDUSTRIES dispose de ses propres laboratoires pour en évaluer les produits. Dans ce qui suit, nous allons présenter l'organigramme d'ELECTRO-INDUSTRIES.

¹⁰- Document interne de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, année 2018.

Figure N° 20 : Organigramme d'ELECTRO-INDUSTRIES (2018)



Source : Réalisé par nos soins à partir des documents internes d'E.I, 2018.

Section 2 : Etablissement d un business plan

Afin de construire notre business plan, il est nécessaire de réaliser un diagnostic financier d'ELECTRO-INDUSTRIES, et ce, à travers l'étude de ses bilans comptables et financiers, de ses équilibres et des différentes ratios mesurant le niveau de développement de son activité.

2.1- Analyse de la situation de l'entreprise

2.1.1- Présentation des bilans financiers condensés de l'entreprise E.I pour 2017 et 2018

Dans ce qui suit, nous allons présenter les bilans financiers condensés de notre entreprise pour les exercices 2017 et 2018, réalisés sur la base des bilans comptables présentés en annexe (voir annexe n°1).

Tableau N° 06 : Bilan financier condensé au 31/12/2017, en MDA.

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
V. immobilisées	3 005,00	36,83	Fonds propres	6 996,00	85,99
V. Exploitations	1 995,00	24,52	DLMT	559,00	6,87
V. Réalisables	1 476,00	18,14	DCT	581,00	7,14
V. Disponibles	1 660,00	20,39			
Total	8 136,00	100%	Total	8136,00	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers 2017 et 2018

Tableau N° 07 : Bilan financier condensé du 31/12/2018, en MDA.

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
V. immobilisées	4 006	50,81	Fonds propres	6 997	88.75
V. Exploitations	2 718	34,47	DLMT	530	6.72
V. Réalisables	967	12,27	DCT	357	4.53
V. Disponibles	193	2,45			
Total	7 884	100%	Total	7 884	100%

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers 2017 et 2018.

Commentaire

- La variation de l'actif immobilisé est de 33.31% ($4006-3005/3005=0.3331$), grâce aux immobilisations financières qui consistent en l'emprunt obligataire.
- La diminution de l'actif courant de -24% (voir l'annexe n° 03) à cause de :
 - o La variation des stocks et encours de 36% (voir l'annexe n° 03) ce qui est présenté par une mévente des stocks.
 - o La variation de - 34% (voir l'annexe n° 03) de compte créance qui correspond aux encaissements clients.
 - o Baisse de compte clients de – 616083 (voir l'annexe n° 03) à cause de la mévente.
- Diminution de compte des disponibilités de -88% (voir l'annexe n° 03) qui a induit l'entreprise a remboursé par anticipation un DAT de 300.000,00 KDA (voir l'annexe n° 03). Il représente aussi une mévente, pas d'entrée d'argent.
- De coté passif, le résultat a baissé de 50% (voir l'annexe n° 04) dû à la mévente, et diminution du compte Fournisseurs de -36% (voir l'annexe n° 04).

2.1.2- Etude de l'équilibre financière

L'analyse de la situation financière de l'entreprise consiste à apprécier le niveau des équilibres financiers de notre entreprise, à travers l'étude des trois indicateurs d'équilibre : à long, à court et à très court terme.

2.1.2.1- L'équilibre financier à long terme

A- Calcul du fonds de roulement net (FRN)

Tableau N° 08 : Calcul du FRN pour les exercices 2017 et 2018, en MDA.

Désignation	2017	2018
Fonds propres (1)	6 996	6 997
DLMT (2)	558	530
Valeurs immobilisées (3)	3 005	4 006
FRN = (1) + (2) – (3)	4 550	3 521

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers 2017 et 2018.

D'après les résultats obtenus, force est de remarquer que les fonds de roulement sont positifs durant les deux années. Cela signifie que l'entreprise a peu réuni assez de capitaux permanents pour financer l'intégralité des immobilisations d'une part, tout en générant un excédent qui lui permettra de faire face aux risques à court terme, qui peuvent survenir d'autre part, cela s'explique par l'actif circulant qui arrive à couvrir les DCT ce qui est bénéfique pour l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES.

Nous pouvons dire que l'équilibre est réalisé et l'entreprise dispose d'une marge de sécurité.

Nous remarquons une diminution de FR d'une valeur équivalente à 1029 MDA de 2017 à 2018 grâce à l'emprunt obligataire.

B- Détermination des fonds de roulement propre pour 2017 et 2018

Tableau N° 09 : Calcul des fonds de roulement propre pour 2017 et 2018, en MDA.

Désignations	2017	2018
FRN (1)	4 550	3 521
DLMT (2)	558	530
FRP = (1) – (2)	3 992	2 991

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers de 2017 et 2018.

L'entreprise a dégagé un fonds de roulement propre positif, cela démontre que l'entreprise finance la totalité de ces immobilisations par des ressources permanentes et une partie de l'actif circulant. Donc, l'entreprise a donc un équilibre à long terme.

C- Détermination du fonds de roulement global (total)

Tableau N° 10 : Calcul du fonds de roulement global pour 2017 et 2018, en MDA.

Désignations	2017	2018
FRN (1)	4 550	3 521
DCT (2)	581	357
FRG = (1) + (2)	5 131	3 878

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers de 2017 et 2018.

Dans ce cas, nous remarquons que le fonds de roulement global positif est relativement stable durant les deux exercices, car ces derniers représentent les valeurs cycliques de l'entreprise.

2.1.2.2- Calcul de l'équilibre financier à court terme (BFR)

Tableau N° 11 : Calcul du besoin en fonds de roulement pour 2017 et 2018, en MDA.

Désignation	2017	2018
VE	1 995	2 718
VR	1 476	967
Besoin cycliques (1)	3 471	3 685
DCT	581	357
Concours bancaires	00	00
Ressources cycliques (2)	581	357
BFR = (1) – (2)	2 890	3 328

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers de 2017 et 2018.

D'après ces résultats, on constate que le besoin en fonds de roulement est positif, ce qui montre que les emplois d'exploitation sont supérieurs aux ressources d'exploitation. Dans ce cas, l'entreprise doit financer ses besoins de financement par son FR (fonds de roulement) ou bien en contractant des emprunts à court terme (des découverts bancaires). Le BFR augmente progressivement durant les deux années. Cela est dû principalement à l'augmentation des valeurs d'exploitations et du stock des produits finis. Il existe donc un équilibre à court terme.

C'est ce qui traduit par un manque des ressources cycliques vis-à-vis des besoins cycliques.

2.1.2.3- Calcul de l'équilibre financière immédiate

Tableau N° 12 : Calcul de la trésorerie nette (TN) pour 2017 et 2018, en MDA.

Désignation	2017	2018
FRN (1)	4 550	3 521
BFR (2)	2 890	3 328
TN = (1) - (2)	1 660	193

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers de 2017 et 2018

Durant les deux exercices, on enregistre une $TN > 0$. L'entreprise assure donc un équilibre financier immédiat c'est-à-dire que l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES dispose d'une marge de sécurité suffisante.

Cela signifie qu'elle peut exploiter toute opportunité qui se présente sur le marché, et ce, malgré une chute considérable de la trésorerie en 2018, qui est due à une augmentation des besoins en matière de fonds de roulement.

L'analyse des différents équilibres financiers pour mesurer la situation financière est certes importante. Cependant, ils ne sont pas les seuls éléments qui doivent être pris en considération pour porter un jugement sur la solvabilité de l'entreprise.

La connaissance de la capacité de l'entreprise à s'autofinancer par ses propres ressources est donc importante. Pour cela, il faut compléter cette analyse par le calcul de la rentabilité et toute une série de ratios.

2.1.3- Les soldes d intermédiaires de gestion

Tableau N° 13 : Tableau des comptes de résultat, en MDA

Désignation	Montant				Variation	
	Exercice 2018	Indice	Exercice 2017	Indice	En Valeur	En %
Ventes et produits annexes (1)	1 847 492	100%	3 990 608	100%	-2 143 116	- 54%
Variation stocks produits finis et en cours (2)	847 864	-	-1 145 539	-	1 993 403	-
Production immobilisée(4)	1 655	-	0	-	1 655	
Subvention d'exploitation(5)	0		420		-420	
Production de l'exercice (4) = (1) + (2) + (3)	2 697 011	146%	2 845 489	71%	-148 478	-5%
Achats consommées (5)	1 687 793	-	1 683 118	-	4 675	-
Services extérieurs et autres conso (6)	49 552	-	60 632	-	-11 080	-
Consommation de l'exercice (7) = (5) + (6)	1 737 345	94%	1 743 750	44%	-6 405	0%
Valeur Ajoutée (8) = (4) - (7)	959 666	52%	1 101 739	28%	-142 073	-13%
Taux de Valeur Ajoutée (VA/ PROD)	36%	-	39%	-	-3%	-
Valeur Ajoutée (8)	959 666	-	1 101 739	-	-142 073	-
Charges du personnel (9)	676 235	-	626 550	-	49 685	-
Impôts et taxes assimilés (10)	19 943	-	52 811	-	-32 868	-
EBE (11) = (8) - (9) - (10)	263 488	14%	422 378	11%	-158 890	-38%
Taux d'EBE = (EBE / PROD)	10%	-	15%	-	-5%	-
Autres produits opérationnels (12)	9 566	-	12 827	-	-3 261	-
Autres charges opérationnelles (13)	4 774	-	3 215	-	1 559	-
Dotations/ amortissements et prov. (14)	181 485	-	183 904	-	-2 419	-
Reprise sur les pertes de valeurs et prov (15)	6 198	-	108 615	-	-102 417	-
Résultat opérationnel (16) = (11) + (12) - (13)-(14) +(15)	92 993	5%	356 701	9%	-263 708	-74%
Produits financiers (17)	82 229	-	49 163	-	33 066	-
Charges financières (18)	2 858	-	24 975	-	-22 117	-
Résultat financier. (19) = (17) - (18)	79 371	4%	24 188	1%	55 183	228%
Résultat ordinaire avant impôts (20) = (16) + (19)	172 364	9%	380 889	10%	-208 525	-55%
Impôts exigibles sur résultats (IBS) (21)	11 508	-	66 625	-	-55 117	-
Impôts différés sur résultats ordinaires	13 069	-	19 525	-	-6 456	-
Total des produits des activités ordinaires (22)	2 795 004	-	3 016 094	-	-221 090	-
Total des charges des activités ordinaires (23)	2 647 217	-	2 721 355	-	-74 138	-
Résultat Net de l'Exercice (24) = (22) - (23)	147 787	8%	294 739	7%	-146 952	-50%

Source : réalisé par nos soins

Commentaire

- Diminution de la production de l'exercice de 2143 MDA, cela signifie que l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a connu une mévente.
- La valeur ajoutée a diminué de 142 MDA, cela est dû à la baisse de productivité et l'augmentation des consommations intermédiaires.
- EBE a connu une baisse de 159, cela est dû à l'augmentation des charges du personnel
- Résultat financier a augmenté, cela est dû à l'augmentation des produits financiers et la baisse des charges financiers.
- Le résultat net a connu une baisse de 50 %.

2.1.4- Source de financement

2.1.4.1- Calcul de la capacité d'autofinancement (CAF)

Tableau N° 14 : Calcul de la capacité d'autofinancement pour 2017 et 2018, en MDA.

Désignation	2017	2018
Amortissement et provision de l'exercice (1)	184	181
Résultat net (2)	295	148
CAF= (1) + (2)	479	329

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers de 2017 et 2018.

Les capacités d'autofinancements calculés pour les deux exercices sont positives, ce qui signifie que l'entreprise dégager un surplus financier grâce aux résultats net obtenu.

2.1.4.2- Calcul de l'autofinancement

Tableau N° 15 : Calcul de l'autofinancement pour 2017 et 2018, en MDA.

Désignation	2017	2018
CAF (1)	479	329
Dividendes (2)	0	0
AF = (1) - (2)	479	329

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers de 2017 et 2018.

La CAF est restée à la disposition de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES, car il n'y a pas de distribution des dividendes pendant les années 2017 et 2018, donc elle assure son autofinancement grâce à ces résultats positifs.

2.1.5- Calcul des ratios

2.1.5.1- Ratios de rentabilités

A- Ratios de rentabilité économique

Tableau N° 16 : Rentabilité économique pour 2017 et 2018.

Désignation	2017	2018
Résultat net (1)	295	148
Actif total (2)	8137	7884
$R = (1) / (2) \times 100$	3.62	1.88

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers de 2017 et 2018.

D'après les résultats obtenus, on peut dire que l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est rentable économiquement durant les deux exercices, et ce, grâce aux résultats positifs dégagés par l'entreprise, malgré la baisse remarquée durant l'année 2018 due à une mauvaise exploitation des ressources.

B- Ratios de rentabilité financière

Tableau N° 17 : Rentabilités financière pour 2017 et 2018.

Désignation	2017	2018
Résultat net (1)	295	148
Fonds propre (2)	6996	6997
$R = (1) / (2) \times 100$	4.22	2.11

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers de 2017 et 2018.

On remarque que durant l'exercice 2018 ; une baisse sensible est à signaler, notamment à cause d'une baisse importante du résultat.

2.1.5.2- Ratios de liquidités

A- Ratios de liquidités générales

Tableau N° 18 : Ratio de liquidités générales pour 2017 et 2018.

Désignation	2017	2018
Actif circulants (1)	3 471	3 685
DCT (2)	581	357
$R = (1) / (2) \times 100$	597.42	1 032.21

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers de 2017 et 2018.

Ce ratio est supérieur à 100%, cela signifie que l'entreprise dispose d'une marge de sécurité financière, c'est-à-dire l'entreprise peut faire face immédiatement à ses DCT.

B- Ratios de liquidités réduites

Tableau N° 19 : Ratio de liquidités réduites pour 2017 et 2018.

Désignation	2017	2018
V. Réalisables (1)	1476	967
V. Disponible (2)	1660	193
DCT (3)	581	357
$R = ((1) + (2)) / (3)$	5.40	3.25

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers de 2017 et 2018.

Ce ratio est supérieur à 1, cela signifie que l'entreprise ne peut pas faire face à ces engagements à court terme par ses actifs circulants.

C- Ratios de liquidité immédiate

Tableau N° 20 : Ratio de liquidités immédiates pour 2017 et 2018.

Désignation	2017	2018
V. Disponibles (1)	1 660	193
DCT (2)	581	357
$R = (1) / (2)$	2.86	0.54

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers de 2017 et 2018.

Ce ratio en 2017 est supérieur à un (1), ceci indique que l'entreprise possède de la disponibilité immédiate qui permet de financer non seulement ses dettes à court terme mais aussi ses dettes à l'échéance plus lointaine. En revanche, en 2018 le ratio est inférieur à un (1), cela signifie que l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES ne possède pas de la disponibilité immédiate.

2.1.5.3- Ratios de structure

A- Ratio de l'actif immobilisé

Tableau N° 21 : Ratio de l'actif immobilisé pour 2017 et 2018.

Désignation	2017	2018
V. Immobilisées (1)	3 005	4 006
Total actif (2)	8 136	7 884
R = (1) / (2) 100%	36,93	50,81

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers condensés.

La part des immobilisations dans le patrimoine de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est de 36,93% et 50,81% durant les années 2017 et 2018. On note une variation de 13,88%, c'est-à-dire, que le taux du capital fixe dans le total emploi de l'entreprise est en augmentation cela est favorable pour l'entreprise puisque c'est une entreprise à vocation industrielle.

B- Ratio de valeur d'exploitation

Tableau N° 22 : Ratio de valeur d'exploitation pour 2017 et 2018.

Désignation	2017	2018
V. d'exploitation (1)	1 995	2 718
Total actif (2)	8 136	7 884
R= (1) / (2) 100 %	24,52	34,47

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers condensés.

Cette ration indique que la part des stocks est 24,52% et 34,47% dans le total actif en 2017 et 2018. Une augmentation de 9,95% ($34,47 - 24,52 = 9,95$) est marquée durant l'année 2018 à cause de la mévente.

C- Ratio de valeur réalisable

Tableau N° 23 : Ratio de valeur réalisable.

Désignation	2017	2018
V. Réalisable (1)	1 476	967
Total actif (2)	8 136	7 884
R = (1) / (2) 100 %	18,14	12,26

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers condensés.

Les créances détenues par l'entreprise est de 18,14% durant l'année 2017 et une baisse de 5,88% ($18,14 - 12,26 = 5,88 \%$) pour l'année 2018.

D- Ratio de l'actif immobilisé

Tableau N° 24 : Ratio de l'actif immobilisé pour 2017 et 2018.

Désignation	2017	2018
V. Immobilisées (1)	3 005	4 006
Total actif (2)	8 136	7 884
R = (1) / (2) 100 %	36,93	50,81

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers condensés.

La part des immobilisations dans le patrimoine de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES est de 36,93% et 50,81% durant les années 2017 et 2018. On note une variation de 13,88%, c'est-à-dire que le taux du capital fixe dans le total emploi de l'entreprise est en augmentation cela est favorable pour l'entreprise puisque c'est une entreprise à vocation industrielle.

E- Ratio de valeur d'exploitation

Tableau N° 25 : Ratio de valeur d'exploitation pour 2017 et 2018.

Désignation	2017	2018
V. Exploitation (1)	1 995	2 718
Total actif (2)	8 136	7 884
R = (1) / (2) 100 %	24,52	34,47

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers condensés.

Cette ration indique que la part des stocks est 24,52% et 34,47% dans le total actif, en 2017 et 2018. Une augmentation de 9,95% ($34,47 - 24,52 = 9,95$) à cause de la mévente.

F- Ratio de valeur réalisable

Tableau N° 26 : Ratio de valeur réalisable pour 2017 et 2018.

Désignation	2017	2018
V. Réalisable (1)	1 476	967
Total actif (2)	8 136	7 884
R = (1) / (2) 100 %	18,14	12,26

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers condensés.

Les créances détenues par l'entreprise est de 18,14 % en 2017, et une baisse de 5,88 % pour l'année 2018.

G- Ratio de valeur disponible

Tableau N° 27 : Ratio de valeur disponible.

Désignation	2017	2018
V. Disponible (1)	1 660	193
Total actif (2)	8 136	7 884
R = (1) / (2) 100 %	20,40	2,45

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers condensés.

La valeur disponible en 2017 représente 20.40% de la totale active suite d'une part à l'arrivée à échéance d'un Dépôt à terme en 2017 d'un montant de 300 MDA, et d'autre part, aux recouvrements importants des créances en 2017.

H- Ratio de l'autonomie financière

Tableau N° 28 : Ration de l'autonomie financière.

Désignation	2017	2018
CP (1)	6 996	6 997
DLMT (2)	559	530
R = (1) / (2) 100 %	1251,52	1320,02

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans financiers condensés.

Ce ratio est supérieur à 100% pendant les deux exercices, cela signifie que l'entreprise est indépendante financièrement et aussi dispose d'une capacité d'endettement.

I- Ratio de capacité de remboursement

Tableau N° 29 : Ratio de capacité de remboursement.

Désignation	2017	2018
DLMT (1)	559	530
CAF (2)	479	329
R = (1) / (2)	1,1670	1,6562

Source : Réalisé par nos soins à partir des bilans des années 2017 et 2018.

2.2- Le projet

2.2.1- Identification du projet

- Renouvellement, modernisation et mise à niveau des outils de production.
- Partie métallique des transformateurs de grande puissance (nouveau projet).

2.2.2- Objet du projet

Le projet vise à améliorer la production et augmenter la puissance des transformateurs.

Afin de répondre aux exigences nouvelles imposées par le marché, ces projets vont permettre à l'entreprise :

- De réaliser de nouvelles infrastructures afin d'élargir son champ d'activité et de produire d'autres nouveaux produits « marchandables » en local et à l'export.
- Poursuivre aussi la mise à niveau de son outil de production.
- D'assurer le recrutement des agents pour remplacer les départs en retraite ainsi que la création de nouveaux postes de travail.

2.2.3- Etude du marché

Afin de mieux cerner la problématique de la pratique de prix des ventes des transformateurs de distributions, une étude de notre marché s'impose. Cette dernière consiste en un ensemble d'actions visant à une collecte et d'analyse d'informations ayant pour but d'identifier les caractéristiques d'un marché (environnement, offre, demande, ...).

Son objectif principal est de nous permettre d'évaluer le potentiel du marché, afin de valider la viabilité de notre projet puis d'adopter un positionnement concurrentiel. Cela est susceptible de réduire les risques d'échec, en permettant à notre entreprise de prendre les mesures adéquates pour s'insérer durablement dans son marché et, à plus long terme, de mieux cerner les forces en présence. Cependant, l'étude du marché a d'autres objectifs, tout aussi importants, tels que :

- Vérifier les opportunités commerciales existantes pour une meilleure relance,
- Evaluer les chiffres d'affaires prévisionnelles,
- Effectuer les bons choix pour faire aboutir le projet de repositionnement,
- Crédibiliser notre démarche auprès de nos différents clients et les potentiels nouveaux prospects.

2.2.3.1- Analyse de la demande

Le marché algérien connaît un déclin en matière de besoin en transformateurs de distribution depuis l'année 2006, et ce, comparativement aux années précédentes. Ces dernières ont enregistré une forte demande due, principalement, aux divers projets

d'investissements lancés par la Sonelgaz en vue de relever les capacités énergétiques de l'Algérie.

Les besoins en énergie électriques qui ne cessent d'augmenter avec le développement d'un tissu industriel plus dense et l'augmentation des consommations des foyers algériens, connaissent ces trois dernières années un ralentissement qui est le résultat de la crise économique provoquée par la chute brusque des cours des hydrocarbures.

Par ailleurs, les travaux effectués en réponse aux urgences et aux avaries déclarées sur les réseaux de distribution, les projets d'électrification rurale et d'augmentation de puissance d'un certain nombre de postes électriques, sollicitent une demande considérable sur le marché.

Une demande est également générée par le besoin des industriels et les plans d'entretien du parc transformateurs de ces derniers. Ces hypothèses sont justifiées par un certain nombre d'indicateurs que nous fournit l'activité de commercialisation des transformateurs de distribution durant les années 2015, 2016 et 2017.

A cet effet, une collecte d'informations et des enquêtes sur le marché ont été effectuées afin de mieux analyser son potentiel et pouvoir ainsi situer les capacités de notre entreprise à maintenir une activité stable et équilibrée.

L'étude des besoins du marché algériens en transformateurs de la distribution repose sur les réalisations annuelles des exercices précédents à l'électro-industrie, ainsi que les importations réalisées par les différents opérateurs économiques identifient comme suit :

- Les différents filiales de Sonalgaz et du groupe SONATRACH et les entreprises publiques.
- Les entreprises exerçant dans l'import-export et la distribution du matériel électrique
- Les entreprises exerçant dans les métiers des réseaux d'électricité et des installations industrielles.
- La SPA EL SWEDY CABLES ALGERIA, qui réalise des opérations en CKD
- Les industriels pour leurs propres besoins.

2.2.3.2- Segmentation du marché

Initialement réservé et monopolisé par la Sonalgaz, le marché des transformateurs de distributions connaît une ouverture sur d'autres segments importants. A cet effet, notre clientèle est répartie en différents segments porteurs de nouvelles perspectives commerciales.

Ces sous-ensembles distincts du marché sont représentés comme suit :

A- Distributeurs de matériel électrique et importateurs

Ce segment de marché qui a le profil d'acheteur et intermédiaire entre le fournisseur et l'utilisateur final, représente environ 15% de volume des transformateurs commercialisés sur le marché.

B- Entreprise de réseaux électriques et installation industrielle

Cette catégorie de client ayant le profil d'acheteur intermédiaire, enregistre des réalisations qui peuvent atteindre les 15% de la part du marché.

E- Les entreprises industrielles

Cette catégorie des clients, étant un utilisateur final de produit, génère des besoins important qui avoisinent les 5% du volume de marché.

F- Filiales de SONALGAZ

Malgré la diminution de leurs besoins par apport aux années précédant, ces dernières restent en tête des donneurs d'ordre en matière de transformateurs de distribution.

G- Les filiales de groupe SONATRACH

Ces filiales génèrent des besoins importants en transformateurs et particulièrement des produits spécifiques à leur application et dans notre entreprise dispose des moyennes de leur réalisation.

2.2.4- Les principaux fournisseurs

Parmi les fournisseurs on a :

Tableau N° 30 : Les principaux fournisseurs de l'ELECTRO-INDUSTRIE

Nom du fournisseur	Pays du fournisseur	Matières premières importées	Montant
PETROLIEUM	Inde	Huile pour transformateurs	1 469 700 \$
VICENTE	Espagne	Cuivre plat et ronds isolé aux papiers	1 886 284,80 \$
GONVARRI	Espagne	Tôle et bonde d'acier LAF	792 869
BARBERI	Italie	Traversée et isolateur pour transformateurs	567 496,40
ERGON	Belgique	Huile pour transformateurs	1 220 000 \$
MKM	Allemagne	Méplat de cuivre	112 443
ASEMETALS	Belgique	Tôle magnétique à grain non orienté	489 540
ARIMEKS	Espagne	Pièce enfante pour moteur	439 813
FAMAX	France	Méplat de cuivre nu	140 064,27

2.2.5- Les principaux clients

- SONALGAZ → 70 %.
- Les revendeurs → 20 %.

- Les particuliers → 10 %.

2.2.6- Investissement prévisionnel projeté

Tableau N° 31 : Programme d'investissement provisionnel, en quantité.

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Moteurs	13000	18000	25000	30000	35000	40000
Transformateurs	4500	5500	6000	6500	7000	7500
Partie métallique				75	150	200
Total	17 500	23 500	31 000	36 575	42 150	47 700

Source : Réalisé par nos soins à partir des données fournies par l'E-I.

2.2.7- La structure de financement

Pour le financement de ce projet l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a emprunté un crédit en 2012 sous forme de deux enveloppes :

- 1^{ère} enveloppe :

Un montant de 500 MDA destiné à la mise à niveau des outils de production et qui est déjà consommé à 60% (300 MDA consommés, 200 MDA a consommés).

- 2^{ème} enveloppe :

Un montant de 750 MDA destiné au nouveau projet de production des transformateurs de grande puissance (partie métallique).

Tableaux N° 32 : Programme de financement des investissements, en MDA.

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022	2023	total
enveloppe n°:1	310	50	40	35	35	30	500
enveloppe n°:2	-	275	250	150	75	-	750
Total	310	325	290	185	110	30	1 250

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Échéancier de remboursement

- Montant du crédit : 1250 MDA. (Enveloppe 1 + enveloppe 2).
- Taux d'intérêt : 3.5%
- Durée de l'emprunt : 15 ans + différé de 7 ans.
- Mode de remboursement : remboursement constant.

Tableau N° 33 : Echancier de remboursement, en MDA.

Période	Capital début de période	Intérêt	remboursement	annuité	Capital fin de période
2019	1250	44	83	127	1167
2020	1167	41	83	124	1084
2021	1084	38	83	121	1001
2022	1001	35	83	118	918
2023	918	32	83	115	835
:	:	:	:	:	:
:	:	:	:	:	:

2.2.8- La durée de réalisation du projet

La durée de réalisation du projet est de 5 ans.

2.2.9- Programme de production prévisionnelle en valeur (CA)

Tableau N° 34 : Programme de production et CA en valeur (MDA).

Désignation	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Moteurs	350	485	673	810	945	1080
Transformateurs	2 650	3 240	3 535	3 830	4 130	4 420
Partie métallique	-	-	-	300	600	900
Total	3 000	3 725	4 208	4 940	5 675	6 400

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

2.2.10- Effectifs et masse salariale

Tableau N° 35 : Effectifs et masse salariale.

Désignation	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Effectif début période	786	813	845	877	977	1009
Recrutement	27	32	32	100	32	32
Départ	00	00	00	00	00	00
Effectif fin de période	813	845	877	977	1 009	1 041
Charge de personnel	710	738	766	854	882	910

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

2.2.11- Les achats consommés

Achat consommé représente 65 % de la valeur de production (CA).

Tableau N° 36 : Les achats consommés, en MDA.

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Achats consommées	1 687	2 421	2 735	3 211	3 689	4 160

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

2.2.12- Service extérieur et autres consommations

Tableau N° 37 : Service extérieur et autre consommations, en MDA.

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022	2023
S. Extérieur et autre consommations	49	59	71	85	102	122

Source : Réalisé par nos soins à partir des données fournies par l'entreprise.

2.2.13- Charge des impôts et taxes

Impôts et taxes = CA × 1.04 % (1 % TAP et 0.04 % autre impôts).

Tableau N° 38 : Charge des impôts et taxes, en MDA.

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Charge impôts et taxe	19	39	44	51	59	67

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

2.2.14. Détermination des dotations et amortissements

Tableau N° 39 : Calcul des dotations aux amortissements, en MDA.

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Montant d'investissement (1)	-	325	290	185	110	30
DAA= (1)/20 ans	181	16	14	9	6	2
Σ DAA	-	197	227	266	311	358

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

2.3- Les comptes d'exploitation prévisionnelle

Tableau N° 40 : Présentation des comptes d'exploitation prévisionnelle de 2018 - 2023 (TCR) en MDA.

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CA	1 847	3 725	4 208	4 940	5 675	6 400
Variation des stocks	847	-	-	-	-	-
Valeur de production	2 694	3 725	4 208	4 940	5 675	6 400
Achat consommés	1 687	2 421	2 735	3 211	3 689	4 160
Services ex/ autres cons	49	59	71	85	102	122
Consommation interne	1736	2 480	2 806	3 296	3791	4282
VA	958	1 245	1 402	1 644	1 884	2 118
Charges de personnel	676	738	766	854	882	910
Impôt et taxes assimilé	19	39	44	51	59	67
EBE	263	468	592	739	943	1 141
Autre pts opérationnels	9	10	12	14	16	18
Autres charges opérationnels	4	10	12	14	16	18
Dotations/amortissement	181	197	227	266	311	358
reprise sur perte de valeur	6					
Résultat opérationnel	93	271	365	473	632	783
Produits financiers	82	82	82	82	82	82
Charges financières	2	47	44	41	38	35
Résultat financier	80	35	38	41	44	47
Résultat ordinaire	173	306	403	514	676	830
IBS	11	61	85	112	151	187
Impôts différés	14	0	0	0	0	0
Résultat net	148	245	318	402	525	643

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

2.4- Les bilans financiers prévisionnels et le calcul des équilibres financiers

2.4.1. Les bilans prévisionnels

Tableau N° 41 : Présentation des bilans prévisionnels de 2018 – 2023 en MDA.

ELECTRO INDUSTRIES	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Passif						
Capital émis	4 753,00	4 753,00	4 753,00	4 753,00	4 753,00	4 753,00
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	2 096,00	2 096,00	2 096,00	2 096,00	2 096,00	2 096,00
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	148,00	245,00	318,00	402,00	525,00	643,00
Capitaux propres	6 997,00	7 094,00	7 167,00	7 251,00	7 374,00	7 492,00
Emprunts et dettes financières	311,00	552,00	759,00	861,00	888,00	835,00
Provisions et produits constatés d'avance	220,00	290,00	290,00	290,00	290,00	290,00
Passifs non-courants	531,00	842,00	1 049,00	1 151,00	1 178,00	1 125,00
Fournisseurs et comptes rattachés	357,00	518,00	725,00	979,00	1 273,00	1 591,00
Passifs courants:	357,00	518,00	725,00	979,00	1 273,00	1 591,00
Passif	7 885,00	8 454,00	8 941,00	9 381,00	9 825,00	10 208,00
Actif						
Immobilisations nettes	4 006,00	4 331,00	4 621,00	4 806,00	4 916,00	4 946,00
Actif non courant	4 006,00	4 331,00	4 621,00	4 806,00	4 916,00	4 946,00
Stocks et encours	2 719,00	2 766,00	2 803,00	2 836,00	2 861,00	2 903,00
Créances et emplois assimilés	967,00	1 108,00	1 252,00	1 470,00	1 689,00	1 904,00
Trésorerie	193,00	249,00	265,00	269,00	359,00	455,00
Actif courant	3 879,00	4 123,00	4 320,00	4 575,00	4 909,00	5 262,00
Actif	7 885,00	8 454,00	8 941,00	9 381,00	9 825,00	10 208,00

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

2.4.2- Les équilibres financiers

Tableau N° 42 : Calcul des équilibres financiers, en MDA.

Désignations	2018	2019	2020	2021	2022	2023
FR	3 521	3 619	3 637	3 672	3 636	3 671
BFR	3 328	3 370	3 372	3 403	3 277	3 216
T	193	249	265	269	359	455
Δ T	-	56	16	4	90	95

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

2.5- Calcul des sources de financement prévisionnel

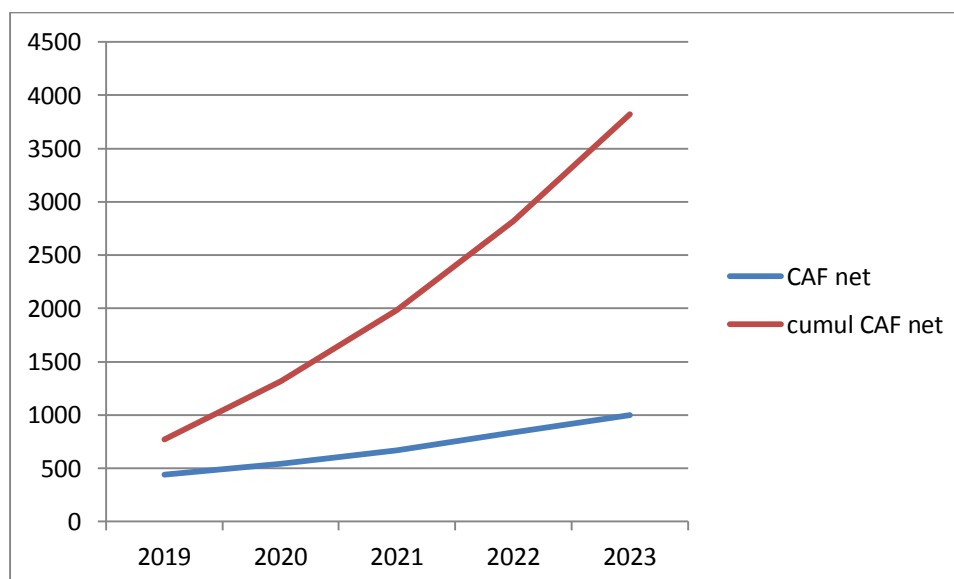
2.5.1- Capacité d'autofinancement (CAF)

Tableau N° 43 : Calcul de la CAF, en MDA.

Désignations	2019	2020	2021	2022	2023
Résulta. Net (1)	245	318	402	525	643
DAA (2)	197	227	266	311	358
CAF = (1) + (2)	442	545	668	836	1001
Cumul CAF	771	1316	1984	2820	3821

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Figure N° 24 : L'évolution du cash flow net et les cumuls CF net.



Source : Réalisé par nos soins d'après les données fournies par l'Electro-Industrie.

L'importance des cash-flows de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIE est rassurante quant à sa capacité de remboursement de ces DLMT. D'après ses prévisions, il est espéré un retour sur investissement en cinq (5) années d'exploitation.

2.6- Plan de financement

Tableau N° 45 : Présentation du tableau de financement, en MDA.

ELECTRO INDUSTRIES		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Les emplois (I)							
VAR. Emplois Stables			653	691	670	718	
Investissements		310	325	290	185	110	30
Infrastructures							
Equipements							
Remboursement des emprunts			83	83	83	83	83
Décaissement indemnité de départ à la retraite							
Dividendes à Payer		148	245	318	402	525	643
Les ressources (II)							
VAR. Ressources Stables		638	736	681	671	758	791
Capacité d'autofinancement		328	411	391	486	648	761
Cession d'immobilisation							
Augmentation capital							
Provision pour retraite							
Crédits CLT bonifiés							
Crédits CMT classiques		310	325	290	185	110	30
VAR. Fonds de roulement		638	83	- 10	1	40	35
Variation du besoin en FDR (B)							
Var. Stocks			47	37	33	25	42
Var. clients			141	144	218	219	215
Var. fournisseurs			161	207	254	294	318
Var. Besoins en FDR			27	- 26	- 3	- 50	- 61
Variation de la trésorerie (A-B)							
Var. Trésorerie			56	16	4	90	96
TRESORERIE NETTE							
Trésorerie nette		193	249	265	269	359	455

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Section 3 : Etude de la rentabilité

Cette section sera consacrée à l'interprétation des résultats obtenus de notre business plan, afin de convaincre les responsables de la faisabilité de ce projet et les inciter à apporter les fonds nécessaires.

3.1- La position concurrentielle sur le marché

Notre étude du marché est complétée par une analyse de l'offre de la concurrence qui consiste initialement, en leur identification et comprendre par la suite leurs points faibles et points forts.

L'ouverture de marché national aux produits de l'importation et la politique des investissements étrangers en Algérie, a mis notre entreprise dans une nouvelle situation qui nécessite une vision managériale plus adaptée. A cet effet, notre stratégie de repositionnement sur le marché nous oblige à mieux connaître nos concurrents afin de mieux décerner l'équation de l'offre-demande. Cette maîtrise permet aussi de réajuster nos politiques de tarification, de distribution et de communication.

A l'issue de cette étude, nous pouvons répartir nos concurrents en trois types :

3.1.1- Les concurrents directs

Actuellement, les concurrents directs auxquels notre entreprise doit faire face est « EL SEWEDY CABLES ALGERIA ». Ce concurrent qui s'est installé récemment en Algérie, a réussi à arracher des parts importantes du marché malgré son taux faibles d'intégration en local de son activité. Sa production se limite à la réalisation d'opérations de montage en important des éléments disparates des transformateurs. Son point fort reste les prix bas qu'il exerce sur le marché.

Cependant, le manque de disponibilité sur certains types de la gamme de transformateurs de distribution peut s'avérer comme point faible à investir par notre entreprise. Pour la gamme grande puissance allant de 800 à 2000 Kva, ses délais de livraison sont longs. Il est contraint de passer ses commandes à l'importation, car cette gamme a une tendance de vente imprévisible et l'empêche de disposer des stocks prévisionnels.

3.1.2- Les concurrents indirects

Cette famille de concurrents peut se résumer en ce qui suit : exonérer.

Les importateurs de matériels électriques ; cette catégorie d'opérateurs s'approvisionne en produits d'importations et propose les transformateurs à des prix très bas aux différents utilisateurs. Leurs offres de prix compétitifs est le résultat de l'exonération en

droits de douanes des produits originaires des pays de l'union européenne et de la zone de libres échanges des pays arabes.

Nous notons également, que les produits importés de Chine et d'Inde qui, pour une mauvaise qualité, parviennent à proposer des prix beaucoup plus faibles que ceux exercés sur le marché. Par ailleurs, un certain nombre de ces importateurs sont disponibles à recourir à nos produits avec exigence sur des offres de prix plus compétitives et une meilleure disponibilité. Ce constat a été établi suite aux différents rapprochements avec ces opérateurs et les sondages menés auprès d'eux.

Les entreprises exerçant dans les réseaux de distribution d'électricité et les installations industrielles, qui réalisent des quantités importantes de transformateurs et qui représentent les utilisateurs intermédiaires de ce produit dans leurs projets de réalisations des installations électriques. Cette catégorie de concurrents n'est pas caractérisée par une fidélité à ses sources d'approvisionnement mais motivée uniquement par une offre de prix compétitive et une disponibilité immédiate. Par conséquent, elle est sensée être facilement récupérable par notre entreprise avec des propositions de prix plus attractives.

3.1.2.1- Les futurs concurrents

Selon nos différentes sources d'informations et nos contacts, deux autres opérateurs prévoient de s'installer en Algérie en qualité de producteurs de transformateurs de distributions. Ces projets seront réalisés en partenariat avec le constructeur d'Arabie Saoudite UTEC et de l'indien NUCCON. L'arrivée de ces constructeurs risque de mettre notre activité en péril, sachant que ces deux marques ont déjà réussi à pénétrer notre marché avec des quantités importantes réalisées ces cinq dernières années.

La synthèse de notre étude de concurrence laisse apparaître notre faiblesse en matière de prix pratiqués sur le marché. Cette culture héritée de la position de monopole peine à s'affirmer et attirer davantage clients.

Conscients que la pratique des prix est l'un des paramètres les plus prépondérants pour maintenir, notre clientèle et conquérir d'autres segments du marché, une refonte de celle-ci est plus que nécessaire et une priorité fondamentale.

A titre d'exemple, l'un de nos agents agréés (groupe RIADH EL FETH), qui réalisait un volume de plus de 300 transformateurs avec notre entreprise en 2011, peine à réaliser actuellement un volume de 150 transformateurs par année mais réalise plus de 250 unités en importation.

Suggestions

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES a la force de posséder un énorme potentiel de production et un savoir-faire en la matière. Elle est aussi d'une notoriété nationale reconnue.

Par ailleurs, on se retrouve devant une situation défavorable où la concurrence étrangères s'impose. Pour faire face à cette situation, l'entreprise doit davantage améliorer, diversifier sa gamme de produit et s'ouvrir à de nouveaux marchés comme l'Afrique, le Moyen Orient et le Maghreb...etc.

3.2- Analyse SWOT (force, faiblesses, opportunités, menaces)

Tableau N° 46 : Analyse SWOT.

Forces	Faiblesses
- Une forte position sur le marché national ou il détient 70% du marché. - Une gamme de produit de qualité avec de bonnes positions sur le milieu de gamme. - Un site industriel doté de ses propres installations techniques	- Un outil de production insuffisamment flexible pour s'adapter à la diversité des demandes. - Des capacités de production limite. - Des couts de productions élevés.
Opportunités	Menaces
- Croissance soutenue pour les transformateurs - Possibilité d'exportations vers l'Afrique, le Moyen Orient et le Maghreb.	- Croissance limite et segmentation du marché qui demandera de nouvelles gammes de produits et références. - Consolidation des stratégies de la concurrence étrangère.

Source : Réalisé par nos soins

3.3- L'interprétation des résultats prévisionnels

3.3.1- Investissement prévisionnel projeté

Chaque entreprise cherche à améliorer sa position sur le marché. Des investissements supplémentaires sont nécessaires pour moderniser l'outil de production afin d'assurer une gamme de produits de qualité pour couvrir la totalité du marché et faire face à ces concurrents, pour enfin satisfaire sa clientèle, en terme de qualité et de prix.

A travers le plan de financement, on remarque que l'entreprise ENEL, en 2018 projette 24,8 % et en 2019 un pourcentage de 26% des investissements, et elle compte répartir les 49,2 % sur les quatre années suivantes.

3.3.2- Détermination du chiffre d'affaires

Le CA augmente de façon progressive. Cette évolution est générée par la hausse des ventes, cela signifie que l'entreprise est sur une bonne voie, car elle adopte une bonne stratégie et une bonne politique commerciale.

Son objectif est donc d'augmenter ses parts de marché et de satisfaire ses clients, faire face à ses nouveaux concurrents et de tirer d'importants bénéfices.

3.3.3- Les charges d'exploitation

3.3.3.1- Dotation aux amortissements

A ce niveau, nous avons constaté une augmentation des dotations aux amortissements. Cela signifie que l'entreprise encourage l'investissement. En effet, chaque année, elle en projette des nouveaux, et ce, dans le but d'augmenter le résultat et de satisfaire la demande du marché.

3.3.3.2- Consommation intermédiaire

A travers notre étude, l'opportunité de satisfaire le marché national et d'exporter ses produits vers l'étranger qui un point très important pour elle, ce dernier va provoquer une augmentation du CA et de la consommation intermédiaire. On remarque une évolution progressive, de ce compte, sur les cinq années, qui est due à l'augmentation des ventes, et cette consommation d'exercice représente une moyenne de 67 % du CA.

3.3.3.3- Frais des personnels

La réussite de chaque entreprise dépend fortement de sa main d'œuvre. En effet, ce dernier crée une richesse considérable pour son entreprise.

On se basant sur les résultats obtenus, nous déduisons qu'il y a une évolution des frais du personnel. Elle représente une moyenne de 17 % du CA.

Cela nous permet d'expliquer que l'entreprise crée de l'emploi et gère convenablement ses ressources humaines.

De surcroît, elle adopte meilleure stratégie et elle met tous les moyens nécessaires pour assurer son bon fonctionnement et améliorer ainsi sa rentabilité.

3.3.3.4- Charges des impôts et taxes

Le droit commercial oblige chaque entreprise qui effectue un acte commerciale de payer les impôts et les taxes. Dans ce cas, l'entreprise se conforme aux lois. On dit, alors, elle est en situation légale. L'ENEL supporte une moyenne de 1,05% du CA. Ce qui n'est pas réellement important par rapport aux recettes réalisées par l'entreprise.

3.3.3.5- Interprétation des cash flow

A travers les données du tableau N°43, on remarque que les cash flow sont positifs sur les cinq (5) années, dus à l'augmentation des charges non décaissables (dotation aux amortissements) et le résultat brut d'exploitations. Cela explique que ce projet assurera une bonne solvabilité à l'entreprise ENEL, car elle permettra à l'entreprise de financer ses investissements, si elle veut, à partir de son exploitation. En effet, ceci montre que l'entreprise adopte une bonne politique d'investissement et une bonne stratégie.

3.4- Interprétation du tableau des comptes du résultat prévisionnel

A- Le chiffre d'affaires

Le CA n'est pas un indicateur exclusif de performance. Il est nécessaire de le rapporter à l'inflation et à l'évolution du marché de l'entreprise. Seule la part du marché qui est réellement significative.

Le CA connaitra une croissance de :

- 12,97 % en 2020.
- 17,34 % en 2021.
- 14,88 % en 2022.
- 12,78 % en 2023.

Cette croissance provient de la hausse des ventes des produits finis.

B- La consommation de l'exercice

A travers ce tableau comparatif, on constate une hausse de :

- 13,15 % en 2020.
- 17,46 % en 2021.
- 15,02 % en 2022.
- 12,95 % en 2023.

Cela peut s'expliquer par l'augmentation des achats consommés et des services extérieurs.

C- La valeur ajoutée

La VA représente la richesse créée par l'entreprise. On l'analyse par le taux de la VA. Elle est également appelée taux d'intégration industrielle, qui est le rapport entre la VA et la production. Ce ratio définit la part de la VA dans la production, c'est-à-dire ce que réellement crée l'entreprise.

Nous avons constaté une augmentation au niveau de la richesse de l'ENEL. Ces hausses varient selon les années. Elles sont résumées comme suit :

- 12,61 % en 2020.
- 17,26 % en 2021.
- 14,60 % en 2022.
- 12,42 % en 2023.

Cette augmentation serait principalement due à la hausse de la production de l'exercice.

Taux d'intégration de l'entreprise

Tableau N° 47 : Calcul de taux d'intégration de l'entreprise, en MD.

Désignation	2019	2020	2021	2022	2023
VA (1)	1245	1402	1644	1884	2118
X° de l'ex (2)	3725	4208	4940	5675	6400
Taux = (1) / (2)	33,42	33,32	33,28	33,20	33,09

***Source :** Réalisé par nos soins à partir les données de TCR.*

La VA est de l'entreprise serait donc en constante augmentation (33%), ce qui traduit sa bonne intégration dans le secteur d'activité.

On constate que l'ENEL, tire un profit de sa production vendue, qui est très appréciable.

D- Excédent brute d'exploitation (EBE)

L'entreprise a réalisé un EBE positif sur les cinq ans. On constate une croissance de :

- 26,50 % en 2020.
- 24,83 % en 2021.
- 27,60 % en 2022.
- 21,00 % en 2023.

Cela signifie qu'il y a une forte augmentation de la production et une baisse de la consommation.

E- Résultat net

L'augmentation du CA est à l'origine de la hausse du résultat net de :

- 8,57 % en 2020.
- 7,90 % en 2021.

- 7,32 % en 2022.
- 6,82 % en 2023.

3.6- Rentabilité économique

Sur la base de la rentabilité économique des actifs sera faite sur l'extrapolation de l'actif économique net et l'EBE lié au développement du taux de rentabilité économique.

Tableau N° 48 : Rentabilité économique des actifs.

Désignations	2019	2020	2021	2022	2023
Investissement net (1)	4331	4621	4806	4916	4946
BFR(2)	3370	3372	3403	3277	3216
Actif économique net (3) = (1) + (2)	7701	7993	8209	8193	8162
CA (4)	3725	4208	4940	5675	6400
EBE(5)	468	592	739	943	1141
Taux EBE(7) (7) = (5) / (4)	12.56 %	14.07 %	15%	16.62 %	17.83 %
Taux de rentabilité économique (8) = (5) / (3) × 100	10.80 %	12.81 %	15.38 %	19.18 %	23.07 %

Source : réalisé par nos soins a partir des données de l'entreprise.

D'après ce tableau prévisionnel, le taux de rentabilité économique affiche une augmentation satisfaisante, avec 10.80 % en 2019 et 23.07 % en 2023 et cela traduit que l'actif économique net durant les cinq (5) prochains exercices ont progressé plus rapidement que l'excédent brut d'exploitation.

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

Tableau N° 49 : Calcul de la VAN et de TRI.

ELECTRO-INDUSTRIES	2019	2020	2021	2022	2023		VR
DETERMINATION DE LA VAN							
Chiffre d'affaires	3 725	4 208	4 940	5 675	6 400		
Résultat de l'exercice	245	318	402	525	643		
en % du chiffre d'affaires	7%	8%	8%	9%	10%		
+ Dotations amortissements	197	227	266	311	358		
= Cash flow bruts	442	545	668	836	1 001		
- Remboursement d'emprunts	83	83	83	83	83		835
- Dividendes à payer	245	318	402	525	643		
- Besoin en FDR	3 356						
- Variation du BFR		-26	-3	-50	-61		
+ Récupération du BFR							3 216
+ Valeur résiduelle des immo							4 946
= Cash flow disponibles	-3 242	170	186	278	336		7 327
Coefficient d'actualisation 10 %	0,91	0,83	0,75	0,68	0,62		0,62
Cash flows actualisés	-2 947	140	140	190	209		4 549
Cumul des cash flows	-2 947	-2 807	-2 667	-2 477	-2 269		2 281
- Capital investi	325	290	185	110	30		
VAN au taux de 10 %	2 281						
DETERMINATION DU TIR							
= Cash flow disponibles	- 3 242	170	186	278	336		7 327
TIR							22%

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Commentaire

On constate que la VAN > 0, donc le projet est suffisamment acceptable et sa réalisation permettra non seulement à l'entreprise de rémunérer la mise initiale, mais aussi d'accroître sa rentabilité globale.

La VAN du projet étant positive, le projet est donc rentable et peut être réalisé. Cela signifie que le projet a permis de rembourser les fonds investis, en tenant compte d'un taux de rémunération de 10 % et qu'il a généré un surplus représentant la valeur créée par le projet.

On constate aussi que le TRI = 22 % donc le projet est acceptable et très rentable, étant donné qu'il dépasse le taux actualisation (10 %).

4.6-Le plan de financement

On remarque que le total des recettes est supérieur au total des dépenses. Le solde s'annonce également positif sur les cinq années suivantes. Cela signifie que l'entreprise couvre largement ses charges par ses recettes qu'elle réalise. De surcroît, le CA a connu une croissance importante.

Nous pouvons donc conclure que l'entreprise est en bonne santé et assure son financement par la classe 7 (ses produits). Les recettes créées par l'entreprise, nous permettent de dire que l'entreprise a une bonne situation financière et qu'elle dégage un équilibre financier.

Conclusion chapitre III

Pour conclure, nous pouvons dire que d'une manière générale, le business plan peut être concédé comme un outil inéluctable dans la vie de l'entreprise. En effet, c'est un outil de gestion très important qui permet de définir la stratégie d'une entreprise, d'une manière plus détaillée, à fin de l'aider à atteindre ses objectifs.

Il fournit également toutes les informations nécessaires sur sa situation et lui permet aussi de détecter la situation de l'entreprise.

A travers notre stage pratique, on a construit un business plan, qui nous a permis de connaître son importance dans le processus d'évaluation et de définir la stratégie adoptée par l'entreprise de l'ELECTRO-INDUSTRIES en vue d'améliorer sa rentabilité.

D'après notre business plan, on a constaté que les prévisions projetées sur les prochaines 5 années sont satisfaisantes, elles génèrent un cash flow important, sa trésorerie est excédentaire et sa structure financière est équilibrée.

Conclusion générale

Pour conclure le présent travail, nous avons constaté que le business plan se présente, donc, comme une méthode de préparation aux projets de l'entreprise.

Il permet d'intégrer, sur un même document, l'ensemble des éléments constitutifs du projet et de les mettre en adéquation avec tous les autres paramètres et facteurs extérieurs : les données financières, la communication et le marché...etc. Le business plan est bien trop souvent considéré, à tort, comme une suite de chiffres, plus ou moins fictifs, destinés à rassurer.

Un bon business plan permet surtout de vérifier si le projet est viable et d'élaborer des hypothèses pour l'avenir. Il permet de constituer intégralement votre projet et de le présenter aux partenaires : banques et associés...etc. Il permet également de s'assurer que tous les éléments ont été pris en compte dans la construction de votre projet.

Notre sujet de recherche est un thème de grande importance, il fait appel à plusieurs réflexions et tout au long de ce travail, nous nous sommes posé beaucoup de questions, pour lesquelles, nous avons tenté de trouver des réponses.

Pour mieux comprendre, nous nous sommes servis du business plan que nous avons établi, au niveau de l'ENEL. Sur le terrain, nous avons constaté que cette entreprise répond convenablement aux normes des grandes entreprises. Ce qui va certainement lui permettre d'améliorer davantage la qualité et la quantité de sa production. Cette étude nous a également permis de conclure, que l'ENEL présente des bilans bien structurés à l'actif et au passif avec des résultats positifs chaque année, et un fonds de roulement, ainsi qu'une trésorerie positive pendant la période en question.

En effet, ceci nous a permis de montrer l'importance et le rôle du business plan dans la prise de telle décision, car c'est un outil qui permet de convaincre les apporteurs de fonds à travers les différents indicateurs qu'ils présentent et qui valident la fiabilité et la faisabilité du projet souhaité.

Pour conclure, nous pouvons dire qu'après six mois de travail sur le terrain, nous avons constaté l'importance d'établir un business plan, car il joue un rôle capital au niveau de l'entreprise. Cette pièce maitresse constitue le secret de la réussite que vivent toutes les entreprises qui se sont imposées sur le marché.

Cependant, nous nous demandons si réellement l'établissement du business plan s'applique au niveau de toutes les entreprises algériennes et si tous les jeunes qui veulent se lancer en affaire, sont bien informés des moyens et des outils qui pourraient les aider à bien démarrer l'entreprise et à réussir à se faire une place au niveau du marché national, voire international.

Bibliographie

I- Ouvrages :

- 1- ABDELLAH BOUGHABA, «Analyse et évaluation de projets», BERTI éditions 2005.
- 2- A.M. Keise, gestion financière ; édition ESKA, Paris, 1994
- 3- Alain Marion, « Analyse financière (concepts et méthodes) », édition Dunod, Paris 1998.
- 4- Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis, « Construire son business plan », Paris, 4^{ème} édition, Dunod 2017.
- 5- Elie Cohen, « Analyse financière », Ed. Economica, Paris, 1997.
- 6- ETTINGER J.C. et WITMEUR O, «Réussir son projet d'entreprise », Bruxelles, 2003.
- 7- G. Langlois, M. Mollet Analyse comptable et financière », édition Foucher, 3^{ème} ed
- 8- GRANDGUILLO B, GRANDUILLLO F, «Analyse financier : les outils du diagnostic financier», 6e éd. Paris : GUALINO, 2002.
- 9- Jean-Christophe Pic, « A chaque enjeu son business plan », édition Vuibert, 2^{ème} éd, 2012.
- 10- Kamel Hamdi, « Le diagnostic financier », *Ed Es-Salem, Alger, 2001.*
- 11- M. LECOINTE, « Les enjeux de l'évaluation », Le harmattan, Paris, 1997
- 12- MAIRE Claude, « Méthodologie du business plan », Paris, Ed. Organisation, 2002.
- 13- MAIRE Claude, « Le BP, Construire et utiliser un plan de développement», Ed. Organisation, Paris 2001.
- 14- MONOD E., « Le business plan dans tous ses états », Paris, Ed. Organisation, 2002.
- 15- NGOSSANGA M.B., « Approche méthodologique d'élaboration d'un BP », Ed. Dunod, 2011.
- 16- P. Vissavona, « gestion financière », Ed. BERTI, 8^{ème} édition.
- 17- PIERRE MAURIN, « le business plan en clair », ed Marketing S.A, Paris 2008, p 37.
- 18- SION Michel « Réussir son business plan », Dunod, Paris, 2007.
- 19- DUBAN GOURMAND conseil, « conseil aux micro entreprises et créateurs d entreprise », guide 2017.

II- Mémoires et Thèses :

- 1- *IBAROUDENE Karim et CHETTOUH Ismail, Le rôle de business plan dans l'activité de l'entreprise cas ENIEM, pour l'obtention de Master, option 2014-2015 CFA. (mémoire)*

III- Site Web :

- 1- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/busniss-plan/>
- 2- <https://www.wikipedia.org/wiki/Pland%27affaires>.
- 3- <https://www.thebusinessplanshop.com/blog/fr/entry/differencbusinessplanbudget#sthqsh.uRy96v4o.dpufhttps://books.google.cq/books>,
- 4- <https://www.electro-industries.com> (rubrique historique).
- 5- <https://chasseurdefonds.com/les-objectifs-du-business-plan/>

Annexe 01 :

TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

Désignation	Montant				Variation	
	Exercice 2016	Indice	Exercice 2015	Indice	En Valeur	En %
Ventes et produits annexes (1)	1 847 492	100%	3 990 608	100%	-2 143 116	-54%
Variation stocks produits fini et encours (2)	847 864	-	-1 145 539	-	1 993 403	-
Production immobilisée(4)	1 655	-	0	-	1 655	
Subvention d'exploitation(5)	0		420		-420	
Production de l'exercice (4) = (1) + (2) + (3)	2 697 011	146%	2 845 489	71%	-148 478	-5%
Achats consommées (5)	1 687 793	-	1 683 118	-	4 675	-
Services extérieurs et autres consom (6)	49 552	-	60 632	-	-11 080	-
Consommation de l'exercice (7) =(5) + (6)	1 737 345	94%	1 743 750	44%	-6 405	0%
Valeur Ajoutée (8) = (4)-(7)	959 666	52%	1 101 739	28%	-142 073	-13%
Taux de Valeur Ajoutée (VA / PROD)	36%	-	39%	-	-3%	-
Valeur Ajoutée (8)	959 666	-	1 101 739	-	-142 073	-
Charges de personnel (9)	676 235	-	626 550	-	49 685	-
Impôts et taxes assimilés (10)	19 943	-	52 811	-	-32 868	-
EBE (11) =(8)-(9)-(10)	263 488	14%	422 378	11%	-158 890	-38%
Taux d'EBE = (EBE / PROD)	10%	-	15%	-	-5%	-
Autres produits operationels (12)	9 566	-	12 827	-	-3 261	-
Autres charges operationelles (13)	4 774	-	3 215	-	1 559	-
Dotations/ amortissements et prov. (14)	181 485	-	183 904	-	-2 419	-
Reprise sur pertes de valeurs et prov (15)	6 198	-	108 615	-	-102 417	-
Résultat operationnel. (16)=(11)+(12)-(13)-(14)+(15)	92 993	5%	356 701	9%	-263 708	-74%
Produits financiers (17)	82 229	-	49 163	-	33 066	-
Charges financieres (18)	2 858	-	24 975	-	-22 117	-
Résultat financier. (19)=(17) - (18)	79 371	4%	24 188	1%	55 183	228%
Résultat ordinaire avant impots (20) = (16) + (19)	172 364	9%	380 889	10%	-208 525	-55%
Impôts exigibles sur resultats (IBS) (21)	11 508	-	66 625	-	-55 117	-
Impôts différés sur resultats ordinaires	13 069	-	19 525	-	-6 456	-
Total des produits des activités ordinaires (22)	2 795 004	-	3 016 094	-	-221 090	-
Total des charges des activités ordinaires (23)	2 647 217	-	2 721 355	-	-74 138	-
Résultat Net de l'Exercice (24) = (22) - (23)	147 787	8%	294 739	7%	-146 952	-50%

Annexe 02 :

- EVOLUTION BILANTIELLE

A C T I F

U = KDA

Désignation	Montants Nets et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2016	%	Exercice 2015	%	En Valeur	En %
Actif immob.Non Courant dont:	4 006 070	51%	3 005 710	37%	1 000 360	33%
Immobilisations incorporelles	4 537	0%	5 068	0%	-531	-
Immobilisations corporelles	1 956 639	25%	2 091 239	26%	-134 600	-6%
Terrains	3 418	-	3 418	-	0	-
Batiments	1 513 138	-	1 630 609	-	-117 471	-7%
Autres immo. Corporelles	440 083	-	457 212	-	-17 129	-4%
Immobilisations encours	1 110	0%	2 550	0%	-1 440	-
Immobilisations financières	2 000 000	25%	850 000	10%	1 150 000	-
Emprunt Obligataire	1 450 000	-	0	-	1 450 000	-
D.A.T / BEA	550 000	-	850 000	-	-300 000	-
Impôts différés actif	43 784	1%	56 853	1%	-13 069	-
Actif Courant dont:	3 878 515	49%	5 131 135	63%	-1 252 620	- 24%
Stocks et encours	2 718 023	34%	1 995 237	25%	722 786	36%
Créances et emplois assimilés	967 207	12%	1 476 194	18%	-508 987	- 34%
Clients	513 872	-	1 129 955	-	-616 083	-
Autres débiteurs	347 358	-	342 856	-	4 502	-
Impôts	105 977	-	3 383	-	102 594	-
Disponibilités et assimilés	193 285	2%	1 659 704	20%	-1 466 419	- 88%
Total Actif	7 884 585	100%	8 136 845	100%	-252 260	-3%

Annexe 03 :

P A S S I F

U = KDA

Désignation	Montants et Pourcentages				Variation	
	Exercice 2016	%	Exercice 2015	%	En Valeur	En %
Fonds propres dont:	6 996 796	89%	6 996 529	86%	267	0%
Capital émis	4 753 000	60%	4 753 000	58%	0	-
Primes et reserves	2 096 009	27%	1 948 791	24%	147 218	-
Resultat net	147 787	2%	294 738	4%	-146 951	50%
Passif non courant dont:	530 490	7%	558 799	7%	-28 309	-5%
Emprunts et dettes financières	310 540	4%	304 707	4%	5 833	2%
Prov. et pdts compt,d'avance	219 950	3%	254 092	3%	-34 142	-
Passif courant dont:	357 299	5%	581 517	7%	-224 218	39%
Fournis et comptes rattachés	240 926	3%	375 010	5%	-134 084	36%
Impots	1 753	0%	53 400	1%	-51 647	-
Autres dettes	114 620	1%	153 107	2%	-38 487	-
Total Passif	7 884 585	100%	8 136 845	100%	-252 260	-3%

Annexe 04 :

Evolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle et nature d'emploi

(2017 et 2018)

Catégories		Etat des effectifs à fin 2017	Mouvements Exercice 2018		Etat des effectifs à fin 2018
			Entrées	Sorties	
Cadre	CDI	99	50	14	135
	CDD	31	5	27	09
	CTA	10	2	03	09
	Total	140	57	44	153
Maîtrise	CDI	199	82	35	246
	CDD	21	05	21	05
	CTA	28	16	09	35
	Total	248	103	65	286
Exécution	CDI	257	127	71	313
	CDD	93	11	95	09
	CTA	48	21	17	52
	Total	398	159	183	374
Total	CDI	555	259	120	694
	CDD	145	21	143	23
	CTA	86	39	29	96
	Total	786	319	292	813

Liste des figures

N°	Désignation	Page
01	Vérification de cohérence entre le budget et le business plan	10
02	Étapes de la construction d'un business plan	28
03	Choix d'une stratégie	30
04	Schéma de processus de calcul du business plan	33
05	Présentation schématique du bilan comptable au bilan financier	35
06	Présentation schématique du bilan comptable au bilan financier	36
07	Schéma des soldes intermédiaires de gestion	40
08	Détermination de la production de l'exercice	41
09	Détermination de la marge commerciale	41
10	Détermination de l'BEB	43
11	Détermination du résultat d'exploitation	44
12	Détermination du résultat courant avant impôts	44
13	Détermination de résultat exceptionnel	45
14	Détermination du résultat de l'exerce	45
15	Les principaux types de ratios	54
16	La relation entre la VAN et le TRI.	69
17	Matrice MOFF/ SWOT	72
18	Récapitulatif de la typologie de la demande clients utilisateurs	75
19	Cycle de vie du produit	75
20	Organigramme d'ELECTRO-INDUSTRIES (2018)	85
21	L'évolution du cash flow net et les cumuls CF net	106

Liste des tableaux

N°	Désignation	Page
01	Modèle de planning de réunions à organiser au début de la construction du business plan	32
02	Soldes intermédiaires de gestion	47
03	Utilité des ratios	52
04	Matrice SWOT (FFOM)	89
05	Fournisseurs d'ELECTRO-INDUSTRIES	80
06	Bilan financier condensé au 31/12/2017, en MDA	84
07	Bilan financier condé au 31/12/2018, en MDA	84
08	Calcul du FRN pour les exercices 2017 et 2018	85
09	Calcul des fonds de roulement propre pour 2017 et 2018	86
10	Calcul du fonds de roulement global pour 2017 et 2018, en MDA	86
11	Calcul du besoin en fond de roulement pour 2017 et 2018, en MDA	87
12	Calcul de la trésorerie net (TN) pour 2017 et 2018	87
13	Tableau des comptes de résultats	88
14	Calcul de la capacité d'autofinancement pour 2017 et 2018	90
15	Calcul de l'autofinancement pour 2017 et 2018	90
16	Rentabilité économique pour 2017 et 2018	91
17	Rentabilités financière pour 2017 et 2018	91
18	Ratio de liquidités générales pour 2017 et 2018	91
19	Ratio de liquidités réduites pour 2017 et 2018	92
20	Ratio de liquidités immédiates pour 2017 et 2018	92
21	Ratio de l'actif immobilisé pour 2017 et 2018	93
22	Ratio de valeur d'exploitation pour 2017 et 2018	93
23	Ratio de valeur réalisable	93
24	Ratio de l'actif immobilisé pour 2017 et 2018	94
25	Ratio de valeur d'exploitation pour 2017 et 2018	94
26	Ratio de valeur réalisable pour 2017 et 2018	94
27	Ratio de valeur disponible	95
28	Ration de l'autonomie financière	95
29	Ratio de capacité de remboursement	95

30	Les principaux fournisseurs de l'ELECTRO-INDUSTRIE	98
31	Programme d'investissement provisionnel en quantité	99
32	Programme de financement des investissements	99
33	Echéancier de remboursement	100
34	Programme de production et CA en valeur MDA	100
35	Effectifs et masse salariale	101
36	Les achats consommés	101
37	Service extérieur et autre consommations	101
38	Charge des impôts et taxes	102
39	Calcul des dotations aux amortissements	102
40	Présentation des comptes d'exploitation prévisionnelle de 2018 -2023 (TCR)	103
41	Présentation des bilans prévisionnels de 2018 - 2023	104
42	Calcule des équilibres financiers	105
43	Calcule de la CAF	105
44	Calcul de l'autofinancement (AF)	106
45	Présentation du tableau de financement	107
46	Analyse SWOT	110
47	Calcul de taux d'intégration de l'entreprise	113
48	Rentabilité économique des actifs	114
49	Calcul de la VAN et de TRI	115

Tables des matières

Page de garde	
Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Introduction générale	1

Chapitre I : Généralités sur le business plan

Introduction chapitre I	4
Section 1 : Définition et utilité d'un business plan	5
1.1- Définition du business plan	5
1.1.1- En terme général	5
1.1.1.1- Un document de travail	6
1.1.1.2- Un outil de communication	6
1.1.2- Suivant l'approche classique et effectuable	6
1.1.2.1- L'approche classique de construction d'un BP	7
1.1.2.2- L'approche effectuable	7
1.2. Le business plan de création	7
1.2.1- Lors de la création de l'entreprise	7
1.2.2- La reproduction d'une entreprise	8
1.2.3- Les grands projets	8
1.3- Le business-plan dans la gestion courante	9
1.4- Lors d'opérations exceptionnelles	11
Section 2 : Valeur d'entreprise et objectifs d'un Business	12
2.1- Valeur d'entreprise	12
2.1.1- Pourquoi développer des valeurs pour son entreprise ?.....	12
2.1.2- La détermination des valeurs d'une entreprise	13
2.2- Les objectifs d'un business plan	14
2.2.1- Le business plan mesure les ressources	14

2.2.2- Le business plan mesure la viabilité et la rentabilité du projet	15
2.2.3- Le business plan mesure le seuil de rentabilité	15
2.2.4- Le business plan est un outil de confiance	15
Section 3 : Contenu et forme du Business plan	16
3.1- L'élaboration d'un business plan	16
3.2- Ce qui doit figurer dans le business plan	16
3.2.1- Définir le projet	16
3.2.2- Le marché	17
3.2.3- Les clients	18
3.2.4- La concurrence	18
3.2.5- Les fournisseurs potentiels	19
3.2.6- Le plan marketing	20
3.2.7- Le plan commercial	21
3.2.8- Les prévisions financières	22
3.3- Quel forme donner au business plan	22
3.3.1- Règles de forme DE business plan	23
3.3.2- Principes de rédaction	24
Conclusion chapitre I.....	26
Chapitre II : Les étapes d'élaboration d'un business plan et les outils d'analyse	
Introduction chapitre II.....	27
Section 1 : Les étapes d'élaboration d'un Business plan	28
1.1- Etapes de la construction d'un business plan	28
1.1.1- Définir la position financière actuelle de l'entreprise	29
1.1.2- Choix d'une stratégie	30
1.1.3- Quantifie les moyens à mettre en œuvre	31
1.2- Elaboration du plan de travail	31
1.3- Logique de chiffrage du business plan	33
1.4- Différencier business plan et budget	33
Section 2 : Les outils d'analyse financière	35
2.1. Analyse financière d'une entreprise	35
2.1.1- Les indices de l'équilibre financier	36

2.1.1.1- Fonds de roulement	37
2.1.1.2- Besoin en fonds de roulement	38
2.1.1.3- Trésorerie nette	39
2.1.2- Les soldes intermédiaires de gestion et les sources de financement	39
2.1.3- Sources de financement	48
2.1.3.1- La capacité d'autofinancement (CAF)	48
2.1.4- L'analyse financière par la méthode des ratios	50
2.1.4.1- Notion de ratios	51
Section 3 : Analyse de la rentabilité d'un projet	66
3.1- Définition de la rentabilité	66
3.2- Les méthode de calcul de la rentabilité	66
3.2.1- Notions d'actualisation	66
3.2.1.1- La valeur actuelle nette	67
3.2.1.2- Le taux interne de rendement	68
3.2.1.3- La relation entre la VAN et le TIR	69
3.2.1.4- L'indice de profitabilité	70
3.2.1.5- Le délai de récupérations	71
3.3- Mener une analyse stratégique	71
3.3.1- L'analyse des SWOT (menaces, opportunités, face aux forces et faiblesses)..	72
3.3.2- Etudier le couple produits/marchés	74
3.3.3- Etudie la courbe de vie de produits ou services	75
Conclusion chapitre II...	77

Chapitre III : L'établissement d'un business plan au sein de L'ELECTRO-INDUSTRIE D'AZAZGA

Introduction chapitre III.....	78
Section 1 : Présentation de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES	79
1.1- Généralités sur l'ELECTRO-INDUSTRIE	79
1.1.1- Historique de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES	79
1.1.2- Les activités d'ELECTRO-INDUSTRIES	79
1.1.2.1- Unité de fabrication des moteurs électriques	80
1.1.2.2- Unité de fabrication des transformateurs de distribution	80

1.1.2.3- Unité prestation techniques	80
1.1.3- Clientèles de l'ELECTRO-INDUSTRIES	81
1.1.3.1- Les revendeurs	81
1.1.3.2- Les particuliers	81
1.1.4- Fournisseurs d'ELECTRO-INDUSTRIES	81
1.2- Organisation d'ELECTRO-INDUSTRIES	82
1.3- Présentation des différents centres d'ELECTRO-INDUSTRIES	82
1.3.1- La direction générale	83
1.3.2- Les assistant	83
1.3.3- Direction de ressources humaines	83
1.3.4- Direction commerce et marketing	83
1.3.5- Direction achat et approvisionnement	84
1.3.6- Direction juridique	84
1.3.7- Direction finance et comptabilité	84
1.3.8- Direction développement	84
Section 2 : Etablissement d un business plan	86
2.1- Analyse de la situation de l'entreprise	86
2.1.1- Présentations des bilans financiers condensés de l'entreprise E.I pour 2017 et 2018	86
2.1.2- Etude de l'équilibre financière	87
2.1.2.1- L'équilibre financier à long terme	87
2.1.2.2- Calcul de l'équilibre financière à court terme (BFR)	89
2.1.2.3- Calcul de l'équilibre financière immédiat	89
2.1.3- Les soldes d intermédiaire de gestion	90
2.1.4- Source de financement	92
2.1.4.1- Calcul de la capacité d'autofinancement (CAF)	92
2.1.4.2- Calcul de l'autofinancement	92
2.1.5- Calcul des ratios	93
2.1.5.1- Ratios de rentabilités	93
2.1.5.2- Ratios de liquidités	93
2.1.5.3- Ratios de structure	95
2.2- Le projet	98
2.2.1- Identification du projet	98

2.2.2- Objet du projet	98
2.2.3- Etude du marché	98
2.2.3.1- Analyse de la demande	98
2.2.3.2- Segmentation du marché	99
2.2.4- Les principaux fournisseurs	100
2.2.5- Les principaux clients	101
2.2.6- Investissement prévisionnel projeté	101
2.2.7- La structure de financement	101
2.2.8- La durée de réalisation du projet	102
2.2.9- Programme de production prévisionnel en valeur (CA)	102
2.2.10- Effectifs et masse salariale	102
2.2.11- Les achats consommés	103
2.2.12- Service extérieur et autres consommations	103
2.2.13- Charge des impôts et taxes	103
2.2.14. Détermination des dotations et amortissements	103
2.3- Les comptes d'exploitation prévisionnelle	104
2.4- Les bilans financiers prévisionnel et le calcul des équilibres financiers	105
2.4.1. Les bilans prévisionnels	105
2.4.2- Les équilibres financiers	106
2.5- Calcul des sources de financement prévisionnel	106
2.5.1- Capacité d'autofinancement (CAF)	106
2.6- Plan de financement	108
Section 3 : Etude de la rentabilité	109
3.1- La position concurrentielle sur le marché	109
3.1.1- Les concurrents directs	109
3.1.2- Les concurrents indirects	109
3.1.2.1- Les futurs concurrents	110
3.2- Analyse SWOT (force, faiblesses, opportunités, menaces)	111
3.3- L'interprétation des résultats prévisionnels	111
3.3.1- Investissement prévisionnel projeté	111
3.3.2- Détermination du chiffre d'affaires	112

3.3.3- Les charges d'exploitation	112
3.3.3.1- Dotation aux amortissements	112
3.3.3.2- Consommation intermédiaires	112
3.3.3.3- Frais des personnels	112
3.3.3.4- Charges des impôts et taxes	112
3.3.3.5- Interprétation des cash flow	113
3.4- Interprétation du tableau de comptes du résultat prévisionnel	113
3.5- Rentabilité économique	115
3.6- Interprétation de la valeur actuelle nette et le taux de rentabilité interne	116
3.7- Le plan de financement	117
Conclusion chapitre III.....	118
Conclusion générale	119
Bibliographie	120
Liste des tableaux	122
Liste des figures	124
Liste des annexes	125
Table des matières	129