

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU

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

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences financières et
comptabilité*

Option : Finance d'entreprise

Thème

L'utilité du business plan pour une entreprise : cas de l'ENIEM

Présenté par :

Melle KISSOUM Lynda

Melle MEZINE Thiziri

Dirigé par :

Mme BEN MAKHLOUF Yasmina

Devant le jury composé de :

Président : M BELHOCINE Hamid.....MAA à l'UMMTO

Examineur : M RECHAM Lyes.....MAA à l'UMMTO

Rapporteur : Mme BEN MAKHLOUF Yasmina.....MAB à l'UMMTO

2020-2021

Remerciements

Je souhaite remercier, tout d'abord, le bon dieu de m'avoir accordé le courage, la volonté et la patience pour accomplir ce modeste travail.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais dans un premier temps remercier, mon encadreur de mémoire Madame BEN MAKHLOUF Yasmina, docteur à l'université de mouloud Mammeri, pour sa patience, sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je désire aussi remercier les professeurs de l'université de Mouloud Mammeri, qui m'ont fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études universitaires.

Mes sincères remerciements vont aussi aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter de consacrer un peu de leur précieux temps pour lire et évaluer ce travail.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers tous les responsables et dirigeants de l'ENIEM, pour m'avoir accordé le stage et avoir répondu à toutes mes questions. Ils ont été d'un grand soutien dans l'élaboration de ce mémoire.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont pris du temps pour me conseiller, et qui m'ont aidé et soutenu de près ou de loin.

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...

LYNDA

THIZIRI

Liste des abréviations

AC : actif circulant

BCG : boston, consulting, group

BF : bilan financier

BFR : besoin en fond de roulement

BP : business plan

CAF : capacités d'autofinancement

CF : cash flow

CFN : cash flow net

DCT : dettes à court terme

DLMT : dettes à long et à moyen terme

DR : délai de récupération

EBE : excédent brute d'exploitation

ENIEM : entreprise nationale des industries de électroménagers

FD : fond de roulement

IP : indice de profitabilité

MBA : marge brute d'autofinancement

MC : marge commerciale

MNA : marge nette d'autofinancement

MP : matière première

PC : passif circulant

PESTEL : politique, économique, sociologique, technologique, environnement, légale

RCAI : résultat comptable avant impôt

RE : résultat exploitation

RF : résultat financier

RN : résultat net

SIG : solde intermédiaires de gestion

SWOT : strengths (forces), weaknesses (faiblesses), opportunities (opportunités), threats (menaces).

TA : trésorerie active

TCR : tableaux au compte de résultat

TN : trésorerie nette

TP ; trésorerie passive

TRI : taux de rentabilité interne

V0 : valeur actuelle

VA : valeur ajoutée

VAN : valeur actuelle nette

VD : valeur disponibles

VE : valeur d'exploitation

VI : valeur immobilisés

VR : valeur réalisable

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan	7
Introduction	7
Section 01 : Présentation et utilité du business plan	8
Section 02 : Contenu et forme du business plan	19
Section 03 : Les alternatives et complément du BP	28
Conclusion	35
Chapitre II : Planification du business plan	37
Introduction	37
Section 01 : Les étapes d'élaboration du business plan	38
Section 02 : Les outils d'analyse financière	47
Section 03 : Analyse de la rentabilité d'un projet	61
Conclusion	72
Chapitre III : L'utilité du business plan au sein de l'entreprise ENIEM	74
Introduction	74
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil(ENIEM)	75
Section02 : Les outils d'analyse du business plan	85
Section 03 : Etude de la rentabilité d'un projet	100
Conclusion	108
Conclusion générale	110
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Après les fortes corrections boursières qui ont marqué le début du III^e millénaire, l'environnement économique retrouve de la stabilité et redevient propice à la création d'entreprise dans une dynamique qui repose sur plusieurs facteurs. Le premier est la formidable avancée de l'innovation technologique. Elle se fonde sur une recherche scientifique sans doute plus à l'écoute des besoins de nos entreprises et des consommateurs que nous sommes et qui privilégie désormais les applications pratiques concrètes. Le deuxième facteur est la masse des capitaux qui indépendamment de l'évolution des indices boursiers, reste disponible pour le financement des jeunes entreprises par capital- risk. Ce système a connu des déconvenues, car il a autorisé le financement de beaucoup d'entreprises insuffisamment innovantes, mais il demeure le moyen le plus rapide et le plus efficace de soutenir un bon projet. Le troisième facteur favorisant l'émergence de nouvelles firmes est le pouvoir d'achat des ménages qui retrouve un niveau général satisfaisant. Les consommateurs ont retrouvé la confiance et l'envie de consommer et renforçant les enceintes.

(B-L MOSCHETTO, 2005)

Il convient pourtant de ne pas confondre vitesse et précipitation et si la création d'entreprise est aujourd'hui facilitée, elle ne sera jamais facile. A l'image de l'industrie cinématographique, où le plan marketing d'un film compte tout autant que le scénario, une bonne idée de création d'entreprise doit être minutieusement analysée pour que les besoins qu'elle engendre soient rigoureusement anticipés. Dans cet esprit, la rédaction d'un business plan présente un premier intérêt d'ordre technique, proposant aux créateurs ou aux chefs d'entreprises un véritable outil opérationnel de planification de leurs besoins et de leurs ressources.

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

Cette technique concerne de nombreux acteurs au sein de l'entreprise, qui ont à le concevoir, à participer à son élaboration ou à décider de valider des projets : responsable de projet, ingénieurs, responsables de marketing et commerciaux, responsables de centre de

Introduction générale

profit, contrôleurs de gestion, directeur financiers, dirigeants d'entreprise. Elle doit également être maîtrisée pour les apporteurs de capitaux destinataires des business plans : banquiers, investisseurs, qui doivent apprendre à l'analyse avec un regard critique.

C'est un document prospectif, tourné vers l'avenir, dont l'intérêt est d'accroître les visibilitées du projet. Il doit intégrer l'environnement présent de la firme et être capable d'anticiper son environnement futur. On pense souvent que l'objectif central d'une entreprise est d'optimiser les profits. Pourtant, l'optimisation des profits sur le court terme tuera probablement l'entreprise sur le long terme, à moins que les profits soient réinvestis sagement dans l'amélioration et le remplacement de l'équipement, dans les machines, le capital humain et la propriété intellectuelle car tous ces éléments s'usent et se démodent. Par conséquent, n'oubliez pas le développement du produit, le marketing à long terme, la formation et le recrutement, ainsi que le remplacement des actifs immobilisés. (J- Ch. pic, 2012)

La rédaction du plan fait la différence lors de l'approbation. L'exercice traditionnel consistant à ébaucher des plans sur papier aide à mettre en lumière les risques et opportunités et peut révéler l'incohérence. De plus, une fois formalisé, le business plan s'avère un guide d'action et de réaction à l'événement du monde réel. Cependant, l'élaboration d'un plan ne doit jamais se limiter à un exercice bureaucratique car cela n'est utile à personne. Mais si autant d'acteurs qu'il est raisonnablement possible d'envisager s'impliquent dans le développement et de renouvellement du plan, l'équipe de direction sera plus à même de comprendre au mieux la portée de ce dernier, eu égard à une meilleure vision collective et une détermination commune. (C. Maire, 2002)

Inutile de dire qu'un plan bien rédigé est un excellent outil pour obtenir une réponse affirmative. Le propriétaire d'une entreprise qui fait l'effort de rédiger un plan n'a besoin de personne pour prendre les décisions : il auto-approuvera probablement son plan. Mais plus généralement, pour un conseil d'administration ou un comité de gestion, l'acceptation du plan représente une déclaration d'intention. Dans un autre cas de figure, un preneur de décision isolé devra peut-être donner son accord pour le plan de quelqu'un d'autre.

Vue le rôle important que le business plan joue dans le devenir de l'entreprise, nous voulons identifier sa place dans les entreprises algériennes. De ce fait, le contexte de notre mémoire est basé sur son actualité au niveau des entreprises notamment à l'ENIEM et offre des éclaircissements sur un sujet peu traité jusqu'à présent.

Introduction générale

Intérêt et choix du sujet

L'étude du thème de l'utilité du business plan pour l'entreprise paraît intéressante, pour plusieurs raisons :

- Le sujet s'inscrit dans le cadre de notre formation qui est la finance d'entreprise,
- Le sujet a trait à l'actualité économique et financière,
- Connaître les étapes et la structure du business plan, et sont intérêt pour une entreprise,
- Savoir si les entreprises algériennes établissent des plans d'affaires.

La problématique

Dans ce contexte notre travail se propose de répondre à la problématique suivante :
quelle est l'utilité du business plan pour une entreprise ?

Afin de mieux cerner cette problématique nous jugeons qu'il est nécessaire de répondre à de multiples questions secondaires dans le but de l'accomplissement de notre travail :

- A quoi sert un business plan ?
- Qu'elles sont les démarches à suivre pour élaborer un business plan ?
- L'entreprise ENIEM établit-elle un plan d'affaire (BP) pour prévoir le déroulement de ses investissements ?
- L'ENIEM dispose-t-elle des éléments nécessaires afin réaliser un plan d'affaires pour ces projets ?

Formulation des Hypothèses de recherche

En vue de répondre aux questions que nous nous sommes posées au niveau de la problématique, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- **H1** : le business plan élimine tous les risques liés à l'investissement.
- **H2** : l'élaboration d'un business plan à moyen et à long terme permettra à l'entreprise de bien évaluer ces investissements projetés.
- **H3** : pour concevoir une stratégie à suivre et à adopter, l'entreprise doit faire une étude financière sur sa situation actuelle.

Introduction générale

La méthodologie de recherche

Pour pouvoir analyser notre problématique, nous avons opté une étude analytique qui a suivi une méthodologie de recherche basée sur :

- Une recherche bibliographique et une étude documentaire qui consiste à recueillir des informations à partir des livres et des ouvrages qui nous ont permis de cerner les concepts relatifs au business plan, les différentes étapes d'élaborations d'un business plan, les éléments inclure dans le business plan, l'utilité du business plan pour une entreprise.
- Une étude de cas pratique a l'entreprise ENIEM à travers une exploitation des documents internes afin de recueillir les données, et d'étudier un cas concret d'un business plan structuré afin de réaliser un projet d'investissement et d'étudier l'impact de structuration d'un business plan pour l'entreprise.

La structuration du travail de recherche

Pour mener bien notre recherche, nous avons structuré notre travail de recherche en trois chapitres :

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

Nous avons consacré le premier chapitre au concept général du business plan, dont la première section introduira la présentation générale du BP à travers sa définition, la présentation de ses différents objectifs et typologies. Ensuite, nous exposerons le fond et la forme du BP dans la deuxième section. La troisième section présentera les différentes alternatives au BP.

Au cours du deuxième chapitre nous tenterons d'apporter l'étude préalable à l'élaboration d'un business plan, et cela à travers trois autres sections, à savoir : dans la première section nous traiterons les étapes d'élaboration du BP, puis dans la deuxième nous présenterons les outils d'analyses financière qui servent à construire le plan de développement, et de l'analyse de la rentabilité en troisième section.

Introduction générale

Tandis que le troisième chapitre sera consacré à notre cas pratique portant sur l'établissement d'un business plan. Dans la première section nous présenterons l'entreprise d'accueil (ENIEM). Dans la seconde nous appliquerons une étude financière pour l'ENIEM et ceci à partir de ses différents états financiers. Enfin dans la troisième section nous allons étudier la rentabilité de l'entreprise à travers les différents critères d'analyse de rentabilité.

Chapitre I

Cadre conceptuel sur le business plan

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

Introduction

Les débuts d'une entreprise sont toujours marqués par une effervescence palpable. En effet, il est nécessaire de prendre de nombreuses décisions très importantes pour assurer la pérennité de celle-ci (entreprise). Les changements de plans spontanés sont également à l'ordre du jour. En même temps, la direction doit faire des prévisions sur le long terme avec des ressources souvent limitées. Le business plan va être le bon moyen de contrer ce rythme effréné et d'apporter structure et ordre dans la vie quotidienne des entreprises. Le business plan détermine la route à suivre. Au moment de prendre des décisions, il permet en effet de connaître les intentions du management car il détermine l'orientation stratégique.

Ce présent chapitre est subdivisé en trois sections. Dans la première section, nous avons rappelé les utilités et généralités d'un business plan, dans la deuxième section, nous avons présenté le contenu et la forme de celui-ci et dans la troisième section nous tenterons de présenter les différentes alternatives au business plan.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

Section 1 : Généralités sur un business plan

Le business plan, en français « plan d'affaires » ou « plan d'entreprise », est le reflet de la société et de son avenir. Il sert à fixer les perspectives et les objectifs, et à l'affectation des moyens d'organisation et financiers.

1. Description d'un business plan

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

(<https://www.memoireonline.com> consulté le 08/06/2021 à 10h : 14)

Définition de Jean-Christophe : « *Le business plan permet de donner une vision large et récapitulative de la cohérence d'un projet. Ceci aussi bien pour les finalités internes (le personnel et ses représentants, relation groupe-filiale...) qu'en externe (apporteurs de capitaux, analyses, Etat et collectivités) ».*

(J- Ch. Pic, mars 2012-5, Page 18)

Un plan d'affaires est un document écrit qui retrace les buts et les objectifs d'une entreprise et inclut les étapes et les fonds nécessaires pour réaliser ces buts. Il peut être élaboré dans le cadre d'une création ex-nihilo d'entreprise, d'un projet nouveau au sein d'une entreprise déjà existante, il peut en effet éclairer les futures partenaires de l'entreprise en expriment clairement le retour attendu sur investissement, ou même dans le cadre d'une restructuration d'entreprise, dans ce cas sa vocation est essentiellement interne à l'entreprise et sa rédaction s'inscrit dans une logique de rationalisation.

(B-L MOSCHETTO, 2005, Page 16)

Selon la définition couramment énoncée par les spécialistes, un plan d'affaires est un document de plusieurs pages qui décrit l'ensemble du projet d'une entreprise : l'activité, le marketing, la technologie, le marché, les ressources humaines et plus précisément les dépenses programmées et ressources envisagées à court terme. C'est tout à la fois :

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

- Un document de présentation : il établit un état des lieux et expose un projet avec précision (objectifs, opportunités, risques etc....)
- Un outil de gestion et de décision pour la direction générale, les actionnaires, les investisseurs, etc.

2. Le rôle du business plan

Le business plan est un élément indispensable pour une entreprise qui permet de juger les propres conceptions. Les investisseurs qui, par un apport considérable de capital, s'engagent à participer à l'entreprise et donc à assumer une partie des risques, sont en droit de recevoir des informations détaillées sur l'entreprise. Le business plan vient en réponse à ce besoin d'information.

Le business plan est donc, comme la comptabilité, un outil de chiffrage précis permettant de décrire le devenir de l'entreprise. En fonction des hypothèses retenues, il fera apparaître quelle sera, à terme, la situation patrimoniale et la structure financière de la société. Ce sont les bilans prévisionnels qui fourniront cette information et diront si les moyens financiers de l'entreprise permettent à celle-ci d'envisager avec succès la mise en œuvre de sa politique ou si elle doit modérer ses ambitions.

(<https://openclassrooms.com>, consulté le 19/09/2021 à 14 :12)

Les comptes de résultat prévoient la rentabilité de l'affaire et donc le bien fondé des décisions envisagées. Ce point est essentiel puisque le but final de toute décision est, dans une entreprise commerciale, de dégager des bénéfices, à la fois à court terme et dans la durée.

Ce premier rôle est essentiel puisqu'il n'est évidemment pas possible d'envisager de mettre en œuvre une stratégie qui va engager l'entreprise pour de nombreuses années sans avoir chiffré avec précision les conséquences probables des décisions prises et les risques éventuels en résultant. C'est pour n'avoir pas établi de telles prévisions que chaque année de nombreuses entreprises font faillite. (J- Ch. pic, 2012)

Ensuite, et sans qu'il s'agisse pour autant d'un rôle moins essentiel, le business plan est un outil de communication et ce, à plusieurs niveaux :

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

- **Communication interne**

Toute direction qui désire inciter une action dans l'entreprise éprouve le besoin d'un support à sa communication. L'avantage du business plan est son aspect global puisqu'il présentera non seulement les buts poursuivis mais également les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et les résultats attendus. Il sera ensuite l'outil privilégié de la communication sur leur réalisation ou leur non réalisation et donc de la justification des éventuelles mesures correctives à mettre en œuvre.

- **Communication avec les actionnaires**

Même au niveau des entreprises moyennes, on constate aujourd'hui un éclatement de l'actionariat. Celui-ci trouve son origine dans l'organisation des successions ou l'ouverture du capital. Le dirigeant doit donc de nos jours, sinon partager le pouvoir, du moins accepter de communiquer avec les copropriétaires de l'entreprise : ses associés et les actionnaires majoritaires. Le business plan sera un moyen pour le président de préciser où il veut conduire l'affaire et comment il entend procéder. Il devrait ainsi éviter un certain nombre de conflits classiques entre dirigeants et actionnaires minoritaires.

- **Communication avec les financiers**

Lors des négociations avec les banques, le fait de disposer d'un business plan permettra au dirigeant de justifier le montant des financements nécessaires. Par ailleurs, l'existence de ce document est un moyen de démontrer aux financiers que la gestion est maîtrisée et que les risques qu'ils encourent en finançant l'affaire sont de ce fait limités.

Dans tous ces cas, l'effet ne sera positif que si le business plan a été établi avec tout le sérieux souhaitable. En cas de non réalisation, les écarts devront être expliqués et les mesures correctives rapidement mises en œuvre.

(<https://www.my-business-plan.fr/>, consulté le 03/09/2021 à 18h)

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

3. La réussite d'un business plan

La réussite du business plan est tributaire des éléments suivants :

3.1 Être aussi bref que possible : Beaucoup d'entrepreneurs tombent dans le piège de la rédaction d'un plan qui est si long et complexe que nul n'aura envie de le parcourir. Il faut être concis, clair et aller droit au but et le plus rapidement possible.

3.2 Bien rédiger son business plan: Le résumé doit être court pour que le document soit lu. Pour cela, il faut s'attarder sur les points essentiels qui pourraient attirer l'attention des banquiers. Il faut également être convaincant par ses idées et des arguments solides.

(I. Karim et CH. Ismail, « le rôle du business plan dans l'entreprise », 2015)

3.3 S'adapter aux lecteurs: Connaitre le public cibles. Possibilité d'avoir besoin de plusieurs versions du business plan, une pour les banquiers ou les investisseurs en capital-risque, une pour les investisseurs individuels, une pour les entreprises qui souhaiteraient peut-être créer une entreprise. Les attentes et le niveau de compréhension n'est pas le même : rédiger plusieurs versions de plan d'affaires, en adaptant le niveau de détails et le langage à l'audience.

3.4 Etre réaliste avec le temps et les ressources disponibles : être trop optimiste avec le temps et les ressources est une erreur courante des entrepreneurs : ils pensent qu'ils peuvent tout accomplir en un claquement de doigts. Être réaliste est important car cela donne de la crédibilité à la présentation. Supposer toujours que les choses prendront 15% plus de temps que prévu. Par conséquent, 20 semaines dans un plan d'actions doivent être comptabilisées comme 23 semaines.

C'est très important d'être ambitieux. Cependant, si le succès de l'entreprise repose sur un facteur externe, cela réduit les chances de survivre aux premières années après le lancement de l'entreprise. Etre prudent dans les estimations, puis viser la lune dans la pratique. Il vaut mieux dépasser les attentes initiales que de ne pas y répondre.

3-5 un modèle de business plan pour maximiser les chances de réussir le business plan : un bon modèle de business plan comporte quatre avantages majeurs. Tout d'abord, avoir un business plan déjà structuré entre les mains. Deuxièmement, réduire les risques d'erreurs puisque il y aura une base de départ, qui sera mise sur les rails pour la réussite du business plan. Ensuite, gagner du temps, en termes de recherche mais aussi d'analyse et de rédaction. Enfin, une présentation professionnelle à remettre au banquier ou investisseur.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

Apprendre à rédiger un business plan ne représente que la moitié du chemin. Savoir comment l'améliorer, le réitérer et l'adapter en permanence est l'autre moitié. La rédaction d'un business plan exige de la clairette.

Pour ce qui est du format du business plan, adhérer à un format traditionnel ou généralement attendu peut améliorer les chances d'obtenir des financements de l'entreprise. Pour les banques et les investisseurs, le volet financier est naturellement de la plus haute importance. Cependant, ils examineront le document dans son ensemble, de sorte que chaque section de votre business plan doit être soigneusement étudiée et clairement rédigée et organisée. Cela augmentera les chances d'obtenir un financement pour démarrer l'entreprise avec succès. (C. Maire, 2002)

4. Les destinataires d'un business plan

Le business plan est un outil important et utile pour toute direction générale ou tout entrepreneur et peu importe que l'entreprise se trouve en phase de planification ou déjà ancrée sur le marché. Au début, il permet de faire une analyse de la situation puis, il s'agit de fixer des objectifs. Plus le projet est innovant, complexe, plus la planification devient exigeante. Les destinataires ne sont pas les mêmes, ils diffèrent selon l'objectif du projet. Ils peuvent être résumés dans le tableau suivant.

(I. Karim et CH. Ismail, « le rôle du business plan dans l'entreprise, cas ENIEM », 2015, page13)

Tableau n°1 : Destinataires du business plan.

Objectifs	Cibles
Recherche des partenaires industriels et commerciaux	- Industriels - Distributeurs
Recherche des partenaires financiers	Banque incubateur société de capital investisseurs privés
Créer une entreprise	-Entrepreneurs
Mener un nouveau projet au sein d'une entreprise existante	-Financeurs

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

Rachat une entreprise	-repreneurs -Financeurs
-----------------------	--------------------------------

Source:(<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/> consulté le 12/06/2021 à 12h :03)

Remarque : les services présents ci-dessus ne sont pas les seuls moyens de vous aider à monter votre business plan. Il existe de nombreuses autres possibilités et solutions d'accompagnement (coaching, consulting, mentorat, etc.).

5. Les objectifs du business plan

Le business plan doit présenter l'ensemble des objectifs et buts fixés par l'entrepreneur ainsi que les dispositions mises en place pour y parvenir. Il existe en moins quatre objectifs du business plan:

5-1- Gagner la confiance des partenaires

Le premier objectif du business plan est connu de tous les entrepreneurs. En effet, ce document va servir d'outil de communication entre le futur chef d'entreprise et ses éventuels partenaires. Il s'agit d'un document professionnel dans lequel tous les arguments nécessaires pour convaincre un partenaire de nous accompagner dans l'aventure doivent être mis. Il est notamment utilisé lors de demande de financement auprès de banques ou d'autres investisseurs. Il peut être vrai que sans partenaire financier, le démarrage d'une entreprise ne peut être effectué. Cela ne doit pas pour autant nous obliger à annoncer des données non justifiées dans notre business plan. Les informations annoncées doivent être cohérentes et fiables. Notre crédibilité auprès de nos interlocuteurs en dépend.

(<https://creation-entreprise.info/objectifs-business-plan/>, consulté le 16/06/2021 à 11h :30)

5-2- Etudier la viabilité et la rentabilité de son activité

Rédiger un Business Plan passe forcément par un listing de tous les coûts qui vont se dégager lors de la mise en place et le déroulé du projet. Mais aussi de lister tous les revenus que devrait générer l'activité.

Une fois ces ressources identifiées, nous pourrions déterminer notre seuil de rentabilité. C'est-à-dire le nombre de ventes ou de prestations nécessaires pour générer un chiffre

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

d'affaires égale à nos charges. Nous pourrions donc mieux visualiser la rentabilité de notre projet.

Si le Business Plan ne semble pas viable, par exemple avec un nombre de ventes à atteindre surréalistes, alors il faut réajuster nos projets. Un Business Plan va donc limiter nos erreurs et donc nos chances d'échouer.

(<https://www.social-media-for-you.com/les-3-objectifs-dun-business-plan/> consulté le 16/06/2021, à 12h)

5-3- Piloter sa nouvelle activité

Le business plan fait état de la stratégie globale d'une entreprise, pour réussir son lancement et maintenir ses activités le plus longtemps possible. Si nous établissons ce plan, ce n'est pas uniquement pour des organismes ou personnes externes de notre entreprise. Nous devons avant tout le faire pour nous-mêmes. Ce document nous aide à comprendre les besoins de notre entreprise pour son lancement, à estimer les recettes que nous pouvons obtenir. Mais pas seulement, il peut aussi nous servir de guide tout au long de la vie de notre entreprise. Nous pouvons alors l'actualiser au fur et à mesure, pour voir l'évolution de notre activité depuis son démarrage.

(<https://creation-entreprise.info/objectifs-business-plan/> consulté le 16/06/2021, à 12h :15)

5-4 Attirer les clients

Il n'est pas évident de trouver un créneau vierge de concurrence pour démarrer une activité indépendante en toute tranquillité. Il faudra donc se creuser un peu la tête pour trouver le moyen d'intéresser les clients potentiels et de se démarquer des concurrents.

Il n'existe pas cinquante solutions pour attirer l'attention des clients. Soit nous proposons une offre standardisée à un prix inférieur au marché, soit nous faisons preuve d'originalité. Pour cela, encore faut-il trouver une bonne idée, c'est-à-dire parvenir à proposer une offre suffisamment différenciée pour se créer une activité rentable.

(<https://www.thebusinessplanshop.com/> consulté le 16/06/2021 à 15h)

6- Typologie de business plan

Il y a au moins quatre types de business plans :

6-1- **Retour sur investissement** : en anglais « **cash machine** »; Dans ce concept, le consommateur paye en amont les produits, bien avant que l'entreprise ait à couvrir des dépenses liées à l'achat qu'ultérieurement. Cela permet d'augmenter la capacité financière de

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

l'entreprise et donc d'amortir une dette ou d'investir dans d'autres secteurs. Dans cette catégorie se trouvent les modèles dits « d'appât et hameçon », telles les imprimantes ou les machines à café pas chers mais dont le coût des consommables est élevé et récurrent. Nous y trouvons aussi toutes les activités de type « low cost » comme les compagnies aériennes : contre le prix du billet dégradé, le business model retrouve l'équilibre à partir de services payants autrefois inclus dans un forfait.

(Article de L. GRANGER, publié le 26/05/2021)

Ce type d'évènement repose en fait sur un Business Model remarquablement efficace:

- Aucun investissement conséquent n'est nécessaire: le programme est réalisé sur les parkings des magasins avec leurs vendeurs.
- Décathlon encaisse l'argent et le redistribue sous forme de bon d'achat, ce qui constitue une véritable avance de trésorerie.
- D'autre part ces bons d'achat fidélisent les clients...

(<https://www.cacomptepourmoi.fr> consulté le 18/06/2021 à 09 :51)

6-2- Avantage concurrentiel : en anglais « **competitive advantage** » ; ces business plan sont centrés sur une niche de marché précise. Ils sont appelés aussi des business plan d'avantage concurrentiel. L'avantage concurrentiel d'une entreprise sur son marché lui permet de se démarquer de la concurrence. Cet avantage compétitif la différencie de ses concurrents et lui octroie un avantage par rapport à eux. Disposer d'un ou plusieurs avantages concurrentiels constitue un véritable atout stratégique et représente des facteurs clés de succès. Dans ce cas l'entreprise va cibler une clientèle précise telles les seniors, les sportifs, les urbains, etc.

(<https://www.manager-go.com> consulté le 18/06/2021 à 10 h:04)

L'avantage concurrentiel est ce qui rend une entreprise unique et différente de toutes les autres. Un bon positionnement sur un marché donné se construit grâce à un ou des avantages concurrentiels qui donnent de la valeur à telle entreprise ou tel produit (et/ou service) et cela rend son offre préférable à celle de ses concurrents. L'objectif est d'attirer toujours plus de nouveaux clients et d'augmenter sa part de marché...

(<https://jobphoning.com> consulté le 18/06/2021 à 10h :15)

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

6-3- Equipe de rêve : en anglais «**dream team** » ; Dans ce cas, les business plan mettent en avant la composition de l'équipe d'entrepreneur. C'est le cas par exemple, si l'équipe comporte un ou plusieurs CV de stars incontournables dans le domaine d'activité.

(Article publié par F. Nicolas, le 27/10/2020)

6-4- Innovation radicale : en anglais «**Killer app** »; dans ce cas, les business plan sont centrés sur une innovation en rupture. Ils sont également appelés des business plan d'innovation radicale. C'est le cas par exemple dans le domaine des nano-technologies ou du bio-médical.

(Article publié par F. Nicolas, le 27/10/2020)

7- L'utilité du business plan

Le business plan sert à :

7-1 Clarifier son projet

Le business plan est un excellent outil de travail pour le porteur de projet. Il va lui permettre de :

- **Rassembler et structurer ses idées (cas de construction de l'entreprise) :** afin de démarrer dans les meilleures conditions. En effet, pour que l'entrepreneur puisse décrocher ses premiers clients, il sera indispensable d'être au point sur son offre mais surtout de connaître ses cibles, ses concurrents et son marché afin d'établir une stratégie commerciale adéquate. L'entrepreneur doit aussi gérer la partie communication, administrative, comptabilité, commerciale, etc.

La partie financière du business plan lui permettra quant à elle de surveiller l'évolution de l'entreprise à 1, 2 et 3 ans et de faire les ajustements nécessaires.

De manière plus globale, il permet d'avoir du recul sur le projet et de valider chaque étape de la « construction de l'entreprise » : en avançant pas à pas, l'entrepreneur pourra se poser les bonnes questions et orienter ses choix. En effet, il est toujours préférable de réajuster l'offre avant le lancement plutôt que quelques mois après son immatriculation, alors qu'il sera en plein développement de l'activité.

(<https://la-bande-a-part.com/à,consulté le 19/06/2021 à 09h:12>)

- **Evaluer les risques.** Qui dit business plan dit risque. En tout cas avec un plan d'affaire en main, l'entrepreneur sera en connaissance des risques ainsi que des profits réalisables. Il l'aide tout simplement à prendre la meilleure décision.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

- **Bien piloter son entreprise ;**
- **Préciser sa stratégie ;**
- **Dégager les pistes d'amélioration ;**
- **Identifier les points forts de l'offre ainsi que ses points faible.**

(<https://www.compta-facile.com/> consulté le 19/06/2021 à 09h :20)

Un bon business plan peut contraindre l'entrepreneur à ne pas donner suite à son projet, notamment lorsqu'il n'est pas viable financièrement et ce même si l'idée de départ est bonne. Il peut également conduire l'entrepreneur à adapter ou modifier son projet.

7-2 Rechercher des financements

Le business plan est un support de communication indispensable pour l'entrepreneur qui a besoin de trouver des investisseurs. Ce document constitue le socle des négociations.

(<https://www.legalstart.fr/> consulté le 19/06/2021 09h :42)

Pour convaincre les banques, il convient de porter une attention particulière aux tableaux financiers suivants : plan de financement prévisionnel, calcul du BFR (besoin en fonds de roulement), calcul de la CAF (capacité d'autofinancement), calcul de la capacité de remboursement, niveau d'endettement, etc.

Lorsqu'il s'agit de convaincre des investisseurs, il sera plus opportun de mettre en avant le compte de résultat prévisionnel et d'annoncer les distributions de dividendes prévus afin de démontrer le retour sur investissement du projet.

(<https://www.compta-facile.com/> consulté le 19/06/2021 à 09h :54)

7-3 Convaincre les futurs partenaires

Le business plan permet de s'octroyer la confiance des futurs partenaires de l'entreprise. Il pourra notamment s'agir de convaincre les fournisseurs de la pérennité du projet afin de :

- Mettre en avant l'opportunité commerciale pour le fournisseur ;
- Le rassurer contre le risque de défaillance de l'entreprise ;
- Se faire accorder un délai de paiement plus au moins long afin de financer le BFR généré par l'activité ;
- Négocier des tarifs préférentiels en fonction du volume de commandes.

(<https://www.compta-facile.com/> consulté le 19/06/2021 à 10h :22)

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

7-4 Comparer les réalisations aux prévisions et agir

Le business plan constitue un point de repère. En effet, la démarche suivie au cours de son élaboration permettra d'assurer le suivi de l'évolution des étapes de création et de développement de l'entreprise sur le moyen et le long terme.

(<https://www.l-expert-comptable.com/> consulté le 19/06/2021 à 10h :37)

Le business plan doit être mis à jour régulièrement en fonction des résultats réalisés et de l'évolution de l'entreprise (les chiffres effectivement réalisés, sont comparés à ceux qui avaient été estimés dans le business plan.

Toute différence significative sera analysée et des actions correctives devront être mises en œuvre rapidement.

Le business plan est agile c'est à dire qu'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, un nouveau BP est primordial.

(<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/> consulté le 19/06/2021 à 11h)

Après avoir cerné le concept du business plan dans ses différents types et son utilité pour une entreprise. Nous allons présenter dans la prochaine section le contenu et la forme de celui-ci.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

Section2 : Contenu et forme du business plan

Le fond et la forme sont tous deux très importants pour établir un business plan. L'objectif de cette section est de déterminer le contenu et la forme du business plan, les éléments principaux à rédiger pour parvenir à réussir un business plan.

1. Contenu du business plan

Il n'y a pas de règle absolue dans la présentation du contenu du business plan. Ce qui est important, c'est de respecter une certaine logique. Quel que soit l'ordre retenu, nous devons y faire figurer les points ci-dessous. D'autres éléments pourraient être ajoutés pour des projets plus conséquents.

1.1. La page de garde

Elle doit préciser le nom de l'entreprise, ainsi que sa structure juridique et son lieu d'implantation (s'ils sont connus). Si l'entreprise possède un Logo, il faudrait le faire figurer à la première page du business plan et le reproduire sur toutes les pages suivantes en version réduite. La mention « Confidentiel » peut également être apposée sur la page de garde (et aussi en pied de page sur tout le document).

1.2. Executive summary

C'est le chapitre le plus important dans la rédaction du business plan. Il s'agit d'une synthèse du plan d'affaire composé de 2 pages maximum, il est parfois placé au début du business plan pour permettre au lecteur de se faire une première idée très rapidement, mais il est paradoxalement rédigé en dernier. Il doit surtout donner envie au lecteur (banquier, investisseur, associé) d'en savoir plus et d'accompagner le porteur du projet dans son aventure et il peut être aussi utilisé pour obtenir un rendez-vous.

(P. CHAUVIN, 2010, p : 20)

Ce document doit être le plus clair possible et doit présenter le projet de façon concise et séduisante en quelques paragraphes, par exemple :

- **Le projet** : son nom, le secteur d'activité concerné, ses fondateurs, son contexte, la vision ou l'ambition du projet ;
- **L'offre** : le concept, les produits ou services proposés, leurs fonctionnalités, leur caractère innovant, leur positionnement/mission de l'entreprise ;

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

- **Le marché** : les acheteurs potentiels, les avantages concurrentiels, la valeur ajoutée perçue;
- **Le business model** : les canaux de distribution, le prix de vente prévu ;
- **Les objectifs** : les résultats prévus qui caractériseront le succès ;
- **La stratégie** : les facteurs clés de succès, les orientations stratégiques, les plans de recrutement, de développement, de marketing.

(<https://lentreprise.lexpress.fr/> consulté le 19/08/2021 à 10h :02)

Il y a quatre points essentiels que l'entrepreneur est sensé évoquer:

- qui est-il ;
- ce qu'il vend ;
- le potentiel en termes de taille et de rentabilité ;
- de combien il a besoin.

(<https://www.thebusinessplanshop.com/blog/fr/> consulté le 19/08/2021 à 10h :09)

1.3. Présentation de l'équipe

De nombreux investisseurs considèrent la présentation de l'équipe comme le chapitre le plus intéressant du business plan.

Le business plan doit donc présenter le porteur de projet et l'équipe fondatrice, un bref résumé de leur CV en insistant sur les points qui sont pertinents pour le projet (formations, expériences, compétences, qualifications, réseau, etc.) et le rôle concret de chacun dans l'équipe.

Le BP doit démontrer que ces profils sont complémentaires, que l'équipe est solide et expérimentée, qu'elle fonctionne de façon efficace et qu'elle réunit l'ensemble des compétences nécessaires à la réussite de l'entreprise: managériale, technique ou scientifique, commerciale et financière.

le business plan doit montrer que cette équipe est la meilleure possible pour réaliser le projet et qu'elle possède des atouts uniques qui font défaut aux concurrents.

(Article de L. Chouraki, l'express, publié le 04/08/2017, à 10 :01)

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

1.4. Présentation de l'offre (la solution innovante)

L'objectif de cette partie est de présenter le projet et l'offre envisagée. Cette présentation doit être claire et expliquer le produit ou service envisagé de proposer.

Il est souvent plus convainquant de commencer par présenter le besoin auquel répond le produit ou service proposé, sans anticiper sur la solution, en décrivant bien la situation actuelle des clients visés, le problème auquel ils sont confrontés et ses conséquences, les coûts, les inconvénients, les difficultés, chiffres à l'appui..., après avoir convaincu de l'importance du besoin, de présenter la solution proposée et d'expliquer en quoi elle est innovante et supérieure, meilleure ou moins chère, de présenter ses avantages et inconvénients par rapport à l'offre existante, en démontrant qu'elle résout parfaitement le problème.

Les investisseurs seront convaincus plus facilement si la solution (le projet) proposée est perçue comme un **"must have"** (indispensable) que comme **"nice to have"** (facultative).

Il peut être nécessaire d'expliquer pourquoi cette solution n'a pas encore été proposée, ce qui la rend maintenant possible et pourquoi c'est le bon moment pour la lancer sur le marché (**"time to market"**). En effet, de nombreux projets échouent parce qu'ils arrivent trop tôt ou trop tard, dans des marchés inexistant, trop petits ou au contraire trop matures et encombrés de concurrents.

(Article de L. Chouraki, publié le 04/08/2017, à 10 :01)

1.5. Analyse du marché

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

L'étude de marché doit être décrite : le nombre de questionnaires administrés dans quelles conditions, par qui, etc. cela donne une idée de la fiabilité de l'information et renforce le poids des conclusions et orientations que l'entrepreneur en déduit. Les informations avancées sur le marché contribuent à justifier la valeur de l'opportunité. A ces données, s'ajoutent des informations concurrentielles : les concurrents directs ou indirects, les produits de substitution, l'intensité de la lutte concurrentielle, etc.

(M. SION et D. BRAULT, 2019, p20)

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

1.6. Le plan financier

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

(MONOD. E, 2002, p28)

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

- **Le bilan prévisionnel** : recense à un instant donné (en l'occurrence à chaque clôture d'exercice) ce que possède une entreprise (ses emplois, c'est-à-dire l'actif : immobilisation, stocks, créances et disponibilités) et ce qu'elle doit (ses ressources c'est-à-dire le passif : capital social, réserves, provisions, dettes financières, dettes fournisseurs, dettes fiscales et social, etc.) Il constitue une photographie du patrimoine de l'entreprise.
- **Le compte de résultat prévisionnel** : recense l'ensemble des flux modifiant de manière positive ou négative le patrimoine de l'entreprise pendant une période appelée « exercice comptable ». Les produits vont générer de la richesse (il s'agit principalement du chiffre d'affaire prévisionnel), tandis que les charges (prévisionnelles, d'exploitation, financiers ou exceptionnelles) vont en soustraire. Le différentiel représente le résultat de l'exercice (un bénéfice ou une perte).

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

- **Budget de trésorerie** : donne le détail, en général mensuel, de l'état de la trésorerie nette d'une entreprise. Il traduit l'ensemble des recettes et des dépenses sous forme de flux monétaires prévisionnels. Il s'agit d'encaissement et de décaissement...

(<https://www.leblogdudirigeant.com/>, consulté le 20/09/2021 à 22h02)

Les autres tableaux financiers du business plan : Le business plan peut être composé d'autres tableaux financiers comme :

- Le tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG) ;
- Le tableau de taxe sur la valeur ajoutée ;
- Le tableau récapitulatif des investissements ;
- Le tableau récapitulatif des financements ;
- Etc.

1.7. Plan stratégique

La stratégie, c'est en fait le fil conducteur qui va permettre à l'entreprise d'atteindre le chiffre d'affaire et les objectifs fixé au préalable. A ce titre, nous énoncerons clairement les buts que l'entreprise se fixe en termes de positionnement et d'innovation. Sur chaque segment du marché, sur lequel l'entreprise est ou sera présente, il faut énoncer des prévisions globales de parts de marché et aussi des prévisions globales de rentabilité. Remarquons que les prévisions proposées, si elles sont globales, ne sont pas grossières. Elles s'appuient, en effet sur les calculs effectués pendant l'élaboration du business plan interne.

(B-L MOSCHETTO, 2005, page : 117)

1.8. Plan marketing et commercial

Dans cette partie, l'entrepreneur doit définir les objectifs pour l'entreprise au cours des prochains mois. Il s'agit de décrire les caractéristiques significatives des démarches marketing et commerciales prévues. Elles doivent s'inscrire en cohérence avec la partie précédente notamment. Une localisation particulière doit être faite sur la politique tarifaire privilégiée et son impact sur le business model du projet. Il faut également expliquer en quelques lignes le processus de vente ; de présenter les réseaux de distributions (stratégie d'accès au marché), les enjeux générés par ces relations en aval, et aussi les principaux moyens de communications du projet pour toucher le public.

(<https://www.thebusinessplanshop.com/> consulté le 22/08/2021 à 18h18),

(KH. DEFLAOUI et A. KASDI, « établissement d'un business plan, cas pratique : SENTEX SPA », 2014)

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

1.9. Annexes

Cette partie est complètement facultative dans le nombre de page n'est pas limité. En annexe, on place les documents trop techniques ou trop longs pour figurer dans le corps principal. Chacune des annexes doit apporter un plus, un éclairage nouveau ou un complément d'informations, par rapport au texte de référence. Dans la mesure possible, tous les documents produits doivent être des originaux. Il faut éviter les photocopies, qui apparaissent souvent du plus mauvais effet. Il ne faut pas hésiter à recréer un tableau ou un schéma. En revanche, on pourra produire en annexe un certain nombre de pièces à l'appui des descriptions présentes dans le texte de référence, et en particulier :

- Une étude complète sur les clients de l'entreprise ;
- Toutes sortes d'études ou de sondages qui démontrent l'existence d'un besoin non satisfait ;
- Une fiche technique détaillée sur chaque produit vendu par la société ;
- Les curriculum vitae détaillés des dirigeants ;
- Une description très complète de l'outil de production ;
- Une analyse financière complète sur les 3 ou 5 dernières années.

(B-L MOSCHETTO, 2005, page : 119)

2. La forme d'un business plan

Le plan du business plan doit être organisé de façon à bien montrer les enjeux, les contraintes, les moyens de réussir et les performances attendues.

2-1 Une présentation normalisée

Les bons plans sont ceux qui ont emporté l'adhésion de leurs lecteurs. Tous les plans doivent faire apparaître, au moins, les éléments suivants : **(B-L MOSCHETTO, 2005, page 113)**

- Une note de synthèse ;
- Une description du projet ;
- Une présentation des éléments constitutifs du projet ;
- Une analyse de marché et du secteur d'activité ;
- Une fixation des avantages concurrentiels ;
- Le choix de stratégie retenue ;
- Une planification opérationnelle et financière ;
- Des états financiers prévisionnels ;

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

- Des annexes qui vont supporter vos arguments donner les détails nécessaires à ce qui aura été vu auparavant (documentations commerciales, CV des créateurs, initiateur de projet...).

2-2 Les principes de rédaction

- **Concision** : faut être concis et clair, car il faut avoir l'esprit de dire l'essentiel. Un business plan ne doit pas être long, 30 pages c'est encore mieux, mais 40 pages c'est trop long.
- **Clarté et lisibilité** : un business plan est un document de travail et de communication présenter les choses clairement, avec un vocabulaire simple et précis pour en faciliter l'accès à tout type de lecteurs, il doit également pouvoir s'adapter au type de lecteurs en apportant des sections particulières adaptés aux différents types de partenaires. De même il faut éviter les calculs complexes et tous les facteurs de confusion.

Un document trop prétentieux, avec trop de couleurs et de superlatifs pourra donner l'impression de cacher le fond par la forme. Il faut choisir :

- ✓ Une typographie sobre, simple à lire et de qualité ;
- ✓ D'être vigilant sur la syntaxe et l'orthographe ;
- ✓ De bien numéroter toutes les pages ;
- ✓ D'utiliser des titres évocateurs ;
- ✓ De faire un résumé à la fin de chaque partie ;
- ✓ D'être précis et clair dans les hypothèses.

(J- Ch. pic, mars 2012, page 61)

- **Cohérence** : au fur et à mesure de l'élaboration de ce plan, le rédacteur doit s'assurer qu'il ne se contredit pas lui-même !

Nous ne pouvons pas demander aux associés et financiers un investissement dont le montant ou la durée ne serait pas justifiés par les prévisions de trésorerie. C'est un travers courant d'être trop optimiste en matière de résultat et de trésorerie, tout en sollicitant un fort emprunt à long terme.

D'autres travers, plus difficiles à détecter, seront examinés au fur et à mesure dans les pages du business plan.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

- **Les données chiffrées**

- Présenter les données chiffrées sous forme de tableaux et de graphique ;
- N'exprimer pas les tableaux et graphiques, mais donner un commentaire mettant en valeur les points clés valorisant les affirmations.

Pour figurer un tableau, respecter bien les règles suivantes :

- ✓ Donner un titre ;
- ✓ Préciser les unités utilisées ;
- ✓ Guider la lecture : savoir connaître, naturellement, le regard démarre en haut à gauche et descend en oblique pour ressortir en bas à droite ;
- ✓ N'utiliser pas plus de deux polices de caractère dans un même tableau ;
- ✓ Pour les chiffres, appliquer de préférence une police Arial ;
- ✓ Utiliser le gras, le souligné.

Le rythme de la présentation du tableau :

- ✓ Eviter de mettre des bordures partout ;
- ✓ Utiliser des fonds de couleur pour séparer ;
- ✓ Aligner les données ;
- ✓ Aérer les tableaux en équilibrant l'interligne, les marges, la taille de la police ;
- ✓ Les chiffres doivent comporter le même nombre de décimales ;
- ✓ Faites ressortir les titres des colonnes ;

Choisir le graphique adéquat selon la finalité :

- ✓ Une courbe montre l'évolution d'un élément sur une période, renseigne sur une tendance ;
- ✓ Un histogramme est utilisé pour illustrer les changements de volumes dans le temps ;
- ✓ Un graphique à barres horizontales est utilisé pour comparer les quantités ;
- ✓ Un nuage de points montre l'existence ou pas d'une relation entre deux variables ;
- ✓ Un camembert montre la répartition de plusieurs éléments sur une même période ;
- ✓ Un graphique combiné (barre+courbe) est utilisé pour décrire deux éléments selon un même axe (période, lieu, produits) ;
- ✓ Eviter de présenter trop de phénomènes sur un même graphique, il deviendrait illisible ;
- ✓ Les totaux doivent être clairement indiqués ;
- ✓ Définisse le terme utilisé ;

(<https://www.my-business-plan.fr>, consulté le 03/10/2021 à 20 :47)

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

Tableau N°02 : Type de présentation en graphiques selon les données

	Histograms	Barres	camembert	courbes	Nuages et points	Bulles
decomposition			○			
Repartition	○			○		○
Evolution	○			○		
Position	○	○		○		
Progression	○	○	○			
Correlation		○			○	

Source : (J- Ch. Pic, mars 2015, page 64)

- **La fiabilité de l'information**

Nous parlons d'hypothèses, d'estimation, de prévisions d'éléments non-réalisés par nature.

Pour les éléments réalisés (documents comptable, statistiques de ventes...), la mise en erreur de l'interlocuteur 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.

2-3 Hiérarchisation : Eviter de se perdre dans les détails et répondre à ce que recherche le lecteur. Placer le projet au centre de l'argumentation et étayer ce dernier par des éléments concrets. (<https://www.my-business-plan.fr>, consulté le 01/10/2021 à 10h)

2-4 Méthodologie et conditions de rédaction d'un business plan

Un business plan est une présentation écrite, détaillée et argumentée dont le volume oscille généralement entre 20 et 30 pages (hors annexes). C'est un document dont l'objectif est de présenter et de «vendre» un projet de création de valeur (création, reprise, développement interne, franchise...). Donc la rédaction du business plan est un travail nécessaire et obligatoire pour la réalisation d'un projet. En effet, l'entrepreneur doit suivre une méthodologie de rédaction appropriée et s'évertuer à être précis, lucide et réaliste.

(B. Kahina et DJ. Sabrina, « Analyse du business plan d'une entreprise par une banque », 2017)

Après avoir présenté la forme et le contenu du business plan dans cette première section. Nous passerons dans la deuxième section aux différentes alternatives du business plan.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

Section 3: Les alternatives au business plan

La méthode la plus connue et la plus utilisée par les entrepreneurs pour formaliser un projet est le business plan. Même si, dans certains cas, il est indispensable, d'autres méthodes dites « alternatives » se révèlent plus adaptées pour formaliser et concrétiser un projet de création d'entreprise. Donc nous avons décidé d'étudier ces méthodes (alternatives au BP).

1. Le dossier d'opportunités

Le dossier d'opportunités est l'une des alternatives au business plan. Il permet de convaincre les investisseurs et autres partenaires potentiels de suivre le projet et de s'intéresser à la manière dont le projet va être réalisé (le dossier d'opportunités peut ensuite être suivi par un plan d'implémentation). En effet, cette procédure permet à l'entrepreneur de savoir si son projet est intéressant pour ses partenaires, notamment pour les investisseurs. Si ce n'est pas le cas, il aura économisé la rédaction intégrale du business plan.

Si au contraire, les investisseurs se voient intéressés par le projet et demandent plus de détails concernant les modalités de mise en œuvre, alors l'entrepreneur sera débarrassé de ses inquiétudes liées à la pertinence de son projet et pourra consacrer toute son énergie et ses pensées à la réalisation de celle-ci. Il expliquera ainsi dans un plan d'implémentation comment cette opportunité sera saisie. Ce dossier qui est plus court que le business plan, entre 5 et 10 pages, demande pourtant autant d'énergie, de recherche et de réflexion que le plan d'affaires. Il répond à des questions différentes, celles que se posent réellement les décideurs. (<https://www.my-business-plan.fr/alternatives-3>, consulté le 11/09/2021 à 10h:46)

Il faut ainsi effectuer une étude d'opportunité qui est un document business du projet utilisé tout au long du cycle de vie du projet. vise à limiter, pour un coût raisonnable, l'incertitude inhérente à tout projet complexe en analysant les bénéfices et les risques. Elle permet d'apprécier si un projet mérite d'être réalisé, sur quel périmètre et dans quel délai. Sur la base des résultats de cette étude, la collectivité décide de poursuivre, de différer ou d'abandonner le projet.

Tout d'abord, c'est l'environnement et les objectifs qui doivent être étudiés (environnement économique, environnement interne de votre entreprise, le marché et ses enjeux, la demande et son origine, les objectifs que vous vous fixez). Puis, il faut délimiter le marché et préciser les objectifs de l'étude d'opportunité, avant de procéder à l'analyse des besoins. S'en suit la description des différentes hypothèses (ou le plan d'implémentation) avec l'évaluation de leurs coûts et des bénéfices. L'avant dernière étape consiste à faire la synthèse

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

de cette étude et de ses résultats, enfin il convient de faire la proposition du lancement de projet (cette partie étant facultative).

En outre, le modèle d'IpOp est beaucoup plus efficace et adaptée pour une telle réflexion. En effet, les décideurs et les porteurs de projet reprennent les critères de validation des entrepreneurs qui ont réussi. L'arbre de décision proposé, qu'investisseurs et cadres supérieurs devraient utiliser pour allouer des ressources à un projet, permet d'éviter le gaspillage des ressources, et de vérifier de façon systématique la faisabilité du projet, de développer un plan d'action et le présenter dans un dossier d'opportunité. Le modèle d'IpOp est de nos jours utilisée non seulement par les startups, mais aussi par les grandes entreprises telles que Microsoft, Sanofi ou encore Nestlé. Ceci est dû à la simplicité et à la pertinence du modèle qui séduit de plus en plus les investisseurs. **(R-H. Cohen, mars 2016)**

2. La méthode SynOpp

Le nom « SynOpp » vient du grec « syn » qui veut signifier « avec », et « opp » qui est l'abréviation de opportunité. Elle a été élaborée par Claude Ananou en 2005, serial entrepreneur et professeur à HEC Montréal, avec Louis Jacques Filion et Christophe Schmitt. Cette méthode a été construite à partir de l'expérience d'entrepreneur réussi, dont l'entrepreneur doit partir du client et de ses besoins. Claude Ananou a dit qu'il faut « la bonne personne, au bon moment avec le bon projet et que chaque projet n'est que le prolongement de la personnalité d'une personne. Un projet en soi n'existe pas »

(RELAYEUR. Fr, publié le 22 mai 2015)

(Article de F. SADALLAH, publié le 16 juin 2015)

Elle a été conçue pour répondre aux principales critiques du business plan comme le fait de « vouloir mettre des certitudes là où il n'y en a pas ». Contrairement au business plan, la méthode SynOpp est basée sur le principe RDA (la réflexion, la décision et l'action).

La méthode SynOpp tourne autour de 7 questions qui représentent 7 étapes (l'on ne doit pas passer à l'étape suivante tant que la précédente n'a pas été validée) dans le processus de création : **(RELAYEUR. Fr, 2015)**

1. **Identifier le besoin** à combler ;
2. **Identifier son segment de clientèle** puis analyser les « accros », ces fameux clients d'ores et déjà convaincus ;
3. **Identifier son positionnement** et son avantage concurrentiel ;
4. **Identifier les événements positifs de son environnement**, qui pourront mener l'entreprise vers le haut ;

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

5. **Identifier les risques et les incertitudes** liés à l'environnement et trouver des parades ;
6. **Identifier le point de départ du projet** et les moyens de démarrer sans aide financière ;
7. **Mettre en place un plan d'action** (et de développement), et pourquoi pas y ajouter une touche chiffrée avec le plan de financement ;

Cela oblige l'entrepreneur à faire des allers / retours entre la théorie et le terrain. Cette méthode est particulièrement adaptée aux entrepreneurs qui ont besoin de savoir si leur idée correspond à une opportunité de marché.

La méthode SynOpp est une pratique motivante pour les entrepreneurs, repose sur une démarche itérative, et elle permet : **(RELAYEUR. Fr, 2015)**

- D'aller sur le terrain pour valider des hypothèses ;
- D'alterner entre phases de réflexion, phases de décisions et phases d'actions.

3. La méthode de l'effectuation

La méthode de l'effectuation, issue des travaux de Saras Sarasvathy, publiés en 2001. A été très bien partagée par Philippe Silberzahn à L'EM Lyon dans le MOOC effectuation.

(<https://www.marketsolutions.fr/>consulté le 13/09/2021 à 16h : 17)

L'effectuation est née après avoir constaté que la plupart des entrepreneurs ayant réussi n'avaient pas suivi le processus classique de création d'entreprise (idée > étude de marché > business plan > recherche de financements...) mais au contraire **un processus beaucoup plus personnel**, fondé sur les ressources à disposition et sur les opportunités qui se présentent.

L'effectuation apporte un nouvel éclairage sur la manière de concevoir **le processus de décision de l'entrepreneur**. Ce dernier fixe ses objectifs **en fonction de ses moyens et de ce qu'il est vraiment** : sa personnalité, ses connaissances (éducation, savoir-faire, savoir-être, l'expérience acquise,...) et son réseau (entourage personnel, familial et professionnel)

Elle s'appuie sur **5 principes fondamentaux** :

(<https://www.creerentreprise.fr/>consulté le 13/09/2021 à 16 :30)

Principe n°1 : «Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras »

Le processus entrepreneurial se fonde sur trois piliers: ce que je suis, ce que je peux mobiliser en moi, et qui peut m'aider autour de moi.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

A partir des ressources dont l'entrepreneur dispose, il va devoir faire preuve de créativité pour produire un résultat qui n'est pas prédéfini. Au lieu d'attendre que les financements pour commencer à agir.

Principe n°2 : « La perte acceptable »

Les entrepreneurs ayant réussi sont ceux qui ont su mesurer et contrôler leur risque. En fait, l'entrepreneur n'est pas forcément celui qui prend tous les risques, mais plutôt celui qui décide de ce qu'il peut ou non risquer, en fonction de sa situation et de ses contraintes personnelles et familiales.

Avant de se lancer, l'entrepreneur se fixera ses propres limites, il définira sa « perte acceptable », qui peut se mesurer en temps passé pour faire décoller le chiffre d'affaires, ou encore en un montant maximum à investir dans la phase de démarrage.

Principe n°3 : « Le patchwork fou »

Selon ce principe de la théorie de l'effectuation, le projet entrepreneurial est un patchwork, c'est-à-dire un assemblage d'apports, de parties prenantes et de ressources sans cesse nouvelles, transformant le projet en une aventure particulière et évolutive. Ainsi la direction que va prendre le projet ne peut être connue à l'avance et son résultat est toujours une surprise, y compris pour l'entrepreneur lui-même.

Les entrepreneurs coopèrent et négocient avec d'autres (les parties prenantes) pour faire avancer le projet vers un nouveau but, encore inconnu jusque-là (chaque rencontre ou chaque apport de ressources peut faire partir le projet dans une direction nouvelle)

Principe n°4 : « Tirer parti des surprises » (la limonade)

Saras Sarasvathy a pu observer que les entrepreneurs chevronnés sont à la fois lucides, pragmatiques et opportunistes.

Lucides parce qu'ils savent que beaucoup de choses peuvent perturber leur action (incidents, aléas, surprises stratégiques bonnes ou mauvaises, etc.).

Pragmatiques et opportunistes parce qu'ils arrivent non seulement à saisir des opportunités lorsqu'elles se présentent mais ils arrivent aussi à transformer les événements négatifs en opportunités.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

Le chef d'entreprise qui réussit est souvent un opportuniste, au sens positif du terme. Face à la concurrence et aux difficultés, il préférera en effet tirer profit d'une circonstance favorable ou d'une occasion positive plutôt que s'entêter dans sa vision première. Ses tâtonnements lui permettront au final de trouver le « bon créneau ».

Principe n°5 : « Le pilote dans l'avion »

Ce cinquième principe dit, en substance, que les entrepreneurs cherchent avant tout à créer l'avenir plutôt qu'à essayer de le prévoir. Pour eux, l'avenir n'est pas quelque chose qu'on doit anticiper et prévoir pour s'y adapter, mais quelque chose que l'on doit créer chaque jour.

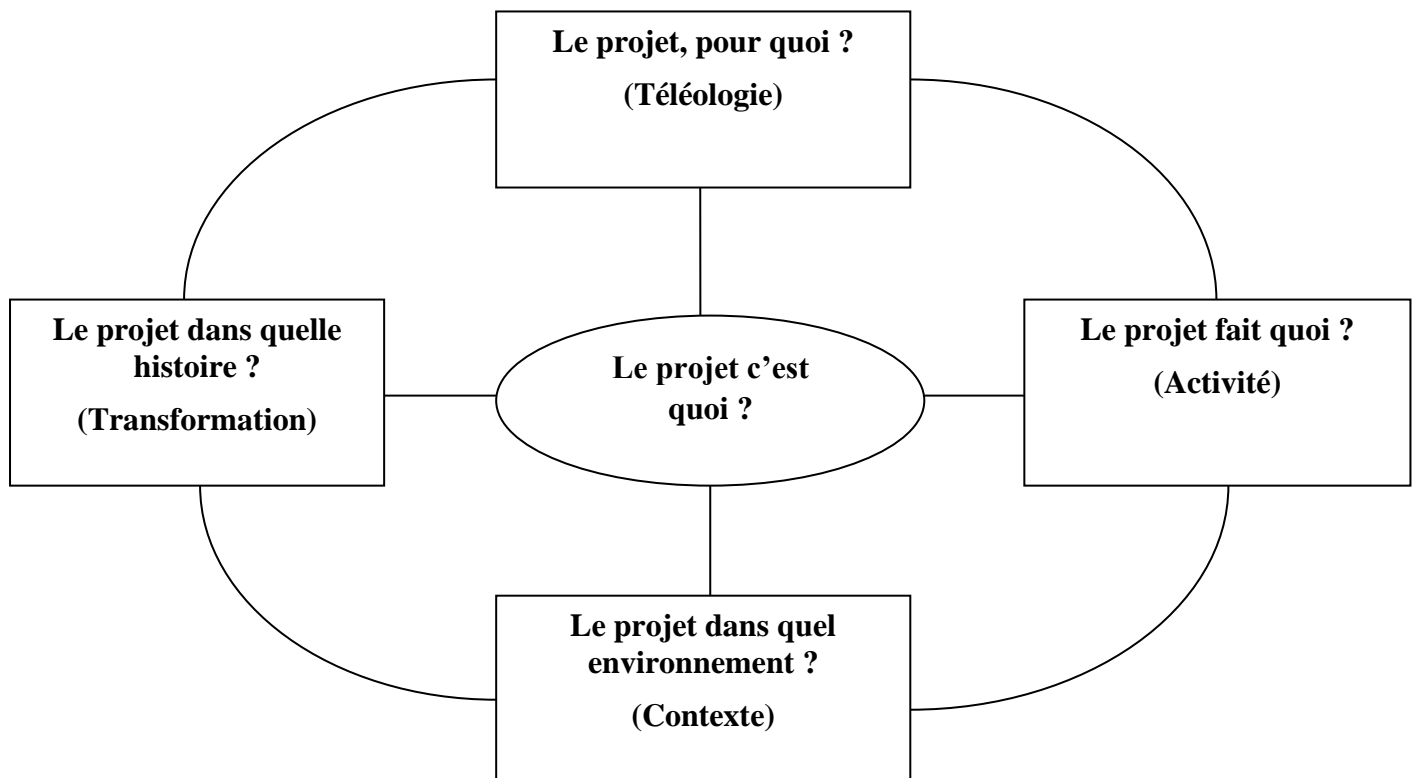
4. La méthode IDÉO

Le nom IDÉO représente la contraction entre les mots « idée » et « opportunité ». Cette méthode se situe en amont de la création d'entreprise, dans la construction et la définition du projet afin de bien gérer le passage entre l'idée et l'opportunité à saisir. C'est en 2002 que l'approche IDÉO a été créée par Christophe SCHMITT, enseignant-chercheur à l'ENSAIA à Nancy pour. L'objectif de la méthode IDÉO est double. Il s'agit dans un premier temps de permettre à l'entrepreneur de construire son projet, et dans un second temps, de le traduire afin de le rendre partageable avec les acteurs de son écosystème. (M. BARRE, 2014-2015, page 36).

L'approche IDÉO permet de se poser les bonnes questions sur l'opportunité, de préparer le développement de cette opportunité, tout en étant cohérent et d'en évaluer le potentiel. Elle est composée de questions autour de cinq modules : le projet, la finalité, l'activité, le contexte et la transformation.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

Schéma N°01 : les cinq modules de la méthode IDéO



Source : Article de Ch. SCHMITT, « IDéO : une méthode pour aider les entrepreneurs à concevoir leur vision entrepreneuriale », DOC Player volume 29- numéro- 2016, page : 23

Les cinq questions de la méthode IDéO : (M. BARRE, 2014-2015, page : 37)

« **Le projet c'est quoi ?** ». Dans ce module, l'entrepreneur doit définir son projet en fonction de l'opportunité. Il doit ici exprimer sa perception des attentes des clients, de la concurrence et de ses capacités à mettre en place le projet afin de vérifier la cohérence avec la formulation du projet.

« **Le projet pourquoi ?** ». Ce module sert à définir la finalité du projet en cherchant à savoir à qui le projet rend service et sur quoi il agit. C'est ici que l'entrepreneur devra cibler sa clientèle et s'interroger sur la concurrence et son positionnement par rapport à celle-ci.

« **Le projet fait quoi ?** ». L'entrepreneur pourra ici décrire les activités nécessaires au fonctionnement de l'entreprise/ projet, comme les ressources dont il devra disposer. Dans ce module, l'entrepreneur devra penser au fonctionnement de sa future entreprise/projet et décrire le modèle économique de celle-ci.

« **Quel environnement pour le projet ?** ». C'est dans ce module que l'entrepreneur doit étudier le contexte dans lequel l'entreprise va évoluer. Le but ici est de connaître les éléments

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

de cet environnement qui pourraient avoir un impact, positif ou négatif, sur le bon développement de l'opportunité et donc de l'entreprise. Il s'agit donc d'évaluer tous les scénarii possibles en fonction de différents facteurs de l'environnement comme les facteurs géographiques, politiques, économiques, etc.

« **Quelle histoire pour le projet ?** ». Dans ce dernier module, l'entrepreneur doit s'interroger sur l'évolution de la demande et de la concurrence, sur les différents projets similaires qui ont pu exister, leur réussite, et leur échec. Il s'agit alors de prendre des décisions sur comment doit être le projet aujourd'hui et envisager son évolution future.

Tout au long de cette section, nous nous sommes intéressés aux alternatives au business plan qui sont adaptées à chaque situation et très utiles pour démarrer une activité, même avec peu de moyens. Elles sont accessibles à tous et permettent une compréhension globale de son projet.

Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan

Conclusion

D'après ce que nous avons présenté dans ce chapitre, nous constatons que le business plan est un document représentatif de l'activité future de l'entreprise, il fixe des objectifs, détermine les besoins de celle-ci (financement, matérielles, humains...etc.) et indique la méthode de le réussir, entre autre la rédaction (forme) et le contenu qui permettent d'avoir une compréhension facile de tout le projet, ce contenu est considéré comme un ensemble d'étapes d'élaboration du business plan afin d'atteindre les objectifs escomptés.

Nous avons présenté aussi les alternatives utiles pour le remplacer, même si elles ne peuvent pas toutes être présentées auprès des investisseurs, elles sont suffisamment développées pour pouvoir être présentées devant d'autres partenaires commerciaux comme les fournisseurs ou les employés.

Chapitre II

Elaboration du business plan

Chapitre II : Elaboration du business plan

Introduction

Le business plan est à ne jamais mettre au fond d'un tiroir car il est un document qui a demandé beaucoup d'investissement à l'entrepreneur. Il n'est pas rare d'entendre que certains souhaitent s'affranchir de rédiger un business plan. Pourtant, loin d'être un gadget, il permet de poser son projet sur des bases saines car la réflexion qu'il engendre ne laisse aucune zone d'ombre qui pourrait se révéler un frein à court, moyen, long terme.

Dans sa forme la plus achevée, le business plan s'adresse à un public externe à l'entreprise. Sa vocation est de présenter les éléments clés d'un projet à de potentiels partenaires financiers, industriels ou commerciaux. Il doit permettre, rapidement et efficacement, d'énoncer les choix et les orientations du projet et de les justifier de manière forte. L'aspect formel du plan de développement est alors primordial. Un business plan mal rédigé n'est pas lu, ce qui condamne irrémédiablement le projet qui est supposé mettre en avant, et réduit les chances à néant de lever des fonds et convaincre les investisseurs. Il faut donc présenter un document optimisé au niveau du fond et de la forme car il représente la vitrine de l'entreprise. Cette optimisation passe par le respect des très classiques principes rédactionnels propres à l'exercice de la synthèse et d'une certaine forme de normalisation.

Dans ce chapitre, nous allons présenter dans un premier temps les étapes d'élaboration d'un business plan, ensuite nous traiterons les différents outils d'analyse financière du business plan, puis l'analyse de la rentabilité d'un projet.

Chapitre II : Elaboration du business plan

Section 01 : les étapes d'élaboration d'un business plan

La rédaction d'un business plan représente une charge de travail importante souvent redoutée par les entrepreneurs. Afin de faciliter cette rédaction, nous avons découpé le processus en 6 principales étapes.

1. le chapitre introductif/ présentation de l'entreprise (ou le projet)

Ce chapitre se présente de manière différente, suivant que l'on traite d'une restructuration d'entreprise ou d'un projet nouveau, à l'intérieure d'une entreprise ou d'un projet complet de création d'entreprise. Dans le premiers cas, le chapitre introductif se concentre sur la présentation de l'entreprise ; dans les deux autres cas, il doit proposer une description globale du projet.

1.1 Pour une restructuration d'entreprise

Il est important de dresser un panorama de l'histoire, des richesses et du savoir-faire de l'entreprise. Pour Bessis, Galais, Hillel, et Kienast (1998), la description doit en particulier inclure :

- Les points clés de l'histoire de la société ;
- Les produits et services actuellement vendus par la société ;
- Un curriculum vitae résumé des dirigeants ;
- Les moyens humains dont dispose déjà l'entreprise ;
- L'implantation géographique actuelle ;
- Les capacités de recherche et de développement ;
- L'outil de production ;
- Les réseaux de commercialisation ;
- Les principaux actifs de l'entreprise ;
- Les résultats financiers passés.

1.2 Pour un projet nouveau

Il peut s'agir soit d'un projet nouveau et majeur à l'intérieur d'une société existante, soit d'un projet complet de création d'entreprise. Dans les deux cas, il convient de présenter le produit ou le service que nous souhaitons commercialiser. Cette présentation concerne les caractéristiques techniques et le positionnement du produit.

Chapitre II : Elaboration du business plan

Concernant les caractéristiques techniques du produit, si la technologie est nouvelle, il faut démontrer sa supériorité. Si la technologie est ancienne, il faut démontrer sa fiabilité et ses qualités économiques. Il est toujours préférable d'accompagner les descriptions de photos, de dessins ou de schémas.

Pour un projet très technique, la bonne démarche consiste à l'exposer en termes simples et perceptibles par tous, puis à l'expliquer en détails dans les annexes.

Pour le positionnement concurrentiel, il faut détailler les facteurs qui différencient le produit de ces concurrents actuels et des produits de substitution.

(B-L MOSCHETTO, 2005 page : 116)

2. L'analyse concurrentielle

C'est une étape essentielle lors de la rédaction d'un business plan, elle permet d'identifier et d'évaluer les futurs concurrents, qu'ils soient directs (offrant des services similaires) ou indirectes (comblant les mêmes besoins).

Cette analyse est d'abord destinée aux porteurs de projets (entrepreneurs) afin qu'ils dégagent les points forts et les points faibles du projet, améliorent leurs business plan, établissent leurs diverses stratégies et puissent faire des prévisions. Mais elle est également utile, dans un second temps, aux lecteurs du business plan, qui vont avoir une vision plus globale du projet et une meilleure compréhension du sujet.

(Article de L. GRANGER, publié le 18/08/2021)

La démarche d'analyse concurrentielle comporte quatre grandes étapes :

2-1 Le repérage concurrentiel

Pendant cette phase, l'entrepreneur cherche à identifier l'ensemble des acteurs de l'environnement de l'entreprise et à mettre en évidence les traits les plus caractéristiques de chacun d'eux. Les concurrents sont classés par ordre de menace décroissante. Ce classement est important surtout s'il dispose de moyens limités.

(Article d'Alexie Deuwel, publié le 24/09/2020)

2-2 La mise en place des profits concurrentiels

Consiste pour l'ensemble des concurrents listés par colonne, à établir une fiche signalétique des points forts et des points faibles.

Chapitre II : Elaboration du business plan

2-3 L'élaborations d'un tableau de bord concurrentiel

C'est un document synthétique élaboré avec l'ensemble du personnel de l'entreprise. Il doit avoir un caractère fortement évolutif.

2-4 L'alimentation du système de veille

Doit être à la fois offensive et défensive. Elle doit être permanente, exhaustive et discrète et assurer l'opacité du développement.

L'absence d'une l'analyse de la concurrence dans un business plan peut dénoter d'une mauvaise foi de l'entrepreneur ou d'une insouciance qui sera très mal perçue par les éventuels investisseurs car révélatrice d'une absence de maîtrise du marché.

3. Etude du marché

Une fois que l'entrepreneur dispose d'une idée d'activité pour démarrer son projet, il devra s'assurer que le marché sur lequel il souhaite se lancer réponde à ses attentes. Pour cela, il est nécessaire de réaliser une étude de marché.

(<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/> consulté le 17/09/2021 à 10h :14)

L'étude du marché est une analyse scientifique d'un secteur ou d'un marché. Elle permet de connaître plus avant l'environnement dans lequel il souhaite évoluer et de déterminer ses opportunités et ses menaces pour élaborer une stratégie et une offre pertinente.

3.1 Les objectifs de l'étude de marché

Les objectifs de l'étude de marché sont les suivants :

(<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/> consulté le 17/09/2021 à 11h)

3.1.1 Assurer la cohérence et l'opportunité commerciale

L'entrepreneur s'assurer que son idée est exploitable commercialement et répond à un besoin que ce soit au niveau de sa qualité, de ses caractéristiques et de son prix.

3.1.2 Un outil support pour le prévisionnel financier

L'étude de marché alimente le prévisionnel financier (bilan prévisionnel) sur plusieurs postes, notamment le chiffre d'affaire prévisionnel, et permet de justifier ce qu'on y budgétise.

Chapitre II : Elaboration du business plan

3.1.3 Professionnaliser la démarche et apporter du poids au dossier

Une étude approfondie du secteur d'activité, le comportement de la clientèle, fonctionnement des concurrents, permet à l'entrepreneur de développer sa connaissance du secteur au succès de son projet.

3.1.4 Permettre de valider l'offre commerciale

Les informations issues de l'étude permettent de la peaufiner et éventuellement de l'adapter si des opportunités intéressantes ont été décelées.

3.2 Les différents types de l'étude de marché

Deux grandes approches existent pour la réalisation d'une étude de marché : l'approche quantitative et l'approche qualitative, nous évoquerons également l'approche documentaire.

3.2.1 L'étude de marché quantitative

Elle est basée sur des statistiques, réalisée par sondage, au moyen d'un questionnaire, auprès d'un échantillon de population qui représentent les clients afin d'analyser leurs opinions et leur comportement. Cette étude permet à l'entrepreneur d'obtenir un maximum d'information afin de l'aider dans son prévisionnel financier et déterminer un futur chiffre d'affaire. Le problème de cette étude est que ce large panel de ne pas être suffisamment précis, contrairement à une étude qualitative.

(Article d'Anaïs Annereau, publié le 18/06/2020)

3.2.2 L'étude de marché qualitative

L'entrepreneur recherche des résultats très précis sur le comportement des clients potentiels (ce qu'ils recherchent en priorité, ce qu'ils apprécient ou pas, les améliorations qu'ils aimeraient trouver sur tel produit ou service,...).

Dans l'étude qualitative, l'entrepreneur a pour objectif de réduire l'échantillon interrogé mais d'augmenter le nombre d'informations collectées.

Les informations obtenues avec une étude de marché qualitative servent souvent à compléter les résultats d'une étude de marché quantitative, donc l'idéal est de coupler les deux études.

(<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/> consulté le 17/09/2021 à 22h23)

Chapitre II : Elaboration du business plan

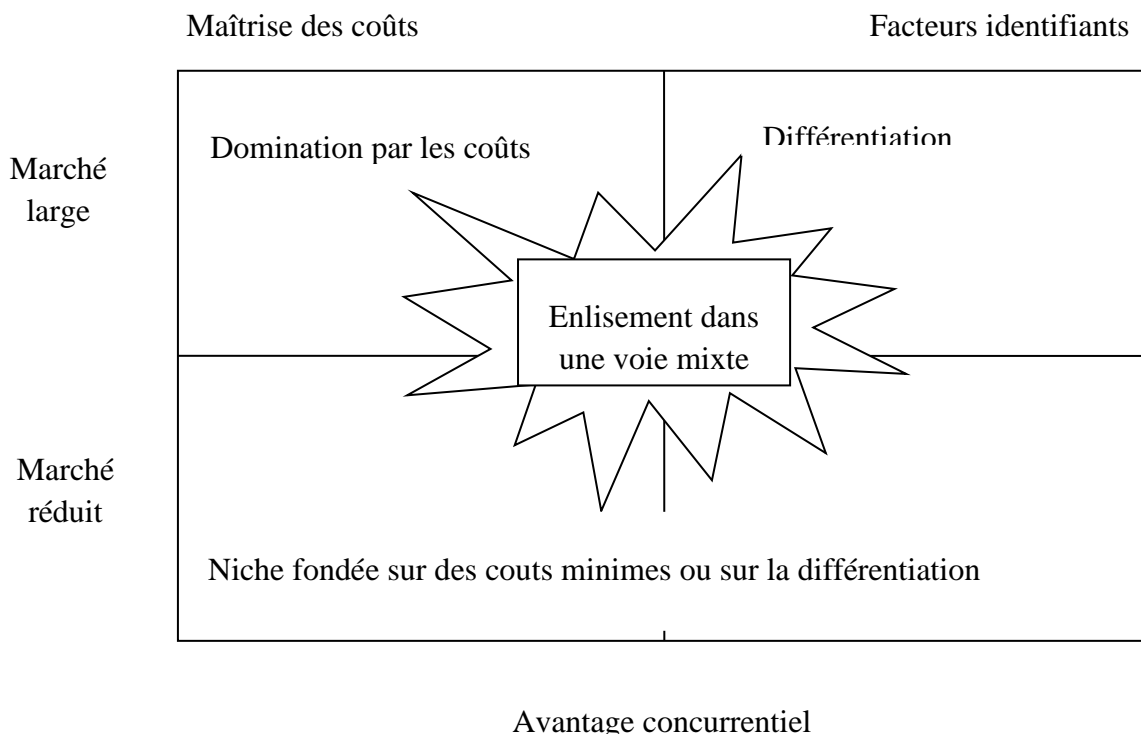
3.2.3 L'étude du marché documentaire

L'étude de marché documentaire se fera uniquement par le biais de recherches de documents fournissant des informations sur le marché en question. On trouvera notamment des rapports sur le secteur, des interviews et des articles, de la documentation dans les organismes professionnels.

4. Choix d'une stratégie

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

Schéma N°02 : choix d'une stratégie



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

4.1 Stratégie de domination par les coûts : la performance sur les coûts

Elle consiste à obtenir les coûts les plus bas pour un niveau de qualité donné. Cette compétitivité en termes de prix constitue un avantage concurrentiel fondé sur les coûts en s'adressant à une cible (marché) large. L'objectif principal est alors de minimiser les coûts complets, c'est-à-dire les coûts fixes (coûts de conception, de recherche et développement,

Chapitre II : Elaboration du business plan

coûts marketing, coûts liés aux investissements, coûts administratifs...) ainsi que les coûts variables (coûts de fabrication, coûts de distribution, proportionnels ou non...). Cette stratégie est utilisée dans des secteurs où les produits sont peu différenciés et où le critère prix est essentiel dans l'acte d'achat. (B. Giboin, Dunod 2019)

4.2 Stratégie de niche ou de focalisation: proposer des produits spécifiques

Cette stratégie consiste à proposer une offre singulière qui ne peut attirer qu'une frange réduite de clientèle. Il s'agit de refuser la confrontation directe, pour se limiter à un segment de marché très spécifique sur lequel on peut espérer être protégé des assauts de la concurrence. Ce segment de marché est généralement très rentable et offre une forte valeur ajoutée.

(<http://ressources.aunege.fr/> consulté le 18/09/2021 à 17h :47)

4.3 Stratégie de différenciation : proposer des produits différents

Comme son nom l'indique, cette stratégie consiste à se différencier de ses concurrents directs, en mettant au point une offre dont le caractère unique est reconnu et valorisé par le client. La différence porte sur l'offre réelle, l'image de marque, la distribution, la technologie,... (Bertrand. G, DUNOD 2019)

5. La planification marketing et commerciale

Il s'agit de décrire les grands axes de la démarche marketing, de planifier la politique de communication et de chiffrer précisément les coûts afférents. Si une partie des activités de communication ou de marketing est sous-traitée, il convient de produire des devis et de connaître les tarifs usuellement pratiqués par les consultants externes du secteur. À l'inverse, pour toutes les opérations réalisées en interne, on doit préciser le personnel affecté, les tâches à accomplir et planifier les coûts relatifs à ces tâches. Nous pouvons déjà à ce stade énoncer les objectifs de vente. Mais il importe surtout de vérifier l'adéquation entre ces objectifs et les moyens mis en œuvre, en termes de personnel, pour y parvenir. (P. Maurin, édition ellipses, 2008)

6. La planification administrative et politique du personnel

Dans le plan de développement, il faut insister sur tous les points d'organisation capables d'améliorer l'efficacité générale. Cela peut être la création d'une nouvelle fonction, le

Chapitre II : Elaboration du business plan

regroupement de deux départements, la mise en place de procédures ou de normes. D'une manière générale, on recommande de bien préciser :

- La structure organisationnelle (les départements et leurs missions) avec un organigramme ;
- La présentation des principaux responsables (compétence, expérience), surtout si certains sont recrutés de manière externe et non par promotion interne ;
- Le rôle du comité de direction ;
- La politique salariale globale, celle en vigueur dans le secteur et les clauses particulières de rémunération, notamment pour les dirigeants. (P. Maurin, édition ellipses, 2008)

7. Les prévisions financières

C'est le chapitre fondamental dans le business plan, même si son contenu dépend en grande partie du destinataire du plan. C'est dans ce chapitre que nous rencontrons la majorité des prévisions du plan, avec en particulier : (B-L MOSCHETTO, 2005)

- La rémunération de la force de vente et les autres rémunérations ;
- Les prévisions chiffrées des investissements et des amortissements ;
- Les prévisions du marché potentiel total ;
- Les prévisions de vente par segments ;
- Les comptes de résultats prévisionnels ;
- Les plans de financement prévisionnels ;
- Les bilans prévisionnels ;
- Les prévisions de trésorerie.

7.1 Les prévisions salariales

Elles sont généralement présentées sous forme d'un tableau chiffré. Les salaires proposés doivent être inspirés des salaires de base du métier considéré. Des salaires plus élevés ou plus bas que la moyenne doivent être justifiés. Le tableau doit présenter les budgets globaux, avec les charges sociales. Il faut donc préciser le taux de charges qui doit être appliqué aux salaires bruts.

7.2 Les prévisions des investissements

Sous cette rubrique, nous cherchons à répertorier l'ensemble des investissements d'ordre corporel (terrains, constructions, machines-outils, informatique), d'ordre incorporel (R&D, publicité) et liés à la croissance et donc à l'augmentation du besoin en fonds de roulement. La

Chapitre II : Elaboration du business plan

présentation se fait sous la forme d'un tableau, sur 3 à 5 ans, qui intègre de fait, le calendrier des investissements. Plus les investissements sont lourds, plus le calendrier doit être précis.

Juste après l'élaboration du tableau relatif aux investissements, il est d'usage de s'intéresser aux amortissements. Ceux-ci sont indispensables pour la construction des comptes de résultat prévisionnels. A ce titre, nous devons préciser la durée et les modalités d'amortissement de chacun des matériels.

7.3 Les prévisions du marché potentiel total

Cette rubrique doit faire l'objet d'une attention particulière. C'est à partir des prévisions du marché que l'on va construire le chiffre d'affaire prévisionnel, qui à son tour conditionne le résultat puis la rentabilité du projet. Cette démarche compose de 2 étapes :

Dans un premier temps, nous proposons un taux de progression global pour l'ensemble du marché. Ce taux doit être réaliste et correspond à une hypothèse de croissance neutre (Ne). On propose un taux pour chacune des années à venir (3 à 5 années), qui permet de calculer un volume global pour le marché. Nous partirons ensuite de la répartition segment par segment de l'année de référence, soit l'année N, et nous appliquons un taux de progression à chacun des segments. Nous pouvons ainsi proposer une évolution sectorielle du marché en pourcentage.

Dans un deuxième temps, en tenant compte des prévisions d'évolution de marché en pourcentage, nous allons proposer plusieurs possibilités d'évolution, en volume. En théorie, nous préconisons de présenter au minimum un scénario de base (Ne), une hypothèse haute ou optimiste (O) et une hypothèse basse et pessimiste (P). En pratique, il faut être capable de fournir, à la demande, toutes sortes de simulations, qui intègrent plusieurs variables d'évolution. Les meilleurs business plan sont capables de proposer plusieurs scénarios, fondés sur des hypothèses d'évolution qui peuvent être très diverses, tout en restant cohérentes.

(B-L MOSCHETTO, 2005)

7.4 La prévision des ventes

Elle se construit à partir des prévisions de l'évolution du marché en volume. En prenant comme base les ventes de l'année N (année de référence). Puis, nous estimons des parts de marché prévisionnelles qui doivent être cohérentes avec la stratégie choisie, et que nous appliquons au marché prévisionnel total. Il convient de préciser, en les justifiant, les axes de plus fort développement. Les prévisions de ventes doivent être réalisées en accord avec l'hypothèse neutre (Ne), et dans les meilleurs délais.

Chapitre II : Elaboration du business plan

7.5 Les comptes de résultat, plan de financement, bilan prévisionnel, et prévisions de trésorerie (voir chapitre1, section2 : contenu et forme du BP)

Pour aborder le business plan de manière organisée, nous devons avancer par étape. Dans cette première section nous avons essayé de proposer une démarche possible pour réaliser un business plan. Dans la section suivante, nous allons citer les différents outils d'analyses financière du business plan.

Chapitre II : Elaboration du business plan

Section 2 : les outils d'analyse financière du business plan

Dans cette section, nous présenterons dans un premier temps l'analyse financière d'une entreprise qui comporte le diagnostic financier et l'analyse des ratios.

Les outils d'analyse financière représentent les documents qui retracent l'activité de la société pour l'exercice considéré (en principe du 1^{er} janvier au 31 décembre) et qui dressent la situation patrimoniale de l'entreprise à la date de clôture des comptes.

1. Le diagnostic financier

1.1 Le bilan

Ce document, établi au minimum annuellement, a pour but de présenter la situation patrimoniale de la société. Il réalise l'inventaire des biens, des créances et des dettes qui composent le patrimoine de l'entreprise (capitaux propres en terme comptables) est égal aux biens et créances de l'entreprise (immobilisation et actifs circulants) diminués de ses dettes.

(Cours d'analyse financières, madame SALEMI, 3eme année)

La représentation du bilan (avant amortissements, provision et répartition du résultat) la plus courante est la suivante :

Tableau N03 : Représentation du bilan financier

Actif	Montant	Passif	montants
Actif immobilisé : -immobilisation incorporelles (fonds de commerce) -immobilisation corporelles (terrain, bâtiments) -immobilisation financières (prêts participatifs)		Capitaux propres : -capital social (valeur total des parts ou action de l'entreprise) -réserves (légales, réglementées) Compte de l'exploitant -report à nouveau (résultat intérieur cumulé) - résultat de l'exercice -provisions réglementées (pour risque et charge) -subvention d'investissement	
Actif circulant : -stocks en cours (matière première, emballage) -acomptes versés sur commandes -créances clients -valeurs mobilières de placement (actions ou obligations de placement)		Dettes : -emprunt et dettes assimilées -acomptes reçus sur commandes -fournisseurs et compte rattachés -dettes sociales et fiscales -autres dettes	
Disponibilités : -comptes bancaires -caisse		Trésorerie passif :	
Total actif		Total passif	

Source : élaboration personnelle

Chapitre II : Elaboration du business plan

La signification des différentes rubriques est la suivante

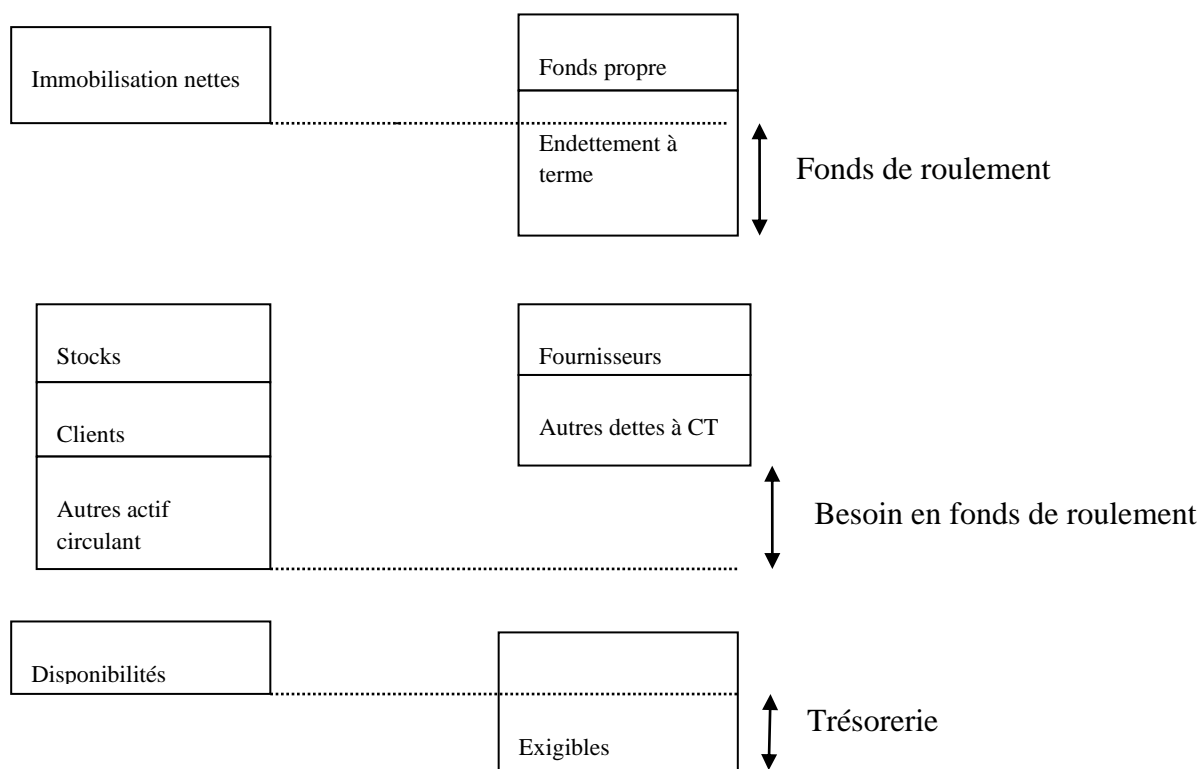
- **Immobilisations** : Ce sont les sommes dépensées par l'entreprise afin d'acquérir des biens durables (terrains, immeubles, matériel, etc.)
- **Actifs circulants** : Il s'agit des biens ou créances, propriété de l'entreprise, mais qui n'ont pas vocation à demeurer durablement la société. Pour simplifier, disons qu'il s'agit essentiellement du stock et des sommes dues par les clients.
- **Trésorerie positive** : Ce sont les disponibilités de la société à la date d'arrêt du bilan. Il s'agit ici d'une situation à un moment donné qui peut se modifier très rapidement si, par exemple, la société doit faire face à une échéance importante le 10 du mois suivant celui où les comptes sont arrêtés.
- **Trésorerie négative** : Nous trouvons ici la situation inverse de la précédente, la société devant en général à ses banquiers des sommes qu'elle est censée pouvoir rembourser à tout moment (découvert par exemple)
- **Passif circulants** : Ce sont les dettes qu'a toute entreprise vis-à-vis de tiers (fournisseurs états, organismes sociaux, etc.) et qui devront faire l'objet d'un règlement rapide.
- **Dettes à long terme** : Nous trouvons ici des sommes dues le plus généralement aux banquiers, comme pour la trésorerie négative. La différence est toutefois importante puisque ces montants ne pourront être exigés immédiatement par le prêteur. Celui-ci s'est contractuellement engagé à n'en demander le remboursement qu'à une ou des dates données. Nous retrouvons à ce niveau les emprunts souscrits par la société auprès d'organismes financiers (banques et autres prêteurs).
- **Les fonds propre** : C'est l'écart entre les biens, créances et dettes, énumérés ci-avant. Une autre interprétation consiste à dire qu'il s'agit des sommes mises par les actionnaires à la disposition de l'entreprise, soit sous forme d'apport, soit par le non-prélèvement total ou partiel des résultats réalisés par la société jusqu'à la date où est établi le bilan.

(C. maire, 2002, page 117, 118)

L'analyse la plus significative qui peut être réalisée de ce bilan consiste à isoler le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie. Cette analyse est schématisée dans cette figure.

Chapitre II : Elaboration du business plan

Schéma N 03 : Représentation analytique du bilan



Source : CLAUDE Maire, méthodologie du BP, édition d'organisations, 2002, page 118

Dans cette présentation, le bilan est éclaté. Les équilibres fondamentaux n'en sont pas moins respectés. Les totaux de l'actif et du passif demeurent bien évidemment équilibrés.

Le mode de calcul ainsi que la signification des trois grandeurs décrites ci-dessus sont précisés dans le tableau suivant :

Tableau N 04 Définition des termes : FR, BFR, TN

Libellé	Définition financière	Signification économique
Fonds de roulement	=capitaux permanents-immobilisation nettes Soit : Fonds propre+ endettement à terme –immobilisations nettes	Différence entre les ressources permanentes et les emplois permanent de l'entreprise Trésorerie durable dont l'entreprise va disposer pour alimenter son exploitation et couvrir tout ou partie des besoins liés à son exploitation
Besoins en fonds de roulement (BFR)	=actif d'exploitation-passif d'exploitation Soit : =stocks+ clients+ divers actifs d'exploitation - fournisseur –divers passifs d'exploitation	Le BFR exprime le besoin de trésorerie nécessaire à l'entreprise pour fonctionner normalement. Il représente le décalage dans le temps entre le cycle de production (achat-production-vente) et le cycle de paiements fournisseurs-stockage-encaissements

Chapitre II : Elaboration du business plan

		clients.
Trésorerie	=fonds de roulement-besoin en fonds de roulement Soit : =disponible-exigible Soit : =banque+ placements CT – crédits de trésorerie +ou- divers hors exploitation	C'est l'excédent (ou l'insuffisance) du fonds de roulement par apport au BFR.

Source : CLAUD Maire, méthodologie du BP, édition d'organisation 1994 2002, page 119

1.2 Tableau compte de résultat

Le tableau des comptes de résultat permet de mesurer la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices au cours d'un temps déterminé. Il reprend alors l'ensemble des produits et des charges enregistrées par l'entreprise au cours de cette période et en détermine le solde qui constitue le résultat de l'entreprise

Résultat de l'entreprise = total des produits- total des charges

(C. ELIE, paris 2016)

1.2.1 La structure du compte de résultat

La simple analyse des soldes du TCR ne permet pas d'aboutir à un diagnostic précis de la situation de l'entreprise car elle ne permet pas d'identifier et d'analyser les éléments qui ont contribué à la constitution de ce résultat. Pour porter un diagnostic pertinent, il faut donc s'intéresser aux différents facteurs qui sont à l'origine de la détermination du résultat en dissociant entre autre les facteurs qui sont directement liés à la fonction de production de l'entreprise de ceux qui sont à relier avec la politique d'investissement ou à la politique de financement de l'entreprise, voir ceux liés à des éléments indépendants de l'entreprise et qui relèvent de situations exceptionnelles. Cette analyse détaillée des comptes de résultat peut se faire à l'aide de la méthode dite des Soldes Intermédiaires de Gestion.

(B. Kahina et DJ. Sabrina, « Analyse du business plan d'une entreprise par une banque », 2017)

1-2-2 Soldes intermédiaires de gestions

Le compte de résultat s'analyse différemment en fonction du type d'activité de l'entreprise analysée (entreprise industrielle ou commerciale).

Chapitre II : Elaboration du business plan

a. Production de l'Exercice

La notion de production est réservée aux entreprises ayant une activité de transformation ou d'élaboration de biens et services. Elle est calculée de la manière suivante :

Production de l'exercice = Production vendue + Production stockée + Production immobilisée (pour l'entreprise elle-même).

b. La marge commerciale

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

Marge Commerciale= Vente de marchandises – Coût d'achats des marchandises vendues.

Coût d'achats des marchandises vendues = Achat de marchandises+/- Variation de stock de marchandise + Frais accessoires d'achat, transport, assurance...

c. La valeur ajoutée

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

La valeur ajoutée = MC+ production-matières et fournitures consommées-services extérieures

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

C'est le résultat de l'entreprise après la rémunération des charges de personnel, les impôts et taxe.

EBE= VA+ subvention d'exploitation- charges personnel- impôts, taxes et versement assimilés
--

e. Résultat hors charges et produits financiers

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

Chapitre II : Elaboration du business plan

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

f. Résultat Courant Avant Impôts (RCAI)

C'est le résultat de toutes les opérations courantes de l'entreprise, par opposition aux opérations exceptionnelles. Sa comparaison avec le solde précédent permet de mettre en évidence le poids des opérations financières. Il se calcule de la manière suivante :

$$\text{RCAI} = \text{RE} + \text{produits financiers} - \text{charges financières}$$

Résultat financier = produits financiers – charges financière.

g. Résultat extraordinaire

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

$$\text{Résultat extraordinaire} = \text{produits extraordinaires} - \text{charges extraordinaires}$$

h. Résultat comptable avant impôt

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

$$\text{Résultat comptable avant impôt} = \text{résultat courant avant impôts} + \text{résultats extraordinaires}$$

i. Bénéfice net comptable après impôts

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

Chapitre II : Elaboration du business plan

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

(P. MAURIN, 2008)

Tableau compte de résultat :(voir annexe 7,8,9)

Tableau N05 : Retraitement de TCR

Compte de résultat		
Produits	Charges	Soldes
Produits d'exploitations	Charges d'exploitation	Résultat d'exploitation
Produits financiers	Charges financières	+ /-Résultat financiers
Produits exceptionnels	Charges exceptionnelles	+/-Résultat exceptionnel
Total des produits	Total des charges	= résultat de l'exercice

Source : élaboré par nos soins

Après avoir défini les 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.

1.3 Sources de financement

1.3.1 La capacité d'autofinancement (CAF)

a-Définition

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

(C. Zoubida et I. Farida, « établissement du BP », 2020)

b-Calcul de la CAF

Nous pouvons calculer la CAF par les deux manières suivantes :

- **Méthode soustractive**

A partir de l'excédent brut d'exploitation

Chapitre II : Elaboration du business plan

CAF=

EBE (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

+produits financiers (sauf reprises sur provisions et transfert de charges)

- Charges financier

+ Produits exceptionnels (sauf produits de cessions d'éléments actif et la quote-part de subvention d'investissements 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 salaires aux fruits de l'expansion

-impôts sur bénéfices de société (IBS)

- **Méthode additive**

Se calcule à partir du résultat net comme suit :

CAF=

Résultat net comptable

+ Dotations aux amortissements

-reprises sur charges calculées et transfert de charges ou reprise sur amortissements et provision

- subvention d'investissements virés au résultat

-profit sur cession d'éléments d'actif inclus dans le résultat

+ Malis sur cession d'éléments d'actif

(<http://mes-infos-impots.fr/> consulté le 15/11/2021 à 11 :59)

1.3.2 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).

Chapitre II : Elaboration du business plan

b- Calcul du cash-flow

Il peut être calculé de la manière suivante :

Cash-flow net = bénéfice net comptable+ dotations aux amortissements + dotations aux provisions à caractère de réserve.

(Cours d'évaluation d'entreprise, madame BEN MAKHLOUF, 3eme année)

1.3.3 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. Nous distinguons 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.

MNA = MBA – Distribution de dividendes

Ou :

MNA = Bénéfice non distribué + Datation aux amortissements + Dotation aux provisions à caractère de réserve.

d- Calcul de la marge de l'autofinancement

La marge de l'autofinancement est calculée par deux méthodes

MBA = Bénéfice net comptable + Dotation aux amortissements + Dotation aux provisions à caractère de réserve = CFN

(H. Ronchon, D. Barrais, 2006)

Chapitre II : Elaboration du business plan

1.4 L'analyse par la méthode des ratios

1.4.1 Définition

Selon CLAUDE Maire, 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 ».*

(C. maire, 2002, pages 138,139)

1.4.2 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.

(CH. Zoubida et I. Farida, « établissement du BP », 2020)

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

Tableau N06: utilité des ratios

Constituer une information synthétique	-interne : pour dirigeants, responsables, ... -externe : pour actionnaire, banquiers, conseils, expert-comptable
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 ration fiable -transcription des ratios sous forme de graphiques simple et lisibles

Chapitre II : Elaboration du business plan

Aider à la prise de décision (avec prudence)	-pour être des auxiliaires fiables, les ratios doivent être simple, peu nombreux, honnêtes.
--	---

Source : Ch. ZOUBIDA, I. FARIDA, « établissement du BP cas pratique : ETECTO-industries AZAZGA », obtention du diplôme master 2019,2020

1.4.3 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. (E. Monod, février 2008)

1.4.3.1 Les ratios de structure financière

Certains de ces ratios comparent entre eux les différents postes ou rubriques constituant le bilan. D'autres mettent en évidence le poids de la dette, au niveau des financiers ou du principal à rembourser.

Les ratios sont évidemment intéressant à étudier en tant que tels, mais l'intérêt principal se situe au niveau des comparaisons possible.

a. Ratio de la 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.

- Ratio de l'actif immobilisé ;
- Ratio de valeur d'exploitation ;
- Ratio de valeur réalisable ;
- Ratio de valeur disponible.

b. Ratio de la structure de passif

Les ratios de structure du passif permettent d'apprécier de façon beaucoup plus directe la politique de financement propre à l'entreprise. Nous trouvons dans ces ratios :

- Ratio de fonds propres ;

Chapitre II : Elaboration du business plan

- Ratio des dettes à long et moyen terme (DLMT) ;
- Ratio des dettes à court terme (DCT).

(<https://www.ecoledesriches.com/>, consulté le 30/092021 à 19 :52)

c. **Ratio de financement (financiers)**

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

- Ratio de l'autonomie financière ;
- Ratio de capacité de remboursement ;
- Ratio de financement des investissements ;
- Ratio de financement de l'activité ;
- L'effet des charges sur l'EBE ;
- Ratio de l'autofinancement ;
- Ratio de marge d'autofinancement.

1.4.3.2 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.

a. **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.

- Ratio du temps d'écoulement des stocks de matière première (MP) ;
- Ratio du temps d'écoulement des stocks des produits en cours ;
- Ratio du temps d'écoulement des produits finis.

b. **Rotation de ratios des clients**

Clients + effets à escompte non échus × 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.

- Ratio de délai de règlement fournisseurs.

Chapitre II : Elaboration du business plan

c. Ratio de rotation globale

- Ratio de rotation des capitaux propres par rapport au chiffre d'affaires ;
- Ratio de rotation du capital circulant ;
- Ratio des immobilisations.

(<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/>, consulté le 12/11/2021 à 12 :45)

1.4.3.3 Les ratios de liquidité de l'entreprise

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

a. Ratio de liquidité réduite

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. Ratio de liquidité générale

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.

c. Ratio de liquidité immédiate

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

(C. Maire, deuxième édition, 2003)

1.4.3.4 Les ratios de la 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, nous évoquerons les ratios suivants :

a. Les ratios de rentabilité de l'entreprise

- Taux de croissance du résultat de l'entreprise ;

Chapitre II : Elaboration du business plan

- Taux de marge ;
- Rentabilité des investissements ;
- La rentabilité des immobilisations productives ;
- Ratio de rentabilité financière ;
- Rentabilité brute d'exploitation ;
- Rentabilité globale d'exploitation.

b. Rotation des moyens mis en œuvre

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

- Rémunération du facteur travail ;
- Valeur ajoutée par salarié ;
- Rendement du facteur capital ;
- Intensité capitalistique ;
- Répartition de la valeur ajoutée aux prêteurs ;
- Répartition de la valeur ajoutée à l'Etat ;
- Répartition des rémunérations aux actionnaires.

c. Ratios de croissance de l'entreprise

- Croissance du chiffre d'affaires ;
- Ratio de croissance de la valeur ajoutée ;
- Autofinancement de la croissance ;
- Ratio de l'équilibre de la croissance ;
- Ratio de stratégie de croissance interne ;
- Ratio de stratégie de croissance externe.

(<https://www.dougs.fr/>, consulté le 15/10/2021 à 21 :01)

Le business plan contient plusieurs outils et tableaux financiers permettant d'analyser le projet de création, de reprise ou de développement d'entreprise que nous avons présentés dans cette section, tels que : le bilan prévisionnel, le compte de résultat... dans la section suivante nous traiterons l'analyse de la rentabilité d'un projet.

Chapitre II : Elaboration du business plan

Section 03 : l'analyse de la rentabilité d'un projet

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

L'objectif de toute entreprise est de réaliser des bénéfices, donc de rentabiliser ses capitaux investis pour assurer son développement et générer des capitaux d'une part, d'autre part, il faut que l'entreprise veille sur la détection et la limite des risques qui sont étroitement liés à son activité économique

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.

Etudier la rentabilité d'une entreprise, c'est apprécier le résultat dégagé à chacun des niveaux reconnus comme significatif. Il est ainsi possible de porter un jugement sur l'efficacité de la gestion courante par les dirigeants de l'entreprise et de prévoir le montant des capitaux propre aux quels la société pourra avoir recours, pour son fonctionnement et son développement.

2. Les méthodes de calcul de la rentabilité

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.

(E. Stephany, 2000)

Avant de développer les critères avec actualisation. Nous devons d'abord définir qu'est-ce que l'actualisation ?

2.1 Notion d'actualisation

L'actualisation consiste à déterminer le pouvoir d'achat que procurera la valeur d'un bien dans le futur. Elle se calcule en tenant compte de l'inflation.

2.2 La 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.

(Cours d'évaluation financières, madame BEN MAKHLOUF, 3eme année)

Chapitre II : Elaboration du business plan

2.3 Le taux d'actualisation

Le taux d'actualisation utilisé est le taux de rentabilité exigé par l'entreprise. Il est égal au coût du capital finançant le projet. Il est exprimé par un taux d'intérêt. Pour pouvoir comparer les différents cash-flows appartenant à des périodes différentes on utilise la méthode de l'actualisation. Elle permet de déterminer la valeur d'une somme S_0 ($t=0$) qu'il faudrait placer à un taux d'intérêt r si l'on veut obtenir en $t=n$ la valeur future S_n .

En actualisant en $t=0$, on a : $S_0 = S_n / (1+r)^n$

2-4 les flux de trésorerie actualisé

C'est la différence entre les produits annuels encaissables et les charges annuelles décaissables générée par l'exploitation de l'investissement. Les flux nets de trésorerie sont appelés Cash-flow (CF). Ils sont supposés être encaissés à la fin de chaque période.

$$\text{Flux de trésorerie actualisé} = \text{flux de trésorerie simple} \cdot (1+i)^n$$

Avec : n : la durée

i : le taux d'actualisation

2-5 La valeur actuelle nette (VAN)

C'est la comparaison entre le montant du capital investi et les flux engendrés par l'investissement actualisé à la date $t=0$.

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

Avec : CF_t : cash-flow pour chaque période t

I_0 : investissement initial en $t=0$

r : le taux d'actualisation

(Cours de l'analyse financière, madame Salmi, 3ème année)

2.5.1 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.

2.5.2 Les règles d'utilisation de la VAN

- Pour qu'un projet soit acceptable, il faut que la VAN soit positif.

Un projet est d'autant plus intéressant que sa VAN est grand

Chapitre II : Elaboration du business plan

- La VAN suppose un réinvestissement des flux au taux d'actualisation.
- Si nous sommes confrontés à des projets mutuellement exclusifs : de même durée, nous retiendrons le projet qui a la VAN la plus grande. De durées différentes, la comparaison se fait selon l'une des trois méthodes :
 - Le renouvellement à l'identique du projet le plus court ;
 - L'alignement sur la durée du projet le plus court ;
 - La méthode de l'annuité constante équivalente.

2.5.3 Avantages

- La VAN tient compte du facteur temps ;
- La VAN tient compte du risque au travers du taux d'actualisation ;
- La VAN indique la valeur créée par l'investissement.

2.5.4 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.

(CH. Zoubida, I. Farida, « établissement d'un business plan », 2020)

2.6 L'indice de profitabilité

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

- **Formule de calcul**

$I_p = \text{total des flux de trésorerie actualisés} / \text{coût d'investissement}$

- **Les règles de décision**

- Un projet sera retenu si $I_p > 1$.
- Un projet d'investissement est d'autant plus intéressant que son indice de profitabilité est grand ;
- En cas de rationnement du capital, la méthode de l'indice de profitabilité permet de hiérarchiser les projets à financer.

(<https://comptabilite.ooreka.fr/>, consulté le 19/10/2021 à 07 :00)

Chapitre II : Elaboration du business plan

2.7 Le taux interne de rentabilité

Le taux interne de rentabilité (TIR) est le taux d'actualisation pour lequel il y a équivalence entre le capital investi et l'ensemble des cash-flows.

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

Le TRI est le taux pour lequel la VAN est nulle. VAN=0

2.7.1 Critère de décision

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

Le TRI peut donc être considéré comme un taux de rejet. En effet, si nous retenons le TRI comme taux d'actualisation, nous aurons une VAN=0.

- Coût du capital < TRI projet accepté.
- Coût du capital ≥ TRI projet rejeté.

2.7.2 Règle de décision

- Pour un projet soit retenu, il est nécessaire que son TRI soit supérieur au taux de rentabilité minimum exigé par l'entreprise ou au cout du capital. Dans le cas inverse, le projet est rejeté ;
- Un projet d'investissement est d'autant plus intéressant que son TIR est élevé ;
- Le calcul du TIR suppose le réinvestissement des flux au TIR ;
- Pour un même projet, la VAN et le TIR peuvent donner des résultats opposés ;
- En cas de changements de signes dans la série des cash-flows, il peut exister plusieurs TIR.

(B-L. MOSCHETTO, 2005)

2.7.3 Avantages

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

2.7.4 Inconvénients

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

Chapitre II : Elaboration du business plan

2.8 Le délai de récupération

Le délai de récupération (DR) est le temps (calculé en années ou en mois) au bout duquel le montant cumulé du cash-flow actualisé au capital investi.

La formule se présente comme suit :

$$\frac{I_0 - \text{cumul inférieure}}{\text{cumul supérieur} - \text{cumul inférieure}} + \text{année du cumul inférieure}$$

2.8.1 Les types du délai de récupération

Il existe deux délais de récupération :

2.8.1.1 Délai de récupération simple

Il exprime la durée de récupération nécessaire de l'investissement initial. L'investissement le plus avantageux est celui dont la période de récupération est la plus courte.

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

2.8.1.2 Délai de récupération actualisé

Il exprime la durée de récupération de l'investissement initial mais avec des flux de trésorerie actualisé.

2.8.2 Règle de décision

- L'entreprise se fixe arbitrairement une limite ou norme qui lui permet de rejeter les projets pour lesquels le DR est supérieur à cette limite ;
- Si l'entreprise est confrontée à des projets d'investissement exclusifs un retiendra le projet qui a le DR le plus petit à la condition que celui-ci soit inférieur à la norme fixée par l'entreprise.

(R. Stutely, septembre 2008)

2.8.3 Avantages

- facile à appliquer ;
- favorise la liquidité : plus le délai de récupération 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.

Chapitre II : Elaboration du business plan

2.8.4 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.

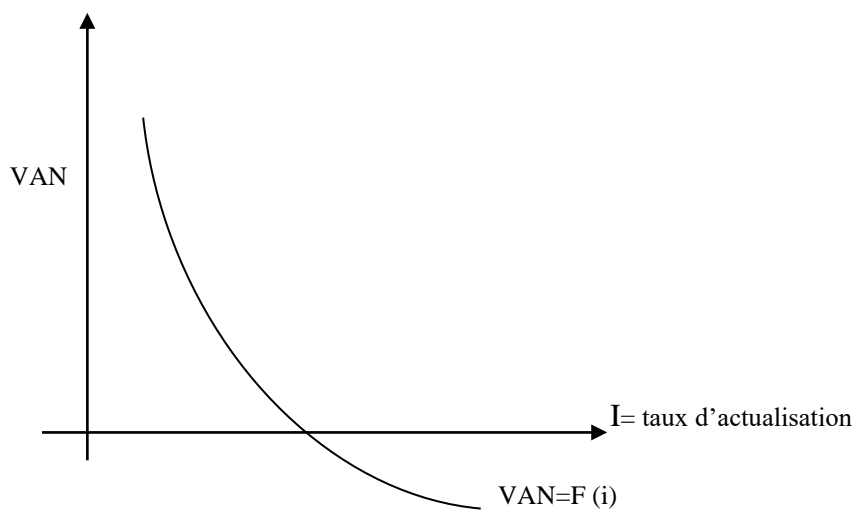
2.9 La relation entre la VAN et le TIR

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.

(I. Katia, « analyse de la structure financières et ses sources de financement », 2015)

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

Figure N01 : la relation entre la VAN et le TIR



- Source : CH. Zoubida et I. Farida, « établissement du BP, cas pratique : ETECTO-industries AZAZGA », obtention du diplôme de master, université Mouloud Mammeri, 2020

Avec : Un projet est rentable si sa VAN est égale à 0

La VAN = 0 si $i = \text{TIR}$ o 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

Chapitre II : Elaboration du business plan

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

3 l'Analyse stratégique

3.1 Définitions

Une analyse stratégique menée efficacement permet à l'entrepreneure de prendre connaissance des facteurs clés de succès du marché sur lequel il souhaite s'implanter. Cette analyse doit idéalement être faite lors de la création de l'entreprise, afin de disposer d'un maximum d'armes pour attaquer le marché. Il est ainsi possible de mener cette analyse lorsque l'entreprise est en pleine activité pour avoir appliqué le diagnostic interne.

3.2 Analyse SWOT

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

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

Ceci nous donne, pour ramener notre business plan à la manière d'un jeu d'aventure :

- **Straights (Force)** : caractéristiques de l'entreprise ou du projet qui lui donnent un avantage sur les autres
- **Weaknesses (faiblesse)** : caractéristiques de l'entreprise qui désavantagent l'entreprise ou le projet par rapport aux autres
- **Opportunities (opportunités)** : éléments de l'environnement que l'entreprise ou le projet pourrait exploiter à son avantage
- 3 **Theats (menaces)** : éléments de l'environnement qui pourraient causer des problèmes à l'entreprise ou au projet

(<http://www.manager-go.com>, consulté le 16/10/2021 à 15h)

Tableau N 07 : matrice swot (FFOM)

	Positive	négative
Analyse externe	opportunités	menaces
Analyse interne	forces	Faiblesses

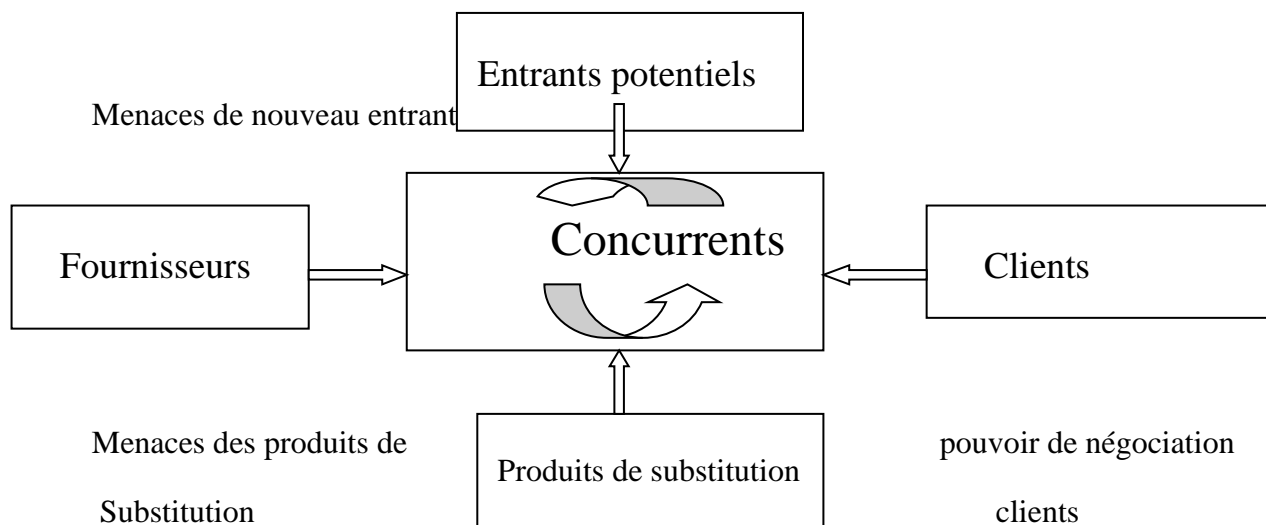
Source : SION Michel, réussir son business, Dunod, Paris, 2007, p43

Chapitre II : Elaboration du business plan

3.3 Les cinq forces concurrentielles de porter

Le modèle des 5 forces a été présenté par MICKAEL Porter (1985), économiste et professeur à l'université de HARVARD, représente les forces qui exercent un pouvoir de négociation sur l'entreprise : les clients, les fournisseurs, les concurrents, les produits de substitution et les entrants potentiels. (E. Monod, 2003)

Schéma N°04 : Les cinq forces concurrentielles de porter



Source : E. Monod, la méthode business plan pour la gestion de vos projets, édition d'organisation1, paris, 2003, page 96

- **Le pouvoir de négociation des clients**

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

- **La menace d'entrants potentiels**

L'arrivée de nouveaux entrants traduit l'attractivité du secteur modérée par le ticket d'entrée. Les barrières à l'entrée sont multiples

- **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

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

- **La menace des produits de substitution**

Les produits de substitution sont une alternative à l'offre. Ils peuvent soit répondre au même besoin soit influencer sur la demande.

Chapitre II : Elaboration du business plan

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

Elle met en avant les rapports de force entre les entreprises de même secteur qui se bat pour maintenir ou accroître leur position

(E. Monod, 2003)

3.4 Analyse PESTEL

L'analyse PESTEL est un outil d'analyse stratégique qui permet à l'entreprise d'identifier et de mesurer les éléments susceptibles d'impacter son activité et son développement. Ainsi ce modèle est un outil d'analyse de l'environnement souvent évoqué avec l'analyse SWOT.

L'utilisation de cet outil sert à analyser les facteurs environnementaux peuvent avoir impact sur l'entreprise, et l'analyse SWOT se focalise sur le plan interne (forces et faiblesses) et externe (opportunités et menaces).

(lecoindesentrepreneurs.fr, consulté le 22/10/2021 à 11 :30)

Les cinq composants de l'analyse PESTEL, sont :

- Politique (**P**) : ensemble des décisions prises par les gouvernements (politique, fiscale, commerce extérieur)
- Economique (**E**) : ensemble des facteurs qui impactent le pouvoir d'achat et le comportement des consommateurs (revenus disponible, chômage, taux d'intérêt...)
- Technologique (**T**) : ensemble des nouveautés technologique susceptibles de perturber le marché (dépenses publiques de recherche et développement, nouveaux brevets, d'ouvertures...)
- Environnement (**E**) : ensemble des facteurs liées à l'environnement influençant la manière d'exercer l'activité (traitement des déchets, émission de pollution ...)
- Légal (**L**) : ensemble des lois et des règlements impactent le cadre légal dans lequel évolue l'entreprise.

3.5 L'étude du couple produit/marchés

La croissance de l'entreprise peut seulement passer par l'innovation de produits, mais également par la conquête de marchés nouveaux avec les produits actuels. C'est l'objet de la matrice produits/marchés (Ansoff, 1962)

Chapitre II : Elaboration du business plan

Schéma n°05 : étude du couple produits/marchés

		EXTENSION DE MARCHES	DIVERSIFICATION	
Nouveaux		PENETRATION DU MARCHE	DEVLOPPEMENT DE PRODUITS	
Actuels				MARCHES
	Actuels		nouveaux	
		PRODUITS		

Source : E. MONOD, la méthode BP pour la gestion de vos projet, édition d'organisation 1, paris, 2003, page 87

Cette matrice permet de définir quatre situations :

- **Extension de marchés** : il s'agit d'accroître la fréquence d'achat ou la quantité d'achat unitaire mais également de détourner les consommateurs des concurrents.
- **Pénétration de marchés** : il s'agit donc de produits actuels sur des marchés émergents.
- **Développement de produits** : elle peut concerner de nouveaux modèles, de nouvelles caractéristiques de produits, sans oublier les services supplémentaires autour des biens actuellement en commercialisation.
- **Diversification** : elle peut être concentrique par le lancement de produits dont la technologie ou le marketing sont complémentaires du produit actuel.

3.6 La matrice du Boston Consulting Group (BCG)

Elle se présente comme suit :

Schéma n°06 : la matrice BCG

Taux de croissances du marché	Vedettes Croissance, rentabilité	Dilemmes Rentabilité aléatoire
	Vache à lait Rentabilité	Poids mort Rentabilité déclinante
		▶
		Part de l'entreprise sur le marché

Source : E. MONOD, 2003, page 93

Chapitre II : Elaboration du business plan

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

- **La part relative de marché**

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

- **Le taux de croissance du marché**

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

La matrice permet d'isoler quatre catégories de produits :

- **Vedette (ou star)**

Ce sont des produits en forte croissance pour lesquels l'entreprise bénéficie d'une part démarchée assez importante. Ils sont source d'une bonne rentabilité

- **Vache à lait**

Il est considéré comme la principale source de trésorerie dans l'entreprise. Ils permettent de transformer les produits dilemmes intéressants en vedettes.

- **Dilemme**

Dans ce cas, le marché est attrayant. Cependant l'entreprise n'est pas dans une bonne position concurrentielle. D'une rentabilité peu avérée, ces produits réclament des liquidités générées par ailleurs par l'entreprise

- **Poids mort**

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

(P. Maurin, 2008)

Tout au long de cette section, nous nous sommes intéressés à l'analyse de la rentabilité d'un projet à travers des différents critères d'analyses de la rentabilité d'un projet, et une analyse stratégique qui permettent aux entreprises, ou investisseurs de décider si un projet vaut ou non la peine d'être réalisé (en termes de temps, d'efforts et de ressources allouées).

Chapitre II : Elaboration du business plan

Conclusion

À l'issue de ce chapitre nous avons citées les étapes principales d'élaboration du business plan à savoir : une analyse de l'environnement externe et interne (étude du marché, ressources financière) de l'entreprise et une évaluation des outils d'analyse financières afin de voir la situation financière et comptable de l'entreprise

A la fin nous avons étudié la stratégie marketing qui est très importante pour l'entreprise pour décrocher une place sur le marché et avoir des avantages et contrer les inconvénients de réalisation d'une bonne étude (la réussite d'un projet).

Chapitre III

*Etablissement d'un business plan au
sein de l'ENIEM*

Introduction

Dans les chapitres précédents nous avons présenté les concepts clés relatifs au business plan, son utilité pour l'entreprise ainsi que son élaboration. Dans ce présent chapitre, nous allons essayer d'appliquer et de mettre en pratique ce que nous avons développé dans la partie théorique.

Afin de mieux comprendre les notions théoriques utilisées ci-dessus nous allons illustrer notre travail de recherche avec une étude pratique réalisée lors de notre stage au sein de l'entreprise ENIEM.

Ce chapitre sera divisé en trois sections : la première est consacrée à la présentation de l'ENIEM. Dans la deuxième section nous allons mener une analyse financière à travers les équilibres financiers, les soldes intermédiaires de gestion et l'analyse par l'étude de quelques ratios. Dans la troisième section nous allons d'abord étudier l'analyse de la rentabilité d'un projet à travers les différents critères d'évaluation de celui-ci, ensuite nous allons mener une analyse stratégique.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil « ENIEM »

Dans cette section nous allons étudier l'histoire de l'ENIEM et son emplacement géographique, le patrimoine de l'entreprise, puis ses missions et ses objectifs, enfin les différentes activités et unités de l'entreprise.

1 Présentation générale de l'ENIEM

1.1 La création de l'ENIEM et son emplacement géographique

Le complexe d'appareils ménagers résulte d'un contrat « produit en main » établi dans le cadre du premier plan quadriennal, et signé 21 Août 1971 avec un groupe d'entreprises allemandes représentées par le chef de file D.I.A.G (groupe allemand de construction de génie civil) pour une valeur de 400 millions de dinars. Les travaux de génie civil ont été entamés en 1972, la réception des bâtiments avec tous les équipements nécessaires a eu lieu en juin 1977, et ce dans la zone industrielle AISSAT Idir d'Oued Aissi à une dizaine de kilomètres à l'est du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. Il s'étale sur une superficie totale de 55 hectares, et il est administrativement de la commune de Tizi-Rached, daïra de Tizi-Rached, son siège social se situe au chef lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou. (M. DEYA Patrick, et M. LUBANGA Ezra, « comprendre l'impact de la structure financière de l'entreprise sur sa performance financière », 2017, p: 69).

L'ENIEM dispose de trois principale unités de production, qui sont l'unité froid, cuisson, climatisation, connues sous le nom de complexe d'appareil ménagers (CAM), située près de Tizi-Ouzou ; l'unité sanitaire est installée à MILIANA, wilaya d'Ain Defla pour la fabrication de baignoires, éviers, lavabos, et receveur de douche ; et la filiale lampe est situé à la zone industrielle de Mohammaedia wilaya de Mascara pour la fabrication de lampes. (http://www.idaea.csic.es/sites/default/files/Situation_de_la_R_D_dans_l_industrie_algerienne.pdf, consulté le 03/10/2021 à 15h32)

1.2 Evolution de l'ENIEM

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager (ENIEM) est issue de la restructuration de l'ex-société (SONELEC). L'ENIEM a été créée en janvier 1983 en gardant les fonctions assignées par l'entreprise-mère. Elle est érigée en société par action en octobre 1989, sa principale mission est d'assurer la production, le montage, le développement, et la recherche dans le domaine de l'électroménager. Elle a une gamme de produits très large (tous types de réfrigérateurs, de congélateurs, de cuisinières, de climatiseurs, et des appareils de

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

cuisson, de lavage ainsi que les lampes incandescence. Elle dispose aussi d'une autre activité qui consiste dans le montage de petit appareil électroménager domestique (robots de cuisine, moulins à café, hachoirs, mixeurs, sèche-cheveux, etc.).

L'ENIEM possède des grandes capacités de production et une expérience de plus de 30 ans dans la fabrication et le développement dans différentes branches d'électroménager.

En juin 1998, l'ENIEM fut la 1^{ère} entreprise à l'échelle nationale à obtenir la certification pour la norme internationale ISO 9002/94 auprès de l'AFAQ, certificat qu'elle a renouvelé avec QMI (Canada). L'ENIEM est confronté à la concurrence directe des plus grands producteurs mondiaux d'électroménager. Les importateurs, bénéficiant de puissants réseaux de soutien et de protection, lui livrent une concurrence que ces cadres qualifient souvent de déloyale. (Z. Yamina et D. Dehbia, « analyse financière d'une entreprise publique », 2015, p : 62)

L'évolution de l'activité de l'ENIEM est résumée dans ce tableau

Tableau n°08 :L'évolution de l'ENIEM.

Années	Développement
1977	<ul style="list-style-type: none">- Démarrage de la production des réfrigérateurs petits modèles « partenaires Allemand, DIA.BOSCH »- Démarrage de l'ancienne usine de cuisinières de réchaud plat 2 feux « partenaire Allemand, DIAG-SEPPELFRIKCE »
1979	<ul style="list-style-type: none">- Montage de premiers climatiseurs types fenêtre.- Entrée de production des chauffe eau/bain « partenaires allemand BACH-RINS et MARY »France et contrat Espagne
1982	<ul style="list-style-type: none">- Introduction de montage de petits appareils ménagers MAC-SC
1986	<ul style="list-style-type: none">- Entrée d'exploitation de la nouvelle usine de réfrigérateurs et congélateurs grands modèles « partenaire japonais MATSH-TOSHIBA »
1987	<ul style="list-style-type: none">- Arrêt de la production de PAM
1989	<ul style="list-style-type: none">- Arrêt de production de réchaud plat 2F- Passage de l'ENIEM à l'autonomie conformément à la loi 28-01 portant sur l'orientation d'EPE
1990	<ul style="list-style-type: none">- Arrêt de production de l'ancienne cuisinière et vente de ses équipements- Intégration de l'ancienne usine réfrigérateurs à la nouvelle « INTER- COOP-TECHNOGAS »

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

1991	- Entrée en production de la nouvelle usine cuisinière de partenaire Italien « INTER-COOP-TECHNOGAS »
1992	- Mise en place de l'usine congélateurs horizontaux « BAHUT » de partenaire Libanais « l'EMATIC »
1993	- Réalisation de radiateurs gaz butane à panneaux catalytiques, produits conçus et réalisé par l'ENIEM
1994	- Réalisation de chaud plat au feu. Abandon de la production « CE »
1995	- Entrée en production de réfrigérateurs 520L - Montage de petits appareils ménagers partenaire « ITALISTAMP »
1996	- Entrée de production de PAM/SC et MACIALISTAMP Reprise de comptoirs et armoires frigorifique
1997	- Abondant de réchaud plat 04 feux - Reconversion de CFC - Changement des équipements dans le cadre de la reconnaissance des CFC
1998	- Certification de l'entreprise « ISO » par l'organisme français AFAQN, qualité ISO 9002/94
1998 à nos jours	- Restructuration des complexes appareils ménager qui a donné naissance à des unités : unité froid, unité climatisation, unité cuisson, unité de prestation technique et une unité commerciale.

Source : Document interne ENIEM

1.3 Capital social de l'ENIEM

L'ENIEM a été transformée juridiquement en société par action le 08/10/1989, avec un capital de 40.000.000,00 DA. Celui-ci a été augmenté à 70.000.000,00 DA dans le cadre de mesure d'assainissement arrêté par la direction central du trésor public.

Le capital actuel est de 10.279.800.000,00 DA, détenu en totalité (100%) par groupe Elec El Djazair à partir du 10/06/2015.

1.4 Missions de l'ENIEM

La mission de l'ENIEM est d'assurer la fabrication, le montage, le développement et la commercialisation des appareils ménagers, le développement et la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager notamment :

- Appareils de climatisation ;

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

- Appareils de cuisson ;
- Petits appareils ménagers (PAM).

(<https://123dok.net/article/pr%C3%A9sentation-l-entreprise-eniem-place-innovation-sein-eniem.mvjdn3py>, consulté le 03/10/2021 à 17h :59)

1.5 Les objectifs de l'ENIEM

L'ENIEM s'est assignée plusieurs objectifs afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions à savoir : (B. Lynda et S. Hacene, « lancement d'un nouveau produit », 2017, p : 39)

- L'accroissement de la satisfaction des clients ;
- La diversification des produits ;
- La maîtrise des coûts ;
- L'amélioration des compétences du personnel ;
- La réduction des rebuts et l'amélioration de la gestion des déchets ;
- L'amélioration du chiffre d'affaire ;
- Le développement des compétences et de la communication ;
- L'amélioration en continue de l'efficacité du système de management qualité ;
- La prévention des risques de pollution et la mesurer des rejets atmosphériques ;
- La formation du personnel sur l'environnement ;
- La réduction des charges de structure ;
- Le placement de son produit à l'échelle internationale de la direction générale.

1.6 La position de l'ENIEM sur le marché

L'ENIEM à travers la commercialisation de ses produits arrive à les vendre sur le marché local et extérieur. (B. Saïd, analyse du rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit », 2012, page : 95, 98)

- **Sur le marché local**

L'entreprise détient une force de vente de ses produits sur le marché national en possédant une clientèle très variée. Pour une meilleure implantation, l'ENIEM procède à l'ouverture de plusieurs points de vente dans plusieurs régions sur le territoire national,

L'ENIEM détient des parts de marché qui varient entre 60 et 65% pour les réfrigérateurs et les cuisinières, 40% pour les climatiseurs et enfin 30% pour les sanitaires.

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

• Sur le marché extérieur

Grace à l'importance des devises, l'exportation des produits, peuvent faire face au financement des importations des matières premières qui représentent 80% du total des achats.

L'ENIEM est la première entreprise algérienne à être certifiée aux normes ISO 9002 en 1998 et ISO 9001/2003 et renouvelée en 2006 stipulant sa conformité aux normes internationales.

2 Organisation générale de l'ENIEM

La structure de l'ENIEM comporte :

2.1 La direction générale

La direction générale est l'entité qui est responsable de la stratégie et du développement de l'entreprise, et ceux en tenant compte des résolutions de son conseil d'administration.

Elle gère le portefeuille stratégique de l'entreprise et procède à l'élaboration des ressources financières d'ensemble ainsi qu'elle fournit aux autres structures un certain nombre de services communs (fiscalité, assurance, etc.)

Elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le président directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés des principales fonctions de l'entreprise, ces dernières sont les suivantes :

- Direction qualité et environnement (DQE) ;
- Direction marketing et communication (DMC) ;
- Direction planification et contrôle de gestion (DPCG) ;
- Direction des ressources humaines (DRH) ;
- Direction centrale finance et comptabilité (DFC) ;
- Direction développement et partenariat (DDP) ;
- Direction gestion industrielle (DGI) ;
- Direction juridique et contentieux (DJC) ;
- Direction des systèmes informatiques (DSI).

2.2 Les unités de l'ENIEM

L'ENIEM est composée de trois unités : de production, commerciale et prestation technique.

2.2.1 Les unités de production

Les unités de production sont indépendantes et se présente comme suit :

➤ **Unité froid**

Elle est considérée comme l'unité la plus importante sur le plan effectif « 1562 agents ». Elle produit plusieurs modèles de réfrigérateurs et congélateurs, procède des bâtiments industriels, ses fonctions principales :

- Injection plastique et polystyrène ;
- Transformation des tôles et tubes (presse-soudeuse-refend-âge) ;
- Injection mousse polyuréthane (3 lignes) ;
- Thermoformage de plaque plastique ;
- Assemblage produit (montage final- 3 lignes) ;
- Unité (Air comprime- eau chaude-azote station de gaz cyclopentane énergie-électrique) ;
- Laboratoire d'essai produits chimiques-métallurgie ;
- Structure des soutien- maintenance de gaz-contrôle de qualité- études méthodes ;
- Unité froid est composée de 3 lignes de produits.

1^{ère} ligne

- Réfrigérateur petit modèle dont à capacité de production est de 110.000 appareils par an, réalisé en 2(deux) équipes ;

2^{ème} ligne

- Réfrigérateur grand modèle dont les capacités installées sont de 390.000 appareils par an réalisé en deux équipes (4 modèles de réfrigérateurs) ;
- Donneur de licence : TOSHIBA JAPAN-1987.

3^{ème} ligne

- Congélateur dont les capacités sont 60.000 appareils par an (3 modèles de fabrique).
- Donneur de licence : LEMATIC-LIBAN-1993 ;

➤ **Unité cuisson**

Elle est spécialisée dans la production des différents types de cuisinières. L'effectif de cette unité est de 483 agents, le potentiel industriel de l'unité de cuisson est constitué des matières suivantes :

- Transformation de tôles et tubes (presse-soudeuse) ;
- Traitement et émaillage ;

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

- Tangage et chromage de composants métalliques ;
- Assemblage de produits (montage final) ;
- Laboratoire d'essai produit ;
- Structure de soutien (maintenance zone études sur méthodes).

Les capacités installées sont de 15.000 appareils par an en deux équipes (4 modèles de cuisinières sont fabriqués).

Donneur de licence : techno gaz-Italie (99)

➤ **Unité de climatisation**

Comme son nom l'indique, elle est spécialisée dans la fabrication et le montage de plusieurs types de climatiseurs. Effectifs de l'unité est de 230 agents. Le potentiel industriel de climatisation est constitué des matières suivantes :

- Transformation de tôles et tubes (presse- soudeuse- plieuse...)
- Traitement et revêtement de surface (peinture) ;
- Assemblage produits (montage final) composé de lignes de montage (chaîne climatisation, stylo et fenêtre et chaîne pour autre RGB chauffe-bain) ;
- Les capacités installées sont de 60.000 appareils par an. Pour les climatisations types fenêtre, Splyt système en deux équipes ;
- Donneur de licence : Air Conditionné (AC)- France 1977 cette unité procède également des capacités installés pour la fabrication de :
 - Chauffage à gaz butane catalytique 50.000 appareils par an ;
 - Comptoir et armoires frigorifiques.

2.2.2 Unité commerciale

Elle est chargée de la commercialisation des produits fabriqués par unités de production, de la gestion du réseau et du service après-vente, son effectif est de 213 agents.

2.2.3 Unité prestation techniques

C'est une unité de soutien aux autres unités de production, elle est chargée de la gestion :

- Des énergies et fluides ;
- De l'entretien des équipements ;
- Des engins roulants ;
- De l'entretien des bâtiments ;

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

- Des fonctions informatiques au sein des complexes ménagers.

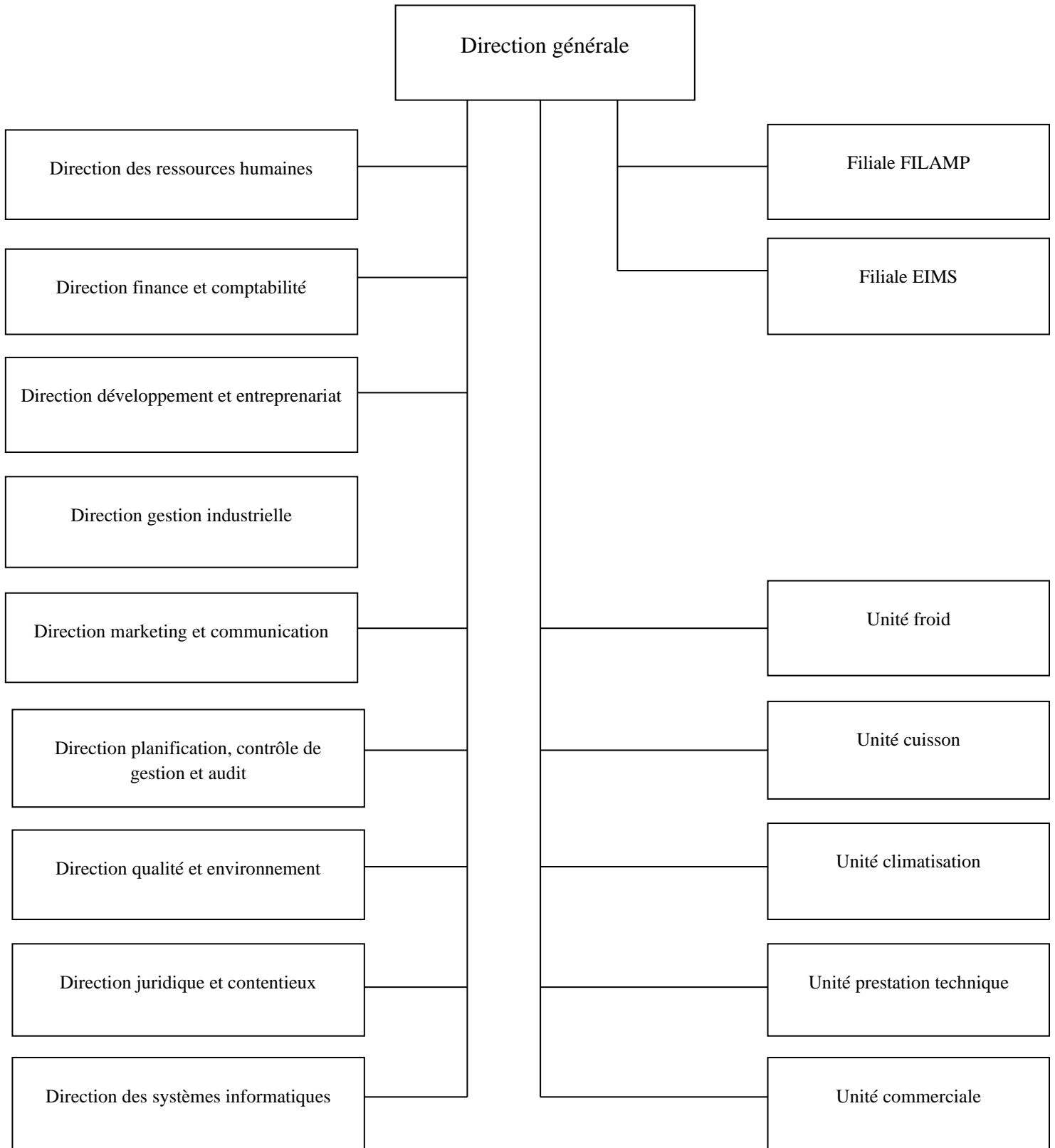
D'après la structure organisationnelle de l'ENIEM, nous remarquons que les unités de production disposent d'une autonomie de gestion étendue à l'ensemble des fonctions et sont rattachées hiérarchiquement à la direction générale. Nous constatons aussi le rôle central attribué à la direction de la qualité et de l'environnement qui est liée à toutes les directions et à toutes les unités de production. Cela justifie la préoccupation de l'ENIEM pour la qualité et la protection de l'environnement naturel. Il est assigné à cette direction les tâches suivantes :

- L'élaboration des procédures de gestion ;
- L'identification et description des processus de gestion ;
- La création et révision des documents de gestion ;
- La préparation des revues de direction ;
- L'élaboration du plan d'amélioration de la qualité et de protection de l'environnement au niveau de l'entreprise ;
- L'analyse et élaboration d'une synthèse des rapports mensuels de qualité et environnement ;
- L'analyse et synthèse des réclamations clients ;
- L'élaboration des programmes d'audits internes ;
- La conduite des audits internes.

Pendant nos visites guidées au complexe d'Oued-Aissi, nous avons remarqué que chaque unité dispose d'ateliers propres à elles, même si les tâches de ces ateliers sont communes pour toutes les unités (traitement de la tôle, revêtement des surfaces,...). Nous avons remarqué que l'administration de l'ENIEM est géographiquement dispersée, elle est partagée en trois bloc : cuisson, froid et climatisation, les mêmes postes, les mêmes bureaux, les mêmes fonctions sont répétées dans chaque bloc avec un personnel différent. De ce fait, le cloisonnement des structures et leur dispersion géographique entraînent « un manque de contacts et une insuffisance dans les relations de travail ». La redondance des fonctions engendre aussi une complexité de gestion et une inexploitation des synergies possibles entre les unités.

3. L'organigramme générale de l'ENIEM

Schéma n°07 : l'organigramme générale de l'ENIEM



Source : document interne à l'ENIEM

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

Après avoir présenté l'entreprise nationale industrielle de l'électroménager (ENIEM), par sa création, son évolution, et sa structure, nous allons essayer d'appliquer une analyse financière pour cette entreprise afin de connaître sa santé financière.

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

Section 02 : analyse financière pour l'ENIEM

Afin de construire un business plan, il est nécessaire de réaliser un diagnostic financier pour l'ENIEM, et ce à travers ses bilans, ses indices d'équilibre, le tableau des soldes intermédiaire de gestion, ainsi que des différents ratios mesurant le niveau de développement de son activité et analysant la situation financière de l'ENIEM

1. L'analyse des bilans financiers prévisionnels

1.1 Présentation du bilan financier prévisionnel pour 2014, 2015 et 2016

Tableau n° 09: Emplois des bilans financiers prévisionnels pour 2014, 2015 et 2016

Actif	2014	2015	2016
Immobilisations corporelles	585 460 599,25	567 779 534,65	556 450 924,90
Terrains	371 073 487,54	371 073 487,54	371 073 487,54
Bâtiment	168 791 594,18	155 321 171,60	148 324 846,99
Installations techniques, matériel et outillage industriels	-	40 407 574,57	35 670 916,44
Autres immobilisations corporelles	775 103,95	977 300,94	1 381 673,93
Immobilisations en cours	19 214 484,11	19 214 484,11	19 214 484,11
Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00
Autres immobilisations financières	364 396 647,34	364 399 797,34	364 399 797,34
Dépôt et cautionnement versés	33 150,00	36 300,00	36 300,00
Autres créances immobilisées	364 363 497,34	364 363 497,34	364 363 497,34
Impôts différés actif	2 297 965,70	5 357 354,20	2 355 935,27
Valeurs immobilisées	971 369 696,40	956 751 170,30	942 421 141,62
Matières premières et fournitures	107 512 666,57	209 495 775,70	163 107 651,75
Fournitures consommables	4 976 282,93	14 545 858,28	11 913 448,18
Matières consommables	1 957 250,52	2 046 418,44	2 198 874,88
Encours de production produit finis	-	4 465 022,70	-
Stocks à l'extérieures	0,00	0,00	311 154,60
Valeurs d'exploitations	114 446 200,02	230 553 075,30	177 531 129,41
Créances clients	0,00	0,00	0,00
Autres débiteurs	1 329 474 914,32	2 119 704 699,97	1 367 710,47
Impôts et assimilés	11 738 403,08	12 957 276,90	954,04
Valeurs réalisables	1 341 213 317,40	2 132 661 976,87	1 368 664,51
Trésorerie active	72 467,00	102 728,00	15 645 123,75
Valeurs disponibles	72 467,00	102 728,00	15 645 123,75
Actif circulant (VE+VR+VD)	1 455 731 984,42	2 363 317 779,99	194 544 917,67
Total général de l'actif	2427 101 680,82	3320 068 950,29	1136 966 059,29

Source : réalisé par nos soins à partir de l'actif du bilan comptable de l'ENIEM

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

Tableau n°10 : Ressources des bilans financiers prévisionnels pour 2014, 2015, 2016

Passif	2014	2015	2016
Capitaux propres	373 329 453,33	-79 335 371,58	76 960 081,00
Capital émis	0,00	0,00	0,00
Réserves légale	0,00	0,00	0,00
Ecart de réévaluation	137 477 008,68	137 475 497,97	137 475 497,97
Résultat net-Résultat net part du groupe(1)	206 997 042,19	-245 358 472,01	-54 102 462,26
Autres capitaux propres-Report à nouveau	28 855 402,46	28 547 602,46	-6 412 954,71
DLMT	429 569 186,20	438 770 501,28	422 772 405,35
Emprunt et dettes financières	400 000 000,00	400 000 000,00	400 000 000,00
Impôts (différés et provisionnés)	7 421 083,14	6 438 594,77	5 409 432,76
Provisions et produits comptabilisés d'avance	22 148 103,06	32 331 906,51	17 362 972,59
DCT	48 677 314,46	47 487 377,60	637 233 572,94
Fournisseurs et comptes rattachés	6 460 650,97	7 102 983,74	42 817 543,06
Impôts	14 841 972,00	8 202 821,28	19 735,35
Autres dettes	27 374 691,49	32 181 572,58	594 396 294,53
Trésorerie passive	1 575 525 726,83	2 913 146 442,99	0,00
Total général du passif	2 427 101 680,82	3 320 068 950,29	1 136 966 059,29

Source : réaliser par nos soins à partir du passif du bilan comptable de l'ENIEM

1.2 Présentation des bilans financiers prévisionnels en grande masse pour 2014,2015 et 2016

Tableau n°11 : Bilan financier prévisionnel en grande masse de l'année 2014

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
V. immobilisées	971 369 696,40	40%	Fonds propre	373 329 453,33	15%
V. Exploitation	114 446 200,02	5%	DLMT	424 569 186,20	18%
V. réalisables	1 341 213 317,40	55%	DCT	48 676 314,46	2%
V. disponible	72 467,00	0,003%	Trésorerie	1 575 525 726,83	65%
TOTAL	2 427 101 680,82	100%	TOTAL	2 427 101 680,82	100%

Source : réaliser par nos soins à partir de l'actif du bilan financier prévisionnel, année 2014

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

Tableau n°12: Bilan financier prévisionnel en grande masse de l'année 2015

Actif	Montant	%	Passif	Montant	%
V. Immobilisées	956 751 170,30	29,00%	Fonds propres	-79 335 371,58	-2,4%
V. Exploitations	230 553 075,30	7,00%	DLMT	438 770 501	13%
V. Réalisables	2 132 661 976,87	64,00%	DCT	47 487 377,60	1,43%
V. Disponibles	102 728,00	0,003%	Trésorerie	2 913 14 442,99	87,7%
Total	3 320 068 950,29	100%	Total	3 320 068 950,29	100%

Source : réaliser par nos soins à partir de l'actif du bilan financier prévisionnel, année 2015

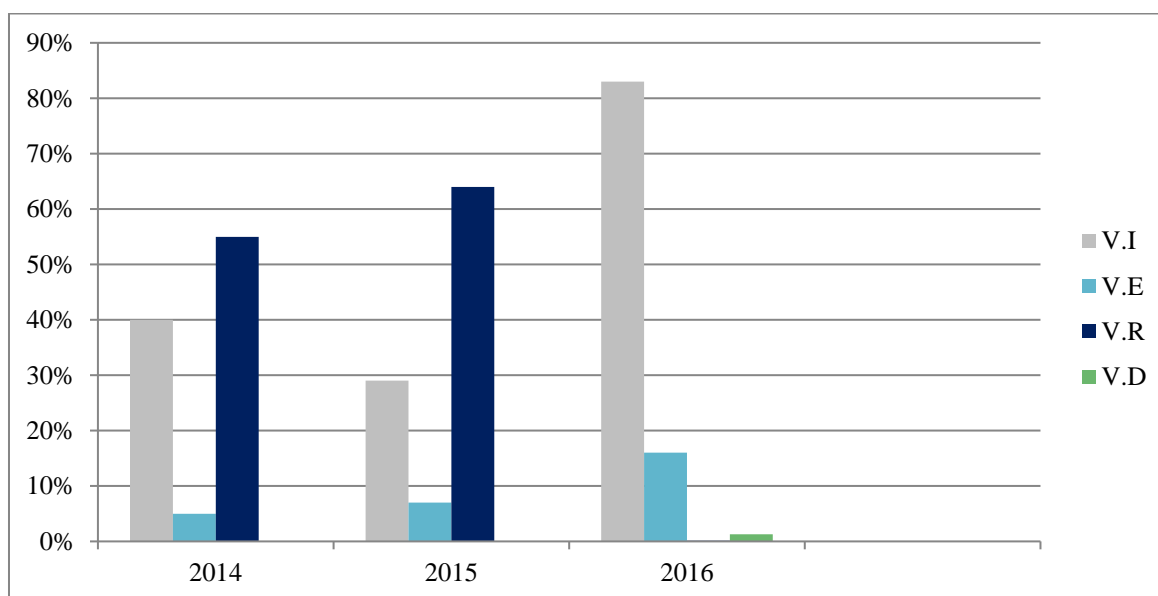
Tableau n°13: Bilan financier prévisionnel en grande masse de l'année 2016

Actif	Montant	%	PASSIF	Montant	%
V. Immobilisées	942 421 141,62	83%	Fonds propre	76 960 081,00	18%
V. Exploitation	177 531 129,41	16%	DLMT	422 772 405,35	37%
V. Réalisables	1 368 664,51	0,12%	DCT	637 233 572,94	56%
V. Disponibles	15 645 123,75	1,3%	Trésorerie	0	
Total	1 136 966 059,29	100%	Total	1 136 96059,29	100%

Source : réaliser par nos-soins à partir de l'actif du bilan financier prévisionnel, année 2016

1.3 Présentation graphique des éléments d'actif

Figure N°02 : Présentation graphique des éléments d'actif



Source : Réaliser par nos-soins à partir de l'actif du bilan financier prévisionnel en grande masse

1.4 Interprétation structurelle des emplois du bilan

D'après le graphe ci-dessus, nous constatons que :

- **Valeurs Immobilisées**

Les valeurs des immobilisations de l'entreprise représentent (40%) du total de l'actif en 2014, puis diminue à (29%) en 2015, ensuit une forte augmentation de (83%) en 2016. Cela suit un cycle normal d'une entreprise industrielle.

Sachant que les montants des immobilisations ont connu une légère baisse, à savoir : Entre 2014 et 2015(-14 618 526,1). Entre 2015 et 2016 (-14 330 028,68).

- **Valeurs d'exploitation**

Elles représentent des taux minimes pour les trois années, elles sont respectivement comme suit : 5%, 7%, 16%. Cela peut s'expliquer par la nature de l'activité de l'entreprise.

Om remarque aussi que les taux réalisés augmentent pendant les trois années, ce qui est due à l'augmentation des stocks.

- **Valeurs réalisables**

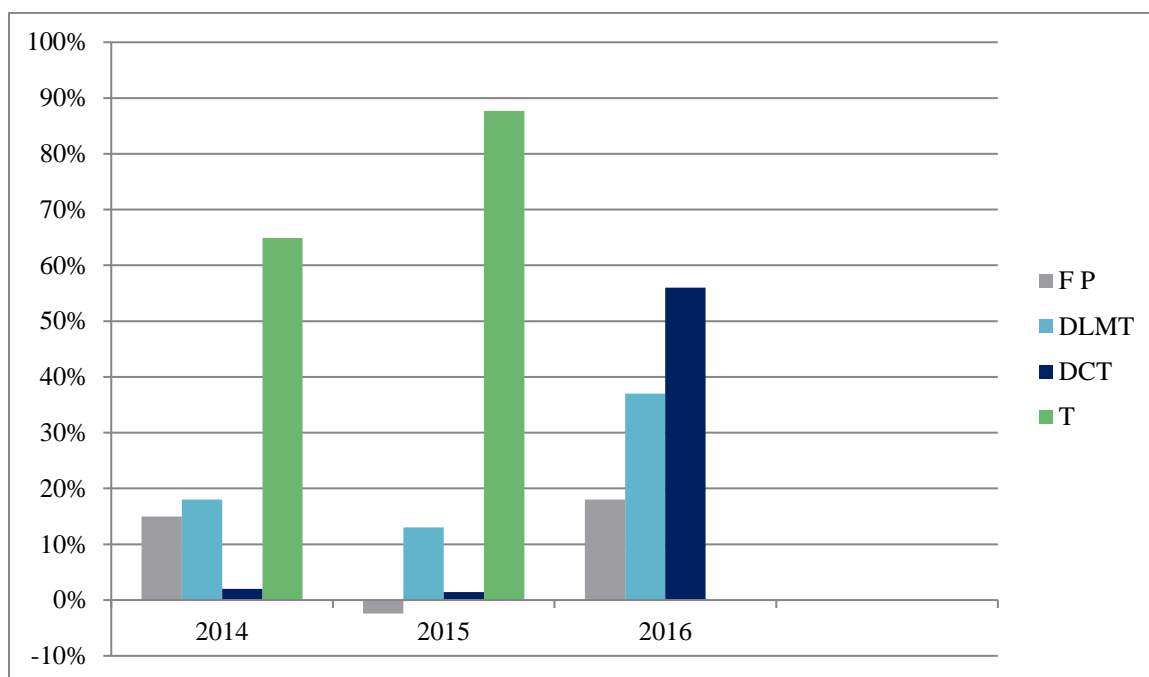
Elles ont pris un pourcentage important durant les années 2014 et 2015 (respectivement 55%,64%), cela revient aux créances clients. Par contre, en 2016 ce pourcentage a chuté à (0,12%), cela peut s'expliquer par le règlement de l'ensemble des créances par les clients.

- **Valeurs disponibles**

Elles sont de 0,002 en 2014, 0,003% en 2015 et de 1,3% en 2016, ce qui signifie que l'entreprise n'arrive pas à gérer sa trésorerie.

1.5 Présentation graphique des éléments du passif

Figure N°03 : Présentation graphique des éléments passifs



Source : réaliser par nos-soins à partir du passif du bilan financier prévisionnel en grande masse

1.6 Interprétation structurelle des ressources du bilan

- **Fonds propres**

Ils sont estimés à 15% en 2014 et à 18% en 2016 d'où le recours à un financement extérieur.

Nous constatons que le fond propre de 2015 est négatif (-2%). Cette situation est due à l'accumulation des résultats négatifs des années précédentes.

- **D.L.M.T**

L'entreprise a enregistré 18% de DLMT au total du passif en 2014, puis une courte diminution à 13% en 2015, ensuite une augmentation à 37% en 2016. Ceci signifie que l'entreprise est en mesure de financer une petite partie de son cycle d'exploitation

- **D.C.T**

Nous constatons une augmentation considérable des dettes à court terme 56% en 2016, par rapport aux deux premières années (2%, 1,43%). Cela veut dire que l'entreprise, en 2016 a fait un recours excessif aux dettes à court terme pour financer son exploitation.

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

- **T.P**

L'entreprise montre un pourcentage important durant 2014 et 2015, respectivement 65%, et 87,7%, cela s'explique par les délais fournisseur importants. Une valeur nulle en 2016.

2. Calculs des équilibres financiers des exercices 2014, 2015 et 2016

2.1 Calcul du fond de roulement net

➤ **Par le haut du bilan**

F.R.N= Capitaux permanents (C. propres + D.L.M.T)- Valeurs immobilisées

Tableau N°14 : calcul le FRN par le haut du bilan

Désignations	2014	2015	2016
Capitaux permanents (1)	802 898 639,53	359 435 129,7	499 732 486,35
V. immobilisées (2)	971 369 696,40	956 751 170,30	942 421 141,62
F.R.N= (1) - (2)	-168 471 056,87	-597 316 040,60	-442 688 655,27
Variation du F.R.N	-	-428 844 983,73	154 627 385,33

Source : élaboré par nos-soins

➤ **Par le bas du bilan**

F.R.N= Actif circulant- Passif circulant (DCT+TP)

Tableau N°15 : calcul le FRN par le bas du bilan

Désignations	2014	2015	2016
Actif circulant (1)	1 455 731 984,42	2 363 317 779,99	194 544 917,67
Passif circulant (2)	1 624 203 041,29	2 960 633 820,59	637 233 572,94
F.R.N= (1) - (2)	-168 471 056,87	-597 316 040,60	-442 688 655,27
Variation du F.R.N	-	-428 844 983,73	154 627 385,33

Source : élaboré par nos-soins

Commentaire : d'après les résultats obtenus, nous constatons que les F.R.N sont négatifs ce qui nous permet de dire que l'entreprise ne dispose pas de suffisamment de ressources pour couvrir ses charges d'exploitations, et elle n'arrive pas à financer ses immobilisations à partir de ses capitaux permanents. Ainsi, nous pouvons dire que l'entreprise est sous-capitalisée et elle a un déséquilibre financier à long terme.

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

2.2 Calcul du fonds de roulement global

Tableau N°16 : calcul du FRG

Désignations	2014	2015	2016
Actif circulant :			
Valeurs d'exploitation (1)	114 446 200,02	230 553 075,12	177 531 129,41
Valeurs réalisables (2)	1 341 213 317,40	2 132 661 976,87	1 359 664,51
Valeurs disponibles (3)	72 467,00	102 728,00	15 645 123,75
F.R.G = (1) + (2) + (3)	1 455 731 984,42	2 363 317 779,99	194 535 917,67

Source : élaboré par nos-soins

Ou encore :

Tableau N°17 : calcul du FRG

Désignations	2014	2015	2016
Fonds de roulement (1)	-168 471 056,87	-597 316 040,60	-442 688 655,27
Passif circulant (2)	1 624 203 041,29	2 960 633 620,59	637 233 572,94
Déouvert bancaire (3)	0	0	0
F.R.G = (1) + (2) - (3)	1 455 731 984,42	2 363 317 779,99	194 535 917,67

Source : élaboré par nos-soins

Commentaire : d'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que le F.R.G est positif pour les trois années, cela est dû à l'importance des valeurs réalisables.

2.3 Calcul du besoin en fonds de roulement

B.F.R = (V. d'exploitations + V. réalisables) – Passif circulant

Tableau N°18 : calcul de besoin en fond de roulement

Désignations	2014	2015	2016
V.E (1)	114 446 200,02	230 553 075,12	177 531 129,41
V.R (2)	1 341 213 317,40	2 132 661 976,87	1 359 664,51
P.C (3)	1 624 203 041,29	2 960 633 620,59	637 233 572,94
B.F.R (1) + (2) - (3)	-168 543 523,87	-597 418 568,60	-458 342 779,02
Variation du B.F.R	-	-428 875 044,73	139 075 789,58

Source : élaboré par nos-soins

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

Commentaire : le B.F.R est négatif durant les trois années 2014, 2015 et 2016. Ce qui nous amène à dire que le cycle d'exploitation de l'entreprise fonctionne bien et finance la totalité de son exploitation par ses D.C.T, c'est-à-dire qu'elle règle ses fournisseurs après avoir été payée par ses clients. Donc l'entreprise réalise un équilibre financier à court terme.

2.4 Calcul de la trésorerie nette

$$T.N = F.R.N - B.F.R$$

Tableau N°19 : calcul de TN

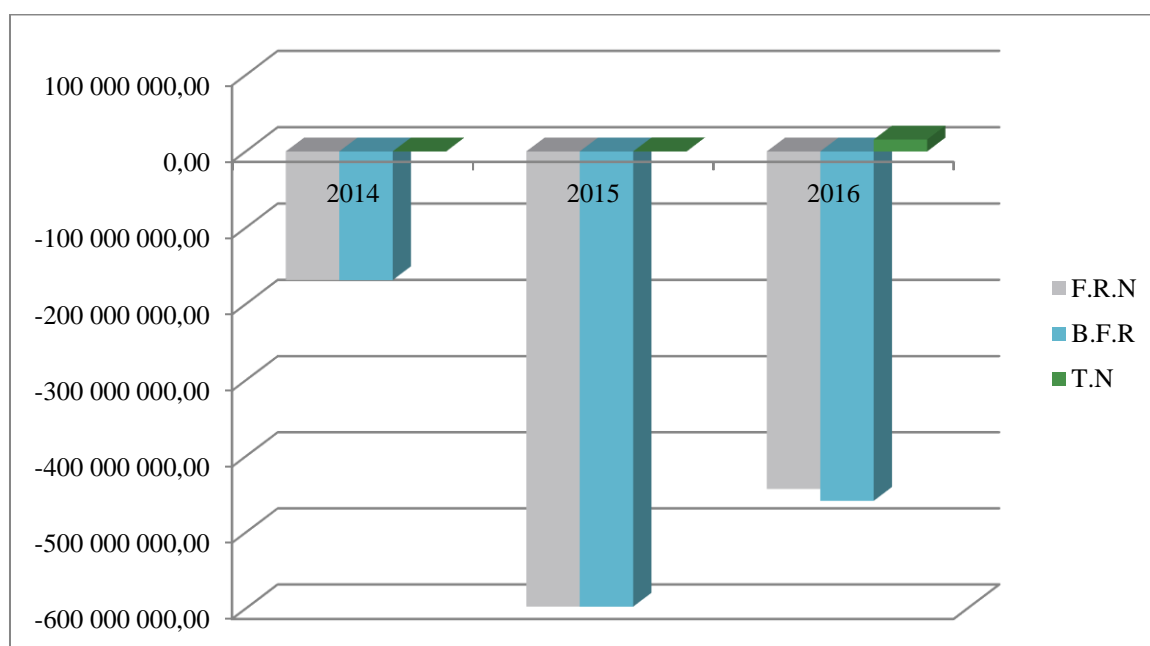
Désignations	2014	2015	2016
F.R.N (1)	-168 471 056,87	-597 316 040,60	-442 688 655.27
B.F.R (2)	-168 543 523,87	-597 418 568,60	-458 342 779.02
T.N = (1) - (2)	72 467,00	102 528,00	15 654 123,75
Variation de la T.N	-	30 061,00	15 551 595.75

Source : élaboré par nos-soins

Commentaires : Malgré que le F.R.N et le B.F.R soient négatifs durant les 3 années, la trésorerie nette est positive. Cela veut dire que l'entreprise assure un équilibre immédiat et « elle dispose d'une marge de sécurité suffisante ».

2.5 Présentation graphique des équilibres financiers pour les années 2014, 2015, 2016

Figure N°04 : Présentation graphique des équilibres financiers pour les années pour les trois années



Source : réalisé par nos-soins

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

3. Elaboration du tableau des soldes intermédiaires de gestion pour 2014, 2015 et 2016

Tableau N°20 : élaboration du S.I.G

Désignations	2014	2015	2016
Production vendue	0	0	0
Production stockée	1 846 007 407,13	1 788 664 186,68	1 885 865 982,61
Production immobilisée	1 218 074,83	4 429 024,11	1 297 708,50
Production de l'exercice	1 847 225 481,96	1 793 093 210,79	1 887 163 691,11
Achat consommé	1 553 649 801,40	1 490 470 153,90	1 626 279 739,35
Services extérieurs et autres	1 657 729,78	2 275 591,14	712 484,46
Consommations	25 567 036,05	15 629 671,23	22 205 189,21
Valeur ajoutée	266 350 914,73	284 717 794,52	237 966 278,09
Charges du personnel	121 298 011,20	107 921 473,82	110 464 754,86
Impôt et taxes	2 425,13	3 460,89	1 905,15
Cotisation sociale	/	/	/
E.B.E	145 050 478,40	176 792 859,81	127 499 618,08
Autres produits opérationnels	30 325 142,21	37 041 899,81	32 709 651,73
Reprise sur pertes de valeurs	19 543 337,80	17 063 926,42	15 974 418,00
Autres charges opérationnels	60 872 300,77	37 546 469,22	41 904 926,38
Dotations aux amortissements	30 505 858,71	45 217 010,62	25 724 328,02
Résultat opérationnel	103 540 798,93	147 435 206,20	108 554 433,41
Produits financiers	25 181 793,89	38 225 663,67	8 167 657,08
Charges financières	20 978 857,51	48 512 631,46	62 457 332,25
Résultat financier	4 202 936,38	-10 296 967,79	-54 289 675,17
Résultat opérationnel	103 540 798,93	147 435 206,20	108 554 433,41
Résultat financier	4 202 936,38	-10 296 967,79	-54 289 675
Résultat avant impôt	107 743 735,31	137 138 238,41	54 264 758,24
Imposition différée actif	-2 304 014,85	-5 188 550,69	2 904 815,42
Imposition différée passif			-1 029 162,01
Résultat net	110 047 750,16	142 326 789,10	52 389 104,83

Source : élaboré par nos-soins à partir du compte de résultat prévisionnel de l'ENIEM

3.1 Interprétations du S.I.G

D'après les résultats obtenus dans le tableau des S.I.G, nous pouvons constater que :

- **Production de l'exercice**

La production de l'exercice est relativement stable et importante durant ces trois années 2014, 2015 et 2016, malgré que la production vendue (chiffre d'affaire) est nul pendant toute cette période (C.A=0). Cela est dû aux valeurs importantes de la production stockée, ce qui montre peut être un problème, car l'augmentation de la production stockée peut présenter des

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

difficultés de l'entreprise à écouler les produits ou une survalorisation des stocks. Ceci à cause de la mauvaise gestion interne, une concurrence plus agressive ou des produits et services qui ne sont plus adaptés au marché.

- **Valeur ajoutée**

La valeur ajoutée est positive durant les trois années. Nous remarquons une augmentation de 18 366 879.8 DA en 2015 par rapport à l'année précédente (2014), cela signifie une création de la richesse par l'entreprise. Puis en 2016, l'entreprise a connu une baisse légère justifiée par l'augmentation des consommations intermédiaires.

- **Excédent brut d'exploitation et le résultat opérationnel (R.OP)**

L'E.B.E et le R.OP ont des valeurs positives pendant les 3 années. Entre 2014 et 2015, nous constatons une augmentation qui est due à l'augmentation de la V.A dégagée et à la diminution des charges du personnel, et une baisse légère en 2016 due à l'augmentation des charges du personnel.

- **Résultat financier (R.F)**

Le R.F est positif pour l'année 2014, c'est-à-dire que les produits sont supérieurs aux charges et il est négatif pour les deux autres années (2015, 2016), cette situation revient à l'importance de l'endettement de l'entreprise.

- **Résultat courant avant impôt (R.C.A.I)**

Malgré la chute du résultat financier pour l'année 2015 par rapport à l'année 2014, nous constatons une augmentation du R.C.A.I grâce à la hausse du résultat opérationnel durant cette année. Pour l'année 2016, nous avons une chute du R.C.A.I d'une valeur de 28 873 480.16, à cause de la dégression des deux résultats (R.OP, et R.F).

- **Résultat net (R.N)**

Les soldes des trois années (2014, 2015, et 2016) représentent un bénéfice de 110 047 750,16 ; de 142 326 789,10 et de 52 389 104,83 respectivement.

Toutefois nous remarquons une baisse considérable du résultat net durant l'année 2016, cela est dû à la diminution des différents soldes intermédiaires dont l'EBE et le résultat financier ainsi que le résultat avant impôt.

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

3.2 Les sources de financement

3.2.1 Calcul de la capacité d'autofinancement

➤ Par la méthode additive (à partir de l'E.B.E)

Tableau N°21 : calcul de la CAF par la méthode additive

Désignation	2014	2015	2016
E.B.E	145 050 478,40	176 792 859,81	127 499 618,08
+ Autres produits opérationnels	30 325 142,21	37 041 899,81	32 709 651,73
-Autres charges opérationnels	60 872 300,77	37 546 469,22	41 904 926,38
+/- Quote part sur opérations faites en commun	-	-	-
+ Produits financiers	25 181 793,89	38 225 663,67	8 167 657,08
-Charges financières	20 978 857,51	48 522 631,46	62 457 332,25
-Participation des salariés aux fruits de l'expansion	-	-	-
-Impôt sur le bénéfice	-	-	-
C.A.F	118 706 256,22	165 991 322,61	64 014 668,26

Source : réalisé par nous-mêmes

➤ Par la méthode soustractive (à partir du résultat net)

Tableau N°22 : calcul de la CAF par la méthode soustractive

Désignation	2014	2015	2016
Résultat net	110 047 750,16	142 326 789,10	52 389 104,83
+ Dotations à l'amortissement	30 505 858,71	45 917 010,62	25 724 328,02
+ Moins-values sur sortie d'actifs immobilisés	-	-	-
+ Variation sur résultat ordinaire	-	-	-
+ Imposition différées	-2 304 014,85	-5 188 550,69	1 875 653,41
-Plus-values sur sortie d'actifs immobilisés	-	-	-
-Reprise sur perte de valeur et provision	19 543 337,80	17 063 926,42	15 974 418,00
C.A.F	118 706 256,22	165 991 322,61	64 014 668,26
Le cumul de la CAF	118 706 256,22	284 697 578,83	348 712 247,09

Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : A travers les résultats du tableau, nous concluons que l'entreprise s'autofinance durant les trois années de 2014, 2015 et 2016. En effet, elle présente des CAF positives.

Sa capacité d'autofinancement diminue en 2016, et cela revient à la diminution du résultat net durant cette année. Cette situation s'explique par l'augmentation des charges financières notamment à partir de 2015.

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

3.2.2 Calcul de l'autofinancement

L'autofinancement = C.A.F – Dividendes

Tableau N°23 : calcul de l'autofinancement

Désignations	2014	2015	2016
C.A.F	118 706 256,22	165 991 322,61	62 139 014,0
Dividendes	-	-	-
Autofinancement	118 706 256,22	165 991 322,62	62 139 014,0

Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : l'ENIEM est une société par action étatique qui ne distribue pas des dividendes, donc l'autofinancement est égal à la CAF.

3.2.3 Calcul des cash-flows

Cash-flow = résultat net + dotations aux amortissements

$$\text{Cash flow actualisé} = \frac{C.F}{(1+t)^n}$$

C.F : cash-flow

t : taux d'actualisation.

n : nombre d'année

Tableau N°24 : calcul de cash-flow

Désignation	2014	2015	2016
Résultat net	110 047 750,16	142 326 789,10	52 389 104,83
+Dotations aux amortissements	30 505 858,71	45 917 010,62	25 724 328,02
Cash-flow	140 553 608,87	188 243 799,72	78 113 432,85
Cash-flow actualisé (taux d'actualisation=10%)	127 776 008	155 573 388,20	58 687 778.25

Source : réalisé par nous-mêmes

Commentaire : De par ce tableau, nous constatons que l'entreprise dégager des cash-flows positifs, ce qui signifie que sa trésorerie est excédentaire, et « la société est capable de rembourser ses dettes ».

Une baisse remarquable du cash-flow en 2016 ce qui est causé par la diminution forte du résultat net et la baisse des dotations aux amortissements.

Toutes les analyses faites précédemment doivent être appuyées par l'analyse des ratios de rentabilité, solvabilité et liquidité, qui nous permettront de connaître la situation financière de l'entreprise ENIEM.

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

4. Analyse de l'activité de l'ENIEM par la méthode des ratios

4.1 Ratios de structure financière

Tableau n°25 : calcul des ratios de structure financière

Désignations	Formule	2014	2015	2016
Ratio d'autonomie financière	$R = \frac{\text{capitauxpropres}}{\Sigma \text{dettes}}$	0,18	-0,02	0,07
Ratio de financement des immobilisations par les capitaux propres	$R = \frac{\text{capitauxpropres}}{\text{actifimmobilisé}}$	0,38	-0,08	0,08
Ratio de financement des immobilisations par les capitaux permanents	$R = \frac{\text{capitauxpermanents}}{\text{immobilisations}}$	0,82	0,37	0,53
Ratio de solvabilité	$R = \frac{\text{total actif}}{\Sigma \text{dettes}}$	1.18	0.98	1,07
Ratio de remboursement	$R = \frac{\text{capitaux propres}}{\text{dettes financières}}$	0,87	-0,18	0,18

Source : réalisé par nous-mêmes

Interprétation

- **Ratio d'autonomie financière**

D'après les résultats obtenus pour les trois années qui sont inférieurs à 1, nous pouvons dire que l'entreprise ne dispose pas d'assez de fonds propres pour financer ses dettes, ce qui veut dire qu'elle n'a aucune autonomie financière.

- **Ratio de financement des immobilisations par les capitaux propres**

Les ratios sont inférieurs à 1 pour les trois années, ce qui signifie que l'entreprise n'arrive pas à financer ses immobilisations par ses fonds propres, d'où l'absence d'un fond de roulement propre.

- **Ratio de financement des immobilisations par les capitaux permanents**

Nous avons des ratios inférieurs à 1 pour 2014, 2015 et 2016. Donc les capitaux permanents ne couvrent pas les immobilisations, de ce fait la règle de l'équilibre financier à long terme n'a pas été respectée d'où l'existence d'un fond de roulement net négatif.

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

- **Ratio de solvabilité**

Les ratios sont supérieurs à 1 pour 2014 et 2016, vu que le total de l'actif est supérieur au total des dettes, ce qui nous amène à dire que l'entreprise arrive à faire face à ses engagements financiers durant ces deux années, cela engendre une bonne sécurité générale pour ses créanciers. Mais pour l'année 2015 nous avons un ratio inférieur à 1 donc les dettes dépassent les actifs signifiant une solvabilité négative pour ses créanciers.

- **Ratio de remboursement**

Les ratios sont inférieurs à 1 pendant les trois années, cela s'explique que les dettes financières sont plus importantes que les capitaux propres. De ce fait l'entreprise n'a aucune capacité d'endettement.

4.2 Ratios de liquidité

Tableau n°26 : calcul des ratios de liquidité

Désignation	Formule	2014	2015	2016
Ratio de liquidité générale	$R = \frac{\text{actifcirculant}}{DCT}$	0,89	0,79	0,30
Ratio de liquidité réduite	$R = \frac{VR+VD}{DCT}$	0,82	0,72	0,02
Ratio de liquidité immédiate	$R = \frac{VD}{DCT}$	0,000045	0.000035	0.025

Source : réalisé par nos soins

Interprétation

- **Ratio de liquidité générale**

D'après les résultats, les ratios sont inférieurs à 1 pour les trois années, donc l'unité n'arrive pas à couvrir l'ensemble de ses dettes à court terme par ses actifs à court terme (actif circulant), ce qui traduit un déséquilibre financier à court terme.

- **Ratio de liquidité réduite**

Les valeurs réalisables et les disponibilités dont dispose l'entreprise ne sont pas capable de payé la totalité des dettes à court terme pour les trois années. L'entreprise ayant un ratio de liquidité réduite inférieur à 1, est en difficultés si ses créanciers demandent à être rembourser sans attendre.

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

- **Ratio de liquidité immédiate**

Les résultats sont inférieurs à 1 durant les 3 années, ceci indique que l'ENIEM rencontre des difficultés à régler ses obligations immédiates ce qui est mauvais pour une entreprise car cette dernière aura un risque de faillite, perte de confiance et des demandes de recul auprès les fournisseurs.

4.3 Ratios de rentabilité

Tableau n°27 : calcul des ratios de rentabilité

Désignation	Formule	2014	2015	2016
Ratio de rentabilité financière	$R = \frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$	0,29	-1,79	0,68
Ratio de rentabilité économique	$R = \frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{capitaux investis}}$	0,13	0,41	0,22

Source : réalisé par nos soins

Interprétation

- **Ratio de rentabilité financière**

Elle est positive pour l'année 2014 est de 0.29, pour l'année 2016 est de 0.68, ce qui montre que le résultat net arrive à couvrir les apports en capitaux.

Nous remarquons que le ratio a augmenté en 2016 par rapport aux années précédentes, ceci revient à une forte diminution des capitaux propres pour l'année 2016. Par contre en 2015, nous avons enregistré un ratio négatif qui est de (-1.79) dû aux capitaux propres négatifs.

- **Ratio de rentabilité économique**

Nous constatons que le ratio est fluctuant mais reste positif (0,13 en 2014 ; 0,41 en 2015 ; et 0.22 en 2016), ce qui signifie que l'entreprise arrive à dégager des revenus de ses capitaux investis durant ces trois années.

L'analyse financière est un outil précieux pour émettre un avis sur la santé financière d'une entreprise, que ce soit en interne afin d'améliorer les performances ou en externe. Pour cela, dans cette section nous avons étudié la situation financière de l'ENIEM, à partir de ses documents comptables afin d'avoir une idée sur sa santé financière et son niveau de développement. Dans le but d'approfondir notre étude, nous essaierons dans la prochaine section d'étudier la rentabilité de l'entreprise.

Section3 : étude de la rentabilité

Dans cette section, nous allons calculer en premier lieu les différents critères d'analyse de la rentabilité, ensuite nous présenterons l'analyse stratégique appliquée par l'ENIEM à savoir l'analyse SWOT, la matrice BCG, et les cinq forces concurrentielles de porter.

1. Calcul des critères d'analyse de la rentabilité

1.1 Calcul de la VAN

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

C.F.T: total cash-flow de trésorerie.

T : le taux d'actualisation

N : la durée de vie

I0: investissement initial

$$I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{1+t^n}$$

$$I_0 = \frac{406\,910\,841,44}{(1+0,1)^3}$$

$$I_0 = 305\,718\,137,8$$

Donc: VAN= 342 037 174,5- 305 718 137,8

$$VAN = 36\,319\,036,6$$

Dans ce projet, la VAN est de **36 319 036,6DA**, elle est supérieure à 0, elle est donc positive. Cela signifie que la somme totale des cash-flows actualisés est supérieure au coût initial du projet. Donc le projet est financièrement rentable.

1.2 Calcul de TRI

$$VAN=0$$

$$TRI = 17,15\%$$

La VAN=0 avec un TRI =17,15%

Le TRI est supérieur au taux d'actualisation, le projet est accepté. Si le TRI est inférieur au taux d'actualisation cela signifie que le projet est rejeté

1.3 Calcul de DR

$$DR = \frac{\text{investissement initial}}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+t)^n}}$$

$$DR = 10,7.$$

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

Dans **10 ans et 7 mois**, l'ENIEM va récupérer la totalité de son capital investi

1.4 Calcul IP

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

$$IP = 1,12 > 1$$

Dans ce projet, l'indice de profitabilité est 1,12, cela signifie que pour chaque dinar investi, la valeur actuelle nette dégagée sera de 0,12 Da

2 Analyse stratégique

2.1 Analyse SWOT

La synthèse du diagnostic interne de l'ENIEM :

Tableau N°28 : la synthèse du diagnostic interne de l'ENIEM

Fonction	Forces	Faiblesses
fonction commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - L'existence service après-vente réparti sur l'ensemble du territoire nationale - Qualité des produits reconnus au niveau national - Bonne réputation de l'entreprise - Meilleur rapport qualité/prix - Conformités des produits ENIEM aux normes internationales en termes de leur robustesse - L'ENIEM dispose de sa propre logistique de distribution 	<ul style="list-style-type: none"> - Une publicité contraignante avec l'ANEP - Budget consacré à la fonction marketing faible - Des stocks en grande masse des produits finis - L'importance des créances - Réseau de distribution traditionnel - Un design des produits obsolète est dépassé
Fonction ressource	<ul style="list-style-type: none"> - Un personnel qualifié pour la production et pour la 	<ul style="list-style-type: none"> - Le taux de personnel de soutien est élevé dépassant la norme de 15%

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

humaine	<p>maintenances des équipements</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobilité du personnel : qui peuvent exécuter plusieurs tâches 	<ul style="list-style-type: none"> - La déperdition du personnel qualifié dans le cadre des retraites proportionnelles suite aux dispositions instituées par les conventions publiques - L'importance du recours au CDD pour environ 20% du personnel - L'absence de politique salariale du fait que les augmentations sont décidées et instituées par les pouvoirs publics - Une masse salariale
Fonction financière	<ul style="list-style-type: none"> - La solvabilité est assurée à long terme ainsi qu'à court terme (liquidité) - Trésorerie positive 	<ul style="list-style-type: none"> - Un lourd endettement bancaire générant des charges financières importantes - Les filiales déficitaires ayant un impact négatif sur l'actif net de l'entreprise mère
Fonction production	<ul style="list-style-type: none"> - Un équipement de production en bon état - Flexibilité des procédés de fabrication combinant plusieurs savoir-faire - Un personnel de maintenance compétent - Contrôle qualité à tous les niveaux du cycle de production 	<ul style="list-style-type: none"> - Sous utilisation des capacités de production installées - Qualité de la peinture médiocre - Absence de bureau d'étude pouvant prendre en charge la recherche et développement et une structure interne non adaptée - Une gamme de produits non diversifiée

Source : réalisé par nos-soins à partir des documents internes à l'entreprise

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

La synthèse du diagnostic stratégique externe de l'ENIEM est :

Tableau N°29 : la synthèse du diagnostic externe de l'ENIEM

Les opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none">- Une longue expérience dans le secteur de l'électroménager- Un personnel compétant et qualifié dans le métier de l'électroménager- Une notoriété de plus de 20 ans de fiabilité des produits à l'utilisation- Possibilité d'adoption d'une stratégie de domination par les couts- Une forte position sur le marché algérien des produits froid et de cuisson- Possibilités d'exportation vers les pays africains- Politiques d'aides et de soutiens de l'état pour le développement des exportations	<ul style="list-style-type: none">- La baisse de la demande- L'ouverture du marché et l'entré des nouveaux concurrents- La concurrence déloyale- Fluctuations des taux de changes- Importation massive des produits de l'électroménager- La segmentation du marché algérien des réfrigérateurs- La croissance limitée du marché algérien de l'électroménager- Un marché déstructuré

Source : réalisé par nos soins à travers des documents interne à l'entreprise

2.2 Analyse stratégique par la matrice BCG

Avant d'identifier le positionnement des produits de l'entreprise ENIEM, il est essentiel d'identifier l'outil qui nous a permis d'analyser la cohérence de son portefeuille d'activité « BCG ».

La matrice BCG, pour Boston Consulting Group, a été créée à la fin des années 1960 par Bruce Henderson. Elle a été élaborée en vue de faciliter la planification stratégique des entreprises en matière d'opportunités de croissance. Le modèle se concentre sur le portefeuille de produits et aide à la prise de décision.

Egalement connue sous l'appellation de matrice de croissance/action, la matrice est donc un outil de gestion de portefeuille contribuant à la justification d'un investissement sur un produit. Elle est divisée selon deux axes :

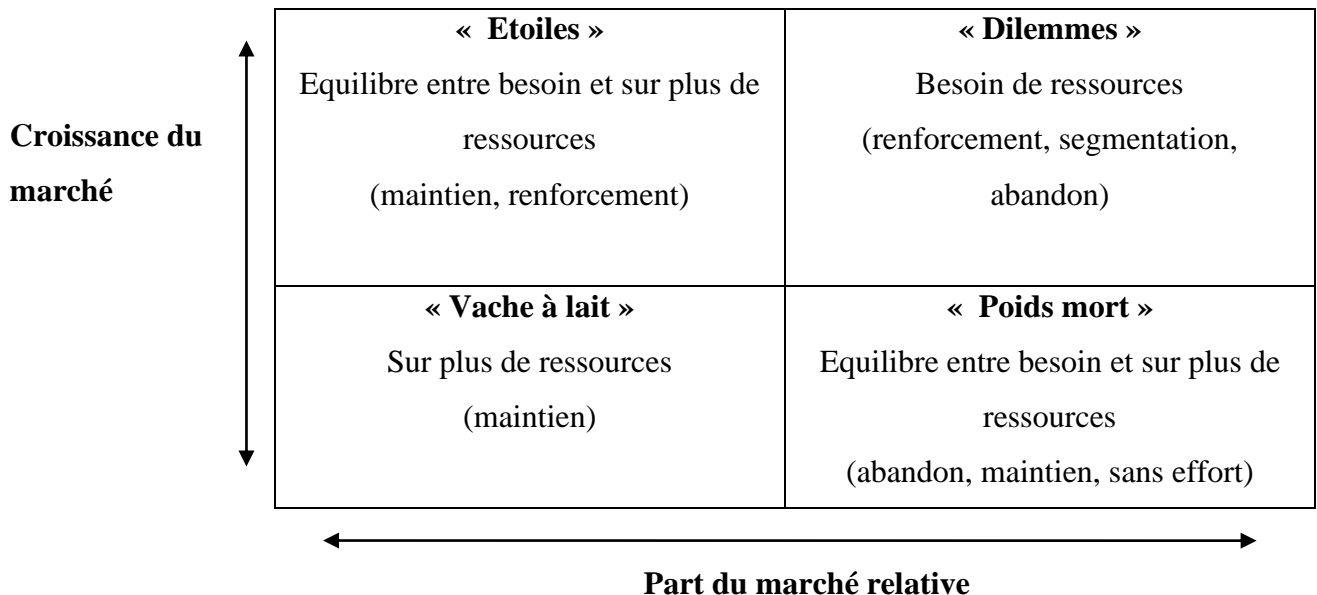
Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

L'axe vertical représente le taux de croissance du marché concernant les différents domaines d'activités et produits de l'entreprise. Naturellement, les produits ont également des croissances différentes, ce qui implique d'adapter l'échelle sur l'axe des ordonnées afin que la matrice puisse être représentative.

L'axe horizontal représente quant à lui la part de marché relative des produits de l'entreprise, c'est-à-dire ce que rapporte chaque produit à l'entreprise. Elle est généralement calculée en faisant le ratio entre la part de marché du produit concerné et celle du leader du marché. (<https://www.nutcache.com/>, consulté le 15/10/2021 à 11h57)

Sur ces deux axes, quatre domaines d'activité sont distingués. La figure suivante indique leur positionnement sur la matrice :

Schéma n°08: La matrice BCG



Source : Thiétart, R.A- Xureb. J.M « Stratégie : concepts, méthode, mise en œuvre », Ed Dunod, 2005.P168

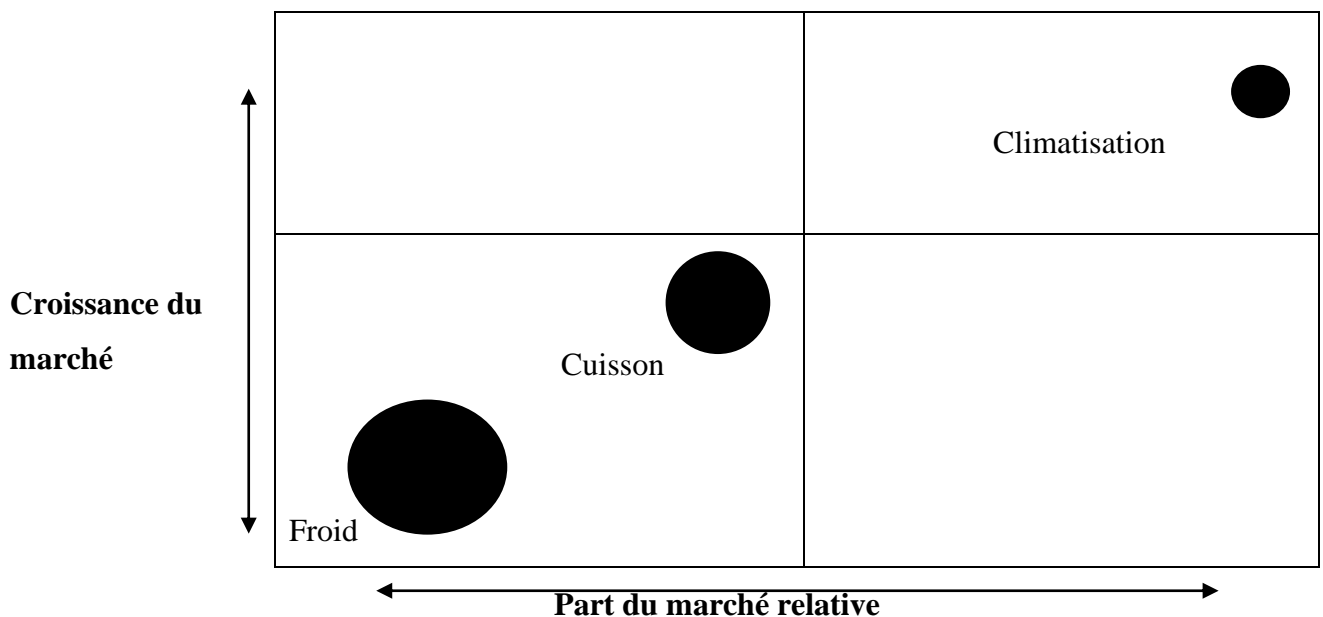
❖ Application au portefeuille de produit de l'ENIEM

Chaque produit stratégique de l'entreprise est ensuite représenté par des cercles sur la matrice. Le poids du produit dans l'activité de l'entreprise détermine le diamètre du cercle le représentant. Plus le chiffre d'affaires généré par un produit stratégique représente une part importante du chiffre d'affaire global plus le diamètre du cercle sera important.

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

Le positionnement des différents produits de l'ENIEM sur la matrice BCG est le suivant :

Schéma n°09 : La matrice BCG appliquée au portefeuille des produits de l'ENIEM



Source : Département marketing de l'ENIEM

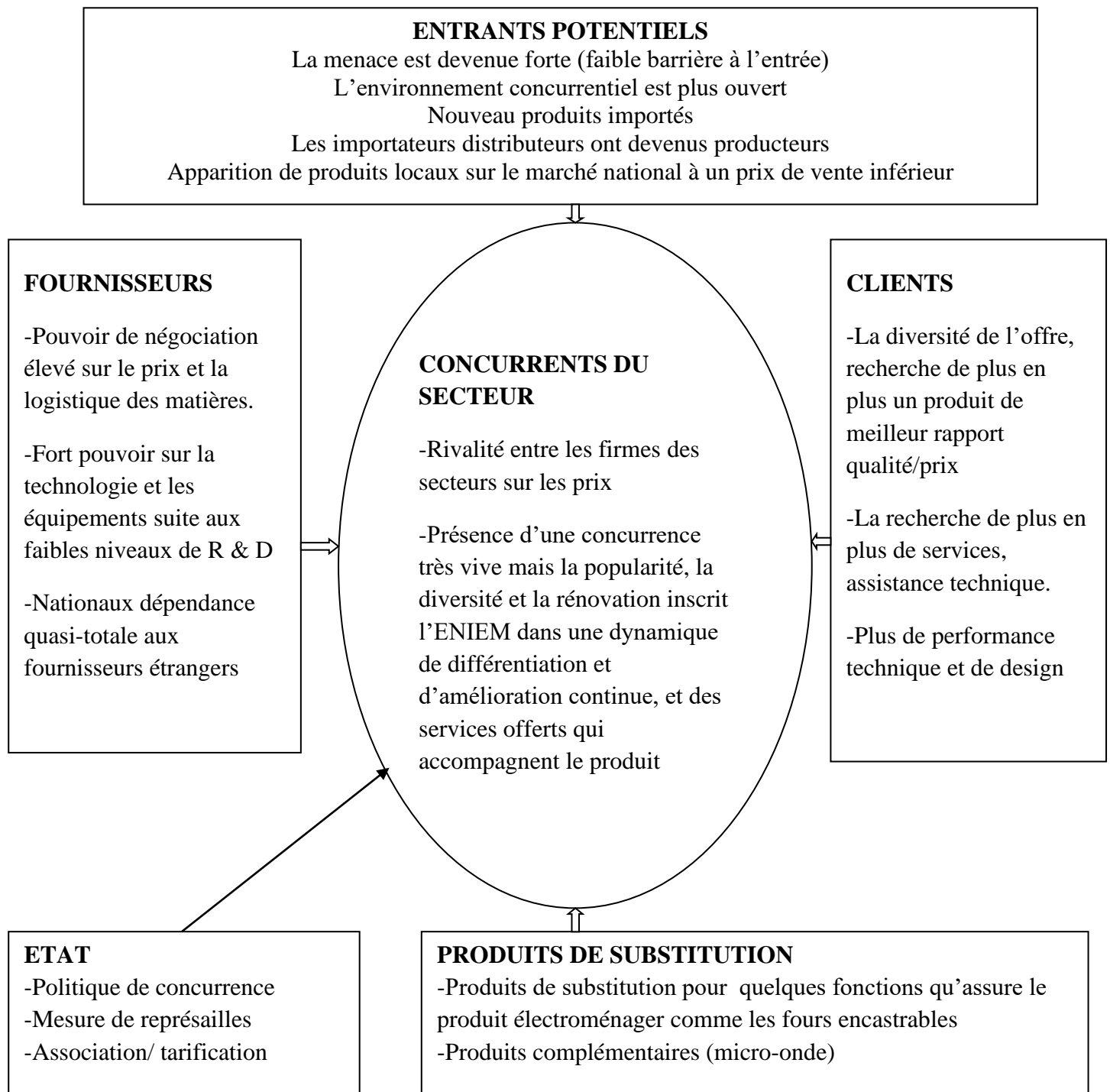
- Les produits froid et cuisson se positionnent dans le domaine d'activité « **vache à lait** ». cela veut dire, que la croissance de ses domaines est relativement faible, la part du marché relative de l'ENIEM est forte, ce qui lui permet de dégager un sur plus de liquidité à employer dans les autres domaines. Donc ces deux domaines doivent œuvrer pour diminuer ses coûts et prolonger leur cycle de vie.
- Les produits du domaine de climatisation se positionnent dans le domaine d'activité « **Dilemme** ». Ces produits ont connus une forte croissance sur le marché, et une faible part du marché. L'adoption d'une stratégie de focalisation est possible pour es climatiseurs car ils s'adressent à une clientèle divers.

2.3 Analyse des cinq forces concurrentielles de porter

Nos entretiens avec les dirigeants de l'entreprise ainsi que l'exploitation des rapports d'activité de l'ENIEM, pour les dernières années ont complété l'analyse de l'environnement externe. A ce niveau, nous appliquons à l'entreprise le modèle le plus élaboré et le plus utilisé en stratégie, les cinq forces concurrentielles (figure ci-dessous).

Cette analyse nous a permet d'apprécier l'attrait de l'industrie de l'électroménager en Algérie, et de comprendre le poids exercice par chacune des forces concurrentielle qui déterminent les forces et faiblesses de cette unité.

Schéma n°10: Analyse stratégique des cinq forces concurrentielles



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

3. Les étapes manquantes pour le business plan

A cause du manque de données fournies par l'entreprise d'accueil (ENIEM), nous n'avons pas pu traiter les autres étapes d'élaboration du business plan (les étapes manquantes sont présentées dans le tableau ci-dessous)

Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM

Tableau n°30: Les éléments existants et les éléments manquants

Les étapes existantes	Les étapes manquantes
<ul style="list-style-type: none">- La page de garde- La présentation de l'entreprise- Les prévisions financières- L'étude financière- Analyse stratégique- Les annexes	<ul style="list-style-type: none">- Executive summary (résumé)- Présentation de l'équipe- Etude du marché- Le plan de financement- Le plan stratégique- Le plan marketing et commercial

Source : réaliser par nous-mêmes

Pour achever notre étude, nous avons choisi de consacrer la dernière section du troisième chapitre à l'étude de la rentabilité, en calculant d'abord, les différents critères d'analyse de celle-ci, ensuite nous avons présentés l'analyse stratégique adaptée par l'ENIEM, puis nous avons jugé qu'il est nécessaire de finir cette section par un tableau désignant les éléments existants dans notre étude de cas, ainsi que les éléments manquants que nous n'avons malheureusement pas réussi à les acquérir au sein de l'entreprise d'accueil.

Conclusion

Pour conclure, nous pouvons dire d'une manière générale que le business plan est un outil de gestion très important qui nous a permis d'analyser et de définir la stratégie d'une entreprise d'une manière plus détaillée afin d'atteindre une meilleure élaboration d'un projet.

L'étude que nous avons effectuée sur la santé de cette entreprise (ENIEM) montre un déséquilibre financier, donc il est nécessaire de modifier certains points, comme le fonds de roulement, l'autonomie financière et la liquidité réduite et immédiate.

En revanche, l'ENIEM assure une capacité d'autofinancement positive pour les trois ans grâce au résultat net qui été positif. Après avoir analysé l'activité de l'ENIEM par la méthode des ratios nous avons constaté que l'entreprise a recourt à l'emprunt

Puisque l'ENIEM est une entreprise industrielle, donc le niveau d'endettement est important car elle a besoin de financé ses investissements importants

La stratégie marketing de l'ENIEM montre l'importance de son positionnement sur le marché, où nous trouvons l'étude de la position des produits et son prix, ces opportunités et ces menaces, ainsi que ses concurrent (clients et fournisseurs). Et ce pour étudier l'environnement externe de l'ENIEM.

Conclusion générale

Conclusion générale

Pour conclure notre travail, nous pouvons dire que nous avons constaté que le business plan se présente comme une méthode de préparation aux projets de l'entreprise.

La rédaction d'un business plan « plan d'affaire » doit permettre à l'entreprise de faire mûrir son projet tout en lui offrant un guide de réflexion pour l'action. Ainsi, le business plan devient un outil (moyen) de repérer les obstacles et risques liés à sa mise en œuvre et permettant de les anticiper ou tout au moins de les contourner, ce qui infirme la première hypothèse.

Bien qu'il n'élimine pas le risque, le business plan permet surtout de vérifier la viabilité du projet et d'élaborer des hypothèses pour l'avenir, de constituer intégralement le projet et de le présenter aux partenaires qui leur permettra de bien comprendre les objectifs et les opérations de l'entreprise, et de s'assurer que tous les éléments ont été pris en compte dans la construction du projet, il permet également d'exposer les forces et les faiblesses de l'entreprise. Ce qui fait du business plan un outil majeur d'aide à la prise de décision, et un document indispensable pour assurer la réussite de l'entreprise, et cela confirme notre deuxième hypothèse.

Dans son aspect pratique, nous avons réalisé une enquête de terrains auprès de l'entreprise nationale industrielle de l'électroménager (ENIEM), où nous avons exploité les documents comptables mis à notre disposition pour les trois années (2014, 2015, 2016) qui nous ont permis :

D'appliquer une analyse financière sur les documents acquis de l'entreprise, à savoir le bilan comptable et le compte de résultat, nous sommes arrivés à obtenir des résultats nets positifs pour les trois années, ce qui a permis de dégager une capacité d'autofinancement positive, cela signifie que l'entreprise est rentable. Nous pouvons ainsi confirmer qu'une étude financière est indispensable pour une entreprise, ce qui confirme notre troisième hypothèse.

Nous avons également réalisé une analyse stratégique, l'analyse SWOT, la matrice BCG, et l'analyse des cinq forces concurrentiel de porter, à l'aide des informations récoltées au sein de l'entreprise.

L'objet de recherche de notre travail est basé sur l'élaboration du business plan au sein de l'entreprise ENIEM. Nous avons en effet trouvé que celle-ci est dans l'incapacité de

Conclusion générale

construire un véritable plan d'affaire et ce à cause du manque de données nécessaires pour le faire (présenté dans le tableau n°30). Ce qui nous a incités à nous poser des questions sur la l'aptitude des entreprises algériennes à établir un business plan.

Références bibliographiques

Ouvrages

- ACH.Y et DANIEL.C, « finance d'entreprise, du diagnostic à la création de valeur », édition Hachette, Paris, 2004
- B. Giboin, « la boîte à outil de la stratégie », 3ème édition, Dunod, Paris, 2019
- B-L. MOSCHETTO avec collaboration de B. JACQ, «Le business plan », 3ème édition, ECONOMICA, paris, 2005, Page 16
- B. Ferri, « les plans de financement », édition Economica, Paris, 1997
- CHARLES. H et JEAN-YVES. S, «gestion financière de l'entreprise », 2ème édition, Paris, 2012
- P. CHAUVIN, « comment rédiger un business plan efficace et séduire vos investisseurs », édition Gualino, Paris, 2010, p : 20
- C-L. Jarniou et G. Kalouis, « construire son business plan », 3ème édition, DUNOD, Paris, 2014
- C. MAIRE, « méthodologie du business plan », 2ème édition d'organisation, paris, 2003, page 14 et 15
- C. Elie, « analyse financière », édition Economica, Paris, 2004
- D. Barraï et H. Ranchon, «toutes les clés d'un business plan réussi », 1ère édition, management les guides, Paris, 2006
- D. Ogien, « gestion financière de l'entreprise », édition DUNOD, Paris, 2008
- E. Monod, « la méthode business plan pour la gestion de vos projets », édition d'organisation, Paris, 2003
- E. Monod, la méthode business plan pour la gestion de vos projets, édition d'organisation1, Paris, 2003
- E. Stephany, « gestion financière », 2°édition, ECONOMICA, paris, 2000

- G. Le GROS, « Mini manuel de finance de l'entreprise », édition DUNOD, Paris, 2010
- H. de la Bruslerie, « analyse financière : information financière, évaluation, diagnostic », 4ème édition DUNOD, Paris, 2010
- J-CH. Pic, « a chaque enjeu son business plan », 2ème édition, Vuibert, Paris, 2008
- Jean- Christoph pic, « A chaque enjeu son business plan », 2eme édition, vuibert, paris, 2012
- K. Meghraoui, « manuel de finance d'entreprise », édition BERTI, Alger, 2015
- MONOD E, « le business plan dans tous ses états », édition d'organisation, Paris, 2002
- P. Maurin, « le business plan au clair », édition ellipses, France, 2008
- P. Vernimen, « Finance d'entreprise », 9ème Edition, DOLLAZ, Paris 2002
- R. Stutely, « business plan en action », édition Les Echos, paris, 2000
- Raphaël H Cohen, « Concevoir et lancer un projet de l'idée au succès », 2ème édition revue et augmentée, Paris, 2016
- SION Michel et BRAULT David, «Réussir son business plan», Editions Dunod, Paris, 2019
- Thiétart, R.A- Xureb. J.M « Stratégie : concepts, méthode, mise en œuvre », Ed Dunod, 2005. P168

Mémoires

- B. Kahina et DJ. Sabrina, « Analyse du business plan d'une entreprise par une banque : cas de financement d'un investissement par Société Générale Algérie », mémoire de fin d'étude, UMMTO, 2017
- B. Lynda et S. Hacene, « lancement d'un nouveau produit, étude de cas : cuisinière ENIEM », mémoire de fin d'étude, université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou, 2017
- B. Saïd, analyse du rôle des ressources et compétences dans le développement d'un nouveau produit cas de l'ENIEM », mémoire de fin d'étude, université de Mouloud Mammeri Tizi Ouzou, 2012

- CH. Zoubida et I. Farida, « établissement du BP, cas pratique : ETECTO-industries AZAZGA », obtention du diplôme de master, université Mouloud Mammeri, 2019 2020
- I. Karim et CH. Ismail, « le rôle du business plan dans l'activité de l'entreprise, cas ENIEM », mémoire de fin d'étude master 2, université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou, 2015
- I. Katia, « analyse de la structure financières et ses sources de financement cas de l'entreprise nationale », mémoire de fin d'étude, université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou, 2015
- M. BARRE, « le business plan : outil essentiel de l'entreprise », mémoire de master 2 management des affaires internationales, université de Maine, 2014-2015
- M. DEYA Patrick, et M. LUBANGA Ezra, « comprendre l'impact de la structure financière de l'entreprise sur sa performance financière, cas de l'ENIEM », mémoire de fin d'étude, université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou, 2017
- Z. Yamina et D. Dehbia, « analyse financière d'une entreprise publique, cas : ENIEM Oued- Aissi Tizi-Ouzou », INSEP : Imerzouken Arezki, Tizi Ouzou, 2015

Revues et articles

- Article d'Alexie Deuwel, « comment réaliser une analyse concurrentielle ? », blog.hupspot, publié le 24/09/2020
- Article d'Anaïs Annereau, «comment faire une étude quantitative ? », blog. hubspot, publié le 18/06/2020
- Article de Laurent GRANGER, calculer le retour sur investissement pourquoi et comment, manager go, publié le 26/05/2021
- Article de Christophe SCHMITT, « IDÉO : une méthode pour aider les entrepreneurs à concevoir leur vision entrepreneuriale », DOC Player volume 29- numéro- 2016
- Article de Farah Sadallah, « la méthode SynOpp vous aide à vous débarrasser du business plan », Widoobiz, publié le 16 juin 2015
- Article de Laurent GRANGER, « analyse de la concurrence », manager-go, publié le 18/08/2021

- Article de Lison Chouraki, « les neuf éléments incontournables d'un business plan réussi », l'express, publié le 04/08/2017, à 10 :01
- Article de Relayeur. Fr, « l'approche SynOpp- démarche de réflexion, décision et action, Wordpress, publié le 22 mai 2015
- Article publié par Franck Nicolas, finance pour non- financier, édition Dunod, 27/10/2020
- Département marketing de l'ENIEM

Sites internet

- <http://ressources.auneg.fr/>
- [http://www.idaea.csic.es/sites/default/files/Situation de la R D dans l industrie algerienne.pdf](http://www.idaea.csic.es/sites/default/files/Situation_de_la_R_D_dans_l_industrie_algerienne.pdf)
- <https://123dok.net/article/pr%C3%A9sentation-l-entreprise-eniem-place-innovation-sein-eniem.myjdn3py>
- <https://comptabilite.ooreka.fr/>
- <https://creation-entreprise.info/objectifs-business-plan/>
- <https://jobphoning.com>
- <https://la-bande-a-part.com/à>
- <https://lentreprise.lexpress.fr/>
- <https://openclassrooms.com/>
- [https://www.cacomptepourmoi.fr /](https://www.cacomptepourmoi.fr/)
- <https://www.compta-facile.com/>
- <https://www.creerentreprise.fr/>
- <https://www.dougs.fr/>
- <https://www.ecoledesriches.com/>
- <https://www.leblogdudirigeant.com/>
- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/>
- <https://www.legalstart.fr/>
- <https://www.l-expert-comptable.com/>
- <https://www.manager-go.com>
- <https://www.marketsolutions.fr/>
- <https://www.memoireonline.com>

- <https://www.my-business-plan.fr>
- <https://www.social-media-for-you.com/les-3-objectifs-dun-business-plan/>
- <https://www.thebusinessplanshop.com/>
- <https://www.nutcache.com/>,

Dictionnaires

- A. BEITON, A. CAZORLA, A. MARY, C. DOLLO, « dictionnaire de science économique », 3^{ème} édition Mehdi, 2013
- A. BEITON, A. LEBARDEZ, C. DOLLO, JEAN-PIERRE GUIDONI, « dictionnaire des sciences économiques », Arnaud Colin éditeur, Paris, 1991
- A. BEITONE, C. DOLLO, A. CAZORLA, M. DRAIA, «Dictionnaire des sciences économiques », Ed ARMAND COLIN, Paris, 2004
- B. FROMAN et C. GOURDON, « Dictionnaire de la qualité AFNOR », 1993

Annexes

N° CPTE	Désignation	N. Brut	N Amort- Prov	N. Net
	<u>Actif non courant</u>			
20	Immobilisations incorporelles	0,00	0,00	0,00
21	Immobilisations corporelles	1 205 563 462,66	620 102 863,41	585 460 599,25
211	Terrains	371 073 487,54	0,00	371 073 487,54
213	Bâtiments	567 844 934,80	399 053 340,62	168 791 594,18
215	Installations technique, matériel et outillage industriels	262 716 733,79		
218	Autres immobilisations corporelles	3 928 306,53	3 153 202,58	775 103,95
22	Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00
23	Immobilisations en cours	19 214 484,11	0,00	19 214 484,11
26	Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00
27	Autres immobilisations financières	364 396 647,34	0,00	364 396 647,34
	Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00
	Prêts et autres actifs financiers non courants	364 396 647,34	0,00	364 396 647,34
275	Dépôts et cautionnements versés	33 150,00	0,00	33 150,00
276	Autres créances immobilisées	364 363 497,34	0,00	364 363 497,34
133	Impôts différés actif	2 297 965,70	0,00	2 297 965,70
-	Total actif non courant	1 591 472 559,81	620 102 863,41	971 369 696,40
	<u>Actif courant</u>			
3	<u>Stocks et encours</u>	128 706 760,70	14 260 560,68	114 446 200,02
31	Matières premières et fournitures	121 597 771,53	14 085 104,96	107 512 666,57
321	Fournitures consommables	5 050 507,55	74 224,62	4 976 282,93
322	Matières consommables	2 058 481,62	101 231,10	1 957 250,52
37	Stocks à l'extérieur	0,00	0,00	0,00
	Créances et emplois assimilés	1 341 213 317,40	0,00	1 341 213 317,40
	Créances clients	0,00	0,00	0,00
	Autres débiteurs	1 329 474 914,32	0,00	1 329 474 914,32
181	Créances inter-unités	1 243 622 257,76	0,00	1 243 622 257,76
409	Fournis-débit : avanc.et acompt.versés, RRR	85 852 656,56	0,00	85 852 656,56
44	Impôts et assimilés	11 738 403,08	0,00	11 738 403,08
444	Etat, impôts sur les résultats	11 738 403,08	0,00	11 738 403,08
48	Autres créances et emploi assimilé	0,00	0,00	0,00
	Disponibilités et assimilés	72 467,00	0,00	72 467,00
	Trésorerie	72 467,00	0,00	72 467,00
53	Caisse	72 467,00	0,00	72 467,00
54	Régies d'avances	0,00	0,00	0,00
-	Total actif courant	1 469 992 545,10	14 260 560,68	1 455 731 984,42
-	Total général Actif	3 061 465 104,91	634 363 424,09	2 427 101 680,82

N° CPTE	Désignation	N. 31/12/2014
	<u>Capitaux Propres</u>	
101	Capital émis	0,00
102	Autres fonds propres	0,00
109	Capital non appelé	0,00
	Primes et réserves- réserves consolidées (1)	0,00
104	Ecart d'évaluation	0,00
105	Ecart de réévaluation	137 477 008,68
107	Ecart d'équivalence (1)	0,00
12	Résultat net- Résultat net part du groupe (1)	206 997 042,19
11	Autres capitaux propres- Report à nouveau	28 855 402,46
110	Résultat bénéficiaire instance d'affectation	0,00
115	Ajustement pour changement de méthode	28 855 402,46
-	Total Capitaux Propres I	373 329 453,33
	<u>Passif non courant</u>	
	Emprunts et dettes financières	400 000 000,00
16	Emprunts et dettes assimilés	400 000 000,00
	Impôts (différés et provisionnés)	7 421 083,14
134	Impôts différés passif	7 421 083,14
	Provisions et produits comptabilisés d'avance	22 148 103,06
153	Provisions pour pensions et obligations similaires	17 063 926,42
131	Subventions d'équipements	5 084 176,64
-	Total Passif non courant II	429 569 186,20
	<u>Passif courant</u>	
	Fournisseurs et comptes rattachés	6 460 650,97
401	Fournisseurs de stocks et services	6 452 460,97
404	Fournisseurs d'immobilisations	8 190,00
408	Fournisseurs factures non parvenues	0,00
	Impôts	14 841 972,00
445	Etats taxes sur les chiffres d'affaires	14 841 972,00
	Autres dettes	27 374 691,49
181	Comptes de liaisons	0,00
42	Personnel et comptes rattachés	17 373 198,91
43	Organismes sociaux et comptes rattachés	5 026 670,00
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur les tiers	4 122 388,86
448	Etat charges à payes et produit à recevoir (hors impôts)	852 433,72
	Trésorerie passif	1 575 525 726,83
519	Concours bancaires courants	1 575 525 726,83
518	Banque, établissements financiers et assimilés	0,00
-	Total Passif Courant III	1 624 203 041,29
-	Total général passif I+II+III	2 427 101 680,82

N° CPTE	Désignation	N. Brut	N Amort- Prov	N. Net
	<u>Actif non courant</u>			
20	Immobilisations incorporelles	0,00	0,00	0,00
21	Immobilisations corporelles	1 206 013 596,64	638 234 061,99	567 779 534,65
211	Terrains	371 073 487,54	0,00	371 073 487,54
213	Bâtiments	567 844 934,80	412 523 763,20	155 321 171,60
215	Installations technique, matériel et outillage industriels	262 746 128,48	222 338 553,91	40 407 574,57
218	Autres immobilisations corporelles	4 349 045,82	3 371 744,88	977 300,94
22	Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00
23	Immobilisations en cours	19 214 484,11	0,00	19 214 484,11
26	Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00
27	Autres immobilisations financières	364 399 797,34	0,00	364 399 797,34
	Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00
	Prêts et autres actifs financiers non courants	364 399 797,34	0,00	364 399 797,34
275	Dépôts et cautionnements versés	36 300,00	0,00	36 300,00
276	Autres créances immobilisées	364 363 497,34	0,00	364 363 497,34
133	Impôts différés actif	5 357 354,20	0,00	5 357 354,20
-	Total actif non courant	1 594 985 232,29	638 234 061,99	956 751 170,30
	<u>Actif courant</u>			
3	<u>Stocks et encours</u>	244 813 635,80	14 260 560,68	230 553 075,12
31	Matières premières et fournitures	223 580 880,66	14 085 104,96	209 495 775,70
321	Fournitures consommables	14 620 082,90	74 224,62	14 545 858,28
322	Matières consommables	2 147 649,54	101 231,10	2 046 418,44
33	Encours de production produit finis	4 465 022,70	0,00	4 465 022,70
37	Stocks à l'extérieur	0,00	0,00	0,00
	Créances et emplois assimilés	2 132 661 976,87	0,00	2 132 661 976,87
	Créances clients	0,00	0,00	0,00
	Autres débiteurs	2 119 704 699,97	0,00	2 119 704 699,97
181	Créances inter-unités	2 107 037 210,95	0,00	2 107 037 210,95
409	Fournis-débit : avanc.et acompt.versés, RRR	8 910 347,60	0,00	8 910 347,60
46	Débiteurs divers	3 757 141,42	0,00	3 757 141,42
44	Impôts et assimilés	12 957 276,90	0,00	12 957 276,90
444	Etat, impôts sur les résultats	12 957 276,90	0,00	12 957 276,90
48	Autres créances et emploi assimilé	0,00	0,00	0,00
	Disponibilités et assimilés	102 728,00	0,00	102 728,00
	Trésorerie	102 728,00	0,00	102 728,00
53	Caisse	102 728,00	0,00	102 728,00
54	Régies d'avances	0,00	0,00	0,00
-	Total actif courant	2 377 578 340,67	14 260 560,68	2 363 317 779,99
-	Total général Actif	3 972 563 572,96	652 494 622,67	3 320 068 950,29

N° CPTE	Désignation	N. 31/12/2014
	Capitaux Propres	
101	Capital émis	0,00
102	Autres fonds propres	0,00
109	Capital non appelé	0,00
	Primes et réserves- réserves consolidées (1)	0,00
104	Ecart d'évaluation	0,00
105	Ecart de réévaluation	137 475 497,97
107	Ecart d'équivalence (1)	0,00
12	Résultat net- Résultat net part du groupe (1)	- 245 358 472,01
11	Autres capitaux propres- Report à nouveau	28 547 602,46
110	Résultat bénéficiaire instance d'affectation	0,00
115	Ajustement pour changement de méthode	28 547 602,46
-	Total Capitaux Propres I	- 79 335 371,58
	Passif non courant	
	Emprunts et dettes financières	400 000 000,00
16	Emprunts et dettes assimilés	400 000 000,00
	Impôts (différés et provisionnés)	6 438 594,77
134	Impôts différés passif	6 438 594,77
	Provisions et produits comptabilisés d'avance	32 331 906,51
153	Provisions pour pensions et obligations similaires	27 308 161,55
131	Subventions d'équipements	5 023 744,96
-	Total Passif non courant II	438 770 501,28
	Passif courant	
	Fournisseurs et comptes rattachés	7 102 983,74
401	Fournisseurs de stocks et services	7 102 983,74
404	Fournisseurs d'immobilisations	0,00
408	Fournisseurs factures non parvenues	0,00
	Impôts	8 202 821,28
445	Etats taxes sur les chiffres d'affaires	8 202 821,28
	Autres dettes	32 181 572,58
181	Comptes de liaisons	0,00
42	Personnel et comptes rattachés	26 629 257,29
43	Organismes sociaux et comptes rattachés	3 242 317,61
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur les tiers	1 688 303,57
448	Etat charges à payes et produit à recevoir (hors impôts)	621 694,11
	Trésorerie passif	2 913 146 442,99
519	Concours bancaires courants	2 913 146 442,99
518	Banque, établissements financiers et assimilés	0,00
-	Total Passif Courant III	2 960 633 820,59
-	Total général passif I+II+III	3 320 068 950,29

N° CPTE	Désignation	N. Brut	N Amort- Prov	N. Net
	<u>Actif non courant</u>			
20	Immobilisations incorporelles	0,00	0,00	0,00
21	Immobilisations corporelles	1 214 021 388,16	657 570 463,26	556 450 924,90
211	Terrains	371 073 487,54	0,00	371 073 487,54
213	Bâtiments	574 535 081,54	426 210 234,55	148 324 846,99
215	Installations technique, matériel et outillage industriels	263 380 618,53	227 709 702,09	35 670 916,44
218	Autres immobilisations corporelles	5 032 200,55	3 650 526,62	1 381 673,93
22	Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00
23	Immobilisations en cours	19 214 484,11	0,00	19 214 484,11
26	Immobilisations financières	0,00	0,00	0,00
27	Autres immobilisations financières	364 399 797,34	0,00	364 399 797,34
	Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00
	Prêts et autres actifs financiers non courants	364 399 797,34	0,00	364 399 797,34
275	Dépôts et cautionnements versés	36 300,00	0,00	36 300,00
276	Autres créances immobilisées	364 363 497,34	0,00	364 363 497,34
133	Impôts différés actif	2 355 935,27	0,00	2 355 935,27
-	Total actif non courant	1 599 991 604,88	657 570 463,26	942 421 141,62
	<u>Actif courant</u>			
3	<u>Stocks et encours</u>	195 976 679,31	18 445 549,90	177 531 129,41
31	Matières premières et fournitures	177 035 347,36	13 927 695,61	163 107 651,75
321	Fournitures consommables	15 253 681,95	3 340 233,77	11 913 448,18
322	Matières consommables	3 376 495,40	1 177 620,52	2 198 874,88
37	Stocks à l'extérieur	311 154,60	0,00	311 154,60
	Créances et emplois assimilés	1 368 664,51	0,00	1 368 664,51
	Créances clients	0,00	0,00	0,00
	Autres débiteurs	1 367 710,47	0,00	1 367 710,47
181	Créances inter-unités	0,00	0,00	0,00
409	Fournis-débit : avanc.et acompt.versés, RRR	321 075,28	0,00	321 075,28
46	Débiteurs divers	0,00	0,00	0,00
44	Impôts et assimilés	954,04	0,00	954,04
445	Etat, taxes sur le chiffre d'affaire	954,04	0,00	954,04
48	Autres créances et emploi assimilé	0,00	0,00	0,00
	Disponibilités et assimilés	15 645 123,75	0,00	15 645 123,75
	Trésorerie	15 645 123,75	0,00	15 645 123,75
51	Banque, établissements financiers	2 520 581,50	0,00	2 520 581,50
53	Caisse	111 630,00	0,00	111 630,00
54	Régies d'avances	13 012 912,25	0,00	13 012 912,25
-	Total actif courant	212 990 467,57	18 445 549,90	194 544 917,67
	Total général Actif	1 812 982 072,45	676 016 013,16	1 136 966 059,29

N° CPTE	Désignation	N. 31/12/2014
	Capitaux Propres	
101	Capital émis	0,00
102	Autres fonds propres	0,00
109	Capital non appelé	0,00
	Primes et réserves- réserves consolidées (1)	0,00
104	Ecart d'évaluation	0,00
105	Ecart de réévaluation	137 475 497,97
107	Ecart d'équivalence (1)	0,00
12	Résultat net- Résultat net part du groupe (1)	- 54 102 462,26
11	Autres capitaux propres- Report à nouveau	- 6 412 954,71
110	Résultat bénéficiaire instance d'affectation	0,00
115	Ajustement pour changement de méthode	- 6 412 954,71
-	Total Capitaux Propres I	76 960 081,00
	Passif non courant	
	Emprunts et dettes financières	400 000 000,00
16	Emprunts et dettes assimilés	400 000 000,00
	Impôts (différés et provisionnés)	5 409 432,76
134	Impôts différés passif	5 409 432,76
	Provisions et produits comptabilisés d'avance	17 362 972,59
153	Provisions pour pensions et obligations similaires	12 399 659,31
131	Subventions d'équipements	4 963 313,28
-	Total Passif non courant II	422 772 405,35
	Passif courant	
	Fournisseurs et comptes rattachés	42 817 543,06
401	Fournisseurs de stocks et services	42 817 543,06
404	Fournisseurs d'immobilisations	0,00
408	Fournisseurs factures non parvenues	0,00
	Impôts	19 735,35
445	Etats taxes sur les chiffres d'affaires	19 735,35
	Autres dettes	594 396 294,53
181	Dettes inter unités	536 955 289,47
42	Personnel et comptes rattachés	50 143 016,41
43	Organismes sociaux et comptes rattachés	3 997 004,13
442	Etat, impôts et taxes recouvrables sur les tiers	2 703 131,42
448	Etat charges à payes et produit à recevoir (hors impôts)	597 853,10
	Trésorerie passif	0,00
519	Concours bancaires courants	0,00
518	Banque, établissements financiers et assimilés	0,00
-	Total Passif Courant III	637 233 572,94
-	Total général passif I+II+III	1 136 966 059,29

N° CPTE	Désignation	Montant au 31/12/2014
70	Ventes et produits annexes	0,00
72	Variation stocks produits finis et en cours	1 846 007 407,13
73	Production immobilisée	1 218 074,83
74	Subventions d'exploitation	0,00
	I. Production de l'exercice	1 847 225 481,96
60	Achats consommés	1 553 649 801,40
	Services extérieurs et autres consommations	27 224 765,83
61	Services extérieurs	1 657 729,78
62	Autres services extérieurs	25 567 036,05
	II. Consommation de l'exercice	1 580 874 567,23
	III. Valeur ajoutée d'exploitation (I – II)	266 350 914,73
63	Charges de personnels	121 298 011,20
64	Impôts, taxes et versements assimilés	2 425,13
	IV. Excédent brut d'exploitation	145 050 478,40
75	Autres produits opérationnels	30 325 142,21
65	Autres charges opérationnelles	60 872 300,77
68	Dotations aux amorts, provision, perte de valeur	30 505 858,71
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	19 543 337,80
	V. Résultat Opérationnel	103 540 798,93
76	Produits financiers	25 181 793,89
66	Charges financières	20 978 857,51
	VI. Résultat financier	4 202 936,38
	VII. Résultat ordinaire avant impôts (V+VI)	107 743 735,31
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires	0,00
698	Autres impôts sur les résultats	0,00
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	- 2 304 014,85
692	Imposition différé actif	- 2 304 014,85
693	Imposition différé passif	0,00
	Total des produits des activités ordinaires	1 922 275 755,86
	Total des charges des activités ordinaires	1 812 228 005,70
	VIII. Résultat net des activités ordinaires	110 047 750,16
77	Éléments extraordinaires (produits)	0,00
67	Éléments extraordinaires (charges)	0,00
	IX. Résultat extraordinaire	0,00
	X. Résultat net de l'exercice	110 047 750,16
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)	
	XI. Résultat net de l'ensemble consolidé (1)	
	Dont part des minoritaires (1)	

N° CPTE	Désignation	Montant au 31/12/2015
70	Ventes et produits annexes	0,00
72	Variation stocks produits finis et en cours	1 788 664 186,68
73	Production immobilisée	4429024,11
74	Subventions d'exploitation	0,00
	I. Production de l'exercice	1 793 093 210,79
60	Achats consommés	1 490 470 153,90
	Services extérieurs et autres consommations	17 905 262,37
61	Services extérieurs	2 275 591,14
62	Autres services extérieurs	15 629 671,23
	II. Consommation de l'exercice	1 508 375 416,27
	III. Valeur ajoutée d'exploitation (I – II)	284 717 794,52
63	Charges de personnels	107 921 473,82
64	Impôts, taxes et versements assimilés	3 460,89
	IV. Excédent brut d'exploitation	176 792 859,81
75	Autres produits opérationnels	37 041 899,81
65	Autres charges opérationnelles	37 546 469,22
68	Dotations aux amorts, provision, perte de valeur	45 917 010,62
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	17 063 926,42
	V. Résultat Opérationnel	147 435 206,20
76	Produits financiers	38 225 663,67
66	Charges financières	48 522 631,46
	VI. Résultat financier	- 10 296 967,79
	VII. Résultat ordinaire avant impôts (V+VI)	137 138 238,41
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires	0,00
698	Autres impôts sur les résultats	0,00
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	- 5 188 550,69
692	Imposition différé actif	- 5 188 550,69
693	Imposition différé passif	0,00
	Total des produits des activités ordinaires	1 885 424 700,69
	Total des charges des activités ordinaires	1 743 097 911,59
	VIII. Résultat net des activités ordinaires	142 326 789,10
77	Eléments extraordinaires (produits)	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)	0,00
	IX. Résultat extraordinaire	0,00
	X. Résultat net de l'exercice	142 326 789,10
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)	
	XI. Résultat net de l'ensemble consolidé (1)	
	Dont part des minoritaires (1)	
	Part du groupe (1)	

N° CPTE	Désignation	Montant au 31/12/2016
70	Ventes et produits annexes	0,00
72	Variation stocks produits finis et en cours	1 885 865 982,61
73	Production immobilisée	1 297 708,50
74	Subventions d'exploitation	0,00
	I. Production de l'exercice	1 887 163 391,11
60	Achats consommés	1 626 279 739,35
	Services extérieurs et autres consommations	22 917 673,67
61	Services extérieurs	712 484,46
62	Autres services extérieurs	22 205 189,21
	II. Consommation de l'exercice	1 649 197 413,02
	III. Valeur ajoutée d'exploitation (I – II)	237 966 278,09
63	Charges de personnels	110 464 754,86
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 905,15
	IV. Excédent brut d'exploitation	127 499 618,08
75	Autres produits opérationnels	32 709 651,73
65	Autres charges opérationnelles	41 904 926,38
68	Dotations aux amorts, provision, perte de valeur	25 724 328,02
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	15 974 418,00
	V. Résultat Opérationnel	108 554 433,41
76	Produits financiers	8 167 657,08
66	Charges financières	62 457 332,25
	VI. Résultat financier	- 54 289 675,17
	VII. Résultat ordinaire avant impôts (V+VI)	54 264 758,24
	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00
695	Impôts sur les bénéfices basés sur le résultat des activités ordinaires	0,00
698	Autres impôts sur les résultats	0,00
	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	1 875 653,41
692	Imposition différé actif	2 904 815,42
693	Imposition différé passif	- 1 029 162,01
	Total des produits des activités ordinaires	1 944 015 417,92
	Total des charges des activités ordinaires	1 891 626 313,09
	VIII. Résultat net des activités ordinaires	52 389 104,83
77	Eléments extraordinaires (produits)	0,00
67	Eléments extraordinaires (charges)	0,00
	IX. Résultat extraordinaire	0,00
	X. Résultat net de l'exercice	52 389 104,83
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)	
	XI. Résultat net de l'ensemble consolidé (1)	
	Dont part des minoritaires (1)	
	Part du groupe (1)	

Liste de tableaux

Tableau N°01 : destinataires du business plan.....	12
Tableau N°02 : type de présentation en graphique selon les données	27
Tableau N°03 : représentation du bilan financier	47
Tableau N°04 : définition des termes : FR, BFR, TN	49
Tableau N°05 : retraitement de TCR	53
Tableau N°06 : utilités des ratios	56
Tableau N°07 : matrice SWOT	67
Tableau N°08 : l'évolution de l'ENIEM	76
Tableau N°09 : emplois des bilans financiers prévisionnels pour 2014, 2015,2016	85
Tableau N°10 : ressources des bilans financiers prévisionnels 2014, 2015,2016.....	86
Tableau N°11 : bilan financier prévisionnels en grande masse de l'année 2014	86
Tableau N°12 : bilan financier prévisionnels en grande masse de l'année 2015.....	87
Tableau N°13 : bilan financier prévisionnels en grande masse de l'année 2016.....	87
Tableau N°14 : calcul le FRN par le haut du bilan	90
Tableau N°15 : calcul le FRN par le bas du bilan.....	90
Tableau N°16 : calcul du FRG.....	91
Tableau N°17 : calcul du FRG.....	91
Tableau N°18 : calcul de besoin en fond de roulement.....	91
Tableau N°19 : calcul de TN	92
Tableau N°20 : élaboration du S.I.G	93
Tableau N°21 : calcul de la CAF par la méthode additive	95
Tableau N°22 : calcul de la CAF par la méthode soustractive	95
Tableau N°23 : calcul de l'autofinancement.....	96
Tableau N°24 : calcul de cash-flow	96

Tableau N°25 : calcul des ratios calcul des ratios de structure financière	97
Tableau N°26 : calcul des ratios des liquidités	98
Tableau N°27 : calcul des ratios de rentabilités.....	99
Tableau N°28 : la synthèse du diagnostic interne de l'ENIEM.....	101
Tableau N°29 : la synthèse du diagnostic externe de l'ENIEM	103
Tableau N°30 : Les éléments existants et les éléments manquants	107

Liste des schémas

Schéma n°01 : les cinq modules de la méthode IDÉO	33
Schéma N°02 : choix d'une stratégie	42
Schéma N°03 : représentation analytique du bilan	49
Schéma n°04 : les cinq forces concurrentielles de porter.....	68
Schéma n°05 : étude du couple produits/marchés.....	70
Schéma n°06 : la matrice BCG	70
Schéma n°07 : L'organigramme général de l'ENIEM.....	83
Schéma N°08 : La matrice BCG	104
Schéma N°09: La matrice BCG appliquée au portefeuille des produits de l'ENIEM	105
Schéma N°10 : Analyse stratégique des cinq forces concurrentielles	106

Listes des figures

Figure n°01 : La relation entre la VAN et le TIR	66
Figure N°02 : Présentation graphique des éléments d'actif	87
Figure N°03 : Présentation graphique des éléments passifs	89
Figure N°04 : Présentation graphique des équilibres financiers pour les années pour les 3 années	92

Liste des annexes

Annexe n°1 : Bilan (Actif) 2014

Annexe n°2 : Bilan (Actif) 2015

Annexe n°3 : Bilan (Actif) 2016

Annexe n°4 : Bilan (Passif) 2014

Annexe n°5 : Bilan (Passif) 2015

Annexe n°6 : Bilan (Passif) 2016

Annexe n°7 : Compte de résultat 2014

Annexe n°8 : Compte de résultat 2015

Annexe n°9 : Compte de résultat 2016

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Cadre conceptuel sur le business plan.....	7
Introduction.....	7
Section 01 : Présentation et utilité d'un business plan.....	8
1. Description d'un business plan	8
2. Le rôle du business plan.....	9
3. La réussite d'un business plan.....	11
3.1 Etre aussi bref que possible	11
3.2 Bien rédiger son business plan	11
3.3 S'adapter aux lecteurs.....	11
3.4 Etre réaliste avec le temps et les ressources disponibles	11
3.5 Un modèle de business plan pour maximiser les chances de réussir le business plan	11
4. Les destinataires d'un business plan.....	12
5. Les objectifs du business plan.....	13
5.1 Gagner la confiance des partenaires	13
5.2 Etudier la viabilité et la rentabilité de son activité	13
5.3 Piloter sa nouvelle activité	14
5.4 Attirer les clients.....	14
6. Typologie du business plan.....	14
6.1 Retour sur investissement	14

6.2	Avantage concurrentiel.....	15
6.3	Equipe de rêve.....	16
6.4	Innovation radicale.....	16
7.	Utilité du business plan.....	16
7.1	Clarifier son projet.....	16
7.2	Rechercher des financements.....	17
7.3	Convaincre les futurs partenaires.....	17
7.4	Comparer les réalisations aux prévisions et agir.....	18
Section 2 :	Contenu et forme du business plan.....	19
1.	Contenu du business plan.....	19
1.1	La page de garde.....	19
1.2	Executive summary.....	19
1.3	Présentation de l'équipe.....	20
1.4	Présentation de l'offre (la solution innovante).....	21
1.5	Analyse du marché.....	21
1.6	Le plan financier.....	22
1.7	Le plan stratégique.....	23
1.8	Le plan marketing et commercial.....	23
1.9	Annexes.....	24
2.	La forme d'un business plan.....	24
2.1	Une présentation normalisée.....	24
2.2	Les principes de rédactions.....	25
2.3	Hiérarchisation.....	27
2.4	Méthodologie et condition de rédaction d'un business plan.....	27
Section 3 :	Les alternatives au business plan.....	28
1.	Dossier d'opportunité.....	28
2.	La méthode SynOpp.....	29

3. La méthode de l'effectuation	30
4. La méthode Idéo	32
Conclusion	35
Chapitre II : Elaboration du business plan	37
Introduction.....	37
Section 1 : Les étapes d'élaboration d'un business plan.....	38
1. Le chapitre introductif/ Présentation de l'entreprise	38
1.1 Pour une restructuration d'entreprise.....	38
1.2 Pour un nouveau projet	38
2. L'analyse concurrentiel.....	39
2.1 Le repérage concurrentiel.....	39
2.2 La mise en place des conflits concurrentiels	39
2.3 L'élaboration d'un tableau de bord concurrentiel	40
2.4 L'alimentation du système de vielle	40
3. Etude du marché	40
3.1 Les objectifs de l'étude du marché	40
3.1.1 Assurer la cohérence et l'opportunité commerciale	40
3.1.2 Un outil support pour le prévisionnel financier.....	40
3.1.3 Professionnaliser la démarche et apporter du poids au dossier	41
3.1.4 Permettre et valider l'offre commerciale	41
3.2 Les différents types de l'étude du marché	41
3.2.1 L'étude de marché quantitative	41
3.2.2 L'étude de marché qualitative	41
3.2.3 Le marché documentaire	42
4. Choix d'une stratégie.....	42
4.1 Stratégie de domination par les coûts : la performance sur les coûts	42
4.2 Stratégie de niche ou de focalisation : proposer des produits spécifiques.....	43

4.3 Stratégie de différenciation : proposer des produits différents	43
5. La planification marketing et commerciale	43
6. La planification administrative et politique du personnel.....	43
7. Les prévisions financières.....	44
7.1 Les prévision salariales	44
7.2 Les prévisions des investissements.....	44
7.3 Les prévisions du marché potentiel total	45
7.4 Les prévisions des ventes.....	45
7.5 Les compte de résultat, plan de financement, bilan prévisionnel, et prévisions de trésorerie	46
Section 2 : Les outils d'analyse financière du business plan	47
1. Le diagnostic financier.....	47
1.1 Le bilan	47
1.2 Tableau compte de résultat.....	50
1.2.1 La structure du compte de résultat.....	50
1.2.2 Solde intermédiaire de gestion	50
1.3 Sources de financement	53
1.3.1 La capacité d'autofinancement.....	53
1.3.2 Cash-flow	54
1.3.3 La marge d'autofinancement.....	55
1.4 L'analyse par la méthode des ratios.....	56
1.4.1 Définition	56
1.4.2 L'utilité de l'analyse financière par la méthode des ratios	56
1.4.3 Les principaux types des ratios.....	57
1.4.3.1 Les ratios de structure financière	57
1.4.3.2 Les ratios de rotation et de gestion	58
1.4.3.3 Les ratios de liquidité de l'entreprise.....	59
1.4.3.4 Les ratios de la rentabilité	59

Section 3 : L'analyse de la rentabilité d'un projet	61
1. Définition de la rentabilité.....	61
2. Les méthodes de calcul de la rentabilité	61
2.1 Notion d'actualisation.....	61
2.2 La formule d'actualisation	61
2.3 Le taux d'actualisation.....	62
2.4 Les flux de trésorerie actualisés	62
2.5 La valeur actuelle nette	62
2.5.1 Critères d'appréciation de la rentabilité du projet	62
2.5.2 Les règles d'utilisation de la VAN	62
2.5.3 Avantages	63
2.5.4 Inconvénients.....	63
2.6 L'indice de profitabilité	63
2.7 Le taux interne de rentabilité.....	64
2.7.1 Critère de décision	64
2.7.2 Règle de décision.....	64
2.7.3 Avantages	64
2.7.4 Inconvénients.....	64
2.8 Le délai de récupération.....	65
2.8.1 Les types de délais de récupération	65
2.8.1.1 Délai de récupération simple	65
2.8.1.2 Délai de récupération actualisé.....	65
2.8.2 Règle de décision.....	65
2.8.3 Avantages	65
2.8.4 Inconvénients.....	66
2.9 La relation entre la VAN et le TIR.....	66
3. L'analyse stratégique	67

3.1 Définitions.....	67
3.2 Analyse SWOT.....	67
3.3 Les cinq forces concurrentielles de porter	68
3.4 Analyse PESTEL.....	69
3.5 L'étude du couple produit/ marché.....	69
3.6 La matrice du Boston Consulting Group (BCG).....	70
Conclusion	72
Chapitre III : Etablissement d'un business plan au sein de l'ENIEM	74
Introduction.....	74
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil « ENIEM ».....	75
1. Présentation générale de l'ENIEM.....	75
1.1 La création de l'ENIEM et son emplacement géographique	75
1.2 Evolution de l'ENIEM.....	75
1.3 Capital social de l'ENIEM.....	77
1.4 Missions de l'ENIEM	77
1.5 Les objectifs de l'ENIEM	78
1.6 La position de l'ENIEM sur le marché.....	78
2. Organisation générale de l'ENIEM	79
2.1 La direction générale	79
2.2 Les unités de l'ENIEM	79
2.2.1 Les unités de production	80
2.2.2 Unité commerciale.....	81
2.2.3 Unité prestation technique.....	81
3. l'organigramme général de l'ENIEM.....	83
Section 2 : Analyse financière pour l'ENIEM.....	85
1. L'analyse des bilans financiers prévisionnels	85
1.1 Présentation du bilan financier prévisionnel pour 2014, 2015, et 2016	85

1.2 Présentation des bilans financiers prévisionnels en grande masse pour 2014, 2015, et 2016.....	86
1.3 Présentation graphique des éléments d'actif.....	87
1.4 Interprétation structurelle des emplois du bilan.....	88
1.5 Présentation graphique des éléments du passif.....	89
1.6 Interprétation structurelle des ressources du bilan.....	89
2. Calculs des équilibres financiers des exercices 2014, 2015, et 2016.....	90
2.1 Calcul du fond de roulement net.....	90
2.2 Calcul du fond de roulement global.....	91
2.3 Calcul du besoin en fond de roulement.....	91
2.4 Calcul de la trésorerie nette.....	92
2.5 Présentation graphique des équilibres financiers pour les années 2014, 2015, et 2016.....	92
3. Elaboration du tableau des soldes intermédiaires de gestion pour 2014, 2015, et 2016.....	94
3.1 Interprétation du SIG.....	94
3.2 Les sources de financement.....	95
3.2.1 Calcul de la capacité d'autofinancement.....	95
3.2.2 Calcul de l'autofinancement.....	96
3.2.3 Calcul des cash-flows.....	96
4. Analyse de l'activité de l'ENIEM par la méthode des ratios.....	97
4.1 Ratios de structure financière.....	97
4.2 Ratios de liquidité.....	98
4.3 Ratios de rentabilité.....	99
Section 3 : Etude de la rentabilité.....	100
1. Calcul des critères d'analyse de la rentabilité.....	100
1.1 Calcul de la VAN.....	100
1.2 Calcul de TRI.....	100
1.3 Calcul du DR.....	100

1.4 Calcul Ip.....	101
2. Analyse stratégique.....	101
2.1 Analyse SWOT.....	101
2.2 Analyse stratégique par la matrice BCG.....	103
2.3 Analyse des cinq forces concurrentielles de porter	105
3. Les étapes manquantes pour le business plan	106
Conclusion	108
Conclusion générale	110

Les références bibliographiques

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste des figures

Liste des annexes

Résumé

Résumé

Un business plan est un document essentiel pour l'entreprise, soit à la création de l'entreprise, ou un lancement d'un nouveau produit. Il consiste à étudier et de justifier un projet futur. Rédigé pour l'usage interne, il contribue aux tâches de management ou de prévision- planification, qu'il oriente. Rédiger aussi pour l'usage externe, il permet de communiquer à l'extérieur et de convaincre les banques d'accorder les financements ou le capital risque à l'entreprise, afin d'atteindre la réussite ou l'échec du projet en question.

De nos jours, le plan d'affaire est indispensable pour l'entreprise, car il est considéré comme un outil de gestion, de prévision, et de pilotage. Il permet de définir la stratégie de l'entreprise pour concrétiser le projet et atteindre ses objectifs, et de voir si les moyens mis en œuvres sont à la hauteur des ambitions, à fin d'évaluer la rentabilité et les risques.

Mots clés : business plan, entreprise, projet, entrepreneur, partenaires, finance, clients, marché, rentabilité.

Abstract

A business plan is an essential document for the company, either at the creation of the company, or a launch of a new product. It consists in studying and justifying a future project. Written for internal use, it contributes to the tasks of management or forecasting-planning, which it guides. Written also for external use, it allows to communicate to the outside world and to convince banks to grant financing or risk capital to the company, in order to achieve the success or failure of the project in question.

Nowadays, the business plan is essential for the company, because it is considered as a management, forecasting and steering tool, it allows to define its strategy to concretize the project and to reach its objectives, and to see if the means implemented are up to the ambitions, in order to evaluate the profitability and the risks.

Keywords : business plan, company, project, entrepreneur, partners, finance, customers, market, profitability.