

UNIVERSITE DE BEJAIA

Faculté des Sciences Économiques, de Gestion et Commerciale

Département des Sciences financières et comptabilité



جامعة بجاية
Tasdawit n'Bgayet
Université de Béjaïa

Option :

Finance d'entreprise

MÉMOIRE

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

Le processus d'élaboration d'un
Business Plan dans une
entreprise

Préparé par :

Koceila HAMDI

Encadré par :

Mme Meklat KH

Membres de jurys :

-

-

Promotion : 2022

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, Je remercie « ALLAH » le tout puissant, le très miséricordieux qui m'a
Donner la santé, la force, le courage et l'opportunité de mener ce travail à terme.

Je veux exprimer par ces quelques lignes de remerciements, ma gratitude envers tous
Ceux qui par leur présence, leur soutien, leur disponibilité et leurs conseils, m'ont permis
De réaliser ce modeste travail.

Et particulièrement :

Mon encadrante Mme Maklat KH, pour ces conseils et ces orientations et sa patience.

Mes vifs remerciements et mes profondes gratitudes sont adressés à mes
Parents avec leurs encouragements pertinents et leurs patience et conseils

Et à tous mes amis qui m'ont aidé durant mon présent travail.

Dédicace

À celle qui m'a toujours soutenu...

À celle pour qui ma reconnaissance sera éternelle ...

À celle sans qui je n'aurais pas vu le jour...

À ma très chère Mère.

Pour son dévouement...

Pour ses encouragements ...

Pour celui sans qui je ne serais pas arrivé jusqu'ici...

À mon très cher Père.

À mon bras droit

À mon trésor, mon âme... .

À mon très cher frère WALID

À toutes ma famille

*À celle qui m'a brisé le cœur *J**

À tous mes amis, en particulier :

Fatah, Sofiane, Fawzi, Rafik, Riyad, Layachi, Aïmed, Lye's

Idris, Lhawari, Fares, Sammer, Dalil, Mustapha,

KOCEILA

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
AC	Actifs Circulants
AS	Actifs Stable
BP	Business Plan
BFRE	Besoin Fond Roulement Exploitation
BFRHE	Besoin Fond Roulement Hors Exploitation
CA	Chiffre d'Affaire
CF	Cash-Flows
CP	Capitaux Propres
CAF	Capacité Auto Financement
DAS	Domaine Activité Stratégique
DCT	Dette Court Terme
DLMT	Dette Long Moyen Terme
DF	Dette Financière
DRI	Délai Remboursement Interne
DAS	
EBE	Excédent Brut Exploitation
FR	Fond Roulement
FRP	Fond Roulement Propre
FRE	Fond Roulement Etranger
FRT	Fond Roulement Total
HT	Hors Taxe
IP	Indice Profitabilité
Io	Capital Investi
KP	Capitaux Permanents
MC	Marge Commerciale
PA	Plan d'Affaire
PESTEL	Politique-Economique-Social-Technologique-Ecologique-Légal
RBE	Résultat Brut Exploitation
RCAI	Résultat courant Avant Impôts
RC	Résultat Commerciale
RD	Ressource Disponible
RE	Résultat Economique
RE	Résultat Exploitation
RF	Résultat Financière
RH	Ressource Humaine
RHE	Résultat Hors Exploitation
RN	Résultat nette
SIG	Solde Intermédiaire Gestion
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
TRI	Taux Rentabilité Interne
Tr	Trésorerie
VA	Valeur Ajoutée

VAN	Valeur Actuelle Nette
VD	Valeur Disponible
VE	Valeur d'Exploitation
VI	Valeur Immobilière

Liste des tableaux

Tableau	Signification	page
Tableau n°01	Le bilan des masses	26
Tableau n°02	Les ratios de structure financière	30
Tableau n°03	Les ratios de solvabilité et de liquidité	31
Tableau n°04	Les soldes intermédiaires de gestion	33
Tableau n°05	Le model d'analyse SWOT	41

Liste des figures

Figure n°1	Les différents critères du model PESTEL	44
-------------------	---	----

Liste des schémas

Schéma	Signification	Page
Schéma n°1	Organigramme simplifié d'une affaire industriel	7
Schéma n°2	Vérification de cohérence entre le budget et le business plan	11
Schéman°3	La séparation en sociétés distinctes juridique	15

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITÉS SUR LE BUSINESS PLAN	
Introduction.....	3
SECTION 1 : L'UTILITE DU BUSINESS PLAN.....	3
SECTION 02 : LE ROLE ET TUPES DE BUSINESS PLAN	16
SECTION 3 : CARACTERISTIQUES ET CONTENU DU BUSINESS PLAN.....	19
Conclusion.....	24
CHAPITRE 2 : LES OUTILS D'ANALYSE FINANCIÈRE ET STRATÉGIQUE ET LES ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UN BUSINEES PLAN	
Introduction.....	25
SECTION 1 : LES OUTILS D'ANALYSE FINANCIERE& RENTABILITE.....	25
SECTION 02 : LES OUTILS D'ANALYSE STRATEGIQUES.....	35
SECTION 3 : LES ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UN BUSINESS PLAN.....	45
Conclusion.....	51
CONCLUSION GÉNÉRALE	53
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des Schémas	
Liste des graphiques	
Table des matières	

Introduction Générale

Introduction générale

Dans l'économie actuelle, les entreprises jouent un rôle très important et indispensable dans le développement de l'économie. L'extension de ces entreprises leur permet d'augmenter la production nationale des biens et services et ainsi la richesse créée.

Face à la mondialisation de l'économie, l'environnement est devenu de plus en plus concurrentiel. Les entreprises doivent adopter leurs stratégies pour améliorer leur performance et maintenir leur pérennité et développement. Cela en utilisant les outils nécessaires adéquats pour identifier ses indicateurs qui comportent des signes importants d'une entreprise, car ils peuvent évaluer le statut de l'entreprise et le degré d'atteinte de ses objectifs, ces indicateurs véhiculent un message important se cherche à maximiser son profit quel que soit la nature de l'activité à laquelle elle dépend (agriculture, industriel ou service) elle investit dans des nouvelles idées qui vont accélérer la croissance économique.

L'entreprise en phase de développement devrait avoir plusieurs idées d'investissement à la fois. Elle procède au choix de certains critères à étudier et à évaluer pour qu'à la fin en choisir ceux qu'elle doit achever dans le futur. Toute décision stratégique possède un impact inévitable sur la croissance et la continuité de l'entreprise, celle-ci se doit s'armer d'un maximum de prudence, de substance et de mettre tous les facteurs de réussite de son côté.

Un *Business Plan* ou un plan d'affaire est toujours d'une grande utilité lorsqu'une entreprise se trouve face à une étape importante de sa croissance, que ce soit la fondation d'une société, lancement d'un nouveau produit, l'expansion à l'étranger ou la reprise d'une autre société. Dans ce cas-là, il est primordial de montrer avec le *Business Plan* que toutes sortes de réussite sont réunies, ce qui demande une étude approfondie du marché.

En vue de la dynamique économique actuelle, le *Business Plan* prendra de plus en plus d'importance dans les stratégies destinées à la conquête des marchés. Toutes décisions prises au sein de l'entreprise doivent être validées par le *Business Plan*, qui ne cesse de démontrer sa nécessité dans la détermination de la cohérence des projets d'investissement et surtout leur faisabilité financière.

Cette technique concerne de nombreux acteurs au sein de l'entreprise, qui ont à concevoir, à participer à son élaboration ou à décider de valider des projets : responsables de

Introduction générale

projet, ingénieurs, responsables de marketing et commerciaux, responsables de centre de profit, contrôleurs de gestion, directeurs financiers, dirigeants d'entreprise. Elle doit également être maîtrisée par les apporteurs de capitaux destinataires des *Business Plans* : banquiers, investisseurs.

L'investissement en Algérie constitue un acte fondamental pour l'entreprise dans la mesure où il conditionne son développement futur, en mobilisant de nombreuses énergies en termes de temps, de conséquences et de ressources financières. Les prévisions occupent un rôle important dans la prise et le choix des projets d'investissement. C'est tout l'intérêt que porte notre travail, à savoir les circonstances de l'établissement d'un *Business Plan* par l'entreprise algérienne et la manière dont elle procède pour convaincre son banquier. Étant devenu un outil indispensable pour la réussite des entreprises,

Notre questionnement est de savoir :

❖ **Quel est le processus d'élaboration d'un *Business Plan* au sein d'une entreprise?**

De cette question principale découle un certain nombre de questions secondaires

- Quels sont les types de Business Plan et qu'est ce qui le caractérise ?
- Quelles sont les principales étapes de l'élaboration d'un Business Plan pour une entreprise ?

Pour mener à bien notre travail, nous nous basons sur les hypothèses suivantes :

H1 : L'entreprise effectue des plans à moyen et à long terme a raison de bien évalué ces investissements prévus.

H3 : Un *Business Plan* est un véritable moyen de communication pour les investisseurs et les fournisseurs qui souhaitent comprendre les opérations et les objectifs de l'entreprise.

Enfin, pour bien organiser notre travail, nous avons décidé de le structurer comme suit

- **Chapitre 1** : il sera consacré à la compréhension du concept général du *Business Plan*, son utilité, son rôle et types, ainsi son contenu et ces caractéristiques.
- **Chapitre 2** : il fera l'objet de la présentation des outils d'analyses financières et rentabilités, ainsi que les étapes d'élaboration d'un *Business Plan*.

Chapitre 01
Généralités sur le
Business Plan

Introduction

Le *Business Plan* est pour beaucoup d'entrepreneurs un exercice douloureux. Certains renâclent à se lancer dedans, d'autres le rédigent à la va-vite, les derniers au contraire ils s'y perdent dedans et ne remettent que tardivement les pieds sur terre, dans la réalité, Bien souvent donc, ce document, censé aider le créateur d'entreprise à construire son projet et à le mettre sur les bons rails, va se retourner contre son rédacteur, et rendre plus compliquée une démarche qui l'est déjà bien suffisamment.

Dans ce chapitre, nous aborderons la généralité d'un plan d'affaires, c'est-à-dire le contexte et l'utilité de sa mise en œuvre, son rôle et ses variantes, ses caractéristiques et son contenu.

Section 01 : l'utilité du Business Plan

Le *Business Plan* c'est un document administratif qui constitue la préparation idéale pour les négociations avec les financiers extérieurs, banquiers, pourvoyeurs de capital à risque ou administration. Ne traitez donc pas cette étape comme une démarche administrative parmi les autres.

1.1-Définition du Business Plan

1/ Selon Sion Michel« Le Business Plan ou plan d'affaires, est le document de présentation d'un projet d'investissement ou de l'évolution à moyen terme de l'entreprise. Les investissements font de plus en plus l'objet d'une étude préalable détaillée, aussi bien au sein des entreprises que dans les banques et auprès des investisseurs. L'importance des montants en jeu et des aléas, ainsi que l'exigence accrue de rentabilité de la part des actionnaires, expliquent le recours croissant à cette technique »¹

2/ Selon la définition traditionnelle des start-up books, un *Business Plan* est « un document facilitant la compréhension et destiné à aider l'entrepreneur à analyser le marché et à élaborer une stratégie. Dans le cas d'une création d'entreprise, un business plan permettra aux entrepreneurs pour éviter les coûts Erreur coûteuse.

¹ Sion, Michel « Réussir son Business Plan », éd. Dunod, Paris, 2007.

1.2- le Business Plan de création

La création dans ce contexte est prise en sens large. Elle peut garantir plusieurs cas que nous citons brièvement.

1.2.1- la création d'une entreprise

C'est la situation la plus compliquée que nous puissions voir car le créateur n'a pas d'histoire. Il faut tout «créer», c'est-à-dire tout prévoir, depuis les dépenses jusqu'à la création d'entreprise. Même si ce plan d'affaires est le plus difficile à construire, il est utile comme suit :

➤ **Vous écrivez votre Business Plan avant tout pour vous**

Lorsque vous êtes en charge de votre entreprise, ou du moins de vos projets, vous êtes plongez dans les données, les analyses, les informations sur les concurrents toute la journée... et vous avez une longue liste de "choses à faire". Comme un bras. Nous avons donc couru un peu sur tous les aspects et il était parfois difficile d'avoir une vision globale de notre projet. Pourtant, c'est nécessaire et rédiger un business plan peut vous donner un vrai moyen de vous montrer là où vous manquez de visibilité. Un plan d'affaires est donc à la fois le but et la chose la plus importante pour vous assurer que vous progressez sur tous les aspects importants du projet.

➤ **Pour convaincre les banquiers et les investisseurs**

Presque tous les projets auront un jour besoin d'un nouveau financement pour financer le lancement ou le développement de l'activité. Il est donc indispensable de leurrer par l'intermédiaire d'un banquier ou d'un business Angel, tout le monde vous demandera d'avoir un business plan. Bien qu'ils nécessitent une compréhension globale du projet, ils jugeront également la qualité de la documentation comme un reflet direct de votre travail, de votre analyse, de vos efforts et de votre souci du détail. Par conséquent, un plan d'affaires doit montrer la qualité du projet ainsi que la vôtre.

➤ **Pour aligner les objectifs de l'équipe**

Lorsque l'on crée tout seul, c'est assez facile de se mettre d'accord avec soi-même. Dès qu'on est deux, en revanche, c'est plus compliqué et il existe toujours des malentendus, des incompréhensions, des non-dits. Plus les phases sont opérationnelles, moins les associés ont le

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

temps de parler et de s'aligner, alors que c'est pourtant ce qui garantit la bonne marche d'une équipe à moyen et long terme. Écrire le *Business Plan*, c'est aussi travailler ensemble à formaliser les objectifs de l'entreprise et les moyens qui seront utilisés. C'est finalement une sorte de contrat autour duquel vont s'unir toutes les forces vives.

➤ **Prévoir les grandes étapes du développement de l'entreprise**

Une des qualités de l'entrepreneur, c'est de passer de la page blanche à une entreprise qui vit et se développe. Impossible donc de se limiter à l'opérationnel court terme, il est nécessaire d'avoir une vision, une stratégie et des plans B, C, D... C'est ainsi qu'il lui est possible d'anticiper les différentes phases de croissance et de prévoir des levées de fonds, des embauches, des développements et des investissements.

➤ **Pour recruter des associés ou des collaborateurs de "haut niveau"**

Lorsque l'on est une petite entreprise, peu connue et sans moyens, c'est parfois difficile de donné suffisamment confiance pour donner envie aux meilleurs talents de vous rejoindre. Le business-plan peut les convaincre en leur montrant comment vous voyez les choses et pourquoi leur présence est nécessaire. Cela est également une marque de confiance puisque vous leur montrez des choses qui peuvent être confidentielles. Enfin, c'est aussi un bon exercice pour vous, puisque vous allez avoir du feedback sur votre projet, de la part de personnes que vous estimez être crédibles.

➤ **Pour se forcer à se plonger dans les chiffres**

Tout le monde n'est pas complètement matheux ou financier, et certains repoussent à demander leur plan financier, leurs calculs de trésorerie, rédiger son business-plan est un bon moyen pour se jeter vraiment dans la partie chiffrée, qui révèle beaucoup de choses sur son projet et permet de prendre de bonnes décisions.

➤ **Parce qu'on n'a pas vraiment le choix**

En effet, un entrepreneur sans business-plan est soit très fort, soit il ne sort pas de chez lui ! Dès que vous voudrez participer à un concours, effectuer une demande de prêt ou de subventions... on vous en demandera un. Soyez donc prêt.

1.2.2-La reproduction d'une entreprise

Le problème ici est de construire un plan d'affaires créatif. Par exemple, une entreprise régionale crée une filiale pour s'implanter dans une région où elle n'existe pas ou même dans un autre pays.

Cette situation est relativement simple en raison de la présence du modèle. Si l'on peut dire cela, il suffit de se demander en quoi la nouvelle société est différente de celle qui existe déjà.

Ce nouvel avantage consiste à définir l'allocation de capital que la société existante allouera à la nouvelle filiale. En effet, en cas de création de filiale, la société mère a parfois la possibilité de :

- Réaliser un investissement important
- Limiter les apports en capital aux prêts en compte courant, récupérables dès lors que la filiale génère un cash-flow positif.
- Limiter les apports en capital et en compte courant en augmentant l'emprunt, grâce aux garanties apportées par les maisons mères, pour dépasser les ratios normalement acceptés.

1.2.3- Les grands projets

Chaque fois qu'une entreprise envisage un projet suffisamment important pour changer fondamentalement la situation de l'entreprise, un plan d'affaires spécifique doit être élaboré, auquel cas on parlera de "gestion de projet". Le business plan doit :

- D'une part, essayer de mesurer la rentabilité spécifique du projet. Cela peut se produire, par exemple, si l'on décide de construire une nouvelle usine ou d'ajouter une nouvelle zone de production aux activités de l'entreprise.
- D'autre part, mettre en évidence comment sera la situation globale de l'entreprise à long terme si le projet à l'étude est initié.

1.2.4- Le suivi des projets de création

Un business plan doit toujours faire l'objet d'un suivi, cela est encore plus indispensable en cas de projets de création, dans la mesure où :

- les enjeux sont souvent majeurs ;

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

- les risques de dérapage sont très importants .chacun sait en effet qu'un projet mal contrôlé coute plus cher que prévu et prend du retard ;
- lors d'une création par un nouvel entrepreneur, les dérapages éventuels peuvent saper à tout jamais sa crédibilité auprès de ses interlocuteurs.

1.3- Le business plan dans la gestion courante

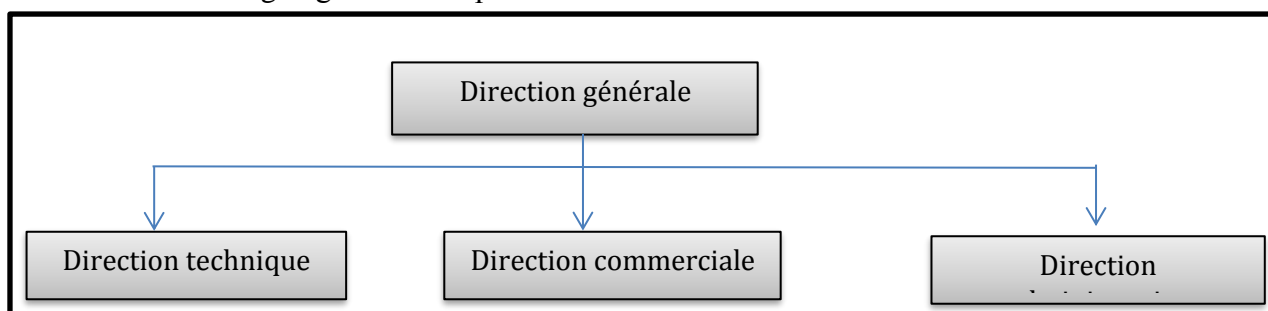
Quatre utilités principales sont recensées ci-après. Les trois premières peuvent s'adresser à toutes les sociétés, la quatrième ne concerne quant à elle que les groupes de sociétés.

1.3.1- Coordonner l'action à moyen terme

Une fois dépassée l'échelle manuelle, l'une des difficultés pour les entreprises est d'obtenir Les différentes fonctions qui les composent fonctionnent de manière coordonnée. Par exemple, si nous représentons un organigramme très simplifié d'une entreprise.

Dans l'industrie, on trouve souvent des structures du type présenté ci-dessous :

Schéma N°1 : Organigramme simplifié d'une affaire industriel



Source : Claude Maire, le business plan « construire et utiliser un plan de développement », édition-d'organisation, paris, p21.

Pour réussir, une entreprise doit :

- S'entendre sur l'avenir de l'entreprise. Un consensus général est généralement le plus facile à obtenir car il est fortement « proposé » par la direction, voire imposé.
- Toutes les décisions prises aux différents niveaux fonctionnels de l'entreprise sont à la fois alignées sur les objectifs généraux et les unes avec les autres. Dès lors, investir dans l'augmentation de la capacité de l'outil industriel peut être inutile sans renforcer le service commercial pour vendre ce que cette capacité supplémentaire peut produire. Si l'entreprise ne dispose pas d'une capacité de production suffisante et ne peut pas

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

faire appel à des sous-traitants pour une raison quelconque, alors essayer d'augmenter les ventes est tout aussi inefficace. (Claude, 2001)

Enfin, s'il est possible d'augmenter le chiffre d'affaires et de produire les produits que nous vendrons grâce à des investissements simultanés, cela est également supposé être une action financière. Il est nécessaire d'apporter les financements nécessaires tant en termes d'investissement que de besoins en fonds de roulement. Cette coordination de base entre ces principales fonctions de l'entreprise est également essentielle dans ces fonctions. Pourquoi construire un système de gestion comptable en temps réel au niveau informatique si cela ne rattrape pas le long retard d'utilisation du système par les services administratifs et comptables ? L'un des objectifs du business plan est donc d'assurer cette coordination à moyen terme, qui doit évidemment être coordonnée et affinée au niveau du budget annuel. Pour qu'un business plan atteigne cet objectif, sa méthode de construction sera essentielle.

- Le business-plan ne remplira ce rôle qu'à deux conditions :

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

Dans ce cas, il doit donc y avoir deux versions du plan d'affaires : une limitée à ceux qui ont accès aux détails stratégiques les plus secrets. La deuxième version est destinée à une diffusion plus large. Les deux fichiers ne sont pas réellement différents. Pour une version largement diffusée, on se contentera de "gommer" les subtilités sans modifier le résultat global attendu. Il va de soi que plus ce « mensonge de l'inaction » est limité, plus l'utilisation du plan d'affaires sera efficace. Enfin, n'oublions pas que couvrir des faits ou des projets sous le sceau du secret est souvent le meilleur moyen d'attirer l'attention et d'éveiller la curiosité.

1.3.2-Fournir une prévision globale et cohérente

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

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

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

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

-Le commerçant qui aura connaissance du *Business Plan* en sera pas plus renseigné sur ses ventes de la semaine à venir. Celle-ci dépend d'ailleurs largement à aussi court terme de son propre niveau d'activité et d'efficacité. Par contre, il saura si l'entreprise entend se développer dans les années venir, si ce développement sera réalisé sur la gamme de produits ou la région dont il a la responsabilité ou sur de nouvelles gammes de produits ou de nouveaux secteurs.

-Le service technique ne trouvera pas dans le *Business Plan* la réponse à ses problèmes de lancement du mois ou de la semaine. Par contre, il pourra en fonction de celle-ci décidé s'il est ou non nécessaire d'investir dans l'étude de l'automatisation de telle ou telle production ou s'il est préférable de poursuivre durablement dans le cadre du processus actuel.

-Le financier, pourra discuter clairement avec ses banquiers en leur parlant non seulement de son besoin à court terme mais en remplaçant celui-ci dans un cadre plus large. Une telle approche est toujours rassurante pour ses interlocuteurs. Il est évident qu'un tel outil lui

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

permettra, en ayant une vision à moyen terme, de choisir les financements les mieux adaptés aux besoins (durées, taux, modalités, etc.).

-Le président ne courra pas le risque de tenir à ses actionnaires, des discours incohérents d'une année sur l'autre et, de ce fait, de déstabiliser son actionnariat. Cette vision à long terme et cette cohérence sont encore plus indispensable s'il est nécessaire de demander aux actionnaires un effort particulier (abandon ou limitation du dividende, augmentation de capital par eux-mêmes ou par ouverture de celui-ci à de nouveaux partenaires, etc.).

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

1.3.3- Communiquer à l'intérieur de l'entreprise

Dans l'entreprise moderne, la décision est rarement solitaire et elle a pratiquement toujours des conséquences au niveau des autres fonctions et de l'entreprise ainsi qu'au niveau global. Il est donc indispensable de communiquer. Le *Business Plan* est-il un outil de communication ? Oui et ce, d trop peu d'occasion de le faire.

-Communiquer dans l'entreprise non seulement un plan mais des valeurs. Il n'est pas inutile de rappeler, lors de l'élaboration de chaque nouveau *Business Plan*, quelles sont les grandes valeurs auxquelles répond l'existence même de l'entreprise.

Un *Business Plan* n'est pas un projet d'entreprise. Il doit cependant mettre en évidence que celui-ci existe, qu'il soit ou non écrit, et que c'est vers son accomplissement que doivent être tendus les énergies dans l'entreprise. (Claude, 2001).

➤ *En cours de vie :*

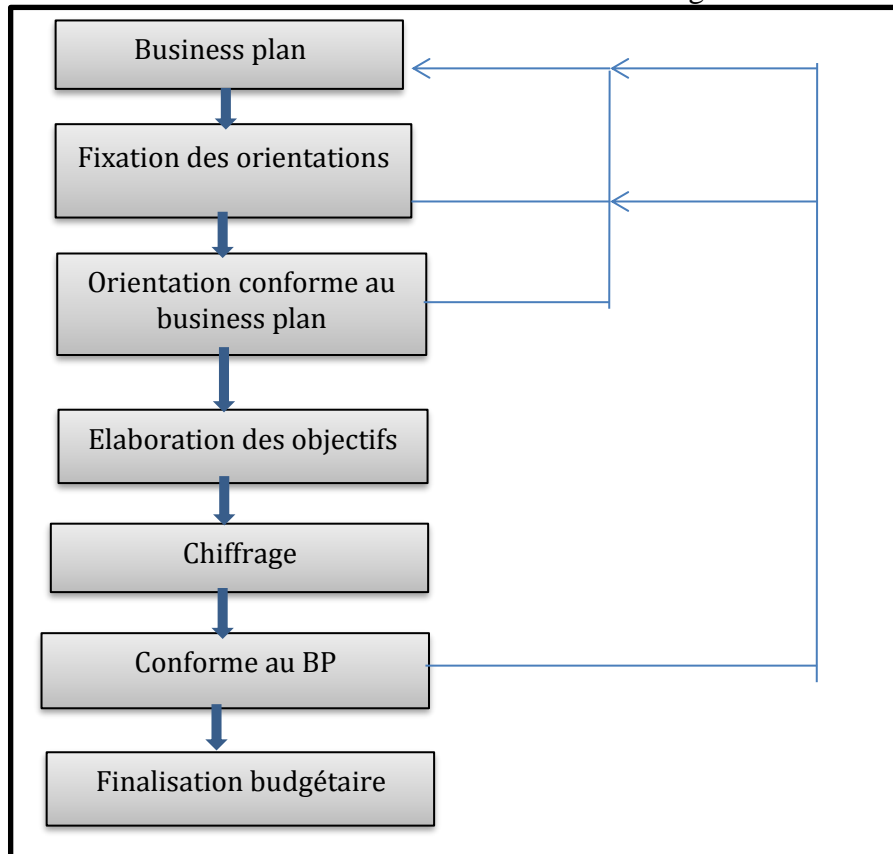
-Lors de toute décision importante, la référence au *Business Plan* doit devenir un réflexe. A propos de toute décision significative, il faudra donc s'interroger :

.S'agit-il d'une décision s'intégrant dans les objectifs définis dans le *Business Plan*, à la fois quant à sa finalité (respect de la stratégie et du projet) et à son niveau (montant de l'investissement prévu) ?

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

.Ou d'une décision non cohérente avec le *Business Plan* ? Ce type de décision devrait ne pouvoir être prise qu'à haut niveau car elle suppose une modification ou un infléchissement de la stratégie.

Schéma 02 : Vérification de cohérence entre le budget et le business plan.



Source : Maire, C., « méthodologie du Business Plan », Paris, éd. Organisation, p. 25.

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

-modifier le budget afin de le rendre conforme. Encore faut-il que ce nouveau budget soit réalisé et acceptable qui auront la charge de le mettre en œuvre dans l'année à venir ;

-modifier le business plan afin de tenir compte des évolutions constatées, soit dans les marchés, soit au niveau des choix stratégiques de l'entreprise.

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

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

Dans l'absolu, toute décision importante qui ne serait pas en accord avec le *Business Plan* devrait amener une modification de celui-ci. Cela ne sera évidemment pas toujours le cas mais devra l'être :

- si la décision prise est d'importance (montant élevé), ou si la décision exprime une variable modification stratégique et non simplement un infléchissement de celle-ci.
- Lors de l'établissement de budgets annuels, il sera indispensable de vérifier la cohérence entre le court et le moyen terme (budget et *Business Plan*). En fait, il s'agit plus d'une simple vérification de cohérence puisque la démarche à suivre devrait être celle

1.3.4-Mesurer les dérives et mettre en œuvre les correctives

Le rôle du business plan n'est pas de substituer au budget dans la mise sous contrôle de la gestion courante de l'entreprise. Le calcul et l'explication des écarts resteront donc bien du domaine du contrôle de gestion.

Le business plan sera utilisé pour mesurer ou tenter de mesurer les dérives éventuelles sur le moyen terme.

Cette mesure pourra porter soit sur les aspects stratégiques, soit sur les aspects financiers. Ces derniers ne sont fréquemment que la conséquence des premiers.

- **Exemples d'écarts stratégiques**

- Les prix de revient de ma société ne diminuent pas normalement en fonction du principe de la courbe d'expérience.
- Les positions sur le ou les marchés des produits ne sont pas conformes à ce qui avait été prévu par le business-plan.
- Il apparait de nouveaux entrants sur le marché qui mettent en cause la répartition des ventes prévues entre les intervenants connus et répertoires lors de l'analyse stratégique.
- Les projets n'ont pas été lancés comme prévu et leur avancement n'est pas conforme à ce qui avait été envisagé.

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

- **Exemples d'écart financier**

-Les résultats ne sont pas conformes à la prévision (il s'agit ici de résultats annuels ou éventuellement semestriels).

-Les augmentations de fonds propres ou le recours à l'emprunt que nécessitent les investissements n'ont pas été obtenus, ou pas obtenus dans les conditions prévus.

L'ampleur des questions posées montre à l'évidence qu'il ne peut s'agir d'interrogations permanentes. Ce sera plutôt le résultat d'une étude annuelle, souvent liée à la sortie des résultats définitifs d'un exercice. (Claude, 2001)

Une telle périodicité présente l'avantage d'être cohérente avec la procédure budgétaire. En effet, les écarts constatés conduiront soit :

- A prendre des décisions nouvelles de nature à faire disparaître le *gap* constaté entre le business-plan et la réalité. Ces décisions devront évidemment être intégrées dans la nouvelle prévision budgétaire pour la période à venir ;
- A modifier le business-plan afin de l'adapter à la réalité. Il faudra alors modifier en conséquence les prévisions de la période restant à courir ainsi que les prévisions des années postérieures.

Dans telle explication suppose que le rôle du business-plan ait été bien compris. Il convient donc, lors de la mise en place de cette technique, d'insister sur le fait que le business-plan ne constitue pas un dogme qui ne pourrait en aucun cas être remis en cause. Il ne doit pas non plus apparaître comme une prévision sans réalité, puisque remise en cause en permanence.

Comme toujours, rien n'est plus difficile que de trouver le juste équilibre.

1.3.5-Prévoir et coordonner les actions des filiales

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

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

On peut trouver à ce phénomène plusieurs explications :

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

Toutes ces raisons amènent à raisonner au niveau non plus d'une société unique mais d'entreprise multiples juridiquement et parfois économiquement distinctes.

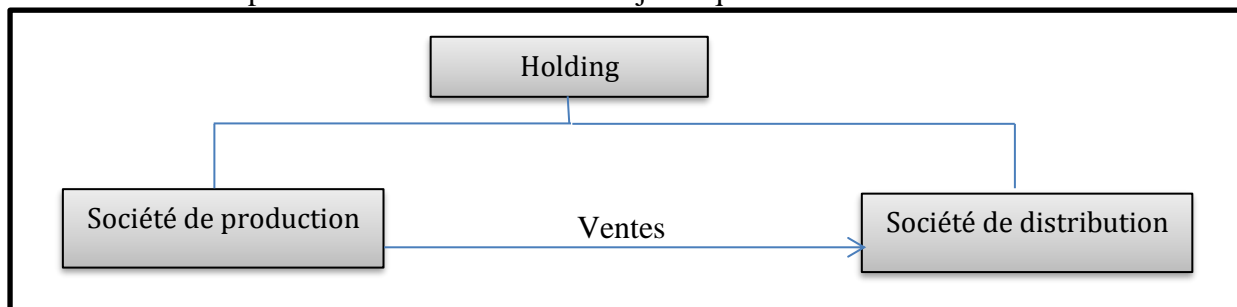
Il convient de faire à ce niveau une distinction entre deux types groupe de sociétés qui justifient des traitements différents.

➤ *La séparation en sociétés distinctes est purement juridique*

On se trouve dans ce cas lorsqu'il existe plusieurs sociétés juridiquement distinctes mais qui ne constituent en fait qu'une seule entité économique. Le schéma ci-dessous illustre cette situation :

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

Schéma 03 : La séparation en sociétés distinctes juridique.



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

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

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

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

a) *La structure juridique correspond à une réalité économique :*

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

- L'existence de métiers différents,
- L'existence de clientèle distincte,
- L'existence de zones géographiques (régions, pays) différentes.

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

- d'une part, le business-plan aura pour la société concerné toutes les utilités qui ont déjà été signalées, plus celles qui seront énumérées dans les pages qui vont suivre ;

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

- d'autre part, le business-plan constituera « le contrat » entre la direction de la filiale et celle du groupe. Comme dans tout contrat, il doit donc comparer des engagements réciproques. Ces engagements sont :
 - pour le groupe, de donner à sa filiale les moyens de réaliser ses objectifs tels qu'ils ont été proposés et acceptés.
 - pour la filiale, de tenir au mieux les objectifs qu'elle s'est fixés et de réaliser les résultats qui doivent normalement en découler.

Notons enfin, dans le cas de société économiquement distincte comme dans le premier cas examiné, qu'une consolidation du business-plan sera nécessaire. Cette consolidation permettra de mettre en évidence l'avenir prévisible du groupe. Elle servira également à mesurer si les moyens, en particulier financiers du groupe, lui permettront de tenir l'ensemble des promesses faites aux différentes filiales. (Claude, 2001).

SECTION 02 : LE ROLE ET TYPES DE BUSINESS PLAN

Le business plan est un document de référence qui accompagnera le créateur et l'entrepreneur dans son projet sur les plans financiers, commerciaux et stratégiques. Il permettra ainsi de déterminer et de justifier la fiabilité du projet tout autant que sa rentabilité.

2.1- Rôle de business plan

Les investissements font de plus en plus l'objet d'études préalables détaillées, dans lesquelles les plans d'affaires au sein des entreprises, des banques ou des investisseurs sont devenus un outil moderne de pilotage stratégique. Son rôle est d'apporter la transparence et confiance au projet, dont nous parlerons ci-dessous :

- **Le Business Plan est un document de travail qui aide à bâtir son projet :** Le responsable de projet conçoit son projet à partir de liste des sujets devant figurer dans le Business Plan. Il est utile de prévoir au sein de l'entreprise une trame et un modèle financier type pour assister les responsables de projet.
- **Il est un document de présentation qui sert à convaincre de l'intérêt d'un projet**

Avant toute présentation officielle, il est judicieux de réaliser une présentation à blanc auprès des collègues, sans enjeux réels.

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

- **Il est surtout un outil de dialogue entre le responsable du projet et ses destinataires**

La communication autour du Business Plan n'est pas unilatérale. Après avoir étudié le projet, les destinataires du Business Plan peuvent, grâce à leur expérience, réagir, proposer à leur tour leur propre vision, suggérer d'autres pistes d'action.

- **Il est enfin un outil d'évaluation et de pilotage tout au long de la vie de projet**

Trop souvent, une fois le projet adopté, le Business Plan est mis en archive, sans que les réalisations soient comparées aux prévisions. Le suivi annuel permet tout d'abord de déceler des erreurs ou biais systématique commis dans l'élaboration des projets antérieurs et d'y remédier pour les projets futurs. Il sert aussi à décider du lancement d'une nouvelle tranche d'investissement en cas de succès.

2.2- Types de business plan

Un plan d'affaires est une feuille de route qui permet de guider le créateur de projet à travers le processus de planification. Il est important de penser exactement la raison d'utiliser ce plan. Parmi les types du Business Plan on distingue :

2.2.1-Le plan de démarrage

On peut le considérer comme plus un plan d'affaires traditionnel global. Il couvre tous les sujets pertinents pour la création d'entreprise, telles que les informations sur l'entreprise, les marchés, les prévisions, la stratégie, l'équipe de gestion et d'analyse financière.

2.2.2-Le plan stratégique

C'est un autre type interne de plan. Il se concentre sur les possibilités de haut niveau et l'établissement des priorités pour l'organisation, plutôt que sur la date ou les responsabilités spécifiques de l'équipe.

2.2.3- Le plan de faisabilité

Lors de l'examen d'une nouvelle start-up, un plan de faisabilité est utilisé pour évaluer l'idée et l'intérêt de poursuivre; il inclut un résumé, l'état des missions, les éléments de succès, un aperçu de l'analyse de marché et une analyse des coûts, des prix, et les dépenses probables.

2.2.4-Le plan de croissance/extension

Ce type de régime peut se concentrer sur une zone spécifique de l'entreprise ou d'un sous-ensemble de l'entreprise; de nouveaux investissements ou les demandes de prêts peuvent exiger un plan de croissance détaillé dans le cadre du processus ; ce type de plans devrait inclure des prévisions complètes des ventes et des dépenses pour la nouvelle entreprise, produit, etc.

2.2.5- Le plan interne

Parce que ce type de régime serait utilisé en interne et non pour des tiers, il n'aurait pas nécessairement la répartition de l'équipe de gestion et l'analyse détaillée de la compagnie, mais indique où la société a l'intention d'aller et comment.

2.2.6-Le plan des opérations

Il est utilisé principalement comme un plan interne, il peut inclure des critères spécifiques, tels que les jalons, les dates, les délais et les responsabilités des gestionnaires et/ou des équipes.

2.3- Objectifs du Business Plan

On distingue les objectifs interne (au sein de l'entreprise), et externe (autour de l'entreprise)

2.3.1- Les objectifs internes

En principe, la rédaction du Business Plan prépare une action innovant, mais elle peut aussi préparer une restructuration ou une planification :

- L'étude de faisabilité d'une création d'entreprise ;
- L'étude de la faisabilité d'un projet nouveau au sein d'une entreprise existant ;
- L'étude de l'opportunité du rachat d'une entreprise ;
- L'aide à la décision dans le cadre d'une restructuration ;
- L'aide à la décision dans le cadre d'une planification récurrente.

2.3.2-Les objectifs externes

Les objectifs du Business Plan portant sur la totalité de l'entreprise (objectif externe), faite par la recherche de partenaires financiers qui reste l'objectif implicite le plus fréquent du document :

- La recherche de partenaires industriels et commerciaux ;
- La recherche de partenaires financiers :
- Financer la phase de création ;
- Financer la phase de lancement ;
- Financer la phase de développement ;
- Connaitre les caractéristiques des financeurs. (Catherine Léger- Jarniou, 2013).

SECTION 03 : CARACRERISTIQUES ET CONTENU DU BUSINESS PLAN

Le business plan doit être complet, et présenter toutes les dimensions du projet (commerciales, techniques, et financières). Il doit contenir de 20 à 30 pages en moyenne (hors annexe). Il doit être réaliste et en phase avec la conjoncture actuelle et future du secteur choisi. Etre ni trop optimiste ni trop pessimiste.

3.1-Caractéristiques du business plan

Les 04 caractéristiques essentielles d'un Plan d'affaire sont les suivantes :

- **Il est Simple** : Comme l'a si bien dit George Washington «*les discours à adresser aux hommes d'affaires doivent être courts et compréhensibles*». A ce titre le Business Plan doit être facile à comprendre et à utiliser ;
- **Il est précis/concis** : un Business Plan ne doit pas être long, les objectifs doivent être mesurables, les actions sont budgétisées, avec une date de réalisation et un responsable ;
- **Il est réaliste** : les différents objectifs de ventes, les dépenses prévues et les échéances doivent être réalistes et cohérents. Un Business Plan faire fait apparaître 03 couples cohérents liés entre eux et qui se renforce les uns des autres :

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

- Homme/projet ;
 - Offre/marché ;
 - Objectifs/ressources.
- **Il est exhaustif** : le plan doit être complet.

3.2-Le contenu du business plan

Si aucune structure n'est imposée pour la rédaction d'un Business Plan, il n'en demeure pas moins utile, pour être sûr de ne rien négliger et de se baser sur un modèle. Réaliser un Business Plan ne se limite pas à quantifier les revenus prévisionnels afin de réaliser un calcul de rentabilité d'investissement, raison pour laquelle les responsables du projet ne commencent à intervenir sur le projet qu'après validation de l'intérêt stratégique du projet pour l'entreprise.

Certes, l'évaluation de la rentabilité représente souvent une partie essentielle du Business Plan, compte tenu de l'exigence de la rentabilité des actionnaires. Pour les projets marchands, il convient de convaincre de l'intérêt d'un marché et de la pertinence du positionnement stratégique choisi. Il faut également s'appuyer sur des données de marché objectives pour démontrer le caractère réaliste des prévisions d'activité. Pour les projets non marchands, une étude d'opportunité doit convaincre de l'intérêt du projet pour l'efficacité de l'entreprise. Des plans d'actions concrets, accompagnés de la liste des personnes clés rassurent les destinataires sur la maîtrise opérationnelle du projet.

L'importance de la partie financière diffère selon la nature du projet. Pour un projet mené au sein d'une entreprise existante, elle consiste habituellement à évaluer sa rentabilité économique, laquelle s'évalue exclusivement à partir des flux de trésorerie, d'investissement et d'exploitation générés par le projet et fait largement appel à la technique d'actualisation. Le plus souvent, il n'appartient pas au responsable du projet de se préoccuper du financement du projet. Le directeur financier intègre la dépense d'investissement dans le plan de financement global de l'entreprise. Il convient de rendre le projet concret en présentant les principaux plans d'action et de démontrer que les principaux risques ont été identifiés et maîtrisés. En outre, les annexes doivent contenir toute information permettant de crédibiliser le projet. (Sion, 2007).

3.3- condition de rédaction d'un business plan

3.3.1- Les conditions de forme

Un plan d'affaire se compose généralement de deux grands blocs, une partie rédactionnelle appelée encore partie rédigée et une partie financière ou partie chiffrée. A ces deux parties s'ajoute les annexes qui apportent davantage de précision. Les documents annexés sont pour la plupart des CV, des documents administratifs comme des actes de cession ou autorisation, des devis, des contrats ou des tableaux financiers qui sont plus ou moins importants en terme de volume. C'est autour de ces deux axes que se structure Business Plan. Un Business Plan est chapeauté par une introduction ou présentation générale du projet et qui s'achève par une conclusion très souvent jumelée par les perspectives d'avenir. En détail le plan d'affaire doit notamment présenter :

- Les aspects juridiques tels que la forme juridique, l'évolution du capital social, les protections industrielles (brevets, marques, savoir-faire, etc.) ;
- Les caractéristiques des produits/services offerts de manière claire (l'acteur externe n'étant pas nécessairement un spécialiste) ;
- Les caractéristiques du secteur d'activité et son évolution ;
- Les concurrents directs et les caractéristiques les distinguent ;
- Les catégories de clientèles, la politique de vente et de distribution ;
- Les objectifs en terme de parts de marché, chiffre d'affaire et rentabilité ;
- Une description des personnes clés du projet (leurs rôles, leurs expériences) ;
- Les coûts planifiés pour cette mise en œuvre ;
- Les prévisions financières du projet ;
- La planification du projet ;
- Le cadre fiscal applicable ;
- Autres enseignements utiles à la compréhension et à la réalisation du projet.

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

Comme nous l'avons déjà évoqué, le Business Plan doit adapter sa structure pour se construire autour du projet. Donc aucune structure n'est meilleure qu'une autre, elles sont juste plus adaptées à la situation économique.

3.3.2- Les conditions de fond

L'honnêteté intellectuelle veut que l'idée soit libre de droit avant de l'exploiter, il faut s'en assurer au préalable. Les conditions de fond concernent la concordance des données ; chaque tableau est alimenté par des données qui proviennent des enquêtes et des prévisions.

C'est un grand mécanisme qui enchaîne les données chiffrées et les fait interagir entre elles. La qualité et l'exactitude de l'information sont essentielles. Il est important de conserver les sources et de les mettre à jour au fur et à mesure de l'avancée du projet. Le prix d'un produit ou d'une matière première peut être emmenée à fluctuer, le rédacteur doit en tenir compte lors de la finalisation du Business Plan ; il doit donc instaurer une veille en ce qui concerne les données du projet. (Stutely, 2012).

3.4-Enjeux d'un plan d'affaire pour le porteur de projet

Même s'il est parfois perçu comme lourd dans sa mise en œuvre, le Plan d'affaires reste un outil de première importance pour la création ou le développement d'une entreprise. L'intérêt de ce document est d'une première évidence pour le porteur de projet mais aussi pour les partenaires de l'entreprise.

3.4.1- Le Plan d'affaire, premier outil de la définition de la stratégie de l'entreprise

3.4.1.1-Un Outil de négociation

La rédaction du plan d'affaires permet au chef d'entreprise de déterminer les besoins à financer pour le démarrage de l'entreprise ou le lancement de son projet. Cette étape lui permet de faire le point sur les demandes à formuler aux tiers externes :

- Compétences complémentaires
- Ressources à mobiliser (nature, montant)

Le travail de simulation des prévisions financières permet de donner un aperçu de la rentabilité de l'entreprise. Le porteur de projet peut ainsi aborder les négociations avec les

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

financiers et les autres partenaires, éclairé par son analyse préalable à travers la préparation du plan d'affaires.

Dans la mesure où il reste maître de la préparation de son plan d'affaires, le porteur dispose d'une latitude importante dans les négociations à engager avec ses investisseurs potentiels pour des financements bancaires ou des apports en capital.

3.4.1.2-Un Instrument de pilotage de l'entreprise

Le plan d'affaires constitue le premier outil de planification stratégique et opérationnelle de l'entreprise. Pour l'entreprise en développement, il est également un fil conducteur dont le chef d'entreprise pourra se servir pour apprécier les écarts entre les réalisations et les prévisions.

Sur le plan stratégique, ce document indique les grandes orientations du chef d'entreprise compte tenu de son analyse de l'environnement, de ses moyens et de ses objectifs. Il porte donc en lui, les bases de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Sur le plan opérationnel, le plan d'affaires est un outil de mise en perspective de la vie de l'entreprise. L'agencement des moyens est schématisé dans le plan d'affaires. Le chef d'entreprise dispose ainsi d'une base utile pour apprécier l'efficacité de ses choix d'allocation des moyens. La préparation du plan d'affaires peut contribuer à mettre en évidence des incohérences éventuelles dans l'organisation.

3.4.2- Enjeux d'un plan d'affaire pour les futurs partenaires de l'entreprise

Dans sa relation avec les différents partenaires (EMF, Banque, Fonds de Garantie, Investisseurs, Fournisseurs), le plan d'affaires est un outil de liaison et de communication. Outil de liaison dont la réalisation construit et justifie les échanges qui s'établissent entre le porteur de projet et ses futurs partenaires. La qualité d'implication du porteur de projet dans la préparation du plan d'affaires permettra un appui efficace par l'accompagnateur. Sa prise de position à travers un avis qu'il donne sur le projet est un engagement fort vis-à-vis des partenaires financiers de l'entreprise.

Pour les différents partenaires, c'est un document qui permet de prendre position sur le dossier. La forme et le fond doivent donc être de nature à retenir leur attention. L'insertion de quelques images en relation avec le projet (photos de produits, extraits de catalogues fournisseurs, photo d'un local, etc.), sont autant de détails qui peuvent influencer positivement

Chapitre I : Généralités sur le Business Plan

l'attitude du partenaire lors de l'analyse du projet. Bien évidemment, la forme ne suffirait jamais à faire ignorer ou oublier le fond. (Pic, 2012)

Conclusion

Dans ce présent chapitre nous avons essayé de présenter les aspects théoriques relatifs au business plan, notre démarche poursuivie consiste à présenter les définitions de ce concept et son utilité.

De même, nous avons tenté de situer ses objectifs et ses destinataires, finissons par les caractéristiques et le contenu du business plan.

Le plan d'affaires est le principal élément de référence pour lancer, développer et gérer une entreprise performante, c'est un instrument efficace pour mobiliser les fonds nécessaires et attirer des investisseurs. Le plan d'entreprise est le document qui définit, en termes de clairs et concis, les buts et objectifs de l'entreprise qui souligne les méthodes retenues pour les atteindre.

Chapitre II

**Les outils d'analyses financières et
stratégiques et les étapes d'élaboration d'un
Business Plan**

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

Introduction

Dans ce chapitre, nous présentons l'ensemble des outils d'analyses stratégiques et financières de l'entreprise et aussi les différentes méthodes de construction d'un business plan

Ce cadre conceptuel se compose essentiellement de trois sections. La première présente les outils d'analyses financières et de rentabilités. Dans la deuxième section, nous présenterons les outils d'analyse stratégiques (internes et externe) de l'entreprise. Enfin, dans la troisième section nous allons présenter la méthodologie d'élaboration d'un business plan.

SECTION 01 : LES OUTILS D'ANALYSE FINANCIERES ET DE RENTABILITE

Dans cette section, nous allons présenter au premier lieu l'analyse de la situation financière d'une entreprise, ensuite l'analyse de l'activité et de la rentabilité.

1.1- Analyse financière d'une entreprise

L'analyse financière de l'entreprise joue un rôle important pour mieux connaître sa situation actuelle et de la comparer avec celle des années précédentes pour mieux prévoir le futur et prendre les bonnes décisions. La gestion financière a mis à la disposition des entreprises tous les moyens qui leur facilitent de procéder à cette analyse. Pour cela, on procède à l'analyse de la situation financière à travers le bilan de grand masse qui nous permet de renseigner sur l'équilibre financier de l'entreprise et ce principalement à travers le calcul du fond de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.

Selon **COHEN.E** :«*l'analyse financière consiste un ensemble de concepts, de méthodes et d'instruments qui permettent de formuler une appréciation relative à la situation financière d'une entreprise, aux risques qui l'affectent au niveau et à la qualité de ces performances*» (**COHEN.E, 2004**).

Selon **MARION.A** :«*La finalité de l'analyse financière est d'établir un diagnostic financier qui consiste à recenser les forces et les faiblesses de l'entreprise afin de porter un jugement sur sa performance et sa situation financière, et aussi l'étude de l'activité, de la rentabilité et de la structure financière de l'entreprise soit à postériori(données historiques et présentes) soit a priori(prévisions)*». (**MARION.A, 2004**).

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

1.1.1-Le bilan financier de grandes masses

Il s'agit d'un document comptable sur lequel l'actif et le passif de l'entreprise sont mis en évidence. Il est établi à partir des informations contenues dans le bilan comptable

Tableau 1 : Bilan des masses

ACTIFS			PASSIFS		
	Masses	part (%)		Masses	Part (%)
Actifs Stables	Valeurs		Capitaux Permanents	Capitaux Propres	
	Immobilisées			DLMT	
Actifs Circulants	Valeurs d'exploitations		Capitaux exigibles à court terme	DCT	
	Valeurs réalisable				
	Valeurs Disponibles				
TOTAL		100%	TOTAL		100 %

Source : établi par nous-mêmes à partir des cours de Mr GANA Brahim.

1.1.2- Analyse de l'équilibre financier

L'analyse d'équilibre financier permet de porter un jugement sur :

- La liquidité qui représente l'aptitude de l'entreprise à transformer plus ou moins rapidement ces actifs en trésorerie ;
- La solvabilité qui mesure la capacité de l'entreprise à supporter ces pertes et à faire face à ces engagements, c.-à-d., à régler ces dettes au fur et à mesure qu'elles viennent à l'échéance. Donc l'équilibre financier est la position de la stabilité entre les ressources financières et les emplois.

1.1.2.1- Le fond de roulement (FR)

Selon Cohen, « *Le fond de roulement représente le montant des ressources permanentes après que les emplois stables aient été financés.* ».

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

Il est l'excédent des capitaux permanents sur les immobilisations nettes qui permet de financer les besoins liés au cycle d'exploitation, ou bien l'excédent de l'actif circulant sur l'exigibilité à court terme. A partir d'un bilan financier, et par application de la définition énoncée ci-dessus, le fonds de roulement se calcule comme suit :

➤ Le mode de calcul

Par le haut du bilan	Par le bas du bilan
$FRN = K.P - VI$	$FRN = AC - DCT$

➤ Signification du fond de roulement

Il représente l'excès des ressources permanentes sur les emplois stables. C'est, donc, une marge de

sécurité pour le financement des actifs circulants. Il révèle si l'entreprise dispose d'une bonne solvabilité.

➤ Interprétation du fond de roulement

Il peut se présenter sous trois situations :

- $FR > 0 \rightarrow K.P > V.I$, signifie que l'entreprise a pu ou a du réunir les capitaux permanents d'un montant assez élevé pour lui permettre de financer d'une façon stable, à la fois l'intégralité des immobilisations et une partie de liquidité excédentaire qui lui permette de faire face à des risques divers à court terme.
- $FR < 0 \rightarrow K.P < V.I$, signifie que l'entreprise a dû affecter des dettes à court terme au financement d'une partie de ses investissements. Elle ne dispose alors d'aucune marge de sécurité à court terme représentée par (marge) des actifs liquides excédentaires.
- $FR = 0 \rightarrow K.P = V.I$, Ce troisième type d'ajustement est rare il implique une harmonisation (résultat) totale de la structure des dépenses et celles des emplois. Dans cette situation les capitaux permanents couvrent exclusivement la totalité de ces immobilisations.

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

Le fond de roulement peut être réparti en :

Le fond de roulement propre(FRP)

C'est l'excédent des capitaux propres sur l'actif immobilisé. Il permet d'apprécier l'autonomie de l'entreprise à financer ses investissements physiques, immatériels et financiers.

$$\text{FRP} = \text{Fonds propres} - \text{Actifs immobilisés}$$

Le fond de roulement étranger(FRE)

Il mesure la part des immobilisations financées par des capitaux étrangers exigibles longs termes.

$$\text{FRE} = \text{DLMT} - \text{Immobilisations}$$

Le fond de roulement total(FRT)

Il représente la somme de l'actif circulant. (Cohen, 1997).

$$\text{FRT} = \text{Total actif circulant} = \text{VR} + \text{VE} + \text{VD}$$

1.1.2.2-Le besoin en fond de roulement(BFR)

Solon Ramage, « *Il représente les besoins de financement générés par le cycle d'exploitation du fait des décalages dans le temps entre les flux réels et les flux financiers correspondants* », c.-à-d. la partie non financée par les ressources d'exploitation et restant à la charge de l'entreprise, et un besoin de financement qui résulte du cycle d'exploitation.

Il sera calculé comme suit :

➤ Le mode de calcul

$$\text{BFR} = \text{stocks} + \text{créances clients} - \text{dettes fournisseurs} + \text{dettes fiscales et sociales}$$

$$\text{BFR} = \text{Emplois} - \text{Ressources}$$

➤ Interprétation du besoin en fond de roulement

- **(VE + VR) > (DCT – DF): BFR positif:** L'entreprise n'arrive pas à couvrir ces dettes à court terme avec la transformation de son actif cyclique en liquidité. Elle doit donc financer ses besoins à court terme soit à l'aide de son excédent de ressource (FR), soit à l'aide des ressources financières complémentaires à court terme (exemple : concours bancaires).

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

- $(VE + VR) < (DCT - DF)$: **BFR négatif** : Le niveau de l'actif cyclique arrive à couvrir les exigibilités à court terme. L'entreprise n'a donc pas besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant excède les besoins de financement de son actif d'exploitation.
- $(VE + VR) = (DCT - DF)$: **BFR nul** : Les emplois d'exploitation de l'entreprise sont égaux aux ressources d'exploitation. L'entreprise n'a pas besoin d'exploitation à financer puisque le passif circulant suffit à financer l'actif circulant. (Ramage, 2001).

1.1.2.3-La Trésorerie

La trésorerie est définie « comme l'ensemble des actifs rapidement transformables en liquidité pour le règlement des dettes à court terme ». En d'autre terme, elle est la part de fonds de roulement qui excède le besoin de fond de roulement.

➤ Le mode de calcul

La confrontation entre le FRNG et BFR permet de déterminer une nouvelle notion, celle de la trésorerie. (Dahmouche, 2004).

$$\text{Trésorerie} = \text{Fond de roulement} - \text{Besoin en fond de roulement}$$

$$\text{TR} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

➤ Interprétation de la trésorerie

FRN > BFR (Trésorerie positive) : Dans ce cas, les capitaux permanents arrivent à financer l'intégralité des valeurs immobilisées et de dégager un surplus e liquidité (fond de roulement).

FRN < BFR (Trésorerie négative) : une trésorerie négative signifie une situation de déséquilibre, le fond de roulement insuffisant pour financer le besoin en fond de roulement (l'entreprise fait appel au découvert bancaire).

FRN = BFR (Trésorerie nulle) : Le besoin en fond de roulement est financé par le fond de roulement, alors l'entreprise ne dispose pas de liquidité supplémentaire.

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

1.1.3-L'analyse par la méthode des ratios

« Un ratio exprime le rapport entre deux valeurs. Les ratios sont utilisés pour effectuer des comparaisons dans le temps et dans l'espace ». (Buissart, 1999)

En matière de financement, il existe plusieurs types de ratios et le choix entre eux dépend de la nature de sujet et de l'objet de l'analyse. Nous allons calculer les ratios jugés les plus significatifs de la rentabilité et de la solvabilité de l'entreprise qui sont les suivants :

1.1.3.1- Ratios de structure financière (ratio de situation)

Les ratios de structure financière mesurent l'évaluation de la situation financière de l'entreprise et traduit les conditions dans lesquelles l'entreprise assure son équilibre financier.

Les principaux ratios sont les suivants :

Tableau n°2 : les ratios de structures financières.

Désignation	Signification
Ratio de financement permanent $R1 = \text{Capitaux permanent} / \text{Actifs immobilisés}$ $R1 = K.P / A.I$	Il exprime la contribution des capitaux permanents de l'entreprise pour le financement de ses investissements. Il doit être supérieur à 1, ce qui explique l'existence d'un FRN positif.
Ratio de financement propre (R2) = Capitaux propres/Actif immobilisé $R2 = C.P / A.I$	Il exprime le degré de couverture de l'actif fixe par les capitaux propres. Il est également appelé ratio de fond de roulement propre.
Ratio de financement total (R3) $R3 = \text{Capitaux propres} / \text{total passif}$ $R3 = C.P / \Sigma \text{ passif}$	Il permet de mesurer la part des ressources internes de l'entreprise (C.P). Il est également appelé ratio d'indépendance financière.
Ratio d'Investissement R(4) = Actifs immobilisés/Total actif $R4 = A.I / \Sigma \text{ actif}$	Permet de constater le degré d'investissement de l'entreprise.
Ratio d'autonomie financière (R5) = capitaux propres/total dettes. $R5 = C.P / \Sigma \text{ dettes}$	Mesure le degré de l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de ces créances.

Source : établi par moi-même à partir des cours de Mr GANA Brahim.

1.1.3.2- Les ratios de solvabilités et de liquidité de l'entreprise

Les ratios de liquidité et de solvabilité mesurent la capacité de l'entreprise à faire face à ses dettes à court, moyen et long terme.

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

Tableau n°3 : les ratios de solvabilité et de liquidité.

Ratio de liquidité immédiate (R1) =valeurs disponibles /dettes à court terme. $R1=V.D/DCT$	Mesure la capacité de l'entreprise de rembourser ces dettes à court terme par des disponibilités.
Ratio de solvabilité générale (R2) =total actif / total dettes $R2=\Sigma A/\Sigma D$	Représente la garantie dont l'entreprise dispose pour faire face au règlement de ses dettes.
Ratio de liquidité réduite (R3) =valeur réalisable+ valeur disponible /dettes à court terme $R3=VR+VD /DCT$	Mesure la capacité de l'entreprise à couvrir ses dettes à court terme avec les valeurs réalisables et valeurs disponibles.
Ratio de liquidité générale R(4) =Actifs circulant / Dettes à court terme $R4=AC / DCT$	Permet à l'entreprise de déterminer la capacité à rembourser ses dettes à court terme, et cela grâce à la transformation progressive de son actif circulant en liquidité.

Source : établi par moi-même à partir des cours de Mr GANA Brahim.

1.1.3.3-Les ratios de gestion (rotation)

Ces ratios fournissent les indications quantitatives les plus riches pour l'analyse de bilan dans la mesure où elles traduisent le rythme auquel certains éléments du bilan sont renouvelés.

a)Ratio de rotation des stocks

-pour une entreprise commerciale :

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = (\text{cout d'achat(HT)} / \text{stocks moyen}) * 360$$

-pour une entreprise industrielle :

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = \text{Consommations (HT)} / \text{Stock Moyen} * 360$$

b) Ratio de rotation des créances

$$\text{Ratio de rotation des créances clients} = (\text{Chiffre d'Affaires (TTC)} / \text{Créances clients} + \text{Effets escomptés}) * 360$$

c)Ratio de rotation des crédits fournisseurs

$$\text{Ratio de rotation des crédits fournisseurs} = (\text{Achats (TTC)} / (\text{Fournisseur et Comptes Rattachés} - \text{Fournisseur débiteurs (avances)})) * 360$$

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

1.1.3.4- Les Ratios de rentabilités

La rentabilité est « *le rapport existant entre le résultat obtenue par l'entreprise et les moyens mis en œuvre* ». Elle donne une image pratique de l'entreprise à l'extérieur, puisqu'elle permet de la classer en bonne (rentable) ou mauvaise (peu rentable). Les ratios de rentabilité mesurent la performance générale de l'entreprise et, par conséquent, les résultats de différentes décisions prises par les gestionnaires. (Conso, 2002)

-Il existe trois grandes catégories de rentabilité :

a) Rentabilité commerciale

Elle a trait à la politique de prix de l'entreprise et à la marge brute qu'elle prélève sur le prix de revient des produits vendus.

On considère généralement le ratio :

$$\text{RC} = \frac{\text{Excédent brut d'exploitation (EBE)}}{\text{chiffre d'affaire (CA)}}$$

Il mesure la capacité des actifs à dégager un résultat.

b) Rentabilité financière

La finalité de l'entreprise est d'offrir une bonne rentabilité à ses actionnaires ; il convient d'évaluer cette rentabilité par rapport aux capitaux propres investis.

$$\text{RF} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Il mesure la rentabilité du point de vue de l'actionnaire, en s'intéressant uniquement au rendement des fonds propres et aussi mesure la rémunération des actionnaires.

c) Rentabilité économique

L'entreprise a besoin de l'ensemble de ses actifs pour générer des bénéfices. Il est donc important de mesurer la rentabilité qu'elle génère sur ses investissements. Le ratio est :

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Actif total}}$$

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

Mesure la rentabilité de l'entreprise dans son ensemble, sans distinction de l'origine des montants investis (fonds propres ou endettement).

1.1.4-Analyse de l'activité et de la rentabilité

« L'analyse de l'activité et de la rentabilité est effectuée sur la base de tableau des compte de résultat qui se base essentiellement sur les soldes intermédiaires de gestion ainsi que la capacité d'autofinancement » (Conso, 2002).

1.1.4.1-Les soldes intermédiaires de gestion(SIG)

Les soldes intermédiaires de gestion nous permettons d'analyser à différentes niveaux, la rentabilité, l'activité et la gestion d'entreprise.

Tableau n°04 : Les soldes intermédiaires de gestion.

Cascade des SIG	Produits	Charges
Ventes des marchandises -cout d'achat des marchandises vendu		
=Marge commerciale		
Productions vendus +productions stockées +production immobilisée		
=Production de l'exercice		
Marge commerciale +Production de l'exercice -consommation en provenance des tiers		
=Valeur ajoutée +Subventions d'exploitation -Impôts, taxes et versements assimilés -Charges personnel		
=Excédent brut d'exploitation + Reprises et transferts de charges d'exploitation +Autres produits -dotations aux amortissements et provisions -Autres charges		
=Résultats d'exercice +/-Quote-part de résultat sur opération faites en commun +Produits financiers -Charges financiers		
=Résultats courant avant impôts +/-Résultats exceptionnel -participation des salariés -impôts sur le bénéfice		
=Résultats de l'exercice		

Source : Etablie par moi-même à partir de l'ouvrage LASARY, Analyse financière, P160.

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

La signification des composants de ce tableau est comme suit :

- **La Marge Commerciale (MC)**

Il indique la différence entre le prix d'achat et le prix de vente des marchandises commercialisées. Cette marge doit être suffisamment importante pour rémunérer les différentes charges d'exploitation de l'entreprise. La marge commerciale doit être comparée à une marge moyenne de la branche d'activité concernée.

Marge commerciale = Ventes de marchandise (HT) – Coûts d'achat des marchandises vendues(HT)

- **La valeur ajoutée (VA)**

C'est un indicateur de richesse créée par l'entreprise. Elle permet d'apprécier l'efficacité industrielle d'une entreprise compte tenu des facteurs de production dont elle dispose.

VA = Activité globale + Transfert de charges de production – Matières et fournitures consommées – Services

- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)**

Il est le solde intermédiaire de gestion le plus important dans l'analyse des performances économiques d'une entreprise. Il mesure la rentabilité de l'activité indépendamment de tous les éléments exceptionnels et financiers.

EBE = VA - Impôts et taxes et versements assimilés – Charges du personnel – Frais Divers

- **Le résultat d'exploitation (RE)**

Il représente le résultat dégagé par cette activité. On lui rajoute les produits financiers dans le cas où l'entreprise réalise des produits financiers.

RE = EBE + Produits financiers – Frais financiers – Dotations aux amortissements et provisions + Transfert de charges d'exploitation

- **Résultat hors exploitation (RHE)**

C'est la différence entre les produits hors exploitation et les charges hors exploitation. Il exprime le résultat d'une opération de vente ou d'achat d'investissements ne rentrant pas dans l'exploitation de l'entreprise. Dans la situation normale de l'entreprise, il doit être faible ou nul.

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

Résultat hors exploitation (RHE) = Produits hors exploitation – Charges hors Exploitation

- **Résultat brut d'exercice (RBE)**

Il exprime le résultat global dégagé par l'exercice dans le cadre de l'activité normale et exceptionnelle.

Résultat brut d'exercice = Résultat d'exploitation + Résultat hors exploitation

- **Résultat net de l'exercice**

C'est le résultat brut d'exploitation diminué de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS).

Résultat net = Résultat brut d'exploitation – Impôts sur les bénéfices des sociétés
1.1.4.2- La capacité d'autofinancement (CAF)

Est un indicateur de flux de trésorerie que de profitabilité. Elle représente l'excédent de trésorerie généré par l'activité de l'entreprise. Pour la calculer, il est nécessaire de réintégrer dans le résultat après impôts les produits et charges ne générant pas directement un flux de trésorerie, notamment la dotation aux amortissements et provisions pour risques et charges, nettes de reprise.

La CAF peut être calculée à partir du compte de résultat après retraitements :

CAF = EBE + produits encaissable - charges décaissables

Lorsqu'une partie de la CAF est distribuée sous forme de dividendes, on parle alors de l'autofinancement :

Autofinancement = CAF – Dividendes distribués

SECTION 02 : LES OUTILS D'ANALYSE STRATEGIQUES

L'analyse stratégique vise à établir un avantage concurrentiel durable afin d'assurer la pérennité à long terme de l'entreprise et des bénéfices supérieurs à la moyenne du secteur. Elle est indissociable de l'analyse de la concurrence et elle est à la fois externe (analyse des forces en présence sur le marché) et interne à l'entreprise. Elle doit conduire celle-ci à définir un positionnement stratégique qui permette aux mieux d'exploiter les opportunités du marché ainsi que les forces de l'entreprise.

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

2.1-L'analyse interne

D'après Helfer J.P :« *le diagnostic interne vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Mais également des faiblesses, des caractéristiques sur lesquels l'entreprise ne peut pas compter pour ses stratégies*». (J.P, 2002).

2.1.1- La segmentation stratégique

La segmentation stratégique est un découpage du marché en vue de la construction de plusieurs niveaux homogènes correspondant à des unités stratégiques. Il existe quatre dimensions de découpage des activités :

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

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

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

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

2.1.2-La fonction de production

Selon Evegaroff, « *les fonctions de production ont pour mission essentielle de créer les produits (ou les services) que l'entreprise a pour finalité de mettre sur le marché* ». La gestion de la production consiste pour une entreprise la recherche d'une combinaison optimale de ces facteurs de production qui lui permet de produire des biens/services de qualité dans les délais tout en minimisant les coûts de production.

L'entreprise doit déterminer d'abord quel type de produits faut-il produit, puis elle passe aux démarches de planifications et de réalisation d'un nouveau produit.

L'entreprise doit déterminer :

- Le type de projet, en visant à satisfaire une demande spécifique en terme de produit, de demande (client) et dans les temps ;

- Le type d'atelier, qui concerne des produits multiples réalisés à la demande, la production n'est ordonnancée que lorsque la demande existe. En fait, les ateliers de l'entreprise doivent être flexibles pour pouvoir répondre à une demande imprévue. C'est le cas, à titre d'exemple, de la fabrication de pièces de rechanges pour la maintenance d'installations ;

- Le type de masse, concernant la production en grande séries de produits très standardisés, telle que les industries automobile, agroalimentaire, informatique et pharmacie. Dans ces secteurs, le coût de production est lié à l'échelle de production et les livraisons sont effectuées sur stocks afin de réduire l'échéance de livraison. Par conséquent, ce type de production est moins flexible par rapport au type atelier ;

- Le type de processus, pour fabriquer un produit unique de manière continue. Dans ce cas, l'outil de production est conçu pour répondre aux spécificités du produit ;

Nous remarquons que les deux premiers types se caractérisent par une production à faible quantité à la commande, par contre les deux derniers se caractérisent par la production en grande quantité sur stock.

La fonction de production occupe une place importante dans l'entreprise moderne, cette fonction doit s'occuper à éviter les causes du non fiabilité industrielle qui sont :

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

- La durée successive de changement d'outils ;
- Les pannes qui obligent l'entreprise à constituer des stocks considérables ;
- Les mauvaises localisations géographiques, qui peuvent engendrer des coûts de transport supplémentaires ;
- Les défauts de fabrication et les problèmes d'approvisionnement en matières premières.

Par ailleurs la gestion de la fonction de production doit permettre à l'entreprise de :

- Choisir une meilleure localisation de son (ses) unité(s) de productions, en prenant en considération les coûts de transport, la disponibilité des matières premières, de la main d'œuvre, des connaissances et des infrastructures ;
- Choisir la sous-traitance, qui consiste à confier à une autre entreprise la fabrication d'un ou de plusieurs composants dont elle ne maîtrise pas la technologie ou ne dispose pas de capacités de production. Sa généralisation conduit à l'assemblage, qui laisse à l'entreprise mère le rôle de concepteur mais qui la conduit à un partage de risque économique et commercial.

2.1.3- Les ressources humaines

L'analyse de la fonction humaine est basée sur une évaluation du potentiel humain d'une entreprise, et elle est basée sur une étude quantitative du nombre de travailleurs et de leur structure, qui donne souvent un aperçu de l'adéquation horizontal de la main-d'œuvre.

Besoins actuels et futurs de l'entreprise. De même, l'analyse quantitative de la structure de la main-d'œuvre par âge et ancienneté aide les entreprises à créer des indices démographiques pour évaluer les besoins d'embouches. De plus, l'analyse qualitative des compétences individuelles permet d'évaluer toutes les compétences liées aux activités physiques et intellectuelles qui ont un impact sur le développement de l'entreprise.

Une grille d'analyse des compétences individuelles était proposée par Savall et Zardet, qui comprend :

- En ligne, les salariés de l'unité.

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

- En colonne, les activités réalisées dans l'entreprise comportant les programmes des emplois actuels ainsi que leurs évolutions.

Toutefois, l'évaluation des compétences de chaque salarié sur chaque activité est réalisée selon quatre aspects : le salarié ayant une bonne connaissance théorique et pratique, le salarié ayant une bonne connaissance théorique mais une connaissance pratique limitée, et vice versa, le salarié ayant seulement des connaissances théoriques, l'individu n'ayant ni connaissance théorique ni pratique de la tâche qui lui est confiée.

L'analyse de la politique de gestion des ressources humaines, qui comprend la rémunération, la formation, le recrutement et la promotion va permettre à l'entreprise d'évaluer les efforts engagés dans la promotion des ressources humaines et de planifier pour l'avenir. **(Savall H. & Zardet, 1989).**

2.1.4- Fonction marketing

Les tâches principales de la fonction marketing sont la fixation des prix, la gestion de la communication et de la distribution. D'après Vernet, « *la fixation du prix de vente d'un produit doit respecter trois contraintes : les réactions psychologiques du consommateur, les prix de la concurrence et les impératifs de rentabilité financière* ».

Pour le consommateur, le prix représente un sacrifice financier consenti pour acquérir un produit. En conséquence, le prix doit être idéalement fixé pour réaliser des gains et pour conquérir de nouvelles parts de marché. Par ailleurs, le responsable marketing peut fixer le prix de vente à partir des coûts; il prend en compte le calcul de la comptabilité analytique.

Il peut aussi étudier l'élasticité de la demande, c'est-à-dire la sensibilité du consommateur à une variation de prix d'un produit et en supposant que toutes les autres variables marketing sont constantes. De même, il peut estimer le prix à partir d'un échantillon de consommateurs. **(Vernet, 1998).**

2.1.5-La fonction de la recherche et développement

La R&D est le processus rationnel qui assure le passage de la connaissance à la réalisation technique. La recherche permet à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel durable par la conception de nouveaux produits ou par l'amélioration de la qualité des

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

produits déjà conçus. Vu le risque de plus en plus important de l'espionnage économique, l'entreprise doit utiliser le brevet¹⁹ pour protéger sa technologie et toutes ses inventions.

De même que pour la fonction de production, l'entreprise peut faire un diagnostic général de sa fonction de R&D à l'aide d'un tableau de forces et de faiblesses en comparant les critères (taille de l'équipe, moyen affectés à la recherche, le volume d'innovation, etc.) par rapport à la concurrence.

2.1.6- Les ressources et les compétences de l'entreprise

L'entreprise peut synthétiser l'ensemble des ressources et des compétences qu'elle possède, afin de mettre en évidence ses capacités stratégiques qui lui permettent d'élaborer un business plan fiable. Les ressources sont considérées comme des actifs stratégiques que les compétences veillent à mettre en valeur. On distingue généralement quatre types de ressources : les ressources immatérielles, les ressources humaines, les ressources financières et les ressources physiques. L'évaluation de chaque ressource se fait par rapport à deux critères qui sont : sa valeur pour le marché et son exclusivité pour l'entreprise.

Une ressource est considérée comme stratégique si elle est une source de valeur, rare, peu substituable et donc génératrice d'un avantage concurrentiel. Concernant les compétences. Selon Prahalad et Hamel « *l'entreprise est comme un arbre. Le tronc et les branches principales constituent les produits de base, les petites branches sont les unités et les feuilles, fleurs et fruits sont les produits vendus aux clients. La racine qui apporte nourriture, soutien et stabilité est la compétence de base* ». (Hamel, 1995).

Ces compétences de base sont composées de quatre facteurs : les savoirs, les systèmes techniques, les systèmes de management et les valeurs et les normes. Les compétences résultent d'un apprentissage collectif ; elles dépendent des capacités de l'entreprise à développer un apprentissage organisationnel interne.

2.2-L'analyse externe

Son objectif est de fournir à l'entreprise toutes les informations nécessaires sur son environnement, pour qu'elle soit toujours en veille, pour saisir toutes les opportunités de développement dont peut bénéficier la société, et d'éviter toutes les menaces éventuelles qui peuvent ruiner son développement.





Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

Dans cette analyse, nous proposons d'étudier les trois pôles fondamentaux ((le marché, la concurrence et la technologie). Nous allons analyser l'environnement externe par l'analyse SWOT de Porter et le model PESTEL

2.1-Le Model SWOT

La matrice SWOT est un outil d'analyse stratégique. Elle combine l'étude des forces et des faiblesses d'une option avec celle des opportunités et des menaces de son environnement afin d'aider à la prise de décision entre plusieurs solutions possibles.

Tableau n°5 : Le model d'analyse SWOT

Origine interne (organisationnelle)	Forces  Strengths	Faiblesse  Weknesses
Origine externe (environnemental)	Opportunités  Opportunities	Menaces  Threats

Source : Porter, M. E. : « L'avantage concurrentiel », éd DUNOD, Paris, 1999

L'analyse SWOT est l'abréviation de (Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats) ou (forces/faiblesses/opportunités/menaces), qui sert à identifier les facteurs environnementaux qui favorisent la performance. C'est un outil de stratégie d'entreprise qui permet de déterminer les options stratégiques envisageables aux niveaux d'un Domaine d'Activité stratégiques (DAS).

Il est considéré comme la formule type du raisonnement stratégique pour la plupart des domaines de gestion. Il comporte des fondements précis pour l'action stratégique entraînant des conséquences irréversibles à prendre en compte.

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans 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.

Il faut relier les opportunités aux ressources. Un entrepreneur doit identifier les opportunités et les risques sur un secteur d'activité. Le schéma global consiste à évaluer et constater les opportunités que l'entrepreneur peut tenter de s'approprier selon le niveau de risque qu'il perçoit entre les compétences de la firme et l'environnement.

Ce modèle à l'avantage d'être attractif en raison de sa logique rationnelle. Il peut s'appliquer à une situation simple en permettant l'extraction d'informations quantifiées. Il permet surtout en situation complexe de concevoir une schématisation rapide d'une réalité. (E P. M., 1999).

2.1.1-Identification et étude des quatre(4) facteurs

L'ordre et la manière d'identifier et d'étudier les quatre facteurs (forces, faiblesses, opportunités, menaces) peuvent différer considérablement.

- **Les forces** : les forces font références aux initiatives internes qui obtiennent de bons résultats. L'analyse de ce facteur peut notamment impliquer une comparaison à d'autres initiatives ou à un avantage concurrentiel externe. Ainsi, vous comprendrez ce qui fonctionne déjà et pourrez ensuite utiliser les techniques que vous savez efficaces (vos forces) dans d'autres domaines qui pourraient en avoir besoin, comme l'amélioration de l'efficacité de votre équipe.
- **Les faiblesses** : contrairement aux forces, les faiblesses sont les aspects négatifs internes (moins performantes), mais qui sont également contrôlés par l'organisation. L'identification des faiblesses internes constitue en point de départ pour l'amélioration de ces projets.
- **Les opportunités** : Ce sont les possibilités extérieures positives, et sont aussi les résultats de forces et faiblesses actuelles de l'entreprise. Il peut s'agir de faiblesses que vous aimeriez améliorer ou de domaines qui n'auraient pas été identifiés lors des deux premières phases d'analyse.
- **Les Menaces** : Elles font références aux domaines susceptibles d'entraîner des problèmes et obstacles, qui peuvent freiner le développement d'un pays ou un secteur.

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

2.2- L'analyse de PESTEL

Le modèle PESTEL qui répartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. Il constitue une synthèse des principales tendances du macro-environnement. Ces facteurs sont interdépendants.

De fait, le modèle PESTEL doit être considéré comme une liste de contrôle, mais peu importe que telle influence soit nécessairement classée dans telle ou telle catégorie.

Chaque fois que l'un de ces facteurs évolue, l'environnement concurrentiel est modéré. La construction d'un modèle PESTEL n'est donc en général que le point de départ de l'analyse de l'environnement.

-Cette analyse (PESTEL) contient des points positifs et points négatifs, on trouve :

➤ Les points positifs

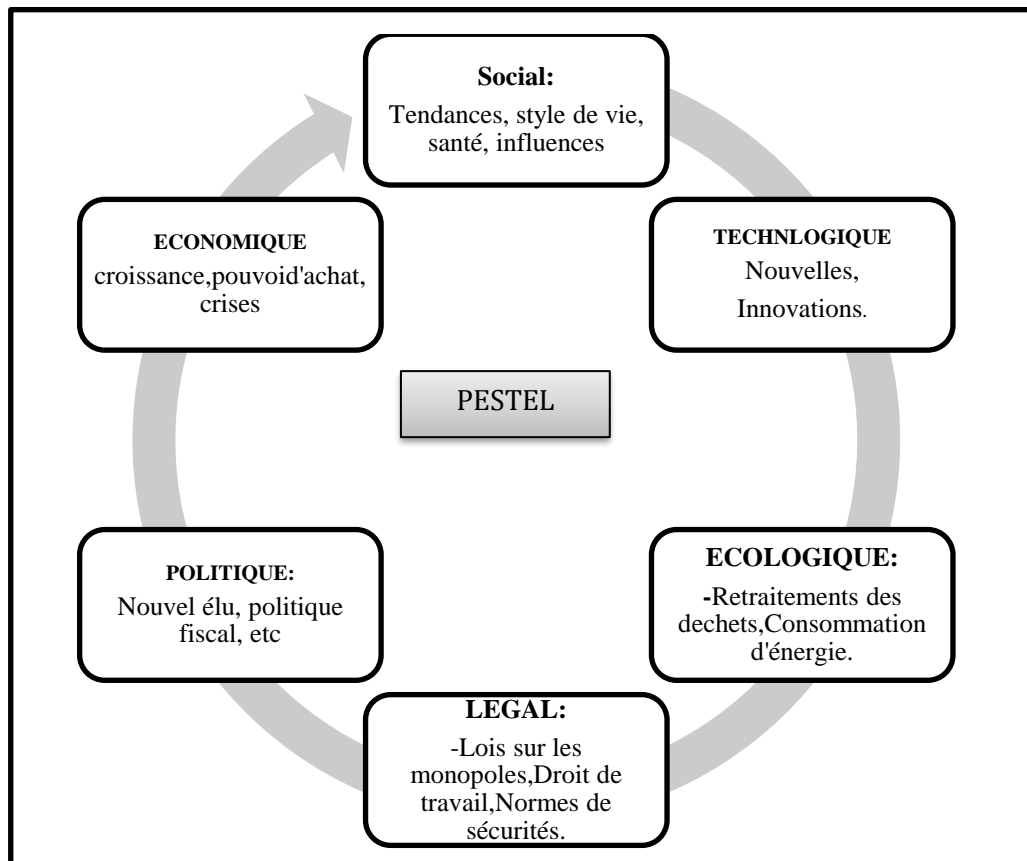
- Permet à l'organisation de voir quelles opportunités lui sont offertes ;
- Permet de prendre conscience des menaces éventuelles ;
- Encourage le développement d'une pensée stratégique ;
- Permet d'anticiper et de prévoir les actions à mettre en œuvre face à ces menaces.

➤ Les points négatifs

- Met en œuvre un grand nombre d'information qui peuvent, à terme, paralyser l'analyse ;
- Difficile à mettre en œuvre dans une société en mouvement permanent ;
- Ne se contente que de fournir un inventaire ;
- Il s'agit juste de l'environnement extérieur de l'entreprise et peut cacher les problèmes liés à l'organisation de la structure elle-même.

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

Figure n°01 : Les différents critères du model PESTEL.



Source : HOCINE H ET RAZIK B, « le rôle du Business Plan dans le développement des entreprises, université Bejaia2015, P28.

- **Politique :** Tous les facteurs politiques qui peuvent affecter l'entreprise. Il peut s'agir de politique budgétaire, et de commerce extérieur ou de facteurs de protection sociale. La norme peut également se concentrer sur les biens et services pour lesquels le gouvernement s'est déclaré importateur ou exportateurs.
- **Economique :** Ensemble des facteurs économiques qui peuvent affecter l'entreprise. D'un point de vue macroéconomique, il s'agit de prendre en compte les taux de croissances, les taux d'intérêts et l'inflation qui peuvent affecter l'activité de l'entreprise.
- **Social :** L'évolution de la population et de ses caractéristiques a généré, entre autre, de nouveaux comportements d'achats.
- **Technologique :** Ensembles d'éléments techniques pouvant affecter une entreprise. Il s'agit d'observer les politiques de R&D et les innovations mises œuvre aux niveaux public et privé.
- **Écologique :** Ensemble des éléments législatifs pouvant affecter l'entreprise. Ces facteurs peuvent inclure la météo ou le climat, notamment liés au tourisme.

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

- **Légal** : Ensemble des éléments législatifs pouvant affecter l'entreprise. Ces actes juridiques, tels que les lois sur la protection des consommateurs, les lois sur le travail et les lois sur la protection des employés qui peuvent affecter le fonctionnement d'une entreprise.

SECTION 3 : LES ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UN BUSINESS PLAN

Selon Mos.33chetto B: « *il n'existe aucun institut officiel du business plan, pas plus que de plan type à respecter scrupuleusement. Les bons plans sont ceux qui ont emporté l'adhésion de leurs lecteurs* ».

Dans cette section nous présenterons les différentes étapes d'élaboration d'un Business Plan à savoir :

- Etude du marché ;
- Etude financière ;
- Etude technique ;

3.1-Etude du marché

De nombreux porteurs de projet trouvent l'étape de l'étude de marché comme une contrainte. D'après ces derniers, cette procédure est lourde d'un point de vue logistique et est relativement onéreuse. On entend souvent dire : « *Mon expérience professionnelle antérieure m'a permis de bien connaître le marché, le profil de ma future clientèle et de mes principaux fournisseurs* ». (Ngossanga, 2011). Une telle réflexion est erronée, car elle ne repose que sur des suppositions et pas sur des données objectives.

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

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

3.1.1- Les objectifs d'une étude de marché

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

- Une parfaite connaissance du marché ;
- Une connaissance des caractéristiques clientèles pour la satisfaire au mieux ;
- Des choix stratégiques mieux adaptés à sa future entreprise ;
- La construction du plan marketing plus fiable ;
- Et une collecte d'éléments concrets qui serviront à établir le budget prévisionnel.

Concrètement, la méthodologie d'une étude de marché se résume de la manière suivante.

Il faut tout d'abord examiner l'environnement extérieur de son entreprise, le but étant de trouver des informations fiables et pertinentes sur les différents acteurs du marché, c'est-à-dire :

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

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

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

3.1.2- La connaissance du marché

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

3.1.3- Plan de découpage du marché

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

3.1.4- Orientation du choix stratégique et plan marketing

Après avoir délimité le marché, ses variables et la population ciblée, il s'agit à présent pour le créateur de déterminer les objectifs qu'il souhaite atteindre en montant son entreprise : les objectifs prioritaires et les grandes lignes stratégiques qui permettront de réaliser ces objectifs. Ces questions concernent à la fois la position de l'entreprise sur le marché, les qualités et caractéristiques intrinsèques de l'organisation.

Le plan marketing, encore appelé plan d'action, est une synthèse d'opérations planifiées pour une période donnée, visant à offrir et promouvoir sur un marché une gamme de produits ou services. C'est donc la mise en œuvre programmée des ressources du marketing pour atteindre ses objectifs. Le plan apparaît comme une simple séquence logique et une série d'actions qui conduisent à fixer des objectifs marketings et à mettre en forme des programmes pour les atteindre.

La séquence de l'élaboration du plan marketing est la suivante :

- Faire un résumé de la mission de l'entreprise ;
- Fixer les objectifs ;
- Faire l'analyse SWOT ;
- Préciser les hypothèses ;

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

- Définir les objectifs et stratégies marketing ;

Un objectif est ce que l'entreprise veut réaliser, une stratégie dit comment l'entreprise prévoit y arriver. Il ne faut pas oublier que les objectifs marketings concernent uniquement les produits et les marchés. Il est important de formuler des hypothèses réalistes et des objectifs clairs et quantifiables. Les expressions du type « maximiser », « pénétrer », « augmenter » ne sont acceptables que si des chiffres précis leurs sont associés. **(Bancel, 1995).**

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

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

3.2- Etude financière

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

Pour créer et faire tourner une entreprise, on a absolument besoin d'investissements, de financement, de moyens humains, de matières premières et de services. La partie financière se consacre à la prévision et l'affectation des ressources. Concrètement, l'étude financière répond à la question du combien cela va coûter et combien peut-on espérer en tirer comme

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

profit et dans quel délai. Il s'agit donc de distinguer de calculer le besoin en financement et la manière de le couvrir. L'étude financière à travers les prévisions sert à vérifier la viabilité d'un projet en projetant ces éléments sur une période pertinente et suffisamment significative : 3 ans, voire 5 ans pour les grands projets et parfois même plus. Le volume consacré de la partie financière diffère d'un projet à l'autre, de même que la nature des tableaux annexés dépendra entièrement du lecteur à qui le Business Plan sera adressé.

3.2.1-Hypothèses et prévisions financières

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

- Les loyers ;
- Les consommations d'énergie ;
- Les dépenses d'entretien ;
- Les primes d'assurance pour les risques liées à l'activité professionnelle ;
- Les cotisations ;
- Les dépenses de publicité, de déplacement et de réception ;
- Les salaires et charges sociales ;
- Les amortissements ;
- La part de marché et son évolution ;
- Les niveaux de prix, de marge et leurs évolutions ;
- Les délais de paiement clients/fournisseurs et le taux de rotation des stocks ;
- Les apports en capital et répartition du capital ;
- Les apports en comptes courants associés ;
- Les frais d'établissement (honoraires, frais de constitution, etc.) ;

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

- Les immobilisations et amortissements (achat ou construction d'un local, droit au bail, installations, machins, mobilier de bureau, véhicules, etc.) ;

- Les consommables (fournitures de bureau et autres, etc.) ;

3.3- Etude technique

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

- **Innovation:** Si le projet repose sur une innovation, l'entrepreneur doit en faire mention et préciser clairement la nature et le fonctionnement, et ce en relation avec les besoins du marché ;
- **Brevet:** Il doit être spécifié si l'entrepreneur possède les brevets nécessaires, et si cette position de propriété est suffisamment protégée. Il est aussi nécessaire, si l'entrepreneur est en possession de marque ou de logos, d'en expliciter les protections dont ils bénéficient ;
- **Méthodes:** S'il s'agit d'une nouvelle méthode que l'entrepreneur souhaite mettre en application, il précisera les caractéristiques de son fonctionnement et l'équipement spécifique qu'elle requiert. Il peut aussi présenter une comparaison avec les produits ou services de la concurrence pour mettre en relief cette innovation.

3.2.1- Principe d'une étude technique

Elle se fait sur la base de la première approche de l'évaluation des besoins. L'étape d'évaluation des besoins sert à créer des fondements pour aborder l'étude technique. Le créateur et son équipe ont maintenant arrêté les choix des fournisseurs. L'étude technologique peut à présent débiter. Cette étude est menée sur deux fronts :

-Dans un premier temps, le créateur doit étudier la manière dont il peut fabriquer ses produits de la meilleure manière (appelée également analyse fonctionnelle).

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

- Dans un deuxième temps, il doit adapter ses moyens de production (nécessaires à la production définie préalablement) à l'étude de marché pour ajuster les quantités produites et destinées à la vente.

A l'étude technique s'établit généralement l'étude organisationnelle. Avec cette étude, le porteur de projet doit définir exactement les besoins nécessaires non seulement à la gestion courante (facturation, tenue de la comptabilité, tenue de la paye, etc.) de l'entreprise, mais aussi au personnel nécessaire pour vendre (commerciaux, prospecteurs) le ou les volumes définis par l'étude du marché. Cette étude permet également de dresser l'organigramme de la société en déterminant la tâche de chaque poste et les compétences requises pour ce poste.

Elle permet, par ailleurs, de présenter aux différents interlocuteurs les futurs collaborateurs que l'entreprise a pressenti pour ces postes.

3.2.2- Pratique d'une étude technique dans la création d'entreprises

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

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de présenter les différents outils d'analyses financières et stratégiques qui servent à faciliter la tâche dans l'élaboration du Business Plan.

Premièrement, nous avons évoqué les outils d'analyses financières qui ont pour objectif de quantifier les résultats de l'analyse stratégique.

Deuxièmement, nous avons présenté les outils d'analyses stratégiques concernant l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Enfin, on a essayé de mettre l'accent sur le concept du business à travers la présentation de la méthodologie de son élaboration. Un business plan (communément appelé bilan prévisionnel) est un document incontournable devant être établi lors de la création d'une entreprise et parfois lors de la reprise d'une activité.

Chapitre II : Les outils d'analyses financières et stratégiques et les étapes d'élaboration d'un Business Plan

Souvent perçu comme une formalité (voir même une contrainte), le business plan a pour vocation de répondre à de nombreuses questions indispensables. Il représente une étape clef dans le lancement d'un nouveau projet.

Le business plan va donc permettre d'identifier précisément le nombre de ventes / prestations de services, à réaliser afin d'obtenir une situation à l'équilibre, compte tenu de la stratégie globale de l'entreprise. Il permet aussi, le cas échéant, de vérifier que le projet est viable, c'est-à-dire que les recettes permettent de couvrir les charges d'exploitation et dégagent de la valeur mais également que le projet est rentable c'est-à-dire qu'il dégage de la valeur (afin de rémunérer les apporteurs de capitaux).

Conclusion Générale

Conclusion générale

Le *Business Plan* ou plan d'entreprise, est un résumé de la politique et de la stratégie d'entreprise, l'ensemble des moyens et actes qu'un responsable (cadre) mis en œuvre dans un projet que l'entreprise engage à réaliser afin de développer les activités essentielles et suffisantes dans le but d'atteindre les objectifs visés dans une période bien déterminée.

Le plan d'affaire est un moyen de limiter les risques et les obstacles lié à sa mise en œuvre, et il permet aussi de prévoir ces derniers (risques et obstacles) ou tout du moins les éviter. Il est élaboré tant pour un usage interne pour le management ou la planification pour la communication externe, et aussi pour but de convaincre la banque d'accorder le financement pour investir dans l'entreprise.

L'enjeu du *Business Plan* est de faire convaincre et attirer l'attention des investisseurs et les banques, afin d'accepté à financer le projet de l'entreprise. Cette dernière (entreprise) effectue ses propres plans d'affaires à long et moyen terme afin de bien évalué ses investissements. Un *Business Plan* parfait est celui qui détermine les opportunités et les faiblesses. Et il est considéré comme un véritable moyen de communication pour les investisseurs et les fournisseurs qui souhaitent comprendre les opérations et les objectifs de l'entreprise.

Enfin, un *Business Plan* est un bon moyen pour éviter les échecs les plus connus en matière de lancement des projets. Il a toutes les chances d'être performant et utile, s'il est clair, cohérent et complet.

BIBLIOGRAPHIE

- Bancel, F. &. (1995). *Les choix d'un investissement : méthode traditionnelles, flexibilité et analyse stratégique* . paris: Economica.
- Buissart, C. (1999). *Analyse financière* . paris: Foucher.
- Catherine Léger- Jarniou, G. K. (2013). *Construire son Business Plan.* : Entrepreneurs, Dunod.
- Claude, M. (2001). *Le business plan: construire et utiliser un plan de développement.* paris: éditon d'organisation.
- Cohen, E. (1997). *analyse financière.* paris: Economica.
- COHEN.E. (2004). *analyse financière.* paris: économica.
- Conso, P. H. (2002). *Gestion financière de l'entreprise* . paris: Dunod.
- Dahmouche, M. (2004). *Analyse financière.* alger: page bleu de RYMS.
- E, P. M. (1999). *L'avantage concurrentiel* . paris: Dunod.
- Hamel, G. &. (1995). *La conquête du futur* . inter édition.
- J.P, H. (2002). *Management stratégie et organisation.* Vuibert.
- Joly, M. (1994). *La gestion de projet au management par projet* . paris: DUNOD.
- MARION.A. (2004). *Analyse financière concepts et méthodes.* paris: DUNOD.
- Ngossanga, M. B. (2011). *Approche méthodologique d'élaboration d'un BP* . paris: Dunod.
- Pic, J.-C. (2012). *A chaque enjeu son Business Plan.* vuibert.
- Ramage, P. (2001). *Analyse et diagnostic financier.* france: d'organisation.
- Savall H. & Zardet, V. c. (1989). *Diagnostic et décisions stratégiques* . Dunod.
- Sion, M. (2007). *Réussir son Business Plan.* paris: Dunod.
- Stutely, R. (2012). *Concevoir un Business Plan efficace* . pearson.
- Vernette, E. (1998). *L'essentiel du Marketing* . Organisation.

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 : GÉNÉRALITÉS SUR LE BUSINESS PLAN	
Introduction.....	3
SECTION 1 : L'UTILITE DU BUSINESS PLAN.....	3
1.1-Définition	3
1.2- Le Business Plan de création.....	4
1.2.1- La création d'une entreprise.....	4
1.2.2- La reproduction d'une entreprise.....	6
1.2.3-Les grands projets	6
1.2.4-Le suivi des projets de création.....	6
1.3- Le Business Plan dans la gestion courante.....	7
1.3.1- Coordonner l'action à moyen terme	7
1.3.2- Fournir une prévision globale et cohérente.....	8
1.3.3- Communiquer à l'intérieur de la société.....	10
1.3.4- Mesurer les dérives et mettre en œuvre les correctives	12
1.3.5- Prévoir et coordonner les actions des filiales	13
SECTION 02 : LE ROLE ET TUPES DE BUSINESS PLAN	16
2.1- Rôle de business plan.....	16
2.2- Types de Business Plan	17
2.2.1- le plan de démarrage.....	17
2.2.2- le plan stratégique.....	17
2.2.3- le plan de faisabilité.....	17
2.2.4- le plan de croissance / extension.....	18
2.2.5- le plan interne.....	18
2.2.6- le plan des opérations.....	18
2.3- Les objectifs de Business Plan.....	18
2.3.1- les objectifs internes.....	18
2.3.2- les objectifs externes.....	19
SECTION 3 : CARACTERISTIQUES ET CONTENU DU BUSINESS PLAN.....	19
3.1- Caractéristiques d'un Business Plan	19
3.2- Le contenu d'un Business Plan.....	20
3.3- Conditions de rédaction d'un Business Plan.....	21
3.3.1- les conditions de forme.....	21
3.3.2- les conditions de fond.....	22
3.4- Enjeux d'un plan d'affaire pour le porteur de projet	22
3.4.1- le plan d'affaire, premier outil de la définition de la stratégie de l'entreprise.....	22
3.4.1.1- un outil de négociation.....	22
3.4.1.2- un instrument de pilotage de l'entreprise.....	23
3.4.2- Enjeux d'un plan d'affaire pour les futurs partenaires de l'entreprise.....	23
Conclusion.....	24
CHAPITRE 2 : LES OUTILS D'ANALYSE FINANCIÈRE ET STRATÉGIQUE ET LES ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UN BUSINESS PLAN	
Introduction.....	25
SECTION 1 : LES OUTILS D'ANALYSE FINANCIERE & RENTABILITE.....	25
1.1- Analyse financière de l'entreprise.....	25
1.1.1- Le bilan des grandes masses.....	26
1.1.2- Analyse des équilibres financiers	26

1.1.2.1- Le fond de roulement (FR).....	26
1.1.2.2- Le besoin en fond de roulement(BFR).....	28
1.1.2.3- La Trésorerie	29
1.1.3-L'analyse par la méthode des ratios.....	30
1.1.3.1- Ratios de structure financière (ratio de situation)	30
1.1.3.2- Les ratios de solvabilités et de liquidité de l'entreprise.....	30
1.1.3.3- Les ratios de gestion (rotation)	31
1.1.3.4- Les Ratios de rentabilités	32
1.1.4- Analyse de l'activité et de la rentabilité	33
1.1.4.1- Les soldes intermédiaires de gestion(SIG).....	33
1.1.4.2- La capacité d'autofinancement (CAF)	35
SECTION 02 : LES OUTILS D'ANALYSE STRATEGIQUES.....	35
2.1-L'analyse interne	36
2.1.1- La segmentation stratégique	36
2.1.2- La fonction de production	37
2.1.3- Les ressources humaines	38
2.1.4- Fonction marketing	39
2.1.5- La fonction de la recherche et développement	39
2.1.6- Les ressources et les compétences de l'entreprise	40
2.2-L'analyse externe	40
2.2.1- Le Model SWOT	41
2.2.2- L'analyse de PESTEL	43
SECTION 3 : LES ÉTAPES D'ÉLABORATION D'UN BUSINESS PLAN.....	45
3.1- Etude de marché	45
3.1.1- Les objectifs d'une étude de marché	46
3.1.2- La connaissance du marché	47
3.1.3- Plan de découpage du marché	47
3.1.4- Orientation du choix stratégique et plan marketing	47
3.2- Etude financière	48
3.2.1- Hypothèses et prévisions financières	49
3.3- Etude technique	50
3.3.1- Principe d'une étude technique	50
3.3.2- Pratique d'une étude technique dans la création d'entreprises	51
Conclusion.....	51
CONCLUSION GÉNÉRALE	53
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des Schémas	
Liste des graphiques	
Table des matières	

Résumé

Ce travail est une étude sur le business plan (plan d'affaire). Ce plan résume tout ce qui concerne la stratégie d'entreprise, les moyens et opérations qui sont à la disposition d'un cadre qui va mettre en œuvre dans un projet d'investissement dans le but de développer l'entité. Sa conception donne à l'entrepreneur l'opportunité de se créer en même temps qu'il trace l'objectif vers la réalisation d'une nouvelle entité économique. Le BP donc permet de rédiger un argumentaire, qui donne l'occasion de convaincre le soi, avant les tiers. Le **but d'un business plan** est notamment de convaincre les partenaires de l'entreprise afin de se voir attribuer leur confiance (banque, investisseurs etc.) afin d'envisager un financement par exemple.

Mots clés :

Business plan, analyse stratégique, analyse financière, création d'entreprises.