

Stratégie et outils pour l'élaboration d'un business plan de l'entreprise.

Dahmane Ahmed- Etudiant en doctorat -Université de Tlemcen

dahmane.ahmed@yahoo.fr

Baba Abdelkader- Professeur -Université de Mostaganem

baba.aek@gmail.com

Résumé :

La gestion stratégique a pour but d'assurer la compétitivité et la sécurité de l'entreprise. Elle emprunte pour y parvenir à l'analyse stratégique bien sûr, mais aussi au management. Aussi, à la fois pour survivre dans un environnement concurrentiel et pour accroître ses parts de marché, l'entreprise doit mettre en œuvre une stratégie, c'est-à-dire un mouvement qui doit la conduire, en se basant sur un diagnostic initial, à un objectif. Le pilotage de la stratégie est une nécessité absolue pour sa réussite. Le business plan constitue un support, c'est un outil qui permet le passage du stade de la conception à un niveau d'exécution réel, suivi, évalué et corrigé. **En quoi le business plan est-il l'une des clés de réussite de la stratégie d'entreprise ? Cette question est au cœur de notre problématique.** Il s'agit pour nous de mettre en relief un message central : si les entreprises des pays développées ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à la stratégie : Toutefois, le business plan est un outil indispensable pour l'entreprise. Il décrit l'entreprise sous tous ces aspects : stratégie, produit, management, objectifs, finances. Il est devenu un des outils les plus importants du management moderne. Tel est l'objectif principal de notre article.

Mots clés : Stratégie- réformes- business plan- management- économie fondée sur la connaissance-efficience.

Abstract:

The strategic management aims to ensure competitiveness and security of the company.

It borrows to achieve in to strategic analysis of course, but also to management. Also, both to survive in a competitive environment and to increase its market share. The company must implement a strategy, that is to say, a movement which must lead it, based on an initial diagnosis, to an objective. The piloting of the strategy is an absolute necessity for its success.

The business plan constitutes a support, it is a tool that allows the transition from the design stage at a real level of execution, tracked, evaluated, and corrected. how is the business plan on of the keys to successful strategy? That question is at the heart of our problem.

It's about for us of high tight a central issue if the companies of the developed countries succeeded in establishing their domination, it is thanks to the strategy: all the time the business plan is an indispensable tool for the company in all its aspects: strategy, product, management, objectives, and finance.

It has become one of the most important tools of modern management. Tell is the main objective of our article.

Keywords: strategy, reforms, business, plan, management, knowledge, based economy of efficiency.

ملخص:

التسيير الاستراتيجي يهدف إلى ضمان القدرة التنافسية وأمن المؤسسة. بغرض تحقيق ذلك يقوم لاسيما باستعمال التحليل الاستراتيجي لكن أيضا المناجمنت. كذلك، ومن أجل البقاء في المحيط التنافسي وفي نفس الوقت زيادة حصصها في السوق، من الواجب على المؤسسة القيام بوضع إستراتيجية، معناه القيام بعملية تشخيص مبدئي يقودها إلى الهدف.

التجريب الاستراتيجي يعتبر ضرورة ملحة لضمان نجاحه، خطة مشروع المؤسسة تمثل الركيزة الأساسية، وهي عبارة عن أداة تسمح بالمرور من مرحلة التصميم إلى مستوى التنفيذ الحقيقي (متابعة، تقييم وتصحيح).

الإشكالية المطروحة يمكن صياغتها في شكل سؤال على النحو التالي:

في ماذا "خطة مشروع المؤسسة" تعتبر إحدى مفاتيح نجاح إستراتيجية المؤسسة ؟

تماشيا مع الإشكالية المطروحة أعلاه، الفكرة الأساسية التي نود تسليط الضوء عليها وإبرازها

تكمن في:

إذا تمكنت مؤسسات البلدان المتقدمة بإثبات هيمنتها، فذلك بفضل الإستراتيجية الموضوعية: مع ذلك، خطة مشروع المؤسسة تبقى الأداة الأساسية للمؤسسة، بحيث تقوم على وصف المؤسسة بمختلف أوجهها: الإستراتيجية، المنتجانية، الإدارية، المالية وكذا من ناحية تسطير الأهداف وبلوغها. "خطة مشروع المؤسسة" أصبحت إحدى الأدوات المهمة جدا في المناجمنت الحديث، وهذا هو الغرض والهدف الرئيسي من إيصال مقالنا.

كلمات المفتاح: الإستراتيجية - الإصلاحات - خطة مشروع المؤسسة - المناجمنت - الاقتصاد القائم على المعرفة - الفعالية - الحركية (الديناميكية).

INTRODUCTION

Les entreprises algériennes doivent apprendre à tenir compte tant des mutations industrielles et technologiques que des transformations sociales, culturelles et politiques. Aussi, l'instrument le plus puissant pour prendre en compte ces changements est la stratégie. Celle-ci prend en compte le changement tant au niveau de la réflexion qu'à celui des actes. Autrement dit, la réflexion stratégique dont le sujet d'analyse est l'entreprise évoluant dans son environnement, devient une nécessité et peut être une condition de survie pour les entreprises algériennes qui s'insèrent dans un environnement de plus en plus concurrentiel et turbulent. Aussi, les cadres et dirigeants des entreprises algériennes ne doivent plus ignorer les modifications profondes des méthodes de management qui issues de quelques entreprises pionnières se diffusent désormais mondialement à toutes les entreprises modernes et les transforment en profondeur. En clair, il est illusoire de parler de développement de l'entreprise algérienne, de sa productivité, de sa rentabilité sans application de stratégies. Actuellement, Les entreprises éprouvent de plus en plus de difficultés à maîtriser leur environnement. L'économie se mondialise et la concurrence s'exacerbe au niveau international. C'est la raison pour laquelle les entreprises modernes cherchent à anticiper et quelque fois à influencer leur environnement. Pour cela, elles doivent définir et appliquer des stratégies. Avec l'avènement de l'économie de marché et l'ouverture sur le marché mondial, les entreprises algériennes doivent faire preuve de plus d'efficacité et de flexibilité et de développer un management stratégique capable de permettre à l'entreprise de s'adapter en permanence aux mutations de l'environnement interne et externe, l'instrument le plus puissant pour prendre en compte ces changements est la stratégie. L'entreprise a donc besoin d'outils pour asseoir sa stratégie, et la rendre ainsi rentable et lui assurer son expansion et sa pérennité. Aussi, le business plan est l'outil primordial et intégral. ; Il est primordial parce qu'il est le

premier document à élaborer et à présenter aux personnes concernées par un projet d'investissement de l'entreprise. Il est intégral parce que son élaboration suppose la maîtrise ou l'utilisation d'autres outils fondamentaux tels que l'étude de marché, le plan marketing, les outils d'analyse de l'environnement et des forces et faiblesses de l'entreprise ; la détermination d'une stratégie et son pilotage, la confection des budgets et tableaux de bords, le recours aux outils de l'analyse financière, le plan de formation (Lakhlef, 2010)

Une question centrale est au cœur de notre problématique dans le cadre de notre modeste contribution à travers cet article

-En quoi le business plan est-il l'une des clés de réussite de la stratégie d'entreprise ?

L'hypothèse principale est la suivante :-

Le pilotage de la stratégie est une nécessité absolue pour sa réussite. Le business plan constitue un support, c'est un outil qui permet le passage du stade de la conception à un niveau d'exécution réel, suivi, évalué et corrigé.

Les objectifs de notre modeste contribution à travers cet article

Il s'agit pour nous de mettre en relief un message central. Si les entreprises des pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à la stratégie. D'où la nécessité pour l'entreprise algérienne de rompre avec ses méthodes de travail dépassées et ses visions restrictives à court terme, pour se lancer dans la réflexion stratégique, seule façon de pouvoir s'adapter au contexte d'économie de marché. Aussi, et dans ce cadre, et face à la construction de l'économie de marché en Algérie, pour survivre et assurer leur compétitivité, les entreprises algériennes ne peuvent plus continuer à ignorer les nouvelles théories du management qui assurent le succès et le développement des entreprises des pays développés.

Aussi, le business plan est un outil indispensable pour l'entreprise algérienne. Il décrit l'entreprise sous tous ces aspects : stratégie, produit, management, objectifs, finances. Il est devenu un des outils les plus importants du management moderne.

. Notre réflexion dans le cadre de cet article s'articule autour des axes suivants :

- Quelques comportements stratégiques des entreprises
- Les perspectives pour l'entreprise algérienne en matière de stratégie.
- Une étude empirique succincte en matière d'élaboration d'un business plan

1) Quelques comportements stratégiques des entreprises (*)

Considérant désormais un marché donné, que l'entreprise a décidé d'exploiter pour assurer son développement, l'entreprise devra déterminer avec quelle stratégie elle va le faire. L'approche classique consiste à analyser l'attractivité du marché considéré et la compétitivité de l'entreprise sur ce marché, et à combiner ces deux dimensions pour faire apparaître les potentialités de développement. Les versions les plus populaires de cette approche sont celles du BCG, de Mac Kinsey et de ADL, que nous allons rappeler brièvement. La littérature attribue généralement le point de départ conceptuel de la démarche stratégique moderne au business School de Harvard.

1.1 :Le modèle de portefeuille du Boston Consulting Group (BCG).

La méthode BCG consiste à mesurer l'attractivité du marché par son taux de croissance et la compétitivité de l'entreprise par le ratio de ses ventes à celles de son principal concurrent (part de marché relative). Cette approche a été conçue par le bureau de conseil Boston Consulting Group.

1.2 :La méthode Mac Kinsey

La méthode BCG a été améliorée par la matrice élaborée par le bureau de conseil Mac Kinsey qui retient deux éléments fondamentaux : L'attrait du marché et la position concurrentielle ;

L'attrait du marché s'évalue par des facteurs externes à l'entreprise, notamment : la taille du marché, son évolution, sa rentabilité, le climat des affaires, la stabilité politique et économique, l'intensité de la concurrence, la technologie...La position concurrentielle est liée à des facteurs internes (les forces et les faiblesses de l'entreprise, sa part de marché, son évolution, la qualité du produit, les prix, les coûts...).

1.3 : La méthode d'Arthur D Little.

La société de conseils Arthur D. Little propose un modèle de positionnement dont la grille d'analyse se structure à partir des variables suivantes :-

- La position concurrentielle est estimée en appréciant la force relative de l'entreprise, vis-à-vis des principaux facteurs clés de succès du segment. Selon l'importance de cette force, la firme sera considérée comme ayant une position : dominante, forte, favorable, défendable ou marginale dans le segment concerné. La société de conseils A.D. Little, nous propose le tableau suivant :-

(*) Dans le cadre de la stratégie d'entreprise, nous ne pouvons faire une recension exhaustive de l'ensemble des stratégies, tâche impossible à réaliser dans notre modeste article au vu de l'importance de la littérature à ce sujet. Notre inclination nous conduit à privilégier quelques modèles stratégiques uniquement

1.3.1 : Les positions concurrentielles possibles dans la méthode ADL*

| | Position | Caractéristiques |
|----------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Dominante | <ul style="list-style-type: none"> - Est capable de contrôler le comportement de ses concurrents (en matière de performances ou de stratégie). - Dispose du plus vaste choix d'options stratégiques, indépendamment de ses concurrents. |
| 2 | Forte | Est capable de mener la politique de son choix, sans mettre en danger sa position à long terme. |
| 3 | Favorable | <ul style="list-style-type: none"> - Dispose d'atouts exploitables pour la conduite de certaines stratégies. - A de très bonnes chances de pouvoir maintenir sa position à long terme. |
| 4 | Défendable | <ul style="list-style-type: none"> - A des performances suffisamment satisfaisantes pour justifier une continuation de ses activités. - Subsiste généralement du fait de la tolérance (volontaire ou non) des concurrents plus importants. |
| 5 | Marginale | <ul style="list-style-type: none"> - A des performances peu satisfaisantes, actuellement, mais à des possibilités d'améliorer sa position. - Peut avoir les caractéristiques d'une position meilleure, mais présente une faiblesse majeure. |

(*)Source : M. Gervais : stratégie d'entreprise, Economica, Paris, 2001, p109

1.3.2 : Les prescriptions stratégiques

Dans la matrice ADL les prescriptions stratégiques sont moins tranchées s'inscrivent dans des

Zones dont les contours sont moins précis(*)

| | | D | C | M | V |
|-----------------------------|--------------|-----------------------|----------|------------------------|----------|
| Position concurrentielle | D | | | | |
| | F | Développement naturel | | | |
| | FAV | | | Développement sélectif | |
| | F | | | | |
| | () M | | | Abandon | |

D : Démarrage

D : Dominante

C : Croissance

F : Forte

M : Maturité

FAV : Favorable

V : Vieillessement

M : Marginale

Source : Stratégor ouvrage commun, Hautes Etudes Commerciales (HEC), Paris, 1988, page 121.

Commentaires :

- Le développement naturel qui suppose l'engagement de toutes les ressources nécessaires pour suivre le développement correspond aux activités pour lesquelles l'entreprise a une bonne position concurrentielle, mais intègre également la totalité des segments d'avenir (en phase de démarrage) ;
- On lui oppose le développement sélectif pour les activités à position concurrentielle moyenne, voire faible, l'objectif est d'atteindre une meilleure position et donc une meilleure rentabilité ;
- L'abandon est préférable pour les activités de peu de rendement et où la position concurrentielle de l'entreprise est faible.

1.4 : La méthode PIMS

PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy) est un syndicat mondial auquel adhèrent les entreprises qui désirent comparer leurs différentes performances et non seulement leurs ventes. Le PIMS est né d'un projet de collaboration entre la General Electric et la

Harvard Business School en 1970. L'objectif initialement retenu était de découvrir les variables stratégiques qui influent sur le succès ou les échecs des produits offerts par la General Electric. Actuellement, des centaines d'entreprises participent à ce projet. Elles fournissent de nombreux renseignements sur leurs activités, leurs coûts et sur la concurrence. La rentabilité des investissements et la marge brut d'autofinancement sont les critères choisis pour évaluer l'impact d'une modification d'une variable stratégique. L'entreprise qui participe au projet reçoit plusieurs rapports qui l'éclairent sur la rentabilité moyenne d'une entreprise qui se trouve être dans sa situation (en quelque sorte sa norme) et l'impact d'une modification éventuelle, par la firme, d'une variable stratégique sur la rentabilité, de même que l'ensemble des décisions stratégiques qui optimiseraient son efficacité lui sont fournies. Le PIMS est un sérieux instrument d'aide à la décision stratégique, mais il faudrait le compléter par des analyses qualitatives au niveau de la firme, donc de tempérer par les jugements des dirigeants.

1.5 : Méthode de la courbe d'expérience

La méthode précédente, à savoir le PIMS, montre que la variable principale influençant la rentabilité d'une activité donnée est la part de marché relative de cette activité. En effet, des volumes importants de production sont généralement associés à de fortes parts de marchés. Du fait des économies d'échelle liées aux volumes de production importants, les coûts de production sont importants, ils sont généralement liés à ces volumes élevés de production et ils seront plus faibles chez les grandes entreprises que chez les petits producteurs. Le coût d'un produit baisse non seulement en fonction de l'accroissement des quantités produites, mais aussi, en fonction de sa production cumulée, depuis le début de sa mise en fabrication. Une telle théorie peut être qualifiée de classique car elle constitue l'essence même de l'approche des économies d'échelles qui a longtemps dominé le développement de la réflexion stratégique.

1.6: Méthode du cycle de vie du produit

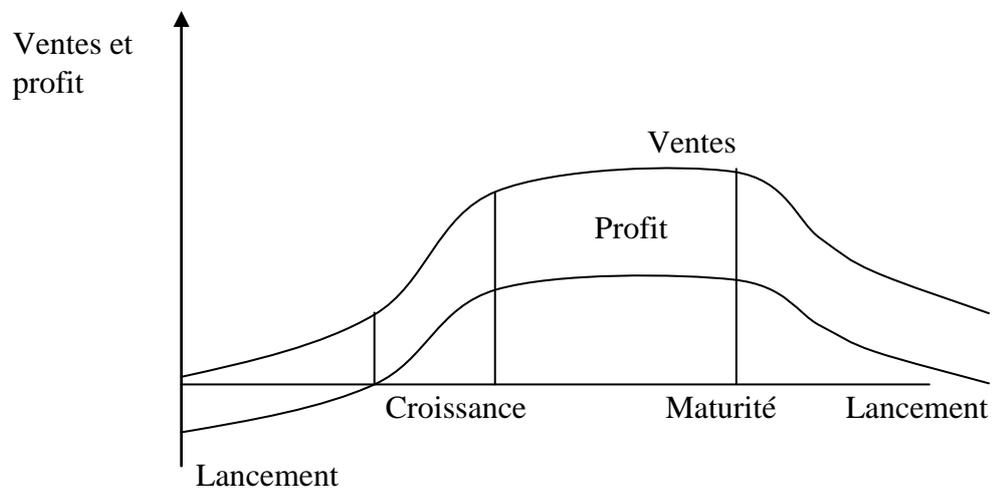
Le cycle de vie exprime l'évolution des ventes du produit au cours du temps. Dans sa formulation la plus courante, le cycle de vie du produit comporte quatre phases : "le

lancement, la croissance, la maturité et le déclin». Afin de pouvoir utiliser le cycle de vie du produit, comme instrument d'analyse stratégique, l'entreprise doit d'abord identifier la phase de chaque produit.

1.6.1 : Présentation de la méthode

Le cycle de vie reprend une idée communément observée dans la vie courante : le développement des organismes vivants suit une trajectoire qui passe par plusieurs phases : émergence, croissance, maturité et déclin qui sont les quatre principales étapes du développement. A ce sujet :-

- Certains utilisent le pourcentage des ventes pour déterminer les points de transition d'une phase à une autre ;
- D'autres considèrent que lorsque les ventes augmentent de plus de 10 % an, le produit est en phase de croissance, lorsque l'augmentation se situe entre 0 et 10 %, le produit est en phase de maturité. Lorsque la tendance annuelle devient négative, le produit est en phase de déclin ;
- D'autres experts suggèrent des indicateurs de phase différents, tels que le nombre de concurrents, le taux de changement technologique et la fréquence de modification des produits.



Source : Michel Hugues, Chef de produit, stratégie, méthodes outils, perspectives. Editions d'organisations, Paris, 2000, page 26.

Par ailleurs, étant donné que le produit n'est pas encore très connu, la concurrence demeure faible dans cette première phase.

- En phase de croissance, les ventes augmentent et le produit est de plus en plus connu et accepté par les consommateurs et par les distributeurs. L'accroissement des ventes associé à la diminution des coûts de production fait apparaître les premiers résultats positifs.
- En phase de maturité, le marché potentiel du produit est atteint, ainsi les ventes cessent de croître et est atteint un plateau où les besoins de remplacement déterminent le volume des ventes. Par ailleurs, de nouveaux produits apparaissent et concurrencent celui qui existe et les ventes n'évoluent plus.
- En phase de déclin : les ventes chutent car le produit est fortement concurrencé par de nouveaux produits de substitution. Le produit peut même devenir obsolète, si de nouvelles technologies permettant de satisfaire les besoins de la clientèle du produit apparaissent, ou si les goûts de la clientèle se modifient. Les résultats de l'entreprise baissent et les ventes continuent de chuter jusqu'à l'abandon du produit.

1.7: Synthèse des différentes méthodes

L'ensemble des méthodes présentées ci-dessus peuvent être regroupées en deux catégories :-

1.7.1 :Le modèle de croissance : L'idée de ce modèle de croissance (BCG, courbe d'expérience, MC Kinsey) est qu'une part de marché élevée permet de rationaliser la production sur la base de grandes séries, et d'arriver ainsi à baisser sensiblement les coûts unitaires de production et par conséquent à obtenir une capacité concurrentielle et une rentabilité élevée

1.7.2 : Le modèle de maturité : qui croise l'axe « maturité des produits » avec l'axe « parts de marché » permet d'évaluer la cohérence des produits de l'entreprise avec ses marchés. Il constitue une première tentative d'introduction du paramètre qualitatif dans l'analyse stratégique. Nous tenterons ci-dessous de mettre en lumière les limites concernant les différents modèles.

1.8 : Les stratégies de référence de M.PORTER

Les vents économiques qui ont soufflé sur le monde du management stratégique au début des années 80 ont eu pour effet de chasser ou, tout au moins de repousser dans ses retranchements une bonne partie de la pensée normative en la matière. Au début des années 80, M. Porter a introduit un renouveau important dans l'analyse stratégique des entreprises en élargissant le champ concurrentiel de l'industrie et la structure de la concurrence. **M. Porter(2003)** propose un outil « la chaîne de valeur » qui permet à l'entreprise de diagnostiquer un avantage concurrentiel

1.8.1 : La chaîne de valeur de M. PORTER.

L'approche par la chaîne de valeur instaure au sein d'une organisation, la distinction entre les activités de soutien et les activités principales et tente de cerner les forces et les faiblesses par fonction. Elle cherche à évaluer l'impact de chaque fonction sur les coûts et son apport en valeur ajoutée et de les comparer par rapport à ceux de la concurrence et des entreprises les plus performantes.

Quelle est la fonction qui engendre un plus par rapport à la concurrence ? Quelle fonction constitue un frein et engendre des surcoûts ? Sachant que le but ultime est d'avoir un avantage concurrentiel, ce qui conduira à la réalisation d'un double objectif : D'une part, satisfaire le client en lui fournissant « un plus » par rapport à la concurrence et d'autre part , assurer à l'entreprise une marge.

Chaque activité de l'entreprise est à la fois cliente et fournisseur des autres activités, par exemple les magasins de stockage sont client de l'activité approvisionnement et son fournisseur de la production, l'activité vente est cliente de la production et fournisseur de l'activité finances et comptabilité....Il faut donc introduire au sein même de l'entreprise la rigueur pratiquée avec ses clients et fournisseurs externes.

Cette démarche conduira les dirigeants à délimiter les activités stratégiques qui fournissent, à des coûts moindres, une valeur ajoutée appréciable. La chaîne de valeur est une méthode qui permet de faire un diagnostic interne. Elle est défini par Porter comme « une chaîne d'activité permettant d'obtenir un produit valorisable sur le

marché » M. Porter considère les fonctions liées à la gestion des ressources humaines, aux finances, à la comptabilité, à la gestion de la qualité, au service juridique et au développement comme des activités de soutien. Les fonctions de production, d'approvisionnement en matières premières, de ventes, de distribution, de service après vente...sont qualifiées d'activités principales. Pour identifier son avantage concurrentiel une entreprise doit examiner systématiquement, toutes ses fonctions, ainsi que leurs interactions. Cela revient à procéder à un diagnostic des différentes étapes de l'élaboration du produit. On aboutit à la mise en évidence de la chaîne de la valeur de l'entreprise

| | | | | | |
|-----------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------------|--------------------------|--------------|
| Activités de soutien | La chaîne de valeur | | | | Marge |
| | Infrastructure de la firme | | | | |
| | Gestion des ressources humaines | | | | |
| | Développement technologique | | | | |
| | Approvisionnement | | | | |
| | Logistique interne | Production | Logistique externe | Commerce et vente | |

Source : M. Porter : l'avantage concurrentiel ; Dunod, 2003, page 45.

Cette méthode consiste donc à décomposer un produit ou un service par ses fonctions principales et à envisager les solutions techniques ou organisationnelles appropriées pour comprimer son coût de production. Il s'agit donc d'analyser en détail la valeur créée à chaque phase de fabrication et de répartir les coûts totaux entre ces différentes phases : conception, production, vente et distribution.

La méthode d'analyse de la valeur s'applique aussi bien à la conception qu'à l'optimisation des systèmes (produits, procédés, organisation) avec pour objectif d'obtenir la satisfaction complète des utilisateurs au moindre coût.

2: Les perspectives pour l'entreprise algérienne en matière de stratégie

L'entreprise algérienne est malade de sa gestion, de son environnement, de son histoire et de ses traditions. Sa culture, profondément ancrée dans un projet de société qui valorise peu les compétences et les résultats, prévaut, encore, et semble résister beaucoup plus que prévu aux réformes et aux dispositifs contenus dans l'autonomie. L'industrie industrialisante, la restructuration et les réformes économiques ont toutes buté sur l'écueil incontournable du système de management mis en place (**Lamiri, 1993**). L'inefficacité décevante d'un important secteur public, qui a coûté des dizaines de milliards de dollars, et sur lequel toute la stratégie nationale de développement économique et social a été bâtie ; le choc pétrolier qui a annihilé la principale source de financement extérieur de l'industrialisation ; la crise de l'endettement qui a consacré la faillite du système ; la conditionnalité du programme d'ajustement structurel (PAS) imposé par le FMI et les nouvelles croyances véhiculées par le courant libéral sur le renouveau de la conception du rôle économique de l'Etat sont en effet autant de facteurs explicatifs de l'adoption du principe du désengagement de l'Etat algérien de la sphère économique au moyen de la privatisation. L'impact des mesures réformatrices de l'ajustement structurel au plan micro-économique furent au mieux sans effets notables, sinon néfastes (**Ouchichi, 2014**). Il est clair que si l'on se reporte à la résolution du conseil des participations de l'Etat (CPE) prise le 28 août 2014, des enseignements ont été tirés des échecs précédents, toutefois, il va falloir agir sur le renouvellement des conditions d'exercice du management dans ces nouveaux groupes industriels. En second lieu, il va falloir agir également sur les capacités technologiques et opérationnelles de ces groupes. L'état d'obsolescence technologique et opérationnel de la majorité de ces groupes est avéré, du fait de plusieurs raisons : désinvestissement, outil de production

non maintenu et non modernisé. Le retour de ces groupes sur les marchés ne peut s'effectuer sans une croissance externe qui ne peut être obtenue que par des fusions acquisitions internes mais également internationale ; L'Algérie avait tracé la voie qui devait la mener au stade de pays développé. Mais ce n'était pas suffisant/ Il est toujours facile de fixer des buts, mais il est difficile de faire le choix entre les différents moyens de les atteindre (Mouhoubi, 2011). Les pays de l'Est ont périclité dans une large mesure à cause d'un management archaïque, responsable des gaspillages, malversations et sous-utilisations de ressources. La dimension managériale est complètement occultée de la pensée et des pratiques économiques en Algérie. Notre pays n'a jamais apprécié à sa juste valeur la nécessité d'une conception systémique d'un management national. Dans un environnement en perpétuel changement, ou la concurrence devient de plus en plus rude, ou les marchés se mondialisent, et ou les technologies évoluent rapidement, il convient que la direction de l'entreprise recentre son énergie sur l'implication, la motivation et la sensibilisation de son personnel (Oualet, 2009).

2.1 : L'inadaptation du système bancaire et financier en Algérie : une contrainte ardue qui entrave la stratégie des entreprises en matière d'investissement

Une économie moderne, puissante, performante et compétitive ne peut exister sans un système bancaire et financier moderne, puissant, performant et ouvert. L'une ne va pas sans l'autre. Les pays développés nous offrent le meilleur exemple de cette parfaite osmose (Mouhoubi, 1993). Nous considérons que les deux piliers fondamentaux d'un marché financier sont le système bancaire et la bourse des valeurs. Le premier présente un aspect archaïque (banques publiques) et la seconde institution n'existe presque pas. Dans une économie de marché, le marché financier représente la principale source de financement des entreprises. L'Algérie a pris un retard considérable dans la création et l'organisation d'un tel marché financier.

2.2 : L'efficienne institutionnelle : Une nécessité vitale pour l'émergence d'une culture stratégique et entrepreneuriale.

Les points qui suivent tentent d'expliquer l'importance de l'efficienne institutionnelle.

2.2.1 : La bureaucratie un mal qui détruit l'économie algérienne.

Nous sommes régulièrement très mal situés dans les différents classements internationaux sur le climat des affaires. Les causes sont nombreuses. Nous en retiendrons une qui fait l'unanimité, à savoir la bureaucratie. Le management moderne a produit également des thérapies efficaces contre ce fléau. La bureaucratie étouffe un pays ; lorsqu'un certain nombre de conditions existent. La première est de loin la plus importante est l'absence de management dans nos institutions administratives. On ne travaille pas avec des plans, des procédures, des évaluations de résultats, des tableaux de contrôle ; les personnes sont mal payés, démotivées. L'économie de marché nécessite des fonctionnaires experts et non des bureaucrates (Lamiri, 2013).

2.3 Les perspectives pour l'entreprise algérienne en matière de stratégie.

2.3.1 : Les entreprises algériennes sont-elles « réformables » ?

L'histoire des grandes firmes qui ont dominé le monde par la qualité de leurs produits, leur savoir-faire et leurs initiatives innovatrices, nous apprend que les traits de personnalités, les motivations, les compétences d'un dirigeant sont des données qui influent, et parfois déterminent les choix stratégiques et le mode de management d'une entreprise (Lakhlef, 2014) Les pays émergents qui ont enregistré les meilleurs performances comme l'Inde ou la Chine ont su mettre en œuvre une stratégie de développement et donc de réforme tenant compte de leurs spécificités respectives. La mondialisation dont l'espace euro- méditerranéen est l'espace naturel de l'Algérie est irréversible et l'instauration d'une économie concurrentielle (Mebtoul ; 2002).

2.3.2 : La nécessité d'annihiler la variante du mal hollandais en Algérie pour l'émergence d'entreprises performantes

L'économie algérienne dépend à 98% de la rente liée aux exportations des hydrocarbures. Or, pour produire autre chose que du pétrole et du gaz, l'Algérie a besoin d'importer le savoir-faire technologique des pays développés. Quels sont les moyens capables de permettre un tel transfert de technologie ? Effectivement, la sortie de l'économie de la rente exige de l'Algérie la diversification de ses activités productives, laquelle est impossible sans savoir faire technologique approprié. Les autres pays conditionnent leurs contrats à des transferts de technologie et de savoir faire, l'Algérie multipliait les importations et les contrats avec les pays étrangers sans aucune condition. Donc, s'il n'ya pas eu transfert technologique, c'est principalement à cause du manque de vision et d'organisation. Désormais, l'Algérie ne doit plus importer, sans se poser la question de savoir quelle est la part de transfert dont il est possible de bénéficier. L'ouverture du marché algérien aux produits étrangers sans préparation préalable de nos entreprises à la concurrence et l'exportation a, à l'évidence, beaucoup nuit aux entreprises publiques fragilisées par les ajustements structurels qu'elles venaient de subir qu'aux sociétés privées trop jeunes (**Grim ; 2012**) Pour bénéficier du transfert technologique, plusieurs pistes s'offrent à l'Algérie :-

-L'investissement étranger pour faciliter le transfert technologique et du savoir faire technologique. Pour ce faire, les responsables ont intérêt à rendre plus attractif l'environnement de l'investissement

-Une deuxième piste intéressante est de suivre le modèle asiatique en général et chinois en particulier. En jouant sur le montant mirobolant de ses contrats, la Chine imposait toujours à ses fournisseurs le transfert technologique. De ce fait, la Chine a développé des réserves d'engineering leur permettant de faire le chemin inverse, en d'autres termes

reconstituer la machine ou l'équipement livré afin d'examiner les moyens de le réaliser tout ou partie. L'Algérie pourrait suivre le même modèle.

2.3.3 : Nécessité d'un développement des ressources humaines en Algérie

Les deux facteurs clés de succès de réussite des entreprises et des nations demeurent l'intelligence humaine et l'information (**Lamiri, 2013**). Il est absolument vital et urgent de concevoir un plan Marshall de mise à niveau de nos ressources humaines dans deux directions : recycler l'ensemble des citoyens opérationnels, et moderniser l'ingénierie pédagogique afin de rehausser les standards de formation au rang mondial. Il est impossible de croire à la pérennité d'une entreprise sans envisager d'aborder des notions telles que celles d'innovation, d'évolution, de découverte. La fonction de recherche et développement (R-D) fait partie intégrante de la stratégie industrielle et commerciale de l'entreprise (**Khelassi, 2010**).

2.3.4 : La refonte du système de l'enseignement supérieur : un impératif majeur pour l'émergence d'un management efficient.

Les Pays qui ont réussi leurs transitions ou leur développement (Malaisie, Brésil, Chine...) ont d'abord modernisé leur appareil de formation supérieur ; à l'instar des meilleurs du monde. Le secteur de l'enseignement supérieur est appelé à former au niveau des standards internationaux les futures générations, mais également à recycler l'ensemble des personnes en activité, dans tous les secteurs. L'intelligence humaine est la première source d'émergence de développement des nations, c'est grâce aux capacités intellectuelles des américains que les USA sont devenus la première puissance du monde. Aussi ; les pouvoirs publics doivent prendre en compte le secteur de l'enseignement supérieur, car sans un enseignement de qualité mondiale, le développement est impossible. Dans ce cadre, une stratégie doit être mise en œuvre pour permettre à ce secteur d'être à la hauteur. Aucune stratégie industrielle, financière,

agricole, ou autre ne sera efficace avec un enseignement supérieur qui n'est pas aux normes internationales. Les classements internationaux des universités dans le monde ; basés pour l'essentiel sur le nombre et la qualité de leurs publications, placent les universités algériennes en queue de peloton (Mekideche ; 2008).

2.3.5 : Nécessité d'une prise en charge commune de l'économie fondée sur la connaissance (EFC) par les systèmes d'éducation et de formation

Les pouvoirs publics et les opérateurs économiques en Algérie doivent prendre en considération la combinaison et l'articulation des capitaux, du savoir et du capital humain que dépend, désormais la construction des avantages compétitifs progressivement substitués ou ajoutés aux avantages comparatifs naturels. A ce titre les dépenses de recherche d'aujourd'hui sont les investissements de demain et la valeur produite d'après –demain avec les emplois qui vont avec. C'est pour cette raison que cette dimension devra d'abord être intégrée très en amont à la politique de l'éducation et de la formation des pouvoirs publics en tant que composante essentielle disposant d'instruments appropriés. L'EFC doit concerner tous les segments des activités et tous les métiers. En Algérie, les différentes formes d'accompagnement restent peu utilisées. Les échanges entre les grands groupes, les universités et les centres de recherches appliquées sont peu développés à l'exception de quelques initiatives (Lakhlef, 2014)

3 : Cas pratique succinct en matière d'élaboration de business plan

Nous avons évoqué dans notre article le business plan et son importance dans le cadre de la stratégie d'entreprise. En effet, une fois l'idée de lancer un projet ou de créer une entreprise est mûre, les dirigeants entrent dans une seconde phase qui consiste à mettre l'ensemble des idées et tous les éléments d'information dans un document en l'occurrence le business plan. Aussi, notre cas pratique sera consacré à une ébauche ayant trait à un modèle de business plan. Il s'agit d'un projet d'investissement portant

sur l'acquisition de matériels d'équipements. L'entreprise a sollicité dans ce cadre un crédit d'investissement auprès d'une institution financière bancaire nationale.

Quels sont les éléments fondamentaux d'un business plan ?

L'entreprise ; le projet ; l'environnement ; le marché, les objectifs, la stratégie, le planning, le dossier financier, l'analyse des risques

3.1 : Présentation de l'entreprise

L'entreprise : sa raison sociale, sa forme juridique

(Pour des raisons de confidentialité, nous ne pouvons citer l'entreprise en question)

3.2 : Présentation du projet

Identification du projet : projet industriel

Branche d'activité : industrie

Implantation du projet : wilaya de Mostaganem

Emplois prévus : 50

Cout de l'investissement ; 19. 903 MDA

L'investissement en question concerne un projet industriel ayant trait à des pièces détachées pour le machinisme agricole. Installé dans une région agricole ; il a pour but d'alimenter tout ce qui a trait aux matériels agricoles en pièces détachées

3.3 : L'environnement

Le projet est localisé dans une région agricole sur une superficie de 10 hectares. Ce projet et eu égard aux études environnementales : l'environnement économique, réglementaire, fiscal, technique, social correspond parfaitement au choix de l'investissement. L'environnement dans ses composantes est favorable au projet en question, aucun obstacle n'est envisagé concernant la réalisation du projet.

3.3 : Le marché

Les caractéristiques du marché son excellentes. L'investissement porte sur un créneau ou la clientèle est potentielle qui bénéficie d'un environnement économique très favorable. Les initiateurs du projet ont une grande expérience dans le domaine. La demande est sans cesse croissante concernant les pièces ayant trait au machinisme agricole. L'entreprise dans ce cadre a mis en évidence que les parts de marché sont importantes dans ce domaine. Il est à souligner également dans ce contexte que les différentes études opérées dans ce cadre portent sur le marché, son évolution, la segmentation, les parts de marché des concurrents (forces et faiblesses)....

3.4 :Les objectifs

La détermination des objectifs à court, moyen et long terme a été menée avec précision aidé en cela par des experts dans le domaine. Le niveau d'activité ; la rentabilité visée, le management ont été étudiées afin d'atteindre les objectifs fixés et qui s'inscrivent dans un niveau de performance acceptable.

3.5 : La stratégie de l'entreprise

Avec l'aide d'un bureau conseil l'entreprise a pu mettre en œuvre une stratégie adaptée au projet en question. Il s'agit de la détermination des objectifs et les buts fondamentaux à court, moyen et long terme et le choix du mode d'action et d'allocation des ressources qui permettront à l'entreprise d'atteindre les buts et les objectifs fixés.

3.6 : Le planning

Un planning a été mis en œuvre dans ce cadre. Ce planning permet de décortiquer le projet en étapes successives et délimitées dans le temps. Ainsi, pour chaque étape, des actions et des opérations à mener et des objectifs à atteindre ont été prévus. La démarche retenue obéit à une logique et une dynamique maîtrisées.

3.7 : Le dossier financier

Nous ne pouvons certes mettre en lumière l'ensemble des documents financiers qui seront présentés à la banque. Toutefois, nous avons mis en exergue les principaux

3.7.1 : Structure de l'investissement

Le cout du projet s'élève à 19 903 Millions de DA ; il est à souligner dans ce cadre que les rubriques soulignées ci-dessous concernent des propositions de prix émanant du fournisseur. Le BFR est constitué des frais d'assurances, de maintenance...

| Rubriques | Cout total | Cout dinars | Contre valeur | Invest à réaliser | Invest à réaliser |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| Terrain | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Batiments | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Equipement de production | 19 903 | 19 903 | 0 | 0 | 19 903 |
| Total 1 | 19 903 | 19 903 | 0 | 0 | 19 903 |
| Variation BFR | 778 | 778 | 0 | 0 | 778 |
| Total 2 | 20 681 | 20 681 | 0 | 0 | 20 681 |

3.7.2 : Structure de financement

Dans le cadre de cet investissement, l'entreprise sollicite un emprunt bancaire de 13 932 KDA soit 70% du cout de projet

| Rubriques | Cout projet | Apports | Crédit bail | Crédit externe | CMT dinars |
|---------------------------------|--------------------|----------------|--------------------|-----------------------|-------------------|
| Equipement de production | 19 903 | 5 971 | 0 | 0 | 13 932 |
| Total 1 | 19 903 | 5 971 | 0 | 0 | 13 932 |
| Variation BFR | 778 | 778 | 0 | 0 | 0 |
| Total 2 | 20 681 | 6 049 | 0 | 0 | 13 932 |

| | | |
|-------------------------------|--------|------|
| Apport de l'entreprise | 5 971 | 30% |
| Crédit bancaire | 13 932 | 70% |
| Cout global | 19 903 | 100% |

3.7.3 : Exploitation prévisionnelle

| Libelles | AN1 | AN2 | AN3 | AN4 | AN5 |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Production vendue | 19 618 | 19 775 | 19 953 | 20 152 | 20 152 |
| Transfer charges de production | | | | | |
| Matière et four consommées | -3 268 | -3 295 | -3 324 | -3 357 | -3 357 |
| Services | -1 962 | -1 978 | -1 995 | -2 015 | -2 015 |
| Consommation intermédiaires | 5 230 | 5 273 | 5 319 | 5 372 | 5 372 |
| Valeur ajoutée | 14 388 | 14 502 | 14 634 | 14 780 | 14 780 |

| | | | | | |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Produits divers | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Transfer charges d'exploitation | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Frais du personnel | -2 515 | -3 139 | -3 795 | -4 484 | -5 207 |
| Impôts et taxes | | | | -423 | -423 |
| Frais financiers | -856 | -695 | -481 | -267 | -53 |
| Frais divers | -589 | -593 | -598 | -605 | -605 |
| Dotations aux amortissements | -3 981 | -3 981 | -3 981 | -3 981 | -3 981 |
| Résultats d'exploitation | 6 447 | 6 094 | 5 779 | 5 020 | 4 511 |
| Produits hors exploitation | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Charges hors exploitation | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Résultat hors exploitation | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Résultat d'exploitation | 6 447 | 6 094 | 5 779 | 5 020 | 4 511 |
| Résultat brut de l'exercice | | | | | |
| Impôt sur bénéfice | | | | 1 255 | 1 128 |
| Résultat de l'exercice | 6 447 | 6 094 | 5 779 | 3 765 | 3383 |

3.7.4 : Valeur actuelle nette

| Libelles | AN1 | AN2 | AN3 | AN4 | AN5 |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Cash flow | 10 428 | 10 075 | 9 760 | 7 746 | 7 364 |
| Actualisation à 10% | 0,909 | 0,826 | 0,751 | 0,683 | 0,621 |
| Cash flow actualisé | 9 479 | 8 322 | 7 330 | 5 291 | 4 573 |
| Cash flow cumulé actualisé | 9 479 | 17 801 | 25 131 | 30 422 | 34 995 |

VAN= la somme des cash flow actualisés – l'investissement initial

VAN= 34 995- 19 903 VAN= 15 092

Le projet d'investissement passe impérativement par une étude de faisabilité et de rentabilité

La VAN demeure un critère de référence à l'objectif de maximisation de la valeur globale de l'entreprise. La VAN est positive, le projet en question est rentable.

3.7.5 : L'analyse par les ratios

La méthode des ratios consiste à établir une relation entre différents postes ou groupes de postes du bilan. Ce qui permet d'établir certaines catégories de ratios. S'agissant d'un crédit d'investissement, ces ratios renseignent sur l'aptitude de l'entreprise à faire des bénéfices, en même temps qu'ils retracent sa gestion et sa rentabilité au travers de son activité et des capitaux investis. Le business plan a mis en évidence plusieurs catégories de ratios dans ce cadre

| Ratios | Formules | An 1 | An 2 | An 3 | An 4 | An 5 |
|---------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Equilibre financier | Capitaux permanents Actif immobilisé | 1,65 | 1,89 | 2,35 | 3,32 | |
| Liquidité générale | Actif circulant+disponibilité Dettes à court terme | | 4,04 | 4,09 | 3,65 | 3,69 |
| Autonomie Financière | Dettes à long et moyen terme Capitaux propres | 1,12 | 0,87 | 0,59 | 0,36 | 0,00 |
| Solvabilité financière | Total des dettes Capitaux propres | 1,12 | 1,15 | 0,89 | 0,72 | 0,37 |
| Ratio de | Dettes | 0,53 | 0,53 | 0,47 | 0,41 | 0,27 |

| | | | | | | |
|-------------------------|--------------------------------------|------|------|------|------|------|
| financement externe | Total d'actif | | | | | |
| Rentabilité financière | Résultat net Capitaux propres | 0,52 | 0,51 | 0,49 | 0,39 | 0,36 |
| Indépendance financière | Dette financière Capitaux propres | | 0,28 | 0,29 | 0,35 | 0,37 |

3.7.8 : Le plan de financement

Le projet évoluera avec une position favorable de la trésorerie. Le tableau de financement nous permet de s'assurer de la cohérence des choix relatifs au projet (mode de financement, niveau des besoins en fonds de roulement...)

| Années | Phase investissement | AN1 | AN2 | AN3 | AN4 | AN5 |
|---------------------------------|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Position initiale trésorerie | 0 | 778 | 9 571 | 16 150 | 22 412 | 26 659 |
| Emplois | | | | | | |
| Décaissement S/invest | 19 903 | 0 | | | | |
| Variation BFR | 778 | 1 635 | 13 | 15 | 16 | 0 |
| Rambours CMT dinars | | 0 | 3 483 | 3 483 | 3 483 | 3 483 |
| Total emplois | 20 681 | 1 635 | 3 496 | 3 498 | 3 499 | 3 483 |
| Ressources | | | | | | |
| Apports | 6 749 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mobilisation CMT | 13 932 | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Cash flow | 0 | 10 428 | 10 075 | 9 760 | 7 746 | 7 364 |
| Total ressources | 20 681 | 10 428 | 10 075 | 9 760 | 7 746 | 7 364 |
| Ecart | 0 | 8 793 | 6 576 | 6 262 | 4 247 | 3 884 |
| Position finale trésorerie | 0 | 9 571 | 19 958 | 22 958 | 26 659 | 30 540 |

3.8 : L'analyse des risques

L'entreprise est une entité vivante, elle renferme des facteurs positifs qui favorisent son développement, mais toutefois ; elle peut également contenir à l'avenir des faiblesses qui peuvent agir négativement sur ses résultats et sa survie. L'entreprise évolue dans un environnement en mouvement qui peut être favorable ou défavorable au développement de l'entreprise. Ces raisons ont incité l'entreprise à mener une analyse de risques. Aussi, dans le cadre de l'élaboration du business plan l'analyser les forces et faiblesses internes et externes, les opportunités et les menaces qui peuvent surgir et prises en compte par l'entreprise.

CONCLUSION

Si les entreprises des Pays développés ont réussi à asseoir leur domination, c'est grâce à la stratégie. D'où la nécessité pour l'entreprise algérienne de prendre en compte ce nouveau défi qui consiste à adopter des stratégies. Toutefois, face au foisonnement des méthodes d'analyse stratégique, l'entreprise algérienne doit adopter, celle qui est la plus adaptée au segment de marché ou d'activité considérée. L'entreprise constitue un outil stratégique, vital et déterminant dans toute économie qui se donne comme objectifs un développement réel, dynamique, consistant et durable. Aussi, les résultats d'une entreprise sont évalués sur la base de plusieurs indicateurs afin de déterminer les performances de l'entreprise. Les managers d'entreprises ont besoin d'outils pour

guider leur stratégie et mener à bien le lancement d'investissement, le rendre rentable et assurer ainsi, à l'entreprise son expansion et sa pérennité. Le business plan constitue dans ce cadre l'outil primordial et intégral.

BIBLIOGRAPHIE

- 1/ **Grim. N** : Algérie, l'interminable transition ; Casbah Editions ; Alger ; 2009.
- 2/ **Grim . N** : Entrepreneurs, pouvoir et société en Algérie. Casbah Editions, Alger, 2012.
- 3/ **Gervais M** : Stratégie d'entreprise. Economica, Paris, 2001.
- 4/ **Hugues M** : Chef de produits, stratégie, méthodes, outils et perspectives. Editions d'organisation, Paris, 2000.
- 5/ **Khelassi R** : L'économie d'entreprise contemporaine .Editions Houma, Alger, 2010
- 6/ **Lamiri . A** : Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché. Editions Presses d'Alger ; Alger, 1993.
- 7/ **Lamiri. A** : La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Editions Chihab ; Alger ; 2013.
- 8/ **Lamiri A** : La crise de l'économie algérienne : cause, mécanismes et perspectives de redressement. Editions les presses d'Alger ; Alger ; 1999.
- 9/ **Lamiri A** : Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises ; OPU ; 2003.
- 10/ **Lakhlef B** : Créateur d'entreprise. Dirigeant d'entreprise. Editions GAL, Alger, 2014
- 11/ **Lakhlef B** : La bonne gouvernance. Editions El Khaldounia, Alger, 2006
- 12/ **Mekideche. M** : l'Algérie entre économie de rente et économie émergente. Editions Dahlab ; Alger ; 2000.
- 13/ **Mekideche. M** : L'économie algérienne à la croisée des chemins. ; Editions Dahlab ; Alger ; 2008.

- 14/ Mihoubi. S :** Les choix de l'Algérie : le passé toujours présent ; OPU ; Alger ; 2011.
- 15/ Mihoubi. S :** l'Algérie à l'épreuve des réformes économiques. Office des publications universitaires ; Alger ; 1993 ;
- 16/ Mebtoul A :** L'Algérie face aux défis de la mondialisation : Réformes économiques et privatisation. OPU ; Alger ; 2002.
- 17/ Ouchichi M. :** Les fondements politiques de l'économie rentière en Algérie. Editions Declic, Béjaia ; 2014.
- 18/ Ouaret A :** Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises. Editions GAL ; Alger ; 2009.
- 19/ Porter M :** L'avantage concurrentiel. Dunod, Paris, 2003.
- 20/ Rezig. A :** Algérie-Brésil-Corée du Sud : trois expériences de développement ; OPU ; Alger ; 2006.
- 21/ Strategor :** Ouvrage commun HEC, Paris, 1988.