

CHAPITRE IV : ANALYSE STRATÉGIQUE ET RENTABILITÉ DES PROJETS

Table des matières



I - ANALYSE STRATÉGIQUE	3
1. L'intérêt de l'analyse stratégique	3
2. Comment faire une analyse stratégique ?	4
3. Les étapes de réalisation d'une analyse stratégique	4
II - RENTABILITÉ DES PROJETS	7
1. Analyse de Rentabilité de Projet	7
2. Principe de Base de l'Analyse de Rentabilité	7
3. Analyse de rentabilité : Méthode de calculs	7
4. Délai de récupération (DR)	8
5. Taux de rendement comptable (TRC)	8
6. Valeur actuelle nette (VAN)	9
7. Taux de rendement interne (TRI)	9
8. Indice de rentabilité (IR)	10
9. Taux de rendement interne intégré* (TRI*)	10

ANALYSE STRATÉGIQUE


I

L'analyse stratégique, est un processus qui peut prendre un certain temps, vise à repérer l'ensemble des facteurs qui impactent l'activité de l'entreprise. Ainsi, l'objectif est de mettre en évidence les éléments internes et externes qui pourraient être bénéfiques, ou au contraire néfastes, pour le développement de l'organisation.

L'analyse stratégique revêt une importance capitale car elle permet de comprendre l'environnement dans lequel l'entreprise se développe.

Parfois négligée, cette étape revêt néanmoins une importance capitale si le manager souhaite prendre les décisions appropriées pour faire progresser son entreprise.

Afin d'assurer l'efficacité de cette analyse, le manager doit comprendre tous les éléments qui définissent son activité : sa clientèle cible, ses méthodes de production, les compétences de l'entreprise... Il est question ici d'un diagnostic interne, qui englobe toutes les forces et les faiblesses, même celles qui semblent insignifiantes, spécifiques à l'entreprise.

Pour effectuer une étude stratégique, il est également nécessaire de prendre en compte tous les éléments externes qui ont des conséquences plus ou moins importantes sur l'activité de l'entreprise. Il est essentiel que le manager réalise un diagnostic externe afin de mieux comprendre son marché et de pouvoir s'y établir, voire s'y imposer, de manière durable. Cela implique d'analyser la concurrence, de repérer les fournisseurs et les partenaires professionnels, d'analyser la zone de chalandise et d'effectuer une étude de marché afin de trouver sa clientèle ciblée

1. L'intérêt de l'analyse stratégique

L'analyse stratégique a pour principale utilité de saisir l'environnement de l'entreprise afin de repérer les causes d'une évolution, les possibilités de développement et ainsi prendre les décisions appropriées.

Une étude stratégique réalisée de manière efficace permet à l'entrepreneur de comprendre les éléments essentiels du succès du marché sur lequel il souhaite s'établir. Grâce à cette analyse, on peut regrouper les différents axes de réflexion et ainsi prendre les décisions les plus appropriées pour l'entreprise.

En identifiant tous les éléments internes et externes, le manager dispose de toutes les informations requises pour prévoir les changements futurs, qu'ils soient positifs ou néfastes. Il a donc la possibilité d'orienter sa stratégie d'entreprise en fonction des éventuelles menaces et opportunités.

Aussi, Il est préférable de procéder à une analyse stratégique dès la création de l'entreprise, afin de posséder un maximum d'outils pour attaquer le marché.

2. Comment faire une analyse stratégique ?

Afin de structurer une analyse stratégique, il est préférable d'utiliser des outils spécialement conçus pour la stratégie d'entreprise. Parmi eux, on peut mentionner :

- Le processus de production du Porteur. L'entrepreneur bénéficie de cet outil pour repérer les ressources et les compétences qui pourront être utilisées afin de se démarquer de la concurrence et de développer son entreprise plus rapidement ;
- L'étude PESTEL. Cet instrument se concentre uniquement sur les éléments externes en les classant en six catégories (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal) ;
- La méthode VRIO. Cette approche vise à repérer et évaluer les atouts concurrentiels sur lesquels l'entreprise va se baser pour élaborer son analyse stratégique ;
- L'étude SWOT. Le SWOT est une méthode d'aide à la prise de décision qui rassemble les atouts, les points faibles, les possibilités et les risques dans un tableau (la matrice SWOT). En général, il joue un rôle dans la deuxième partie de l'analyse stratégique. Il contribue à déterminer le type de stratégie que l'entreprise va mettre en place (agressive, défensive, opportuniste,...).

Les deux outils principaux sont mentionnés ici, mais il existe d'autres outils tels que la méthode QQQCCP, le diagramme de Kano, l'analyse SOAR ou encore le diagramme d'Ishikawa. Chaque outil présente ses propres particularités, certaines se concentrent davantage sur le diagnostic interne (comme le diagramme d'Ishikawa) tandis que d'autres se concentrent sur le diagnostic externe (comme le diagramme de Kano), voire même sur une synthèse des deux, comme le SWOT.

Chacun de ces outils vise un objectif qui peut varier en importance, leur efficacité dépend généralement de la qualité (précision, finesse, impartialité..), de l'exhaustivité et de la pertinence des informations utilisées pour les compléter. Ils incluent des concepts essentiels tels que les FCS (Facteurs Clés de Succès), la segmentation, les avantages compétitifs,...). Il est également important de tenir compte de l'ordre dans lequel ils doivent être employés. Dans un cadre simple, le graphique ci-dessous illustre comment nous utiliserons quelques outils pour élaborer la stratégie d'un projet entrepreneurial.

3. Les étapes de réalisation d'une analyse stratégique

- Effectuer une analyse de marché ;
- Les différentes étapes pour élaborer un projet de création robuste ;
- La sélection de la forme juridique.



Analyse de marché : elle consiste à recueillir diverses informations sur le domaine d'activité.

Ensuite, il faudra les classer, les examiner et en tirer des conclusions pertinentes.

L'analyse du marché évalue, divise, confirme (ou dément) le besoin initial du projet.

Elle joue donc un rôle d'aide à la prise de décision.

Après avoir reçu les résultats de l'étude de marché, il est nécessaire de vérifier plusieurs éléments :

- Le projet répond a un besoin existant ;
- Le projet va résoudre, un manque à combler, un souhait à réaliser, un échange, ...) ;
- Identification des modalités qui permettent de répondre aux besoins ;
- Étude de la concurrence directe et indirecte, les fournisseurs, les grossistes, les prescripteurs, ...) ;
- Évaluation du potentiel du marché.

Les conclusions de l'étude permettent de valider (ou non) l' intuition. le projet de création d'entreprise concerne-t-il un marché viable ?

Les différentes étapes d'élaboration d'un projet : on distingue cinq étapes

- L'idée du projet ;
- Étudier la faisabilité ;
- Offre commerciale ;
- Formaliser la création ;
- Lancer l'activité.

L'idée du projet : Une excellente proposition de création est une réponse à un souci, une envie, une souffrance ou un besoin éprouvé par un groupe de consommateurs. Si cette idée est clairement rentable et réalisable, elle mérite d'être examinée attentivement.

Étudier la faisabilité : Pour valider un projet commercial, il est nécessaire de démontrer son existence :

- D'une taille de marché adéquate ;
- D'un modèle économique stable.

Offre commerciale : L'objectif est de développer l'offre (qualité, fonctionnalités, services, délais, logistique,...) tout en identifiant les étapes de production. Cette étape a une utilité qui dépasse la préparation du produit et/ou du service à vendre, elle a également pour but de :

- Déterminer les étapes de production ;
- Résoudre les difficultés techniques ;
- Identifier, évaluer et estimer le prix des éléments indispensables à la conception de l'offre ;
- Identifier les compétences requises et embaucher l'équipe de création ;
- Établir les critères de production (qualité, délai, équipement,...) ;
- Identifier les aspects essentiels.

Formaliser la création : En premier lieu, il est nécessaire de sélectionner le statut juridique, la fiscalité et le statut social du dirigeant pour formaliser un projet entrepreneurial. La difficulté du choix est due à :

- Différentes formes juridiques existent : entreprise individuelle, EURL, SASU, SARL, SAS,... ;
- L'interaction complexe entre la forme juridique, la fiscalité et la protection sociale ;
- Les diverses taxes : micro fiscal, IR, IS ;
- Les options juridiques sont variées (taille du capital social, capital fixe ou variable, nature des apports, objet social, dénomination sociale,...) ;
- Les différentes méthodes de financement (emprunt, apports, financement participatif, collecte de fonds,...) ;
- L'importance et les répercussions associées à la décision.

Lancer l'activité : Les entrepreneurs qui établissent une entreprise (EURL, SASU, SARL, SAS, SCI, SNC,...) débutent leur activité en rédigeant les projets de statuts.

RENTABILITÉ DES PROJETS

II

La rentabilité d'un projet est le rapport entre les bénéfices anticipés par la somme des investissements (ou des apports en capitaux) réalisés. Le pourcentage obtenu dans ce rapport peut être analysé et interprété pour accroître ou améliorer la rentabilité d'un projet.

1. Analyse de Rentabilité de Projet

La rentabilité des projets implique de définir le seuil minimal de rentabilité d'un investissement. En d'autres termes, le moment où la différence entre les dépenses et les gains est égale à 0 ou à l'objectif de rentabilité cible.

2. Principe de Base de l'Analyse de Rentabilité

Avant d'aborder les méthodes et les calculs d'analyse de rentabilité, voici quelques concepts fondamentaux qui sont utiles pour évaluer des projets d'investissement. Ces idées proviennent de (UQTR, 2018) :

- Les coûts et les bénéfices supplémentaires apportés par un projet à l'étude doivent être pris en compte uniquement lors de l'analyse de rentabilité d'un projet ;
- Il est crucial de se servir des taux d'intérêt appropriés afin de comparer les sommes d'argent disponibles à différentes dates. De surcroît, certains projets peuvent durer plusieurs années. Les taux employés pour réaliser l'analyse sont généralement ceux qui peuvent être facilement obtenus et sans risque ;
- Les flux financiers désignent les entrées et les sorties d'argent "tangibles". À la différence des concepts comptables, ils ne font pas référence aux revenus et aux dépenses ;
- Les frais supplémentaires, comme les frais de démarrage et la création d'un fonds de roulement supplémentaire, doivent être ajoutés aux sorties de fonds appelées "directes" (achat d'équipement, frais d'installation, terrain, etc.). De la même manière, il est nécessaire de déduire les revenus provenant de sources telles que les subventions gouvernementales, les crédits d'impôt, etc.

3. Analyse de rentabilité : Méthode de calculs

Voici un tableau qui présente les méthodes d'analyse de la rentabilité de projets

Méthode d'Analyse de Rentabilité	Description	Acronyme
Délai de récupération	Détermine la période de temps nécessaire à la récupération du capital investi au début du projet.	DR
Taux de rendement comptable	Mesure le « rapport entre le bénéfice annuel moyen [net] et l'investissement comptable moyen pendant le projet. »	TRC
Valeur actuelle nette	« Mesure la différence entre les flux monétaires positifs actualisés et la valeur actuelle des montants investis. »	VAN
Taux de rendement interne	Taux de rentabilité correspondant au taux d'intérêt pour lequel la VAN est de 0.	TRI
Indice de rentabilité	Rapport entre les entrées et les sorties d'argent (flux monétaire « positif » et « négatif »).	IR
Taux de rendement interne intégré	Taux de rentabilité correspondant au taux d'intérêt pour lequel la VAN est de 0. Toutefois, cette technique (contrairement à la VAN, au TRI et à l'IR) n'assume pas que les flux monétaires soient réinvestis à taux unique.	TRI*

(UQTR, 2018)

4. Délai de récupération (DR)

La période de récupération, également connue sous le nom de délai de récupération, correspond au temps minimum requis pour récupérer le capital investi dans un projet.

En règle générale, si un projet réalise des bénéfices en moins d'un an, on continue. Cependant, dans des projets de plus grande ampleur, il est possible de dépasser largement une année.

La formule mathématique et les variables utilisées dans l'équation sont fournies pour calculer le DR.

$$DR = I / FM.$$

où I désigne le montant investi et FM représente le flux financier du projet sur une période de temps (semaine, mois, année ou autre).

5. Taux de rendement comptable (TRC)

La méthode du taux de rendement comptable est basée sur les « bénéfices comptables plutôt que sur les flux monétaire ». Cette méthode calcule le « rapport entre le bénéfice annuel moyen après impôt et l'investissement comptable moyen pendant le projet. » (UQTR, 2018).

Pour calculer le TRC, voici les variables à connaître pour comprendre l'équation mathématique :

- TRC = Taux de rendement comptable ;
- Bt = Bénéfice après impôt de l'année « t » ;
- n = Durée de vie du projet ;

- I_0 = Investissement initial ;
- VR = Valeur résiduelle.

Maintenant que l'on connaît les variables, voici la formule du TRC :

$$TRC = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{n}}{\frac{I_0 + VR}{2}}$$

6. Valeur actuelle nette (VAN)

La VAN utilise la méthode pour évaluer la disparité entre les entrées d'argent (flux monétaires positifs) à jour et la valeur actuelle du capital investi.

Dans cette démarche, on établit un taux d'actualisation "pertinent" en fonction du niveau de risque du projet et il correspond au taux de rendement demandé.

Il est possible d'utiliser un taux sans risque dans une "situation de certitude". (UQTR, 2018).

Les variables utilisées pour calculer VAN sont les suivantes :

- FM_t = Flux monétaire net à la période t ;
- N = Durée total du projet ;
- k = Taux d'actualisation pertinent ;
- I_0 = Investissement initial ;
- I_t = Investissement à la période t ;
- M = Temps nécessaire pour effectuer les déboursés.

La formule mathématique de la valeur actuelle nette est la suivante :

$$\sum_{t=1}^N \frac{FM_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Dans un contexte où l'investissement initial s'étale sur plusieurs périodes, alors on obtient l'expression suivante pour I_0 :

$$I_0 = \sum_{t=0}^M I_t * (1 + k)^{-t}$$

7. Taux de rendement interne (TRI)

Le TRI, également connu sous le nom de taux de rentabilité, d'un projet correspond à la valeur où la VAN est égale à 0. Si ce taux est dépassé, cela signifie qu'un projet n'est pas rentable ou ne satisfait pas aux critères de rentabilité de l'entreprise (effort-impact).

Afin d'isoler le TRI, la formule suivante est utilisée :

$$\sum_{t=1}^N \frac{FM_t}{(1+TRI)^t} - I_0 = 0$$

Il est difficile d'isoler le taux de rendement interne de cette formule car la relation entre le TRI et la VAN n'est pas linéaire.

Par conséquent, il est conseillé de commencer par tâtonner dans un premier temps afin de déterminer les aspects positifs et négatifs de la VAN.

Ensuite, les résultats sont interpolés afin d'isoler le TRI.

Interpolation linéaire

TRI	VAN
x1	y1
TRI	0
x2	y2

Formule :

$$\frac{TRI - x2}{x1 - x2} = \frac{0 - y2}{y1 - y2}$$

$$\Leftrightarrow TRI = \frac{0 - y2}{y1 - y2} * (x1 - x2) + x2$$

Il est conseillé de trouver des valeurs avec un écart de 5% entre y1 et y2 afin d'améliorer la précision des résultats.

8. Indice de rentabilité (IR)

Le calcul de l'indice de rentabilité consiste à évaluer la proportion des flux monétaires positifs et négatifs d'un projet. Afin d'évaluer un projet comme rentable, il est nécessaire que l'indice de rentabilité dépasse 1.

Afin d'évaluer l'IR, on se sert de la formule suivante :

$$IR = \frac{\sum_{t=1}^N \frac{FM_t}{(1+k)^t}}{I_0}$$

9. Taux de rendement interne intégré* (TRI*)

La méthode finale exposée dans ce cours consiste à étudier le taux de rendement interne intégré.

La VAN, le TRI et l'IR sont des méthodes de calcul plus précises que les deux premières méthodes (DR et TRC) exposées car elles prennent en compte la valeur de l'argent dans le temps (relation temps-argent).

Toutefois, la valeur nette actuelle, le taux de rendement interne et l'indice de rentabilité "présument que les flux monétaires sont réinvestis à un taux unique". (UQTR, 2018).

Lorsqu'on utilise la méthode du taux de rendement interne intégré, on suppose qu'il y aura un "taux de réinvestissement" raisonnable et durable à l'avenir pour recalculer le bénéfice d'un projet.

Ainsi, cela permet de réduire le risque de certains projets et de garantir leur rentabilité. Étant donné que l'investissement n'est pas certain, cette approche permet de confirmer la rentabilité du projet en utilisant des taux de réinvestissement du capital plus conservateurs.

Ce processus est réalisé en deux étapes. Ces dernières seront exposées sous forme d'exemple. Les formules seront exposées en même temps.

En résumé, il y a différentes approches pour évaluer la rentabilité d'un projet. Dans ce cours, sans être complet, les techniques les plus couramment utilisées ont été exposées et illustrées à travers des exemples concrets.

La valeur actuelle nette (VAN), le taux de rendement interne (TRI) et l'indice de rentabilité (IR) sont considérés comme les méthodes les plus précises, car elles prennent en compte la relation entre le temps et l'argent. Ne manquez pas de lire notre article sur ce sujet!

On a expliqué la méthode du taux de rendement interne intégré (TRI*). En calculant le taux de rendement interne avec un taux de réinvestissement inférieur au TRI, cette méthode permet de diminuer le risque des projets. Grâce à cela, il est possible de garantir la rentabilité d'un projet en utilisant un taux de réinvestissement que l'entreprise est convaincue de réaliser au fil du temps