



# **Analyse financière des SSII françaises EN 2008**

**Document réalisé pour JM-CONTACTS  
Par Hervé, Jean et Maxime Morvan**

**6 Janvier 2009**

# SOMMAIRE

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>ANALYSE DES SSII AYANT DISPARU ENTRE 2003 ET AUJOURD'HUI.....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>ANALYSE DE L'EVOLUTION 2003-2007 DES SSII.....</b>	<b>10</b>
3.1	LE BILAN ACTIF .....	10
3.2	LE BILAN PASSIF .....	11
3.3	L'EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES.....	12
3.4	L'EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SALARIE .....	13
3.5	LE COMPTE DE RESULTAT.....	14
3.6	COMPARAISON DES RESULTATS 2003 ET 2007 .....	16
<b>4</b>	<b>VUE GLOBALE DES COMPTES DES PETITES ET MOYENNES SSII FRANÇAISES... </b>	<b>17</b>
4.1	LES CHIFFRES GLOBAUX .....	17
4.2	LE METIER DES SSII EST TOUJOURS PEU CAPITALISTIQUE .....	18
4.3	LE BILAN 2007 DES SSII EST CONFORTABLE .....	20
4.4	LES SSII SONT RENTABLES .....	21
4.5	LE CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SALARIE, DEJA ELEVE, PROGRESSE ENCORE.....	22
4.6	IL N'Y A TOUJOURS QUE 2 POSTES PRINCIPAUX A SURVEILLER .....	23
<b>5</b>	<b>ANALYSES DETAILLEES DES POSTES DE L'ACTIF DU BILAN .....</b>	<b>25</b>
5.1	LES IMMOBILISATIONS .....	25
5.2	LES CREANCES CLIENTS.....	27
5.3	LES DISPONIBILITES ET LES PLACEMENTS EN VALEURS MOBILIERES .....	28
<b>6</b>	<b>ANALYSES DETAILLEES DES POSTES DU PASSIF DU BILAN.....</b>	<b>30</b>
6.1	LES FONDS PROPRES.....	30
6.2	LES DETTES FINANCIERES .....	32
6.3	L'ENCOURS FOURNISSEURS .....	33
<b>7</b>	<b>ANALYSES DES POSTES DU COMPTE DE RESULTAT.....</b>	<b>34</b>
7.1	LA TAILLE DES ENTREPRISES .....	34
7.2	LA COMPOSITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES.....	35
7.3	LES AUTRES ACHATS ET CHARGES EXTERNES .....	36
7.4	LES IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES .....	38
7.5	LES FRAIS DE PERSONNEL.....	39
7.6	AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS .....	40
7.7	LES FRAIS FINANCIERS .....	41
7.8	LE RESULTAT EXCEPTIONNEL .....	42
7.9	LE RESULTAT NET .....	43
7.10	LA PARTICIPATION DES SALARIES.....	45
7.11	L'IMPOT SUR LES BENEFICES .....	46

<b>8</b>	<b>ANALYSE DE 5 RATIOS DU COMPTE DE RESULTAT .....</b>	<b>47</b>
8.1	LA ROTATION DE L'ACTIF .....	47
8.2	LA VALEUR AJOUTEE .....	48
8.3	RATIO FRAIS DE PERSONNEL SUR VALEUR AJOUTEE.....	49
8.4	RATIO : VALEUR AJOUTEE PAR SALARIE .....	51
8.5	L'EBE .....	52
<b>9</b>	<b>ANALYSE DE 2 POINTS PARTICULIERS : LE CHIFFRE D'AFFAIRES PAR JOUR ET PAR DEVELOPPEUR ET LA SOUS-TRAITANCE.....</b>	<b>53</b>
9.1	ESSAI D'ANALYSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR JOUR ET PAR DEVELOPPEUR ET DONC DU NIVEAU DE FACTURATION.....	53
9.1.1	Chiffre d'affaires annuel par salarié de SSII : .....	53
9.1.2	Pourcentage du personnel facturé : .....	54
9.1.3	Nombre de jours annuel de travail d'un développeur .....	54
9.1.4	Niveau théorique de facturation journalière : .....	55
9.1.5	Comment concilier ces calculs avec les avis des dirigeants des SSII : .....	56
9.1.6	Comment augmenter le chiffre d'affaires par an et par salarié : .....	57
9.2	LA SOUS-TRAITANCE .....	59
<b>10</b>	<b>COMPARAISON DES BILANS DES ENTREPRISES BENEFICIAIRES, DEFICITAIRES AVEC LA MOYENNE.....</b>	<b>62</b>
10.1	COMPARAISON DES ACTIFS : .....	62
10.2	COMPARAISON DES PASSIFS .....	63
10.3	COMPARAISON DES COMPTES DE RESULTAT : .....	64
10.4	COMPARAISON DES RATIOS.....	65
<b>11</b>	<b>CONCLUSIONS .....</b>	<b>66</b>
11.1	NOS CONSTATATIONS PRINCIPALES : .....	66
11.2	NOS RECOMMANDATIONS.....	69
11.3	CONCLUSION GENERALE .....	70
<b>12</b>	<b>ANNEXE METHODOLOGIQUE : RATIO MOYEN OU MOYENNE DES RATIOS.....</b>	<b>71</b>
<b>13</b>	<b>A PROPOS DE JM-CONTACTS .....</b>	<b>72</b>

# 1 Introduction

Début 2005 nous avons publié sur notre site [www.jm-contacts.net](http://www.jm-contacts.net) une analyse financière des petites et moyennes SSII françaises.

Nous sortions juste de la « bulle internet » et beaucoup d'entreprises informatiques avaient souffert et nombre d'entre elles avaient déjà disparu.

Notre étude avait permis d'analyser un secteur complet et de déterminer en particulier les différences entre les entreprises bénéficiaires et les entreprises déficitaires.

JM-CONTACTS travaille principalement pour ces SSII et nous avons souhaité mieux connaître nos clients.

En effet si la situation des grosses sociétés informatiques est bien connue, il n'y a pas d'études financières publiées sur les petites et moyennes SSII.

Nous avons analysé les bilans et comptes de résultat 2003 de 250 entreprises françaises de code APE 722 C ayant un chiffre d'affaires compris entre 100 000 Euros et 10 Millions d'Euros et ayant transmis leurs comptes aux greffes du tribunal de commerce.

Notre échantillon était scientifiquement représentatif des entreprises ayant transmis les bilans 2003 aux greffes des tribunaux de commerce, (comme la loi l'impose).

Aujourd'hui nous avons voulu réactualiser cette étude.

Nous avons fait le choix de suivre les entreprises dont nous avons analysé les comptes 2003.

Nous pensons, en effet, que la comparaison des comptes 2003 et 2007 des même entreprises peut donner des renseignements utiles et intéressants.

Ce choix a bien sur des répercussions :

**Notre étude concerne moins d'entreprises.** En effet une partie des entreprises a disparu depuis et une autre partie n'a pas transmis ses comptes aux greffes des tribunaux de commerce. En reprenant notre échantillon de 2003, nous répartissons nos entreprises en 3 catégories :

- 14% des SSII de notre échantillon ont disparu. Le premier chapitre de ce nouveau livre leur est consacré.
- 27% n'ont pas publié leurs comptes 2007 et nous n'avons donc pas pu les étudier
- 59% ont publié des comptes en 2007, la suite de ce livre étudiera leur situation actuelle avec une comparaison avec 2003.

Notre échantillon 2007 représente donc 59% de 250 entreprises étudiées en 2003, soit un fichier global de 148 SSII.

**Notre étude ne prend pas en compte des entreprises de moins de 5 ans** puisque par définition nos entreprises étudiées publiaient déjà des comptes en 2003.

***Nous considérons que notre échantillon est représentatif des SSII, petites et moyennes, ayant au moins 5 années d'existence et donne une image fidèle du secteur.***

Par contre, comme en 2003, seulement une moitié des entreprises communiquent leur effectif.

De ce fait, les chiffres concernant les effectifs concernent un nombre d'entreprises insuffisant pour être totalement fiable.

Nous considérons que nos chiffres se rapportant au nombre de salariés sont exacts à plus ou moins 5%.

Nous allons commencer notre étude par l'analyse des entreprises ayant disparu entre 2003 et aujourd'hui. Elles sont au nombre de 14%et nous constaterons ensemble que des signes précurseurs de leur disparition étaient déjà contenus dans les comptes de 2003.

Cette constatation ne manque pas d'intérêt car elle nous permet de « prédire » en partie l'avenir des SSII.

Vous pourrez en particulier analyser si votre entreprise est actuellement vulnérable. Bien entendu, l'avenir de nos entreprises dépend beaucoup de facteurs externes, comme par exemple la crise économique et financière actuelle, mais elle dépend aussi de facteurs « internes ».

Puis nous ferons une comparaison succincte des comptes 2003 et 2007 des SSII. Les données 2007 sont-elles différentes des données 2003 ? Comment évoluent les chiffres d'affaire par salariés, les résultats, les capitaux propres, les délais de paiement clients etc...

Enfin nous analyserons en détail la situation actuelle détaillée des SSII qui ont poursuivi leur existence.

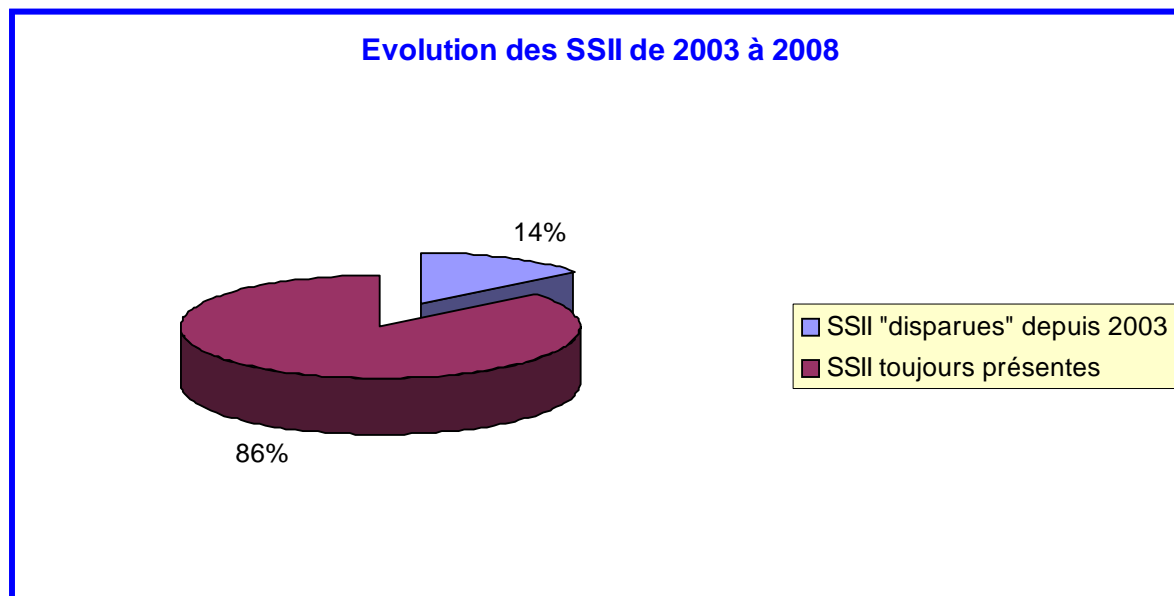
Si vous ne disposez pas de beaucoup de temps, lisez d'abord nos conclusions qui retracent l'ensemble de nos constatations et préconisations. Vous pourrez ensuite approfondir, si vous êtes intéressés, l'un ou l'autre des chapitres.

Bonne lecture.

## 2 Analyse des SSII ayant disparu entre 2003 et aujourd'hui.

### Que sont devenues nos entreprises ?

En reprenant notre échantillon de 2003, nous constatons que 14% des SSII de notre échantillon 2003 ont disparu. Le présent chapitre de ce nouveau livre leur est consacré.



### 14% des SSII présentes en 2003 ont disparu !

Chacun peut analyser ce chiffre comme il l'entend, en fonction de ses idées, de son caractère et de son humeur. Il est possible de dire que 14% d'entreprises ayant du cesser leur activité en 5 ans c'est énorme. Il est aussi possible de se dire que 86% des SSII sont toujours là, et que ce n'est pas si mal !

### Un taux de mortalité de 14% en 5 ans c'est moins de 3% par an !

Mais le plus intéressant est de reprendre les comptes 2003 de ces entreprises et de regarder si leur disparition était déjà inscrite dans les comptes 2003.

Les SSII qui ont du cesser leur activité depuis 2003, présentaient déjà des signes avant-coureurs de leur disparition dans les comptes 2003.

Notons d'abord qu'il n'y avait pas de différence de rentabilité nette. Les entreprises défaillantes avaient en moyenne le même résultat net que les entreprises qui ont poursuivi leur activité. Est-ce étonnant ? Pas obligatoirement. Pour connaître la

pérennité des entreprises ce n'est pas le résultat net le facteur déterminant. Les critères cruciaux sont un peu plus difficiles à démasquer.

Nous avons déterminé 3 facteurs principaux qui semblent justifier les problèmes de nos SSII défailtantes.

**Premièrement le chiffre d'affaire par salarié était notoirement insuffisant.**

Comme nous avons vu en 2003 toutes les entreprises ne communiquent pas leur effectif aux greffes du tribunal de commerce. Cette donnée est donc étudiée pour les entreprises qui avaient à l'époque remplie la case correspondante.

Les écarts sont considérables.

Les entreprises toujours en vie avaient un chiffre d'affaires par salarié et par an de 87000 Euros, alors que les entreprises défailtantes avaient un chiffre de 76000 Euros soit 11 000 Euros de moins par an et par salarié. C'est énorme.

**Deuxièmement le ratio frais de personnel sur valeur ajouté était beaucoup trop élevé pour les entreprises qui n'existent plus.**

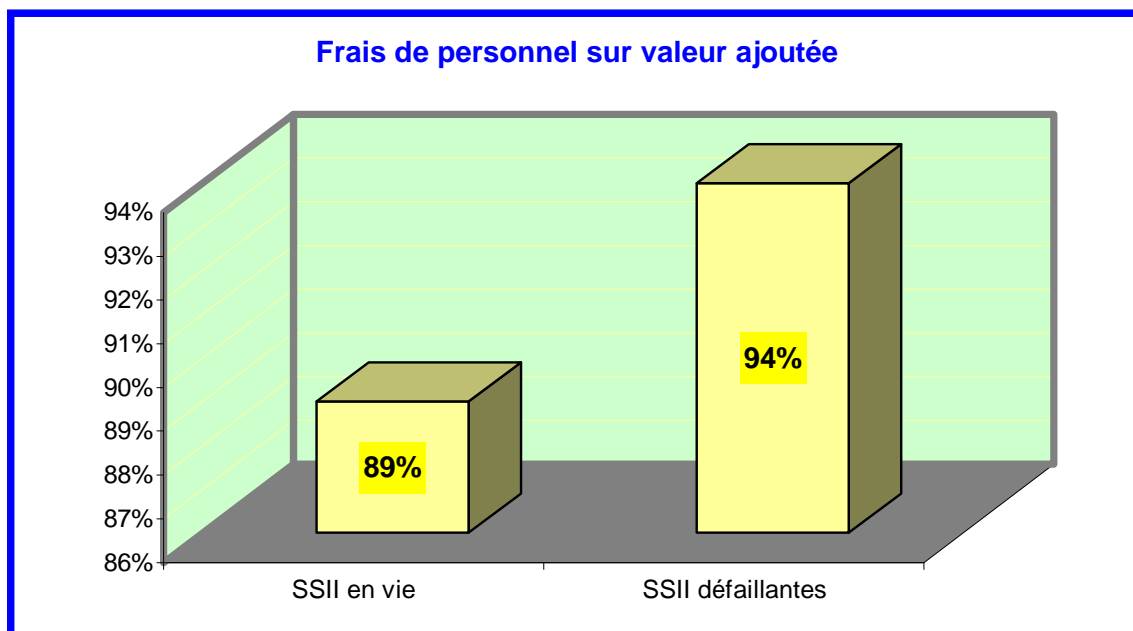
Si pour analyser les entreprises informatiques vous ne disposez que d'un chiffre choisissez celui là. Cette donnée : « **frais de personnel sur valeur ajoutée** » est d'ailleurs déterminante dans tous les métiers, même si elle prend des valeurs différentes suivant les secteurs.

Comme nous l'avons vu en 2003, en informatique, les investissements sont peu importants et les amortissements sont donc faibles.

Pour la même raison les frais financiers sont aussi faibles (peu d'investissement, peu de recours aux banquiers).

La répartition de la valeur ajoutée se fait donc, principalement, entre les frais de personnel et le résultat de l'entreprise.

Pour les entreprises défailtantes les frais de personnel consommaient 94% de la valeur ajoutée, contre 89% pour les autres entreprises.



Il ne restait donc rien pour les autres partenaires (entreprise, état, actionnaires et banquiers). C'est une quasi-lapalissade de dire qu'une entreprise ne peut pas « vivre » si toute la valeur ajoutée est « consommée » par les salariés.

Nous en avons ici la démonstration.

Le niveau élevé du ratio « frais de personnel sur valeur ajoutée » ne s'explique absolument pas par le niveau des rémunérations bien au contraire.

Les entreprises toujours présentes payaient mieux leurs salariés que les entreprises ayant disparu.

***Ce n'est pas les salaires qui sont trop élevés c'est le chiffre d'affaires par salarié qui est trop faible.***

**Troisièmement le poste autres achats et charges externes était beaucoup plus élevé dans les entreprises défailtantes.**

Nous allons, bien sur, revoir ce ratio tout au long de l'étude. Nous assimilons ce poste globalement aux frais généraux.

Les SSII qui ont des frais généraux trop élevés sont en danger.

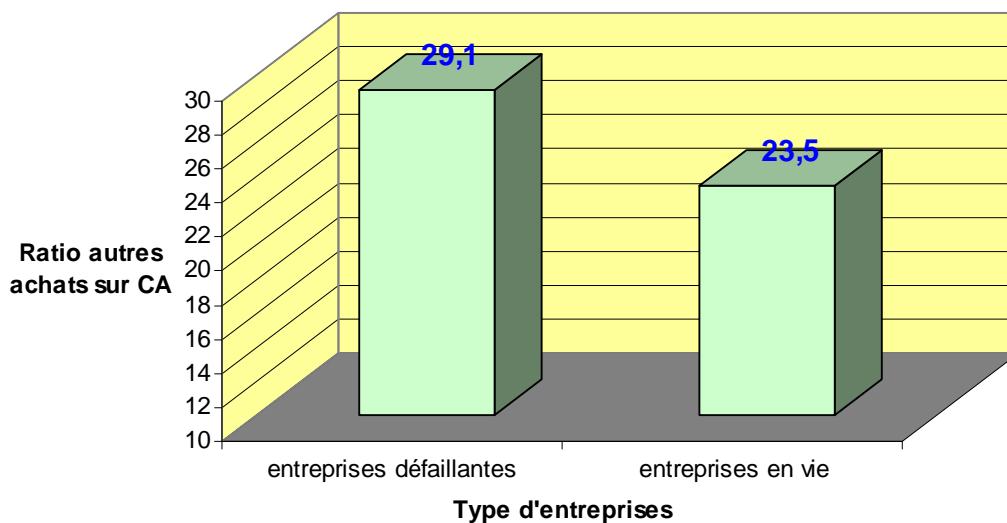
Nous pensons qu'en moyenne générale ces frais généraux sont trop élevés et que des améliorations sensibles sont possibles.

Ce poste ne dépend pas d'évènements extérieurs mais dépend de la seule gestion de l'entreprise et de la volonté des dirigeants.

C'est une amélioration qui est donc à la portée de tout chef d'entreprise.



### Comparaison du ratio : autres achats et charges externes sur CA



***Le taux de mortalité des SSII, sans être excessif n'est quand même pas négligeable : 14% en 5 ans.***

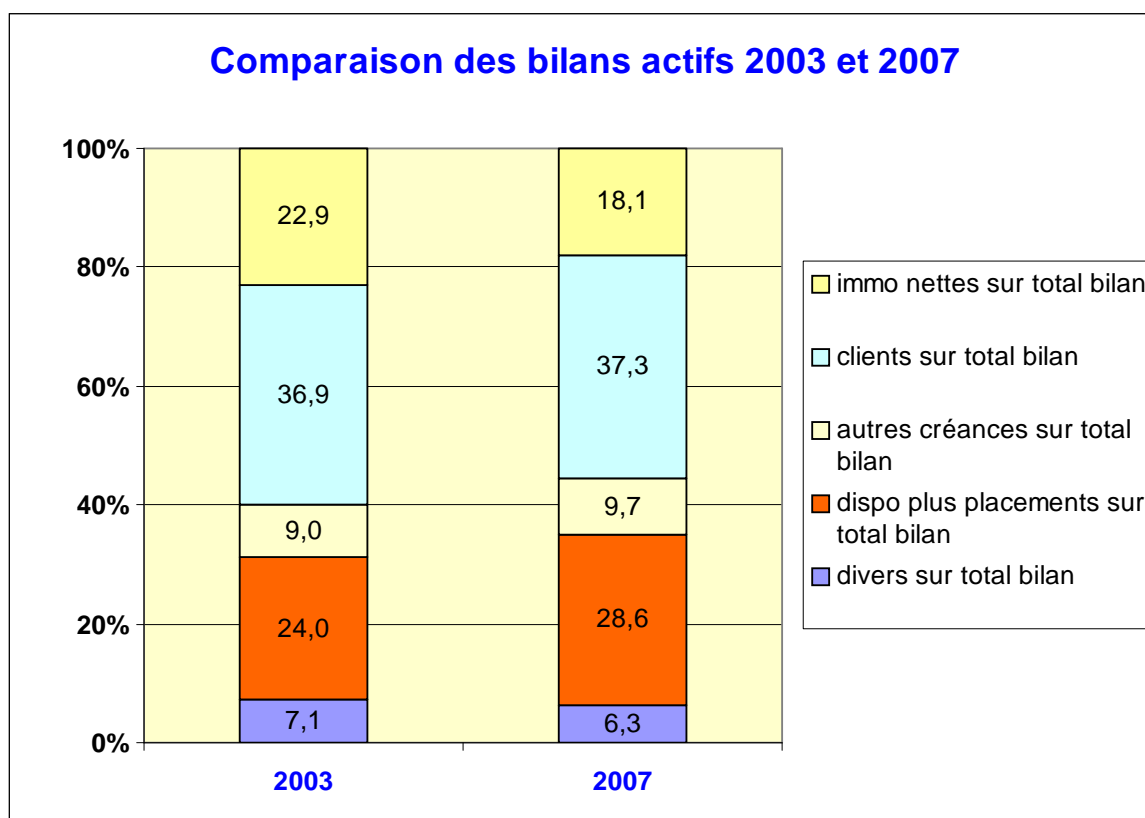
***Les 3 critères principaux qu'il faut surveiller sont le chiffre d'affaires par salarié, le ratio, extrêmement « discriminant » : frais de personnel sur valeur ajoutée et le ratio autres achats et charges externes sur CA.***

### 3 Analyse de l'évolution 2003-2007 des SSII

Ce chapitre présente une vue globale des entreprises sans rentrer dans les détails ; détails qui sont analysés dans les chapitres suivants.

#### 3.1 Le bilan actif

La comparaison des bilans actifs de 2003 et 2007 est donnée par le schéma ci-dessous :

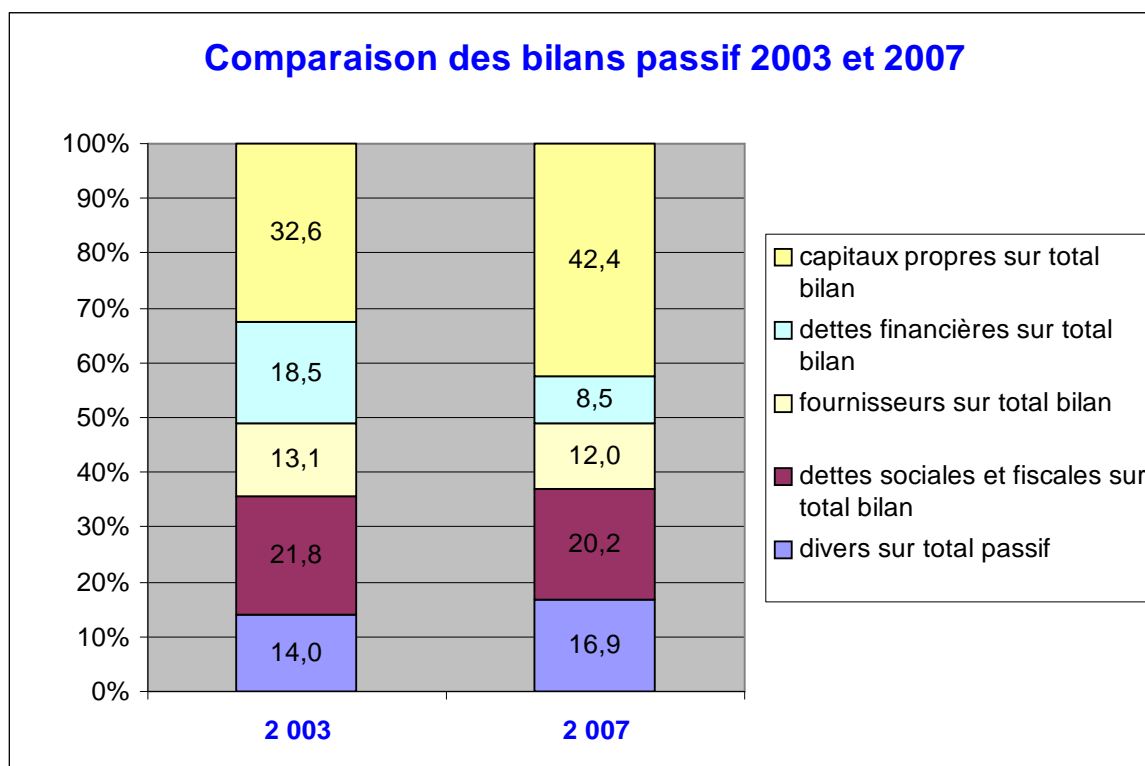


Nous pouvons constater que les immobilisations nettes, déjà peu importantes, ont encore diminué (en valeur relative).

A contrario les créances clients, que nous trouvons trop lourdes se sont maintenues en valeur relative et se sont « aggravées » en valeur absolue !

La situation financière des SSII s'est largement améliorée et en conséquence les placements et les disponibilités sont nettement plus élevés.

### 3.2 Le bilan passif



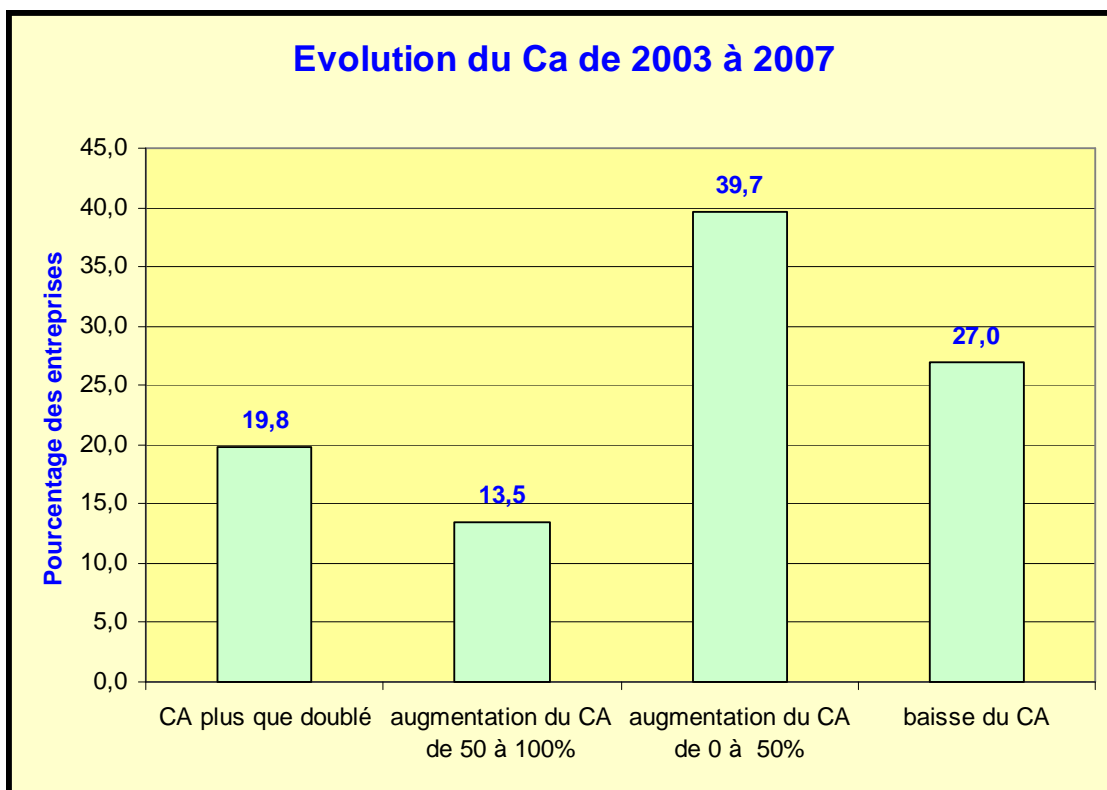
La situation financière est très nettement meilleure en 2007 avec une augmentation très significative des capitaux propres et une diminution drastique des dettes financières.

### 3.3 L'évolution du chiffre d'affaires

L'évolution du chiffre d'affaires des SSII est très favorable, globalement elle est de 38% sur 4 ans.

Cette évolution moyenne cache des disparités très importantes comme le montre le graphique ci-dessous.

Une entreprise sur 5 (19,8%) a plus que doublé son chiffre d'affaires pendant que plus d'une entreprise sur 4 (27%) a vu son CA diminuer.



### **3.4 L'évolution du chiffre d'affaires par salarié**

Comme nous l'avons vu plus haut seulement une petite moitié des entreprises publie son effectif.

Tous les chiffres rapportés au nombre de salariés sont donc un peu discutables.

Pour les entreprises qui mentionnent leur effectif dans la liasse fiscale transmise aux greffes des tribunaux de commerce, le chiffre d'affaires par salarié s'élève en moyenne à 113 700 Euros par an et par salarié.

En 2003 ce chiffre moyen était beaucoup moins élevé. Il faut néanmoins relativiser cette évolution.

D'abord nous avons vu que les entreprises ayant disparu avaient un CA par salarié faible (C'est d'ailleurs une des raisons principales de leur disparition).

Il nous faudrait comparer les chiffres d'affaires par salarié des mêmes entreprises.

Malheureusement, de nouveau, notre échantillon est un peu trop faible puisque seulement 32,5% des entreprises de notre échantillon ont publié leurs effectifs à la fois en 2003 et 2007.

Pour ces entreprises le CA moyen par salarié est passé de 103 200 à 110 700 Euros soit une progression de 7%.

***Le chiffre d'affaires par an et par salarié progresse.***

***Le chiffre d'affaires par an et par salarié est élevé et voisin de 110 000 Euros.***

***Les entreprises dont le chiffre d'affaires par salarié est faible sont en situation de risque.***

### 3.5 Le compte de résultat

	2003	2007		Année 2003	Année 2007
	Keuros	Keuros	Taux d'évolution	% du CA	% du CA
Chiffre d'affaires	1307	1801	<b>37,8</b>	100	100
autres achats et charges externes	307	471	53,1	23,5	26,1
frais de personnel	679	897	32,2	<b>51,9</b>	<b>49,8</b>
amortissements	52	56	7,5	4,0	3,1
résultat financier	1	-8		<b>0,1</b>	<b>-0,5</b>
résultat exceptionnel	-1	-6	734,1	-0,1	-0,3
résultat net	14	91	528,3	1,1	<b>5,0</b>
Sous-traitance	9	65	622,2	0,7	<b>3,6</b>
autres achats hors sous-traitance	298	406	35,9	22,8	22,5

Le chiffre d'affaires progresse de manière très satisfaisante entre 2003 et 2007 : Progression d'environ 38% de 1,3 millions d'Euros par SSII à 1,8 millions d'Euros.

Les autres achats et charges externes progressent plus vite que le chiffre d'affaires. En réalité ces autres achats et charges externes progressent surtout à cause du démarrage effectif de la sous-traitance. Hors sous-traitance, les autres achats et charges externes ont augmenté un peu moins vite que le chiffre d'affaires ; c'est un bon début !

Néanmoins nous trouvons, déjà, ces charges trop élevées en 2003, en cas de retournement de conjoncture il faudra faire attention et tout faire pour réduire ces charges.

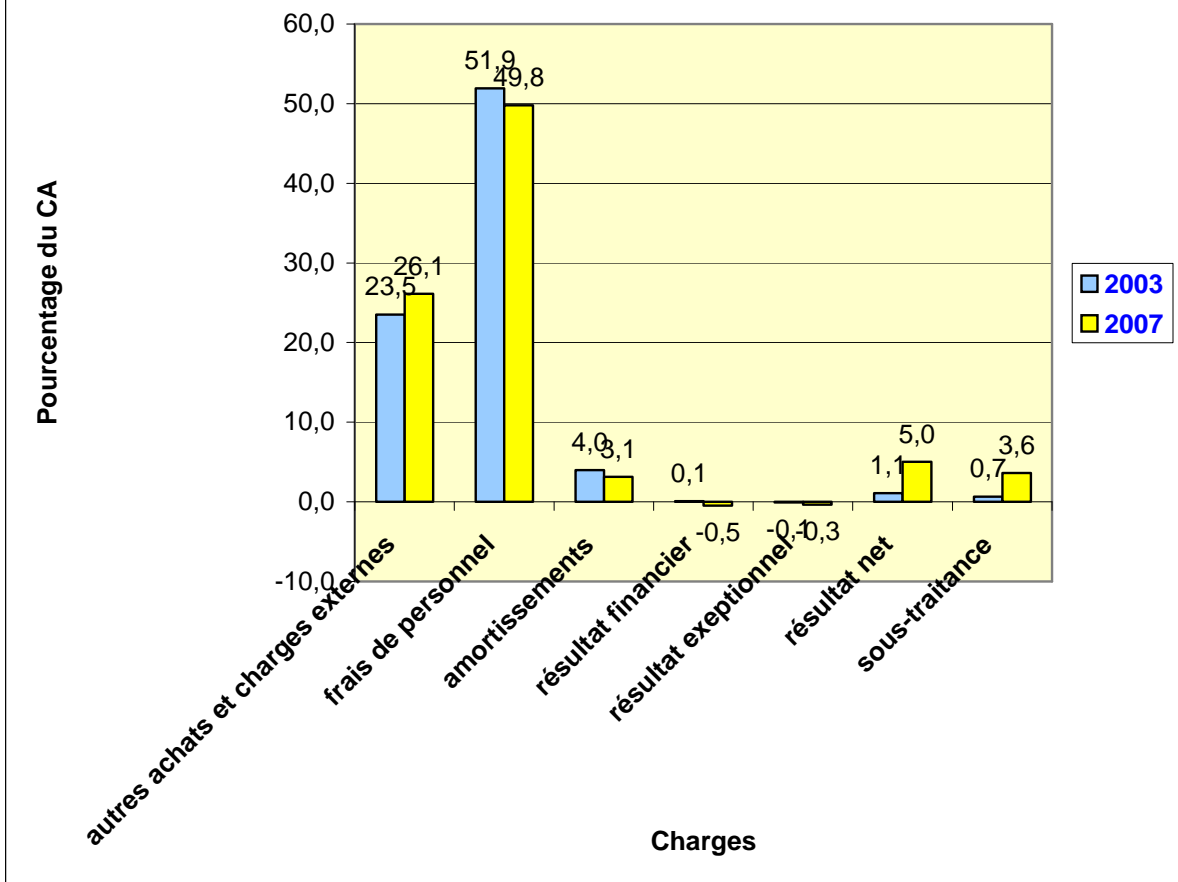
L'évolution des salaires a été très raisonnable, la progression est un peu moins rapide que celle du chiffre d'affaires.

Les amortissements étaient peu élevés en 2003 ; Ils ont encore diminué du fait de la diminution du prix du matériel. Le métier informatique ne nécessite pas beaucoup d'investissements.

La dégradation du résultat financier ne s'explique, pour nous, que par la « gloutonnerie » des banquiers. Pensez donc, les capitaux propres explosent, les dettes financières diminuent de plus de moitié, les placements augmentent et malgré cela le résultat financier se détériore !

Le résultat net est en progression très sensible et est relativement confortable.

## Comparaison des charges 2003 et 2007

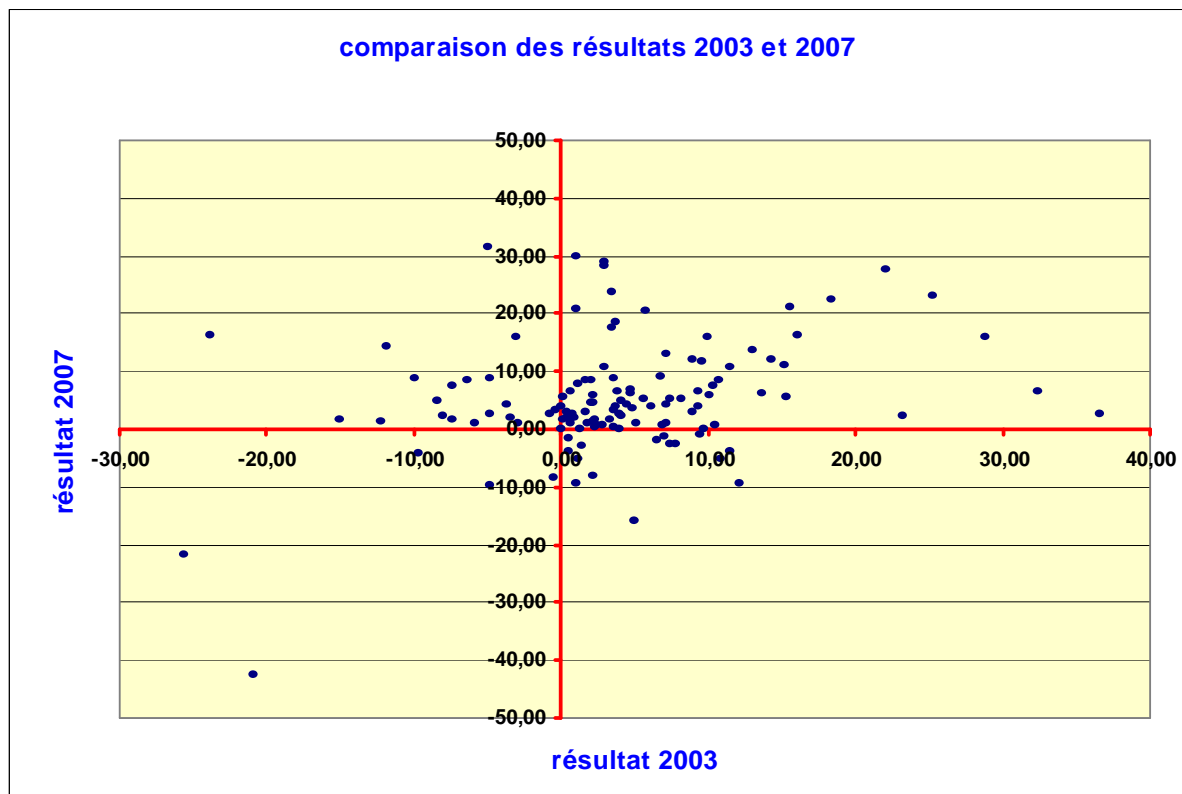


### 3.6 Comparaison des résultats 2003 et 2007

Perdre de l'argent une année n'est pas rédhibitoire.

Une partie des entreprises déficitaires en 2003 gagnent maintenant de l'argent.

Au contraire quelques entreprises bénéficiaires en 2003 souffrent en 2007. Il faut aussi nuancer ce propos car une bonne partie des entreprises en difficulté en 2003 ont disparu et ne sont plus dans nos données.



***La situation financière des SSII s'est beaucoup améliorée ces 4 dernières années.***

***Les bilans sont, en moyenne, satisfaisants avec un ratio capitaux propres sur total bilan très favorable (plus de 42%).***

***Les dettes financières sont inférieures aux placements.***

***Le résultat net moyen est correct et en très forte augmentation.***

***La conjoncture a été bonne, il va falloir maintenant se préparer, sans doute, à une période moins favorable.***

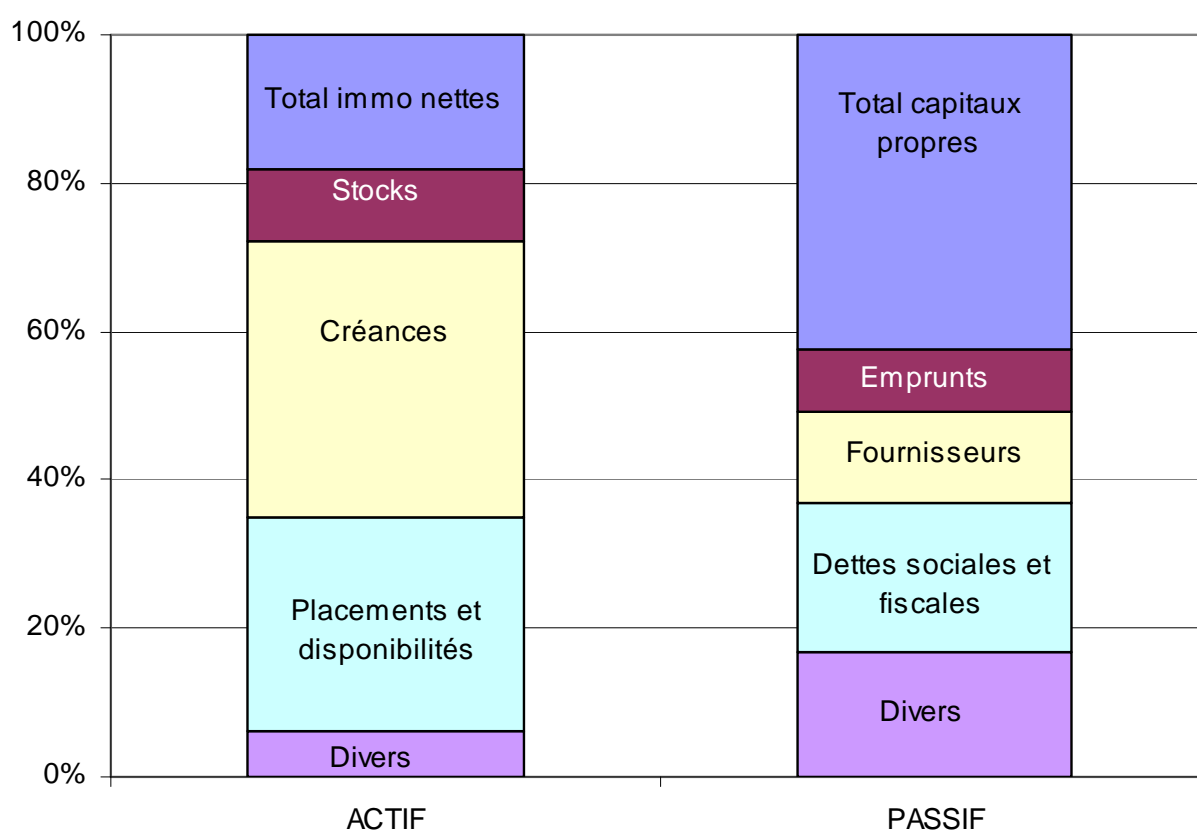


## 4 Vue globale des comptes des petites et moyennes SSII françaises

Ce chapitre présente une vue globale des entreprises sans rentrer dans les détails ; détails qui sont analysés dans les chapitres suivants.

### 4.1 Les chiffres globaux

Le bilan moyen des entreprises est représenté par le schéma ci-dessous :



Les éléments principaux du compte de résultat moyen sont présentés ci-dessous :

Rubriques	Keuros	% du CA
Chiffre d'affaires	1801	100,0
autres achats et charges externes	471	26,1
impôts et taxes	38	2,1
salaires	630	35,0
charges sociales	267	14,8
salaires plus charges sociales	897	49,8
amortissements	56	3,1
résultat exploitation	138	7,7
résultat financier	-8	-0,5
résultat exceptionnel	-6	-0,3
participation	13	0,7
impôts sur les bénéfices	20	1,1
résultat net	91	5,0

## 4.2 Le métier des SSII est toujours peu capitalistique

L'actif total par salarié est beaucoup plus important qu'en 2003. Il s'élève à 98000 Euros contre seulement 58 000 Euros en 2003.

Mais cet actif total est surtout représenté par les créances clients et les disponibilités.

Les immobilisations nettes par salarié s'élèvent à 16 000 Euros.

### **Le niveau moyen de l'encours client par salarié est démesuré : 37000 Euros**

Les capitaux propres moyens par salarié sont de 41 000 Euros, mais la trésorerie disponible (ou placée) est de 27 000 Euros.

Le niveau d'investissement nécessaire pour s'installer dans ce métier est faible, par contre, du fait des **délais clients « anormaux »**, le besoin en fonds de roulement est relativement important.

Globalement les **barrières à l'entrée dans le métier informatique sont faibles pour peu que l'on fasse attention à l'encours client**. Il est facile de s'installer, d'où l'importance du nombre de SSII en France.

Le taux de mortalité des entreprises est important, mais le taux de natalité aussi.

Contrairement à certaines idées reçues nous ne pensons pas que le nombre de SSII va diminuer dans les prochaines années ; des entreprises vont disparaître mais il s'en créera de nouvelles.

Tout ingénieur informatique peut décider de s'installer, peut être pas dans son garage, mais dans une pièce de son domicile et démarrer une activité de développement

informatique. Ses besoins d'investissements seront extrêmement faibles (un ordinateur, un bureau, un téléphone), ses frais généraux seront, eux aussi, très faibles et la rentabilité pourra être correcte.

Les limites à l'installation ne sont pas liées aux besoins d'investissement.

Ces blocages à l'installation peuvent, par contre, provenir du besoin en fonds de roulement.

Le premier objectif pour ces TPE est commercial : trouver des clients, et des clients solvables.

Le deuxième objectif est de réaliser des prestations de qualité, pour satisfaire ses clients et négocier des délais de paiement « corrects ».

La loi de modernisation de l'économie, prévoit qu'à compter du 1er janvier 2009, les délais de paiement entre entreprises sont plafonnés à 60 jours (ou 45 jours fin de mois).

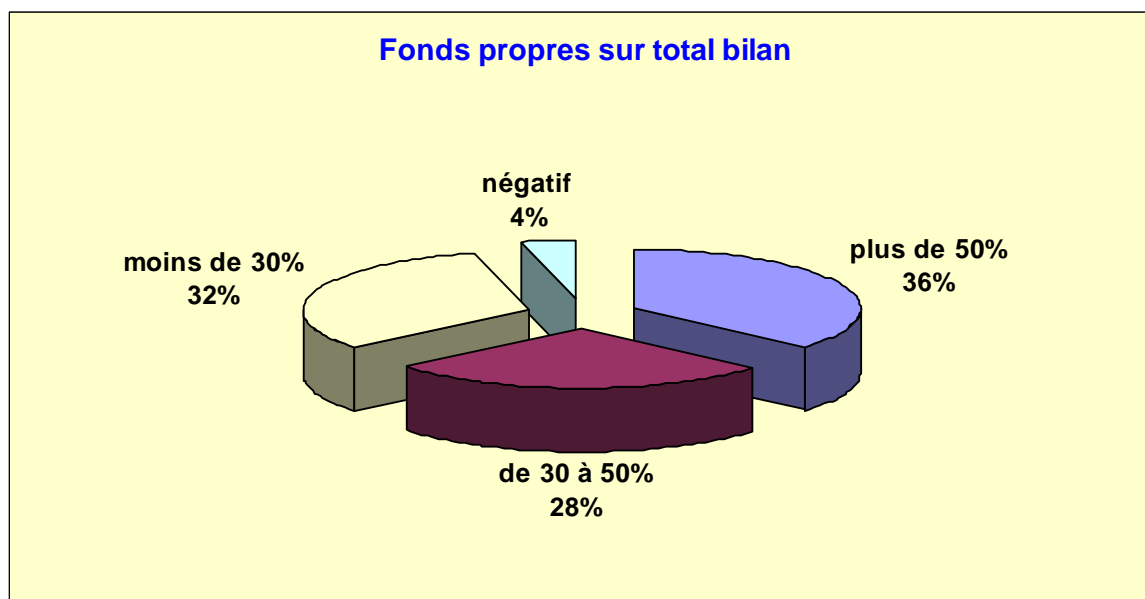
Cette loi, si elle est bien appliquée facilitera la vie des entreprises françaises et spécialement des petites SSII.

La concentration du secteur peut augmenter si la majorité des entreprises donneuses d'ordre décide de diminuer le nombre de fournisseurs et ne référence plus que les grosses entreprises. Nous pensons que ce phénomène peut faire souffrir les entreprises informatiques de taille moyenne, mais pas les TPE.

Il y a de l'avenir dans ce métier pour de très grosses structures et pour les petites entités.

### 4.3 Le bilan 2007 des SSII est confortable

Les capitaux propres se situent à un niveau très intéressant : plus de 42% du total bilan.



Les placements et disponibilités sont à un niveau favorable et mettent, en moyenne, les SSII à l'abri des premiers orages.

Les immobilisations, bien que plus élevées qu'en 2003 restent relativement faibles (et les amortissements sont rapides).

Les dettes financières sont peu élevées.

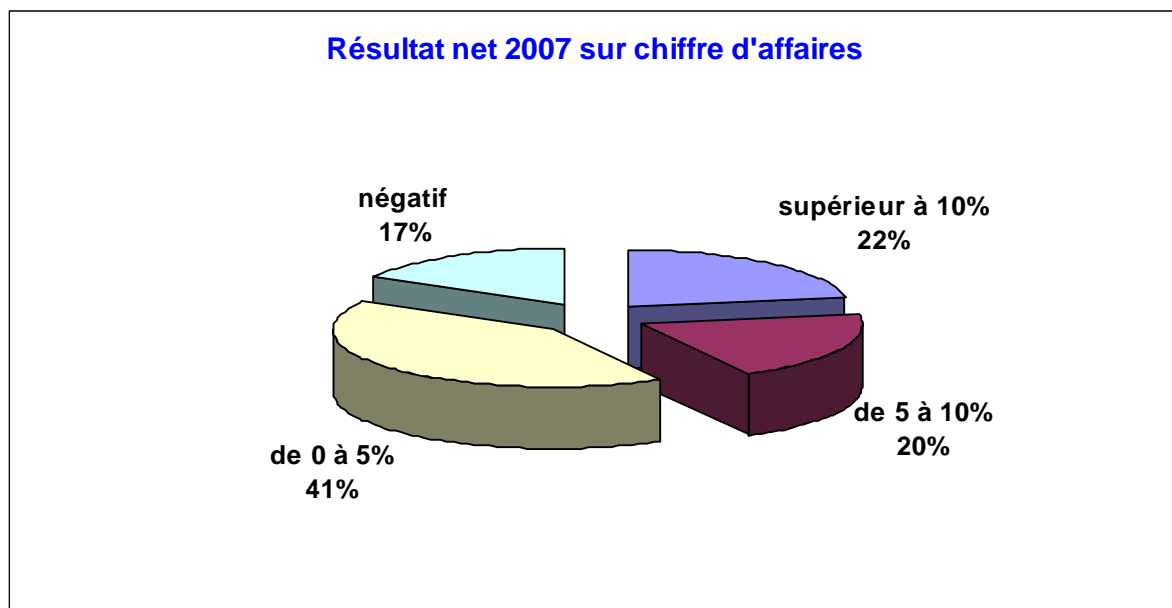
Le seul point négatif du bilan reste le niveau « anormal » des créances clients. Espérons que la nouvelle loi de modernisation de l'économie permette d'améliorer significativement ce point.

#### 4.4 Les SSII sont rentables

Le résultat net moyen s'établit à 5% du chiffre d'affaires.

Le résultat net rapporté aux capitaux propres est de 15,1%. C'est très bien.

Bien entendu, il y a des entreprises bénéficiaires et des entreprises déficitaires ; pour notre échantillon les pourcentages sont donnés dans le graphique suivant.



#### **4.5 Le chiffre d'affaires par salarié, déjà élevé, progresse encore**

Le chiffre d'affaires moyen annuel par salarié, pour les entreprises qui publient leur effectif, est de 113 700 Euros.

**C'est beaucoup plus qu'en 2003.**

C'est, sans aucun doute, avec le besoin en fonds de roulement lié au délai de paiement clients la principale barrière à l'entrée. Il faut trouver un chiffre d'affaires récurrent proche d'environ 100 000 Euros pour s'installer seul.

C'est aussi plus que ne laissaient entrevoir les discussions que nous avons avec les responsables de SSII qui se plaignent de la pression, à la baisse, sur les prix des prestations.

Compte tenu de l'importance de ce point nous analyserons en détail le chiffre d'affaires par salarié dans le chapitre 9

## 4.6 Il n'y a toujours que 2 postes principaux à surveiller

Il n'y a toujours, dans ce métier, que deux postes de charges à surveiller ; à eux deux ils représentent 90% du chiffre d'affaires :

- Les frais de personnel : 50 % du CA
- Les achats (achats plus autres achats et charges externes) : 40% du CA

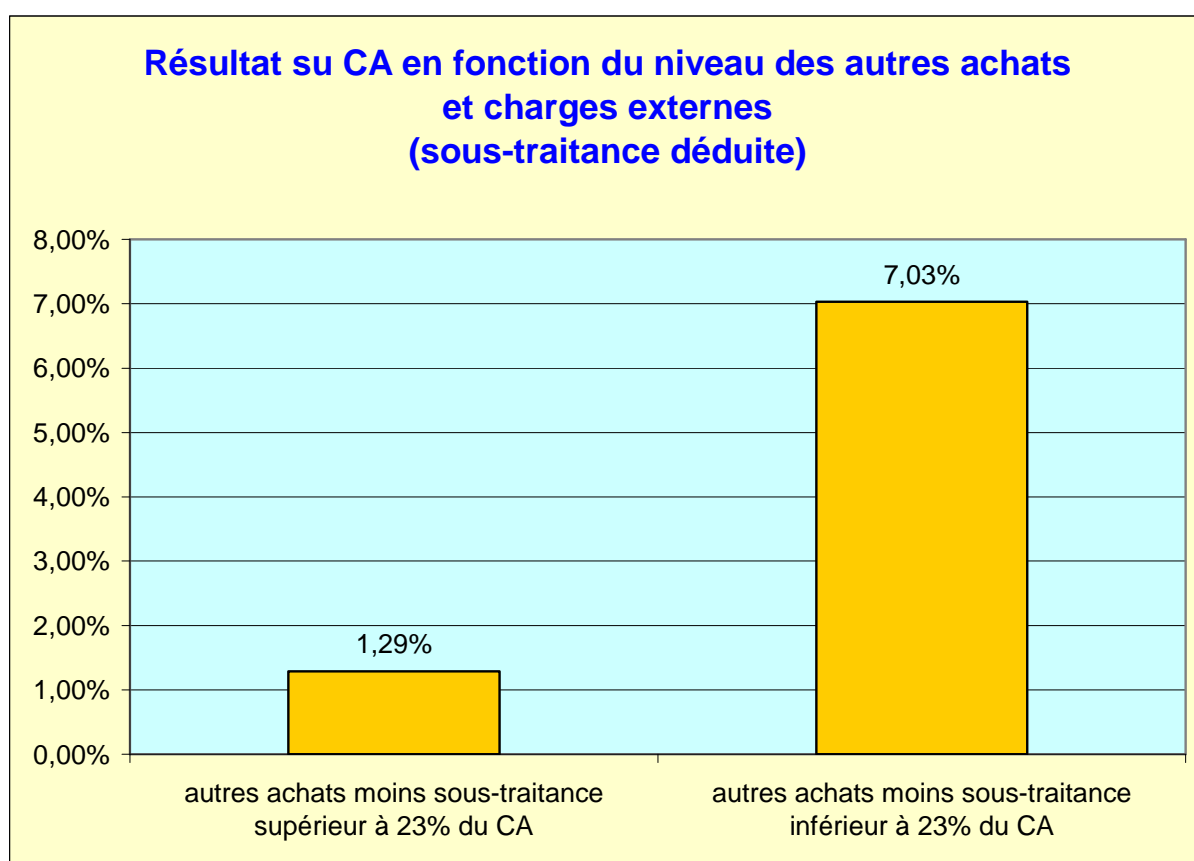
Comme en 2003 nous ne pensons pas qu'il y ait des gains possibles importants sur les salaires. Ils ne sont pas exagérés.

Les autres achats et charges externes sont par contre toujours trop élevés. Ce poste comprend la sous-traitance qui, tout en restant à un niveau relativement faible, a beaucoup progressé.

Nous étudierons en détail ce poste sous-traitance au chapitre 9

Nous pensons qu'un effort important peut être réalisé au niveau de la réduction des frais généraux.

La diminution de ces frais généraux amènera une amélioration immédiate du résultat comme le démontre le tableau suivant.



Pour information 37% des entreprises de notre échantillon ont un ratio autres achats moins sous-traitance sur CA inférieur à 23%.

Les frais financiers ne représentent pas un poste décisif dans les comptes des SSII.

Nous nous étonnons néanmoins de la dégradation de ce poste alors que la situation financière des SSII s'est énormément améliorée.

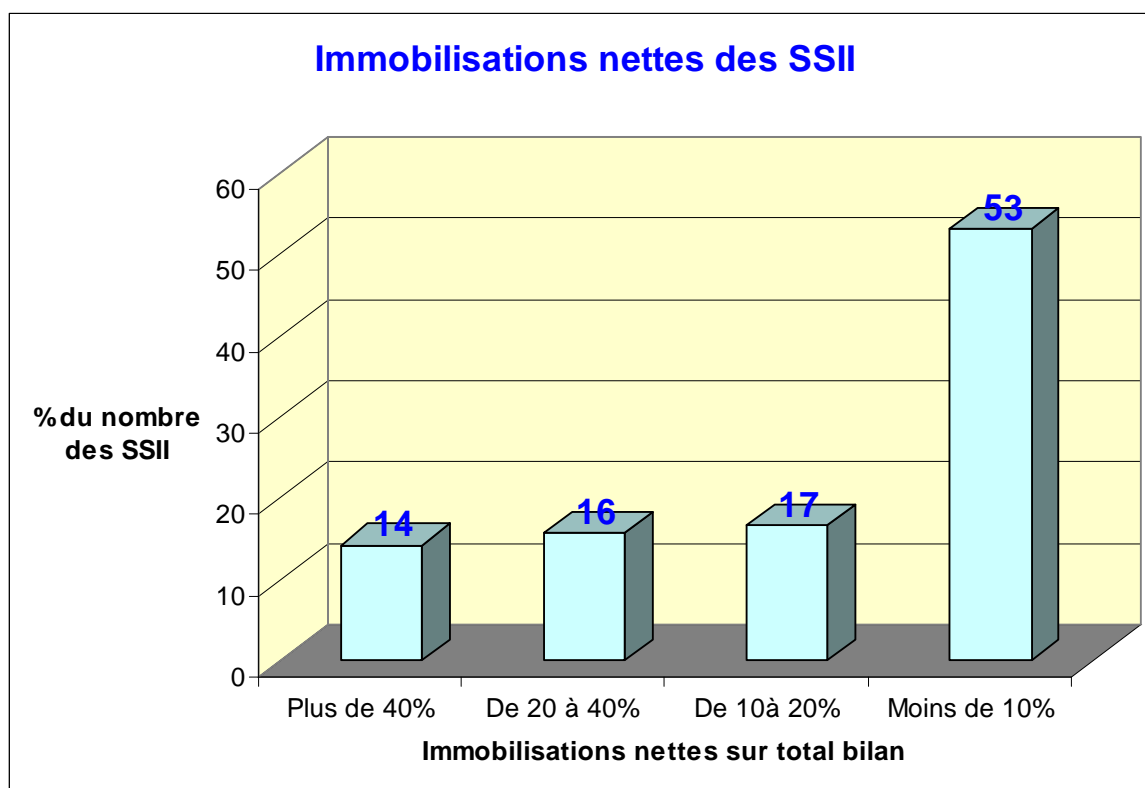


## 5 Analyses détaillées des postes de l'actif du bilan

### 5.1 Les immobilisations

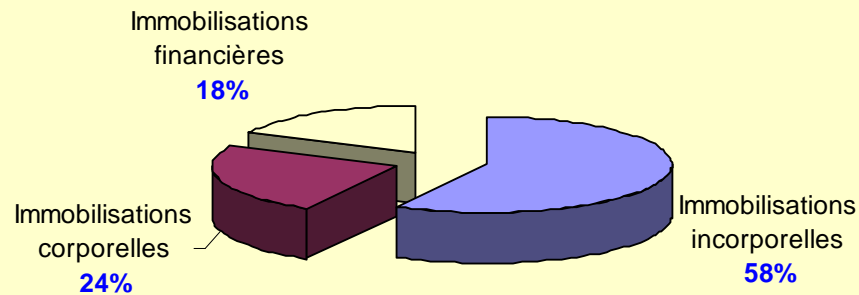
Le métier de réalisation de logiciels réclame très peu d'investissements matériels. En moyenne, les immobilisations nettes s'établissent à 18% du total du bilan avec une moyenne de 259 000 Euros par entreprise.

La répartition est donnée par le graphique suivant :



Dans le montant des immobilisations nettes, la partie des immobilisations corporelles est très réduite. En fait, plus de la moitié des immobilisations est constituée des immobilisations incorporelles :

## Répartition des immobilisations nettes



Ces immobilisations incorporelles sont d'un niveau très variable suivant les entreprises. 33% des SSII n'ont aucune immobilisation incorporelle, pendant que 10% d'entre elles ont un ratio immobilisations incorporelles sur total bilan supérieur à 30%.

Lors de l'analyse d'une SSII nous conseillons de regarder de près ces immobilisations incorporelles. En effet en cas de difficultés, ces immobilisations incorporelles ont toutes les chances de ne rien valoir.

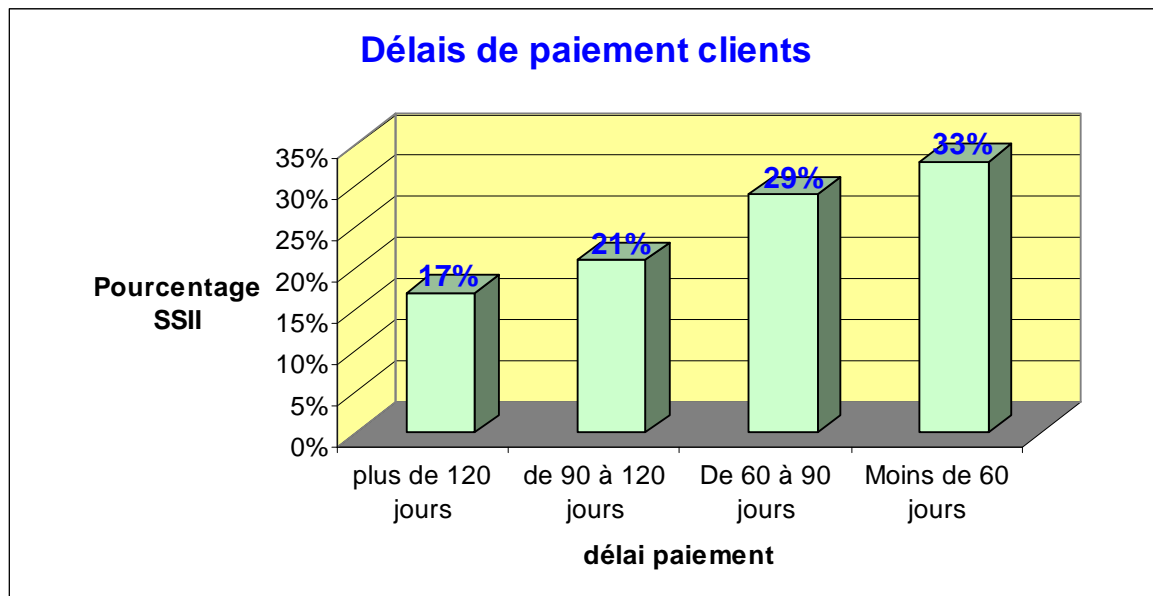
Certaines immobilisations corporelles sont « normales », d'autres peuvent être assimilées à de la « gonflette ». En fait, il faut vérifier si cette valeur est réelle ou un peu surfaite.

D'un autre côté, toute entreprise a un fonds de commerce. Le fait de ne pas avoir de fonds commercial au bilan peut montrer une sous-estimation de l'entreprise.

## 5.2 Les créances clients

C'est, et de très loin, le poste le plus important de l'actif soit en moyenne 533 000 Euros et 37,3% du total bilan. Ce poste mérite donc une attention toute particulière.

**La durée moyenne d'encaissement des factures clients est légèrement supérieure à 90 jours**, ce qui est totalement excessif. En effet, les SSII vendent principalement de la main d'œuvre qui est payée chaque mois. Il serait normal que le paiement des clients soit aussi très rapide. Nous pensons que ce délai moyen élevé s'explique en partie par des problèmes de qualité de « produit livré ». Le client est mécontent, il y a des bugs, **le client retarde ses paiements jusqu'à la livraison d'un produit fonctionnel**. Cette interprétation semble être confirmée par la variabilité « incroyable » du délai de paiement des clients :



Globalement, 1/3 des factures sont payées avant 2 mois, ce qui est un délai normal. Un autre petit tiers est payé entre 2 et 3 mois, ce qui reste raisonnable.

38% des SSII ont un délai moyen supérieur à 90 jours, ce qui est beaucoup trop long, surtout pour les **17% payés au-delà de 4 mois**.

La surveillance du poste client est capitale pour 38% des SSII. Cette surveillance passe par un suivi régulier des comptes clients, mais aussi sans aucun doute par une amélioration de la qualité des prestations fournies.

Nous pouvons espérer une amélioration de ce poste suite à la mise en application de la loi de modernisation économique au premier janvier 2009.

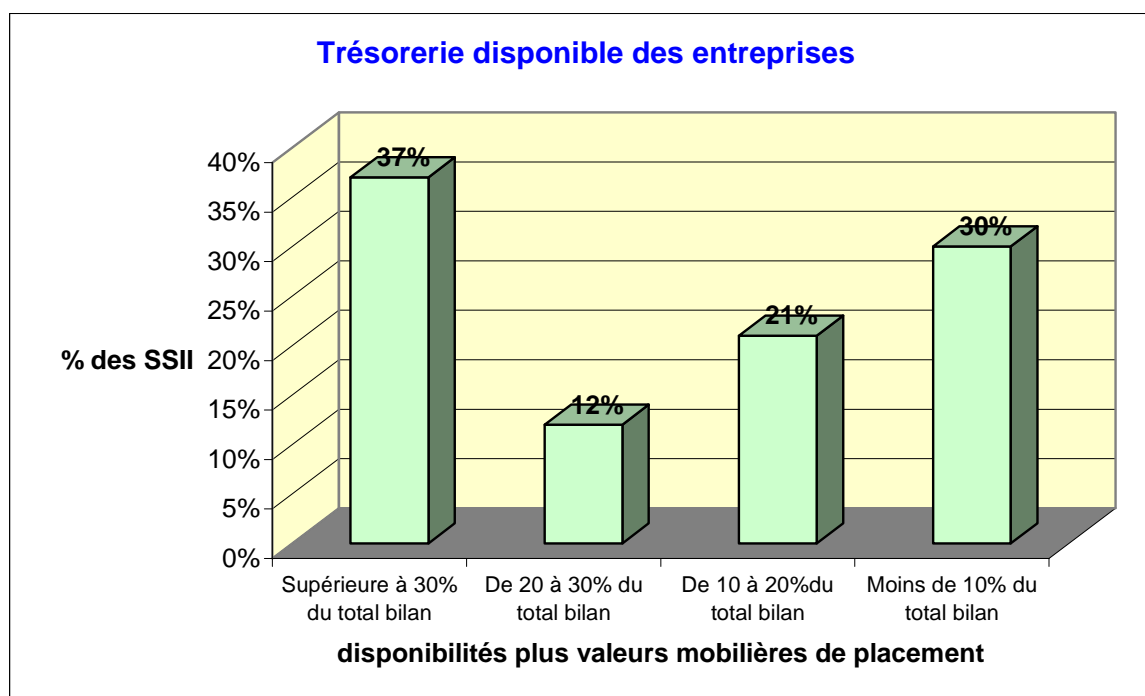
Nous pouvons aussi noter que les entreprises qui ont disparu n'avaient pas un délai client moins bon que les entreprises qui ont poursuivi leur activité. Ceci est bien sur logique, une entreprise en difficulté met la pression sur les encaissements.

### 5.3 Les disponibilités et les placements en valeurs mobilières

Les disponibilités et les placements représentent le deuxième poste de l'actif du bilan loin devant les immobilisations. En moyenne, la trésorerie disponible des SSII est excellente même s'il y a de grandes disparités.

30% des entreprises ont des disponibilités inférieures à 10% du total de l'actif ; ces entreprises sont « limitées » en trésorerie.

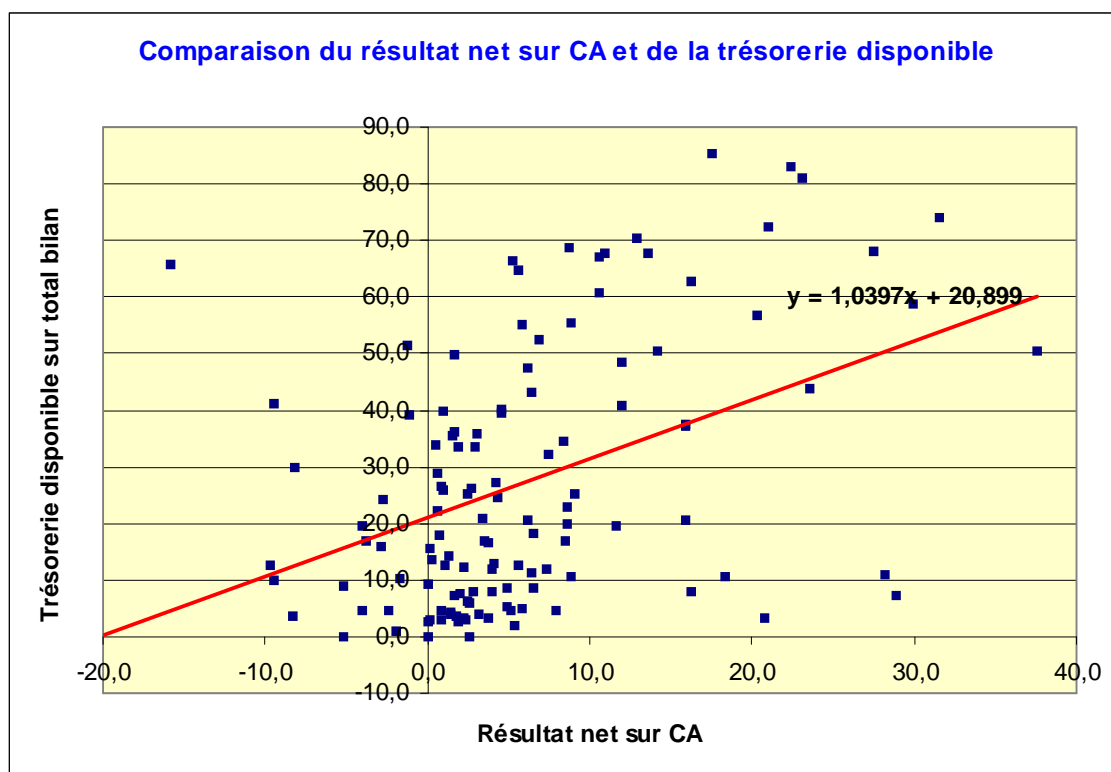
A contrario dans le cas de 37% des SSII la trésorerie disponible représente plus de 30% du total bilan. Ces entreprises sont « larges » en trésorerie.



Le tableau ci-dessous présente la « corrélation » existante entre le résultat net sur chiffre d'affaires d'un côté et la trésorerie disponible de l'autre.

Les entreprises disposant d'une bonne trésorerie dégagent un meilleur résultat sans que l'on puisse dire qui détermine l'autre.

Bien entendu une entreprise qui gagne de l'argent et le conserve aura une trésorerie de plus en plus positive et pourra sans doute dégager encore un meilleur résultat à l'avenir.



Les autres postes du bilan ne méritent qu'une attention toute relative en particulier les stocks, quasiment inexistants sauf pour quelques entreprises qui vendent aussi un peu de matériel.

***Les SSII investissent peu en installations et matériels. Quelques-unes d'entre elles ont un poste immobilisations incorporelles important qui peut être normal mais qui peut dans certains cas être surestimé. Face à une telle situation, il faut aller plus loin dans l'analyse.***

***Les créances clients sont anormalement élevées pour certaines SSII. Il y a trois explications possibles :***

- ***La SSII dispose de liquidités en abondance et se montre « laxiste » sur le délai de paiement des clients.***
- ***La « production » est de piètre qualité et les clients rechignent à payer un produit non fini ou non conforme.***
- ***Les clients sont véritablement de mauvais payeurs.***

**Fin 2007 une bonne partie des SSII disposent de liquidités en abondance.**

## 6 Analyses détaillées des postes du passif du bilan

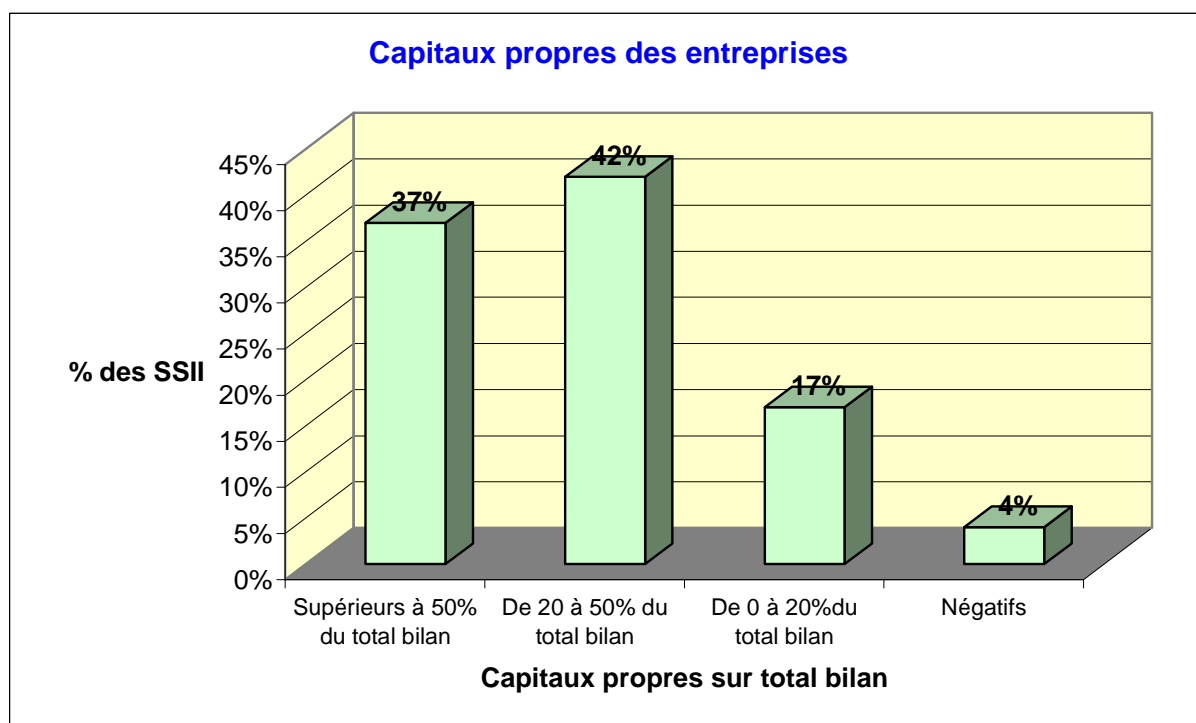
### 6.1 Les fonds propres

Les fonds propres déterminent la valeur comptable de l'entreprise.

Seulement 4% des SSII ont des fonds propres négatifs. C'est un chiffre très faible et en nette amélioration par rapport à 2003.

17% des entreprises ont des fonds propres compris entre 0 et 20% du total du passif et 42% des SSII ont des fonds propres compris entre 20 et 50% du total bilan.

37% des SSII sont en très bonne situation « bilantielle » puisque les capitaux propres représentent plus de la moitié du total bilan, c'est « impressionnant »



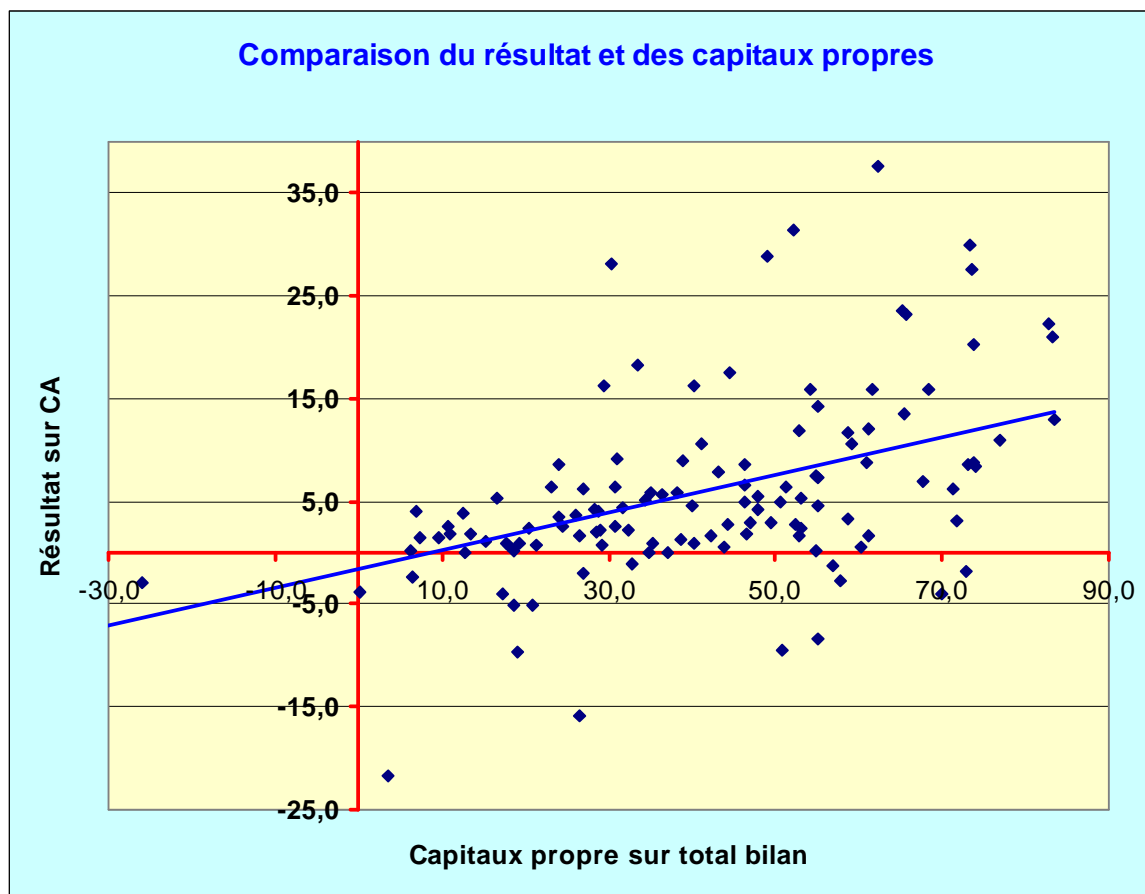
Un niveau élevé de fonds propres peut avoir deux origines : l'entreprise a été dotée de fonds importants dès son origine ou l'entreprise a engrangé des capitaux grâce à la qualité de ses résultats passés. Le graphique ci-dessus montre la relation entre les fonds propres et le résultat des SSII : Nous constatons une extrême dispersion des fonds propres et des résultats.

Il existe une corrélation positive entre les fonds propres et les résultats mais cette corrélation n'est pas linéaire.

Nous avons néanmoins tracé la droite de régression pour montrer le sens de la corrélation.

A noter qu'une seule entreprise à capitaux propres négatifs est présente sur le graphique.

La situation des autres SSII est tellement dégradée (capitaux propres négatifs de plus de 30%) qu'elles n'apparaissent pas sur le graphique sauf à nous obliger à changer les échelles et à rendre de ce fait le graphique illisible à droite.



## 6.2 Les dettes financières

Les dettes financières sont un des postes à regarder de près car ces dettes influencent le résultat (frais financiers) mais surtout le niveau des dettes financières détermine la solidité ou la vulnérabilité des SSII.

En moyenne, les dettes financières ne représentent que 8,5% du total bilan, en diminution très importante par rapport à 2003 (nous sommes passé de 18,5 % à 8,5% seulement)

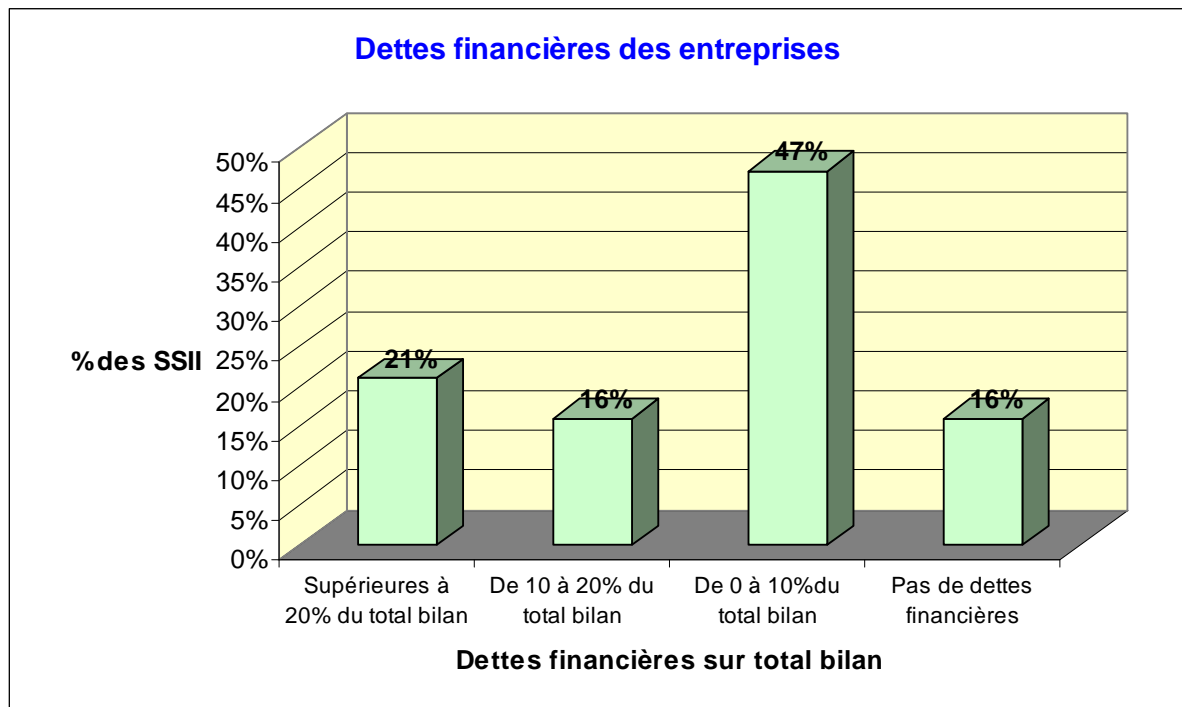
Seulement une entreprise sur 5 a des dettes financières supérieures à 20% du total bilan, c'est excellent.

***En moyenne, fin 2007, les petites et moyennes SSII françaises ne sont pas à la merci des banques.***

Nous n'avons par contre pas constaté de corrélation entre les dettes financières et le résultat.

En informatique les frais financiers ne sont pas un élément déterminant du résultat.

Par contre des dettes financières minimales, si elles n'assurent pas un bon résultat, assurent une pérennité aux entreprises.



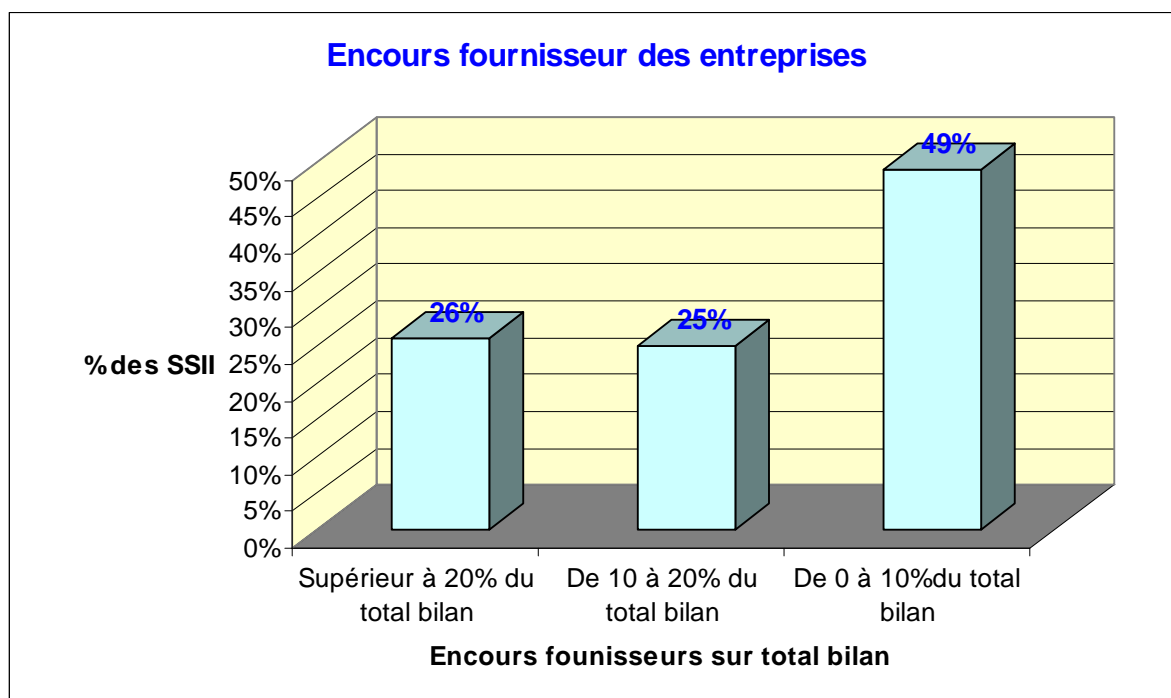


### 6.3 L'encours fournisseurs

Les SSII paient en moyenne les fournisseurs à 73 jours.

Ce délai de paiement est un peu trop élevé et devra être revu en 2009 du fait de la nouvelle loi.

Cependant, le poste fournisseurs reste relativement modeste dans le total bilan, comme le montre le graphique ci-dessous.



***Les fonds propres des SSII sont globalement à un niveau très satisfaisant et en progression très sensible.***

***Le recours aux financements bancaires a été divisé par plus de 2 en 4 ans et est en général, très limité même si quelques SSII (très peu nombreuses) sont endettées et donc vulnérables.***

***Le recours aux créances fournisseurs est un peu trop élevé mais le compte fournisseurs reste modeste dans le total bilan.***

## 7 Analyses des postes du compte de résultat

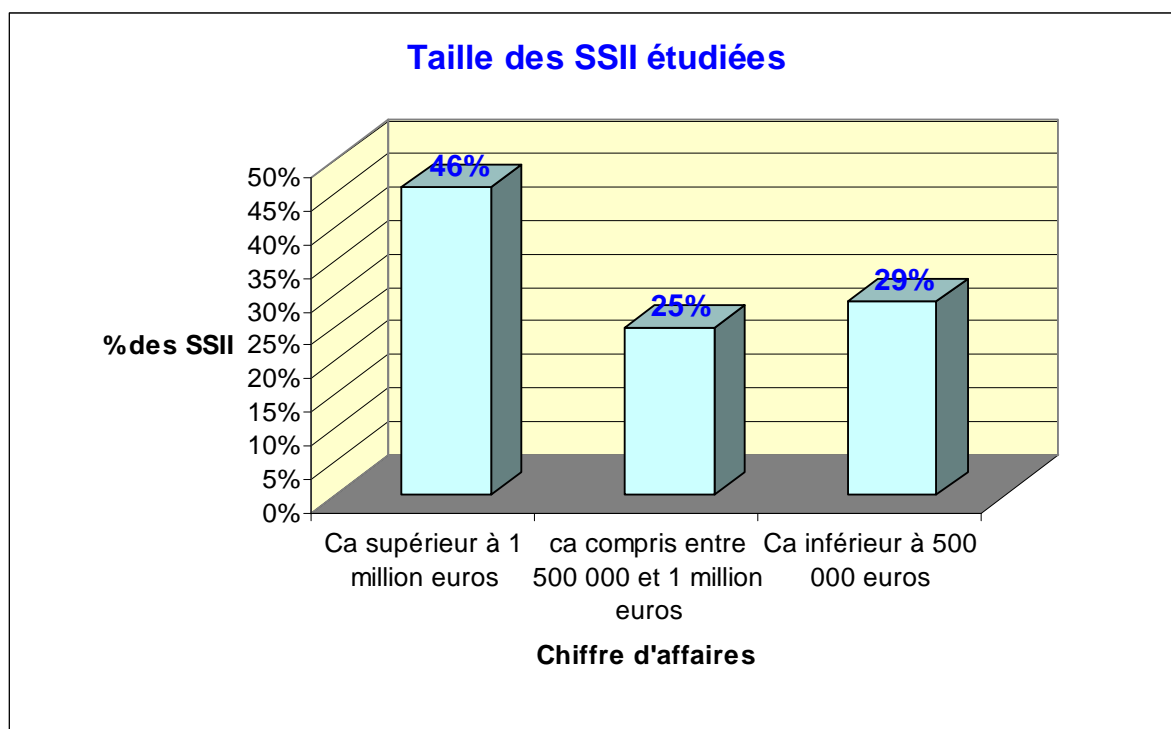
### 7.1 La taille des entreprises

La taille des entreprises de notre échantillon est donnée dans le graphique ci-dessous.

Nous rappelons les choix effectués :

**En 2004** : Analyse des SSII ayant un CA annuel supérieur à 100 000 Euros et inférieur à 10 Millions d'Euros.

**En 2008** : Analyse des mêmes entreprises qu'en 2004. Compte tenu de l'augmentation moyenne importante du chiffre d'affaires des entreprises étudiées, naturellement, la taille des SSII étudiées est plus grande qu'en 2004



## 7.2 La composition du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires moyen de nos entreprises est de 1 801 000 Euros.

La répartition du chiffre d'affaires est présentée dans le tableau ci-dessous :

Rubriques	Code	K Euros	%
Ventes de marchandises	FC	304	17
Production vendue de biens	FF	256	14
Production vendue de services	FI	1242	69
Chiffre d'affaires	FL	1801	100

Un peu plus de la moitié des SSII (58%) vend un peu de marchandises (matériel) en général, de manière peu significative.

La part la plus importante du chiffre d'affaires est constituée par la production vendue de services, ce qui constitue d'ailleurs l'objet de cette étude.

Les autres postes constituant le total des produits d'exploitations (production stockée, production immobilisée, subventions d'exploitations...) sont peu significatifs (82 000 Euros en moyenne par entreprise).

Nous préconisons toutefois de « surveiller » le poste production immobilisée qui dans certains cas peut cacher des déficits.

L'entreprise en difficulté « immobilise » ses propres travaux, par exemple l'écriture de logiciels, qui risquent de ne rien valoir en cas de défaillance de l'entreprise.

Il est d'ailleurs significatif de trouver, en moyenne, un poste production immobilisée, plus important dans les entreprises déficitaires.

### 7.3 Les autres achats et charges externes

C'est un poste très significatif que les SSII doivent étudier en priorité. Il s'agit, à quelque chose près, des frais généraux des entreprises.

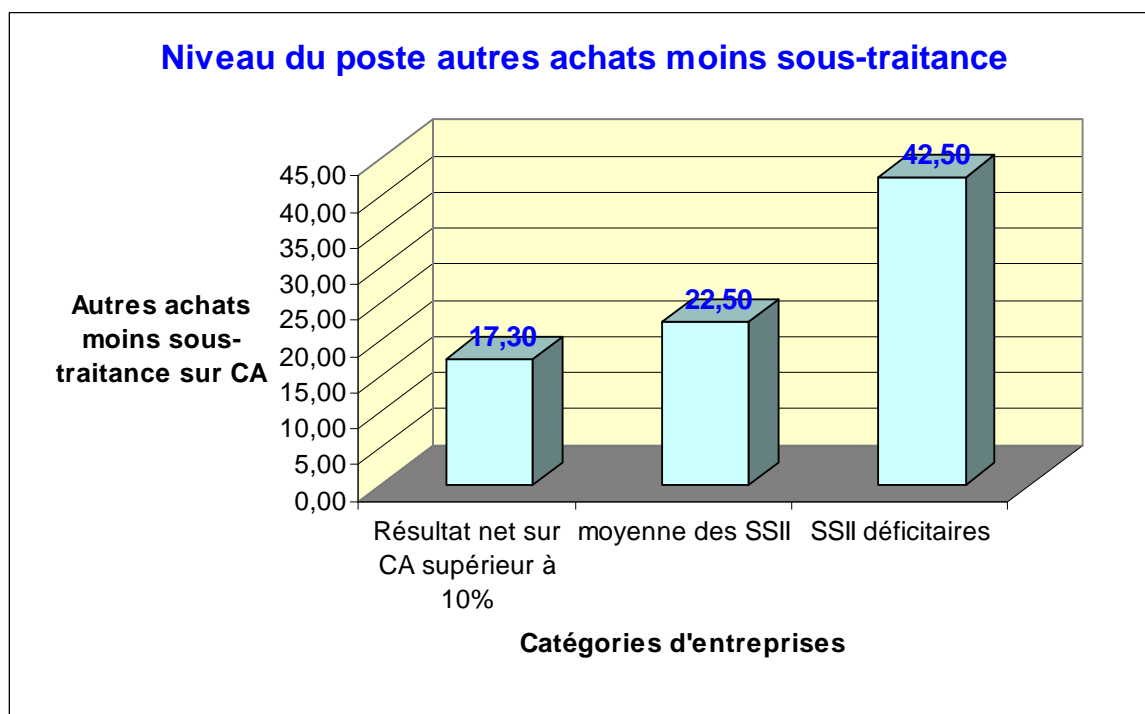
Il est vrai que c'est un poste un peu « fourre tout » et nous aurions aimé disposer de plus de renseignements. Malheureusement nous devons mener cette étude avec les données disponibles.

La moyenne pour notre échantillon est de 471 000 Euros par entreprise soit un peu plus de 26% du CA.

Pour pouvoir comparer les entreprises entre-elles nous pensons qu'il faut déduire le poste sous-traitance des autres achats et charges externes. En effet la sous-traitance est une charge de nature très différente et est souvent un choix stratégique.

	Euros	% du CA
autres achats et charges externes	470563	26,13
sous-traitance	65319	3,63
autres achats moins sous-traitance	405244	22,50

Le graphique ci-dessous prouve, s'il en était besoin, que le poste autres achats et charges externes moins sous-traitance est réellement déterminant dans la santé des SSII.



Les SSII bénéficiaires ont un niveau de frais généraux très faible.

Les SSII déficitaires dépensent beaucoup trop en frais généraux. C'est tellement vrai que ces dépenses sont plus importantes en valeur absolue pour les entreprises déficitaires dont le chiffre d'affaires est pourtant plus petit

Bien entendu, il y a des dépenses très variées comptabilisées dans ce poste de charges.

***Il n'en reste pas moins vrai que Plus les entreprises dépensent de frais généraux, moins elles sont bénéficiaires.***

***L'objectif est simple, sauf exception, il faut rester en deçà de 25% du CA et si possible en deçà de 20%.***

En moyenne, les autres achats et charges externes s'élèvent à 26 384 Euros par an et par salarié (pour les SSII qui publient leur effectif).

On voit bien immédiatement que ce poste est beaucoup trop lourd, et même véritablement insupportable pour une petite moitié des SSII.

Une des clés d'amélioration de nos résultats se situe ici. Il faut absolument réduire ce poste autres achats et charges externes.

Des analyses extérieures à cette étude nous ont démontré que les entreprises faisant du développement spécifique « vendaient » en moyenne 150 jours par salarié et par an (ceci correspond à 200 jours pour les salariés « productifs » qui représentent, en général, les ¾ des salariés).

Nous aboutissons donc à des frais généraux moyens de  $26384 / 150 = 176$  Euros par jour facturé, ce qui est beaucoup trop par rapport aux entreprises moins dépensières qui vont pouvoir vous concurrencer et gagner les marchés.

Exactement une entreprise sur 4 pour lesquelles nous avons connaissance des effectifs a un poste autres achats et charges externes moins sous-traitance supérieur à 30 000 Euros par an et par salarié. Ceci correspond à 200 Euros par jour facturé, ce qui est véritablement beaucoup trop.

Ceci est aussi réellement prohibitif par rapport aux propositions des entreprises offshore qui facturent en général la journée à un tarif voisin de (ou inférieur à) 200 Euros, soit à un niveau moindre que vos seuls frais généraux !

Les entreprises françaises ont tendance à se plaindre du niveau du coût des salaires et des charges sociales et fiscales en France. Elles ont en général raison. Mais ici, nous parlons **d'un poste de charge qui est de la seule responsabilité du chef d'entreprise.**

Vous pouvez et vous devez ramener ce poste à un niveau inférieur à 20-25% du CA et dans tous les cas à moins de 25 000 Euros par salarié,

## **7.4 Les impôts, taxes et versements assimilés**

Ce poste s'élève à 38 000 Euros en moyenne par entreprise et à 2,11% du chiffre d'affaires.

Cette charge est en augmentation par rapport à notre analyse sur les comptes 2003, mais les chiffres restent néanmoins modestes et le niveau de dépense est en général très proche pour toutes les entreprises.

Il n'y a donc pas lieu de s'étendre sur ce sujet.

## 7.5 Les frais de personnel

C'est bien sûr, et de loin, le premier poste de charges de nos entreprises ; c'est aussi un poste déterminant pour la rentabilité.

En moyenne, les frais de personnel se situent à 897 000 Euros par entreprise soit 50% du chiffre d'affaires. Les SSII constituent, ce n'est pas une surprise, **une « industrie » de main d'œuvre »**.

En moyenne, les entreprises les plus rentables (qui ont un résultat net sur CA supérieur à 10%) ont un ratio frais de personnel sur CA de 46,2% pendant que les entreprises déficitaires ont un ratio de 58,9%.

**Ces chiffres sont extrêmement « parlants ».**

Un poste de charges représentant, à lui seul, 50% du chiffre d'affaires mérite une analyse particulière.

Pour les entreprises déclarant leurs effectifs, le chiffre d'affaires moyen par salarié est de 113700 Euros et les frais de personnel par salarié sont de 55680 Euros.

Le salaire moyen, hors charge sociale, s'élève à 38950 Euros par personne. Ceci semble être un chiffre tout à fait raisonnable puisque cela correspond à un salaire net approximatif légèrement inférieur à 30 000 Euros par an, soit 2500 Euros net par mois sur 12 mois

Le problème ne vient donc pas, en général, du niveau de la masse salariale mais plutôt, du niveau du chiffre d'affaires et surtout des frais généraux.

En 2007 le niveau de salaires par salarié est exactement le même dans les entreprises dont le résultat est supérieur à 5% du CA et les autres (qui gagnent moins ou perdent). L'écart est inférieur à 80 Euros par salarié et par an !

***La différence vient principalement de la valeur ajoutée par salarié et surtout des autres achats et charges externes qui sont réellement déterminants.***

## 7.6 Amortissements et provisions

Les immobilisations corporelles étant très faibles, il est normal que les amortissements des immobilisations soient aussi d'un niveau réduit.

En moyenne, les amortissements s'élèvent à 56 000 Euros par entreprise et se situent à 3,12% du chiffre d'affaires.

Les amortissements sont faibles tout en étant pourtant rapide ce qui se conçoit d'ailleurs très bien dans ce type de métier ou l'obsolescence du matériel est extrêmement rapide.

Le crédit bail immobilier est quasiment inexistant.

Le niveau des provisions sur immobilisations, sur actif circulant et pour risques et charges est très faible (globalement de 1,1% du CA). Ce poste est en légère augmentation par rapport à 2003.

Il est probable que, compte tenu de la conjoncture, ces chiffres avaient été sous-estimés à l'époque. En effet dans certaines petites entreprises le niveau de provisions dépend « souvent » de la capacité à faire ces provisions



## **7.7 Les frais financiers**

Les frais financiers qui étaient inexistantes en 2003 restent faibles (8400 Euros et 0,47% du chiffre d'affaires en moyenne).

Les immobilisations étant peu importantes, il y a peu d'emprunts sur immobilisations.

La trésorerie disponible est excellente, le niveau du poste « valeurs mobilières de placement » a fait un bond considérable en 4 ans.

**La logique voudrait que le résultat financier soit positif.**

**Il n'en est rien.**

Manifestement en 4 ans le niveau de facturation des banques a fait un bond considérable.

Ce n'est pas dramatique dans ce métier peu gourmand en financement, qui de plus vient de traverser une période très favorable.

Néanmoins, compte tenu de l'évolution possible de la conjoncture, du niveau des délais de paiement client, une négociation globale professionnelle sur ce point nous paraîtrait utile.

En réalité, c'est sans doute une négociation globale tous métiers confondus qu'il faudrait faire.

Les banques doivent revoir leurs méthodes de travail et leurs coûts et leur niveau de facturation.

En lisant les journaux, mais surtout au travers de cette étude, nous avons l'impression que les banques sont devenues un frein au développement de l'économie.

Pour limiter les frais financiers les SSII doivent aussi se pencher sur le délai de paiement clients, qui reste anormalement élevé. La période actuelle, avec la mise en application de la nouvelle loi, nous paraît particulièrement propice à une action efficace sur ces délais de paiement.

## **7.8 Le résultat exceptionnel**

Le résultat exceptionnel moyen est négatif de 6000 Euros par entreprise. Un résultat exceptionnel négatif peut souvent être considéré comme signe de difficultés.

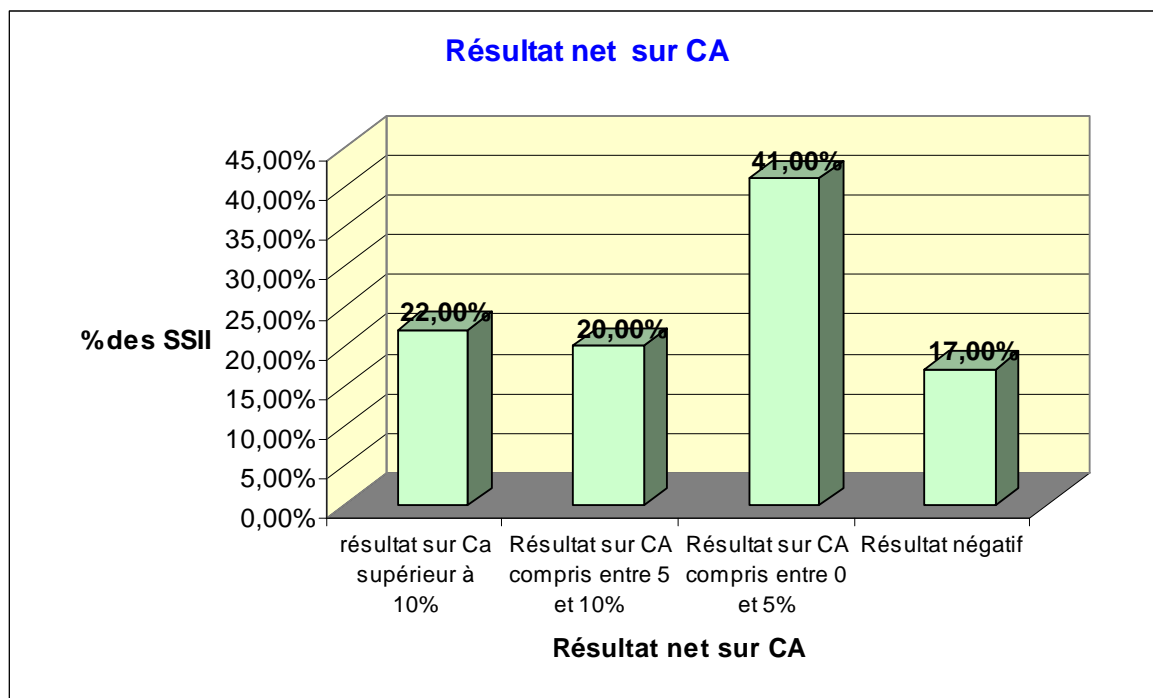
**Ainsi :**

- Les SSII ayant un résultat positif supérieur à 10% du CA ont un résultat exceptionnel positif de 0,69% du CA.
- Les SSII perdant de l'argent ont en moyenne un résultat exceptionnel négatif de 3% du CA.

## 7.9 Le résultat net

Le résultat net moyen est positif de 90 555 Euros en 2007. C'est excellent.

Ce bénéfice représente 5,03% du chiffre d'affaires, ce n'est pas extraordinaire mais c'est très bien. Bien entendu, ce résultat moyen cache de très grosses disparités comme le montre le graphique ci-dessous.



**La très grande majorité des SSII est en situation bénéficiaire en 2007 (83%).**

**22% des entreprises, près d'une sur 4, dégagent un résultat supérieur à 10% du chiffre d'affaires. C'est très bien.**

**Malgré la conjoncture favorable 17%des SSII présentent un résultat négatif, en cas de crise grave l'avenir d'une partie de ces entreprises est peu réjouissant.**

Pour analyser la rentabilité des capitaux investis, nous avons d'abord mis de coté les quelques entreprises (très peu nombreuses) qui n'ont plus de capitaux propres.

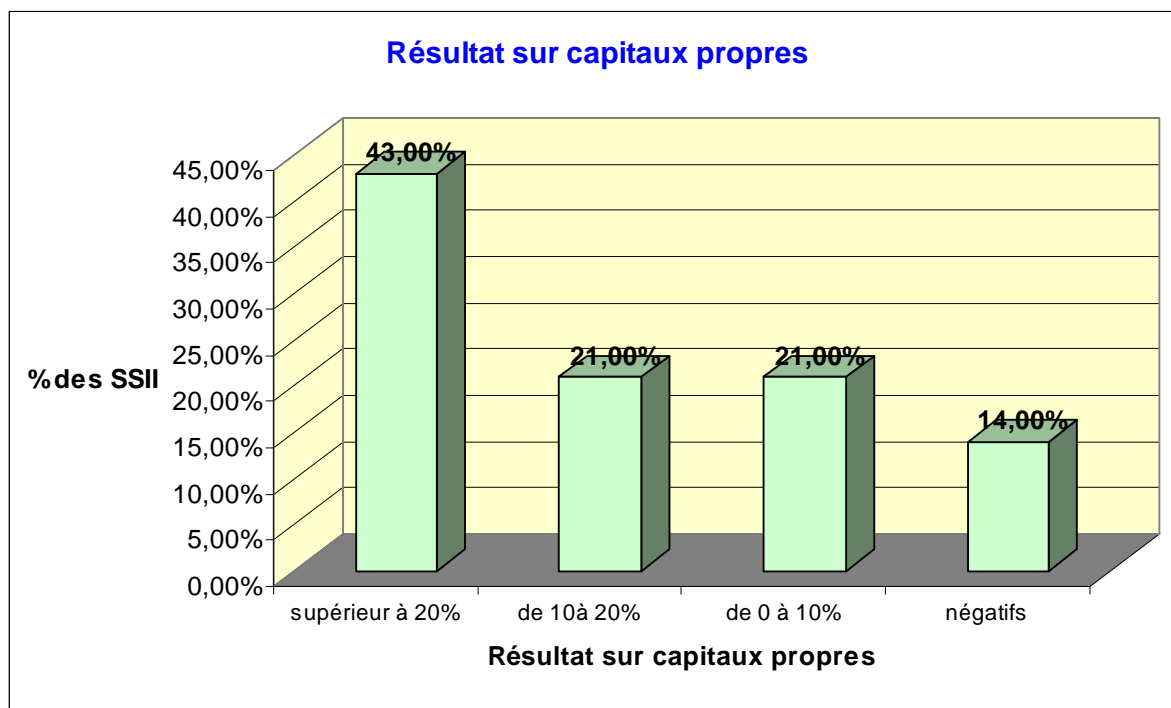
Les calculs ci-dessous concernent donc les entreprises à fonds propres positifs.

Le résultat net moyen sur fonds propres (de nos entreprises ayant des capitaux propres) est de 15,1%. C'est un chiffre intéressant, c'est mieux que de placer son argent sur le livret A.

En valeur absolue, les fonds propres moyens sont de 637 000 Euros et le bénéfice net de 96 000 Euros. (Attention : ces chiffres ne sont pas totalement compatibles avec les autres chiffres de cette étude car ils ne concernent que les entreprises à capitaux propres positifs)

Mais les chiffres sont encore très variables :

14% des entreprises ont un ratio résultat sur fonds propres négatif, mais 43% des entreprises dégagent un résultat supérieur à 20% des fonds propres ; **cette fois, c'est vraiment un excellent placement.**



**En moyenne, l'investissement en SSII est rentable même si le placement est un peu risqué.**

## **7.10 La participation des salariés**

Cette participation s'élève à 12860 Euros par entreprise.

En moyenne, c'est un petit chiffre. Les entreprises déficitaires ne dégagent pas de participations pour les salariés. Les entreprises excédentaires de plus de 10% apportent une participation égale à 2% du CA.

Cette participation est, bien sûr, la résultante de tous les autres facteurs.

## **7.11 L'impôt sur les bénéfices**

L'impôt sur le bénéfice payé par les SSII n'est pas très élevé mais il devient néanmoins significatif.

Cet impôt s'élève en moyenne, à 20 200 Euros par SSII et ce chiffre représente 1,60% du chiffre d'affaires.

## 8 Analyse de 5 ratios du compte de résultat

### 8.1 La rotation de l'actif

La rotation moyenne de l'actif est de 1,26 (1 801 000 Euros de chiffre d'affaires pour un total bilan de 1429 000 Euros).

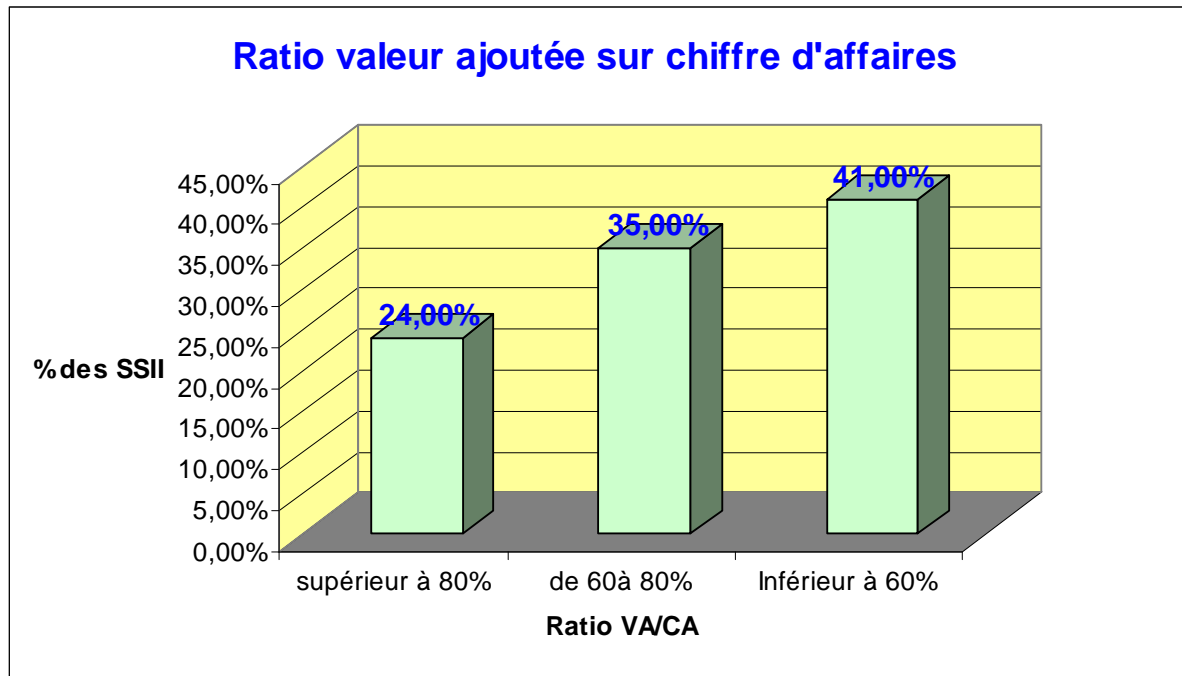
17% des entreprises ont une rotation inférieure à 1, et 28% des entreprises ont une rotation supérieure à 2.

Il ne semble pas y avoir de véritables enseignements à tirer de cette rotation de l'actif. En réalité la rotation de l'actif dépend principalement de l'importance du poste client.

## 8.2 La valeur ajoutée

Le taux de valeur ajoutée sur CA est sans aucun doute un des ratios les plus importants et les plus utilisés dans une analyse financière. Dans notre métier, ce taux est naturellement élevé ; il est en moyenne de 62% du chiffre d'affaires (1117K Euros / 1 801K Euros).

Ici aussi, les écarts sont considérables :



Bien évidemment, le taux de valeur ajoutée impacte directement le résultat.

En moyenne, les entreprises ayant un résultat largement positif (supérieur à 10% du CA) ont un ratio VA/CA de 70% environ.

Pendant le même temps, les entreprises déficitaires ont un ratio de 56,5% comme le montre le tableau ci dessous.

Ce n'est bien sûr, pas une surprise et c'est conforme à ce que nous venons déjà de voir au niveau du poste « autres achats et charges externes ».

Résultat net des SSII et ratio VA/CA

type d'entreprises	résultat sur CA supérieur à 10%	entreprises déficitaires	moyenne générale
VA sur CA	69,86	56,49	62,01



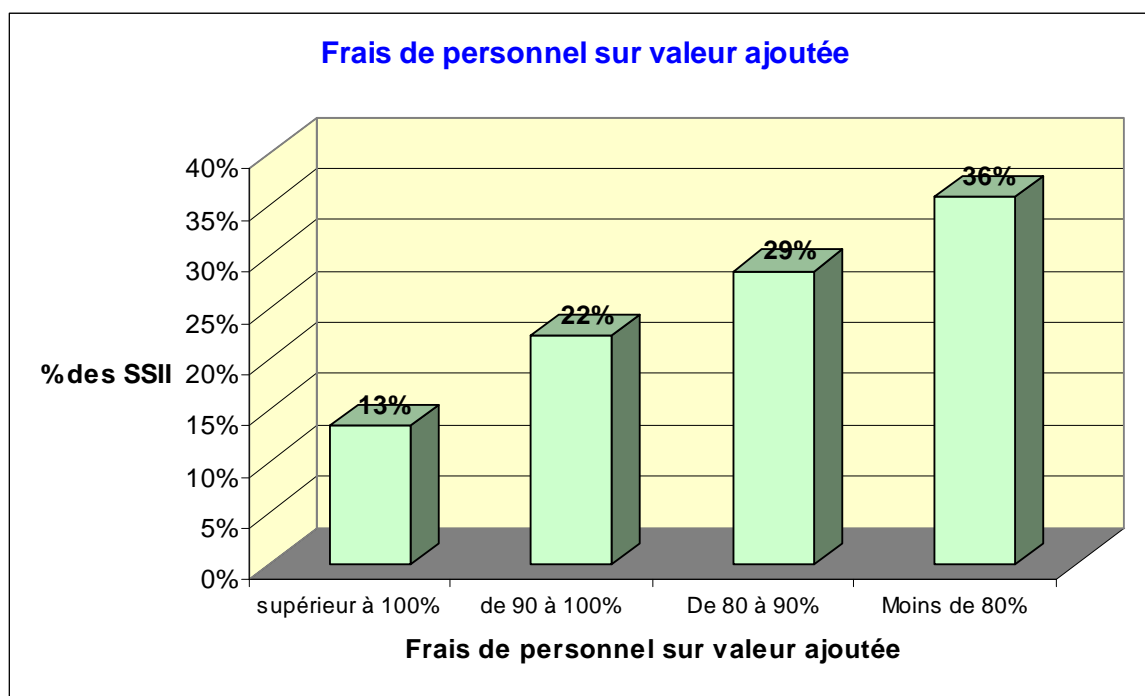
### 8.3 Ratio frais de personnel sur valeur ajoutée

Nous avons vu au chapitre 1 que le ratio frais de personnel sur valeur ajoutée était beaucoup trop élevé pour les entreprises qui avaient disparu.

Il est donc intéressant d'analyser ce ratio actuellement

Dans notre échantillon le ratio FP/VA moyen est de 80,32% (897K€ / 1117 K€), en très nette amélioration par rapport à 2003. Cette fois-ci il reste plus de « disponible » pour les autres destinataires de la valeur ajoutée (Etat, banques, actionnaires et entreprise).

Ce taux FP/VA reste néanmoins relativement élevé avec de grandes disparités.



Il reste encore 13% des entreprises qui ont un ratio FP/VA supérieur à 100% et pour lesquelles les frais de personnel consomment donc la totalité de la valeur ajoutée.

Ces entreprises sont dans une zone de risque grave.

L'objectif de nos entreprises doit **vraiment** être d'avoir un ratio frais de personnel sur valeur ajoutée inférieur à 90%. C'est un minimum.

Comme nous l'avons dit plus haut, ce n'est pas tant que les charges salariales soient trop élevées ; c'est la valeur ajoutée qui est insuffisante.

Si nous examinons maintenant ce résultat dans l'autre sens, nous constatons que **les SSII ayant un résultat négatif ont un ratio FP/VA de 104%**, pendant que les

entreprises qui gagnent plus de 10% du CA ont-elles, un ratio de 66% comme le montre le tableau ci-dessous :

	Entreprises déficitaires	Entreprises dont le résultat net est supérieur à 10% du CA
VA/CA	56,5	69,9
FP/VA	104,2	66,2

#### **8.4 Ratio : Valeur ajoutée par salarié**

La valeur ajoutée se calcule aussi très utilement par salarié.

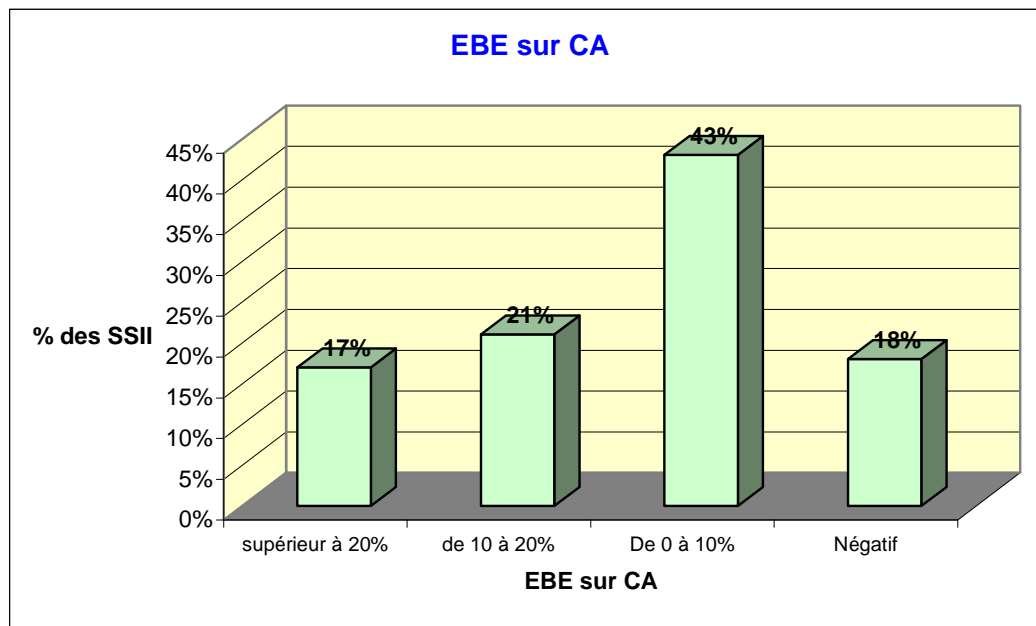
Globalement, la valeur ajoutée par salarié se situe à 57 300 Euros. (en augmentation significative par rapport à 2003).

Une moitié des entreprises a une valeur ajoutée supérieure à 60 000 Euros par personne et un tiers exactement a une valeur ajoutée par salarié supérieure à 70 000 Euros.

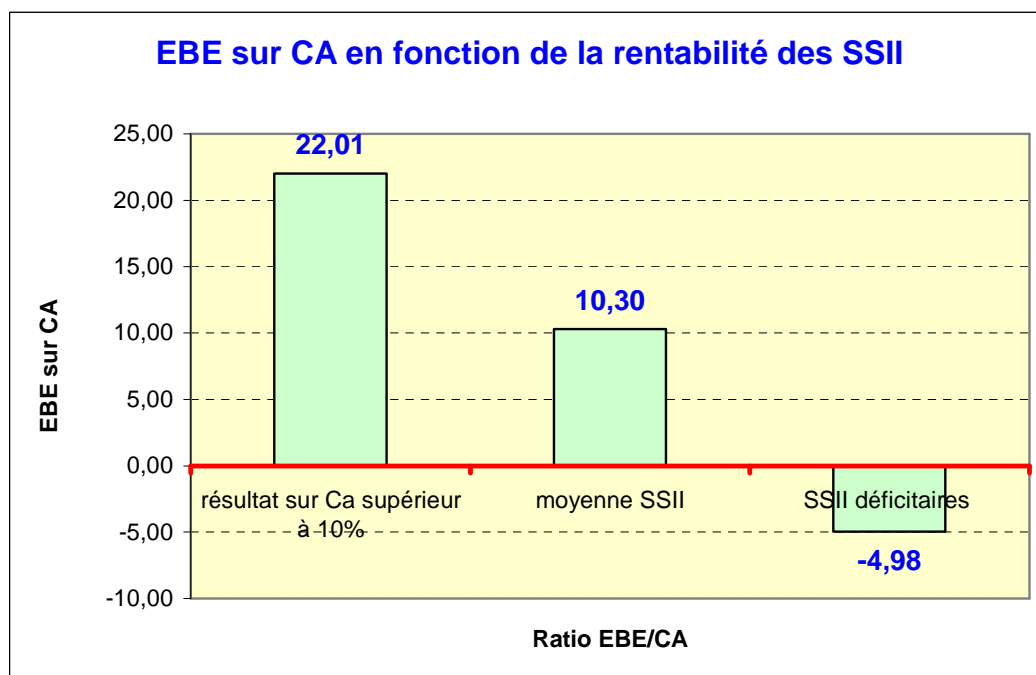
Nous conseillons à tous une surveillance précise de ce ratio, par contre nous ne nous étendrons pas plus sur le sujet car notre échantillon des entreprises communiquant leur effectif est un peu trop faible.

## 8.5 L'EBE

L'analyse de l'EBE est importante. L'évolution de cette EBE est spectaculaire entre 2003 et 2007. Les résultats de nos entreprises sont présentés ci-dessous :



18% des SSII a un EBE négatif ce qui est, bien sur, très mauvais. 17% des SSII ont un EBE supérieur à 20% du CA. Il y a une liaison évidente entre l'EBE et le résultat des entreprises comme le montre le tableau ci-dessous. :



## **9 Analyse de 2 points particuliers : Le chiffre d'affaires par jour et par développeur et la sous-traitance.**

### **9.1 Essai d'analyse du chiffre d'affaires par jour et par développeur et donc du niveau de facturation**

Nos entreprises ne font pas toutes le même travail et ne s'organisent pas non plus obligatoirement de la même façon.

Ainsi une partie des entreprises ne travaillent qu'en régie, d'autres au forfait.

Certaines entreprises ne vendent que des prestations spécifiques de développement pendant que d'autres sont partiellement éditeurs et vendent donc plusieurs fois le même développement.

Certaines entreprises vendent de l'hébergement qui ne peut pas se calculer par jour/homme.

Nous avons voulu approfondir ce point du niveau de facturation journalier des développeurs car les avis des dirigeants de SSII sont véritablement divergents.

Quand nous parlons d'un niveau de facturation journalier moyen de 600 Euros certains dirigeants de SSII contestent totalement et annoncent que de tels chiffres n'existent pas depuis longtemps.

D'autres acquiescent (ils sont moins nombreux).

D'autres encore, réellement peu nombreux, annoncent un niveau de facturation nettement plus élevé, particulièrement pour la partie conduite de projets, formation ou mise à disposition d'experts rares.

Essayons donc un calcul.

#### **9.1.1 Chiffre d'affaires annuel par salarié de SSII :**

Comme nous l'avons vu plus haut seulement une petite moitié des entreprises publie son effectif.

Tous les chiffres rapportés au nombre de salariés sont donc un peu discutables.

Pour les entreprises publiant leur effectif la chiffre d'affaires par an et par salarié est de 113 700 Euros.

Nous considérons qu'il faut diminuer ce chiffre du fait de la sous-traitance.

Nous avons pris pour hypothèse un taux de marge sur vente de 50% pour la sous-traitance (100% sur prix d'achat).

Compte tenu d'un taux de sous-traitance sur CA de 3,63% nous aboutissons à un chiffre d'affaires hors sous-traitance de 105 445 Euros par an et par salarié.

CA par an et par salarié de notre échantillon	113700
Taux de sous-traitance	3,63
Marge sur achat en sous-traitance	100%
Estimation du CA provenant de la sous-traitance	7,26
Estimation ca par an et par salarié hors sous-traitance	105445

### 9.1.2 Pourcentage du personnel facturé :

Tout le personnel d'une SSII n'est pas « facturable » ni d'ailleurs facturé.

Les dirigeants des SSII ainsi que les commerciaux arrivent parfois à facturer une partie de leurs travaux, mais jamais (ou presque jamais) la totalité de leur temps de travail.

De la même façon le personnel administratif (secrétariat) et comptable n'est pas facturé.

Le pourcentage du personnel facturé est extrêmement variable d'une entreprise à l'autre et nous avons pu constater sur le terrain que lorsque la partie direction, administration et commerciale était trop abondante les entreprises rencontraient des difficultés.

En moyenne nous avons pu constater que le personnel non facturé était voisin de 20 à 25%, ce qui correspond par exemple à 2 personnes non facturées pour une entreprise de 10 salariés.

Si nous prenons donc le ratio personnel facturé sur personnel total de 80% chaque développeur doit théoriquement « produire » un chiffre d'affaires de 106 445 Euros /80% soit 131 800 Euros

### 9.1.3 Nombre de jours annuel de travail d'un développeur

Pour estimer le nombre de jours facturés par développeur, commençons d'abord par calculer le nombre de jours « facturables » :

	hypothèse haute	hypothèse basse
Nombre de jours calendaires	365	365
Jours de week-end	104	104
Jours fériés	7	7
Nombre de jours ouvrés	254	254
Congés annuels	25	28
RTT	11	18
Arrêts maladie accident	5	10
Nombre de jours de travail	213	198
Formation	4	10
Nombre de jours facturables	209	188

Le nombre de jours ouvrés est en général de 254 par an (il peut varier un peu avec le nombre de jours fériés).

Les 5 semaines de congés sont un droit minimum des salariés et certaines entreprises ont accordé des jours supplémentaires, soit pour l'ancienneté, soit pour les ponts ou pour toute autre raison.

Le nombre de jours liés à la réduction du temps de travail est lui très variable suivant les entreprises. Dans le tableau ci-dessus, nous avons considéré que le nombre de jours de RTT était compris entre 11 et 18 parce que ce sont les chiffres que nous avons rencontrés.

Nous avons estimé le nombre de jours de maladie, accident et maternité à 5 en hypothèse favorable et à 10 en hypothèse défavorable.

En informatique, la formation est indispensable pour rester dans la course. Le nombre de jours affectés à la formation est très variable, mais presque jamais en dessous de 4 jours annuel.

Nous considérons donc que le nombre de jours de développeur facturables est compris entre 188 et 209 par an, 200 étant une bonne moyenne.

#### **9.1.4 Niveau théorique de facturation journalière :**

Notre développeur doit produire un chiffre d'affaires annuel de 131 800 Euros.

Pour ce faire il travaille en moyenne 200 Jours.

Si toutes ses journées sont facturées le niveau de facturation journalière devrait être d'au moins  $131\ 800/200 = 659$  Euros

A noter que dans ces calculs nous n'avons pas tenu compte des intercontrats dans le cas de régie, ni des dépassements de charge dans le cas de développement au forfait.

### 9.1.5 Comment concilier ces calculs avec les avis des dirigeants des SSII :

Les chiffres auxquels nous aboutissons sont en contradiction avec ce que nous disent la majorité des responsables de SSII.

En effet dans les nombreuses discussions que nous avons avec les dirigeants d'entreprises informatiques, beaucoup nous parlent de baisse de prix et de difficultés à passer les augmentations de tarifs.

Alors comment expliquer cette contradiction ?

**Première explication : les dirigeants de SSII sont « intoxiqués » par le discours des acheteurs qui parlent toujours de baisses de tarifs !** C'est normal ; c'est leur « job » !

Il existe effectivement des tarifs bradés. Ces tarifs « difficiles » restent dans l'esprit des dirigeants qui oublient donc parfois les tarifs plus élevés qu'ils facturent à d'autres clients.

**Deuxième explication : La sous-traitance.**

En 2003 cette sous-traitance était insignifiante. En 2007 elle représente, au coût d'achat 3,63% du chiffre d'affaires.

Nous pensons que le fait de faire appel à la sous-traitance, et en particulier à la sous-traitance offshore peut permettre d'améliorer sa rentabilité et en tous cas de répondre à des clients exigeants en prix.

**Troisième explication : Certains travaux sont vendus très cher :**

La facturation dépend du travail réalisé, de l'expertise de l'informaticien et de la qualification du même informaticien (développeur junior, développeur senior ou chef de projet).

Ainsi de nombreuses SSII facturent à un tarif élevé la formation par exemple.

De la même façon des SSII facturent très cher des compétences difficiles à trouver comme des experts SAP ou Oracle ou Business Objects par exemple.

Dans les contrats les chefs de projet sont en général facturés bien au-delà de 600 Euros par jour.

Ce que nous voulons dire c'est que les dirigeants de SSII sont « traumatisés » par les négociations « hard » du tarif journalier des développeurs de base et qu'ils ne gardent en mémoire que ces chiffres arrachés par des acheteurs « intraitables ».

**Quatrième explication : Les SSII ne vendent pas que des jours/homme. :**

Elles vendent de plus en plus de l'hébergement ou du référencement ou de la maintenance forfaitaire, par exemple. Ces activités ne sont pas liées au nombre de jours/homme et peuvent se révéler très rentables.



### **Cinquième explication : Certaines SSII vendent plusieurs fois le même travail :**

Les SSII travaillant au forfait industrialisent une partie de leur activité, créent des composants, des briques réutilisables, qui sont donc facturés plusieurs fois.

### **En conclusion, il est difficile de clore définitivement ce débat car le chiffre d'affaires par salarié dépend de plusieurs facteurs :**

- Le prix moyen de journée de développeur facturé au client.
- Le nombre de jours facturés par développeur
- Le nombre de salariés non facturés (dirigeants, secrétariat, comptabilité, commerciaux...).
- La sous-traitance.
- Les activités non directement liées au nombre de salariés comme l'hébergement, le référencement, la maintenance forfaitaire par exemple.
- Les « intercontrats »
- La répartition de l'activité entre la régie et le forfait.
- La facturation « multiple » du même travail.
- Les dépassements de temps dans les contrats au forfait
- Etc

#### **9.1.6 Comment augmenter le chiffre d'affaires par an et par salarié :**

Pour augmenter le chiffre d'affaires par an et par salarié, chiffre déterminant pour la réussite de nos entreprises vous devez jouer sur plusieurs facteurs :

D'abord il ne faut pas trop compter sur **l'augmentation du prix moyen de la journée**. Compte tenu de la conjoncture, des volontés des acheteurs, nous considérons que peu de SSII ont une réelle capacité d'amélioration dans ce domaine.

Vous devez avoir le maximum de salariés facturables et facturés. Moins de 20% de personnel non facturé est un objectif facile à atteindre.

En régie, vous devez avoir le minimum possible d'intercontrats. Le niveau d'intercontrats dépend de l'organisation de l'entreprise ; c'est un des leviers à actionner pour améliorer son efficacité.

Au forfait il faut faire très attention aux devis. En cas de dérive sur les temps prévus la rentabilité s'en ressentira bien évidemment.

Nous préconisons de ne pas avoir toute son activité en régie. En effet dans ce cas vous aurez un jour ou l'autre des intercontrats.

Nous conseillons de développer la sous-traitance qui apporte de nombreux avantages en terme de flexibilité, d'intérêt du travail et de rentabilité.

La sous-traitance offshore dans un pays francophone est à la disposition de toute SSII quelle que soit sa taille. Il est dommage de ne pas s'y intéresser. Bien entendu nous prêchons pour notre paroisse mais c'est une véritable solution pour les SSII et la multiplication de la sous-traitance par un coefficient supérieur à 5 fois en 4 ans prouve que nous avons raison.

Nous conseillons aussi d'industrialiser une partie du travail, c'est à dire de construire des briques réutilisables. Ce n'est pas toujours facile, mais c'est toujours très rentable et de nombreux dirigeants de SSII nous en parlent volontiers.

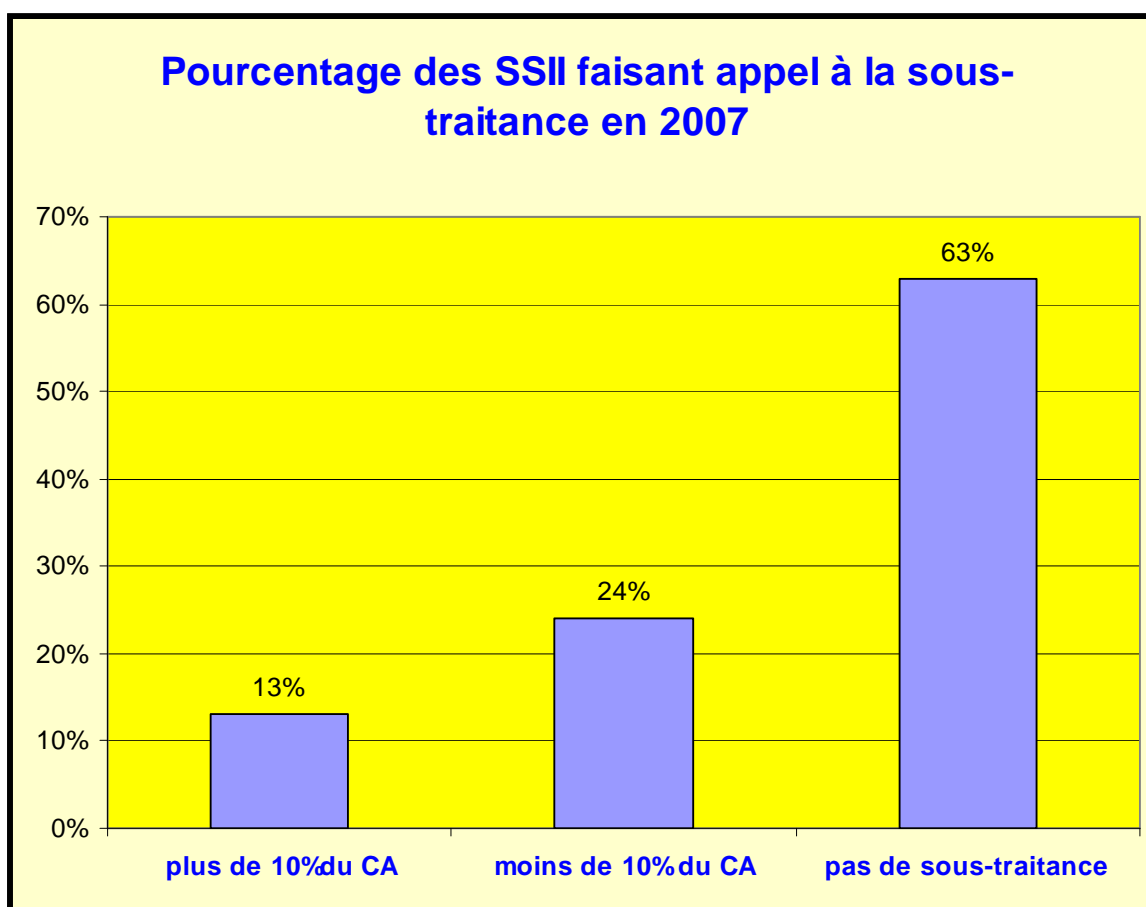
Dernière solution vendre des prestations rentables indépendantes du temps de travail, comme l'hébergement par exemple.

## 9.2 La sous-traitance

Globalement pour les SSII étudiées, la sous-traitance représentait seulement 0,65% du chiffre d'affaires en 2003. Ce chiffre était tellement faible que nous ne l'avons pas analysé.

En 2007 le ratio sous-traitance sur chiffre d'affaires, tout en restant encore relativement faible, a été multiplié par un facteur 5,5 et s'élève maintenant à 3,63%.

Comme le montre le graphique ci-dessous, 13% de nos entreprises font actuellement appel à la sous-traitance extérieure de manière significative (plus de 10% du CA).



Les chiffres 2007 restent relativement modestes mais l'orientation est donnée.

Cette orientation ne devrait plus être remise en cause, sauf bien sûr, pendant les périodes de crises.

Les SSII utilisant la sous-traitance ont un résultat positif mais ce résultat n'est pas supérieur à la moyenne. De toute façon le nombre d'entreprises (13%) est trop faible pour que nous puissions en déduire une conclusion significativement valable.

Deux des facteurs clés de succès des petites et moyennes SSII sont la réactivité et la flexibilité.

C'est une des demandes principales des clients et c'est aussi d'ailleurs une des causes d'insatisfaction le plus souvent rencontrées.

Les PME qui sont la cible principale de nos petites SSII gèrent rarement leurs besoins informatiques à long terme. Quand le besoin se présente, elles sont toujours pressées et elles veulent une disponibilité immédiate de leur fournisseur.

Il est très difficile d'être réactif et flexible sans recourir à la sous-traitance.

Il est totalement impossible d'être toujours au plein emploi sans recourir à la sous-traitance. Vous êtes sûr d'être en manque de travail à certains moments et d'être surchargés à d'autres moments.

Lors d'une précédente étude, réalisée par JM-CONTACTS en 2002, nous avons été ébahis par l'opinion de certains patrons de SSII.

A la question, comment faites-vous pour absorber les pointes d'activité les réponses avaient été les suivantes :

- Nous travaillons jour et nuit.
- Nous faisons appel à des stagiaires !
- Nous refusons les contrats.
- Nous embauchons.

Une seule entreprise (sur 200 interrogées) faisait appel à la sous-traitance.

Ces réactions ne sont pas saines : il n'est pas souhaitable de mettre les salariés sous une telle pression. Il n'est pas non plus souhaitable d'embaucher au moindre frémissement du marché ; les risques, pour la rentabilité et pour la pérennité de l'entreprise sont énormes en cas de retournement de conjoncture.

Ces choix peuvent aussi conduire à l'insatisfaction des clients (qualité et délais).

Toute SSII doit pouvoir s'adapter aux variations de l'économie et particulièrement aux variations de son marché. Comment faire si un client me demande un développement qui nécessite 5 développeurs ? Faut-il embaucher 5 personnes de plus, et comment ferai-je à la fin du projet si entre temps le marché s'est rétracté.

Toute SSII a nécessairement besoin de flexibilité pour ne pas perdre ses clients ou pour ne pas laisser passer des marchés, et ceci tout en restant en permanence au plein emploi.

Pour réussir cette quadrature du cercle, l'utilisation de la sous-traitance est obligatoire. Prenons l'exemple de notre entreprise qui a brutalement besoin de 5 développeurs supplémentaires représentants, par exemple, 30% de son effectif.

**Première solution** : l'entreprise embauche en fonction des besoins.

Tout va pour le mieux pendant la durée du développement. Par contre, du fait du retournement de conjoncture ou d'absence de nouveau contrat, rien ne va plus un an après.

Les 5 informaticiens se retrouvent sans activité "facturable". Le coût global pour l'entreprise est énorme. Si nous prenons comme hypothèse que l'informaticien coûte 50 000 Euros par an, le manque à gagner (ou la perte) se situe à  $5 \times 50\,000 = 250\,000$  Euros.

**Deuxième solution** : cette entreprise considère que son étiage, c'est à dire son fonds de commerce minimum, se trouve au niveau de son personnel actuel. Elle décide de faire appel pour ses besoins supplémentaires à de la sous-traitance.

Quelle sera la répercussion de cette méthode sur le moral des salariés ?

Au premier abord, les informaticiens risquent d'être mécontents. En effet, ils auront l'impression que leur entreprise est frileuse. Mais, en deuxième analyse, ils seront satisfaits.

En fait, cette méthode leur garantit le plein emploi. Les angoisses des "inter-contrats" et des baisses du volume des ventes n'existeront plus. Les surcharges de travail insupportables seront oubliées.

La société saura aussi bien s'adapter aux pointes d'activités qu'à la déprime du marché. Il y a aussi tout à parier que la qualité des missions s'en trouvera améliorée. En effet, les travaux les plus valorisants seront conservés en interne et les travaux les plus rébarbatifs seront sous-traités. (En période de faible activité toutes les actions, même les moins valorisantes, seront faites en interne).

***Faire appel à la sous-traitance, de manière raisonnée,***

***- Est utile car cela permet d'absorber, sans difficultés, les surcharges de travail.***

***- Permet de passer plus facilement les périodes de sous-activité. Il suffit, en effet, dans ce cas de rapatrier en interne le maximum, voire la totalité du travail.***

***- Est parfois indispensable quand les demandes des clients exigent des compétences qui n'existent pas à l'intérieur de l'entreprise.***

***- Est très rentable lorsque la SSII fait appel à l'offshore. Il existe toujours des échecs en offshore, mais ces risques sont très nettement diminués en faisant appel à des pays francophones comme Madagascar. L'offshore en français, le « frenchshore » est une bonne solution !***

***- Va devenir rapidement une solution adoptée par la majorité des SSII***

## 10 Comparaison des bilans des entreprises bénéficiaires, déficitaires avec la moyenne.

### 10.1 Comparaison des actifs :

type d'entreprises		résultat sur CA supérieur à 10%	entreprises déficitaires	moyenne générale
% du nombre d'entreprises		22,22	16,67	100,00
capital souscrit non appelé	AA	2065	0	459
immobilisations nettes	BK	461659	148198	258939
Matières premières	BM	74282	5234	21965
en cours de production de biens	BO	253	13412	3962
en cours de production de services	BQ	5874	6145	6123
Produits intermédiaires et finis	BS	0	49907	8985
Marchandises	BU	4089	2717	14972
Avances et acomptes versés sur commandes	BW	2573	4813	1959
clients et comptes rattachés	BY	751359	371796	532977
autres créances	CA	165032	139376	138708
Valeurs mobilières de placements	CE	770695	27729	221023
disponibilités	CG	362383	194547	187251
charges constatées d'avance	CI	23579	27478	30819
sous total	CK	2160119	843152	1168743
Divers	CL+CM+CN	2105	0	528
total actif	1A	2625949	991350	1428669

## 10.2 Comparaison des passifs

type d'entreprises		résultat sur CA supérieur à 10%	entreprises déficitaires	moyenne générale
Capital social	DA	223020	160716	188476
Primes d'émission	DB	473501	385342	187767
Ecarts de réévaluation	DD	61750	4935	21170
Réserve légale	DE	342484	5145	90697
Réserves statutaires ou contractuelles	DF	26	5657	1214
Autres réserves	DG	132596	67239	96859
report à nouveau	DH	-27377	-362188	-74498
résultat de l'exercice	DI	354869	-196134	90555
Subventions d'investissement	DJ	597	3407	1476
Provisions réglementées	DK	6970	68	1832
capitaux propres	DL	1568437	74187	605548
autres fonds propres	DO	19732	8671	9563
provisions pour risques et charges	DR	37191	38894	21058
Emprunts obligataires	DS	1250	0	279
Autres emprunts obligataires	DT	0	0	2
Emprunts et dettes auprès d'établissement de crédit	DU	72933	127057	67160
emprunts et dettes financières diverses	DV	79257	48018	54555
avances et acomptes reçus	DW	24808	2018	7517
Dettes fournisseurs	DX	157846	161536	171877
dettes fiscales et sociales	DY	404229	224388	288153
Dettes sur immobilisations	DZ	11267	0	2743
Autres dettes	EA	32457	49810	32743
Produits constatés d'avance	EB	216528	256770	167467
Total IV	EC	1000575	869598	792496
Ecart de conversion passif	ED	14	0	3
total passif	EE	2625949	991350	1428669

### 10.3 Comparaison des comptes de résultat :

type d'entreprises		résultat sur CA supérieur à 10%	entreprises déficitaires	moyenne générale
ventes de marchandises	FC	130506	125722	303524
production vendue de biens	FF	687180	322014	255825
production vendue de services	FI	1369836	921015	1241612
CA	FL	2187522	1368751	1800960
Production stockée	FM	4039	9671	4782
Production immobilisée	FN	48476	56095	27723
Subventions d'exploitation	FO	15883	5901	8607
Reprises sur amortissements et provisions	FP	57655	69658	35560
Autres produits	FQ	13745	1632	4926
Total produits d'exploitation	FR	2327320	1511709	1882559
achats marchandises	FS	108105	55374	203483
Variation stock marchandises	FT	1085	-780	577
achats matières premières	FU	153160	4021	48973
Variation stock matières premières	FV	-29585	-3018	-6816
autres achats et charges externes	FW	479147	605730	470563
impôts et taxes	FX	47274	31548	37955
salaires et traitements	FY	713108	566013	630206
charges sociales	FZ	298199	239959	266704
Dotations aux amortissements	GA	86277	74737	56195
Dotation aux provisions sur actif circulant	GC	23764	16364	12191
Dotation aux provisions pour risques et charges	GD	15328	13870	7650
Autres charges	GE	29128	12645	16766
Total charges exploitations	GF	1924991	1616463	1744447
résultat exploitation	GG	402330	-104755	138112
résultat financier	GV	16490	-61101	-8379
Résultat courant avant impôts	GW	418819	-165856	129733
résultat exceptionnel	HI	14887	-41375	-6090
participation des salariés aux bénéfices	HJ	43817	0	12860
impôts sur bénéfices	HK	35021	-11097	20228
total produits	HL	2421708	1605855	1934928
total charges	HM	2066839	1801989	1844372
bénéfice ou perte	HN	354869	-196133	90555
sous-traitance	YT	100608	24030	65319



## 10.4 Comparaison des ratios

type d'entreprises		résultat sur CA supérieur à 10%	entreprises déficitaires	moyenne générale
évolution ca		892915	378037	493793
taux évolution CA		68,97	38,16	37,78
frais de personnel		1011307	805973	896910
valeur ajoutée		1528125	773190	1116685
EBE		481389	-68100	185645
autres achats moins sous-traitance		378539	581700	405244
délai client		104,80	82,90	90,30
disponibilités plus placements		1133078	222275	408274
dettes financières		153440	175075	121995
va sur ca		69,86	56,49	62,01
ebe/ca		22,01	-4,98	10,30
fp/ca		46,23	58,88	49,80
fp/va		66,18	104,24	80,32
résultat sur ca		16,22	-14,33	5,03
résultat sur va		23,22	-25,37	8,11
résultat sur ebe		73,72	NS	8,11
résultat financier sur ca		0,75	-4,46	-0,47
résultat exceptionnel sur ca		0,68	-3,02	-0,34
amortissement sur ca		3,94	5,46	3,12
autres achats sur ca		21,90	44,25	26,13
autres achats moins sous-traitance sur ca		17,30	42,50	22,50
sous-traitance sur ca		4,60	1,76	3,63
charges sociales sur salaires		41,82	42,39	42,32
ca sur actif		0,83	1,38	1,26
capitaux propres sur total bilan		59,73	7,48	42,39
dettes fi sur total bilan		5,84	17,66	8,54
fournisseurs sur total bilan		6,01	16,29	12,03
dettes sociales sur total bilan		15,39	22,63	20,17
report à nouveau sur total bilan		-1,04	-36,53	-5,21
divers sur total passif		13,02	35,93	16,88
immo nettes sur total bilan		17,58	14,95	18,12
clients sur total bilan		28,61	37,50	37,31
autres créances sur total bilan		6,28	14,06	9,71
dispo sur total bilan		13,80	19,62	13,11
placements sur total bilan		29,35	2,80	15,47
dispo plus placements sur total bilan		43,15	22,42	28,58
divers sur total actif		4,37	11,07	6,28
délai fournisseurs		65,06	74,12	72,55

# 11 Conclusions

Dans nos conclusions nous allons résumer nos principales constatations et nos recommandations.

## 11.1 Nos constatations principales :

Nous allons classer nos constatations en 3 catégories : les constatations liées à la disparition des entreprises puis les constatations liées au compte de résultat et enfin celles concernant le bilan des SSII

### Défaillance des entreprises depuis 2003 :

14% des SSII ont disparu entre 2003 et 2008, en cinq ans soit un peu moins de 3% par an.

Les SSII qui ont du cesser leur activité depuis 2003, présentaient déjà des signes avant-coureurs de leur disparition dans les comptes 2003.

Les entreprises défaillantes avaient en moyenne le même résultat net que les entreprises qui ont poursuivi leur activité. Etonnant n'est ce pas ?

Le chiffre d'affaires par salarié des entreprises qui ont disparu était notoirement insuffisant.

Le critère le plus discriminant pour les entreprises défaillantes est le ratio frais de personnel sur valeur ajoutée.

Le poste autres achats et charges externes était beaucoup plus élevé dans les entreprises défaillantes

### Constatations relatives au compte de résultat :

#### Chiffre d'affaires :

L'évolution du chiffre d'affaires des SSII est très favorable, globalement la progression est de 38% sur 4 ans.

Le chiffre d'affaires par salarié, déjà élevé, progresse encore Le chiffre d'affaires de nos SSII s'élève en moyenne à 113 700 Euros par an et par salarié.

#### Résultat net :

La très grande majorité des SSII est en situation bénéficiaire en 2007 (83%).

Le résultat net est en progression très sensible et est relativement confortable. Ce résultat net moyen s'établit à 5% du chiffre d'affaires.

22% des entreprises, près d'une sur 4, dégagent un résultat supérieur à 10% du chiffre d'affaires. C'est très bien.

Malgré la conjoncture favorable 17% des SSII présentent un résultat négatif, en cas de crise grave l'avenir d'une partie de ces entreprises est peu réjouissant.

La rentabilité des capitaux investis est excellente : en effet le résultat sur capitaux propres est voisin de 15%

#### **Salaires :**

L'évolution des salaires a été très raisonnable, la progression est un peu moins rapide que celle du chiffre d'affaires.

Le salaire moyen, hors charge sociale, s'élève à 38950 Euros par salarié. C'est un chiffre tout à fait raisonnable puisque cela correspond à un salaire net approximatif légèrement inférieur à 30 000 Euros par an, soit 2500 Euros net par mois sur 12 mois

#### **Autres achats et charges externes :**

En moyenne, les autres achats et charges externes s'élèvent à 26 384 Euros par an et par salarié (pour les SSII qui publient leur effectif). On voit bien immédiatement que ce poste est beaucoup trop lourd, et même véritablement insupportable pour une petite moitié des SSII.

#### **Sous-traitance :**

Le ratio sous-traitance sur chiffre d'affaires, tout en restant encore relativement faible, a été multiplié par un facteur 5,5 et s'élève maintenant à 3,63%. La sous-traitance n'a pas fini de se développer !

#### **Ratios :**

En moyenne, les entreprises ayant un résultat largement positif (supérieur à 10% du CA) ont un ratio VA/CA de 70% environ. Pendant le même temps, les entreprises déficitaires ont un ratio VA/CA de 56,5%.

Le ratio FP/VA moyen est en très nette amélioration par rapport à 2003. Cette fois-ci il reste plus de « disponible » pour les autres destinataires de la valeur ajoutée (Etat, banques, actionnaires et entreprise). Il reste, cependant, encore 13% des entreprises qui ont un ratio FP/VA supérieur à 100% et pour lesquelles les frais de personnel consomment donc la totalité de la valeur ajoutée. Ces entreprises sont dans une zone de risque grave. Les SSII ayant un résultat négatif ont un ratio FP/VA de 104%, pendant que les entreprises qui gagnent plus de 10% du CA ont-elles, un ratio de 66%

La valeur ajoutée par salarié se situe à 57 300 Euros. Et est en augmentation significative par rapport à 2003.

#### **Divers :**

Les amortissements sont faibles : Le métier informatique ne nécessite pas beaucoup d'investissements

Malgré l'amélioration très sensible de la situation financière des SSII, le résultat financier se dégrade : les banquiers n'exagèreraient ils pas ? Ceci étant dit en informatique les frais financiers ne sont pas un élément déterminant du résultat.

## Constatations relatives au bilan :

### Situation financière :

La situation financière des SSII s'est largement améliorée en 4ans

Nous constatons en 4 ans une augmentation très significative des capitaux propres et une diminution drastique des dettes financières.

Seulement 4% des SSII ont des fonds propres négatifs. C'est un chiffre très faible et en nette amélioration par rapport à 2003.

Les placements et les disponibilités des SSII sont nettement plus élevés et sont actuellement, en moyenne, à un niveau très confortable.

### Immobilisations :

Les immobilisations nettes des SSII, déjà peu importantes en 2003, ont encore diminué.

Les immobilisations incorporelles sont d'un niveau très variable suivant les entreprises. Nous conseillons de regarder de près ces immobilisations incorporelles. En effet en cas de difficultés, ces immobilisations incorporelles ont toutes les chances de ne rien valoir, d'autre part si certaines immobilisations corporelles sont « normales », d'autres peuvent être assimilées à de la « gonflette ».

### Délais clients et fournisseurs :

Les créances clients, que nous trouvions déjà trop lourdes en 2003 ont encore augmenté ! Ainsi La durée moyenne d'encaissement des factures clients est légèrement supérieure à 90 jours, ce qui est totalement excessif

Les SSII paient en moyenne les fournisseurs à 73 jours. Ce délai de paiement est un peu trop élevé et devra être revu en 2009 du fait de la nouvelle loi.

### Endettement :

L'endettement des SSII est aujourd'hui, globalement, très faible.

## 11.2 Nos recommandations

Si vous ne disposez que d'un chiffre pour analyser la pérennité d'une SSII regardez le ratio frais de personnel sur valeur ajoutée. S'il est supérieur à 90% : attention !

L'objectif de nos entreprises doit **vraiment** être d'avoir un ratio frais de personnel sur valeur ajoutée inférieur à 90%. C'est un minimum.

Les autres achats et charges externes sont trop élevés et doivent être analysés de près. Des économies sont possibles. Ce devrait être une des préoccupations majeures des dirigeants de SSII. L'objectif est de rester en dessous de 20 à 25% du CA (si possible 20% maximum).

Les SSII doivent veiller à la mise en place de la nouvelle loi de modernisation de l'économie qui prévoit qu'à compter du 1er janvier 2009, les délais de paiement entre entreprises seront plafonnés à 60 jours (ou 45 jours fin de mois). En effet la surveillance du poste client est capitale pour 38% des SSII. Cette surveillance passe par un suivi régulier des comptes clients, mais aussi sans aucun doute par une amélioration de la qualité des développements.

Nous préconisons de « surveiller » le poste production immobilisée qui dans certains cas peut cacher des déficits. Il est d'ailleurs significatif de trouver, en moyenne, un poste production immobilisée, plus important dans les entreprises déficitaires.

Vous devez avoir le maximum de salariés facturables et facturés. Moins de 20% de personnel non facturé est un objectif facile à atteindre.

Nous préconisons de ne pas avoir toute son activité en régie. En effet dans ce cas vous aurez un jour ou l'autre des intercontrats.

Nous conseillons d'industrialiser une partie du travail, c'est à dire de construire des briques réutilisables. Ce n'est pas toujours facile, mais c'est toujours très rentable

### 11.3 Conclusion générale

Nous avons analysé les comptes des SSII avec nos idées, nos méthodes de dirigeant de SSII et non d'analystes financiers.

Nous pensons que si notre étude n'est pas exhaustive, elle reste pertinente et elle doit être utile pour l'action.

Elle vous apporte des informations qui doivent vous permettre de comparer votre entreprise à la moyenne du secteur.

La réalisation de cette étude nous a passionnés.

Nous avons « adoré » étudier le bilan d'entreprises en bonne santé (beaucoup plus nombreuses qu'il y a 4 ans)

Nous avons souhaité proposer des axes d'amélioration, qui restent bien sur discutables.

L'informatique est un métier d'avenir.

Même si actuellement un pessimisme généralisé est présent partout, à notre avis, les SSII ont de beaux jours à vivre et des projets passionnants à réaliser.

Bonne réussite dans vos projets.

Hervé Morvan

Jean Morvan

Maxime Morvan

Si vous souhaitez échanger sur cette étude écrivez nous à

[j.morvan@jm-contacts.com](mailto:j.morvan@jm-contacts.com)

ou [max.morvan@free.fr](mailto:max.morvan@free.fr)

## 12 Annexe méthodologique : Ratio moyen ou moyenne des ratios

Nous avons choisi, comme en 2003, de présenter les ratios moyens et non la moyenne des ratios.

Prenons un exemple pour expliquer de quoi il s'agit :

Nous avons 3 entreprises

- L'entreprise 1 a un chiffre d'affaires de 10 millions d'Euros avec un résultat de 10% sur chiffre d'affaires.
- L'entreprise 2 a un chiffre d'affaires de 1 million d'Euros avec un résultat de 5% sur chiffre d'affaires.
- L'entreprise 3 a un chiffre d'affaires de 2 millions d'Euros avec un résultat de 5% sur chiffre d'affaires.

Globalement ces 3 entreprises font un chiffre d'affaires de 13 millions d'Euros (10+ 1+ 2 ) et dégagent globalement un résultat de 1 150 000 Euros (1 + 0,05 + 0,1) soit un ratio moyen résultat sur CA de 1 150 000/13 000 000 ou 8,8%

Si maintenant nous faisons la moyenne des ratios nous avons  $10+5+5 = 20/3 = 6,67\%$

On constate dans cet exemple que l'écart est important.

Dans notre étude les écarts sont normalement plus faibles, compte tenu du nombre d'entreprises.

Les écarts pourraient rester importants si les grandes entreprises avaient des résultats très différents des petites entreprises.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous nos écarts pour quelques ratios 2007 :

	Moyenne présentée	moyenne des ratios
va sur ca	62,01	63,35
ebe/ca	10,31	8,82
fp/ca	49,80	52,79
résultat sur ca	5,03	4,39
amortissement sur ca	3,12	4,00
autres achats sur ca	26,13	26,06

Le résultat sur CA est plus élevé en moyenne que si nous prenions la moyenne des ratios. Cela veut dire que globalement les grandes entreprises dégagent un résultat légèrement supérieur aux petites entreprises.

## 13 A propos de JM-Contacts

L'activité principale de JM-CONTACTS est la réalisation de développements spécifiques en sous-traitance pour des SSII francophones. Nous travaillons principalement avec les langages **Windev** (50% de l'activité), **PHP**, **Delphi** et **VB**

JM-CONTACTS a déposé la marque **Frenchshore** l'informatique offshore en français !

### SARL de droit Malgache

Date de création : Janvier 2000

Adresse : Immeuble MARBOUR – 1er étage  
ANTSAHAVOLA - ANTANANARIVO 101  
MADAGASCAR

Téléphone : (00 261) 32 07 119 72  
EMAIL : [j.morvan@jm-contacts.com](mailto:j.morvan@jm-contacts.com)

Capital social : 10 millions d'Ariary  
Banque : BMOI ANTANANARIVO  
Directeur : Jean MORVAN  
Activité : Société de Services Informatiques

N°RCS : 5603  
N°d'Identification Fiscale : 4665457  
N°Statistique : 606 593