



Analyse financière des SSII françaises

**Document réalisé pour JM-CONTACTS
par Hervé, Jean et Maxime Morvan
et Guillaume Le Lièvre**

Mars 2005

Plan de l'étude

Plan de l'étude.....	2
Introduction.....	3
Chapitre 1 : Vue globale des comptes des petites et moyennes SSII françaises	5
11 - Les chiffres globaux.....	5
12 - Le métier des SSII est très peu capitalistique.....	6
13 - Les entreprises informatiques sont, somme toute, rentables.....	7
14 - Le chiffre d'affaires par salarié est relativement élevé (et les coûts aussi)	7
14 - Deux postes de charges à surveiller.....	8
Chapitre 2 : Analyses détaillées des postes de l'actif du bilan.....	10
21 - Les immobilisations.....	10
22 - Les créances clients	11
23 - Les disponibilités et les placements en valeurs mobilières	12
Chapitre 3 : Analyses détaillées des postes du passif du bilan	14
31 - Les fonds propres	14
32 - Les dettes financières	15
33 - L'encours fournisseurs.....	16
Chapitre 4 : Analyses des postes du compte de résultat.....	18
401 - La taille des entreprises	18
402 - La composition du chiffre d'affaires	18
403 - La vente de matériel	19
404 - Les autres achats et charges externes.....	20
405 - Les impôts, taxes et versements assimilés	21
406 - Les frais de personnel.....	22
407 - Amortissements et provisions.....	23
408 - Les frais financiers	23
409 - Le résultat exceptionnel.....	24
410 - Le résultat net	24
411 - La participation des salariés	26
412 - L'impôt sur les bénéfices	26
Chapitre 5 : Analyse de 3 ratios du compte de résultat	28
51 - La rotation de l'actif.....	28
52 - La valeur ajoutée	28
52 - L'EBE	30
Chapitre 6 : Les données par salarié	32
Chapitre 7 : Comparaisons des entreprises déficitaires et des entreprises rentables	33
Chapitre 8 : Nos préconisations.....	37
81 - Augmenter le chiffre d'affaires par salarié	37
82 - Passez une partie au moins de votre chiffre d'affaires au forfait.....	43
83 - Diminuez vos frais généraux	45
84 - Ne consacrez pas trop d'énergie à étudier les autres postes de charges.....	46
85 - Améliorez la qualité de votre prestation et diminuez votre encours clients.....	46
86 - Devenez éditeur, au moins en partie	47
87 - Spécialisez-vous dans un secteur d'activité	48
Conclusions.....	50
Annexes.....	52

Introduction

La situation des grosses sociétés informatiques est bien connue. Plusieurs d'entre elles sont cotées en bourse et publient régulièrement quantités de données économiques et financières.

Par contre, à notre connaissance, il n'y a pas d'études financières publiées sur les petites et moyennes SSII. L'analyse sectorielle de la Banque de France ne reprend qu'une petite centaine de SSII de taille et de métier très variables et n'est pas diffusée car non représentative de notre secteur.

Travaillant pour les petites et moyennes SSII, nous souhaitons connaître la situation financière du secteur et savoir les différences existantes entre les entreprises bénéficiaires et les entreprises déficitaires. Ne trouvant pas les informations que nous recherchions, nous avons décidé de réaliser nous même cette étude.

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 est représentatif de ce secteur.

Nous avons volontairement exclu les autres codes APE apparentés, à savoir 722 A, 722 Z et 721C. Si nous avons élargi notre champ d'investigation, nous aurions du augmenter le nombre d'entreprises analysées et donc le coût de l'étude.

Nous avons choisi la taille de chiffre d'affaires en ignorant :

- Les TPE ayant un chiffre d'affaires inférieur à 100 000 Euros (il en existe beaucoup). Ces entreprises sont souvent unipersonnelles et ont des données non significatives.
- Les « grosses » entreprises d'un CA supérieur à 10 Millions d'Euros, trop peu nombreuses pour permettre de tirer des lignes directrices claires.

Notre échantillon est tout à fait représentatif des entreprises ayant transmis les bilans 2003 aux greffes. Cependant, un nombre important de sociétés ne transmettent pas leur bilan en infraction avec la loi. Il ne nous est pas possible de connaître leur situation.

Notre analyse est la suivante :

- Les entreprises de la moitié Nord de la France sont beaucoup plus nombreuses à transmettre leur bilan que leurs homologues du sud.
- Nous pensons que les SARL en difficulté transmettent moins facilement leurs bilans que les SARL « in bonis ».
- En sens contraire, les SA et SAS en difficulté doivent être plus rapides dans ces transmissions. En effet, les commissaires aux comptes ne veulent pas être pris en défaut spécialement quand la situation est dégradée.

Globalement, nous savons que notre échantillon est représentatif des SSII transmettant leur bilan et nous pensons qu'il représente une image assez fidèle du secteur.

Cette analyse nous a apporté et vous apportera de nombreuses informations utiles pour orienter la stratégie de votre entreprise :

- Quel est le chiffre d'affaires moyen par salarié ?
- Est-il facile de s'installer dans ce métier ?
- A quelle vitesse les clients paient-ils ?
- Quelles entreprises gagnent de l'argent et pourquoi ?
- Quel est le salaire moyen d'un salarié par mois ou par an ?
- Quel est le coût moyen d'un salarié par jour, par mois ou par an ?
- Etc...

Si vous le souhaitez, vous pouvez saisir vos propres données dans les tableaux Excel présentés en annexe et mettre en évidence vos points forts et vos points faibles.

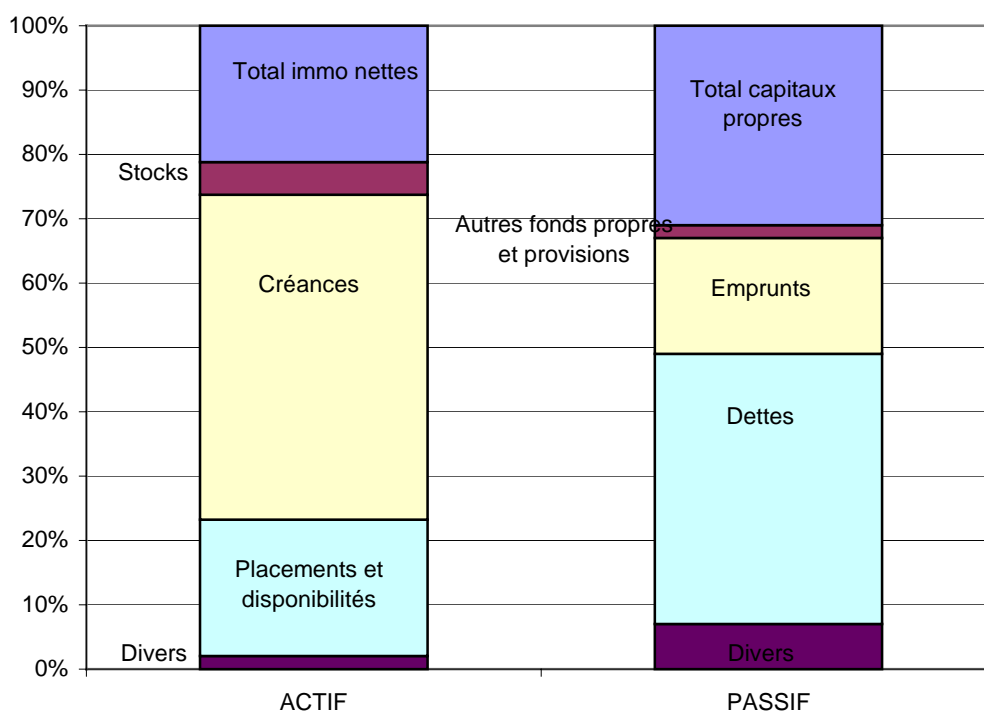
Nous espérons que notre analyse vous apportera des informations utiles et nous vous souhaitons bonne lecture.

Chapitre 1 : 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.

11 - Les chiffres globaux

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



Le compte de résultat moyen est reproduit ci-dessous :

	Moyenne	% / CA	% / produit d'exploitation
Chiffre d'affaires	1 106	100,00	95,29
Total produits d'exploitation	1 161	104,94	100,00
Achats et variations de stocks	205	18,55	17,68
Autres achats et charges externes	270	24,39	23,24
Impôts et taxes	18	1,64	1,56
Frais de personnel	586	52,94	50,44
Dotations et autres charges	57	5,13	4,89
Total charges d'exploitations	1 135	102,65	97,82
Résultat financier	-1	-0,07	-0,07
Résultat exceptionnel	7	0,66	0,63
Participations des salariés	4	0,40	0,38
Impôts sur les bénéfices	7	0,64	0,61
Bénéfice	20	1,85	1,76

12 - Le métier des SSII est très peu capitalistique

L'actif total par salarié est de 58 000 Euros et est représenté en grande partie par les créances clients et les disponibilités.

Les immobilisations nettes par salarié ne s'élèvent qu'à 10 000 Euros.

Les capitaux propres moyens par salarié sont de 20 000 Euros, mais la trésorerie disponible (ou placée) est de 12 000 Euros.

Il suffit donc de disposer d'environ 10 000 Euros par salarié pour s'installer dans ce métier.

C'est un premier enseignement capital : **il n'y a pas de barrières à l'entrée**. Il est très facile de s'installer, d'où l'importance du nombre de SSII en France.

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

De plus, même si elle est limitée, (surtout en valeur absolue) la rentabilité des TPE semble meilleure que la rentabilité moyenne du secteur.

Certains cabinets d'études prévoient une diminution drastique du nombre de SSII dans les prochaines années. Nous ne le pensons pas.

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 engagements financiers 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 en aucun cas financières ; le seul problème pour ces TPE est commercial : trouver des clients, et des clients solvables.

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.

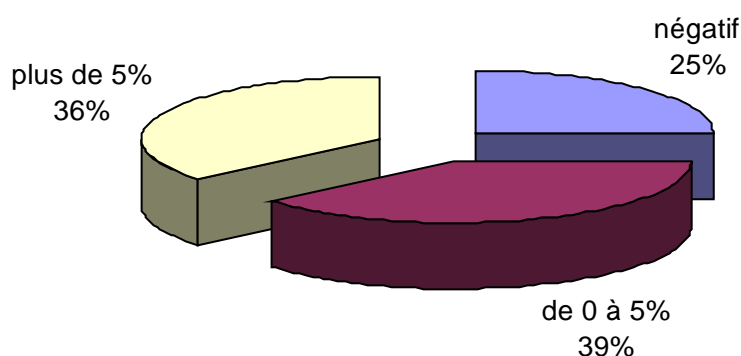
13 - Les entreprises informatiques sont, somme toute, rentables

2003 est sans doute l'année la plus mauvaise pour ce secteur d'activité et nos entreprises dégagent cependant (en moyenne) un résultat net après impôts proche de 2 % du chiffre d'affaires.

Le résultat net sur capitaux propres s'établit à 20 000 / 239 000 Euros soit plus de 8 % du capital investi. Ce n'est pas exceptionnel, loin de là, mais c'est tout à fait correct pour une année noire.

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

Résultat net sur Chiffre d'affaires



14 - Le chiffre d'affaires par salarié est relativement élevé (et les coûts aussi)

Le chiffre d'affaires moyen par salarié est de 86130 Euros.

C'est, sans aucun doute, cette donnée qui constitue la principale barrière à l'entrée. Il faut trouver un chiffre d'affaires récurrent proche de 90 000 Euros pour s'installer seul.

L'ensemble des charges par salarié est aussi voisin de 84 000 Euros. C'est ici que le bât blesse. **Nos entreprises sont trop coûteuses.**

Nous reviendrons en détail sur ce problème dans les chapitres suivants ; mais réalisons dès maintenant un calcul simple :

Imaginons que vous vendiez 150 jours en moyenne par salarié (vous ne facturez pas votre comptable, votre secrétariat, votre service commercial). Dans ce cas, votre facturation moyenne journalière devra être au minimum de $84\,000 / 150 = 560$ Euros avant de voir le premier bénéfice.

A noter toutefois que ces chiffres sont plus faibles que ceux des très grandes SSII (non étudiées ici). Pour elles, le CA moyen annuel par salarié est souvent supérieur à 120 000 Euros et la facturation moyenne minimum s'établit à $120\,000 / 150 = 800$ Euros par jour.

Dans une conjoncture de pression à la baisse sur les prix, les SSII se doivent d'étudier de près ce problème.

Il y a 3 solutions possibles :

- Maintenir votre niveau de facturation journalière élevé, mais cela risque d'être de plus en plus difficile.
- Diminuer vos coûts et vos frais de fonctionnement : c'est un objectif qui reste toujours d'actualité même si cela n'est pas toujours facile à réaliser.
- Sous-traiter une partie de votre activité en offshore ; c'est sans aucun doute le passage obligé pour rester compétitif et pour gagner de l'argent durablement.

14 - Deux postes de charges à surveiller

Il n'y a dans ce métier que deux postes de charges à surveiller :

- Les frais de personnel : 53 % du CA
- Les achats (achats plus autres achats et charges externes) : 43% du CA

Globalement, les frais de personnel s'élèvent à 46 000 Euros par salarié dont 32 400 Euros de salaires et 13 400 Euros de charges. Ce sont des chiffres « raisonnables », « normaux » et ce n'est donc pas ici qu'en moyenne se trouve la solution d'amélioration de la rentabilité.

32 400 Euros de salaire brut par salarié, ce n'est en aucun cas exagéré, puisque cela ne correspond qu'à environ 24 000 Euros de salaire net (soit 2 000 Euros net par mois pour 12 mois). Ne vous attendez donc pas à réduire ce montant à l'avenir ; bien au contraire.

Nous aurions plutôt tendance à vous proposer de l'augmenter pour satisfaire vos salariés, tout en sous-traitant une partie du travail à l'étranger.

Vous gagnerez en rentabilité et en satisfaction du personnel.

Les autres achats et charges externes sont trop élevés. Durant les années favorables (1999-2000) les SSII françaises ont augmenté leurs frais généraux. Ceci pèse aujourd'hui sur leur rentabilité. Un effort de réduction des charges de structure est à réaliser. Il n'y a pas de raison dans ce métier d'avoir 21 000 Euros de charges de structure par salarié et par an. Ceci correspond à 140 Euros de frais généraux par jour de travail « vendu ».

Les SSII consomment peu de capitaux, et de ce fait, il est relativement facile de créer une telle entreprise.

Malgré une conjoncture défavorable, les entreprises informatiques sont restées rentables en 2003. Mais l'avenir peut être compromis par des frais de fonctionnement trop élevés compte tenu de la pression actuelle sur les prix.

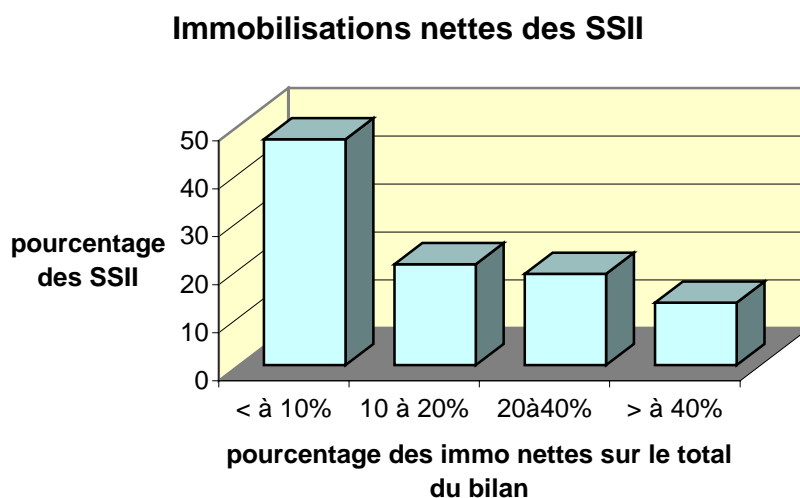
Les SSII vont devoir réorienter leur stratégie pour rester compétitives.

Chapitre 2 : Analyses détaillées des postes de l'actif du bilan

21 - Les immobilisations

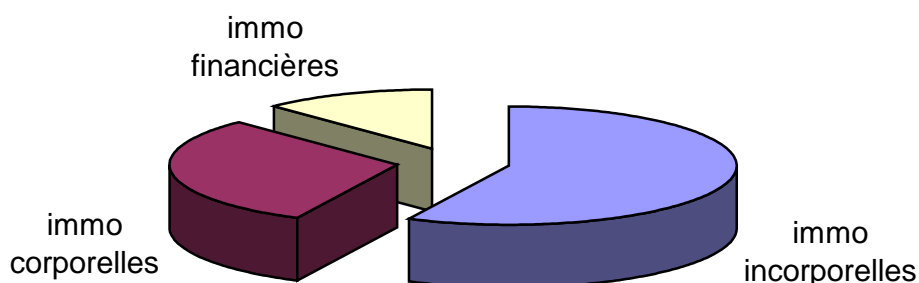
Le métier de réalisation de logiciels réclame très peu d'investissements. En moyenne, les immobilisations nettes s'établissent à 21% du total du bilan avec une moyenne de 164 000 Euros par entreprise.

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. 40% des SSII n'ont aucune immobilisation incorporelle, pendant que 18% d'entre elles ont un montant supérieur à 100 000 Euros.

Dans notre métier, il est normal de faire de la recherche développement ; par contre, quelques entreprises ont dans leur bilan une valeur importante attribuée à leur fonds commercial.

C'est un chiffre à regarder de près car il peut cacher une certaine « gonflette ». En fait, il faut vérifier si cette valeur est réelle ou un peu surfaite.

D'un autre coté, 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.

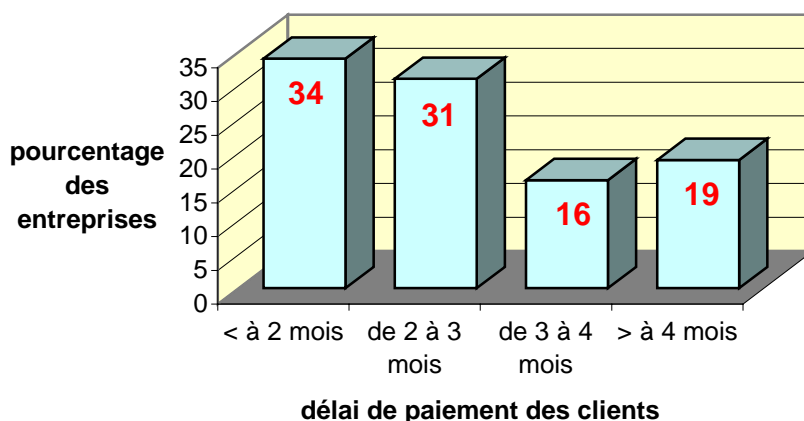
22 - Les créances clients

C'est, et de très loin, le poste le plus important de l'actif soit en moyenne 318 000 Euros et 41% du total bilan.

Ce poste mérite donc une attention toute particulière.

La durée moyenne d'encaissement des factures clients est de 88 jours, ce qui semble excessif et qui constitue une surprise pour nous. En effet, les SSII vendent principalement de la main d'œuvre qui est payée chaque mois. Il est 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 :

Délai d'encaissement des créances clients



Globalement, 1/3 des factures est payée avant 2 mois, ce qui est un délai normal.

Un autre tiers est payé entre 2 et 3 mois, ce qui reste raisonnable.

Un troisième tiers est payé au-delà de 3 mois, ce qui semble beaucoup trop, surtout pour les **19% payés au-delà de 4 mois**.

La surveillance du poste client est capitale pour un tiers 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.

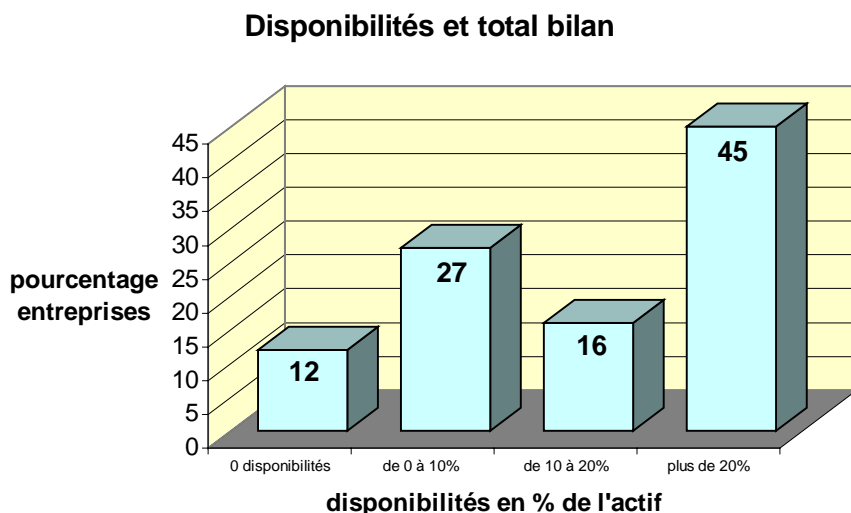
23 - Les disponibilités et les placements en valeurs mobilières

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

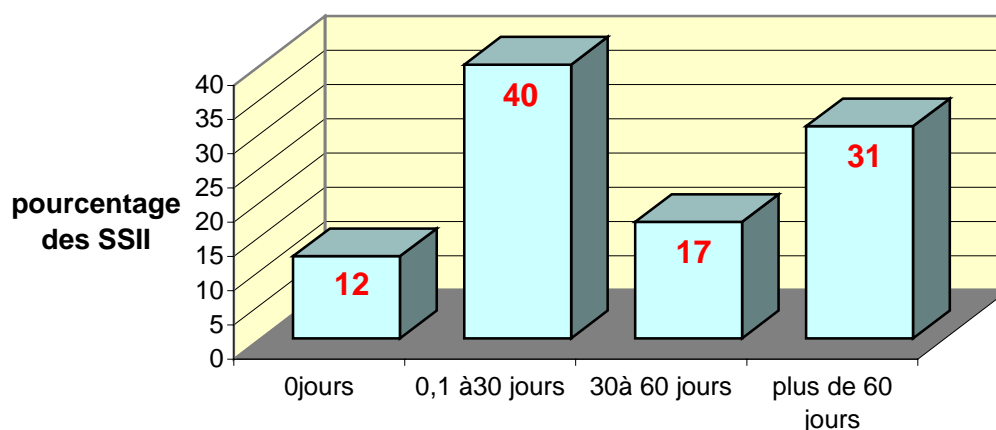
D'abord, 12% des entreprises ne disposent d'aucune disponibilité ; elles sont très vulnérables.

27% des entreprises ont, elles, des disponibilités inférieures à 10% du total de l'actif ; cela donne 39% d'entreprises « limites » en trésorerie.

Les graphiques ci dessous comparent la trésorerie disponible avec le total bilan pour l'un, et présentent la trésorerie en nombre de jours de chiffre d'affaires pour le deuxième :



Nombre de jours de trésorerie



Les autres postes du bilan ne méritent qu'une attention toute relative en particulier les stocks, quasiment inexistantes 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 dû, soit à une activité soutenue de recherche développement, soit à une surestimation de ce poste de bilan. 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 deux explications possibles ; soit la SSII dispose de liquidités en abondance et se montre « laxiste » sur le délai de paiement des clients, soit la « production » est de piètre qualité et les clients rechignent à payer un produit non fini ou non conforme.

Beaucoup de SSII disposent de liquidités en abondance.

Chapitre 3 : Analyses détaillées des postes du passif du bilan

31 - Les fonds propres

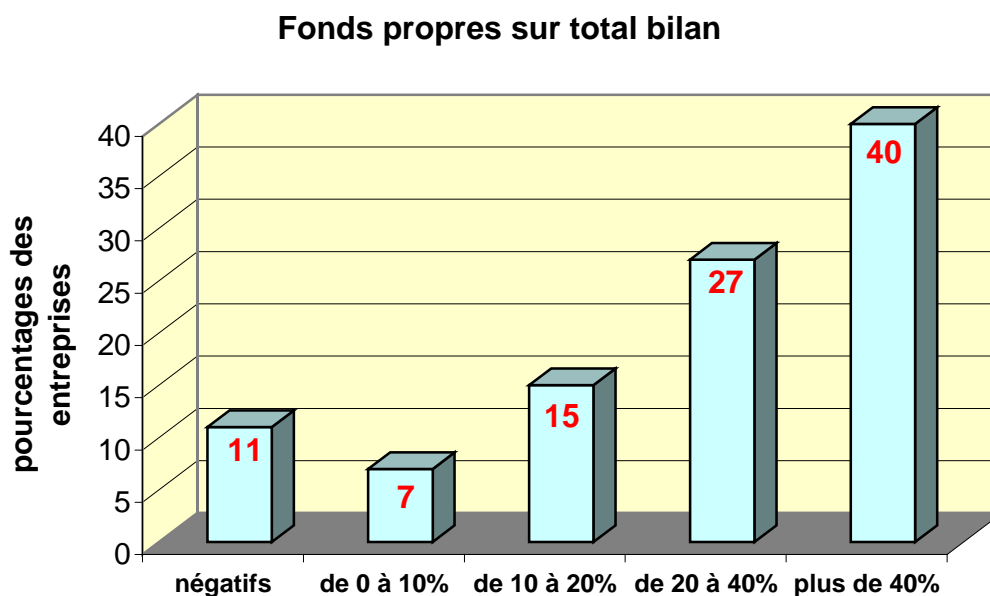
Les fonds propres déterminent la valeur comptable de l'entreprise.

11% des SSII ont des fonds propres négatifs. Nous pouvons analyser ce chiffre d'une manière optimiste ou pessimiste.

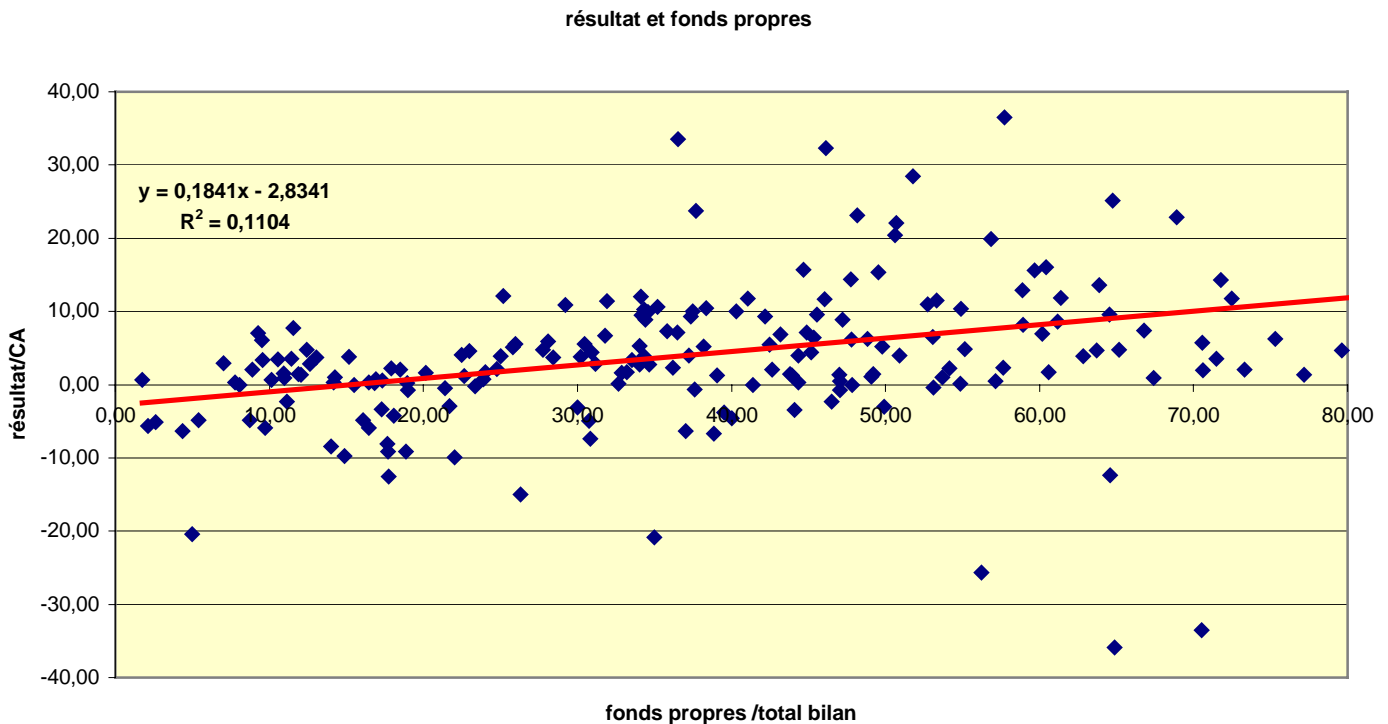
Nous avons 11% des entreprises en grande difficulté, mais ce chiffre est « normal » après deux années de crise grave.

Comme nous l'avons dit dans l'introduction, il est plausible que notre échantillon soit légèrement biaisé dans ce domaine. En effet, toutes les entreprises ne transmettent pas leurs comptes aux greffes des tribunaux de commerce ; loin de là. Notre étude ne concerne, que les entreprises ayant transmis leur bilan. Il est possible qu'un certain nombre d'entreprises en difficulté se soient abstenues de transmettre leur bilan.

Seulement 7% des entreprises ont des fonds propres compris entre 0 et 10% du total de l'actif, pendant que 40% des SSII ont des fonds propres supérieurs à 40% du total bilan :



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, mais aussi une corrélation positive entre les fonds propres et le résultat net.

32 - 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 s'élèvent à 143 000 Euros et représentent 18% du total du bilan.

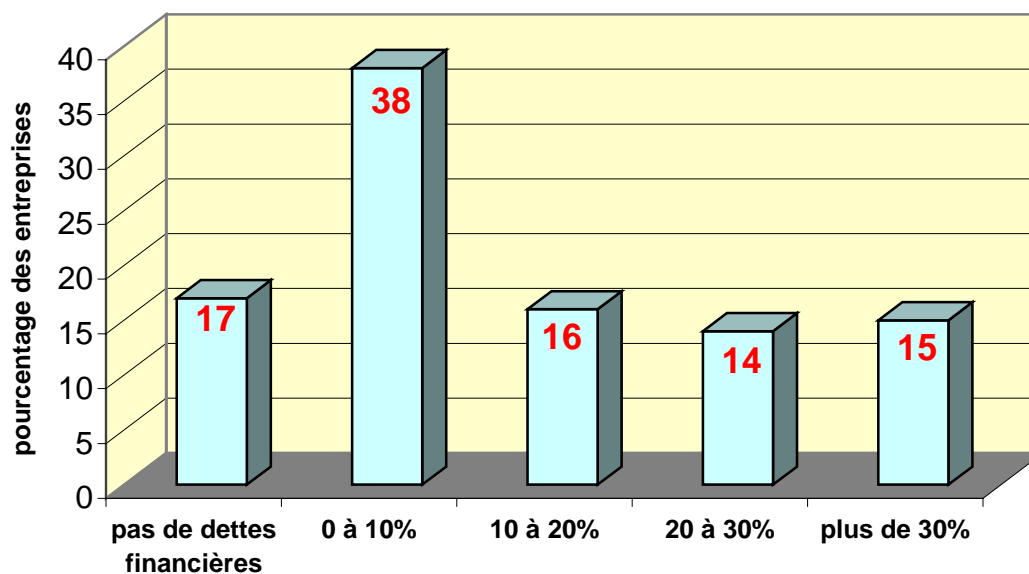
Nous pensons trouver des chiffres moins favorables après deux années noires.

Comme prévu les entreprises bénéficiaires sont peu dépendantes des banques et inversement :

- Les SSII gagnant plus de 5% du CA ont un ratio dettes financières sur total bilan de 6%.

- Pour les SSII déficitaires, ce ratio monte à 38%, ce qui est bien sûr beaucoup trop élevé.

Dettes financières sur Total Actif

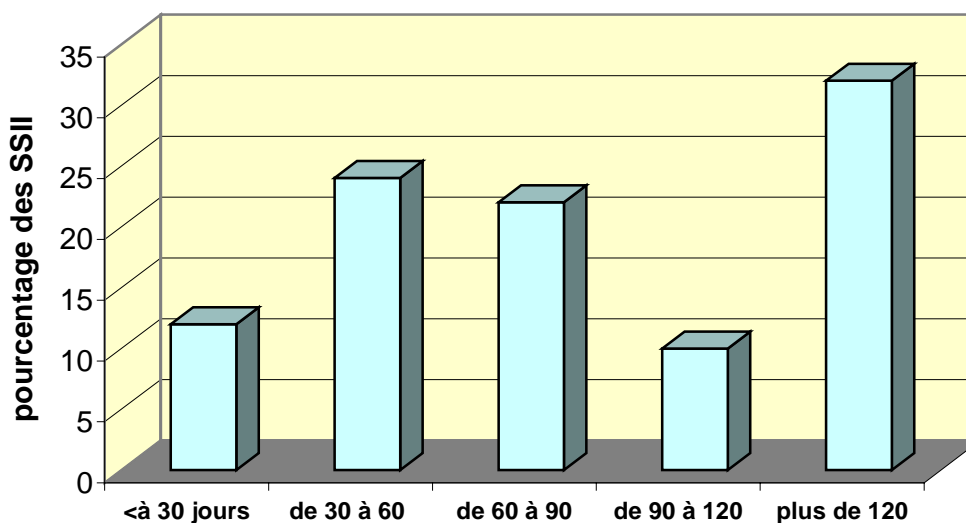


33 - L'encours fournisseurs

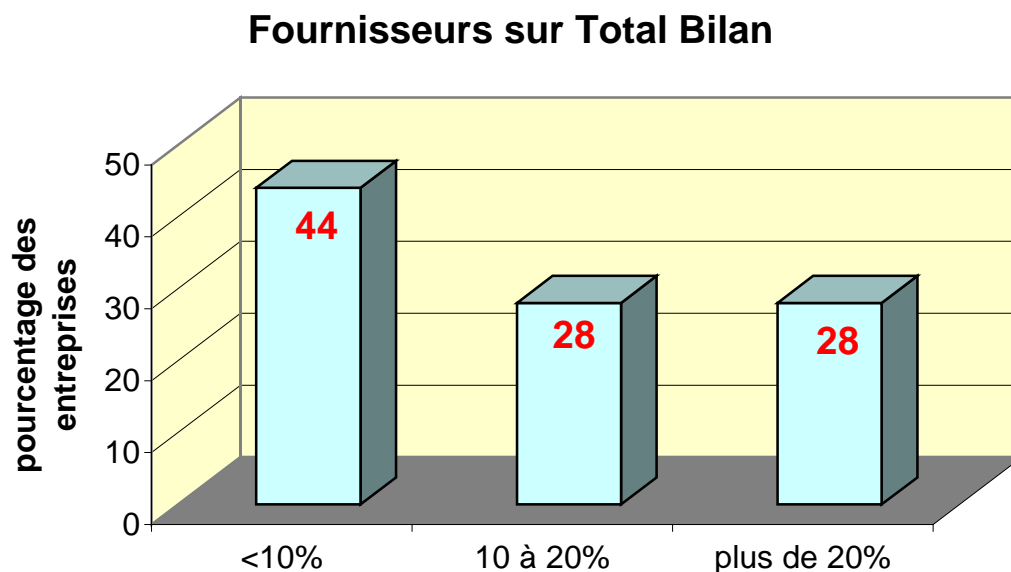
La mobilisation du poste fournisseurs semble largement utilisée dans notre métier.

La moyenne dépasse 100 jours et 42% des entreprises paient avec un délai moyen supérieur à 90 jours ; c'est une des surprises de cette analyse :

Délai fournisseurs



Cependant, compte tenu de la faiblesse relative des achats (les frais de personnel sont déterminants) le poste fournisseurs reste relativement modeste dans le total bilan, comme le montre le graphique ci-dessous :



Les fonds propres sont parfois inexistants, mais le plus souvent les SSII disposent de fonds propres largement suffisants.

Le recours aux financements bancaires est en général, très limité mais quelques SSII sont endettées et donc vulnérables.

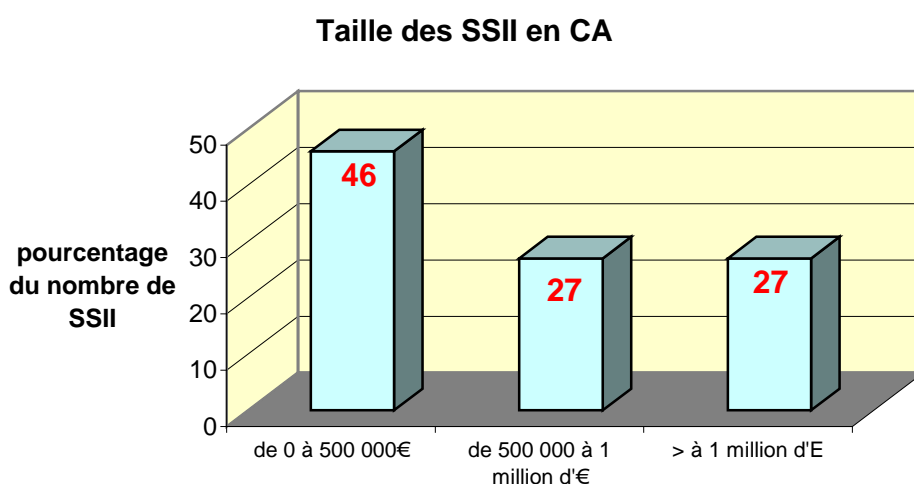
Le recours aux créances fournisseurs est anormalement élevé.

Chapitre 4 : Analyses des postes du compte de résultat

401 - La taille des entreprises

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

Nous rappelons le choix réalisé : analyse des SSII ayant un CA annuel supérieur à 100 000 Euros et inférieur à 10 Millions d'Euros.



402 - La composition du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires moyen de nos entreprises est de 1 106 000 Euros.

Il se décompose en :

- Vente de marchandises : 210K Euros
- Production vendue de biens : 97K Euros
- Production vendue de services : 799K Euros

Environ la moitié des SSII vend un peu de marchandises (matériel) en général, de manière peu significative. Le taux de marge brute sur vente de marchandises est en moyenne de 26%.

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.

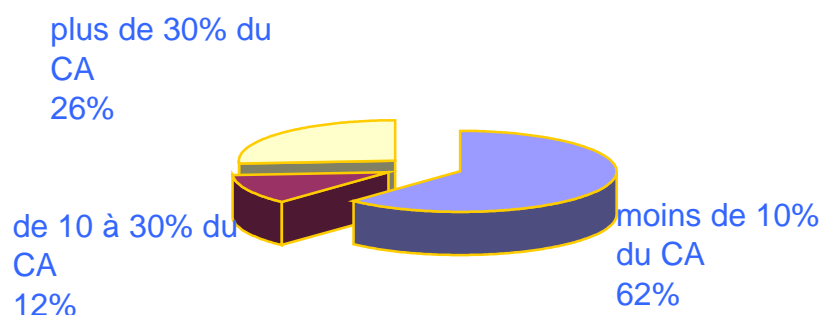
Les autres postes constituant le total des produits d'exploitations (production stockée, production immobilisée, subventions d'exploitations...) sont peu significatifs (55 000 Euros en moyenne par entreprise).

403 - La vente de matériel

Pour plusieurs entreprises de notre échantillon, la vente de matériel représente une part significative du chiffre d'affaires.

Nous ne nous attendions pas à trouver un tel chiffre. En effet, le code APE 722 C n'est pas « adapté » aux sociétés dont la principale activité est la vente du matériel informatique :

SSII vendant du matériel informatique



La marge brute semble correcte pour la vente de matériel mais, ce n'est néanmoins pas une bonne idée de se lancer dans ce métier annexe.

En effet, les entreprises réalisant plus de 30% de leur chiffre d'affaires dans la vente, ont en moyenne un résultat net négatif de 2,3%, alors que les entreprises ne vendant pas (ou très peu) de matériel ont un résultat positif de 3,8%.

La vente de matériel, ce n'est pas votre métier. Par rapport à des entreprises spécialisées, votre capacité d'achat est sans aucun doute insuffisante et vos prix de vente sont donc trop élevés.

Vous risquez ainsi de mécontenter des clients qui auront l'impression d'avoir payé trop cher et qui de ce fait auront aussi un doute sur votre compétitivité dans votre cœur de métier : Le développement informatique.

Vous risquez aussi de devoir affecter des développeurs à du service après vente, domaine qui ne leur plaira pas, dans lequel ils n'excelleront pas et que vous aurez du mal à facturer au juste prix.

Vous pouvez être intéressé parce qu'on appelle aujourd'hui le « one stop shopping », c'est à dire un seul fournisseur pour une prestation totale. C'est une idée intéressante pour votre client.

Nous préconisons de répondre à ce type de demande en établissant un partenariat avec un spécialiste de la vente de matériel informatique. Ce partenariat peut avoir de nombreux avantages, d'abord la qualité globale de la prestation doit être excellente mais, ces échanges doivent vous apporter du chiffre d'affaires nouveau. En effet, votre collègue doit logiquement vous rendre « la pareille » en orientant vers vous ses clients recherchant des prestations de développement.

404 - Les autres achats et charges externes

C'est un poste très significatif que les SSII doivent étudier en priorité. La moyenne pour notre échantillon est de 270 000 Euros par entreprise soit un peu plus de 24% du CA.

Le tableau suivant prouve, s'il en était besoin, que ce poste est réellement déterminant dans la santé des SSII.

% Autres achats et charges externes sur CA	Résultat net sur CA
< à 25%	5,30%
> à 25 %	-2,50%

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

Pour faire simple, nous les assimilons aux frais généraux même si, bien sur, ce n'est pas exact. **Plus les entreprises dépensent de frais généraux, moins elles seront bénéficiaires.**

L'objectif est simple, sauf exception, il faut rester en deçà de 25% du CA.

En moyenne, les autres achats et charges externes s'élèvent à 21 000 Euros par an et par salarié.

On voit bien immédiatement que ce poste est beaucoup trop lourd, et même carrément 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 les $\frac{3}{4}$ des salariés).

Nous aboutissons donc à des frais généraux moyens de $21\ 000 / 150 = 140$ Euros par jour facturé, ce qui est beaucoup trop par rapport aux entreprises moins dépensières qui vont pouvoir vous concurrencer et gagner les appels d'offre.

Un bon cinquième des entreprises (21%) ont un poste autres achats et charges externes supérieur à 30 000 Euros 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 dans une fourchette comprise entre 150 et 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 25% du CA et à moins de 20 000 Euros par salarié, sauf si justement vous sous-traitez beaucoup.

405 - Les impôts, taxes et versements assimilés

Ce poste est peu important : 18 000 Euros en moyenne par entreprise et 1.64% du chiffre d'affaires.

Ce chiffre est aussi en général très proche pour toutes les entreprises.

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

406 - 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 586 000 Euros par entreprise soit 53% du chiffre d'affaires. Les SSII constituent, ce n'est pas une surprise, **une « industrie » de main d'œuvre »**.

En moyenne, les entreprises ayant un ratio frais de personnel sur CA inférieur à 50% gagnent de l'argent (4,7% du CA) pendant que les entreprises pour lesquelles le ratio est supérieur à 50% ont en moyenne un résultat net négatif de 0,5%.

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

Pour les entreprises déclarant leurs effectifs, le chiffre d'affaires moyen par salarié est de 86 125 Euros et les frais de personnel par salarié sont de 45 770 Euros.

Le salaire moyen, hors charge sociale, s'élève à 32 400 Euros par personne. Ceci semble être un chiffre tout à fait raisonnable puisque cela correspond à un salaire net approximatif de 24 000 Euros par an, soit 2000 Euros net par mois sur 12 mois et 1 850 Euros net par mois pour 13 mois.

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

Le tableau ci-dessous donne la comparaison entre les entreprises déficitaires et celles dont le résultat net est supérieur à 5% du CA :

Chiffres en K€

Résultat	> à 5% du CA	négatif	écart en valeur	écart en %
CA par salarié	95,8	82,3	13,5	14,0
Frais de personnel par salarié	46,7	48,5	-1,8	-4,0
CA moins Frais de personnel par salarié	49,1	33,8	15,3	31,0

Nous voyons bien que le chiffre d'affaires par salarié est capital.

Il y a plusieurs façons d'augmenter ce chiffre d'affaires :

- Augmenter le niveau de facturation journalière. Ceci risque d'être difficile à réaliser compte tenu de la pression actuelle sur les prix.

- Augmenter le nombre de jours facturés par salarié. C'est une éventualité à étudier. Nous avons vu des différences énormes en la matière. Une des pistes, est de diminuer le nombre de personnes non facturées et non « facturables » ; la deuxième piste, est de facturer plus de jours par développeurs. Pour cela, il faut en particulier diminuer le poids des inter-contrats. Pour y arriver, vous devez facturer une partie de votre activité au forfait et arrêter « le tout régie » qui est un des maux des SSII françaises. Nous revenons plus en détail sur ce point au chapitre Préconisations.
- Sous-traiter une partie de votre activité en offshore.

407 - 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 41 000 Euros par entreprise et se situent à 3,7% du chiffre d'affaires.

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 0,9% du CA). Il est par contre, probable que compte tenu de la conjoncture ces chiffres aient été sous-estimés. Il faut s'attendre à une augmentation de ces postes en 2005 quand les résultats seront bien meilleurs.

En SA et SAS, les fluctuations de ces postes sont proches de la réalité car les commissaires aux comptes veillent au grain. En SARL, le niveau de provisions dépend « souvent » de la capacité à faire ces provisions.

408 - Les frais financiers

Les moyennes et petites SSII françaises n'enrichissent pas beaucoup les banquiers.

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

La trésorerie disponible est aussi assez fournie en moyenne, et le recours aux financements courts termes est donc très limité, sauf exceptions.

Globalement, le résultat financier est négatif de 800 Euros en moyenne par entreprise. C'est une somme insignifiante, qui se décompose entre

8000 Euros de frais financiers compensés par 7 200 Euros de produits financiers.

Même les SSII déficitaires font peu appel aux banques (résultat financier négatif de 4 800 Euros). L'explication est extrêmement simple, elles n'ont pas la capacité à emprunter et à séduire ces banques.

Les entreprises dégagent un résultat supérieur à 5% du CA ont en moyenne, une trésorerie positive et obtiennent un résultat financier positif de 0,4% du CA.

409 - Le résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel moyen est positif de 7 300 Euros par entreprise. Un résultat exceptionnel négatif peut souvent être considéré comme signe de difficultés.

Ainsi :

- Les SSII ayant un résultat positif supérieur à 5% du CA ont un résultat exceptionnel positif de 1,8% du CA.
- Les SSII ayant un résultat net compris entre 0 et 5% du CA ont un résultat exceptionnel positif de 0,5% du CA.
- Les SSII perdant de l'argent ont en moyenne un résultat exceptionnel négatif de 0,5% du CA.

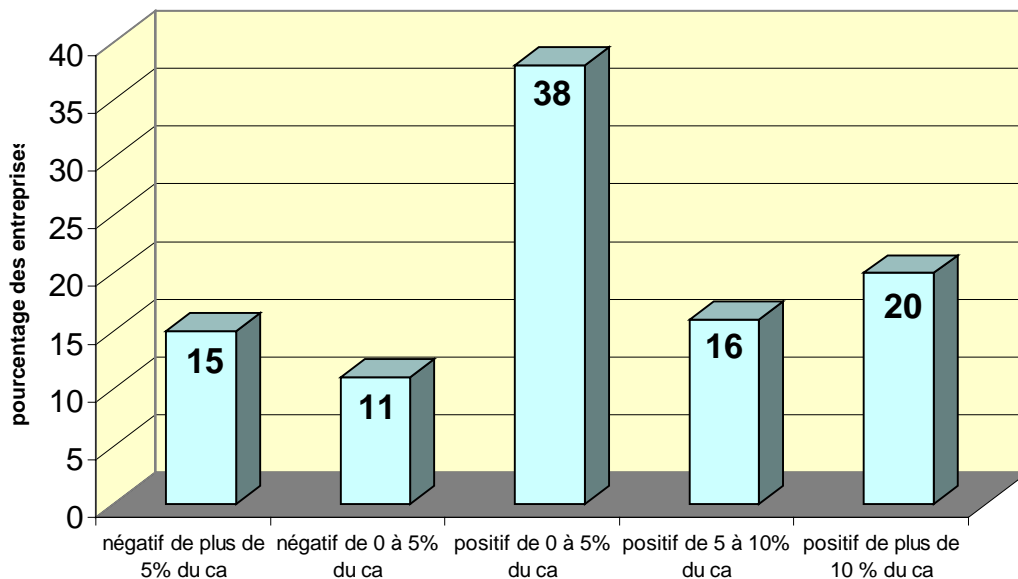
410 - Le résultat net

Le résultat net moyen est positif de 20 440 Euros en 2003. C'est une bonne surprise compte tenu de la conjoncture catastrophique de l'année.

Ce bénéfice représente 1,85% du chiffre d'affaires, ce n'est pas extraordinaire, loin de là, mais c'est tout de même réconfortant.

Bien entendu, ce résultat moyen cache de très grosses disparités comme le montre le graphique ci dessous :

Résultat net sur CA



Un quart des SSII (26%) a un résultat négatif (15% perdent plus de 5% de leur chiffre d'affaires).

Environ les trois quarts des SSII gagnent de l'argent en 2003 ; plus du tiers dégage un résultat supérieur à 5% du CA et une entreprise sur 5 (soit 20% du total) a un résultat net supérieur à 10% du CA.

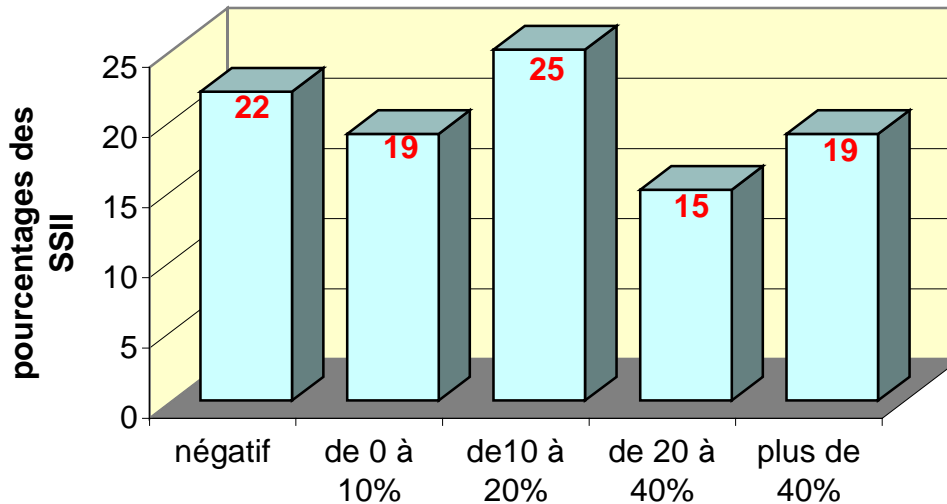
Pour analyser la rentabilité des capitaux investis, nous avons d'abord mis de côté les 11% d'entreprises qui n'ont plus de capitaux propres.

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 11%. 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 327 000 Euros et le bénéfice net de 36 000 Euros.

Mais les chiffres sont encore très variables ; 22% des entreprises ont un ratio résultat sur fonds propres négatif, et 19% des entreprises dégagent un résultat supérieur à 40% des fonds propres ; cette fois, c'est vraiment un excellent placement.

Résultat sur fonds propres



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

411 - La participation des salariés

Cette participation s'élève à 4 400 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 5% apportent une participation égale à 1% du CA.

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

412 - L'impôt sur les bénéfices

Si nos entreprises versent en moyenne, peu d'argent aux banques, elles en versent aussi relativement peu à l'Etat sous forme d'impôts sur les bénéfices.

Cet impôt s'élève en moyenne, à 7 200 Euros par SSII et ce chiffre représente 0,64% du chiffre d'affaires.

Nous avons choisi d'étudier les SSII ayant un chiffre d'affaires compris entre 100 000 Euros et 10 millions d'Euros.

Le poste autres achats et charges externes est trop lourd : Nos SSII sont trop coûteuses.

Le métier du développement informatique est un métier de main d'œuvre ; ce n'est pas une surprise. Nos SSII doivent développer leur chiffre d'affaires par salarié pour gagner en rentabilité.

Les SSII dégagent en 2003 un résultat net supérieur à 20 000 Euros ; c'est un bon score, compte tenu de la conjoncture.

Chapitre 5 : Analyse de 3 ratios du compte de résultat

51 - La rotation de l'actif

La rotation moyenne de l'actif est de 1,43 (1 106 000 Euros de chiffre d'affaires pour un total bilan de 775 000 Euros).

18% des entreprises ont une rotation inférieure à 1, et 33% des entreprises ont une rotation supérieure à 2.

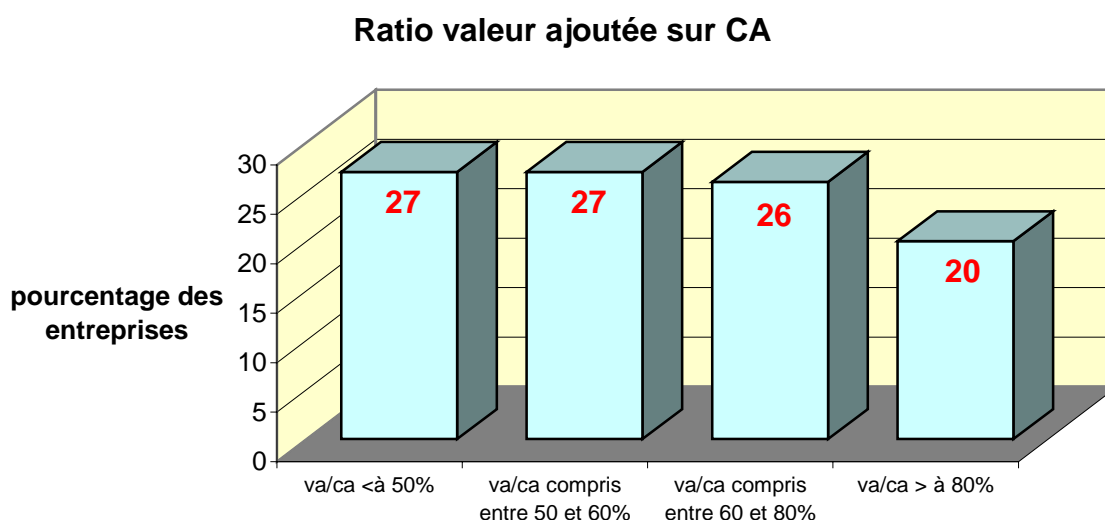
Il ne semble pas y avoir de véritables enseignements à tirer de cette rotation de l'actif :

- Les entreprises dont la rotation est inférieure à 1 ont généralement un déficit de chiffre d'affaires lié à la conjoncture.
- Les entreprises dont la rotation est supérieure à 2 ont en général un délai client très faible. Comme le poste client constitue une part importante de l'actif, un délai client très court (et favorable) entraîne une excellente rotation de l'actif.

52 - 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 59% du chiffre d'affaires (655K Euros / 1 106K Euros).

Ici aussi, les écarts sont considérables :



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

En moyenne, les entreprises ayant un taux de valeur ajoutée supérieur à 60% ont un résultat net positif de 4,7%. Pendant le même temps, les entreprises dont le ratio VA / CA est inférieur à 60%, perdent de l'argent (en moyenne - 0.6% du CA).

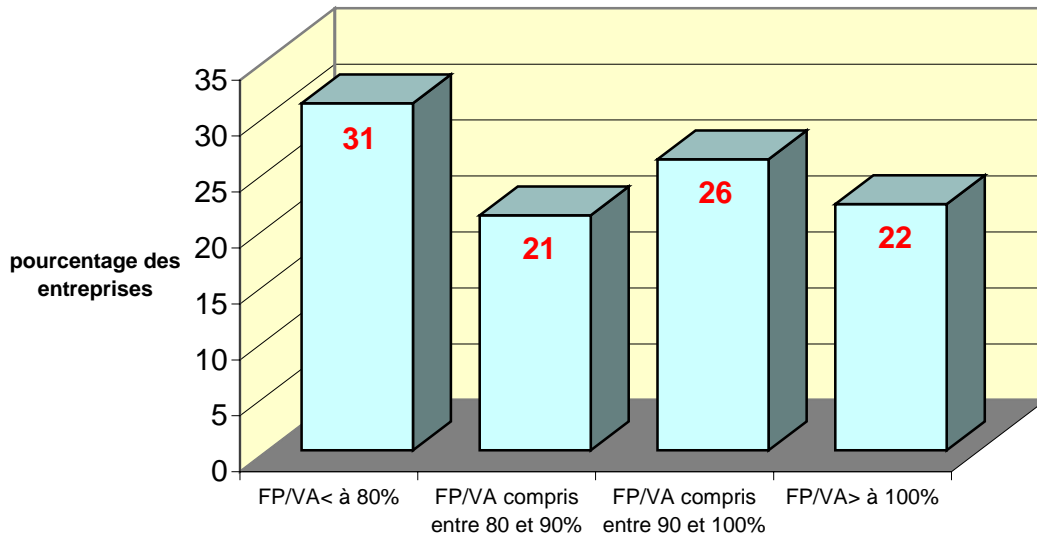
Ce n'est bien sûr, pas une surprise et c'est conforme à ce que nous venons déjà de voir au niveau du poste « autres achats et charges externes ».

La valeur ajoutée se rapporte aussi aux frais de personnel.

Dans notre échantillon le ratio FP/VA moyen est de 89% (586K€/ 655K€). Ceci ne laisse pas beaucoup de place pour les autres destinataires de la valeur ajoutée (Etat, banques, actionnaires et entreprise).

Ce taux est manifestement trop élevé. Soit la valeur ajoutée est trop faible, soit les frais de personnel sont trop élevés :

Frais de personnel sur Valeur ajoutée



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.

Il est catastrophique de constater que 22% des entreprises ont un ratio supérieur à 100 %. Toute la valeur ajoutée est consommée par les salariés ; il ne reste rien pour les autres partenaires.

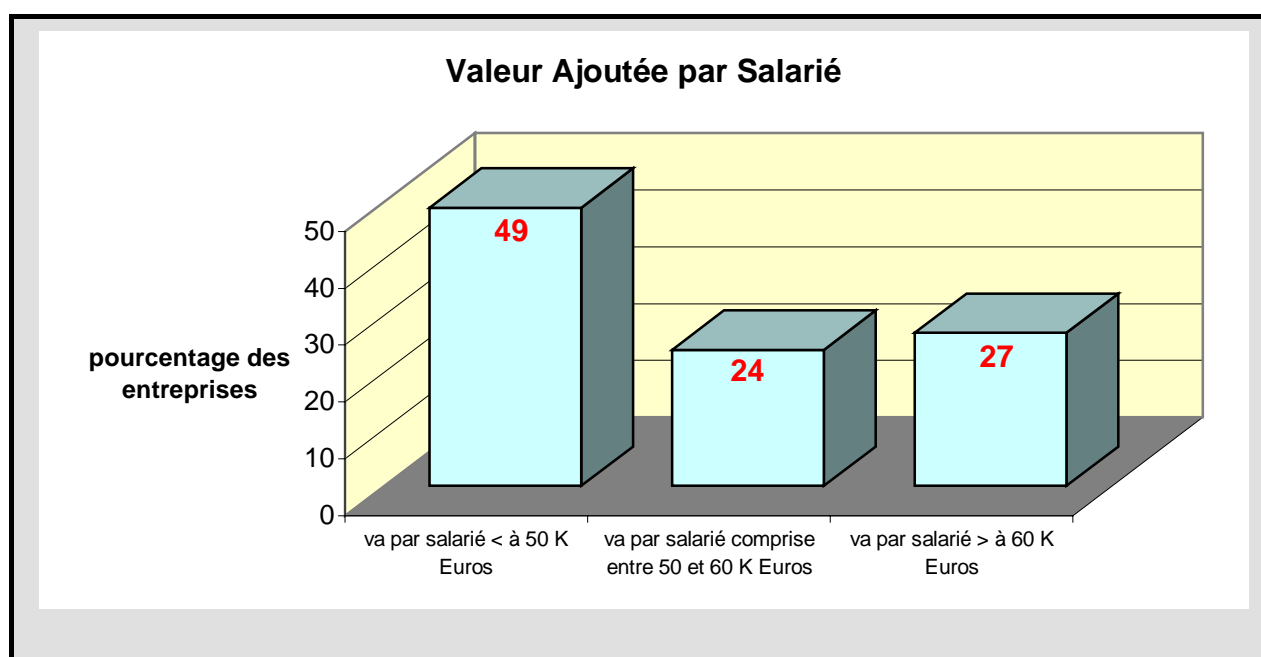
Comme nous l'avons dit plus haut, ce n'est pas tant que les charges salariales soient trop élevées ; c'est la valeur ajoutée qui est insuffisante. Si nous examinons maintenant ce résultat dans l'autre sens, nous constatons que **les SSII ayant un résultat négatif ont un ratio FP/VA de 108%**, pendant que les entreprises qui gagnent plus de 5% du CA ont-elles, un ratio de 76% comme le montre le tableau ci-dessous :

	Entreprises déficitaires	Entreprises gagnant + de 5%
% des entreprises	26%	36%
VA/CA	56%	67%
FP/VA	108%	76%

La valeur ajoutée se calcule aussi très utilement par salarié.

Globalement, la valeur ajoutée par salarié se situe à 51 300 Euros.

Une moitié des entreprises a une valeur ajoutée supérieure à 50 000 Euros par personne et un bon quart a une valeur ajoutée par salarié supérieure à 60 000 Euros :

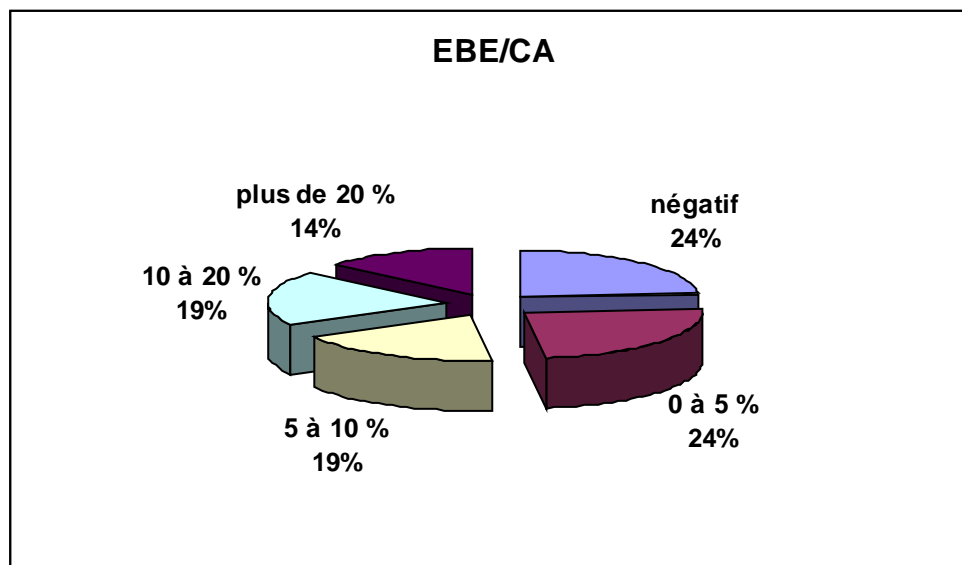


53 – L'EBE

L'analyse de l'EBE est importante.

Cependant dans notre métier elle n'apporte pas beaucoup d'informations supplémentaires par rapport au résultat net et à la valeur ajoutée.

Les résultats de nos entreprises sont présentés ci-dessous :



Un bon quart des SSII a un EBE négatif ce qui est, bien sur, très mauvais. Seulement 14% des SSII ont un EBE supérieur à 20% du CA. Espérons que ces chiffres seront nettement meilleurs dans les années à venir.

L'analyse de la valeur ajoutée est « capitale ». Le ratio valeur ajoutée sur chiffre d'affaires doit absolument être supérieur à 60%.

Une trop grosse partie de la valeur ajoutée est absorbée par les frais de personnel, laissant très peu de place pour les autres partenaires de l'entreprise.

L'EBE est très, trop, faible.

Chapitre 6 : Les données par salarié

Seulement 58% des entreprises remplissent la « case » informant sur l'effectif moyen de l'entreprise durant l'exercice.

Les données présentées ci-dessous ne sont donc pas totalement comparables avec les chiffres des autres chapitres. Le nombre moyen de salariés par entreprise est de 14 (13,92 exactement).

Le chiffre d'affaires par salarié est de 86 130 Euros en moyenne. La valeur ajoutée par salarié est de 51 330 Euros.

Les frais de personnel s'élèvent à 45 770 Euros par salarié se décomposant entre les salaires proprement-dit, 32 400 Euros, et les charges sociales 13 370 Euros.

Les entreprises communiquant leurs effectifs sont un tout petit peu plus grandes que la moyenne et leur chiffre d'affaires est de 1 198 000 Euros. Le total du bilan est de 811 000 Euros, ce qui donne un actif de 58 270 Euros par salarié.

Les immobilisations nettes sont en moyenne de 10 310 Euros par personne, ce qui confirme, s'il en était besoin, qu'il faut peu d'immobilisations pour s'installer.

Comme nous l'avons déjà signalé, les autres achats et charges externes sont élevés : 20 720 Euros de moyenne.

L'analyse des données par salarié est très intéressante.

Le chiffre d'affaires par salarié peut paraître élevé, mais il est à peine suffisant compte tenu des charges.

La comparaison de ces ratios avec vos concurrents est de première nécessité pour déterminer vos points forts et vos points faibles.

Etudiez en particulier le chiffre d'affaires par salarié, les frais de personnel, les autres achats et charges externes et bien entendu, la valeur ajoutée.

Si vous prenez le temps de saisir vos propres données, notre étude vous donnera immédiatement un premier éclairage.

Chapitre 7 : Comparaisons des entreprises déficitaires et des entreprises rentables

Les tableaux ci dessous présentent les bilans et les comptes de résultats des SSII françaises en 3 colonnes :

- Les entreprises déficitaires,
- La moyenne générale,
- Les entreprises dégagant un résultat supérieur à 5% du CA.

Les données sont en milliers d'Euros.

Bilan actif

ACTIF		SSII déficitaires	Moyenne générale	SSII bénéficiaires >5% sur CA
Frais d'établissement	AC	0,05	0,09	0,07
Frais de recherche et développement	AE	40,93	17,00	7,95
Concessions, brevets et droits similaires	AG	28,68	16,69	12,99
Fonds commercial	AI	73,53	43,61	56,35
Autres immobilisations incorporelles	AK	23,79	15,56	15,80
Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	AM	0,58	1,22	2,91
Terrains	AO	0,61	0,77	1,24
Constructions	AQ	6,63	11,14	17,47
Installations techniques, matériel et outillage industriels	AS	13,81	6,22	4,80
Autres immobilisations corporelles	AU	34,21	29,40	28,43
Immobilisations en cours	AW	4,72	1,51	0,79
Avances et acomptes	AY	0,00	0,58	0,14
Participations évaluées - mise en équivalence	CT	0,00	0,00	0,00
Autres participations	CV	11,81	11,52	14,56
Créances rattachées à des participations	BC	0,00	0,78	2,15
Autres titres immobilisés	BE	0,12	0,33	0,79
Prêts	BG	0,02	1,90	4,80
Autres immobilisations financières	BI	9,65	5,23	2,72
TOTAL (I)	BK	249,14	163,52	173,97
Matières premières, approvisionnements	BM	5,81	8,39	10,57
En cours de production de biens	BO	0,68	1,91	3,56
En cours de production de services	BQ	7,75	11,18	20,27
Produits intermédiaires et finis	BS	10,70	6,50	8,10
Marchandises	BU	10,05	13,70	7,07
Avances et acomptes versés sur commandes	BW	1,75	0,85	0,21
Clients et comptes rattachés	BY	408,21	317,81	337,46
Autres créances	CA	83,60	68,98	75,11
Capital souscrit et appelé, non versé	CC	0,00	0,00	0,00
Valeurs mobilières de placement	CE	19,82	78,35	127,77
Disponibilités	CG	53,25	87,13	139,20
Charges constatées d'avance	CI	18,47	10,69	9,71
TOTAL (II)	CK	620,14	605,53	739,05
Charges à répartir sur plusieurs exercices		6,16	5,14	0,38
Primes de remboursement des obligations		0,00	0,12	0,00
Ecart de conversion actif		0,79	0,20	0,00
TOTAL (0 à 4)	1A	876,25	774,96	914,08

Bilan passif

PASSIF		SSII déficitaires	Moyenne générale	SSII bénéficiaires >5% sur CA
Capital social ou individuel	DA	169,30	120,84	127,28
Primes d'émission, de fusion, d'apport, ...	DB	108,47	56,09	62,78
Ecart de réévaluation (dont écart d'équivalence)	DC	0,00	0,00	0,00
Réserve légale (1)	DD	6,95	13,06	25,98
Réserves statutaires ou contractuelles	DE	6,35	28,86	53,42
Réserves réglementées (1)	DF	0,93	1,47	2,28
Autres réserves	DG	46,79	45,95	41,95
Report à nouveau	DH	-167,39	-50,35	11,08
RESULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	DI	-131,46	20,44	125,64
Subventions d'investissement	DJ	0,05	0,67	1,64
Provisions réglementées	DK	1,65	2,41	4,41
TOTAL (I)	DL	41,67	239,36	456,31
Produits des émissions de titres participatifs	DM	0,00	0,00	0,00
Avances conditionnées	DN	8,67	6,53	6,26
TOTAL (II)	DO	8,67	6,53	6,26
Provisions pour risques	DP	10,04	7,80	10,73
Provisions pour charges	DQ	5,09	2,13	1,24
TOTAL (III)	DR	15,14	9,94	11,97
Emprunts obligataires convertibles	DS	0,00	5,26	0,08
Autres emprunts obligataires	DT	0,00	0,00	0,00
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (3)	DU	42,74	37,63	29,17
Emprunts et dettes financières divers (4)	DV	289,60	99,72	29,99
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	DW	1,98	3,68	5,22
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	DX	156,81	117,94	105,76
Dettes fiscales et sociales	DY	219,75	175,01	186,87
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	DZ	0,05	2,96	7,73
Autres dettes	EA	29,89	27,21	17,54
Produits constatés d'avance (2)	EB	69,75	49,65	57,09
TOTAL (4)	EC	810,54	519,05	439,48
Ecart de conversion passif	ED	0,33	0,09	0,00
TOTAL (I à 5)	EE	876,25	774,96	914,08

Compte de résultat

COMPTE DE RESULTAT		SSII déficitaires	Moyenne générale	SSII bénéficiaires >5% sur CA
Ventes de marchandises	FC	233,75	210,17	117,35
Production vendue de biens	FF	102,63	96,82	108,16
Production vendue de services	FI	964,53	799,17	875,24
Chiffre d'affaires net	FL	1 300,89	1 106,16	1 100,73
Production stockée	FM	-1,86	3,23	11,54
Production immobilisée	FN	40,84	20,50	13,98
Subventions d'exploitation	FO	7,00	5,25	4,86
Reprises sur amortissements et provisions, transfert de char	FP	23,60	17,03	13,60
Autres produits	FQ	16,91	8,67	8,97
Total des produits d'exploitation	FR	1 387,37	1 160,80	1 153,66
Achats de marchandises (y compris droits de douane)	FS	161,23	152,42	92,33
Variation de stock (marchandises)	FT	2,47	1,26	-0,66
Achats de matières premières et autres approvisionnements	FU	52,21	53,23	67,99
Variation de stock (matières premières et approvisionnemen	FV	0,25	-1,71	-3,99
Autres achats et charges externes	FW	395,33	269,76	229,95
Impôts, taxes et versements assimilés	FX	25,51	18,11	15,89
Salaires et traitements	FY	558,82	414,35	395,33
Charges sociales	FZ	231,23	171,20	167,21
Dotation aux amortissements sur immobilisations	GA	73,95	41,19	35,63
Dotation aux provisions sur immobilisations	GB	1,21	0,78	0,51
Sur actif circulant : dotations aux provisions	GC	5,82	6,22	6,41
Pour risques et charges : dotations aux provisions	GD	4,12	2,92	3,92
Autres charges	GE	6,74	5,61	5,10
Total des charges d'exploitation (II)	GF	1 519,00	1 135,43	1 015,81
RESULTAT D'EXPLOITATION (I - II)	GG	-131,58	25,38	137,84
Bénéfice attribué ou perte transférée	GH	0,00	0,00	0,00
Perte supportée ou bénéfice transféré	GI	0,00	0,00	0,00
Produits financiers de participations	GJ	0,26	0,56	1,03
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif	GK	0,00	0,09	0,25
Autres intérêts et produits assimilés	GL	0,61	1,21	2,10
Reprises sur provisions et transferts de charges	GM	8,18	3,29	3,02
Différences positives de change	GN	0,39	0,11	0,02
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placeme	GO	1,19	1,92	3,67
Total des produits financiers (V)	GP	10,63	7,20	10,13
Dotations financières sur amortissements et provisions	GQ	0,04	0,97	2,22
Intérêts et charges assimilées	GR	13,25	6,10	2,45
Différences négatives de change	GS	2,12	0,80	0,61
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placer	GT	0,00	0,12	0,33
Total des charges financières (VI)	GU	15,42	8,00	5,60
RESULTAT FINANCIER (V - VI)	GV	-4,82	-0,78	4,52
COURANT AVANT IMPOTS (I - II + III - IV + V - VI)	GW	-136,39	24,62	142,40
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	HA	12,11	10,99	18,54
Produits exceptionnels sur opérations en capital	HB	3,88	6,73	4,91
Reprises sur provisions et transferts de charges	HC	1,89	1,57	1,67
Total des produits exceptionnels (VII)	HD	17,91	19,29	25,12
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	HE	10,32	4,99	2,40
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	HF	10,46	4,29	1,12
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	HG	3,56	2,70	2,24
Total des charges exceptionnelles (VIII)	HH	24,26	11,99	5,75
RESULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)	HI	-6,49	7,29	19,41
Participation des salariés au résultat de l'entreprise	HJ	0,00	4,40	11,07
Impôts sur bénéfices	HK	-11,33	7,09	25,11
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)	HL	1 415,91	1 187,36	1 188,96
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)	HM	1 547,37	1 166,87	1 063,24
PERTE (Total des produits - Total des charges)	HN	-131,46	20,44	125,64
Crédit-bail mobilier	HP	3,96	3,00	2,16
Crédit-bail immobilier	HQ	1,23	0,60	0,00
Dont transfert de charges	A1	2,54	4,68	3,11
Dont cotisations personnelles de l'exploitant	A2	1,26	1,83	2,46
Dont redevances pour concession de brevets, de licences (p	A3	1,21	0,57	0,73
Dont redevances pour concession de brevets, de licences (c	A4	1,61	0,91	1,14

En annexe, ces mêmes tableaux sont présentés sous format Excel pour vous permettre de saisir vos propres données et comparer vos résultats avec, soit la moyenne du secteur, soit avec les entreprises déficitaires ou avec les meilleurs résultats.

Nous considérons qu'il y a 13 chiffres principaux à analyser au premier coup d'œil. Nous vous présentons ces chiffres principaux dans le tableau ci-dessous :

RATIOS		SSII déficitaires	Moyenne générale	SSII bénéficiaires >5% sur CA
Résultat net / CA	%	-10,11	1,85	11,41
Résultat net / Fonds propres	%	-315,49	8,54	27,53
CA par salarié	K€	82,30	86,13	95,73
Frais de personnel par salarié	K€	48,50	45,77	46,66
VA / CA	%	55,99	59,21	67,28
Frais de personnel / VA	%	108,47	89,41	75,95
EBE / CA	%	-6,16	5,11	15,18
Autres achats par salarié	K€	23,08	20,72	20,81
Fonds propres / Total du Bilan	%	4,76	30,89	49,92
Délai client	Jour	95,76	87,68	93,56
Disponibilités & Placements / Total du Bilan	%	8,34	21,35	29,21
Dettes financières / Total du Bilan	%	37,93	18,40	6,48
Report à nouveau	K€	-167,39	-50,35	11,08

NB : Les données en bleu ne proviennent pas du même échantillon mais uniquement des entreprises ayant leur effectif

Analyse des comptes d'une petite ou moyenne SSII

	Evaluation de la situation :	Bonne	Moyenne	Dégradée
Compte de résultat	Résultat net / CA	supérieur à 5%	de 0 à 5%	négatif
	Résultat net / Fonds Propres	supérieur à 10%	de 0 à 10%	négatif
	CA / Salarié	supérieur à 90 K€	de 70 à 90 K€	inférieur à 70 K€
	Frais de personnel par salarié			
	VA / CA	supérieur à 65%	de 55 à 65%	inférieur à 55%
	Frais de personnel / VA	inférieur à 85%	de 85 à 95%	supérieur à 95%
	EBE / CA	supérieur à 10%	de 2 à 10%	inférieur à 2%
	Autres achats par salarié	inférieur à 15 K€	de 15 à 25 K€	supérieur à 25 K€
Bilan	Fonds Propres / Total du bilan	supérieur à 30%	de 15 à 30%	inférieur à 15%
	Délai client	inférieur à 60 jours	de 60 à 80 jours	supérieur à 80 jours
	Disponibilité & Placements / Total du bilan	supérieur à 25%	de 10 à 25%	inférieur à 10%
	Dettes financières / Total du bilan	inférieur à 10%	de 10 à 30%	plus de 30%
	Report à nouveau	positif	nul	négatif

Chapitre 8 : Nos préconisations

81 - Augmenter le chiffre d'affaires par salarié

Le chiffre d'affaires par salarié est déterminant pour la réussite d'une SSII.

Pour l'augmenter il y a plusieurs solutions :

- Augmenter le prix moyen de journée.
- Augmenter le nombre de jours facturés par développeur.
- Diminuer le nombre de salariés non facturés (augmenter le pourcentage de salariés « facturables »).
- Sous-traiter une partie de l'activité.

811 - Augmenter le prix moyen de la journée

Toute l'économie française est aujourd'hui confrontée à une même demande ; il faut produire plus, mieux et moins cher.

Le métier du développement informatique a, par le passé, subi moins de pression en ce sens. Ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Les entreprises clientes ont changé ; pour elles, souvent, l'informatique devient de plus en plus une « commodité » que l'on négocie comme tous les achats.

Ces achats sont d'ailleurs de plus en plus réalisés par les acheteurs eux-mêmes qui ne connaissent pas l'informatique et ont peu d'états d'âme.

Il n'est donc pas évident actuellement de pouvoir augmenter le prix moyen facturé par jour.

Nous considérons que peu de SSII ont une réelle capacité d'amélioration dans ce domaine.

Il ne faut toutefois pas exagérer le phénomène inverse. Actuellement, si vous discutez avec les commerciaux des SSII, ils vous disent souvent que pour décrocher des marchés il faut se situer vers 350 à 400 Euros par jour/homme.

Ces tarifs existent à la marge, mais ils sont très minoritaires. Si tel n'était pas le cas, toutes nos entreprises seraient très largement déficitaires, quand on connaît leur niveau de coûts de fonctionnement.

Il existe une méthode pour augmenter (ou maintenir) le niveau de facturation journalier : changer le type de travail de vos développeurs, leur faire faire plus d'analyses, de directions de projets et moins d'écritures de code.

Ceci est possible grâce à la sous-traitance que nous allons développer plus bas.

En résumé, nous pouvons affirmer qu'il ne faut pas trop baisser les niveaux de facturation mais, que l'augmentation du prix de journée est une utopie, une fausse piste pour la plupart des SSII.

812 - Augmenter le nombre de jours facturé 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
Inter-contrats	0	20
Nombre de jours facturés	209	168

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.

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.

Le niveau d'inter-contrats dépend de l'organisation de l'entreprise ; c'est un des leviers à actionner pour améliorer son efficacité.

Globalement, une SSII n'a qu'un levier possible pour augmenter le nombre de jours facturés par développeur ; il faut assurer le plein emploi.

Ce serait en effet catastrophique de vouloir « rogner » sur la formation.

Le nombre de jours d'arrêts pour maladie, accident, dépend un peu de l'organisation de l'entreprise, mais uniquement à la marge. Si vos salariés sont stressés, si les conditions de travail sont mauvaises, si le temps journalier de trajet est énorme, les arrêts maladie seront plus importants.

Pour assurer le plein emploi, il faut sous-traiter, au moins les pointes d'activité, et passer du « tout-régie » à un minimum de « forfait », deux préconisations majeures que nous allons développer plus loin.

*Nous situons notre objectif à un **niveau minimum de 190 jours facturés par développeur et par an.***

813 - Diminuer le nombre de salariés non facturés (augmenter le pourcentage de salariés « facturables »)

Les différences entre les entreprises sont énormes. Pour certaines SSII, les progrès possibles sont très significatifs.

Comparons 2 SSII, employant chacune 14 salariés ce qui est la moyenne de notre échantillon :

Le personnel de l'entreprise ① est constitué comme suit :

Un dirigeant qui se facture 60 jours par an.
Un commercial facturé aussi 60 jours par an (audit, analyses, etc...)
2 employés administratifs assurant le standard, la comptabilité et les différents travaux administratifs.
10 développeurs facturés 200 jours par an.
Le nombre global de jours facturés est de 2 120.

Prenons maintenant l'entreprise ② :

Un dirigeant non facturé.
Un commercial et une assistante commerciale non facturés.
Une standardiste, un comptable, un employé administratif.
Huit développeurs facturés 200 jours par an.
Le nombre total de jours facturés est cette fois de 1 600, soit 520 jours de moins pour un effectif équivalent.

Ces chiffres ne sont pas réellement fictifs, nous connaissons tous des entreprises comme celles-ci.

Si notre entreprise ① facture la journée à 600 Euros de moyenne, son Chiffre d'affaires s'élèvera à $2120 \times 600 = 1\,272\,000$ Euros, soit 90 857 Euros par salarié et par an.

Si l'entreprise ② utilise les mêmes tarifs, son Chiffre d'affaires sera de $1600 \times 600 = 960\,000$ Euros, soit 69 000 Euros par salarié.

Pour obtenir le même chiffre d'affaires que l'entreprise ①, sa tarification doit se situer à $1\,272\,000 / 1600 = 795$ Euros de moyenne par jour.

Gageons que l'entreprise ① a toutes les chances d'être bénéficiaire pendant que l'entreprise ② a toutes les chances d'être déficitaire.

Notre entreprise ① facture 2 120 jours pour 14 salariés, soit $2\,120 / 14 = 151$ jours de moyenne par an et par salarié.

Notre entreprise ② facture 1 600 jours, soit une moyenne de 114 jours par an et par salarié.

L'objectif est simple ; il faut absolument dépasser 150 jours facturés par an et par salarié, et rester en dessous de 25% de personnel non facturable.

814 - La sous-traitance

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 étirage, 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).

L'utilisation de la sous-traitance est obligatoire pour augmenter le chiffre d'affaires par salarié. Cette sous-traitance permet d'approcher le plein emploi et de supprimer les inter-contrats.

Cette sous-traitance améliore le confort des salariés et la qualité du produit livré.

Si cette sous-traitance est réalisée en offshore, elle est bien sûr beaucoup plus rentable.

82 - Passez une partie au moins de votre chiffre d'affaires au forfait

A notre avis, le « tout-régie » est la maladie principale des SSII françaises ; maladie qui a une répercussion négative sur la productivité des informaticiens, sur la qualité des produits livrés et sur le chiffre d'affaires par salarié.

Si vous faites tout en régie, si vous travaillez uniquement chez le client :

- Vous aurez obligatoirement des inter-contrats. Il n'est pas possible, systématiquement, de faire coïncider la fin d'une mission avec le début d'une autre mission chez un nouveau client. Soit vous faites patienter votre nouveau client, ce qu'il n'appréciera pas, soit vous avez un informaticien inemployé quelques jours, quelques semaines, voire beaucoup plus, entre deux missions.
- Vous augmenterez votre coût journalier : il se peut que votre client soit proche du domicile de votre informaticien, mais ce ne sera pas toujours le cas. Souvent votre employé aura un long temps de déplacement journalier pour se rendre à son travail entraînant une fatigue et des frais de déplacement.
- En plus de la fatigue et des coûts supplémentaires, vous risquez d'avoir des salariés insatisfaits et donc d'augmenter le turn-over. La fatigue entraîne aussi une baisse de productivité avec les répercussions sur la qualité et sur les délais.
- Vous ne pourrez pas augmenter la productivité de vos salariés qui ne font que du sur-mesure. Avec ce système, vous ne pouvez rien industrialiser.

L'objectif que vous devez viser est d'avoir au moins 50% de votre chiffre d'affaires au forfait. Dans ce cas vous pourrez :

- Sous-traiter sans problème.
- Recourir à l'offshore si vous le souhaitez.
- Séparer le front-office du back-office. Il est en effet, capital d'avoir des informaticiens proche du client, mais il est inutile, voire absurde, d'avoir tous vos informaticiens chez les clients. L'objectif principal du forfait est effectivement d'avoir deux équipes différentes :
 - Une équipe chez le client pour analyser les besoins, les insatisfactions, pour écouter, pour installer vos logiciels, former les utilisateurs, etc... Cette équipe qui est au front, et que vous appelez

donc le front-office, sera l'interface entre l'entreprise cliente et votre back-office.

- Une équipe sédentaire dans un centre de production : le back-office. Votre centre de production peut être situé au siège social de votre société ou dans un centre plus éloigné et même en offshore. Ce centre exigera toute votre attention au niveau qualité, productivité, industrialisation et procédures.

Avec une telle organisation, vous devez améliorer la satisfaction de vos salariés. Vous leur offrirez le choix de leur lieu de travail et de leur type de travail (au front ou sédentaire).

La productivité s'améliorera obligatoirement si vos procédures sont bien étudiées.

Vous n'aurez plus d'inter-contrats et c'est un des objectifs principaux du système. Vous devez atteindre les 200 jours facturés par an et par développeur.

Vous devenez flexibles, car vous n'avez plus de raison de refuser des contrats ; en effet, avec une telle organisation, il est très facile de recourir à la sous-traitance.

Vous pourrez améliorer votre coût journalier en faisant appel à l'offshore. Vous devez diminuer très largement les frais de déplacements.

Si les avantages sont si nombreux et si importants, on peut se demander pourquoi cette méthode n'est pas plus développée.

Il y a d'abord des raisons historiques.

Il y a surtout la position des chefs d'entreprises informatiques qui acceptent une obligation de moyens, mais refusent l'obligation de résultat. C'est tout à fait regrettable ; la régie ne peut apporter une totale satisfaction au client. Il voit les coûts s'accumuler, mais n'est jamais certain, ni des délais, ni des résultats.

Parfois, s'ajoutent à ces deux raisons, la réticence des chefs d'entreprise à investir dans du matériel (qui était souvent spécifique par le passé) et dans les locaux. Aujourd'hui, ces réticences n'ont plus lieu d'être avec la diminution du prix des ordinateurs.

On voit de plus en plus de SSII importantes évoluer et créer des centres de services (il est très instructif de lire ce qu'écrit Unilog sur ce sujet).

En conclusion vous devez :

Avoir au moins 50% de vos contrats au forfait.

Créer un centre de production industrialisé, productif, méthodique et peu coûteux.

Atteindre 200 jours facturés par développeur.

Donner le choix à vos salariés entre le front-office et le back-office.

83 - Diminuez vos frais généraux

Certaines SSII se sont « engraisées » en période faste. Ceci a des répercussions directes sur le résultat. Nous avons vu plus haut, que les entreprises dont le ratio autres achats et charges externes sur CA était inférieur à 25% dégageaient un résultat net de 5,3%, pendant que les autres étaient déficitaires.

Le niveau des frais généraux dépend du passé et de la situation financière des entreprises.

Une entreprise autrefois riche a pris des habitudes de riche, même si aujourd'hui elle a des difficultés. Il faut faire une cure d'austérité, parfois difficile à mettre en place.

Une entreprise qui aujourd'hui gagne de l'argent fait moins attention et dépense plus facilement.

La possibilité de réduction des autres achats et charges externes existe puisque 35% des SSII dépensent dans ce poste moins de 15 000 Euros par salarié et 21% des entreprises dépensent plus de 30 000 Euros.

Si vous êtes riche pas de problème, si par contre, vous perdez de l'argent, sachez qu'il y a un poste ou des économies sont sans doute possibles : les autres achats et charges externes.

Bien sûr, c'est un poste fourre-tout et nous n'avons pas la possibilité (à la lecture des bilans transmis aux greffes) d'aller plus loin dans l'analyse.

Par contre, vous, vous le pouvez ; mettez donc ce poste sous contrôle avec objectif de rester en deçà de 20 000 Euros par salarié (sauf sous-traitance).

Le poste autres achats et charges externes nous paraît très élevé.

Si vous souffrez, mettez ce poste sous contrôle pour ne pas dépasser les 20 000 Euros par salarié sauf sous-traitance.

84 - Ne consacrez pas trop d'énergie à étudier les autres postes de charges

Les autres postes de charges, par exemple les frais financiers ou les charges exceptionnelles, sont très peu importants.

Ne consacrez pas beaucoup de temps à les analyser (sauf exception) ; ce n'est pas la priorité du métier.

85 - Améliorez la qualité de votre prestation et diminuez votre encours clients

Ces deux sujets ne sont pas obligatoirement à rapprocher. Une analyse financière ne peut absolument pas permettre de déterminer la qualité des prestations d'une entreprise, mais un encours client important peut être la conséquence d'une qualité discutable.

Toutes les SSII travaillent à l'optimisation de la qualité, mais nous savons que les clients ne sont pas toujours satisfaits ; loin de là.

De nombreuses études ont démontré que très peu de développements sont terminés dans les délais prévus (et dans les limites du budget).

Les comportements des clients peuvent être à l'origine de ces dépassements. En effet, ils demandent souvent des modifications (parfois intempestives) en cours de développement. Ceci étant dit, la profession a de gros progrès à réaliser pour optimiser la qualité des produits livrés.

Nous avons été réellement étonnés par le délai client.

En moyenne, le poste client représente 41% du total du bilan.

Quelques SSII très riches peuvent laisser dériver les paiements des clients, mais nous pensons, qu'en règle générale, un délai client supérieur à 3 mois révèle des problèmes de qualité.

Nous préconisons la mise sous contrôle de l'encours client avec une analyse détaillée de toutes les factures non payées à 60 jours. Ce travail doit permettre, d'une part d'éviter les mauvais payeurs, mais aussi de déterminer toutes les causes des retards de paiement.

Cette analyse précise doit ainsi permettre d'améliorer globalement le fonctionnement de votre entreprise.

Une analyse de l'encours client peut aboutir à une remise en cause de votre fonctionnement et de vos procédures qualité.

Votre objectif doit être de rester à un délai client inférieur à 60 jours ; c'est un maximum tolérable.

86 - Devenez éditeur, au moins en partie

Nous n'avons pas été en mesure de comparer, de manière statistique, la rentabilité des entreprises partiellement ou plus largement « éditrices » avec les entreprises ne faisant que du spécifique.

Parfois, l'information nous était connue et nous avons pu établir une relation entre le résultat et la création et la commercialisation de progiciels « maisons ».

Il est plus facile de gagner de l'argent quand on vend le même produit 10 fois, 100 fois, 1 000 fois ou même beaucoup plus.

Il est relativement difficile de dégager un résultat extraordinaire en ne faisant que du spécifique.

Bien entendu, la création de progiciels exige des investissements et donc des capacités financières.

Nous préconisons à toutes les SSII qui en ont les moyens humains et financiers de devenir éditeur ; leur rentabilité devrait s'améliorer.

Il ne s'agit pas de faire des progiciels généraux, qui restent le métier des grosses SSII, mais d'écrire des progiciels verticaux pour des métiers très pointus que vous connaissez parfaitement.

Nous sommes persuadés que l'appel partiel à l'offshore peut permettre à de nombreuses entreprises de mettre sur pied des progiciels verticaux.

L'utilisation de progiciels se développe et va se développer de plus en plus.

Ne vous lancez pas dans l'écriture de progiciels généralistes, vous ne seriez pas compétitifs par rapport aux grandes SSII ; mais tentez l'aventure avec des progiciels verticaux dans les métiers que vous connaissez parfaitement.

Votre rentabilité devrait s'en trouver améliorée.

87 - Spécialisez-vous dans un secteur d'activité

La plus-value principale des petites et moyennes SSII est souvent la parfaite connaissance métier. Les grandes SSII ne peuvent être que généralistes. Vous, vous devez vous spécialiser.

Vous devez parler le même langage que vos clients et non un langage informatique parfois un peu obscur, il faut bien le reconnaître.

Nous avons été étonnés de constater l'excellente santé financière de SSII extrêmement spécialisées. Elles seront difficiles à déstabiliser car elles apportent une véritable plus value à leurs clients.

Bien entendu, nous n'avons pas une analyse statistique complète de ce phénomène. Il s'agit simplement d'analyses plus détaillées de quelques SSII ayant d'excellents résultats, couplés avec une spécialisation très pointue.

En vous spécialisant, vous augmenterez votre compétence (réelle et perçue) et vous pourrez maintenir, voire augmenter, le niveau de votre facturation journalière.

La spécialisation vous permettra de connaître le langage de votre client et d'anticiper ses besoins.

C'est une des clés de la réussite pour de nombreuses SSII.

Nous aurions quand même tendance à préconiser une double spécialisation pour pallier une conjoncture défavorable d'un secteur d'activité.

Conclusions

Le métier du développement informatique est un métier passionnant et qui, quoiqu'on en dise, a de l'avenir.

Il y a bien sûr des échecs, mais aussi des réussites exemplaires et spectaculaires.

C'est aussi un des métiers où il est relativement facile de s'installer.

La création d'entreprises informatiques est d'ailleurs revenue à un niveau très élevé en 2004 (voir à ce sujet le numéro de 01 informatique du 21/01/2005).

Aujourd'hui, la pression sur les prix fait rage. La discussion a de plus en plus souvent lieu avec les acheteurs et non avec les directeurs des services informatiques.

Il y a des solutions pour s'adapter à ces pressions et rester compétitifs.

Nous avons essayé de développer les points à examiner de près pour rester dans la course.

JM-CONTACTS est une SSII installée à Madagascar et nous pensons que l'utilisation partielle de l'offshore est une solution, sans doute incontournable, pour réussir dans les prochaines années.

Les avantages sont nombreux :

- Réactivité, flexibilité,
- Meilleure compétitivité et capacité à résister à la pression sur les prix,
- Enrichissement du travail des informaticiens,
- Disparition des inter-contrats catastrophiques au niveau rentabilité et dramatiques pour le moral des informaticiens,
- Etc...

Les inconvénients existent aussi, mais ils seront minimisés si vous faites appel à une entreprise travaillant dans un pays de langue et de culture française.

Nous espérons que cette étude vous a intéressée.
Nous ne prétendons aucunement avoir épuisé le sujet.

Nous avons analysé les bilans 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.

Elle vous propose des préconisations, tout à fait, partiales, mais étayées.

La réalisation de cette étude nous a passionnés.

Nous avons « adoré » étudier le bilan d'entreprises en bonne santé.

Nous avons décelé des solutions de redressement pour des entreprises déficitaires.

L'informatique est un métier d'avenir. Les SSII ont de beaux jours à vivre et des projets passionnants à réaliser.

Bonne réussite dans vos projets.

Annexes.

Vous trouverez en annexe, au format Excel la comparaison des bilans des entreprises déficitaires et excédentaires.

Une colonne est prévue pour saisir vos propres résultats.

Plus bas vous trouverez une analyse très succincte de vos données.