

The background features a large, stylized graphic of three red keys. The keys are arranged vertically, with the top key being the largest and the two below it smaller. The keys have a serrated edge and a white rectangular cutout in the center of their heads. The entire graphic is rendered in a semi-transparent red color, allowing the white text to be visible through it.

Sébastien Ristori

LES CLÉS DE LA
FINANCE
D'ENTREPRISE

ellipses

PARTIE

1

Les fondamentaux comptables

1

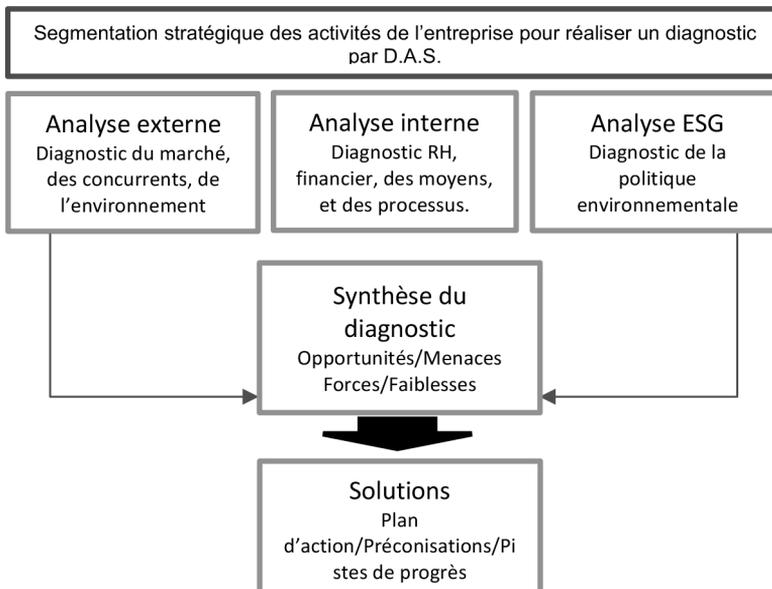
Le diagnostic de l'environnement comme préalable aux études financières

Présentation

Pour réaliser un diagnostic financier pertinent ou mesurer une opération d'investissement, l'analyse stratégique du secteur de l'entreprise est une étape fondamentale pour le directeur financier. Cette étude de l'environnement identifie les facteurs clés de succès et les freins rencontrés par la société sur ses différents métiers. Elle est un préalable indispensable à toute analyse financière.

Contenu

L'analyse stratégique nécessite de déterminer, en amont, les métiers de l'entreprise. Il s'agit des « domaines d'activité » de l'entreprise. Pour chacune de ces activités, une analyse de l'environnement doit être effectuée. Le processus de diagnostic se déroule ainsi :



○ **Étape 1: La segmentation stratégique**

Chaque activité peut contenir plusieurs segments de clients et plusieurs produits. Une activité doit créer de la valeur pour la firme et doit faire l'objet d'une stratégie spécifique. Les domaines d'activités stratégiques, appelés DAS, sont les métiers clés de l'entreprise. Pour déterminer les DAS à étudier, il faut regrouper les produits et les marchés qui semblent être liés par une très forte synergie entre eux. Les critères de segmentation suivants sont souvent retenus pour délimiter des domaines d'activité :

	Critères liés à la demande	Critères liés à l'offre
Il n'y a qu'un DAS	Clients identiques, Marchés identiques, Canaux de distribution similaires Concurrents identiques.	Technologies et compétences identiques, Fortes synergies entre les activités, coûts communs, processus de production commun.
Il y a plusieurs DAS	Clients différents, Marchés différents, canaux de distribution différents, concurrents différents.	Technologies et compétences différentes, faibles Synergie entre les activités, des coûts spécifiques à chaque activité, processus de production différents et indépendants.

La combinaison des facteurs homogènes qui permet de déterminer les DAS peut être difficile à construire : Plus la société est une petite structure et plus la synergie entre les produits et les marchés est forte (fabrication des produits dans le même atelier, circuits de distribution et clients identiques...). Pour reconnaître deux activités stratégiques, il faut que chaque segment soit indépendant de l'autre et qu'il fasse l'objet d'une stratégie spécifique. Dans le cas inverse, il n'existe qu'une seule activité. Derek F. Abell¹ a proposé une matrice triaxiale pour délimiter les segments stratégiques. Sa matrice répond au « **qui? Comment? Pourquoi?** » afin de délimiter des DAS :

- Pourquoi? *Pour répondre à un besoin spécifique.*
- Comment? *Par une technologie spécifique au produit.*
- Qui? *Pour un client spécifique.*

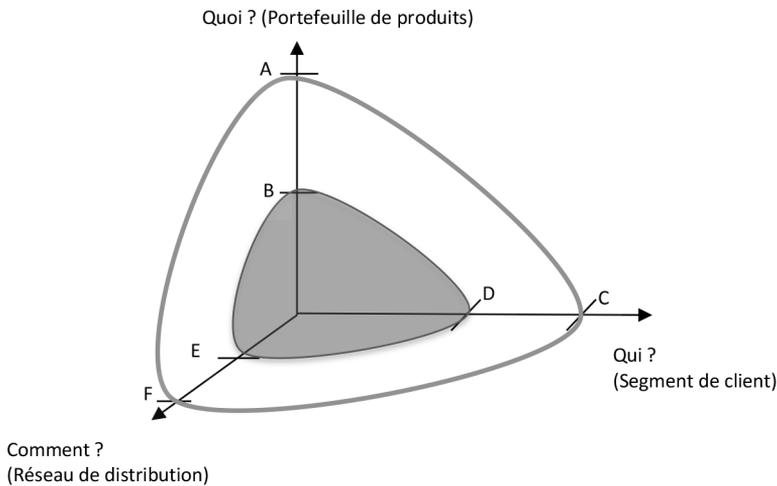
1. Derek F. Abell est professeur de stratégie et de marketing à l'IMD de Lausanne. Il a créé la « matrice d'Abell » qui permet d'explicitier de façon logique et ludique les composantes d'une stratégie par activités.

L'analyste en charge de la composition des DAS peut regrouper, en utilisant ce tableau, les familles de clients, de produits et de technologies, afin de les lier entre elles pour trouver plusieurs synergies :

Famille de clients	Famille de produits	Famille de technologie
Famille client n° 1	Famille produit n° 1	Famille de technologie n° 1
Famille client n° 2	Famille produit n° 2	Famille de technologie n° 2
Famille client n° 3	Famille produit n° 3	Famille de technologie n° 3

Famille client n° 2 + Famille produit n° 1 + Famille technologie n° 3 = DAS n° 1

La matrice est utile pour obtenir une représentation visuelle des segments stratégiques sur les 3 axes : la liaison des trois fait apparaître différentes activités.



L'exemple ci-dessus illustre une firme qui fabrique et vend du matériel informatique et des outils électroménagers. Une segmentation a été réalisée à partir de différentes caractéristiques pour tracer la matrice d'Abell. Cette société évolue dans deux segments indépendants l'un de l'autre : une première activité vend différents produits sous la famille « outils informatiques » à des clients représentés dans la famille « entreprises » par un réseau de distribution unique « internet ». L'entreprise va affecter des ressources spécifiques avec une stratégie commerciale unique à l'attention de cette clientèle, pour proposer les gammes de cette famille de produits distribués par un réseau de distribution adéquat. L'autre DAS est différent : il s'agit de produits électroménagers, adressés à une autre cible « les particuliers » avec un canal de distribution différent : un réseau de revendeurs.

DAS		Métiers	Qui?
Quoi?	A: B:	Outils informatiques Électroménager	DAS 1 DAS 2
Qui?	C: D:	Entreprises Particuliers	DAS 1 DAS 2
Comment?	E: F:	Internet Revendeurs	DAS 1 DAS 2

Si cette organisation vend des produits sur des marchés similaires, difficiles à distinguer, que les concurrents sont identiques quel que soit la famille de produit, que la technologie utilisée est commune pour chaque famille de produit et que la structure de coût de la société n'est pas spécifique qu'à une activité, alors il devient très difficile de segmenter le marché et d'identifier des DAS.

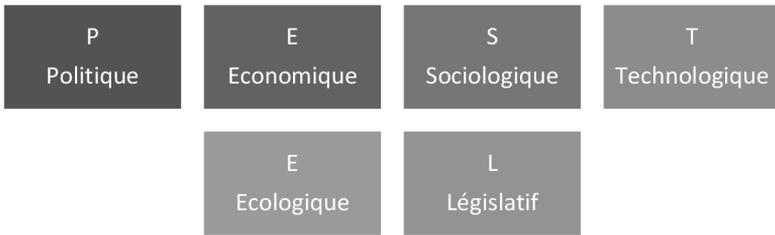
○ **Étape 2 : L'analyse externe**

L'environnement externe exerce des pressions sur l'activité économique de la société. Elles peuvent être favorables à l'entreprise, ce sont alors des opportunités. Ou, au contraire, elles peuvent être défavorables à l'exploitation et constituent donc une menace. Tout l'intérêt de ce diagnostic est de mesurer, d'observer et de surveiller l'environnement afin de préconiser des solutions stratégiques efficaces.

L'analyse est effectuée par domaine d'activité stratégique.

- **L'analyse stratégique à partir du modèle PESTEL**

Le modèle PESTEL est construit sur six domaines de l'environnement. La recherche documentaire sur les tendances du marché que l'analyste a réalisée à travers l'exploitation de nombreuses études économiques, d'articles de presse et d'autres données scientifiques sur un secteur défini permet d'élaborer le diagnostic et de condenser les informations essentielles sur chacun des DAS. Pour chaque facteur, l'analyste doit recenser les opportunités et les menaces qui auront de probables conséquences sur l'activité, comme la nécessité d'innover, une obligation de plafonner les prix, une obligation d'investissements, une modification structurelle du business model à envisager pour rester compétitif, l'augmentation nécessaire ou la réduction imposée des cadences de production, etc. Les analyses amènent à rédiger des préconisations pour saisir les opportunités ou enrayer les menaces et s'adapter aux évolutions de l'environnement pour pérenniser l'entreprise et lui éviter le déclin.



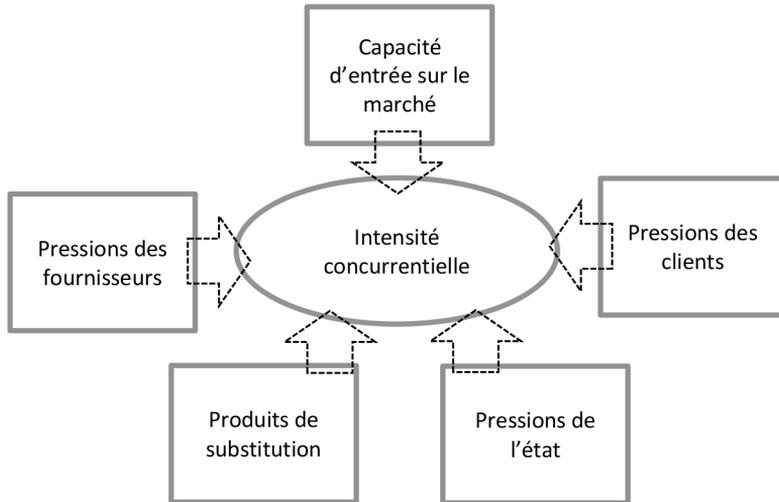
Les 6 paramètres de l'environnement

- *Les opportunités ou menaces politiques* : Quelles décisions politiques dans un pays, sur une région, dans une zone géographique spécifique peuvent bousculer le modèle économique de l'entreprise ? Y a-t-il une réglementation spécifique qui peut modifier le contexte concurrentiel ? Quelles sont les forces syndicales ? Quel est le niveau de subvention pour l'activité développée ? Quelle est la fiscalité du pays ?
- *Les opportunités ou menaces économiques* : Quel est le taux de croissance, le taux d'intérêt, le taux d'inflation, le taux de change de la zone géographique concernée par l'entreprise ? Quel est le pouvoir d'achat du segment de client ? Comment va évoluer ce pouvoir d'achat ? Quelle est la situation économique globale du pays ?
- *Les opportunités ou menaces sociales et sociétales* : Quelle est la classe sociale moyenne dans les zones de chalandise de l'entreprise ? Quel est le revenu par habitant ? Quels sont les nouveaux modes de vie, sont-ils adaptés à l'offre de l'entreprise ? Quelle relation ont les habitants au travail ? Quelles sont les habitudes d'achat ? Qui sont les minorités ? Y a-t-il beaucoup d'épargne ?
- *Les opportunités ou menaces technologiques* : Quel est le niveau d'investissement public ou privé dans la recherche et développement ? Quelles nouvelles technologies pourraient balayer le produit développé par l'entreprise ? Qui peut avoir accès aux nouvelles technologies ?
- *Les opportunités ou menaces écologiques* : le changement climatique peut-il affecter la rentabilité de l'entreprise ? Dans quelles conditions ? Est-ce que des politiques environnementales seront susceptibles de modifier le modèle économique de la société ? Quel est le risque d'être soumis à des catastrophes naturelles ? Quel est le degré d'insertion de l'entreprise dans les énergies renouvelables ?
- *Les opportunités ou menaces législatives* : Existe-t-il des lois antitrust ? Que prévoit le droit du travail sur les professions de l'entreprise ? Quel est le degré d'importance de la protection des données ?

Pour chacun des points ci-dessus, dont la liste est non exhaustive, l'analyste doit dénicher les opportunités ou menaces qui seront susceptibles d'affecter durablement, et peut-être dangereusement, l'entreprise.

- **L'analyse par le modèle des « 5 + 1 Forces de Porter »**

Le diagnostic externe s'enrichit du modèle développé en 1979 par Michaël Porter. L'auteur considère que les pressions des différentes parties prenantes de l'entreprise sont susceptibles d'accroître ou de réduire les profits. L'analyste doit estimer la pression des parties prenantes sur le fonctionnement global de l'exploitation :



- *Le pouvoir de négociation des clients* : Il s'agit de la capacité des clients à faire pression sur l'entreprise par des négociations commerciales (tarifs, délais de livraison, remises, marketing, délais de paiement, modalités de paiement...). La pression est d'autant plus forte que la survie de l'entreprise dépend d'une poignée de clients.
- *Le pouvoir de négociation des fournisseurs* : Il s'agit de la capacité des fournisseurs d'achats stratégiques (matières premières, marchandises, transporteurs) d'imposer leurs conditions avec de faibles marges de négociation pour l'entreprise. Le pouvoir du fournisseur est élevé lorsqu'il est le seul à présenter les caractéristiques nécessaires à la pérennité de l'exploitation (matières premières, services, marchandises, délais d'approvisionnement, profondeurs de gamme, tarifs...).
- *Les nouveaux entrants sur le marché* : Il s'agit des nouvelles entreprises susceptibles de pénétrer le marché et de faire concurrence directement à la société. L'attrait du marché se mesure par la croissance de la demande. Il peut exister des « barrières à l'entrée » qu'il faut identifier qui imposent des moyens financiers élevés pour développer l'activité.
- *Les produits de substitution* : Il s'agit des innovations qui sont susceptibles de rendre les fonctionnalités des produits actuels obsolètes. Un produit de substitution compétitif est un danger majeur pour une entreprise incapable de riposter.

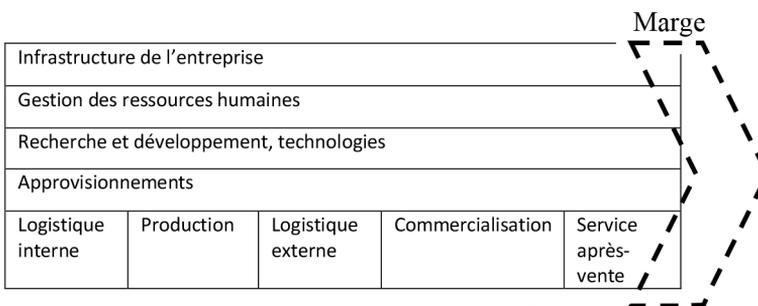
- *L'intensité de concurrence intrasectorielle*: Ce facteur mesure le degré de saturation du marché par des entreprises concurrentes qui proposent des produits ou des services similaires et qui sont susceptibles de prendre des parts de marché. Plus le secteur est atomisé, plus l'entreprise doit travailler sur un avantage concurrentiel afin d'amplifier son développement.
- *La pression des pouvoirs publics*: Il s'agit de l'impact des décisions législatives ou gouvernementales qui vont occasionner une pression sur l'entreprise (taxes, normes, barrières à l'entrée).

○ **Étape 3: L'analyse interne**

Une entreprise qui réussit est une société qui s'appuie sur ses ressources (Prahalad, Hamel), qu'elles soient humaines, financières, technologiques, et qui sait innover et se différencier. Cette approche rejoint Porter dans son ouvrage « l'avantage concurrentiel » : il s'agit de définir, à travers une chaîne de valeur, toutes les activités de l'entreprise qui vont créer une valeur ajoutée pour le client et de déterminer les facteurs clés de succès qui vont différencier l'entreprise de ses concurrents.

- **La chaîne de valeur**: La chaîne de valeur de Michaël Porter contient neuf blocs pour deux familles d'activités:
 - **Les activités principales**: Ce sont les activités liées au processus de fabrication de l'entreprise.
 - **Les activités de soutien**: Il s'agit des activités qui viennent renforcer le processus de production et qui créent les facteurs de différenciation.

La chaîne de valeur est une succession d'étapes qui correspond au processus de fabrication d'un produit ou de distribution d'un service pour toutes les entreprises. Ce modèle doit s'adapter à l'organisation.



Adaptation de la chaîne de valeur de Michaël Porter

Les activités principales de la chaîne de valeur caractérisent le processus d'entrée des éléments fabriqués jusqu'à la sortie du produit aux clients. Elles sont composées des processus suivants :

- **La logistique interne**: Ce maillon de la chaîne de valeur comprend les processus de traitement des marchandises ou des informations entrantes

(déchargement, stockage/déstockage, enregistrement, pointage) et l'acheminement de la demande ou de la marchandise vers le processus de production.

- **La production** : Il s'agit de la transformation des entrants (que ce soit de la matière première ou une demande) en produits finis avec toutes les phases de production nécessaire à la réalisation de l'objet de l'activité.
- **La logistique externe** : Elle inclut la gestion du produit fini, la préparation de la commande, la livraison du bien ou service au client.
- **La commercialisation** : Cette phase comprend les opérations de démarchage, de publicité et la satisfaction client
- **Le service après-vente** : Il s'agit de toutes les prestations d'après ventes (Questions, réparations, amélioration continue)

Les activités de soutien interviennent en renfort de la chaîne de valeur. Elles contribuent à la création de valeur du produit fini :

- **Les infrastructures de l'entreprise** : Elles incluent toutes les activités d'ingénieries nécessaires au fonctionnement stratégique et opérationnel de l'entreprise. Les directions générales, RH, financiers, le contrôle de gestion et les référents qualité sont ceux qui contribuent à la performance de la société.
- **La gestion des ressources humaines** : Ce processus est un soutien aux collaborateurs par la mise en œuvre de mesures liées au bien-être, à la motivation et à l'équité dans l'entreprise. Ce support est responsable de la considération humaine, de la rémunération, de la qualité des recrutements et des conditions de travail.
- **La recherche et le développement** : Il s'agit de toutes les initiatives d'innovation, de recherches et de développement pour créer et améliorer l'offre afin de trouver de nouveaux produits.
- **Les approvisionnements** : La maîtrise des approvisionnements a un impact considérable sur la satisfaction client. Elle permet le contrôle des marges et la disponibilité des stocks pour fournir des produits finis afin d'éviter les situations de rupture.

Pour chaque maillon de la chaîne de valeur, l'analyste doit identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise :

Facteurs à analyser :	Les questions à poser :
Capacités financières :	Les capitaux propres sont-ils suffisants ? L'accès aux financements extérieurs est-il possible ? Quelles relations historiques entretient le management avec les partenaires financiers ? L'entreprise a-t-elle une crédibilité financière ? Quelle est sa notation ?
Les compétences et le savoir-faire :	L'entreprise détient-elle le savoir-faire pour pérenniser son activité ? Quel est l'outil de production disponible ? Les collaborateurs sont-ils formés ?