



# **Structure financière et rentabilité d'exploitation**

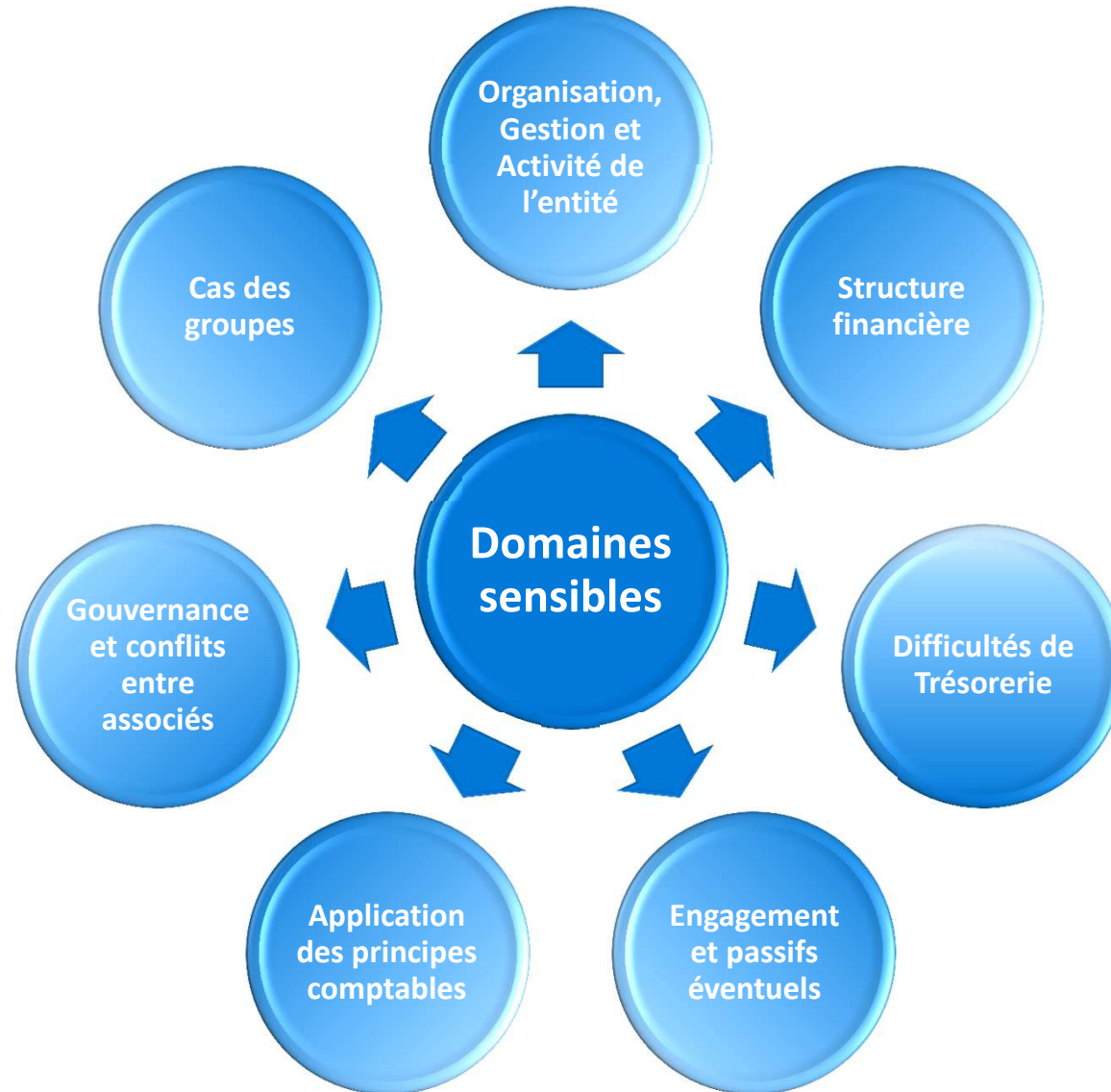
## **Les clés de l'analyse**

# Ce que nous aborderons

**Analyse de la profitabilité**

**Analyse de la structure financière**

**Les ratios d'équilibre du financement**



- Les dirigeants !
  - La phase d'entretien est primordiale
  - Conduire le dirigeant à faire toute la transparence sur sa situation réelle
  - Votre pire ennemi : l'optimisme naturel du dirigeant (« on a déjà vécu des moments difficiles et nous sommes toujours là »)
- Les comptes annuels
- La liasse fiscale
- Les documents prévisionnels
  - Rappel des seuils : 300 salariés ou 18 m€
- Les situations intermédiaires
- Les tableaux de bord et autres outils de gestion

- Objectif de l'étape

- ☞ S'interroger sur la rentabilité de l'entreprise → l'entreprise mérite-t-elle de vivre ?

- La démarche de l'étape

- ☞ Analyse du secteur d'activité et du positionnement concurrentiel

- ☞ Analyse de l'activité

- ☞ Analyse des marges d'exploitation

## Facteurs externes (environnement)

- Marché en stagnation
- Changement de réglementation, projets législatifs défavorables
- Nouvelles contraintes environnementales
- Suppression de subventions
- ...

## Facteurs internes ou liés à l'exploitation

- Capacité d'autofinancement et financement externe
- Contrats en cours
- Ventes - clients
- Achats - fournisseurs
- Production - stocks
- Personnel - Direction
- Exploitation
- Contrôle interne

---

- Sur le référentiel bureautique

- En activité Evaluation, les questionnaires conçus par l'OEC dans le cadre de la mission d'évaluation

- Dans ce support

- Cf annexes

# Au cœur de l'activité

## Le chiffre d'affaires

---

- Evolution du CA

- ✦ Scinder l'activité de négoce de celle de production
- ✦ Analyser en volume et en prix
- ✦ Analyser par zones géographiques
- ✦ Au besoin, obtenir une stratification 20/80 pour une analyse plus fine
- ✦ Au besoin, obtenir une stratification par métier pour une analyse plus fine
- ✦ A comparer aux données sectorielles



# La rentabilité appréciée par les SIG

## Du standard au sur-mesure

| Agrégat PCG  | Retraitement à effectuer  |
|--|---|
| <p><b>Marge commerciale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ventes de marchandises (LF ligne FC)</li> <li>- Achats de marchandises (LF ligne FS)</li> <li>+/- variation des stocks de marchandises (LF ligne FT)</li> </ul>   | <p>Frais factor – escompte – crédit de campagne si mode de financement habituel</p> <p>Profits et pertes de change sur le coût des ventes (voire sur les ventes si facturations en devises)</p>   |
| <p><b>Production de l'exercice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Production vendue de biens et services (LF lignes FF &amp; FI)</li> <li>+ Production immobilisée (LF ligne FN)</li> <li>+ Production stockée (LF ligne FM)</li> </ul>  | <p>Frais factor – escompte – crédit de campagne si mode de financement habituel</p> <p>Profits et pertes de change sur les ventes si facturations en devises</p> <p>Reclassement de la PI en diminution des coûts concernés</p>   |
| <p><b>Marge brute sur production</b></p> <p><i>Production de l'exercice</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Achats de matières premières et autres approvisionnement (LF ligne FU)</li> <li>- Variation des stocks de matières premières et autres approvisionnement (LF ligne FV)</li> </ul> | <p>Charges d'études (#604), de sous-traitance (#611) inclus dans les autres achats et charges externes, à minorer de la production de l'exercice</p> <p>Idem pour les honoraires (#6226 et commissions (#6222) s'ils sont directement rattachables à la réalisation du CA</p> |

- **Nb : le solde intermédiaire « Marge Brute sur production » ne figure pas dans le tableau du PCG. Il n'en reste pas moins significatif**
  - Ce ratio est présent sur les états de gestion de Coala

# La profitabilité appréciée par les SIG

## Du standard au sur-mesure

10

| Agrégat PCG  | Retraitement à effectuer   |
|--|--|
| <p><b>Valeur ajoutée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Marge brute sur production de l'exercice</li> <li>+ Marge commerciale</li> <li>- Autres achats et charges externes (Ligne FW)</li> </ul>   | <p>Charges d'études (# 604), de sous-traitance (# 611), d'honoraires (# 6222) et de commissions (#6222) prises en compte pour la détermination de la marge brute sur production → à soustraire des charges externes</p> <p>Charges de personnel extérieur à l'entreprise (# 621) ou consultants externes réguliers (# 6226) → à reclasser en charges de personnel</p> <p>Opérations de crédit-bail (# 612) → à reclasser en amortissements et charges financière si cela nuit à la comparabilité des comptes (changement de modalités de financement). A défaut 75% amortissements et 25% charges financières</p> <p>Identifier en comptes de transferts de charges les mouvements qui neutralisent des charges externes</p> |
| <p><b>EBE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Valeur ajoutée</li> <li>+ Subventions d'exploitation (LF ligne FO)</li> <li>- Impôts, taxes et versements assimilés (LF Ligne FX)</li> <li>- Charges de personnel (LF lignes FY et FZ)</li> </ul> | <p>Charges de personnel extérieur à l'entreprise (# 621) ou consultants externes réguliers (# 6226) → reclassées en charges de personnel</p> <p>Participation des salariés → à reclasser en charges de personnel</p> <p>Identifier en comptes de transferts de charges les mouvements qui neutralisent des charges de personnel</p>  |

- L'EBE est globalement comparable à l'EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization) : il mesure donc la performance économique de l'entreprise indépendamment de toute politique financière, fiscale, d'investissements, de distribution

# La profitabilité appréciée par les SIG

## Réconciliation avec le compte de résultat

11

| Agrégat PCG  | Retraitement à effectuer   |
|--|--|
| <b>Résultat d'exploitation</b><br>+ EBE<br>+ Transferts de charges<br>- Dotations aux amortissements et provisions, nettes de reprises (LF lignes GA à GD – ligne FP)<br>+/- Autres produits et charges (LF, lignes GE – FQ) | Inverse des retraitements précédents, en matière de transfert de charges et crédit-bail (pour la partie amortissement)<br>Attention, pour les besoins de calcul de l'EBITDA et de la CAF, les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des créances doivent être traitées en autres charges décaissées et produits encaissés, et non charges et produits calculés |
| <b>Résultat courant avant impôts</b><br>+ Résultat d'exploitation<br>+ Quote-part de résultat sur opérations faites en commun (LF lignes GH & GI)<br>+ Résultat financier (LF ligne GV)                                      | Inverse des retraitements précédents, en matière de transfert de crédit-bail (pour la partie intérêts)   |
| <b>Résultat net</b><br>+ Résultat courant avant impôt<br>+ Résultat exceptionnel (LF ligne HI)<br>- Participation des salariés (LF ligne HJ)<br>- Impôt sur les bénéfices  | Inverse du retraitement de la participation (reclassée en charges de personnel)  |

- Sur la base des tableaux 2052 et 2053 de la liasse fiscale



Tableaux CR LF

# Analyse de la profitabilité

## Les ratios à suivre

- Pour chacun des ratios suivants, analyser :
  - L'évolution sur les 3 à 4 derniers exercices
  - Le positionnement par rapport aux données sectorielles

| Calcul   | Analyse   |
|--|---|
| Marge commerciale<br>(CA – coût des achats) / Chiffre d'affaires                                     | Taux de marge   |
| Taux de valeur ajoutée<br>Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires  | Nb : dans le cadre des comparaisons sectorielles, attention aux divergences de structures de coût liées aux divergences de niveau d'intégration       |
| Taux d'amortissement<br>Amortissements cumulés / Immobilisations brutes                              | Mesure le vieillissement de l'outil de production, et donc la capacité de développement futur de l'entreprise   |
| Taux de renouvellement des immobilisations<br>Investissements de l'exercice / Immobilisations brutes | Une PME dans un secteur « normal » devrait avoir un taux de 9% à 11% (ie un renouvellement tous les 10 ans)   |
| Taux d'investissement<br>Investissements d'exploitation / Valeur ajoutée                             | Nb : dans le cadre des comparaisons, sectorielles attention aux divergences de modalités de financement des investissements<br>Pas d'étalon sectoriel |
| Rendement apparent du capital<br>Valeur ajoutée / Immobilisations brutes                             | Synthèse des ratios de productivité du personnel (cf. slide suivante)   |

# Analyse de la rentabilité

## Les ratios à suivre

| Calcul   | Analyse  |
|--|--|
| Productivité apparente du travail<br>Valeur ajoutée / Effectif moyen                                 | Raisonner en ETP, incluant le personnel externe  |
| Intensité capitalistique<br>Immobilisations brutes / Effectif moyen                                  | Nb : dans le cadre des comparaisons, sectorielles attention aux divergences de modalités de financement des investissements<br>Raisonner en ETP, incluant le personnel externe   |
| <b>Taux de marge brute d'exploitation</b><br>EBE / Chiffre d'affaires<br>EBITDA / Chiffre d'affaires | Dans la mesure où les dotations aux amortissements sont exclus, permet les comparaisons sectorielles indépendamment de la politique d'investissement<br>Un taux supérieur à 10% est généralement nécessaire à assurer la pérennité de l'entreprise dans la mesure où l'EBITDA est un « gâteau » à partager entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (autofinancement, fournisseurs de capitaux – banquiers et actionnaires, Etat, événements exceptionnels) |

# Analyse de la rentabilité

## Les ratios à suivre

14

- Pour chacun des ratios suivants, analyser :
  - L'évolution sur les 3 à 4 derniers exercices
  - Le positionnement par rapport aux données sectorielles

| Calcul  | Analyse   |
|---|---|
| Retour sur investissement (ROI)<br>EBE (EBITDA) / Capital économique  | Comparaisons sectorielles   |
| Taux rotation du capital économique<br>CA / Capital économique  | Interprétation : un ration égal à 5 signifie que 1 euro investi produit 5 euros de CA<br>==> plus le ratio est élevé, plus l'entreprise utilise son outil de production |
| Lien entre les ratios<br><b>ROI = taux de marge brute d'exploitation x taux de rotation du capital économique</b> |   |
| Taux de rentabilité économique (ROA)<br>REX x (1-IS) / Actif économique   | Comparaisons sectorielles   |
| Marge nette d'exploitation<br>REX x (1-IS) / CA   | Comparaisons sectorielles   |
| Lien entre les ratios<br><b>ROA = taux de marge nette d'exploitation x taux de rotation du capital économique</b> |   |

# Analyse de la rentabilité financière

## Les agrégats utilisés

### Bilan Comptable

|  |                       |
|--|-----------------------|
| Actif Immobilisé                               | Capitaux propres      |
|  | Intérêts Minoritaires |
| Actifs circulants et comptes de régularisation | Dettes financières    |
| Trésorerie                                     | Autres dettes         |

### Bilan Economique

|  |                           |
|--|---------------------------|
| Actifs d'exploitation, y compris le Besoin en fonds de roulement | Capitaux propres          |
|  | Intérêts Minoritaires     |
| Autres actifs, nets des passifs hors exploitation                | Endettement financier net |

# Analyse de la rentabilité financière

## L'effet de levier

### Le ROCE

Taux de rentabilité des capitaux employés : return on capital employec

$$\text{ROCE} = \frac{\text{NOPAT}}{\text{AE}} = \frac{\text{NOPAT}}{\text{CA}} \times \frac{\text{CA}}{\text{AE}}$$

|            |                             |
|------------|-----------------------------|
| NOPAT      | Net Profit after Tax        |
| AE         | Actif économique            |
| NOPAT / CA | Marge opérationnelle        |
| CA / AE    | Taux de rotation des actifs |

### Le ROE

Taux de rentabilité les capitaux propres : return on Equity

$$\text{ROE} = \frac{\text{NI}}{\text{E}}$$

|    |            |
|----|------------|
| NI | Net income |
| E  | Equity     |

### L'Effet de Levier

Mesure l'effet favorable sur les capitaux propres du recours à l'endettement  
... pour autant que le ROCE soit supérieur au taux d'intérêt net d'IS

Levier financier  $\frac{D}{E}$

Levier financier ROCE - i

$$\text{Effet de levier} = (\text{ROCE} - i) \times \frac{D}{E}$$

$$\text{ROE} = \text{ROCE} + (\text{ROCE} - i) \times \frac{D}{E}$$

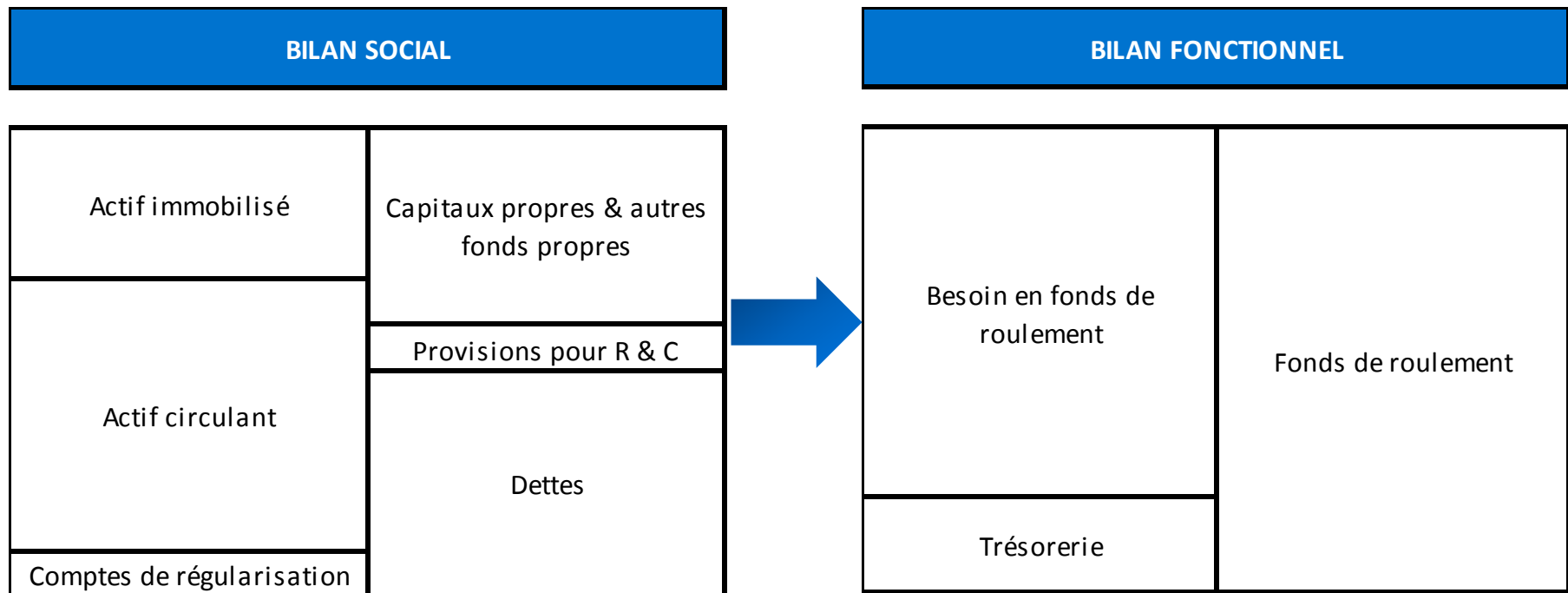
|      |                            |
|------|----------------------------|
| ROE  | Return on Equity           |
| ROCE | Return on Capital Employed |
| D    | Debt                       |
| E    | Equity                     |
| i    | Taux d'intérêt net d'IS    |



- 
- Capitaux propres insuffisants
  - Capitaux propres inférieurs à la moitié du capital social
  - Endettement important, ratio de frais financiers trop important
  - Moyens de financement insuffisants pour faire face aux investissements nécessaires
  - Non respect des covenants, pouvant conduire à un risque d'exigibilité immédiate des crédits accordés
  - Échéancier d'emprunt trop élevé par rapport au cash flow net disponible
  - Échéance du terme d'un endettement financier remboursable in fine

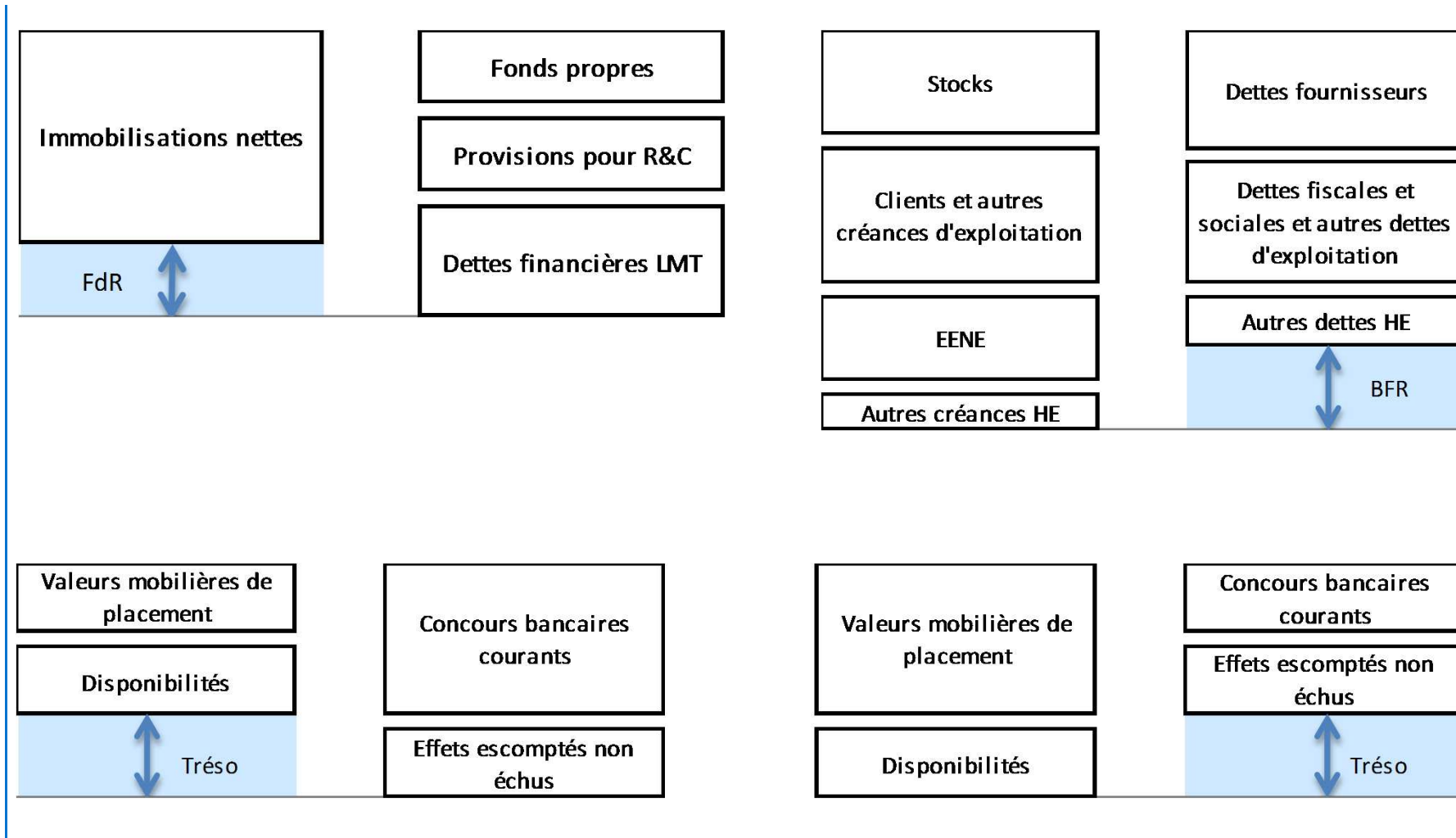
# Quelle structure financière ?

## Approche par le bilan fonctionnel



# Quelle structure financière ?

## Les agrégats du bilan fonctionnel

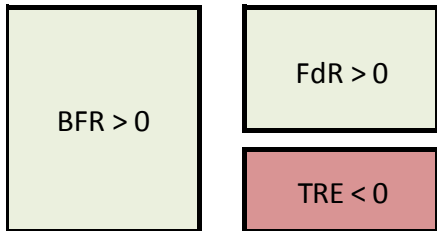


# Quelle structure financière ?

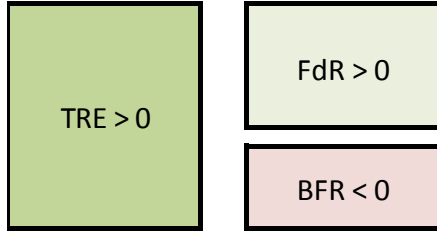
## Interprétation du bilan fonctionnel

Egalité du bilan fonctionnel :  $FdR = BFR + TRE$

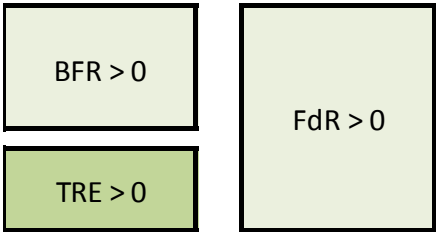
CAS n° 1



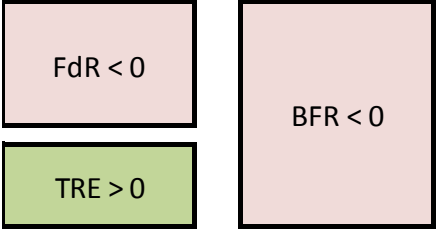
CAS n° 4



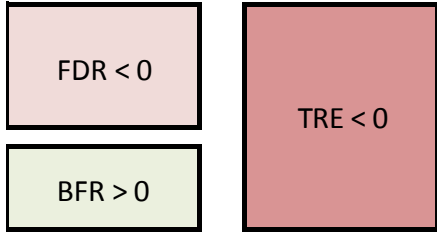
CAS n° 2



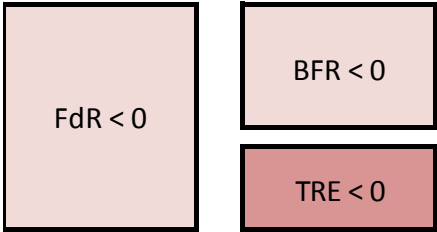
CAS n° 5



CAS n° 3



CAS n° 6



# Quelle structure financière ?

## Interprétation du bilan fonctionnel

21

1. BFR financé en partie par le FdR et la Trésorerie → situation la plus courante.
  - Améliorer la proportion FdR ↔ Concours bancaires par une mutation vers du financement LMT ou réduction de la part des immobilisations
2. BFR financé en totalité par du FdR → situation qui paraît la plus favorable
  - S'interroger sur la rentabilité des excédents de trésorerie
3. La trésorerie assure la totalité du financement du BFR et d'une partie de l'actif immobilisé → situation que n'est pas tenable durablement
  - Entité exposée au risque d'une crise de liquidité → restructurer le FdR
4. Le FdR se combine avec un BFR négatif (paiement clients comptant et règlement fournisseurs à terme), générant une trésorerie positive → schéma type de la grande distribution, ou ventes par abonnements
  - Surveiller les modalités de gestion de la trésorerie positive
5. Le FdR négatif est financé par une ressource en BFR très importante, qui dégage aussi une trésorerie positive → autre schéma typique de la grande distribution
  - S'interroger sur la dépendance de l'entreprise à ses fournisseurs
6. Le FdR négatif est financé par une ressource en BFR, qui est cette fois insuffisante → variante du cas précédent
  - Situation à haut risque s'il s'agit d'une entreprise industrielle, moins grave dans la grande distribution. Dans tous les cas, étudier la reconstitution du FdR

# Quelle structure financière ?

## Approche par le tableau de financement du PCG

22

| Calcul de la variation du fonds de roulement net global         | Utilisation de la variation du fonds de roulement net global                    |
|---|---|
| <b>Ressources durables:</b>                                     | <b>Variation "Exploitation":</b>  |
| Capacité d'autofinancement de l'exercice                        | Variation des actifs d'exploitation (a)   |
| Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé:        | Stocks et en-cours  |
| Cessions d'immobilisations :                                    | Avances et acomptes versés sur commandes  |
| - incorporelles   | Créances clients, comptes rattachés et autres créances d'exploitation (b)       |
| - corporelles   | Variation des dettes d'exploitation (c):  |
| Cessions ou réductions d'immobilisations financières            | Avances et acomptes reçus sur commandes en cours                                |
| Augmentation des capitaux propres:                              | Dettes fournisseurs, comptes rattachés et autres dettes d'exploitation (d)      |
| Augmentation de capital ou apports                              | <b>A.</b>   |
| Augmentation des autres capitaux propres                        | Besoins de l'exercice en fonds de roulement                                     |
| Augmentation des dettes financières (a) (b)                     | ou  |
| <b>Total des ressources (I)</b>                                 | Dégagement net de fonds de roulement dans l'exercice                            |
| <b>Emplois stables:</b>   | <b>Variation "Hors exploitation" :</b>  |
| Distributions mises en paiement au cours de l'exercice          | Variation des autres débiteurs (a) (b) (e)                                      |
| Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé:                  | Variation des autres créditeurs (c) (d)   |
| Immobilisations incorporelles                                   | <b>B.</b>   |
| Immobilisations corporelles                                     | Besoins de l'exercice en fonds de roulement "Hors exploitation"                 |
| Immobilisations financières                                     | ou  |
| Charges à répartir sur plusieurs exercices (c)                  | Dégagement net de fonds de roulement "Hors exploitation" au cours de l'exercice |
| Réduction des capitaux propres (réduction de capital, retraits) | <b>Variation "Trésorerie"</b>   |
| Remboursements de dettes financières (a)                        | Variation des disponibilités (a)  |
| <b>Total des emplois (II)</b>                                   | Variation des concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques (c)   |
| <b>Variation du fonds de roulement net global :</b>             | <b>C.</b>   |
| Ressource nette (I-II)  | Variation nette de trésorerie   |
| ou  | <b>Utilisation de la variation du fonds de roulement net global (A+B+C) :</b>   |
| Emploi net (II-I)   | <b>Emploi net (f)</b>   |
|   | ou  |
|   | <b>Ressource nette (g)</b>  |

# Quelle structure financière ?

## Approche par le TFT

23

### Flux de trésorerie liés à l'activité

#### RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité

Amortissements et provisions (1)

Transfert de charges au compte de charges à répartir

Résultat brut d'exploitation

Moins : variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation

Stocks

Créances d'exploitation

Dettes d'exploitation

#### Flux net de trésorerie d'exploitation

Autres encaissements ou décaissements liés à l'activité

Frais financiers

Produits financiers

Impôt sur les sociétés, hors impôt sur les plus values de cession

Charges et produits exceptionnels liés à l'activité

Autres créances liées à l'activité

Autres dettes liées à l'activité

#### Flux net de trésorerie généré par l'activité

### Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Acquisitions d'immobilisations

Cessions d'immobilisations nettes d'impôts

Réduction d'immobilisations financières

Variation des dettes et créances sur immobilisations

*Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement*

### Flux de trésorerie liés aux opérations de financement

Dividendes versés

Incidence des variations de capital

Émission d'emprunts

Remboursements d'emprunts

Subventions d'investissements reçues

*Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement*

### Variation de trésorerie

Trésorerie d'ouverture

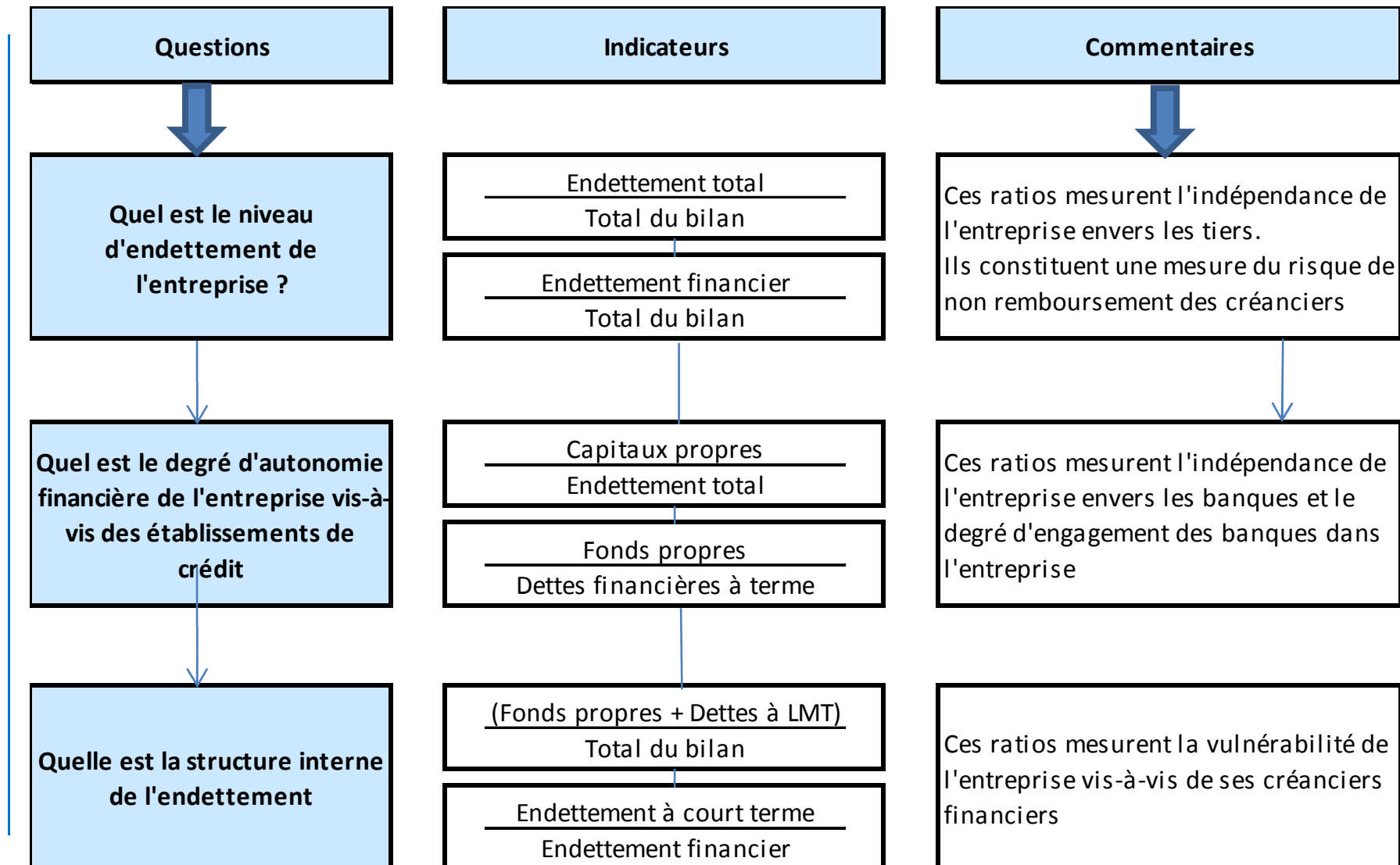
Trésorerie de clôture

(1) À l'exclusion des provisions sur actif circulant

- Dans une perspective d'analyse dynamique de l'entité, le TFT est privilégié dans la mesure où :
  - Il est sensible aux variations des activités
  - Il signale le risque de cessation des paiements
  - Il identifie les crises de trésorerie
- En revanche, s'il s'agit d'apprécier la structure financière, il est préférable d'utiliser le tableau de financement du PCG
- Enfin, le TFT n'est pas le plus facile à mettre en œuvre !

# Quel équilibre de financement ?

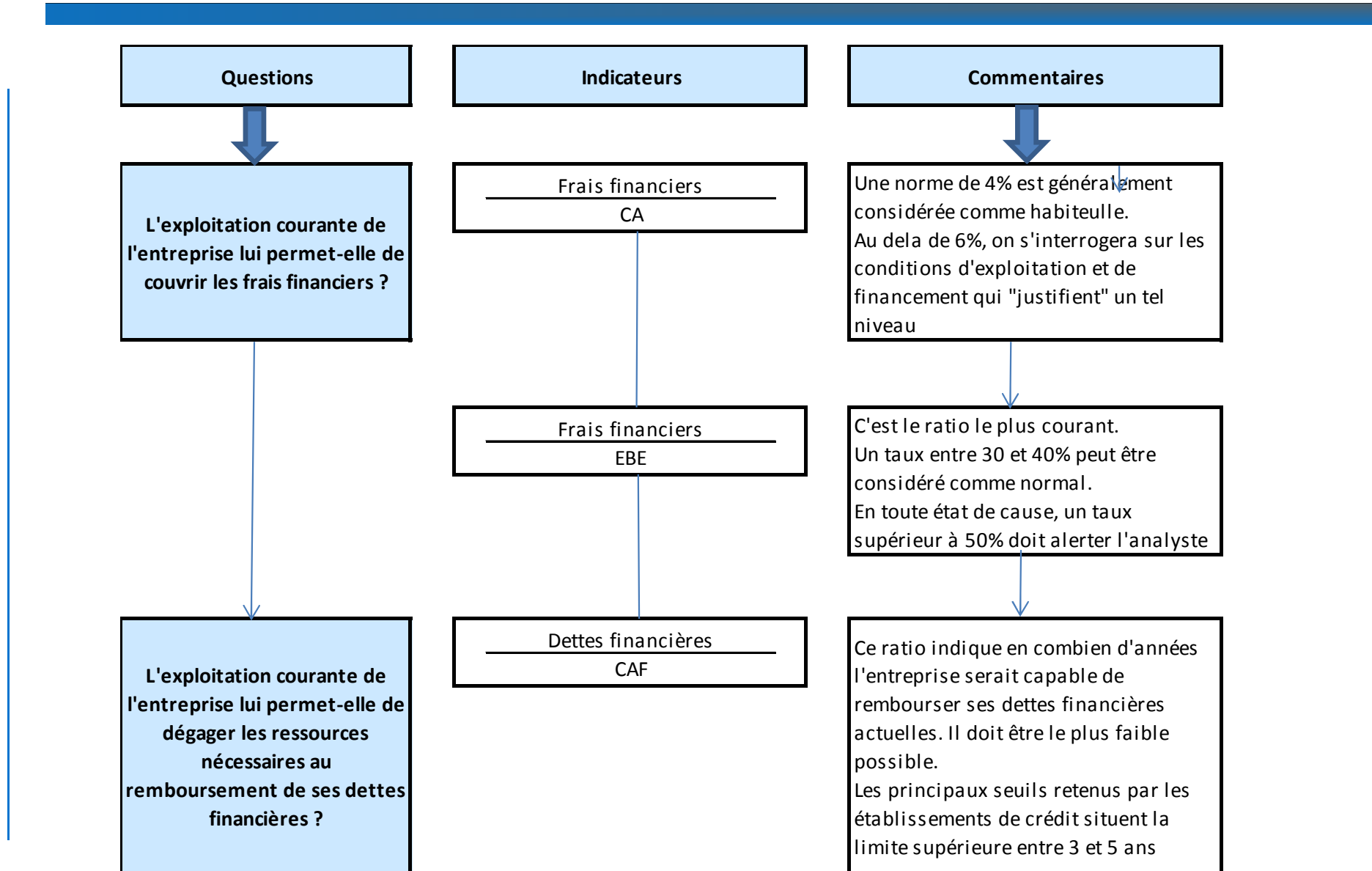
## Les ratios clé





# Quel équilibre de financement ?

## Les ratios clé



## Utilisation des crédits à court terme

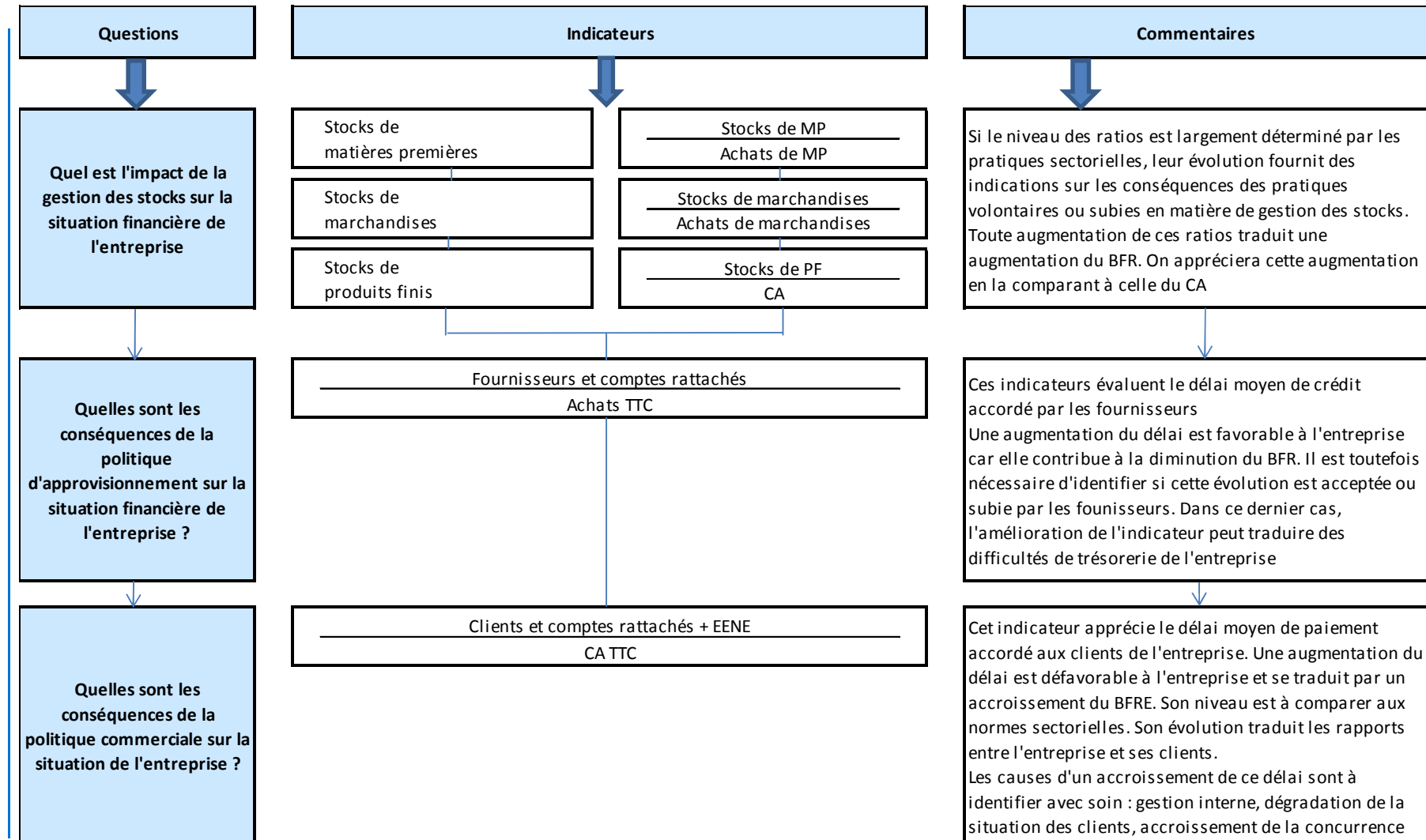
- Utilisation maximale des lignes d'escompte, de découvert, affacturage...
- Décalage des paiements fournisseurs (utilisation au-delà des limites autorisées du crédit interentreprises)

## Incidence de l'environnement économique et social

- Durcissement général des conditions de crédit
- Hausse des taux d'intérêt
- Variation significative des taux de change
- Évolution des contrats d'assurance crédit
- Modification des législations étrangères sur le rapatriement des fonds

# Quelle gestion du BFR ?

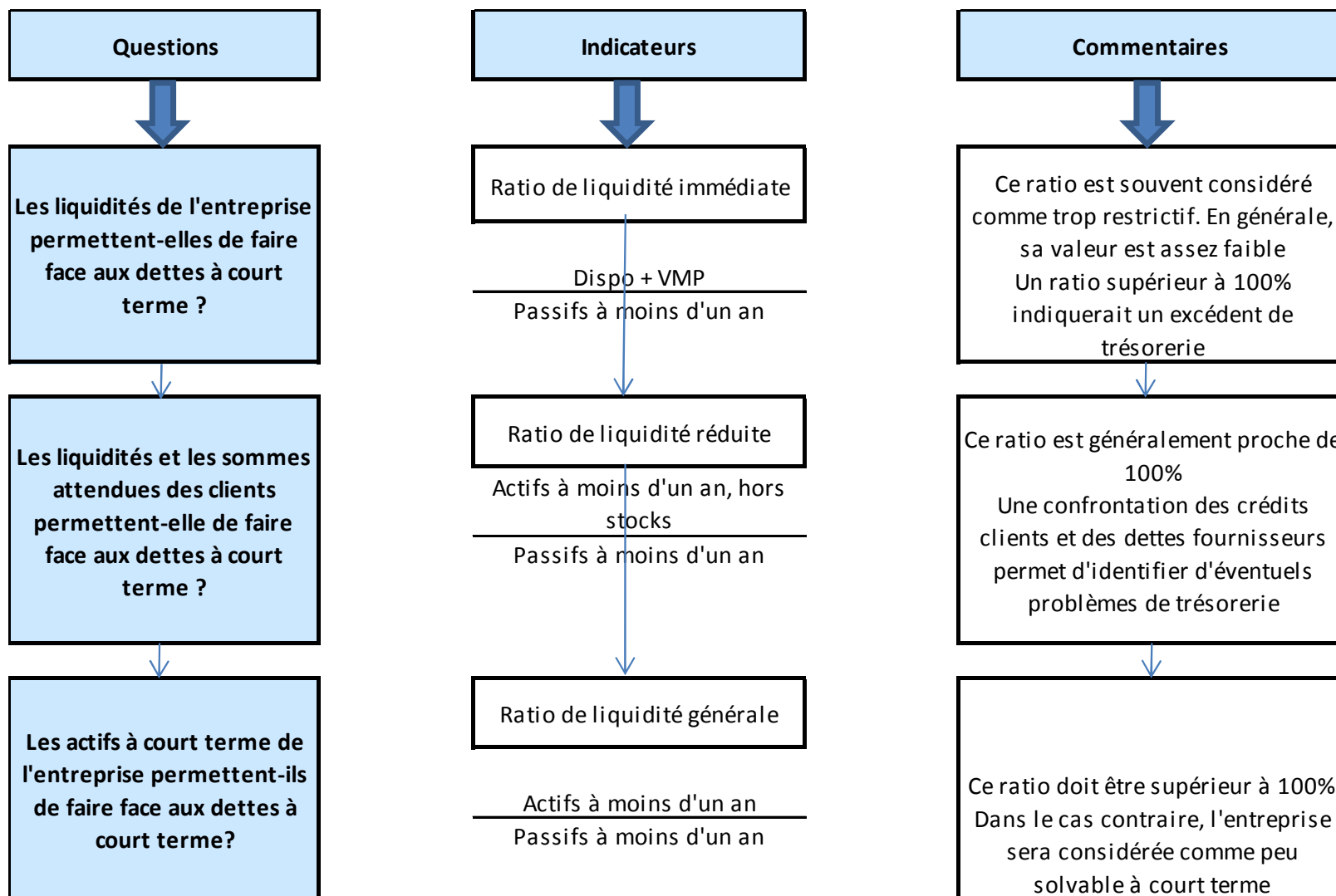
## Les ratios clé



# L'entreprise est-elle liquide ?

## Démarche générique d'analyse par les ratios

28



# Quel est le risque de défaillance de l'entreprise ?

## La méthode des scores

29

### ● Principe :

- Approche statistique qui tente de mettre à jour les caractéristiques des entreprises défaillantes pour définir des signaux d'alerte

### ● Fonctions score existantes

- Banque de France
- Conan et Holder
- AFDCC

### ● Mode opératoire

- Calcul d'une combinaison de ratios
- En fonction du résultat, interprétation

### ● Utilisation

- Exceptionnelle par les EC et CAC
- Systématique par les établissements bancaires

#### Score BDF

|    |   |
|----|---|
| R1 | Part des frais financiers dans le résultat économique |
| R2 | couverture des capitaux investis                      |
| R3 | capacité de remboursement                             |
| R4 | taux de marge brute d'exploitation                    |
| R5 | délai de crédit fournisseur                           |
| R6 | taux de croissance de la valeur ajoutée               |
| R7 | délai de crédit client                                |
| R8 | taux d'investissements physiques                      |

$$Z = \frac{-1,255 R1 + 2,003 R2 - 0,824 R3 + 5,221 R4 - 0,689 R5 - 1,164 R6 + 0,706 R7 + 1,408 R8 - 88,544}{1}$$

**Z < - 0,25** Zone défavorable, l'entreprise a les caractéristiques des entreprises défaillantes

**- 0,25 < Z < 1,125** Zone d'incertitude

**Z > 1,125** Zone Favorable

## Passifs éventuels

- Contrats d'achat ou de vente porteurs de risques
- Cautions, hypothèques, gages, nantissements
- Opérations spéculatives
- Existence de procès ou de litiges importants avec les tiers
- Existence de risques fiscaux ou sociaux
- Absence d'assurance contre certains risques (perte d'exploitation, stocks sensibles, outil...)

## Inscriptions de privilèges

- Inscriptions de privilèges au RCS, en garantie d'opérations financées
  - Fonds de commerce
  - Biens en crédit-bail ou locations de longue durée
  - Financement des stocks
- Nantissement judiciaire, sur créances impayées
- Privilège du Trésor et de la Sécurité Sociale

- Ou la créativité comptable au secours d'une situation peu flatteuse...
- Les charges volontairement minorées :
  - Par constatation en immobilisations,
  - Par anomalies volontaires sur les opérations de cut-off : CCA non justifiées, FNP omises, RFA sur achats anticipés, RFA sur ventes omises...
  - Par changement des plans d'amortissements
  - Par frilosité quant à la constatation de dépréciation ou irrécouvrabilité définitive des créances
- La valorisation des stocks améliorée
  - Hausse du taux d'incorporation des charges
  - Sous-activité neutralisée du coût de production
- Une présentation des comptes quelque peu améliorée :
  - Ventilation incorrecte des valeurs immobilisées et des valeurs réalisables (intragroupe)
  - Ventilation incorrecte entre trésorerie et autres actifs
  - Ventilation incorrecte des échéances des créances et des dettes
  - Informations sur les engagements et passifs éventuels non exhaustives

- 
- Débats sur la situation de l'entité
  - Demande de convocation de réunion à intervalles plus courts
  - Refus de voter les décisions proposées par le dirigeant
  - Démission d'administrateurs
  - Demande de sorties du capital de certains associés ou actionnaires



---

- L'entité est une filiale

- Vigilance sur la politique des prix de transfert que l'entité peut subir
- Vigilance sur la politique de financement intragroupe qui peut masquer les difficultés financières réelles

- L'entité est une société mère

- Vigilance sur les financements accordés aux filiales en difficulté
- Conséquences éventuelles de la défaillance de filiales

# **ANNEXES**

## **Outils de diagnostic**

---

- **Les barrières à l'entrée**
  - ✦ Barrières technologiques, géographiques, capitalistiques, etc.
  - ✦ Capacité de réaction des firmes en place
- **La position concurrentielle**
  - ✦ Parts de marché actuelles et prévisibles
  - ✦ Parts de la concurrence
  - ✦ Évolution probable du secteur et de l'entreprise
- **Les clients**
  - ✦ Nombre, répartition (par taille, par produits, etc.)
  - ✦ Qualité (fidélité, solvabilité, etc.)
  - ✦ Identification des clients importants
  - ✦ Modalités de paiement
- **Les fournisseurs**
  - ✦ Nombre, solidité financière
  - ✦ Nature du rapport de force entretenu avec eux : défiance, dépendance, partenariat, etc.
  - ✦ Politique d'approvisionnement concentrée ou dispersée

# Le marketing mix :

## Produit – prix – distribution - promotion

---

36

- Analyse du portefeuille produit-marché

- ✦ Part de marché
- ✦ Situation de la courbe de vie
- ✦ Saisonnalité des ventes
- ✦ Politique en matière de renouvellement des gammes
- ✦ Diversité de l'offre

- Analyse de la politique de prix

- ✦ Mode de fixation des prix (par rapport aux coûts, à la concurrence, etc.)
- ✦ Politique de remises, ristournes, rabais
- ✦ Contraintes liées à l'établissement des prix (contraintes légales, etc.)
- ✦ Politique de tarif spécifiques pour certains clients
- ✦ Flexibilité existante pour répercuter la variation des coûts de revient

- La distribution

- ✦ Organisation commerciale (efficacité de la force de vente, du service après-vente, qualité des agents/concessionnaires) ;
- ✦ Fonctionnement de la logistique (relations avec les transporteurs, méthodes de stockage, entreposage, etc ...).

- La promotion

Afin d'apprécier la gestion de l'image de l'entreprise, il conviendra d'observer les opérations destinées à améliorer sa notoriété en fonction de la sensibilité des ventes aux actions commerciales (politique de publicité, relations avec les plus gros clients, etc ...)

## ● La dimension managériale

### ✎ Organisation générale :

- Organigramme hiérarchique
- Organigramme fonctionnel

### ✎ Personnel d'exécution :

- Structure des effectifs par activité, niveau des salaires
- Ancienneté du personnel, taux de rotation, absentéisme
- Niveau de formation et de qualification
- Travail intérimaire

### ✎ Encadrement

- Niveau de formation et de qualification
- Niveau des salaires

### ✎ Dirigeants

- Formation, expérience
- Relation avec les actionnaires, gouvernement d'entreprise (corporate governance)
- Pourcentage de détention du capital

## ● La dimension sociale

- Climat social (grèves, litiges devant les prud'hommes)
- Représentation syndicale, comité d'entreprise
- Situation de l'entreprise par rapport aux conventions collectives
- Politiques de recrutement, de rémunération, de formation, d'intéressement
- Politique en matière d'hygiène et de sécurité.

- **Les implantations géographiques**
  - ☞ du siège, des bureaux
  - ☞ des laboratoires
  - ☞ des usines, ateliers, etc ...
  - ☞ des lieux de commercialisation
- **Les bâtiments**
  - ☞ degré de vétusté
  - ☞ aspect fonctionnel
  - ☞ régime juridique (propriété ou location)
  - ☞ durée des baux
- **Les autres éléments matériels**
  - ☞ degré de vétusté
  - ☞ valeur vénale
  - ☞ coût de renouvellement
- **Les éléments immatériels**
  - ☞ importance des brevets, marques, licences, etc ...
  - ☞ fonds de commerce
  - ☞ capacité de recherche-développement
  - ☞ image de l'entreprise

## ● Les conditions d'exploitation

- ✎ Taux d'utilisation de l'équipement
- ✎ Niveau d'intégration des fabrications
- ✎ Dépendance de l'outil de production
- ✎ Organisation du contrôle de qualité
- ✎ Respect des normes concernant l'environnement
- ✎ Stade d'intégration de l'informatique (pour la fabrication et la gestion)
- ✎ Pertinence du système d'information comptable.