

DOSSIER 1 : STRATEGIE CAS AGRICONSEIL : Les axes stratégiques du groupe Agriconseil

3.1. Présenter les finalités et les domaines d'activité stratégique du groupe Agriconseil.

• L'entreprise est présente sur deux DAS : le développement de logiciels agricoles (avec Agriconseil SA, Softfarm) et les médias en lien avec le domaine agricole (avec Agricola, Terre-net, etc.). Les concurrents, les clients, ainsi que les savoir-faire nécessaires pour chacun de ces domaines, sont différents.

☛ *Il faut justifier votre réponse avec les trois critères de la segmentation stratégique !*

☛ *Si on vous interroge sur les finalités, il n'y a pas forcément les 4 finalités à citer, cela dépend du cas.*

⇒ Il y a au minimum la finalité économique + une autre à citer.

☛ *Il faut expliquer, justifier !*

⇒ Lisez bien les annexes pour ne pas faire de contresens. Ici l'entreprise ne cherchait pas à mieux maîtriser la consommation de ses ressources naturelles (cela n'a pas de sens, c'est une société informatique), mais elle aide les agriculteurs à mieux maîtriser leur consommation !

⇒ Soyez précis pour vos justifications : « *elle veut que ses salariés soient épanouis* », « *elle se préoccupe de l'environnement* », c'est beaucoup trop général et trop vague !

☛ *ATTENTION AUX CONFUSIONS entre finalité sociale et finalité sociétale !*

☛ *Il faut justifier votre réponse !*

• Le groupe Agriconseil a **plusieurs finalités**.

- Elle a une **finalité financière** car c'est une entreprise privée à but lucratif (= du secteur marchand), elle cherche donc à réaliser des profits.

- Elle a une **finalité sociale** puisqu'elle propose plusieurs formations pour ses salariés et privilégie les promotions internes.

- Elle a une **finalité sociétale** car depuis sa création, elle a pour objectif de démocratiser l'outil informatique auprès des agriculteurs, de rendre « l'informatique accessible au plus grand nombre ».

- Elle a enfin une **finalité environnementale** car ses outils permettent aux agriculteurs de mieux maîtriser les ressources naturelles et de limiter leur impact écologique.

3.2. Caractériser les stratégies globales, les stratégies de développement et les modes de développement du groupe de ces trente dernières années. Remarque : une réponse relativement courte, précise et structurée est attendue.

☛ *Il faut reprendre la typologie des choix stratégiques vue en cours. La question ne portait pas ici sur les STRATEGIES CONCURRENTIELLES ! Il faut bien lire les questions avant de se lancer dans la rédaction de la réponse.*

☛ *Allez à la ligne pour chaque stratégie, mettez bien en évidence la structure de votre réponse.*

Il fallait même ici faire 3 paragraphes car il y avait 3 questions (un paragraphe sur la stratégie globale, un sur les stratégies de développement et un paragraphe sur les modes de croissance).

☛ *Faites des phrases simples et claires, notez si besoin des phrases-types à réutiliser dans vos fiches méthodes.*

• **Stratégie globale :**

- Elle poursuit une stratégie de diversification puisqu'elle était initialement présente sur le développement de logiciels agricoles et s'est diversifiée vers les médias en lien avec le monde agricole à la fin des années 90.

Cette diversification est liée (=concentrique) puisque ces deux DAS présente des ressources communes telles que les connaissances du monde agricole.

• **Stratégie de développement :**

- Elle mène une stratégie d'internationalisation de la production de logiciels et des ventes depuis le début des années 90. Elle dispose en effet de filiales en Espagne, Italie, Pays-Bas, et a récemment créé des filiales au Maroc et en Roumanie. Cela lui a permis d'augmenter son chiffre d'affaires.

- Elle mène une stratégie d'intégration verticale puisqu'elle développe des logiciels et fournit également en aval des conseils et une assistance aux agriculteurs pour l'utilisation de ces logiciels. Cela lui permet d'améliorer la qualité de ses services et de se différencier de la concurrence.

• **L'entreprise a utilisé divers modes de croissance.**

- Elle a choisi une croissance interne puisqu'elle s'est d'abord développée dans les années 90 par ses propres ressources, en investissant dans la R&D. Ceci lui a permis de préserver son indépendance.

- Elle a également opté pour une croissance externe par le rachat de nombreuses filiales à partir des années 2000 : Kerland, Likeland, Geosatmaps, Softfarm, Agricola, ... Ces rachats lui ont permis de renforcer sa position concurrentielle, notamment à l'international, mais également de mener sa stratégie de diversification liée.

3.3. Evaluer les conséquences de l'acquisition du groupe presse Agricola sur la structure organisationnelle du groupe.

• Pour développer et renforcer sa stratégie de diversification liée vers les médias, l'entreprise a acquis le groupe de presse Agricola. Le groupe Agriconseil a désormais une structure divisionnelle puisqu'elle est ainsi constituée de plusieurs filiales appartenant à l'un ou l'autre des DAS.

La stratégie influe donc sur la structure du groupe, ce qui rejoint la théorie de la contingence structurelle de Chandler.

DOSSIER 2 : L'analyse financière de Softfarm

☛ Vous ne pouvez pas faire l'analyse en N-1 puisque vous n'aviez pas la valeur brute de l'actif (mais uniquement la valeur nette). Il aurait fallu avoir le montant des amortissements et des dépréciations (parfois donné en annexe) pour retrouver la valeur brute.

☛ L'analyse portait sur la filiale Softfarm et non Agriconseil ! C'est important de ne pas se tromper lors du commentaire.

4.1. Présenter le bilan fonctionnel de l'entreprise et calculer le FRNG, le BFRE, le BFRHE et la trésorerie nette. Vérifier la relation entre ces indicateurs.

Bilan fonctionnel de l'entreprise Softfarm au 31/12/2023

| ACTIF | | PASSIF | |
|--|-----------|---|-----------|
| Masses | Montant | Masses | Montant |
| <i>Emplois stables :</i> | 3 050 676 | <i>Ressources stables :</i> | 6 519 796 |
| Total immobilisations brutes | 3 050 676 | Capitaux propres | 2 014 053 |
| | | Provisions pour risques et charges | 13 527 |
| | | Total amortissement et dépréciations | 1 215 697 |
| | | Emprunts de LT (☛*emprunts -CBC) | 3 276 519 |
| <i>Actif circulant d'exploitation</i> | 4 996 192 | <i>Passif circulant d'exploitation</i> | 630 752 |
| Avances et acomptes | 34 675 | Fournisseurs | 474 545 |
| Clients | 4 880 000 | Dettes fiscales | 132 442 |
| Charges constatées d'avance | 81 517 | Produits constatés d'avance | 23 765 |
| <i>Actif circulant hors exploitation</i> | 0 | <i>Passif circulant hors exploitation</i> | 0 |
| | | | |
| <i>Trésorerie active :</i> | 24 278 | <i>Trésorerie passive :</i> | 920 598 |
| Disponibilités | 24 278 | CBC (emprunts de CT) | 920 598 |
| Total actif | 8 071 146 | Total passif | 8 071 146 |

☛*Les formules doivent être compréhensibles pour le correcteur ! Evitez les abréviations.

| | |
|---|-----------|
| FRNG = ressources stables - emplois stables | 3 469 120 |
| BFRE = actif circulant d'exploitation - passif circulant d'exploitation | 4 365 440 |
| BFRHE = actif circulant hors expl. - passif circulant hors expl. | 0 |
| Trésorerie nette = FNRG - BFR | (896 320) |
| OU trésorerie nette = Trésorerie active - trésorerie passive | (896 320) |

☛*Détaillez vos calculs en les présentant dans un tableau pour faire apparaître les chiffres du secteur.

4.2. Calculer les ratios suivants (détaillez vos calculs) :

☛*Si les ratios du secteur sont donnés en %, convertissez les ratios de l'entreprise en % également.

| Indicateurs | Formule | Softfarm | secteur |
|---|---|------------|---------|
| Ratio de couverture des emplois stables | Ressources stables/Emplois stables | 213,7% | 180% |
| Ratio de couverture des capitaux investis | Ressources stables/(Emplois stables+BFRE) | 87,9% | 120% |
| Taux d'endettement | ressources empruntées/ressources propres =4 197 117/(2 014 053+13 527+1 215 697) | 1,29 | 0,8 |
| Ratio de rotation des créances clients | (Créances clients –avances reçues des clients)*360/CA TTC =(4 880 000)*360/(30 000 000*1,2) | 48,8 jours | 28 |
| Ratio de rotation des dettes fournisseurs | (dettes fournisseurs – avances versés aux fournisseurs)*360 /Achats + charges externes TTC =(474 545 – 34 675)*360 /((4 500 000+1 000 000)*1,2) | 24 jours | 5,6 |

☛*Ne confondez pas les avances reçues des clients (qui constituent une dette, au passif) des avances versés aux fournisseurs (qui constituent une créance, à l'actif)

4.3. Commentez la structure financière de l'entreprise. Une réponse structurée est attendue.

☛*Il faut STRUTURER !! Il doit y avoir plusieurs paragraphes, un paragraphe par grande idée.

⇒ Vous ne pouvez donc pas analyser tous les ratios dans le même paragraphe puisqu'ils ne correspondent pas à une même idée. L'analyse des ratios de rotation n'a ainsi rien à voir avec l'analyse du taux d'endettement !

Exercice : repérer (surligner de 3 couleurs différentes) les ratios ci-dessus pour distinguer :

- les ratios d'équilibre financier (1^{er} paragraphe)
- les ratios de rotation permettant d'expliquer le BFRE (2^{ème} paragraphe)
- les ratios de dépendance financière (3^{ème} paragraphe)

[courte introduction]

La société Softfarm propose des offres logicielles à des petites exploitations agricoles. Elle a décidé d'investir pour développer un nouveau type de logiciel, un PGI en mode Saas.

[Analyse de l'équilibre financier]

Le fonds de roulement net global (FRNG) est positif, les ressources stables couvrent les emplois stables, il reste un excédent structurel de ressources.

Ce FRNG est néanmoins insuffisant pour couvrir le besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE).

La trésorerie négative couvre **donc** une partie du BFRE. Ceci est risqué car les crédits de court terme ne sont pas sûrs d'être renouvelés. Le problème pour l'entreprise ne semble pas provenir d'un FRNG insuffisant car le ratio de couverture des emplois stables est plus élevé que le ratio moyen du secteur. Or pour les autres entreprises du secteur, le ratio de couverture des capitaux investis est supérieur à 1, ce qui signifie que leur FRNG couvre en moyenne leur BFRE.

[Explication du BFRE]

Les difficultés semblent ainsi liées à un BFRE trop élevé.

Le BFRE est en effet important en raison de créances clients très élevées. Ceci est probablement lié au fait que Softfarm s'adresse à des petites exploitations agricoles, peut-être en difficultés économiques.

Le long délai de paiement de l'entreprise aux fournisseurs permet néanmoins de réduire l'importance du BFRE.

[Recommandations]

Pour améliorer sa situation, l'entreprise doit essayer de diversifier sa clientèle afin de raccourcir le délai de paiement moyen de ses clients.

Elle ne peut pas augmenter son FRNG en contractant des nouveaux emprunts puisque son taux d'endettement est déjà trop élevé et supérieur au secteur. Il y a un risque de dépendance financière, i.e. que les banques s'immiscent dans la gestion de l'entreprise.