



Gestion d'entreprise

S3

Dr. Hammady Rabeh

2025-2026

Information / l'unité d'enseignement

Gestion d'entreprise: (24h CM+TD),

*Le contenu de ce cours tourne autour des points suivants:

- Le cadre conceptuel de la gestion d'entreprise,
- Les grandes fonctions de l'entreprise
- Les processus de gestion et de décision au sein de l'entreprise
- La prise en compte de l'environnement de l'entreprise

Qu'est ce qu'une entreprise ?

- La théorie des organisations:
 - Approche mécaniste (Taylor, Ford...):
L'entreprise = Machine,
 - Relations Humaines: l'entreprise: organisme social
 - Approche systémique: l'entreprise: un système
 - Contingence: Système flexible
 - ...etc.
 - **Synthèse:** Gareth Morgan, Images of organization, Berverly Hills, CA, USA, Sage, 1986, 423 p.
(ISBN 9780803928312)

Qu'est ce qu'une entreprise ?

Métaphore	Idées et images centrales de la métaphore	Auteur emblématique ou courant de pensée
« L'organisation comme une <i>machine</i> »	Les différentes parties ont une seule place et fonction. Prévision, planification, répartition des tâches selon un plan rationnel.	Frederick Taylor
« L'organisation comme un <i>organisme</i> »	L'organisation est reliée à son environnement, stable ou non et s'y adapte, dans sa dimension technique et humaine.	Ecole des relations Humaines
« L'organisation comme un <i>cerveau</i> »	Circulation et traitement de l'information, réseaux, plasticité, innovation, apprentissage,...	Intelligence artificielle, neurosciences
« L'organisation comme une <i>culture</i> »	La culture, comme ensemble de codes, rites, valeurs, croyances, modèles de signification,	Anthropologie
« L'organisation comme un <i>système politique</i> »	Intérêts conflictuels, stratégies des acteurs, exercice du pouvoir,...	Michel Crozier et Erhard Friedberg
« L'organisation comme une <i>prison du psychisme</i> »	L'organisation est tout à la fois le réceptacle et le siège de mécanismes psychiques inconscients.	Psychanalyse, Socio-psychanalyse
« L'organisation comme un <i>flux et transformation</i> »	Auto-organisation à des fins de conservation de son identité, ordre par le bruit, petits événements, grands effets (et réciproquement...)	Paradigme de l'auto-organisation, complexité

Qu'est ce qu'une entreprise ?

■ Définition de l'Entreprise selon l'INSEE:

« une unité économique organisée, jouissant d'une certaine autonomie de décision, qui a pour objectif de produire des biens ou de fournir des services afin de les vendre sur un marché et ainsi réaliser un profit ».

■ Typologie:

- Taille: Grande, moyenne, petite, très-petite
- Secteur: agricole, pêche...commerciale/industrielle...etc.
- Forme juridique: Entreprise individuelle/société,

Qu'est ce qu'une entreprise ?

- **Typologie:** selon la forme juridique:

LES SOCIÉTÉS DE PERSONNES :

- **1. Entreprise individuelle :**

- Capital social : Pas de notion de capital social
- Nombre d'associés : Un
- Qualité de l'associé : Personne physique
- Responsabilité de l'associé : Totale et indéfinie sur les biens personnels.

- **2. Société en nom collectif (SNC) :**

- Capital social : Capital librement fixé par les associés
- Nombre d'associés : Minimum 2
- Qualité des associés : Personne physique
- Responsabilité des associés : Associés.

- **3. Société en commandite simple (SCS) :**

- Capital social : Capital librement fixé par les associés
- Nombre d'associés : Minimum 2
- Qualité des associés : Personne physique
- Responsabilité des associés : Les associés commandités sont solidaires aux dettes sociales et les commanditaires supportent les pertes à concurrence de leurs apports.

Qu'est ce qu'une entreprise ?

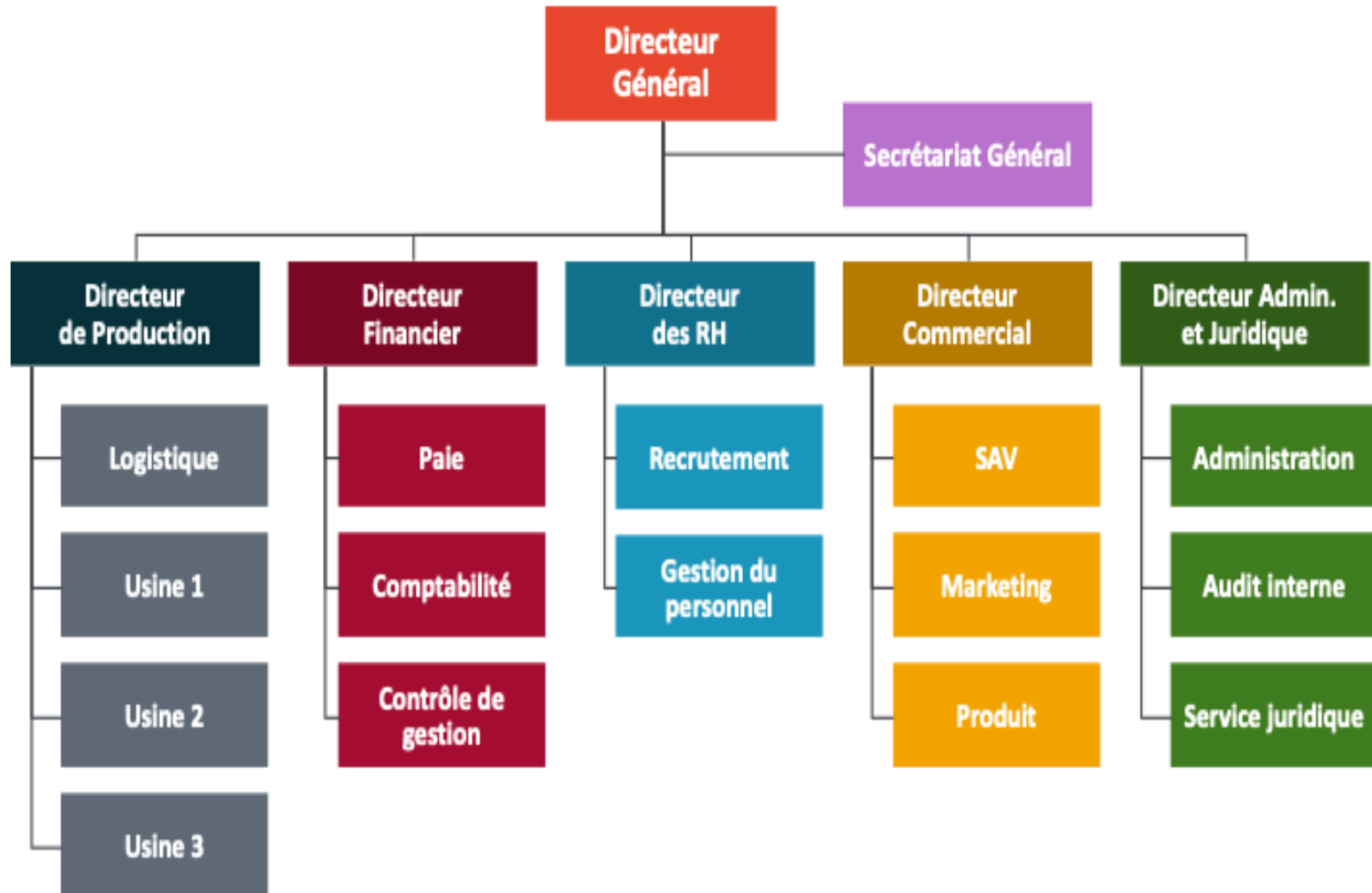
■ **Typologie:** selon la forme juridique:

LES SOCIÉTÉS DE CAPITALAUX :

- **1. Société à responsabilité limitée (SARL) :**
 - Capital social : Capital librement fixé par les associés
 - Nombre d'associés : Minimum 1 et Maximum 50
 - Qualité des associés : Personne physique ou morale
 - Responsabilité des associés : Limitée aux apports.
- **2. Société anonyme (SA) :**
 - Capital social : Minimum 500 MRU/par action
 - Nombre d'associés : Minimum : 1
 - Qualité des associés : Personne physique ou morale
 - Responsabilité des associés : Limitée aux apports.
- **3. Société anonyme simplifiée (SAS) :**
 - Capital social : Minimum 2 millions MRU/par société membre
 - Nombre d'associés : Minimum 2
 - Qualité des associés : Personne morale
 - Responsabilité des associés : Limitée aux apports.
- **4. Société en commandite par action (SCA) :**
 - Capital social : Minimum 500 MRU/par action
 - Qualité des associés : Personne physique ou morale
 - Responsabilité des associés : Limitée aux apports.

Les grandes fonctions de l'entreprise

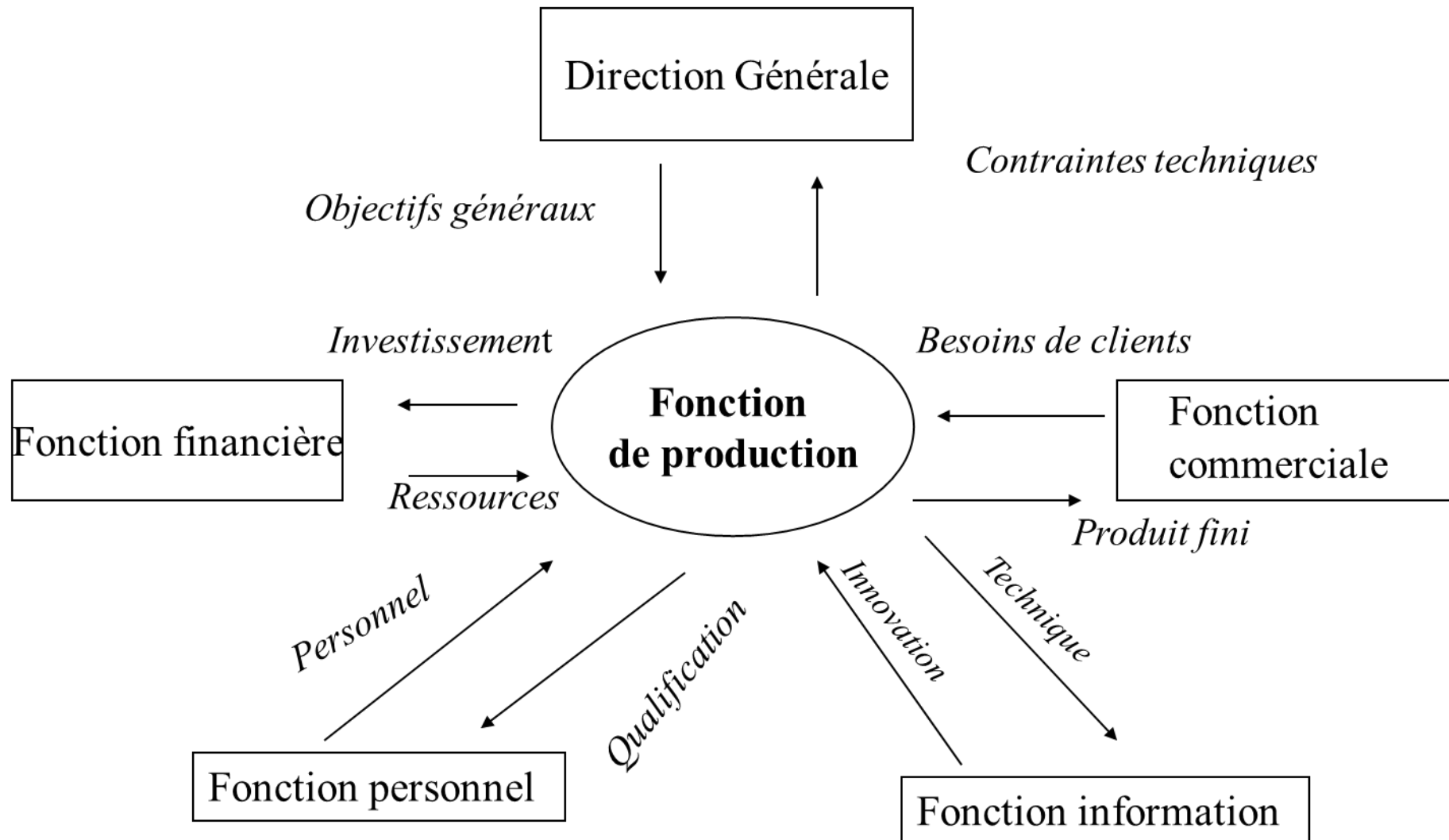
L'organigramme de l'entreprise (les fonctions de l'entreprise)



Qu'est ce qu'une fonction ?

- Une fonction est un ensemble d'opérations, de tâches à réaliser défini par rapport à un objectif.
- *Ex : la fonction financière désigne un ensemble de travaux à exécuter afin d'analyser, évaluer, mettre en oeuvre, l'activité financière de l'entreprise et aider à la prise de décision.*

Les fonctions de l'entreprise



1. La Direction générale de l'entreprise

Direction générale

- Trois grandes missions:
 - Économique (produire et vendre,,,))
 - Sociale (gérer une équipe- conditions,,))
 - Organisationnelle (réunir une équipe pour bâtir une organisation)
- Stratégie et politique générale de l'entreprise:

Fonction	Opérations	Activités
Direction générale	Direction et contrôle	- Planifier les objectifs et définir les stratégies - Organiser et allouer les ressources et les activités - Contrôler des résultats, assumer les responsabilités

Direction générale:

La stratégie d'entreprise

- D'origine militaire (Sun Tzu (Chine) : « L'art de la Guerre, Ve siècle avant Jésus-Christ »)
- Il provient du grec strategos (le général) (ou stratos (armée)) et ageîn (conduire) dont la signification est l'art du général et désigne l'art de commander l'armée en présence de l'ennemi.
- La stratégie d'entreprise consiste à se fixer des objectifs en fonctions de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'entreprise puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable.
- Il s'agit d'un ensemble de décisions qui :
 - Détermine les objectifs de l'entreprise
 - Définit les domaines d'activité
 - Engendre les principaux plans pour les atteindre
 - Induit les choix d'organisation et Fixe les contributions de l'entreprise à son environnement

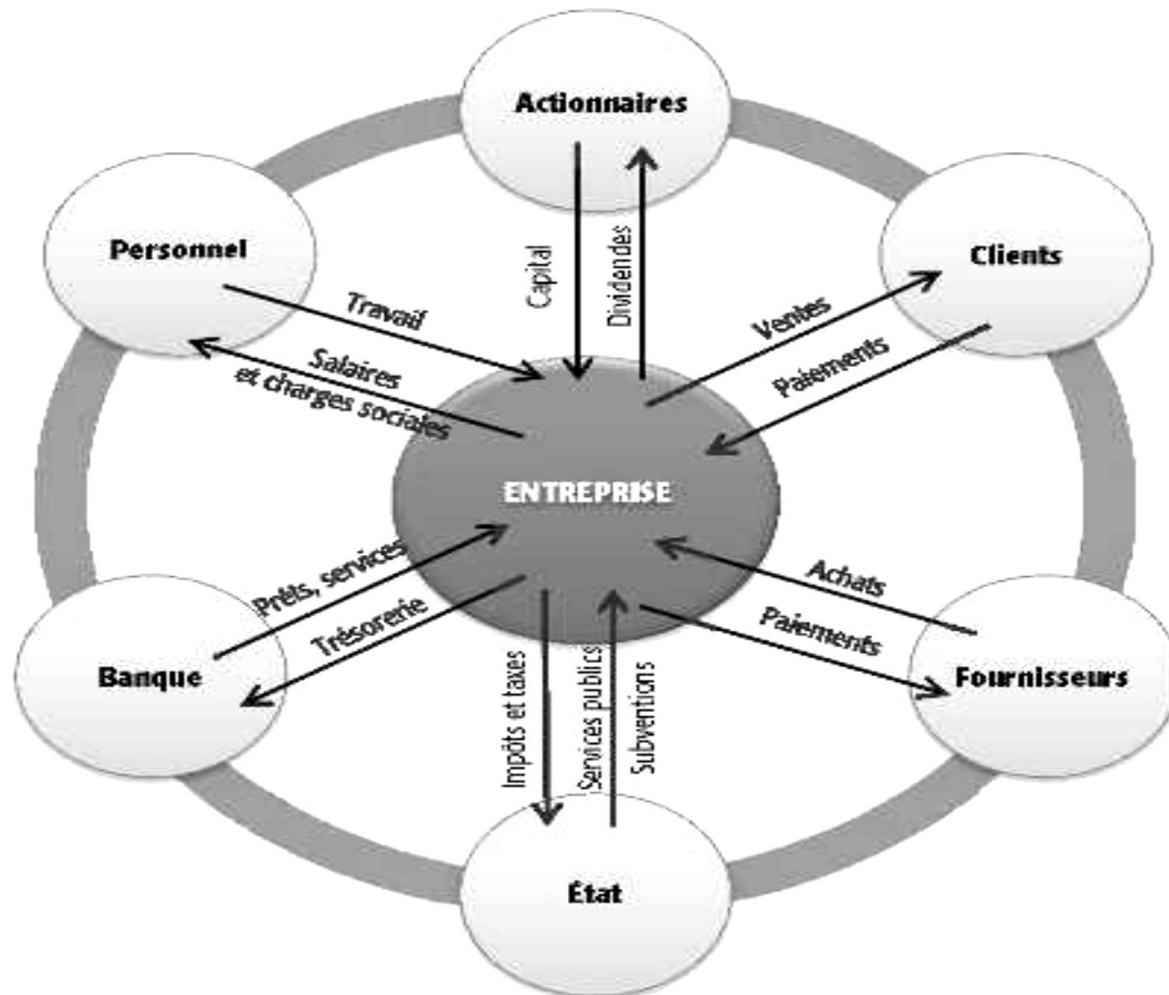
Direction générale:

La stratégie d'entreprise

- La stratégie d'entreprise s'inscrit dans le long terme et repose sur la cohérence et la continuité de l'action dans le temps.
- La stratégie est mise en œuvre en prenant en compte les variables environnementales (micro et macro), ainsi que les atouts et faiblesses de l'entreprise.
- Aperçu sur les modèles PESTEL et SWOT.
- Aperçu sur les stratégies génériques (domination par les coûts et volumes, différenciation et niches).

Direction générale: La stratégie d'entreprise

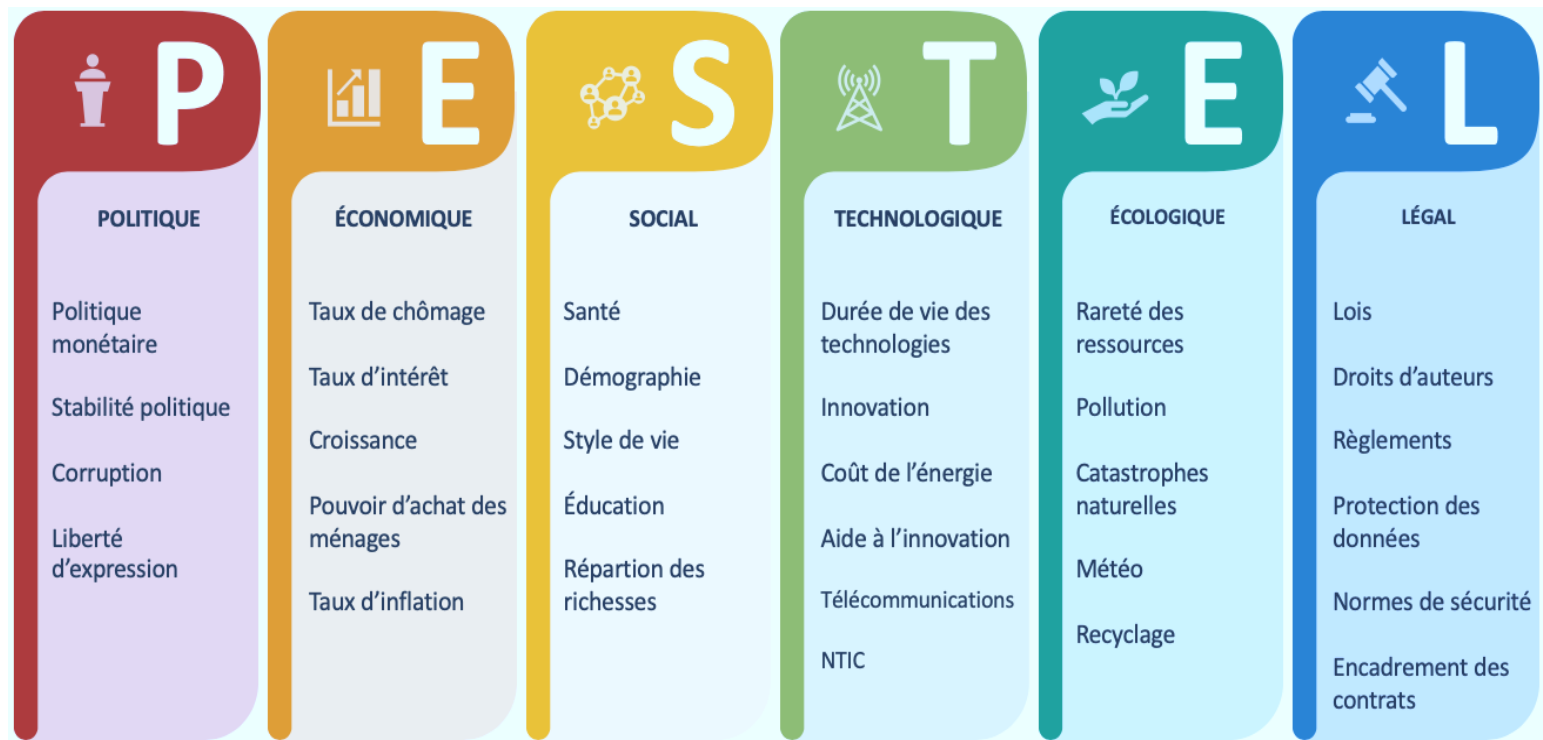
L'environnement de l'entreprise



Direction générale: La stratégie d'entreprise *Le modèle PESTEL*

❑ Les tendances de l'environnement (marché):

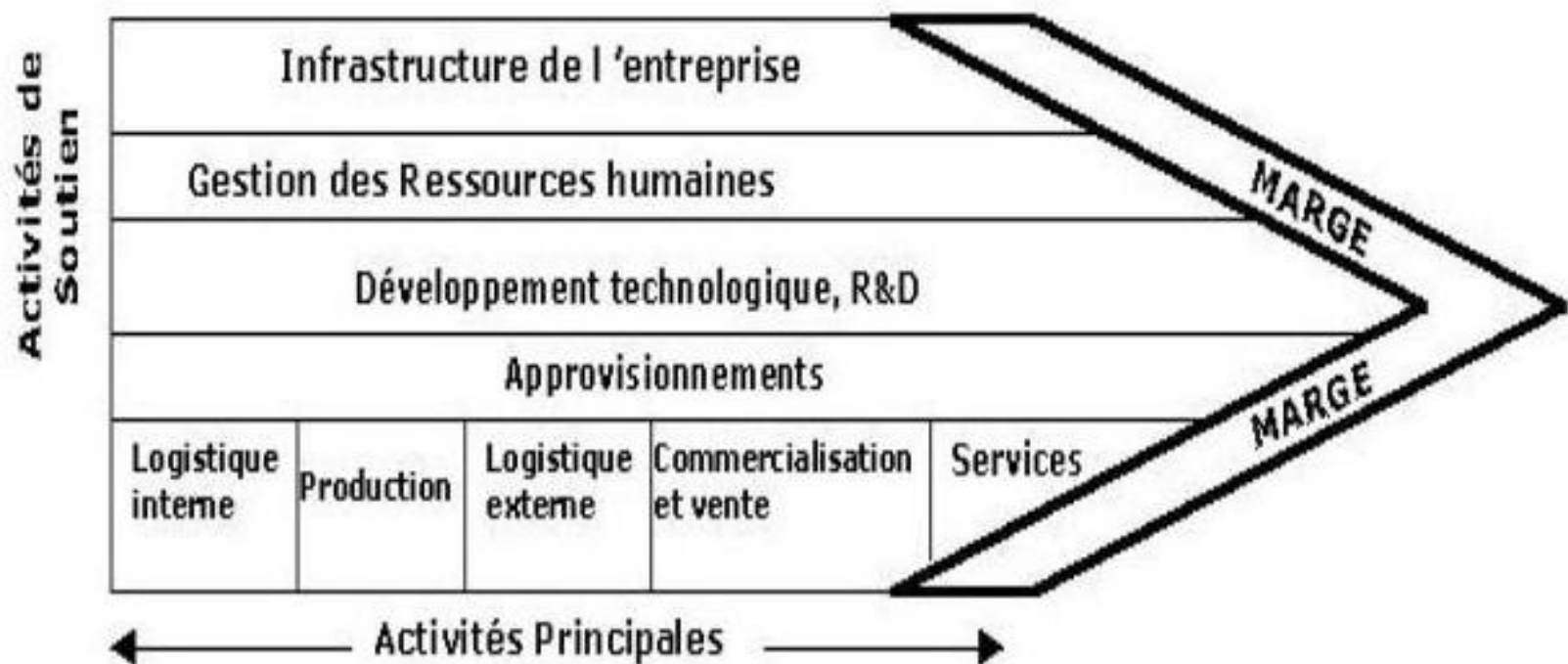
Politiques, Economiques, Sociétales, démographiques, Evolutions
Technologiques, Ecologiques, Evolution de la réglementation...



Direction générale: La stratégie d'entreprise

La chaîne de valeur de Michael Porter

Schéma classique de la chaîne de valeur



Direction générale: La stratégie d'entreprise

Le SWOT et le positionnement stratégique

Opportunités
externes
(décrire)

Menaces
externes
(décrire)

Forces internes
(décrire)

Faiblesses
internes
(décrire)

Direction générale: L'organisation de l'entreprise

Organisation
administrative :

- Statut juridique
- Locaux
- Direction

Organisation
productive:

- Le cycle de
production
- La saisonnalité

Répartition des tâches support :

- Gestion, comptabilité, finance,,,
- Marketing,
- Communication
- Informatique

Direction générale: La mission sociale

Les entreprises
doivent assumer
leurs
responsabilités
envers la société

Les entreprises
doivent assumer
leurs responsabilités
envers
l'environnement

Un ensemble d'individus qui se sont réunis
pour réaliser un objectif commun

2. La fonction comptable et financière

Fonction comptable et financière

Finance et comptabilité	Finance	- Evaluer les besoins en financement et Obtenir des ressources financières. - Contrôle des dépenses /recettes, caisse, banque. - Prêts et crédits. - Investissements.
	Comptabilité	- Relevé des opérations comptables. - Préparation du bilan et de compte de résultat et les annexes. - Fournir des données comptable à la direction générale.

La comptabilité

- Tenir une comptabilité
 - Enregistrer des opérations dans les comptes
 - Stocker des informations
 - Produire des états périodiques (balance) et annuels (bilan, compte de résultat...)
- Source d'information
 - À usage interne/externe
 - Analyser les produits et les charges de manière à fournir des indicateurs permettant le suivi des coûts et le contrôle des réalisations par rapport aux objectifs.

La comptabilité

A quoi sert la comptabilité ?

- La comptabilité (appelée plus précisément « comptabilité générale » ou « comptabilité financière ») est à la base de nombreuses communications aux tiers en relation à l'entité.
- Les utilisateurs de la comptabilité sont essentiellement :
 - l'entité elle-même ;
 - les associés ;
 - les investisseurs ;
 - les administrations et notamment l'administration fiscale ;
 - le personnel de l'entité ;
 - les créanciers.

La comptabilité

- La comptabilité générale a un caractère obligatoire
- L'enregistrement des opérations comptables se fait dans des comptes (voir la liste suivante et pour approfondir voir le PCG (plan comptable général)).

La comptabilité- Les comptes

CLASSE 1 - COMPTES DE CAPITAUX	Classe 2- COMPTES D'IMMOBILISATIONS	Classe 3- COMPTES DE STOCKS ET EN COURS	Classe 4- COMPTES DE TIERS	Classe 5- COMPTES FINANCIERS	Classe 6- COMPTES DE CHARGES	Classe 7- COMPTES DE PRODUITS
101 - Capital 106 - Réserves 108 - Compte de l'exploitant 11- Report à nouveau (solde débiteur ou créditeur) 12 - Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) 13 - Subventions d'investissement 139- Subventions d'investissement inscrites au compte de résultat 145 - Amortissements dérogatoires 148 - Autres provisions réglementées 15 - Provisions 16 - Emprunts et dettes assimilées	201 - Frais d'établissement 205 - Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires 207 - Fonds commercial 208 - Autres immobilisations incorporelles 211 - Terrains 213 - Constructions 215 - Installations techniques, matériels et outillage industriels 218 - Autres immobilisations corporelles 23- Immobilisations en cours ,,,Etc,	31- Matières premières et fournitures 32 - Autres approvisionnements 33 - En-cours de production de biens 34 - En-cours de production de services 35 - Stocks de produits 37 - Stock de marchandises 391 - Dépréciations des matières premières (et fournitures) 392 - Dépréciations des autres approvisionnements 393 - Dépréciations des en-cours de production de biens ,,,etc,	400 - Fournisseurs et Comptes rattachés 409 - Fournisseurs débiteurs 410 - Clients et Comptes rattachés 419 - Clients créditeurs 421 - Personnel - Rémunérations dues 428 - Personnel - Charges à payer et produits à recevoir 43 - Sécurité sociale et autres organismes sociaux 444 - Etat - Impôts sur les bénéfices 445 - Etat - Taxes sur le chiffre d'affaires 4451 - Etat, TVA à décaisser 44562- Etat, TVA déductible sur immobilisations Etc,	50 - Valeurs mobilières de placement 512 - Banques 514 - Chèques postaux 53 - Caisse 58 - Virements internes 590 - Dépréciations des valeurs mobilières de placement	60 - Achats (sauf 603) (à subdiviser) 603 - Variation de stock (approvisionnements et marchandises) 61 - Services extérieurs (à subdiviser) 62 - Autres services extérieurs (à subdiviser) 63 - Impôts, taxes et versements assimilés 641 - Rémunérations du personnel 644 - Rémunération du travail de l'exploitant 645 - Charges de sécurité sociale et de prévoyance Etc,	701 - Ventes de produits finis 706 - Prestations de services 707 - Ventes de marchandises 708 - Produits des activités annexes 709 - Rabais, remises et ristournes accordés par l'entreprise 713 - Variation des stocks (en-cours de production, produits) 72 - Production immobilisée 74 - Subventions d'exploitation 75 - Autres produits de gestion courante 76 - Produits financiers Etc,

Les règles d'utilisation des comptes

Emplois et ressources et partie double

On peut constater que chaque opération élémentaire fait intervenir deux postes et que les différents postes sont classés dans quatre rubriques : actif, passif (y compris les capitaux propres), charges, produits.

On peut encore constater qu'un poste peut augmenter ou diminuer selon le cas.

On peut aussi constater que ces augmentations ou ces diminutions peuvent être qualifiées d'emploi ou de ressource.

- Si un actif augmente, c'est un emploi pour l'entité, s'il diminue (par la vente d'un actif par exemple), c'est une ressource.
- Si un passif augmente, capitaux propres ou dettes, c'est une ressource pour l'entité, s'il diminue, c'est un emploi.
- Si une charge augmente, c'est un emploi, si elle diminue (en cas de remboursement par exemple), c'est une ressource.
- Si un produit augmente, c'est une ressource, s'il diminue c'est un emploi.

On peut enfin constater qu'à chaque opération il y a un emploi et une ressource (ce qui explique le qualificatif de « partie double »).

Prenons l'exemple suivant:

1. Un client paie par virement bancaire une somme de 10 000 MRU à l'entité Alpha.

Le poste « Banque » augmente de 10 000 MRU, c'est un actif qui augmente, c'est un emploi.

Le poste « Clients » diminue de 10 000 MRU, c'est un actif qui diminue, c'est une ressource.

L'emploi est le poste « Banque » pour 10 000 MRU et la ressource le poste « Clients » pour 10 000.

Les règles d'utilisation des comptes

Débit et crédit et règles de fonctionnement des comptes

Si l'emploi est appelé « débit » et la ressource « crédit », on peut en déduire les règles de fonctionnement des postes du bilan et du compte de résultat (qu'on appelle aussi « comptes »).

- Il y a débit d'un compte lorsque :
 - un actif est augmenté ;
 - un passif est diminué ;
 - une charge est augmentée (diminution de capitaux propres) ;
 - un produit est diminué (diminution de capitaux propres) ce qui est rare.
- Il y a crédit d'un compte lorsque :
 - un actif est diminué ;
 - un passif est augmenté ;
 - une charge est diminuée (augmentation de capitaux propres) ce qui est rare ;
 - un produit est augmenté (augmentation de capitaux propres).

Prenons l'exemple suivant:

1. Un client paie par virement bancaire une somme de 10 000 MRU à l'entité Alpha.

Le poste « Banque » augmente de 10 000 MRU, c'est un actif qui augmente, c'est un débit.

Le poste « Clients » diminue de 10 000 MRU, c'est un actif qui diminue, c'est un crédit.

Débit : « Banque » : 10 000 MRU - Crédit : « Clients » : 10 000 MRU

Le journal et le grand livre

Dans la pratique, les opérations sont enregistrées chronologiquement dans un document qu'on appelle le journal (du fait que les opérations sont enregistrées au jour le jour).

Puis elles sont reportées, à partir du journal, dans un grand livre (appelé ainsi parce que, dans le passé, les opérations étaient reportées dans un livre volumineux) dans des comptes, qui reflètent les différentes variations des postes du bilan et du compte de résultat.

Le journal

Dans le journal sont constatées des écritures. Chaque écriture se compose :

- de la date de l'opération ;
- du compte débité (accompagné éventuellement d'un numéro de compte) et de la somme débitée (dans l'avant dernière colonne) ;
- du compte crédité (accompagné éventuellement d'un numéro de compte), en retrait par rapport au compte débité et de la somme créditée (dans la dernière colonne) ;
- d'un libellé explicatif.

Les écritures de l'exemple présenté ci-dessus se présentent comme suit (les numéros de comptes ne sont pas indiqués).

Le journal et le grand livre

Application sur le journal

Prenons le cas de l'entreprise Gamma qui a été constituée le 1^{er} avril N par un apport de 10 000 € déposé en Banque.

L'entreprise Gamma a effectuée les opérations suivantes du 2 avril au 10 avril N.

2 avril N : achat de marchandises à crédit 20 000 €.

3 avril N : paiement par chèque bancaire d'un loyer : 2 000 €.

01.04.N

Banque	10 000	
Capital		10 000
<i>Constitution de l'entreprise Gamma avec apport initial de 10 000 € déposés en banque</i>		

02.04.N

Achats de marchandises	20 000	
Fournisseurs		20 000
<i>Achat de marchandises à crédit</i>		

03.04.N

Autres charges externes	2 000	
Banque		2 000
<i>Paiement par chèque bancaire d'un loyer</i>		

Le journal et le grand livre

Le Grand livre

Le grand livre comprend tous les comptes de l'entité et est établi à partir du journal. Chaque compte est divisé en deux parties : le débit et le crédit.

Chaque débit et chaque crédit comprend une date, un libellé et une somme.

A la fin d'une période, les débits et crédits sont additionnés et il est déterminé un solde. Le solde est débiteur si les débits sont supérieurs aux crédits, il est créditeur, si les crédits sont supérieurs aux débits.

Les soldes débiteurs ou créditeurs peuvent s'inscrire soit dans une colonne supplémentaire, soit dans le côté le plus faible ce qui permet d'équilibrer le compte (formule utilisée dans l'exemple ci-après).

En reprenant les opérations du journal ci dessus, on aboutit au grand livre suivant :

Compte « Capital »

Dates	Libellés	Débits	Dates	Libellés	Crédits
10.10.N	<i>Solde créditeur</i>	10 000	01.04.N	Constitution de l'entreprise Gamma avec apport initial de déposé en banque	10 000
		10 000			10 000

Compte « Fournisseurs »

Dates	Libellés	Débits	Dates	Libellés	Crédits
05.04.N	Règlement d'une partie de l'achat du 2 avril	5 000	02.04.N	Achat de marchandises à crédit	20 000
10.04.N	<i>Solde créditeur</i>	15 000			
		20 000			20 000

Compte « Autres charges externes »

Dates	Libellés	Débits	Dates	Libellés	Crédits
03.04.N	Paiement d'un loyer	2 000		<i>Solde débiteur</i>	2 000
		2 000			2 000

La balance

La balance

En fin de période (et notamment avant l'établissement du bilan et du compte de résultat), il est établi, à partir des comptes du grand livre, un document appelé « Balance » qui comprend les colonnes suivantes :

- numéro des comptes ;
- noms des comptes ;
- totaux débits ;
- soldes débiteurs ;
- soldes créditeurs.

On appelle ce document balance, car les totaux doivent être équilibrés

Exemple:

N°	Noms des comptes	Totaux débits	Totaux crédits	Soldes débiteurs	Soldes créditeurs
	Capital		10 000		10 000
	Stock de marchandises				
	Fournisseurs	15 000	20 000	15 000	15 000
	Clients	5 000	6 000	6 000	
	Banque	12 000	14 000	5 000	
	Achats de marchandises	19 000		19 000	
	Variation de stock de mses	24 000	15 000	24 000	15 000
	Autres charges externes				
	Rémunérations du personnel	3 000		3 000	
	Ventes de marchandises	2 000	15 000	2 000	15 000
	Totaux	80 000	80 000	55 000	55 000

La balance

A partir de cette balance, il est possible d'établir le compte de résultat et le bilan.

Compte de résultat du 1^{er} au 10 avril N

<i>Charges</i>		<i>Produits</i>	
Achats de marchandises	24 000	Ventes de marchandises	15 000
Variation de stock de marchandises	- 15 000		
Autres charges externes	3 000		
Rémunérations du personnel	2 000		
Résultat net	1 000		
Total	15 000	Total	15 000

Bilan au 10 avril N

<i>Actif</i>		<i>Passif</i>	
Stocks	15 000	Capital	10 000
Clients	6 000	Résultat	1 000
Banque	5 000	Fournisseurs	15 000
Total	26 000	Total	26 000

LES COMPTES ANNUELS

Une obligation pour toute personne ayant la qualité de commerçant (sont élaborés à la fin de chaque exercice (31/12/N))

Le BILAN: Recense à un moment donné les éléments relatifs à l'actif et au passif de l'entreprise.

Le COMPTE DE RÉSULTAT indique le montant total des charges (consommation de matières premières, frais de personnel...), le montant total des produits (ventes...) et le résultat pour un exercice donné.

L'ANNEXE LEGALE contient des informations facilitant la compréhension des deux comptes précédents (ex explications sur les charges et les produits...)

LES COMPTES ANNUELS

Structure du bilan comptable

La structure du bilan



bilan

Le bilan est la photographie, à une date déterminée, de la situation du patrimoine de l'entreprise

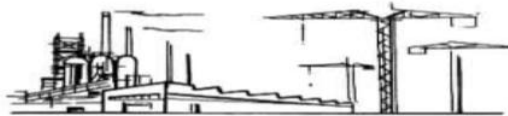
actif

C'est l'emploi des capitaux dont l'entreprise dispose.
(Où est allé l'argent ?)

LES IMMOBILISATIONS

Ce sont les sommes immobilisées dans les moyens de production

- Immobilisations incorporelles.
- Immobilisations corporelles.



- Immobilisations financières.
(actions des sociétés contrôlées).

L'ACTIF CIRCULANT

- Stocks et en-cours.



- Créances d'exploitation.
- Valeurs mobilières de placement et disponibilité.



passif

C'est l'origine des capitaux dont l'entreprise dispose.
(D'où est venu l'argent ?)

LES CAPITAUX PROPRES

- Capital et prime.

Ce sont les sommes apportées par les actionnaires.

- Réserves, Report à Nouveau et subventions d'investissement.

Ce sont les sommes que les actionnaires ont laissées à la disposition de l'entreprise.

- Provisions réglementées.

Elles représentent le coût probable de différents risques.

LES DETTES

- Dettes financières.

- Autres dettes :
 - avances clients.



— dettes envers les fournisseurs,
etc.

LES COMPTES ANNUELS

L'actif du bilan

- Le bilan se présente sous forme d'un inventaire, à une date donnée, récapitulant l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise la et la façon dont elle les a utilisé.
- L'actif du bilan se compose de:

1. **Les immobilisations** correspondent à l'ensemble des biens et créances destinés à rester de façon durable dans l'entreprise. On distingue généralement les immobilisations selon leur caractère :

- incorporel ;
- corporel ;
- financier.

LES COMPTES ANNUELS

L'actif du bilan

Immobilisation

Incorporelle: frais d'établissement, frais de recherche, brevets, marques de l'entreprise et les fonds de commerce

Corporelle: actifs physiques dont dispose durablement l'entreprise, ex: terrains, bâtiments, machines...

Financière: prêts et participations effectués ou détenues par l'entreprise de façon durable. Il s'agit :

- des dépôts et cautionnements de l'entreprise ;
- des prêts ou avances permanentes faites en compte courant à des filiales ;
- des titres de participation que l'entreprise détient.

LES COMPTES ANNUELS

L'actif du bilan

2. L'actif circulant: Tous les postes qui ne font pas partie de l'actif immobilisé sont rangés dans « l'actif circulant » qui comprend :

- les stocks et en-cours ;
- les créances d'exploitation ;
- les valeurs mobilières de placement ;
- les disponibilités.

LES COMPTES ANNUELS

L'actif du bilan

L'actif circulant

-Les Stocks: permettent d'absorber les chocs de la demande qui s'adressent à l'entreprise.

-Les En-cours correspondent aux biens dont la production n'est pas achevée.

Créances d'exploitation: représentent l'ensemble des crédits consentis par l'entreprise à ses clients et non escomptés auprès d'un établissement bancaire.

Valeurs mobilières de placement: Il s'agit d'actifs financiers qui constituent, au même titre que la détention de monnaie, un placement non durable de l'entreprise.

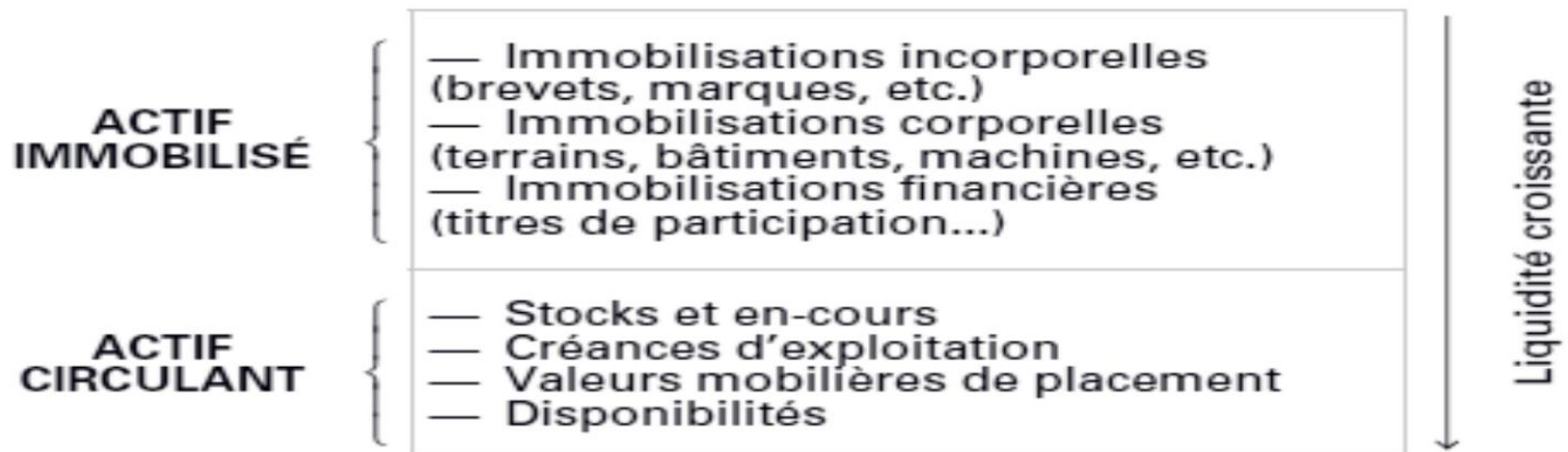
Disponibilités: regroupe l'ensemble des moyens de règlement dont dispose l'entreprise. Il s'agit des comptes bancaires et des espèces détenues

LES COMPTES ANNUELS

L'actif du bilan

Conclusion: L'actif du bilan correspond bien à l'emploi des fonds de l'entreprise. Ces emplois sont classés en fonction de leur liquidité. Ces actifs immobilisés (ou « de haut de bilan ») sont très peu liquides tandis que les actifs circulants (ou « de bas de bilan ») sont plus liquides.

L'actif du bilan peut se schématiser comme suit :



LES COMPTES ANNUELS

Le passif du bilan

- Si l'actif du bilan peut être défini comme un ensemble de besoins qu'il faut satisfaire pour assurer la marche de l'entreprise, le passif correspond à la récapitulation de ses ressources. = origine des fonds
- Le passif du bilan se compose de:

1. **Capitaux propres:** sont des ressources qui sont laissées de façon permanente à la disposition de l'entreprise et qui sont constituées des apports des associés et des réserves accumulées. Ils se composent :

- du capital et des primes ;
- des réserves ;
- du report à nouveau ;
- des subventions d'investissement ;
- des provisions réglementées.

LES COMPTES ANNUELS

Le passif du bilan

Capitaux propres

-Capital: la valeur nominale des actions ou des parts sociales apportées par les associés.

-Primes: constatent la différence entre les sommes effectivement apportées et l'accroissement du capital correspondant.

Réserves: la réserve légale, dont la constitution est obligatoire, et les réserves libres.

Report à nouveau: la partie du résultat (positif ou négatif) du ou des exercices précédents qui n'a été ni distribuée ni affectée par l'assemblée générale des actionnaires

Subventions d'investissement: l'ensemble des fonds apportés définitivement à l'entreprise pour l'aider à financer des activités à long terme (Etat, collectivités locales..)

Provisions réglementées: trouvent le plus souvent leur justification dans les avantages fiscaux qu'elles représentent. Il peut s'agir de provisions pour investissement, pour hausse des prix, etc.

LES COMPTES ANNUELS

Le passif du bilan

2. **Endettement:** il s'agit de:

- Dettes financières: représentées par les emprunts à court, moyen et long termes ; il s'agit essentiellement des emprunts auprès des établissements financiers, des obligations et des billets de trésorerie émis par l'entreprise ;
- Autres dettes : regroupe l'ensemble des dettes liées au cycle d'exploitation (crédit-fournisseur, TVA à payer, cotisations aux organismes sociaux, etc.) ; cette forme d'endettement est, logiquement, le symétrique au passif, de l'actif circulant.

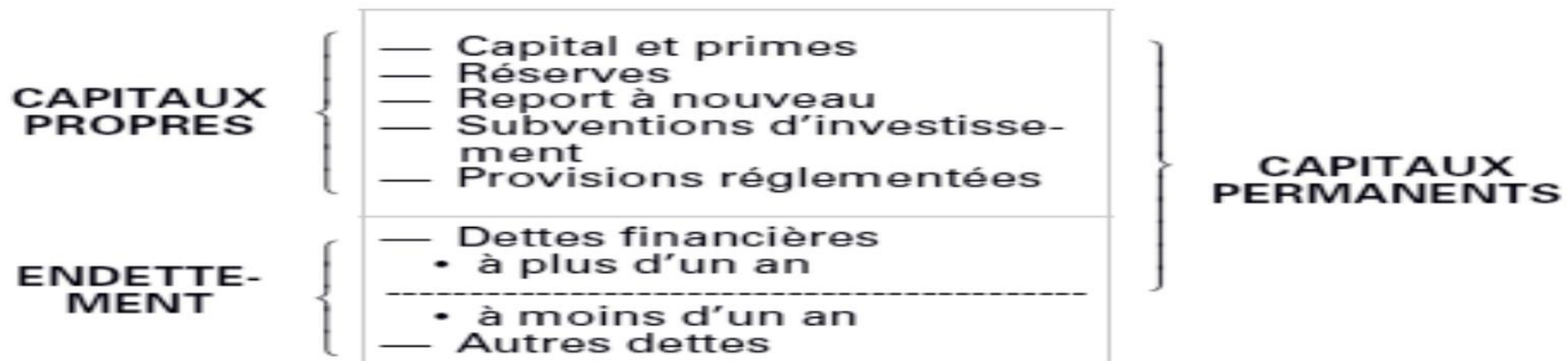
LES COMPTES ANNUELS

Le passif du bilan

Conclusion: L'un des principaux soucis du dirigeant financier d'une entreprise est de trouver l'équilibre optimal entre le financement par capitaux propres et le financement par endettement. De fait, toutes les étapes de la vie d'une entreprise passent par un choix entre politique de croissance et politique d'indépendance.

Le dilemme pour tout dirigeant est le suivant : l'augmentation des capitaux propres et, par conséquent, de la solidité de l'entreprise implique une perte de pouvoir (au moins partielle), tandis que l'augmentation de l'endettement permet, en cas de croissance des résultats, une meilleure rentabilité des capitaux propres, c'est-à-dire un effet de levier plus grand sur les sommes investies par les associés.

Le passif du bilan peut se schématiser comme suit :



LES COMPTES ANNUELS

Application sur l'établissement du bilan

Vous êtes amené à présenter le bilan de l'entreprise Alpha. Vous avez relevé les éléments suivants (avec les évaluations correspondantes) au 31 décembre N :

- Terrains : 100 000 MRU
- Constructions : 300 000 MRU
- Matériel : 150 000 MRU
- Stocks : 80 000 MRU
- Créances clients : 30 000 MRU
- Avoirs en banque : 20 000 MRU

Vous avez aussi constaté les dettes de l'entreprise Alpha :

- Emprunts à long terme à rembourser: 150 000 MRU.
- Dettes fournisseurs : 50 000 MRU

LES COMPTES ANNUELS

Application sur l'établissement du bilan

Vous pouvez en conclure que les terrains, les constructions, le matériel, les stocks, les créances clients et les avoirs en banque sont des actifs, car ils sont des ressources contrôlées par l'entreprise du fait d'événements passés et dont des avantages économiques futurs sont attendus par l'entreprise. Le total des actifs s'élève donc à : $100\ 000 + 300\ 000 + 150\ 000 + 80\ 000 + 30\ 000 + 20\ 000 = 680\ 000$ MRU.

Vous pouvez aussi en conclure que les emprunts à long terme à rembourser et les dettes fournisseurs sont des passifs car ce sont des obligations actuelles de l'entreprise résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques. Le total des passifs s'élève donc à : $150\ 000 + 50\ 000 = 200\ 000$ MRU.

Au moment de l'établissement du bilan, les capitaux propres sont de : $680\ 000 - 200\ 000 = 480\ 000$ MRU.

On présentera le bilan de l'entreprise sous forme de tableau comprenant deux parties :

- la partie gauche sera appelée « Actif » et représentera l'ensemble des actifs ;
- la partie droite sera appelée simplement « Passif » et représentera l'ensemble des capitaux propres et des passifs.

LES COMPTES ANNUELS

Application sur l'établissement du bilan

Bilan au 31 décembre N

Actif

Passif

Terrains	100 000	Capitaux propres	480 000
Constructions	300 000	Emprunts à long terme	150 000
Matériel	150 000	Fournisseurs	50 000
Stocks	80 000		
Clients	30 000		
Banque	20 000		
Total	680 000	Total	680 000

LES COMPTES ANNUELS

Structure du compte de résultat

LES COMPTES ANNUELS

Structure du compte de résultat

Le compte de résultat indique le montant total des charges (consommation de matières premières, frais de personnel...), le montant total des produits (ventes...) et le résultat pour un exercice donné.

Le compte de résultat répertorie la vie interne de l'entreprise
= un film

La structure du compte de résultat

Compte de résultat du 01/01/N au 31/12/N

Charges		Produits	
<u>Charges d'exploitation</u> Coût d'achat des marchandises vendues Consommation de l'exercice en provenance de tiers Impôts, taxes Charges de personnel DAP		<u>Produits d'exploitation</u> Ventes de marchandises Production vendue	
<u>Charges financières</u> Charges d'intérêt		<u>Produits financiers</u> Participations	
<u>Charges exceptionnelles</u>		<u>Produits exceptionnels</u>	
Bénéfice		Perte	
TOTAL		TOTAL	

Si les produits sont supérieurs aux charges, le bénéfice s'inscrit ici.

Si les produits sont inférieurs aux charges, la perte s'inscrit ici.

LES COMPTES ANNUELS

Structure du compte de résultat

La structure du compte de résultat, en tableau par rubriques, est la suivante :

Charges	Exercice		Produits	Exercice	
	N	N - 1		N	N - 1
Charges d'exploitation Comptes 60 – 609 Comptes 603 (+ ou –) Comptes 61 – 619 62 – 629 Comptes 63 + 64 + 65 + 681			Produits d'exploitation Comptes 707 – 7097 Comptes 701 à 706 – 7091 à 7096 708 – 7098 Comptes 713 (+ ou –) Comptes 72 + 74 + 75 + 781 et 791		
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun Compte 655			Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun Compte 755		
Charges financières Comptes 66 + 686			Produits financiers Comptes 76 + 786 et 796		
Charges exceptionnelles Comptes 67 + 687			Produits exceptionnels Comptes 77 + 787 et 797		
Participation des salariés					
Impôts sur les bénéfices Compte 69					
Solde créditeur = Bénéfice			Solde débiteur = Perte		
Total général			Total général		

LES COMPTES ANNUELS

Application sur l'établissement du compte de résultat

Vous avez également relevé les éléments de l'entreprise Alpha pour l'année N :

- Ventes : 500 000 MRU
- Intérêts perçus (produits financiers) : 3 000 MRU
- Achats : 350 000 MRU (il n'y a pas de variation des stock durant l'année N)
- Autres charges externes (locations, entretien et réparations, primes d'assurance, frais de déplacement, frais postaux et de télécommunications, etc.) : 30 000 MRU
- Rémunérations du personnel : 50 000 MRU
- Impôts et taxes : 10 000 MRU
- Intérêts payés (charges financières) : 5 000 MRU
- Amortissements : 20 000 MRU

Vous pouvez en conclure que les ventes et les intérêts perçus sont des produits car ce sont des accroissements d'avantages économiques au cours de l'exercice. Le total des produits s'élève donc à: $500\,000 + 3\,000 = 503\,000$ MRU. Vous pouvez aussi en conclure que les achats (s'ils sont tous consommés), les autres charges externes, les rémunérations du personnel, les impôts et taxes, les intérêts payés et les amortissements sont des charges car ce sont des diminutions d'avantages économiques au cours de l'exercice qui ont pour résultat de diminuer les capitaux propres. Le total des charges d'élève donc à $350\,000 + 30\,000 + 50\,000 + 10\,000 + 5\,000 + 20\,000 = 465\,000$ MRU.

Le résultat de l'exercice N est donc de : $503\,000 - 465\,000 = 38\,000$ MRU. Puisque les produits sont supérieurs aux charges, il s'agit d'un bénéfice.

On pourra présenter le compte de résultat également sous forme de tableau avec :

- à gauche, les charges et le résultat net (puisqu'il est inférieur aux produits) :
- à droite, les produits.

LES COMPTES ANNUELS

Application sur l'établissement du compte de résultat

Compte de résultat du 1^{er} janvier au 31 décembre N

<i>Charges</i>		<i>Produits</i>	
Achats	350 000	Ventes	500 000
Autres charges externes	30 000	Produits financiers	3 000
Rémunérations du personnel	50 000		
Impôts et taxes	10 000		
Charges financières	5 000		
Amortissements	20 000		
Résultat net	38 000		
Total	503 000	Total	503 000

Fonction financière

■ Fonction financière :

- Analyser les équilibres indispensables à la pérennité de l'entreprise
- Arbitrer les choix nécessaires à cet objectif
- Assurer et maintenir la rentabilité de l'entreprise
- Garantir la solvabilité de l'entreprise
- Gérer les risques inhérents à l'acte d'entreprendre.

La Finance

Finance

L'ensemble des activités qui visent à canaliser les fonds détenus par les agents ayant des surplus monétaires vers les agents économiques qui en ont besoins.

1) Finance d'entreprise (financement de l'entreprise, gestion financière)

2) Finance de marché (gestion de portefeuille)

Fonctions comptable et financière

La fonction financière (la prise de décision financière)

- Besoins et ressources (bilan),
- Projections de chiffre d'affaires (recettes),
- Charges directes et indirectes (marge, point mort, seuil de rentabilité...),
- Projections de rentabilité (VAN, TRI, DR),
- Gestion des risques (de différentes natures) et la stratégie de traitement des risques),

La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) :

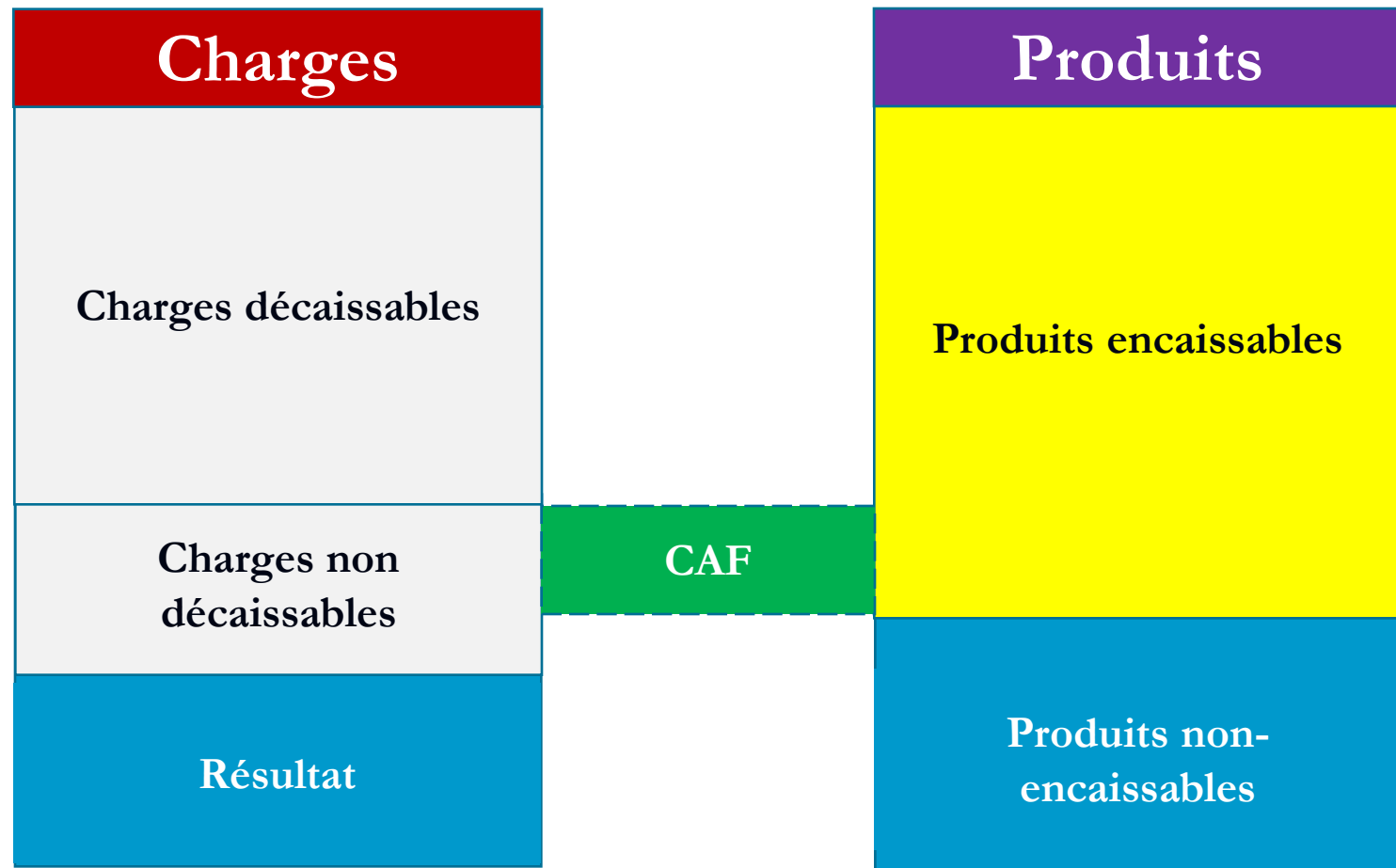
Pour financer ses différents besoins, l'entreprise dispose de ressources de différentes origines:

- Des ressources d'origine externe : Les augmentations du capital par apport, les emprunts et les subventions...etc.
- Des ressources d'origine interne : s'agissant de la capacité d'autofinancement, généré par l'activité de l'entreprise.

La capacité d'autofinancement représente pour l'entreprise l'excédent des ressources internes dégagé durant l'exercice par l'ensemble de son activité et qu'elle peut destiner à son autofinancement.

La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement peut être schématisée de la façon suivante:



Analyse de la structure financière

Le Fond de Roulement (FR)

Une des règles de l'équilibre financier c'est que les emplois durables doivent être financés par des ressources stables.

Le FR représente une ressource durable mise à disposition de l'entreprise pour financer des besoins du cycle d'exploitation ayant un caractère permanent.

DEFINITION FINANCIERE SUCCINTE

$$\text{FR} = \text{Capitaux permanents} - \text{immobilisations nettes}$$

SIGNIFICATION ECONOMIQUE

$$\text{FR} = \text{Ressources permanentes} - \text{Emplois permanents}$$

Il s'agit d'une ressource durable dont l'entreprise va disposer

>> pour alimenter son exploitation

>> pour couvrir tout ou partie des besoins liés à son exploitation.

ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE

Le Fond de Roulement (FR)

Actif stable brut	Fonds de roulement net global	Ressources stables
Actif circulant d'exploitation		Dettes d'exploitation
Actif circulant hors exploitation		Dettes hors exploitation
Actif de trésorerie		Passif de trésorerie

Le Besoin en Fond de Roulement (BFR)

Le cycle d'exploitation est constitué des opérations de : achat, fabrication et vente.

Il crée des flux réels (de MP, Marchandise et de produits) et des flux financiers (encaissements, décaissements).

Les décalages dans le temps entre les flux réels et les flux financiers font naître des dettes et des créances.

BFR = Besoins de financement du cycle – Ressources de financement du cycle

ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE

La Trésorerie (TR)

Toutes les opérations de l'entreprise se matérialisent par des flux d'entrée ou des flux de sortie de trésorerie.

La trésorerie exprime le surplus ou l'insuffisance de marge de sécurité financière après le financement du BFR.

$$\text{TR} = \text{Fond de Roulement (Net Global)} - \text{Besoins en Fond de roulement}$$

La trésorerie est également calculée de la manière suivante:

$$\text{Disponibilités} - \text{Crédit de trésorerie}$$

Application sur le FR, BFR et TN

A- Le bilan : Soit le bilan simplifié suivant : Bilan au 31-12-N

Actif		Passif	
<i>Actif Immobilisé</i>	2 000	<i>Capitaux propres</i>	2000
<i>Actif circulant (hors trésorerie)</i>	2 800	<i>Dettes de financement</i>	400
<i>Trésorerie</i>	200	<i>Passif circulant (hors trésorerie)</i>	2600
Total	5 000	Total	5 000

$$\text{F.D.R.} = 2\,400 - 2\,000 = 400$$

$$\text{B.F.R.} = 2\,800 - 2\,600 = 200$$

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Trésorerie-actif} - \text{trésorerie-passif} = 200$$

$$\text{Ou F.D.R.} - \text{B.F.R} = 400 - 200 = 200$$

A priori, on peut affirmer que, sur la base du bilan ci-dessus, la situation de l'entreprise est saine : le F.D.R. (400) permet de financer le B.F.D. (200) et autorise l'entreprise à détenir 200 de disponibilités.

L'INVESTISSEMENT:

- © Ses caractéristiques,**
- © Evaluation des investissements..**
- © Le choix du mode de financement**

Les caractéristiques d'un projet d'investissement

Définitions

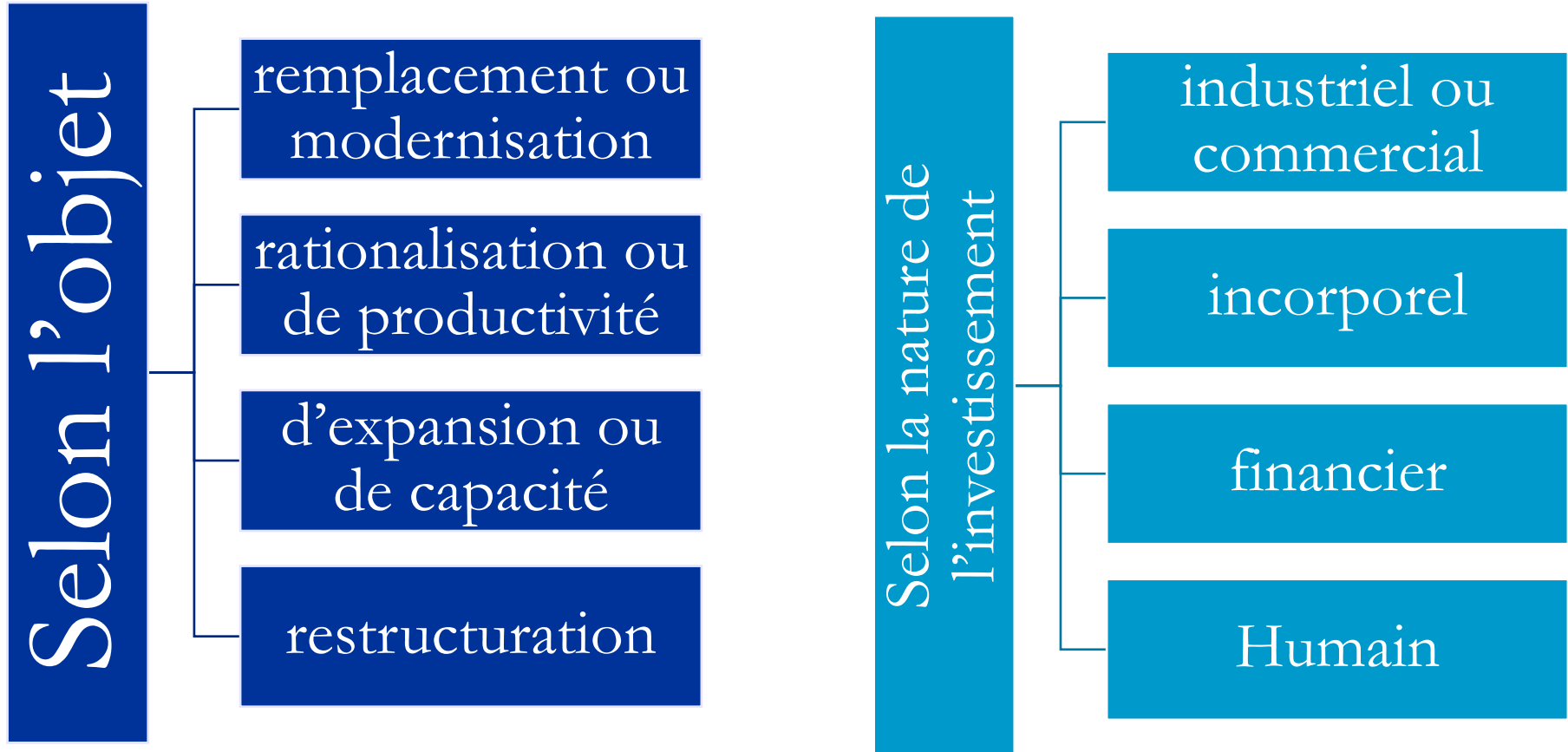
La survie & la croissance de toute entreprise suppose l'amélioration et le développement de ses moyens de production et de commercialisation, ce qui exige la réalisation des investissements de différentes natures : technique, commercial, financier, humain...

Comptablement, l'investissement peut être défini comme *l'acquisition par l'entreprise d'un bien à usage durable, inscrit dans l'actif immobilisé (immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles et immobilisations financières).*

Financièrement, l'investissement est *un engagement immédiat de moyens financiers qui seront utilisés dans des activités de production et de vente pour générer des ressources financières dans le futur.*

Les caractéristiques d'un projet d'investissement

Typologies des investissements



Les caractéristiques d'un projet d'investissement

Les caractéristiques d'un projet d'investissement

A-Capital investi (dépense d'investissement):

- Le coût d'achat hors taxe
- Les frais accessoires tels : frais de transport, d'installation, droits de douane...
- Les variations du BFR

B-Les flux nets de trésorerie ou Cash flow nets: la différence entre ce que rapporte l'investissement (recettes prévisionnelles du projet) et ce qu'il coûte (charges supplémentaires liées à l'investissement),

Cash flow = résultat avant frais financiers et après impôt + dotations aux amortissements.

Le cash flow peut donc être calculé à l'aide d'un tableau correspondant à la durée de vie du projet.

Les caractéristiques d'un projet d'investissement

Les caractéristiques d'un projet d'investissement

Tableau de Cash flow

	P1	P2		Pn
Chiffre d'affaires prévisionnel				
- charges supplémentaires				
- dotations aux amortissements				
=Résultat avant impôt				
-IS				
Résultat net				
+ dotations aux amortissements				
= <i>Flux nets de trésorerie.</i>				

Les caractéristiques d'un projet d'investissement

Les caractéristiques d'un projet d'investissement

La durée de vie du projet d'investissement

La rentabilité d'un projet d'investissement doit être appréciée sur sa durée de vie économique.

L'horizon prévisionnel correspond généralement à la durée d'amortissement du matériel, toutefois, dans le cas de projets à durée de vie très longue, une valeur résiduelle est adoptée en fin de l'horizon prévisionnel.

La valeur résiduelle

- La valeur résiduelle correspond à la valeur de cession du bien objet d'investissement, à la fin de sa durée de vie économique.
- La valeur résiduelle doit être intégrée au dernier CF de la durée de vie du projet (avec prise en considération des incidences fiscales éventuelles)

L'évaluation de la rentabilité économique des investissements

L'évaluation de la rentabilité économique des investissements

Le jugement de la rentabilité économique des projets d'investissement se fait dans un premier temps sans tenir compte du mode de financement à adopter, c-a-d avant frais financiers. Il existe plusieurs critères d'appréciation qui permettent de situer de manière approximative la rentabilité attendue, pour pouvoir comparer les différents projets et faire des choix judicieux.

Ces critères se basent tous sur le même principe : *comparer le capital investi avec l'ensemble des CF générés* ; et pour neutraliser l'effet du temps, l'évaluation doit être faite à une même date (t_0) ; autrement dit, *il faut actualiser l'ensemble des flux à la date d'investissement*.

L'évaluation de la rentabilité économique des investissements

L'évaluation de la rentabilité économique des investissements

Le choix du taux d'actualisation.

Le taux d'actualisation: le taux minimum de rémunération exigé par l'entreprise, se détermine selon deux approches :

- ☐ *Le coût d'opportunité* : correspond à la rémunération des possibilités de placement alternatives du capital investi,
- ☐ *Le coût de capital* : correspond au coût moyen pondéré des capitaux de l'entreprise (structure de financement permanent) après impôts.

La valeur actuelle nette (VAN)

La VAN consiste à calculer la différence entre la dépense d'investissement et l'ensemble des CF actualisés générés par le projet.

L'évaluation de la rentabilité économique des investissements

L'évaluation de la rentabilité économique des investissements

La valeur actuelle nette (VAN)

$$VAN = -D + \sum_{k=1}^n CF_k / (1+a)^k + VR_n / (1+a)^n$$

Avec :

D : dépense d'investissement

a : taux d'actualisation.

N : durée de vie du projet.

CF_k : Cash Flow en période k.

VR_n: valeur résiduelle en n.

Remarques :

*Le projet est jugé rentable si la VAN calculée est positive.

*Plus le niveau de la VAN est élevé, plus la rentabilité du projet est jugée importante, et plus donc le projet est intéressant.

*Entre plusieurs projets, il faut choisir le projet qui présente la VAN la plus élevée.

L'évaluation de la rentabilité économique des investissements

L'évaluation de la rentabilité économique des investissements

L'indice de profitabilité (IP)

$$IP = 1 + VAN / D$$

Remarques :

Le projet est jugé rentable s'il présente un indice de profitabilité supérieur à 1 ($IP > 1$)

Entre plusieurs projets possibles, le projet à retenir est celui qui présente l'IP le plus élevé.

L'évaluation de la rentabilité économique des investissements

L'évaluation de la rentabilité économique des investissements

Le délai de récupération. (DR).

Ce critère mesure le temps au terme duquel les FNT actualisés générés par le projet arriveront à couvrir la dépense d'investissement.
Le calcul de ce critère passe par le calcul du cumul des FNT actualisés.

Remarques :

Le projet est jugé rentable s'il présente un délai de récupération inférieur à la durée sa vie

L'évaluation de la rentabilité économique des investissements

L'évaluation de la rentabilité économique des investissements

Le taux interne de rendement (TIR)

Le TIR est le taux « r » tel que la dépense d'investissement est équivalente à la somme des FNT actualisés. Autrement dit, c'est le taux « r » qui annule la VAN.

TIR = r tel que :

$$-D + \sum_{k=1}^n CF_k / (1+r)^k + VR_n / (1+r)^n = 0$$

Remarques :

Le TIR est déterminé de manière itérative, par essais successifs jusqu'à annulation de l'équation de la VAN.

Evaluer la rentabilité financière d'un projet d'investissement

APPLICATION: VAN, TRI, DR

De l'analyse d'un projet d'investissement P, on retient les informations suivantes :

- Capital investi : 900 de matériels amortissables linéairement en 5 ans ;
- Durée de vie : 5 ans ;
- Valeur résiduelle, nette d'impôts, au terme des 5 ans : 10.

Les prévisions d'exploitation sont données par le tableau ci-dessous :

Années	2006	De 2007 à 2010
Chiffre d'affaire HT	900	1200
Charges d'exploitation variables	360	480
Charges d'exploitation fixes (hors amortissements)	300	300

1. Calculer les flux nets de liquidités attendus du projet (taux de l'IS : 33 1/3%)
2. Calculer la VAN, le TRI et le délai de récupération, sachant que le taux de rentabilité minimum exigé est de 8%. Conclure.
3. Sachant que le besoin en fond de roulement représente un mois de CAHT, expliquez comment cette information sera prise en compte dans les calculs et calculez le VAN à 8%.

Evaluer la rentabilité financière d'un projet d'investissement

APPLICATION: VAN, TRI, DR

Solution :

1°) Flux nets de liquidités prévisionnels.

Années	2006	De 2007 à 2010
CAHT	900	1200
Charges variables	360	480
Charges fixes	300	300
Dot. Aux amortissements	$\frac{900}{5} = 180$	$\frac{900}{5} = 180$
Résultat avant impôts	$900 - 360 - 300 - 180 = 60$	$1200 - 480 - 300 - 180 = 240$
Résultat net	$60 \times \left(1 - \frac{33 + 1/3}{100}\right) = 40$	$240 \times \left(1 - \frac{33 + 1/3}{100}\right) = 160$
Flux nets de liquidités	$40 + 180 = 220$	$160 + 180 = 340$

2°)

- VAN au taux de 8%

$$\text{VAN} = 220 \times (1,08)^{-1} + 340 \times (1,08)^{-2} + 340 \times (1,08)^{-3} + 340 \times (1,08)^{-4} + (340 + 10) \times (1,08)^{-5} - 900$$

$$\boxed{\text{VAN} \approx 353,22}$$

Evaluer la rentabilité financière d'un projet d'investissement

APPLICATION: VAN, TRI, DR

- TRI**

$$900 = 220 \times (1+x)^{-1} + 340 \times (1+x)^{-2} + 340 \times (1+x)^{-3} + 340 \times (1+x)^{-4} + (340 + 10) \times (1+x)^{-5}$$

On trouve TRI = 20,98 %

- Délai de récupération : 3ans, 6mois et 14 jours

Années	1	2	3	4	5
Cash-flows	220	340	340	340	350
Cash-flows actualisés	204	291	270	250	238
Cumul	204	495	765	1 015	1 253

délai de récupération	3.539786541				
an			3		
mois			6		
jours			14		

La VAN est largement positive et le TRI est très au-dessus du taux de rentabilité exigé par l'entreprise ; le projet est donc rentable.

Le délai de récupération doit être comparé à une durée maximum fixée par l'entreprise.

Le choix du mode de financement

Les principales sources de financement

l'autofinancement
& les fonds
propres

l'endettement à
terme:

- L'emprunt bancaire
- L'emprunt obligataire

Le crédit bail

Le choix du mode de financement

L'emprunt bancaire (exemple)

Exemple :

Soit un emprunt de 10.000 MRU sur 5 ans au taux d'intérêt de 10%.

Travail à faire :

Etablir le tableau d'amortissement dans les cas suivants :

- *Remboursement par amortissements constants.
- *Remboursement par annuités constantes.
- *Remboursement in fine.

Corrigé: Cas du remboursement par amortissement constant

Année	Capital restant dû	Intérêt	amortissement	annuité
1	10.000	1.000	2.000	3.000
2	8.000	800	2.000	2.800
3	6.000	600	2.000	2.600
4	4.000	400	2.000	2.400
5	2.000	200	2.000	2.200

Le choix du mode de financement

L'emprunt bancaire (exemple)

Corrigé: Cas du remboursement par annuités constantes

$$K = a \cdot \frac{1 - (1+t)^{-n}}{t} \rightarrow 10\,000 = a \cdot \frac{1 - (1+0,1)^{-5}}{0,1}$$

$$a = 2.637,96$$

Année	Capital restant dû	Intérêt 10%	amortissement	Annuité
1	10.000	1.000	1.637,96	2.637,96
2	8.362,04	836,2	1.801,76	2.637,96
3	6.560,28	656,03	1.981,93	2.637,96
4	4.578,35	457,84	2.180,12	2.637,96
5	2.398,23	239,82	2.398,14	2.637,96

Le choix du mode de financement

L'emprunt bancaire (exemple)

Corrigé: Cas du remboursement in fine

Année	Capital restant dû	Intérêt	amortissement	annuité
1	10.000	1.000	-	1.000
2	10.000	1.000	-	1.000
3	10.000	1.000	-	1.000
4	10.000	1.000	-	1.000
5	10.000	1.000	10.000	11.000

LE COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL

Compte de résultat différentiel: Point mort, seuil de rentabilité...etc

Introduction: Typologies des charges:

On constate que certaines charges de l'entreprise varient selon l'activité et que d'autres sont indépendantes de l'activité. Cette classification peut être mesurer :

1. Charges fixes ou de structure : liée à la structure de l'entreprise indépendamment du niveau de l'activité. Ex : loyer, assurance, salaire..
2. Charges variables ou opérationnelles: Sont proportionnelles à l'activité. Ex : achat de matières consommées, transport »
3. Charge mixtes ou semi-variables: Ex: salaire du personnel, électricité...

Le reclassement des charges en charge variable et de structure permet de mettre en évidence le coût variable et la marge sur coût variable par activité ou par produit.

Les coûts variables sont à répartir entre les produits ou les activités afin de calculer le coût variable de chaque produit ou de chaque activité.

LE COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL

Compte de résultat différentiel: Point mort, seuil de rentabilité...etc

Introduction: Typologies des charges:

La différence entre les totales des charges et les charges variables représentent les charges fixes qui sont supportées par l'entreprise quelque soit le volume de vente réalisé dans une structure donnée.

La Marge sur coût variable (MSCV):

On a: $PV = MSCV + CV$, D'où: $MSCV = PV - CV$

La MSCV s'exprime en pourcentage de chiffre d'affaire

Donc : $TMSCV = MSCV / \text{chiffre d'affaire} \times 100$.

La Somme marges sur coût variable par produit déduction faite des coûts fixes globaux permet de déterminer les résultats de entreprise.

Somme des marges Coût variable - Somme des charges fixes = Résultats de entreprise

Le calcul des coûts variables, de marge sur coût variable, de coûts fixes et de résultat se représente dans un tableau intitulé le compte de résultat différentiel :

LE COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL

Compte de résultat différentiel: Point mort, seuil de rentabilité...etc

Le compte de résultat différentiel

Le compte de résultat différentiel

	Montant	% / CA	
Chiffre d'affaires			
- Charges variables			
= Marge sur coût variable		%	Ce qui reste du CA après avoir couvert les charges variables Taux de marge sur coût variable (Tx Ms/CV)
- Charges fixes			
= Résultat différentiel			

LE COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL

Compte de résultat différentiel: Point mort, seuil de rentabilité...etc

Le seuil de rentabilité est le niveau d'activité (chiffre d'affaires ou nombre de produits) que l'entreprise doit atteindre pour couvrir l'intégralité de ses charges (fixes et variables) et par lequel elle ne dégage ni bénéfice ni perte.

CA = SR : ni perte ni bénéfice ;

CA > SR : bénéfice ;

CA < SR : perte

Le SR permet de calculer le montant du chiffre d'affaire à partir de quel l'activité est rentable et la date à la quel l'activité devient rentable, il permet également d'apprécier la sécurité dont dispose l'entreprise si la conjoncture devient défavorable et d'estimer le résultat prévisionnel.

Le calcul du SR s'effectue à partir des éléments du compte de résultat différentiel, il est nécessaire de calculer la marge sur coût variable, et d'exprimer celle-ci en pourcentage % du chiffre d'affaire.

Taux de marge sur coût variable = *Marge sur coût variable / Chiffre d'affaire* × 100

Une fois le taux de marge sur coût variable est calculé, on peut calculer le Seuil de rentabilité via la formule suivante :

SR en valeur = Charges fixes / Taux de marge sur coût variable

LE COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL

Compte de résultat différentiel: Point mort, seuil de rentabilité...etc

La formule précédente nous permet de calculer le seuil de rentabilité en valeur, néanmoins, on peut aussi calculer le seuil de rentabilité en quantité via la formule suivante :

SR en Qté=Charges fixes/Taux de marge sur coût variable unitaire

Ou:

SR en Qté=Seuil de rentabilite en valeur/Prix de vente HT unitaire

Le point mort :

Le point mort représente la date à laquelle le seuil de rentabilité est atteint, il permet de connaître le temps nécessaire pour atteindre le seuil et se calcule à partir de la formule suivante :

Point mort=Seuil de rentabilité/Chiffre d'affaire×12 mois (ou 360 jours)

La marge de sécurité:

Lorsque le chiffre d'affaire est supérieur au seuil de rentabilité, l'entreprise peut calculer l'activité rentable encore appelée marge de sécurité (CA – SR).

LE COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL

Compte de résultat différentiel: Point mort, seuil de rentabilité...etc

On peut calculer aussi l'indice de sécurité. Il mesure la marge de sécurité en pourcentage du chiffre d'affaire.

Indice de sécurité = Marge de securité / Chiffre d'affaire × 100 .

Applications sur le Compte de résultat différentiel, seuil de rentabilité, point mort, indice de sécurité...TD

LE COMPTE DE RESULTAT DIFFERENTIEL

Le Seuil de Rentabilité

La société RIM-fraîche fabrique et commercialise des machines à crème-fraîche pour les professionnels. Au début de l'exercice 2018, la société a mis sur le marché un nouveau modèle dont la référence est : 18HR.

Voici les données de l'exercice 2018 :

Description	Valeur / Montant
Quantité de modèles vendus	16 000 u
Prix de vente unitaire hors taxes	79 €
Charges variables proportionnelles au chiffre d'affaires :	
- matières et fournitures consommées	467 800 €
- main-d'œuvre	202 000 €
- coût de distribution	8 % du prix de vente
Charges fixes	341 400 €

Le travail demandé :

- Présentez, pour l'exercice 2018, le compte de résultat différentiel de ce produit.
- Calculer le seuil de rentabilité en valeur et en quqntité.
- Indiquer le point mort, sachant que l'activité est régulière sur douze mois. Indiquer la marge de sécurité

3. La fonction commerciale et marketing

La fonction commerciale et marketing

- Interface entre l'entreprise et le marché.
- Distribuer ce qui est produit dans l'entreprise
- La démarche mercatique :
 - Définir les comportements des consommateurs
 - Accéder aux informations nécessaires à l'étude de marché
 - Positionnement du produit ; ce qui est une démarche stratégique.

La fonction commerciale et marketing

Commerciale	Achats	- Connaissance du marché, sélection des fournisseurs. - Les achats de biens et des services. - Traitement des achats.
	Stockage	- Organisation d'articles. - Gestion des stocks. - Logistique, entrée et sortie de la marchandise ou de MP.
	Ventes	- Vente de produits ou de services. - Service clients et service après-vente. - Exécution du plan marketing.
	Marketing	- Étude de marché. - Plan marketing, stratégies de conception pour le lancement de nouveaux produits. - Publicité et propagande.

La fonction commerciale et marketing

La valorisation des stocks

- ❑ Méthodes:
 - ❑ FIFO (PEPS: premier entrée, premier sortie)
 - ❑ LIFO (dernier entré, dernier sorite)
 - ❑ CUMP (coût unitaire moyen pondéré)

La fonction commerciale et marketing

Les consommateurs: segmentation

- ❑ Les décrire
- ❑ Comportement
- ❑ Introduire les différents segments de consommateurs
- ❑ Exemple de profil-type de consommateur

La fonction commerciale et marketing

Stratégie de conquête commerciale

- Les 4 Ps : mix marketing; produit, prix, promotion, place (distribution)
- La communication,
- Le plan d'actions commerciales et les coûts correspondants.

4. Fonction « gestion du personnel » : la gestion des ressources humaines

Fonction « personnel » : la gestion des ressources humaines

- Les ressources humaines apportent une forte contribution à la valeur ajoutée et à la compétitivité de l'entreprise.
- Gestion efficiente en fonction de l'évolution de l'entreprise, de son environnement (mondialisation, incertitude économique), des mutations technologiques, les attentes du personnel, la législation du travail.

Fonction « personnel » :

la gestion des ressources humaines

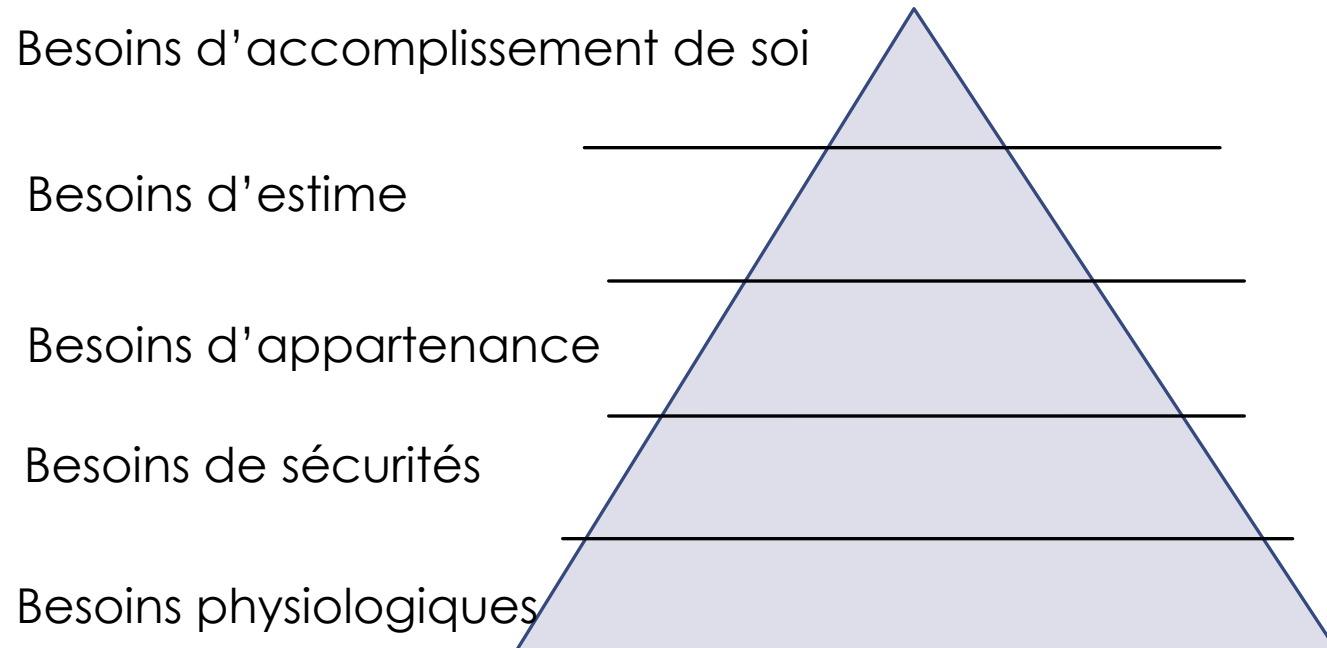
- Maintenir l'adéquation entre les besoins et les ressources en personnel de l'entreprise
 - Mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.
- Les grands objectifs :
 - Rechercher la flexibilité
 - Favoriser l'implication des salariés dans la réussite de l'entreprise.
 - Surveiller les dysfonctionnements sociaux.

Fonction personnelle : la gestion des ressources humaines

Ressources humaines	Personnel	- Sélection du personnel. - Techniques et programmes d'embauche du personnel. - Promotion, changements de statut, et statistiques du personnel.
	Rétribution	- Elaboration des fiches de paie. - Inscriptions et radiations. - Paiements aux organismes publics, Ex. CNSS, CNAM. - Contrôle des absences et des retards. - Elaboration des fichiers de données.
	Sécurité et hygiène	- Règles de sécurité et d'hygiène. - Inspection des équipements et des matériaux, conformément aux normes. - Recherches et rapports sur les accidents du travail. - Sensibilisation à l'hygiène et à la sécurité.
	Médecine du travail, Buvette	- Examens et soins médicaux. - Élimination des risques pour la santé : enquête sur les causes des absences, . - Buvette, restaurant

Fonction personnelle : la gestion des ressources humaines

MOTIVATION DU PERSONNEL/
ABRAHAM MASLOW



MOTIVATION DU PERSONNEL/
LA THEORIE X ET Y

5. Système d'information de l'entreprise

Systeme d'information de l'entreprise

- Point commun entre toutes les organisations quelle que soit leur activité.
- L'information : matière première fondamentale de l'organisation
 - Comprendre la nature et définir les outils
 - Technologies de l'information
- Son rôle dans l'entreprise
 - Coordination
 - Participe à la cohérence de l'organisation

6. Recherche et développement (R&D)

Recherche et développement

Recherche fondamentale : « Découverte »

Recherche appliquée : « Invention »

Recherche et développement : « Innovation »

Recherche et Développement : Les enjeux

■ Contraintes économiques :

- Incertitude du marché
- Instabilité de l'offre et de la demande

■ Conséquences :

- Raccourcissement de la durée de vie des produits
- Raccourcissement de la durée de vie des procédés et des techniques
- Globalisation de la concurrence en terme géographique et sectoriels

Recherche et développement Management des ressources technologiques

- **Inventorier :**
 - ▢ Les savoir-faire, les technologies, la concurrence
- **Evaluer**
- **Optimiser :**
 - ▢ l'emploi des ressources technologiques
- **Enrichir**
 - ▢ Le capital technologique de l'entreprise
- **Sauvegarder**
 - ▢ Le patrimoine technologique
- **Surveiller :**
 - ▢ Veille technologique

Recherche et Développement : Les enjeux

- Nouvelle révolution industrielle :
 - Technologies de l'information :
 - Électronique, informatique, télématique
 - Technologies du vivant :
 - Biotechnologies, matériaux vivants
 - Capitalistique :
 - Gestion du savoir et du savoir-faire
 - Révolution globale
 - Technologie du vivant : information horizontale qui s'insère dans la quasi-totalité des secteurs de l'entreprise
 - Processus découverte/invention/innovation

7. La fonction « production »

La fonction production

- Transformer la matière première en produit fini
- Activité centrale des entreprises

Technique / Production	Fabrication	- Planifier et fixer des objectifs de production. - Transformer les matières premières en produits finis.
	Contrôle de la qualité	- Contrôle des outputs. - Evaluation de la production.

Les nouvelles tendances dans la fonction de production

- Spécialisation des unités de production
 - Unités productives par gammes de produit homogènes
 - Concentration sur les métiers
- Intégration de la conception du produit et son processus de fabrication
- Nouvelles technologies de production flexible
 - Nouvelles technologies permettant de concilier recherche de la productivité et processus de production adaptable en volume et en variété
- Nouveaux modes d'organisation du travail
 - Elargissement de la tâche
 - Création de groupes de travail relativement autonomes
 - Nouvelles structures transversales (groupes projets, cercles de qualité)

Fonction de production

Globalisation des opérations

- Remise en cause des principes de la division taylorienne
- Réagir rapidement aux aléas de la demande (volume, variété...)
- Raccourcir les délais,
- Limiter les en-cours
- Mobiliser les compétences des opérateurs

Fonction de production

Indicateurs de performances

- Délais,
- Qualité,
- Coûts

Gestion de production

Les enjeux

- **Recherche de flexibilité :**
 - Satisfaire et adapter le produit à la demande du client
 - Organiser en fonction de l'évolution du marché
 - Stratégie d'alliances et de coopération
- **Recherche de qualité :**
 - Amélioration continue
- **Maîtrise du temps :**
 - Réactivité et délai pour maintenir son avantage concurrentiel

8. La fonction logistique

Logistique

- Évolution de la gestion de production en terme de réactivité et de flexibilité impliquent une nouvelle approche des relations avec les fournisseurs.
- Mise en place de politiques de flux tendus qui font évoluer la façon d'aborder la gestion des stocks.
- Gestion de l'ensemble des flux physiques et informationnels liés aux approvisionnements et au stockage
- La chaîne logistique

9. La qualité

La qualité

- Fonction transversale
- Démarche qui concerne toute l'entreprise
- Enjeu essentiel de la compétitivité à tous les stades de l'organisation
- Démarche qualité :
 - S'appuie sur des normes ISO
 - Certifiée par des contrôles effectués par des organismes indépendants qui en valident la pertinence.

9. La prise de décision dans l'entreprise

La prise de décision dans l'entreprise

- C'est un processus structuré qui varie en fonction du type de décision, de la culture de l'organisation et du niveau hiérarchique du décideur. Ce processus est souvent conceptualisé par le modèle d'Herbert Simon (Modèle IMC), qui se déroule généralement en étapes clés.
- Types de décision:
 - Stratégiques : Elles engagent l'entreprise sur le long terme et sont prises par la haute direction (exemples : fusion-acquisition, lancement d'un nouveau marché, délocalisation).
 - Organisationnelles (ou Tactiques) : Elles concernent l'organisation et l'allocation des ressources sur le moyen terme (exemples : restructuration de services, changement de système d'information, politique de formation).
 - Opérationnelles : Elles portent sur la gestion courante et l'exploitation quotidienne de l'entreprise sur le court terme. Elles sont souvent prises par les managers intermédiaires ou les employés (exemples : gestion des plannings, choix du fournisseur du jour, attribution des tâches).

La prise de décision dans l'entreprise

Les étapes du processus décisionnel (Modèle IMC) de Herbert Simon:

■ 1. Phase d'Intelligence (Analyse)

- **Identification du problème** : Déterminer clairement ce qui nécessite une décision.
- **Collecte d'informations** : Rassembler toutes les données pertinentes, qu'elles soient internes (comptabilité, performances, coûts comme dans votre tableau initial) ou externes (marché, concurrence, réglementations).
- **Diagnostic** : Analyser les causes du problème ou la faisabilité de l'opportunité.

■ 2. Phase de Modélisation (Conception)

- **Génération des alternatives** : Élaborer différentes options ou solutions possibles pour répondre au problème/objectif.
- **Évaluation des alternatives** : Analyser les avantages, les inconvénients, les risques, et les conséquences de chaque option. L'analyse financière (comme le calcul de la rentabilité ou du seuil de rentabilité) est cruciale à cette étape.

■ 3. Phase de Choix

- **Sélection de la solution** : Choisir l'alternative qui paraît la plus satisfaisante ou la plus optimale, souvent en fonction des contraintes et des objectifs fixés.

■ 4. Mise en œuvre et Évaluation (Contrôle)

- **Mise en œuvre** : Déployer l'action choisie.
- **Contrôle et Suivi** : Évaluer les résultats de la décision par rapport aux objectifs initiaux. Cette phase permet d'apprendre et, si nécessaire, d'ajuster ou de corriger la décision.

La prise de décision dans l'entreprise

Facteurs influençant le processus de décision:

- **Rationalité** : Les décisions sont rarement parfaitement **rationnelles** (choix optimal basé sur toutes les informations), mais plutôt en **rationalité limitée** (choix le plus satisfaisant compte tenu des informations disponibles et du temps).
- **Environnement** (rappel modèles PESTEL, SWOT, 5F de Porter...déjà présentés): La complexité, l'incertitude et l'urgence de l'environnement (interne et externe) affectent la rapidité et le modèle de prise de décision.
- **Structure et Culture** :
 - **Structure Centralisée** : Les décisions importantes sont prises au sommet.
 - **Structure Décentralisée** : Le pouvoir de décision est délégué aux niveaux inférieurs, favorisant la réactivité.

Merci de votre attention!