

Programme du module Economie d'entreprise

1. Les objectifs :

1. Comprendre le fonctionnement économique de l'entreprise
2. Savoir établir un diagnostic économique
3. Etudier les sources de coûts et leurs effets
4. Professionnaliser ses décisions

Séquence 1

Définition de l'entreprise et stratégie économique

Définition de l'entreprise

- ▶ L'entreprise est une organisation économique qui naît, croît, se transforme puis décline....

- ▶ Selon l'INSEE, l'entreprise est **la plus petite combinaison d'unités légales** qui constitue **une unité organisationnelle** de production de biens et de services jouissant d'une **autonomie de décision**, notamment pour **l'affectation de ses ressources** courantes que sont :
 - *La finance*
 - *Les ressources humaines*
 - *La technologie*
 - *Le capital productif*
 - *Les informations*

Catégorie d'entreprise

► *Elle est classable en 4 catégories :*

- La GE ou Grande entreprise (Renault, Samsung, L'Oréal...)
- L'ETI ou Entreprise de taille intermédiaire (Free, Sulzer, Décathlon ..)
- La PME (SupdesRH, Truffaut)
- La TPE ou Très petite entreprise

Seuil d'effectifs et de CA par catégorie

La Grande entreprise (Renault, Samsung, L'Oréal..)

Une grande entreprise est une entreprise qui a **au moins 5000 salariés**.

Une entreprise qui a **moins de 5000 salariés mais plus de 1,5 milliards d'euros de C.A.** et plus de **2 milliards d'euros de total de bilan** est aussi considérée comme une grande entreprise.

L'ETI ou Entreprise de taille intermédiaire(Free, Sulzer ..)

Une entreprise de taille intermédiaire est une entreprise qui **a entre 250 et 4999 salariés**, et soit un C.A. n'excédant pas 1,5 milliards d'euros soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros. Une entreprise qui **a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de C.A. et plus de 43 millions d'euros de total de bilan** est aussi considérée comme une ETI.

La PME (Isefac, Truffaut....)

La catégorie des petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent **moins de 250 personnes**, et qui ont un C.A. inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

La TPE emploie 10 salariés et moins.

L'entreprise et sa stratégie

Toute entreprise établit une stratégie globale (économique, sociale, financière, technologique) dans son domaine d'activité au vu de ses objectifs et de son environnement

L'entreprise et sa stratégie

La stratégie de l'entreprise est indissociable des objectifs qu'elle vise à atteindre: leadership, rentabilité, innovation, internationalisation ...

Elle évolue en fonction de l'environnement et de la vision du dirigeant.

Elle vise à pérenniser l'entreprise sur le plan économique

Définitions de la stratégie

La stratégie de l'entreprise : mais encore ???

Mission de l'entreprise :

But général de l'entreprise, son métier, son marché

Objectif de l'entreprise :

Quantifier et qualifier le but général

Stratégie de l'entreprise :

Les orientations à long terme et les moyens d'atteindre les objectifs

Plan stratégique :

Planification des lignes directrices de la stratégie

Questions sur la stratégie ?

Une stratégie est l'art de.....en agissant le plus habilement possible afin ; elle implique des notions de , de modèles , de modes de pensée, et finalement, de perspective. Mintzberg (1994)

APCE

Pour faire fonctionner son entreprise, **le chef d'entreprise doit prendre en permanence** qui sont ensuite mises en application au travers d'une organisation qu'il a mise en place.

Ces sont prises en se référant au de l'entreprise (plan stratégique ou plan d'affaires ou business plan) qui a été prévu.

La stratégie sous-tend ce . Elle combine les que l'entreprise souhaite atteindre et les qu'elle a choisi de mettre en oeuvre, **à partir de l'analyse** . Elle tente d'indiquer où l'entreprise (le chef d'entreprise) veut aller (stratégie), pourquoi (sens), comment (tactique).

Les réponses sur la stratégie

Une stratégie est l'art de **coordonner des actions** en agissant le plus habilement possible **afin d'atteindre un but** ; elle implique des notions de **planification**, de modèles **d'action**, de **modos de pensée**, et finalement, **de perspective**. Mintzberg (1994)

La stratégie s'apparente à « ...une carte routière pas trop détaillée laissant une importante marge de manoeuvre. » (Larry Bossidy et Ram Charan, Crown Business, 2002).

APCE

Pour faire fonctionner son entreprise, **le chef d'entreprise doit prendre en permanence des décisions** qui sont ensuite mises en application au travers d'une organisation qu'il a mise en place. **Ces décisions sont prises en se référant au plan de marche** de l'entreprise (plan stratégique ou plan d'affaires ou business plan) qui a été prévu. **La stratégie sous-tend ce plan de marche**. Elle combine les **objectifs** que l'entreprise souhaite atteindre et les **moyens** qu'elle a choisi de mettre en oeuvre, **à partir de l'analyse de son environnement**. Elle tente d'indiquer où l'entreprise (le chef d'entreprise) veut aller (stratégie), pourquoi (sens), comment (tactique).

L'environnement et son influence économique

La conduite de la stratégie vise à optimiser les relations entre l'entreprise et son environnement pour des raisons économiques mais aussi du fait des facteurs d'image.

Effets de l'environnement

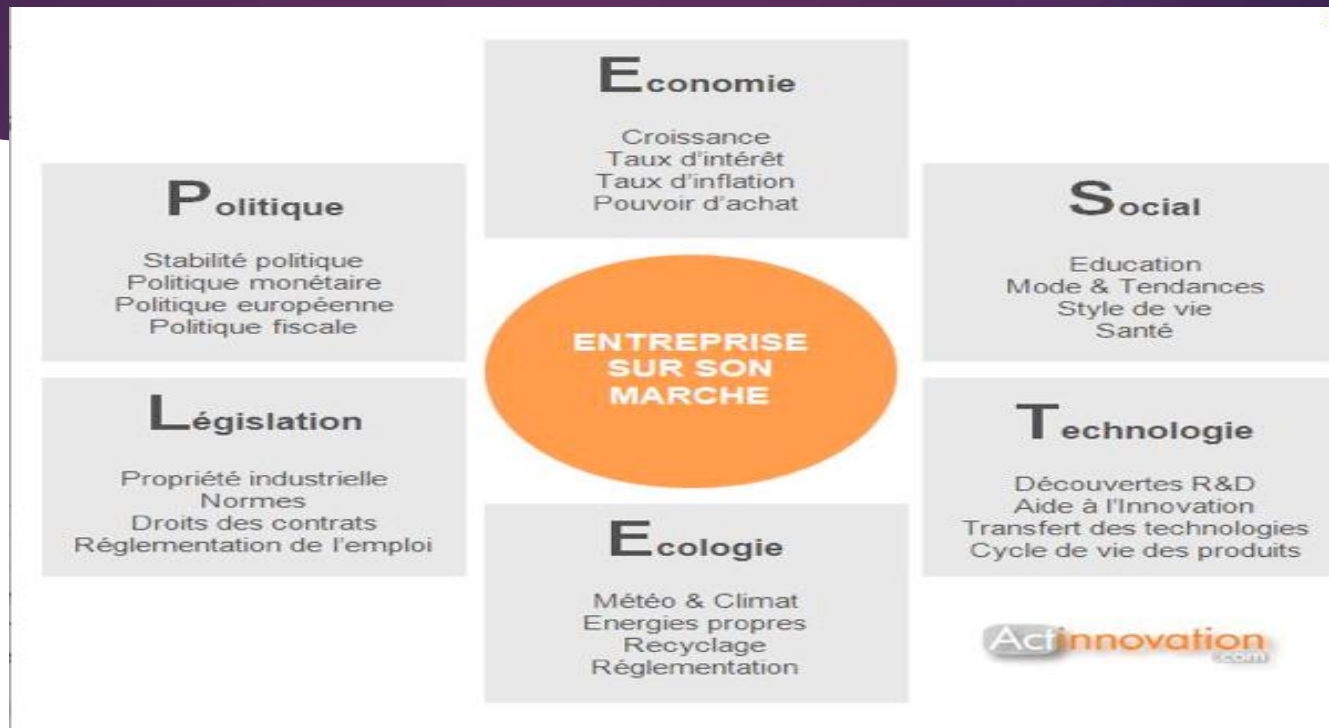
► *Quels avantages ou quels inconvénients produit l'environnement sur l'entreprise :*

- Hausse du pouvoir d'achat des clients = ?
- Innovation de rupture (type automatisation des transports) = ?
- Développement de nouveaux modes de vie = ?
- Encadrement des contrats de travail = ?
- Etc...

L'environnement doit être globalement favorable ➡ d'où l'importance de la localisation !

Un outil d'analyse orienté Environnement

13



L'analyse **PEST** (ou **PESTEL**) est un outil de travail conceptuel s'intéressant à l'influence (positive ou négative) que peuvent exercer, sur une organisation, les facteurs macro-environnementaux

Analyse d'une stratégie

La stratégie :

où voulions-nous aller ?

Quel DAS ?

Quelle vision, quels objectifs ?

Quels sont les résultats à prendre en compte ?

L' environnement :

Les acteurs publics ? La société et ses attentes ?

Est il favorable ou défavorable ?

Séquence 2

La stratégie financière au cœur des enjeux économiques d'entreprise

La finance d'entreprise

- Définition :

- Ensemble de règles et outils assurant la maîtrise des ressources financières (ou de l'argent) de l'entreprise

- Mots clé :

- Rentabilité de l'exploitation,
 - Rentabilité du capital
 - trésorerie (ou flux d'argent)
 - structure de bilan,
 - Risques à court et moyen terme
 - Valorisation de l'entreprise



Entreprise = système économique et social

- Le but de toute entreprise est de créer des richesses (matérielles et/ou intellectuelles) qui doivent satisfaire un marché solvable et générer du résultat.
- L'entreprise procure du travail et doit le rémunérer.
- L'entreprise utilise des capitaux privés ou publics qu'elle doit rémunérer.

Quelle stratégie financière ?

- ▶ Est fonction des priorités de l'entreprise :
- ▶ Que veulent les actionnaires : rentabilité, pérennité, prise de risques, changement de taille...
 - ▶ Les actionnaires familiaux comme ceux d'Hermès ou de Michelin n'agissent pas de la même façon que les fonds d'investissements
- ▶ Qui sont les dirigeants et quels sont leurs objectifs ?
 - ▶ Le PDG est nommé ou démis par le conseil d'administration qui représente les actionnaires

Quelle stratégie financière ?

Stratégie orientée vers l'investissement et la prise de risques ou

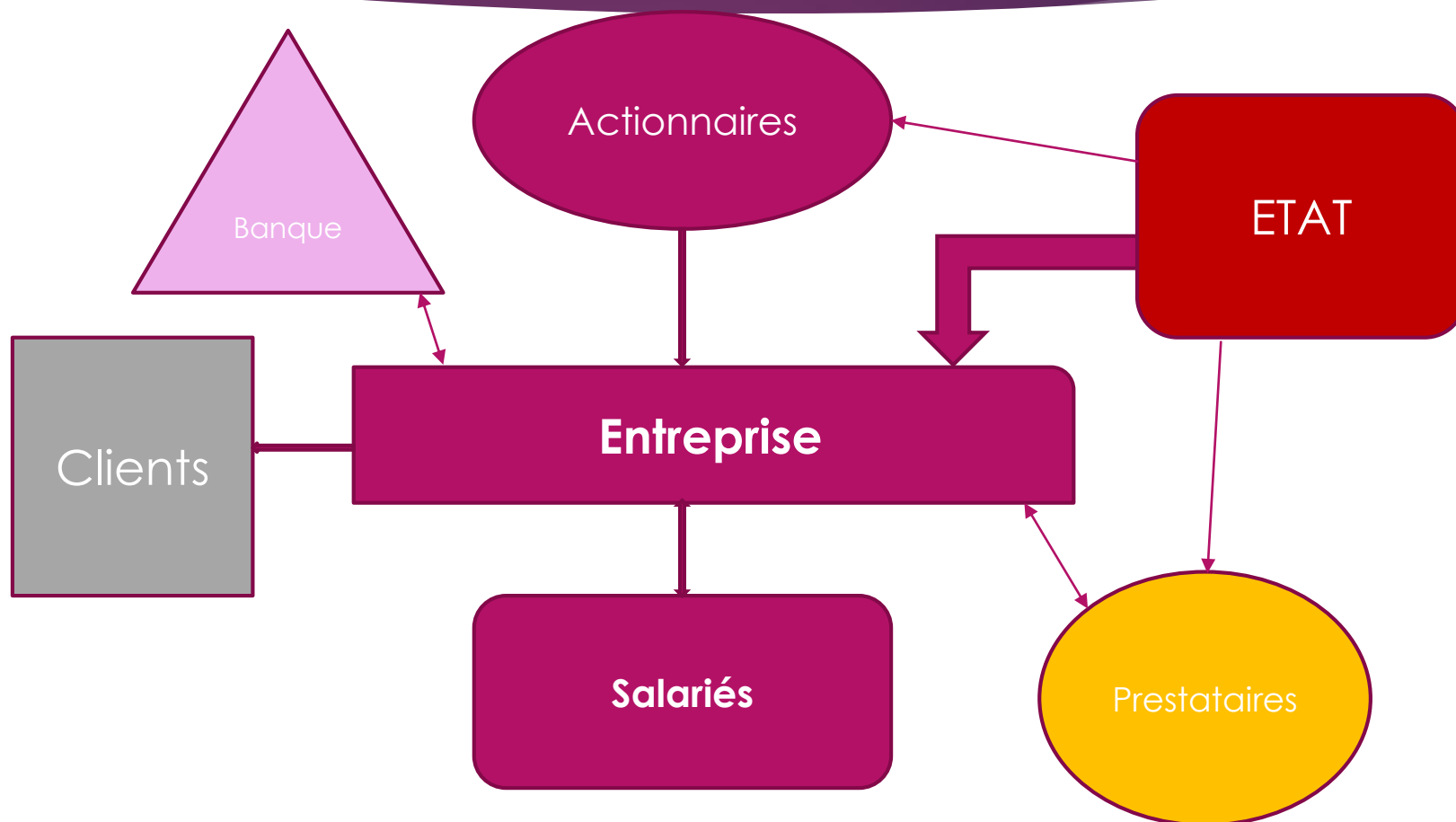
La rentabilité immédiate

Se donner du temps ou pas ,

pour les salariés ce choix n'est pas neutre.....

La finance est devenue une ressource «sensible», indispensable au succès de la stratégie globale . Il n'y a pas d'économie d'entreprise viable sans finance

L'entreprise, une organisation au centre d'intérêts divergents



Tout responsable est gestionnaire

Nous avons TOUS
(Managers RH inclus)
une responsabilité
sur la formation
du résultat de l'entreprise.



La rentabilité = valeur clé

Contribuer à l'atteinte du niveau de rentabilité prévu s'impose à tous les managers, RH compris :

- le périmètre RH génère des charges importantes (salaires, charges Urssaf et Retraite, frais de formation, frais de recrutement, subventions au CE.....)
- Le budget RH a vocation à encadrer ces sommes et à prévoir les ressources nécessaires pour les financer :
trésorerie, marge sur coûts variables.



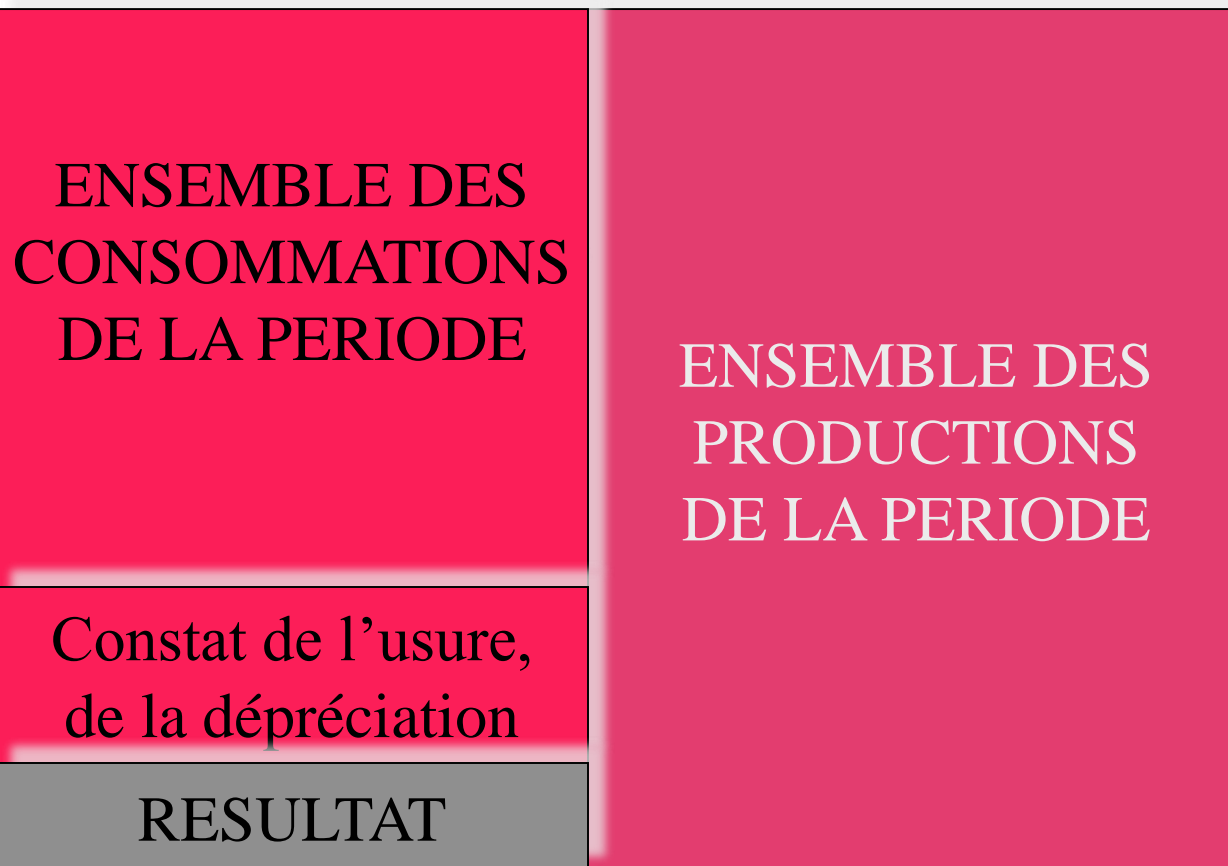
CLASSEMENT AU BILAN

Situation Emplois à gauche	Situation Ressources à droite
L'ensemble de ce que l'entreprise possède	L'origine des fonds Mis à disposition de l'entreprise (ou financement des emplois)

LE COMPTE DE RESULTAT

- **REPRESENTE L' ACTIVITE ECONOMIQUE DE L' ENTREPRISE AU COURS D' UNE PERIODE (annuelle en principe)**
 - ▶ *C'est le « film » de la période analysée*
- **Vision dynamique de l'exploitation ou cœur de métier de l'entreprise**
- **Cumul des PRODUITS (productions) et des CHARGES (consommations) de la période considérée.**

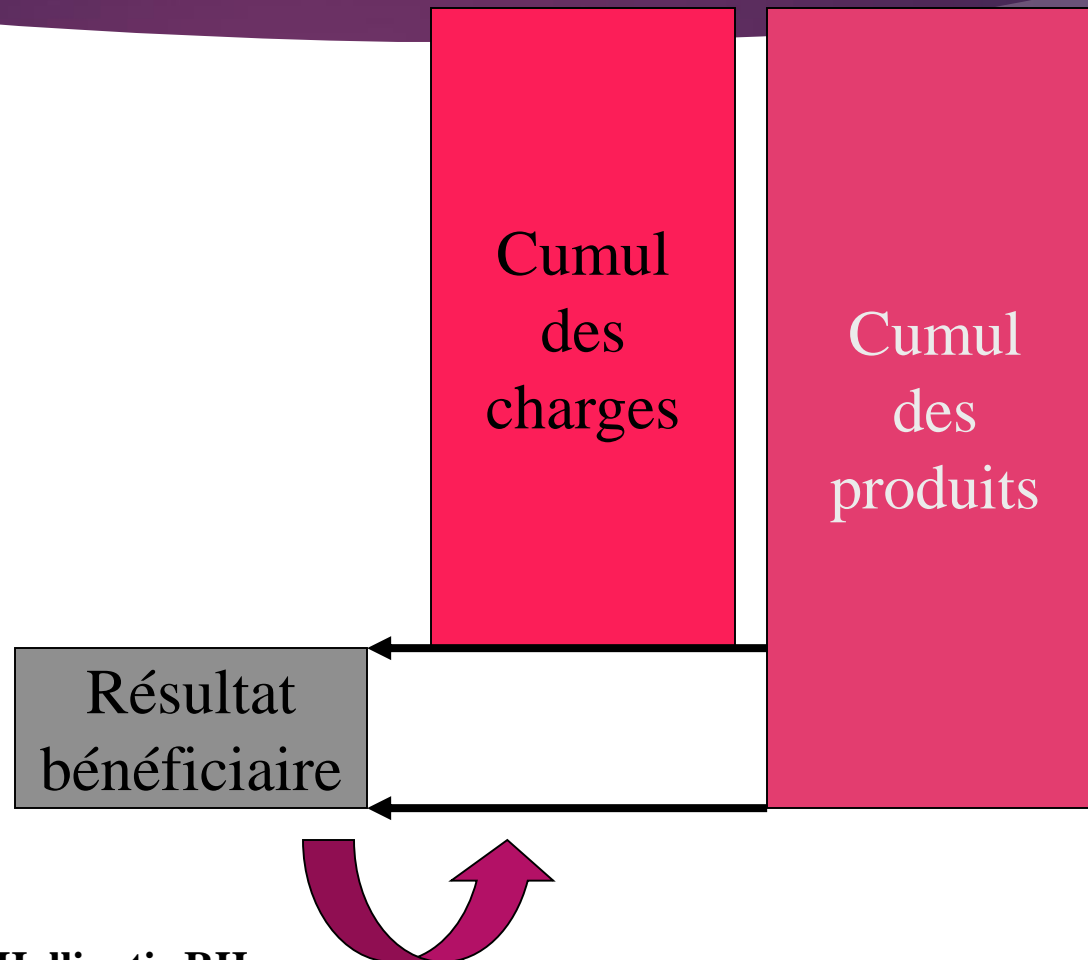
LE COMPTE DE RESULTAT



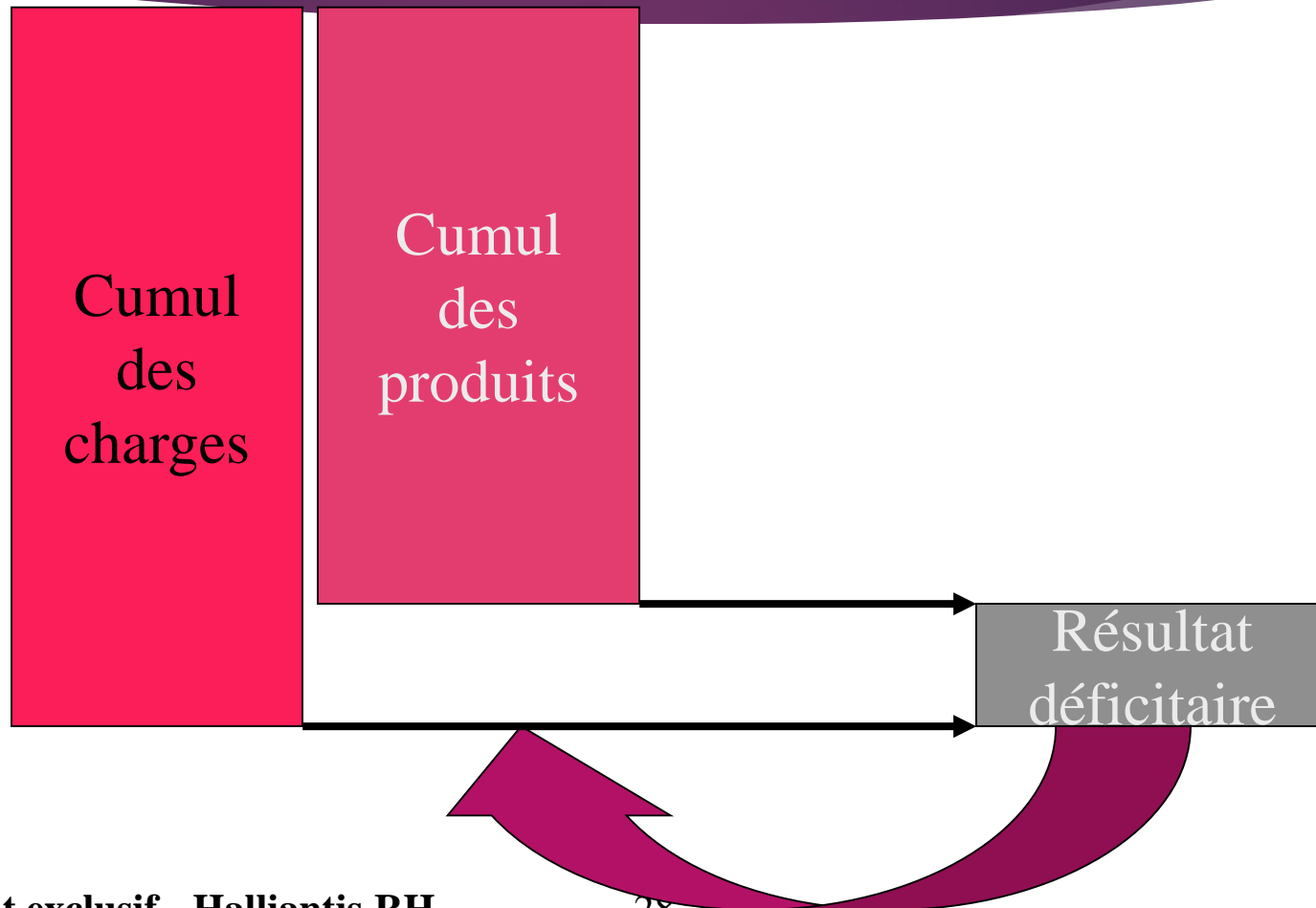
LE RESULTAT

- DIFFERENCE ENTRE :
L' ENSEMBLE DES PRODUITS
ET
L' ENSEMBLE DES CHARGES

LE RESULTAT BENEFICIAIRE



LE RESULTAT DEFICITAIRE



LE COMPTE DE RESULTAT DE NOTRE ENTREPRISE IMAGINAIRE

Achats	3.000	Ventes	7.200
Autres			
Ch. Ext.	1.200		
Salaires et			
Charges	2.500		
Dotations			
aux amortis.	200		
Résultat	300		
Total	7.200	Total	7.200

100

at	300
	440
ss.	180
	2720

COMPTE BANQUE ou CAISSE

- Pour simplifier, nous appellerons TRESORERIE l'ensemble des comptes banque, C.C.P., caisse.

Dates	Libellés	Entrées	Sorties
	Nature (explication) des opérations enregistrées	Montants des entrées monétaires	Montants des sorties monétaires

TRESORERIE DE NOTRE ENTREPRISE IMAGINAIRE

LIBELLES	ENTREES	SORTIES
Disponible en début de période	50	
Règlement des clients	200	
Remboursement partiel d'emprunt		110
Règlement aux fournisseurs		150
Achats M.P. réglés (3000 –180)		2820
Autres achats		1200
Salaires et charges		2500
Ventes encaissées (7200-240)	6960	
TOTAL	7210	6780
SOLDE		430
	7210	7210

NE JAMAIS CONFONDRE TRESORERIE ET RESULTAT

➤ TRESORERIE

DIFFERENCE

ENTRE :

- Les entrées et
- Les sorties monétaires

Elle dépend

A LA FOIS

**des opérations enregistrées
dans les comptes liés au bilan
et au compte de résultat.**

➤ RESULTAT

DIFFERENCE

ENTRE :

- Les produits et
- Les charges

Il dépend donc

EXCLUSIVEMENT

**des opérations enregistrées
dans les comptes liés au
compte de résultat.**

ANALYSE DU COMPTE DE RESULTAT

- Il importe de distinguer les opérations liées :
 - ▶ Aux opérations d'exploitation
 - ▶ *ayant un lien direct avec la vocation de l'entreprise*
 - ▶ Aux opérations financières
 - ▶ *qu'il s'agisse du produit des placements ou des charges des emprunts*
 - ▶ Aux opérations exceptionnelles
 - ▶ *Qui n'ont pas un lien direct avec la vocation économique de l'entreprise.*

CALCUL DE LA PRODUCTION

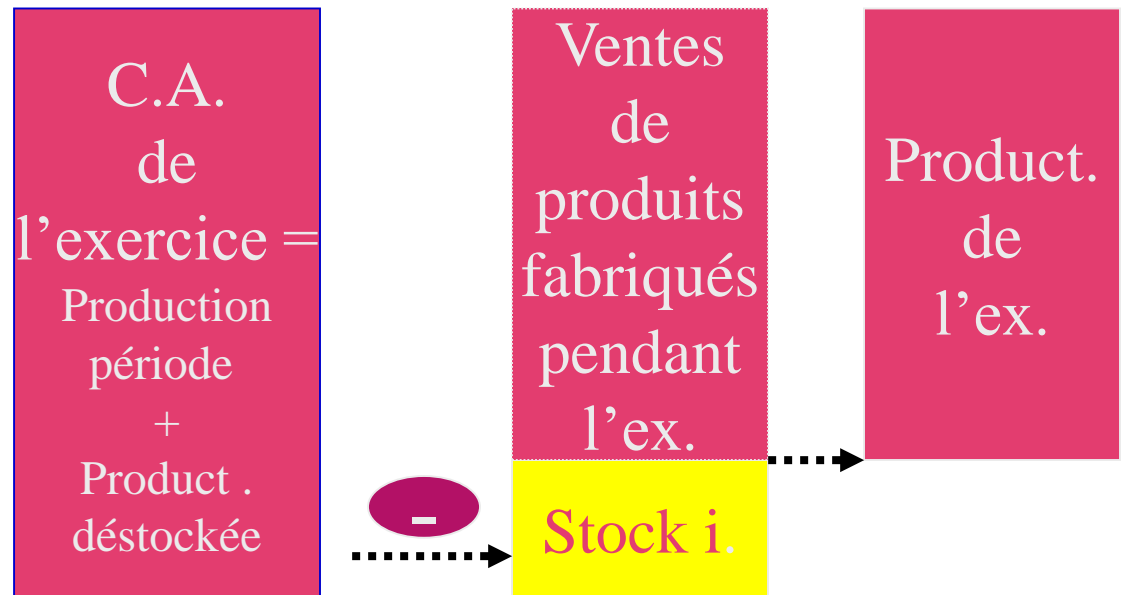
Production de l'exercice
avec, comme hypothèse,
aucun stock,
ni en début, ni en fin
de période.

C.A.
de
l'ex.

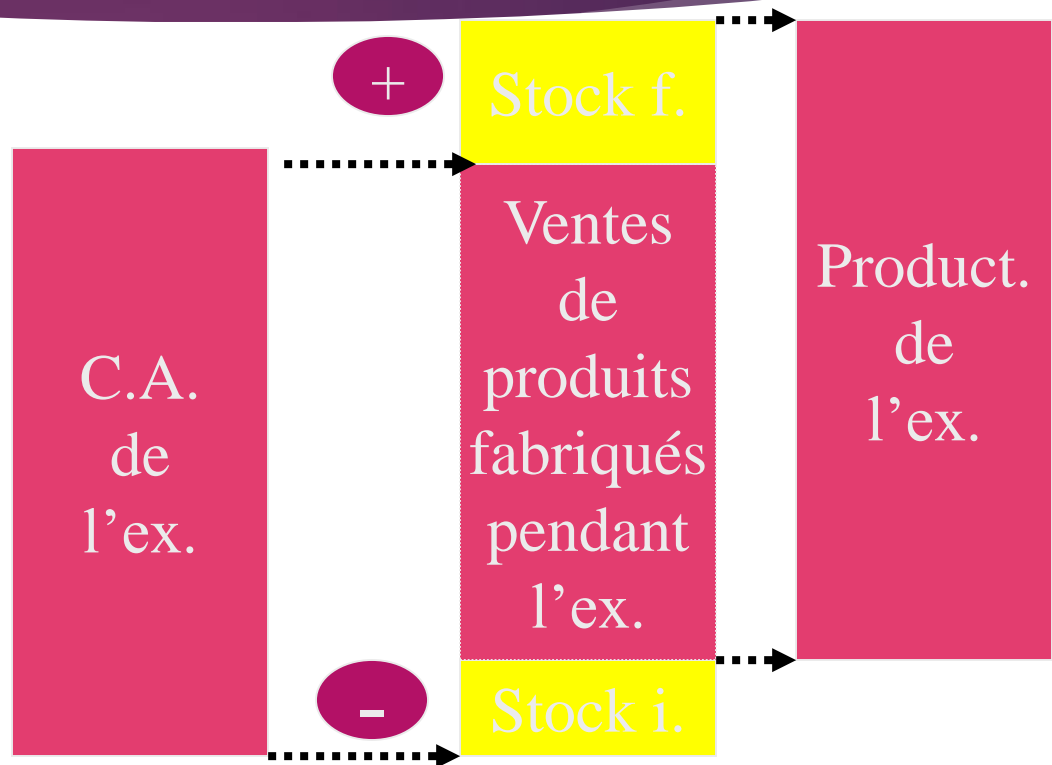


Product.
de
l'ex.

CALCUL DE LA PRODUCTION

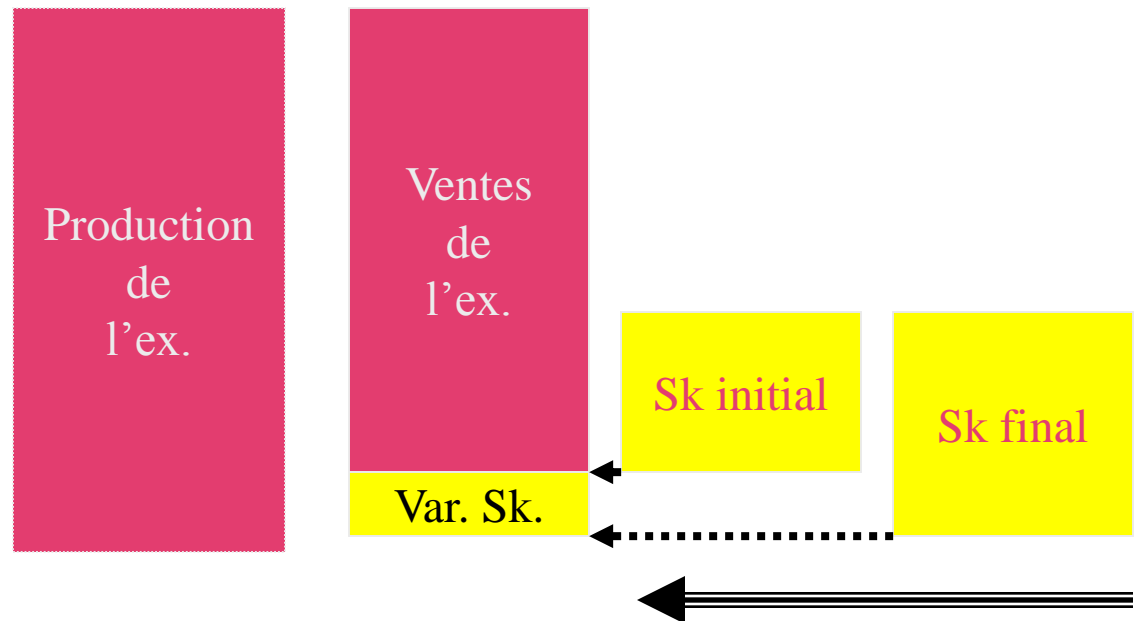


CALCUL DE LA PRODUCTION



CALCUL DE LA PRODUCTION

$$\text{VENTES} + (\text{STOCKS } f - \text{STOCKS } i)$$



Séquence 3

Analyse des indicateurs économiques

LES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

- Ce sont des indicateurs économiques importants qui sont extraits du compte de résultat et expriment la bonne santé de l'entreprise ou l'inverse
 - la valeur ajoutée
 - L'excédent brut d'exploitation
 - le résultat d'exploitation
 - le résultat courant

LA VALEUR AJOUTEE

- Il s'agit de la richesse économique brute créée par l'entreprise sur la période =
 - Marge commerciale sur négoce + Production exercice – consommation en provenance des tiers
 - Permet d'évaluer la valeur créée par son activité en comparant avec la concurrence

L'EBE = résultat 100 % exploitation

1/ Solde des produits et charges
directement liés à l'activité
et sans effet
du financement ou
De l'investissement

Excédent brut
d'exploitation

CHARGES

Achats
consommés

Autres charges
externes

Impôts et Taxes

Salaires et charges

PRODUITS

Chiffre
d'Affaires

Production
stockée

Production
immobilisée

Subventions d'expl.

L'excédent brut d'exploitation

- C' est un résultat économique particulièrement important pour l' entreprise
- il témoigne de la bonne santé de l' exploitation c' est-à-dire du cœur de métier de l' entreprise
- Si les produits d' exploitation sont supérieurs aux charges d' exploitation cela veut dire que l' entreprise a de bonnes chances d' être viable

LE RESULTAT D' EXPLOITATION

2/ Produits et charges directement liés à la vocation économique de l'entreprise = résultat économique de base

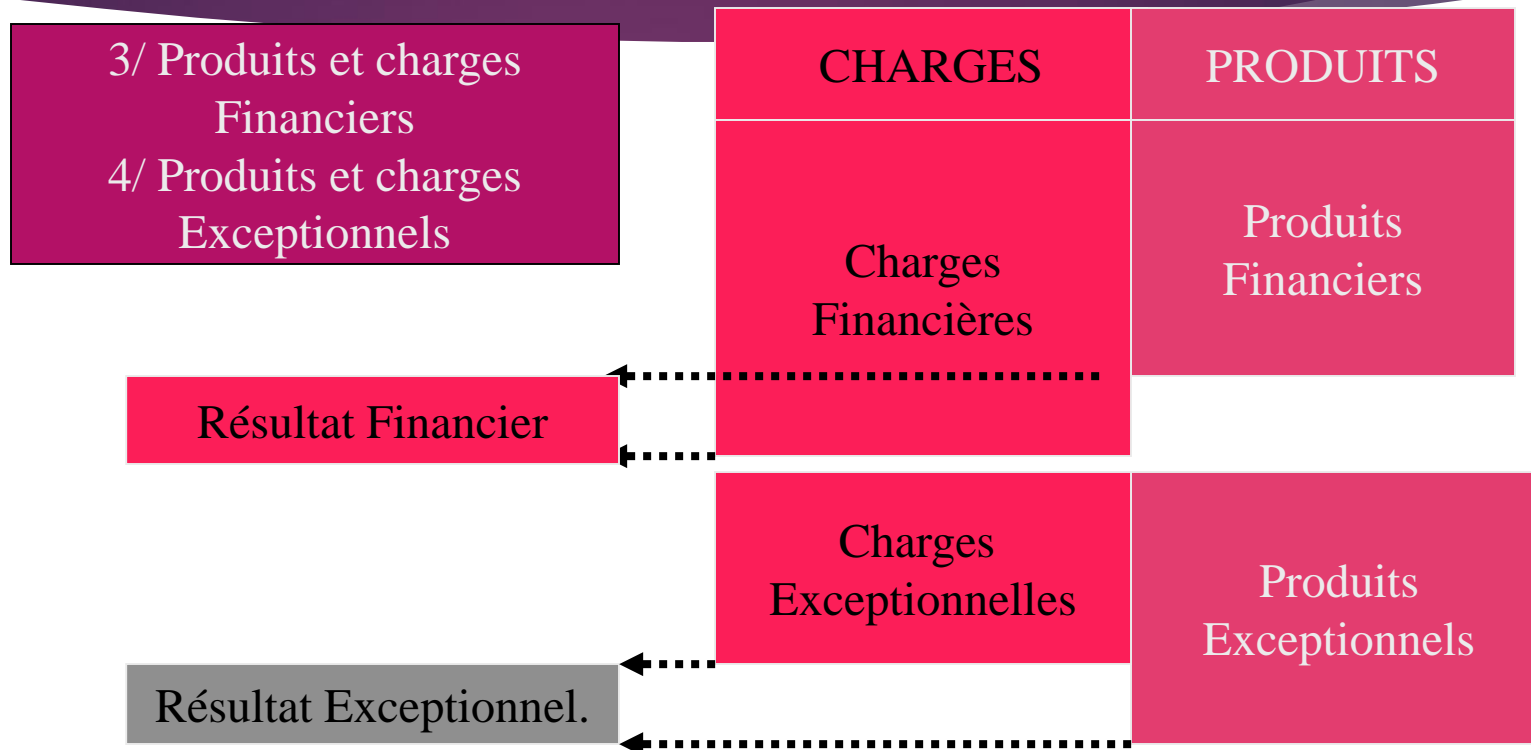
Résultat
d'exploitation

CHARGES	PRODUITS
Achats consommés	Chiffre d' Affaires
Autres charges externes	Production stockée
Impôts et Taxes	Production immobilisée
Salaires et charges	Subventions d'expl.
Autres charges de gestion courante	Autres produits de gestion courante
Dot. Amortis. et Provisions	Reprise s/ amortis. et prov. d' exploitation

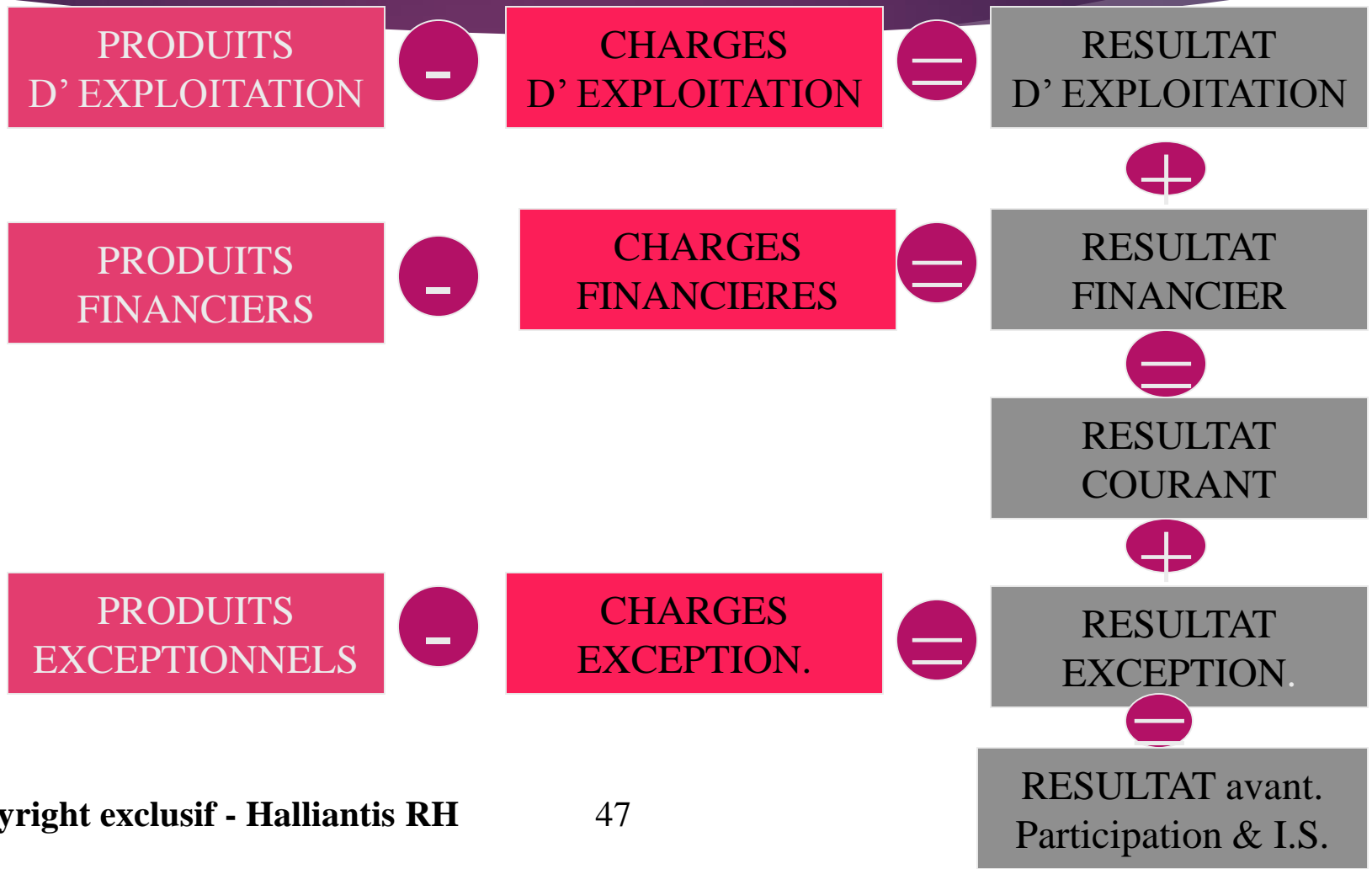
LE RESULTAT COURANT

- C' est le résultat économique le plus proche de la réalité :
- Tient compte du résultat d' exploitation mais aussi du résultat financier
- Base fiable de comparaison avec les « normes » financières du secteur

AUTRES RESULTATS



RESULTAT AVANT I.S.



RESULTAT NET

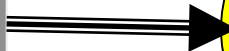
RESULTAT BRUT
Avant Participation des salariés
& Impôt sur les Sociétés



**Participation
& I.S.**

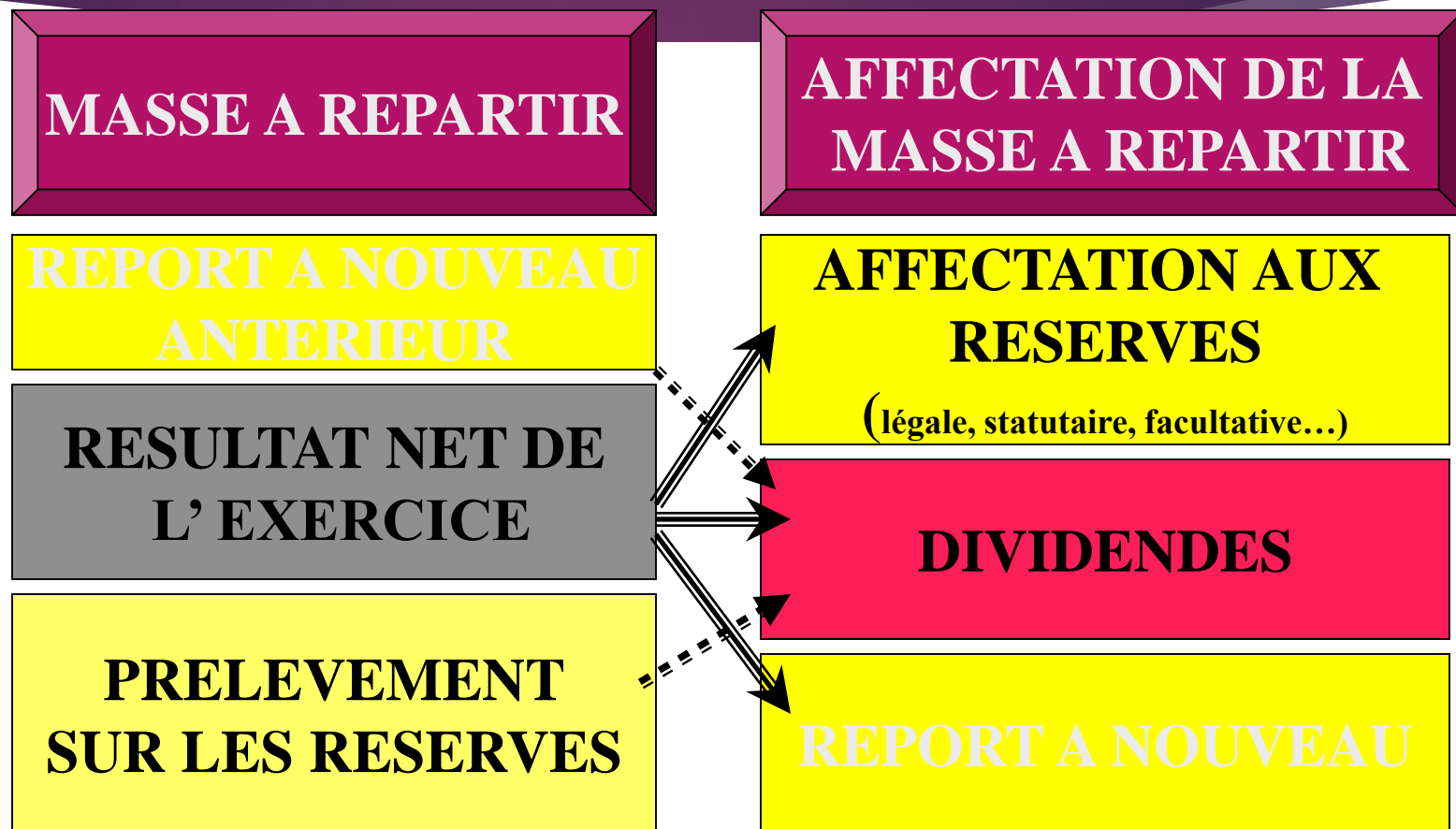


RESULTAT NET



**RESULTAT NET
FIGURANT AU
BILAN**

AFFECTATION DU RESULTAT



Séquence 4

les Outils de la performance économique

Les comptabilités

•Compta. Générale

- Obligatoire
- Loi comptable
- Rigoureuse
- Objectifs financiers
- Vision globale
- Synthétique*
- *Analyse les flux externes*

Compta. Analytique

- Facultative
- Mais nécessaire
- Souple, adaptable

Objectifs économiques

- Vision détaillée

Analytique

- *Analyse les flux externes et internes*

Les coûts et les marges

- Le coût est une charge imputable à un produit / une activité / un marché
 - Exemple = frais de livraison, achat de MP...
- La marge est le résultat dégagé par le produit ou l'activité par différence entre le coût de revient et le chiffre d'affaires généré (par cette activité ou produit).
 - Exemple : le CA du produit Gamma est de 1M €, la somme des coûts fixes et variables s'élève à 0,9 M € ; donc la marge finale sur ce produit est 0,1 M €.

L'analyse des coûts et marges

S'effectue par un tableau d'analyse comme suit:

	Produit Gamma	Produit Alpha	
Achats	1,26	1,26	V
Production	3,21	3,21	F
Coût total production	4,47	4,47	F+V
Vente	1,15	2,17	F
Distribution	0,32	1,75	V
Admin & siège	2,49	2,49	F
Total coût de revient	8,43	10,88	F+V
Prix de vente unitaire	10	11	
Marge unitaire	1,57	0,12	

Le seuil de rentabilité

54

LE SEUIL DE RENTABILITE

- Le seuil de rentabilité, encore appelé "Point mort", correspond au niveau d'activité qu'il faut atteindre pour couvrir les charges de structure grâce à l'accumulation des marges.
- Au moment où ces charges sont couvertes, l'entreprise n'est plus en zone de pertes mais ne réalise pas encore de bénéfices.



Le seuil de rentabilité

HAL
TIS R
copyr

LE SEUIL DE RENTABILITE

Chiffre d'affaires ou C.A.

Coûts variables ou C.V.

Marge sur C.V. ou Marge Brute.

Coûts de structure ou (coûts fixes) = CS

Résultat par unité produit =

$R = \text{Quantité vendue} (P.V.u - C.V.u) - C.S.$

le seuil de rentabilité prévisionnel ou réel, c'est à dire $R = 0$, correspond à une quantité vendue générant suffisamment de marge pour couvrir les charges de structure .

Le point mort

56

A partir du seuil de rentabilité calculé en diapo précédente

$$\text{Calcul du POINT MORT} = (\text{Seuil de rentabilité} / \text{CA}) * 365$$

L'unité de mesure du point mort est le jour .

Exemple :

Si SR = 100 000 € et CA = 300 000 €

Le point mort vaut = $(100 \text{ k €} / 300 \text{ k €}) * 365 = 120 \text{ jours}$

Séquence 5

1. Le poids économique des RH

la GPEC = stratégie RH

- Y-a-t-il une stratégie = oui si la GPEC est active

La GPEC assure

- le consensus social =

Réduire les incertitudes en matière d'emploi par l'employabilité

- l'efficacité stratégique =

Se donner les moyens d'avoir les RH pour relever les défis de demain

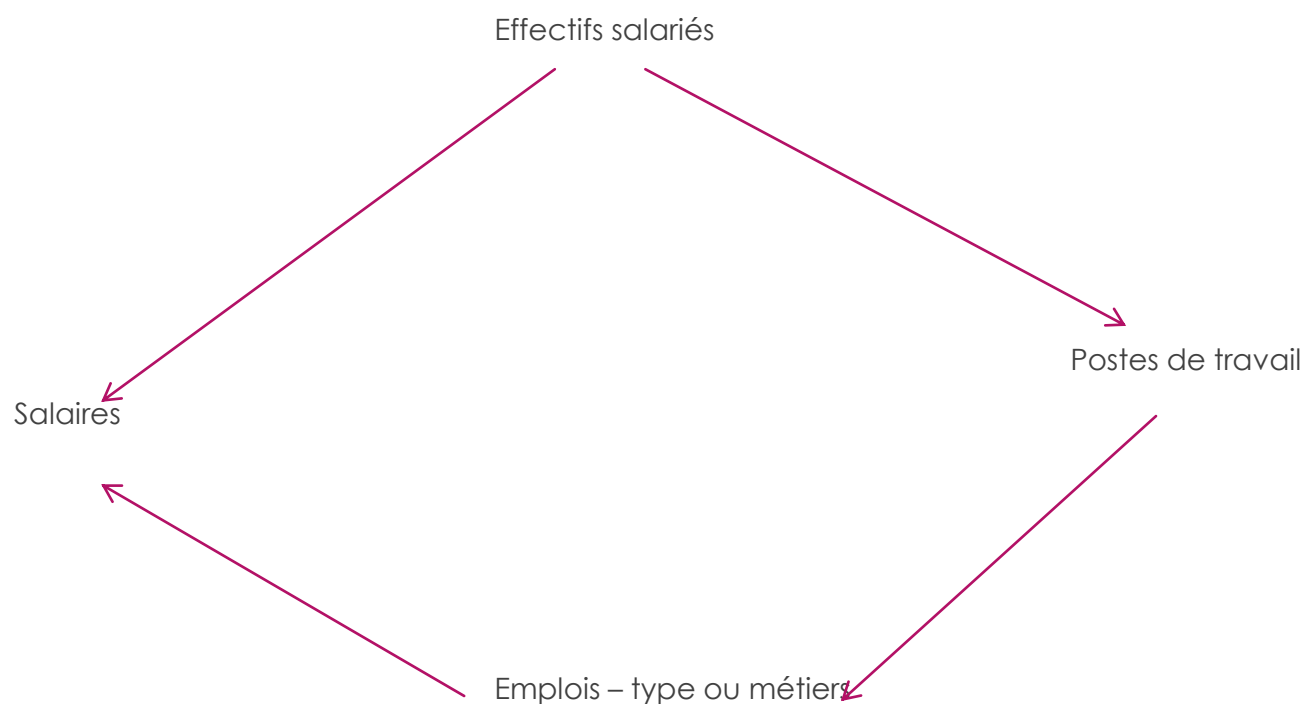
- la conduite du changement =

Faire naître de nouveaux modèles comportementaux pour accroître performance et image de marque

Définitions légales

*Plans prévisionnels de mouvement des emplois et d'évolution des compétences présentés pour avis une fois par an au Comité d'entreprise (plus de 300 salariés) et faisant l'objet d'une **négociation triennale avec les syndicats***

La gestion quantitative des emplois et effectifs



Nature des effectifs

Effectif permanent = occupe un emploi permanent

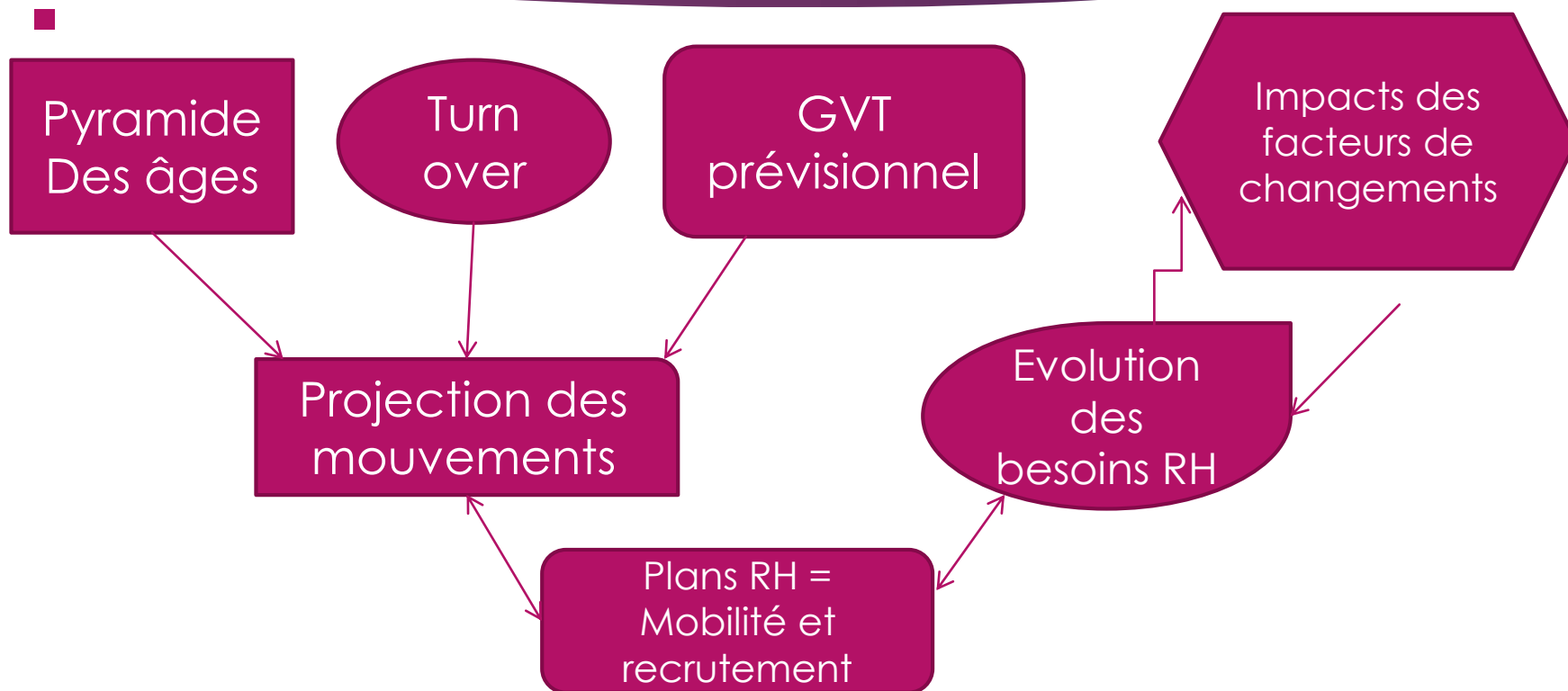
Effectif temporaire = répond à un besoin précis et limité dans le temps

Effectif saisonnier = correspond à une demande saisonnière

Effectif intérimaire = répond à un besoin ponctuel

Effectif apprenant = en Contrat d'Apprentissage ou de Professionnalisation

La prévision des mouvements du personnel



La GPEC se concrétise par des mouvements de personnel impactant la masse salariale

La masse salariale

MS mensuelle =

➤ Effectif stable (perm ou temporaire) * salaire mensuel brut

+ Effectif entrant (perm ou temporaire) * salaire mensuel

+ effectif sortant (perm ou temporaire) * salaire mensuel

+ effectif changeant permanent * salaire mensuel

➤ Multipliée par le coefficient de charges patronales soit


selon la prévoyance = 1,45.

➤ Sur douze ou treize mois

masse salariale annuelle chargée



Les 4 types de rémunération

- ▶ Le salaire : **contrepartie pécuniaire du travail - constitue la principale charge mensuelle du personnel**
- ▶ Les rémunérations complémentaires : **font également partie des charges du personnel**
 - ▶ Bonus annuel, commission commerciale
 - ▶ Gratification
- ▶ Les Avantages en nature : **font partie des charges du personnel**
(voiture, logement, « smartphone », crèche, produits cédés à prix réduit...)
- ▶ Les rémunérations périphériques
 - ▶ Intéressement et participation = PEE-PERCO  **assiette des résultats avant impôts**
 - ▶ Abondement= se déduit de l'assiette des résultats avt impôts
 - ▶ Plan retraite = se déduit de l'assiette des résultats avt impôts
 - ▶ Mutuelle = fait partie des charges du personnel
 - ▶ Club de sports etc...

Les charges du personnel = coûts directs
imputables au compte de résultat

- ▶ Les coûts directs = les rémunérations
 - ▶ Le salaire et complément
 - ▶ Les avantages en nature
- ▶ Les charges sociales (Urssaf + Retraite légale+ Pole emploi + Prévoyance)
- ▶ Les autres coûts directs : recrutement, formation, bilan des compétences, indemnités de rupture....

Imputation des charges du personnel

Séquence 6

Avantages économiques et positionnement stratégique

Qualifier une stratégie

Qu'est-ce qu'une bonne stratégie ?

C'est une stratégie adaptée au domaine d'activité et efficiente en ressources à laquelle les salariés adhèrent.

C'est aussi une stratégie gagnante

Se positionner par rapport à la concurrence

La position concurrentielle est définie par la place occupée par l'entreprise sur le marché. Elle conditionne la stratégie d'entreprise et influence la stratégie RH.

Le leader

Il possède la part de marché la plus importante du marché.

Le challenger

Il se positionne juste derrière le leader qu'il cherche à déloger.

Le suiveur

Il détient une faible part de marché. Il ne fait que s'adapter aux évolutions du marché et réagit aux actions de ses concurrents.

Le spécialiste ou outsider

C'est le cas des entreprises qui sont positionnées sur un créneau ou niche où elles concentrent leurs efforts. Le segment doit être de taille suffisante avec une croissance significative liée à l'innovation. Ce segment est ignoré ou délaissé par la concurrence.

La matrice SWOT

	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces S Strengths	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats

S : Strengths – W : Weaknesses – O : Opportunities – T : Threats

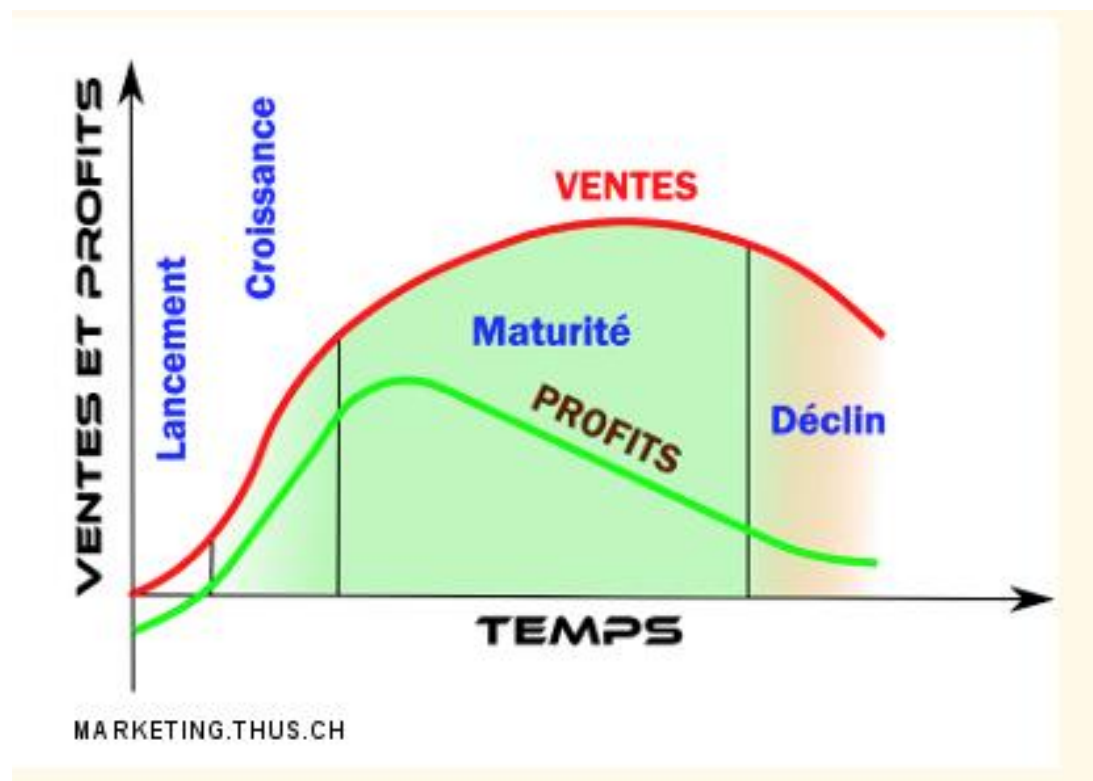
Séquence 7

La stratégie économique de l'entreprise et les cycles

Stratégie et cycle

- ▶ Au fil de son développement l'entreprise évolue dans sa stratégie et doit parfois réviser totalement ses orientations stratégiques*pour survivre* :
- ▶ Des cycles signifiants
 - ▶ *La croissance interne*
 - ▶ *La croissance externe*
 - ▶ *La Consolidation*
 - ▶ *La crise*

Cycle de vie des produits

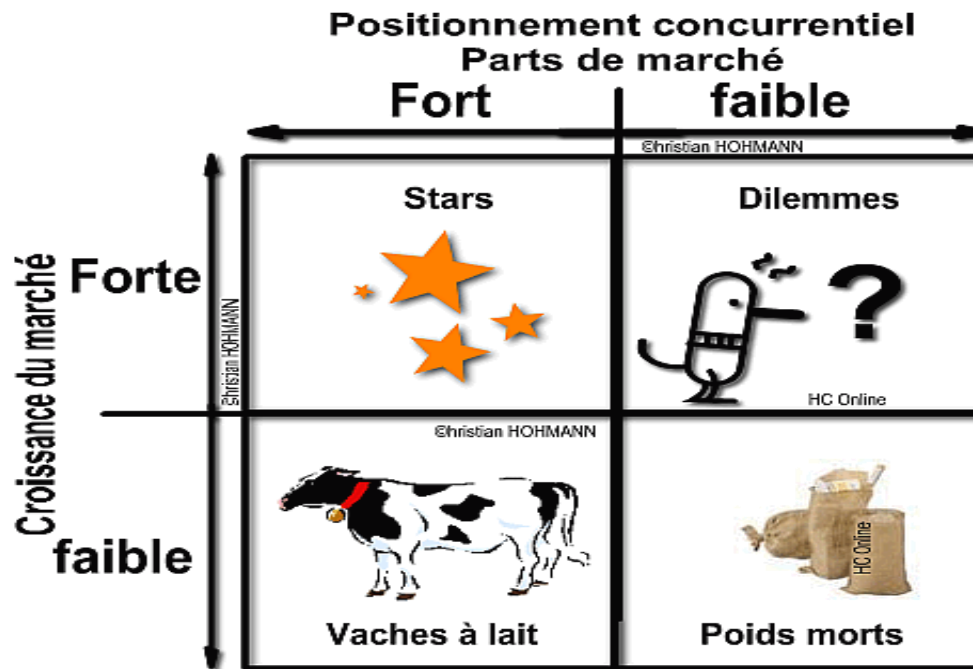


Un classique : la matrice BCG

74

Ce que rapporte chaque Domaine d'Activité Stratégique, mesuré par sa part de marché relative, c'est-à-dire la part de marché du DAS par rapport à celle du leader sur le même marché

Ce que coûte chaque DAS, mesuré par le taux de croissance du marché de chacun des DAS.



Les priorités RH en fonction des cycles

Les contextes et stratégies d'entreprise impactent fortement la donne sociale:

Croissance interne :

Enjeu majeur : Avoir les ressources qui vont bien, recruter ou réorganiser...

Risques : recruter trop vite et mal; casser le consensus social

Croissance externe :

Enjeu majeur : Additionner les atouts RH , faire des économies d'échelle

Risques : ne pas vraiment gagner en synergie du fait de la confusion ou du conflit

Consolidation:

Enjeu majeur : Augmenter la productivité, rentabiliser...

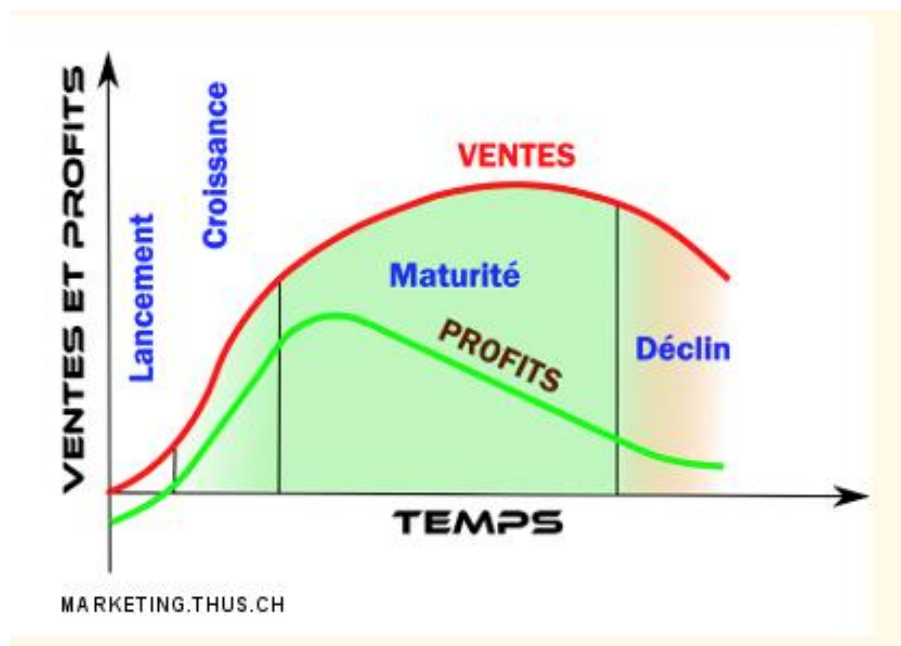
Risques : affaiblir la cohésion ; générer du stress ; individualiser

Crise:

Enjeu majeur: Adapter le périmètre entreprise, restructurer...

Risques: générer du contentieux et démotiver le personnel

Cycle de vie des produits



Conclusion

77

La performance économique de l'entreprise se construit avec une stratégie efficace et créatrice de valeur sur un ou des marchés adaptés.

Elle intègre les politiques financières, technologiques et ressources humaines qui contribuent à la performance globale de l'organisation.

Les indicateurs clé de la performance économique demeurent les indicateurs financiers mais peuvent s'y rajouter des facteurs qualitatifs comme la satisfaction des clients ou la fidélisation des compétences clé