



Organisation et fonctionnement des Entreprises

2014-2015

Irina FALKOVSKAYA





*« Il y a beaucoup plus d'espèces dans le monde des organisations que dans le monde de la biologie »
(Mintzberg).*

L'entreprise est devenue le lieu incontournable de production et un **agent principal de nos économies**. L'entreprise telle que nous la connaissons aujourd'hui n'a pourtant pas toujours existé. Les évolutions financières et l'émergence de nouvelles technologies, ainsi que les crises successives ont changé les structures économiques et les paradigmes sociales.

Comprendre le **management des entreprises et leur choix stratégiques** est essentiel pour tous et plus spécialement **pour les futurs ingénieurs et décideurs** de demain. Pour éclairer ses décisions, tout gestionnaire se doit d'avoir les connaissances fondamentales en matière d'organisation et de fonctionnement des entreprises





Les entreprises sont profondément ancrées dans la réalité économique. D'après l'INSEE la France compte près d'une entreprise pour vingt habitants.

Chaque minute une nouvelle entreprise est créée en France

Entreprises en milliers en 2010	Nombre d'entreprises Number of enterprises	Part en % Share as a %
Grandes entreprises	0,2	0,01
Entreprises de taille intermédiaire (ETI)	4,5	0,15
Petites et moyennes entreprises (PME)	134,3	4,4
Microentreprises (MIC)	2 896,3	95,4
Total	3 035,3	100,0

Créations d'entreprises ¹	2003	2006	2011
Total	238 971	285 458	549 788

Or, sur 100 entreprises créées, 48 seulement sont toujours en activité après 5 ans



Classification des entreprises

1) Par la taille

La taille d'une entreprise se mesure essentiellement à son chiffre d'affaire et à son effectif. Elle a un impact déterminant sur les ressources financières. Le tissu productif français se caractérise par une **multitude de micro et de petites entreprises** par peu de moyennes entreprises et par une minorité de grandes entreprises. Ainsi, près de **61 % des entreprises n'ont pas de salariés** : ce sont les professions libérales, les petits agriculteurs, artisans et commerçants.

93 % des entreprises en France ont moins de 9 salariés.

Par ailleurs, elles sont **0,24 % à avoir plus de 200 salariés**. Toutefois, les grandes entreprises dégagent environ **50 % du chiffre d'affaires**, deux tiers des investissements français et emploient 40 % des salariés, d'où leur prédominance dans le paysage économique et médiatique.

Titre		Nombre de salariés
Petites et moyennes entreprises (PME)	Microentreprises	0
	Petites entreprises	1 à 9
	Moyennes entreprises	10 à 49
Grandes entreprises		50 à 199
Grandes entreprises		200 et plus



Les forces et faiblesses des PME

Les PME (Petites et Moyennes Entreprises), PMI (Petites et Moyennes Industries) et TPE (Très Petites Entreprises, jusqu'à 9 salariés) recouvrent des réalités très différentes, elles constituent l'essentiel du tissu économique français.

Les PME bénéficient d'une **meilleure insertion dans l'environnement local**. La proximité leur donne une plus grande réactivité. Elles s'adaptent mieux aux demandes particulières de leurs clients. En revanche, leur **pouvoir de négociation et d'influence sur l'environnement est moindre** et elles sont plus sensibles aux aléas économiques.

L'organisation des PME est centralisée et repose sur le dirigeant, qui est souvent le propriétaire. La principale difficulté des PME réside souvent dans la trésorerie, elles peinent plus à **trouver des financements** auprès des banques. Les dirigeants sont moins enclins à chercher des investisseurs afin de préserver leur indépendance.

Le taux de mortalité des nouvelles entreprises est élevé, sur 100 entreprises créées, 48 seulement sont toujours en activité après 5 ans.



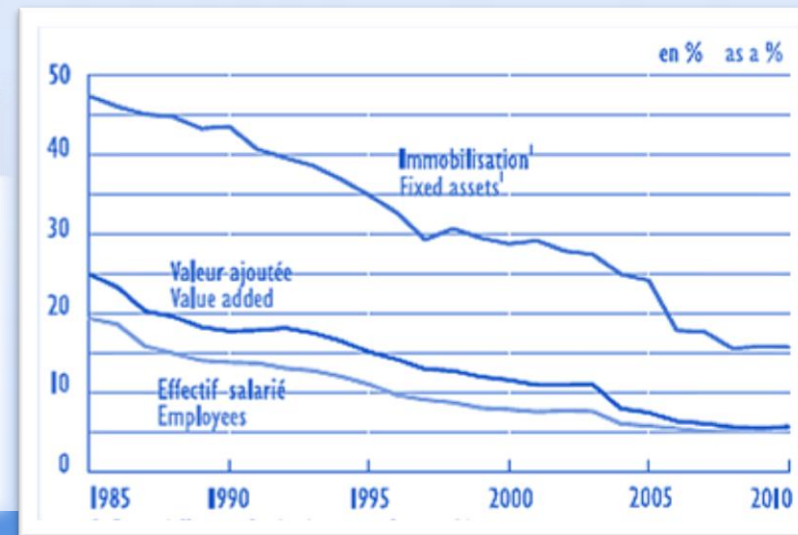
Classification selon les propriétaires de l'entreprise

Une **entreprise privée** est une entreprise qui est détenue et dirigée par d'autres agents économiques que l'État.

- **les entreprises individuelles** qui ne possèdent pas de personnalité juridique distincte de celle de la personne physique de l'entrepreneur;
- **les entreprises sociétaires**, nées de la conclusion d'un contrat entre plusieurs associés dans le but d'exercer une activité commerciale, qui ont une existence juridique propre.

Les entreprises publiques - le capital est détenu de façon importante par l'Etat. EDF, GDF, SNCF, RATP, Aéroports de Paris, La Poste, Banque de France, Opéra de Paris, France Télévision.

Entreprises publiques	2009	2010	2011
Nombre de sociétés	946	1 230	1 498
dont : industrie	99	147	386
tertiaire	817	1 051	1 070
Effectif salariés en milliers	789	803	785
dont : industrie	154	149	145
tertiaire	624	643	628





Classification des entreprises

3) *Par la nature des activités*

Le célèbre économiste australien **Colin Clark (1947)** propose la classification des entreprises selon trois grands secteurs:

Un **secteur primaire** relatif à l'exploitation des ressources naturelles telles que l'agriculture, un **secteur secondaire** regroupant les activités industrielles de transformation et un **secteur tertiaire** pour les services.

En 1850, le secteur primaire regroupait la moitié des actifs. Actuellement, il n'en occupe que 4 %. En 1850, 25 % des actifs travaillaient dans le secteur secondaire, 37,5 % en 1970 et 25 % de nouveau actuellement. Le tertiaire ne cesse de progresser : 22 % des emplois en 1850 contre 71 % de nos jours.

Une entreprise est une unité économique, juridiquement autonome, organisée pour produire et commercialiser des biens ou des services pour d'autres acteurs dans le but de réaliser des bénéfices.

La production peut être mesurée de deux façons:

- 1) en volume - nombre d'unités vendues
- 2) en valeur - chiffre d'affaires (Nb d'unités vendus × prix unitaire)

L'objectif de l'entreprise - réaliser des bénéfices. L'entreprise crée de la richesse ou la Valeur ajoutée

Bénéfice = CA-ensemble des coûts de l'entreprise
Valeur ajoutée= CA-consommations intermédiaires.

Bénéficiaires de la valeur ajoutée	Contreparties versées par l'entreprise
Les salariés	Salaire
Les propriétaires de l'entreprise	Fraction des bénéfices réalisés (appelée dividendes pour les sociétés anonymes)
Les créanciers de l'entreprise	Intérêts
L'Etat	Impôts, taxes et cotisations sociales
L'entreprise elle-même	Partie des bénéfices (appelée réserves) qui sert notamment à financer de nouveaux investissements (auto financement)





Stratégies de l'entreprise

À l'origine, la stratégie est un terme militaire. Dans les années 1960, *l'école de Harvard* formalise les premiers modèles de stratégie d'entreprise en déplaçant la bataille dans le champ de ta concurrence.

La stratégie synthétise les éléments qui permettent à l'entreprise d'anticiper et de réagir aux évolutions du marché pour atteindre ses objectifs. Elle identifie la position d'une entreprise par rapport à ses concurrents (adversaires) et partenaires (alliés) sur un marché.

Le diagnostic stratégique identifie *les forces et faiblesses de l'entreprise* afin qu'elle puisse concentrer ses ressources sur son avantage compétitif par l'amélioration de sa rentabilité ou la différenciation de son offre. Dans un contexte incertain, la stratégie vise à définir les objectifs de l'entreprise et à prévoir les ressources nécessaires.



Stratégies de l'entreprise

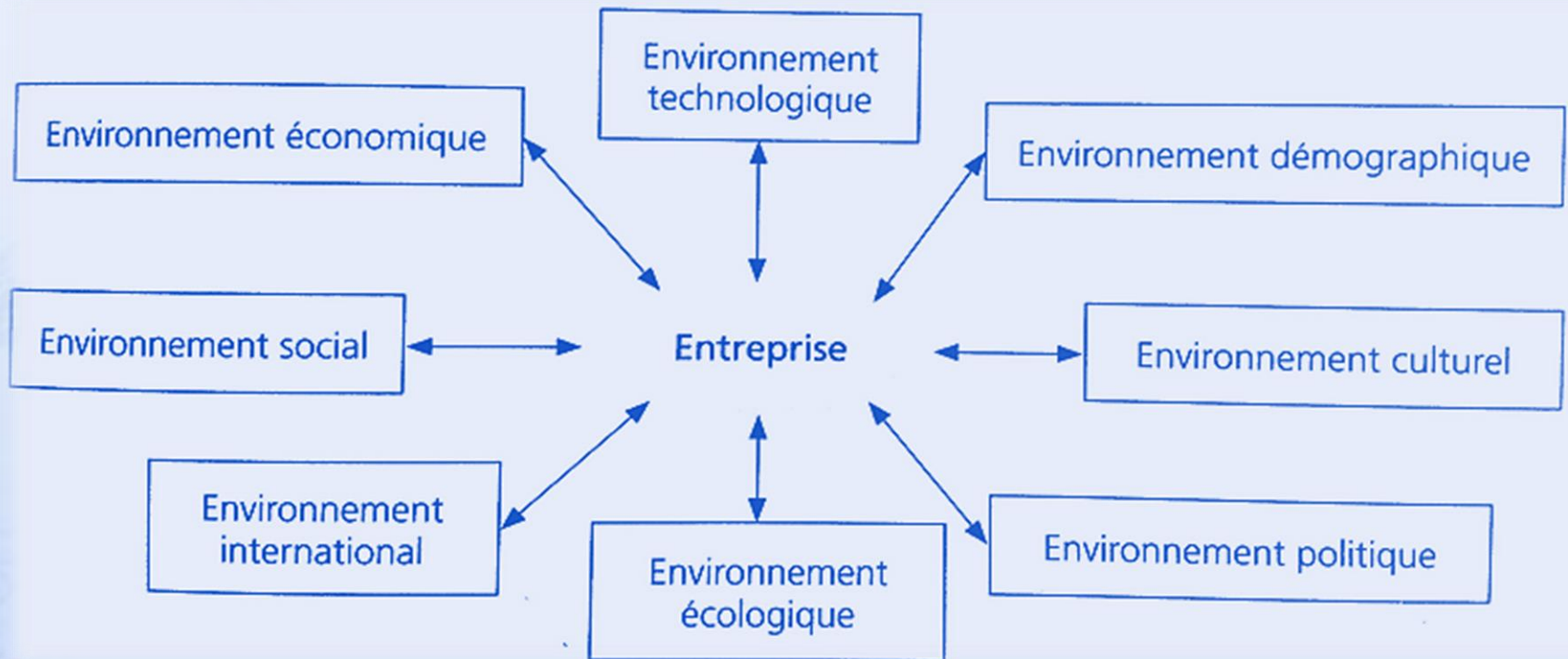
La stratégie d'entreprise consiste, en effet, à se fixer des objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis à allouer ces ressources afin ***d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable.***

La stratégie est donc toujours relative; elle se mesure aux concurrents. Mais la stratégie est aussi plurielle et multiple. Elle ne passe pas par l'application de quelques recettes et ne relève pas d'un calcul ou de l'utilisation automatique de quelques outils. Elle est aussi un espace de liberté pour le dirigeant. C'est pourquoi nous parlons ici des stratégies de l'entreprise.

Il s'agit alors pour l'entreprise ***d'analyser son marché, ses clients, ses concurrents.*** Mais on peut aussi adopter une perspective plus large intégrant des éléments économiques, juridiques, sociologiques, politiques, démographiques et technologiques. La difficulté est donc d'apprécier tous ces différents éléments et d'évaluer leur impact sur la conduite et la performance de l'entreprise.

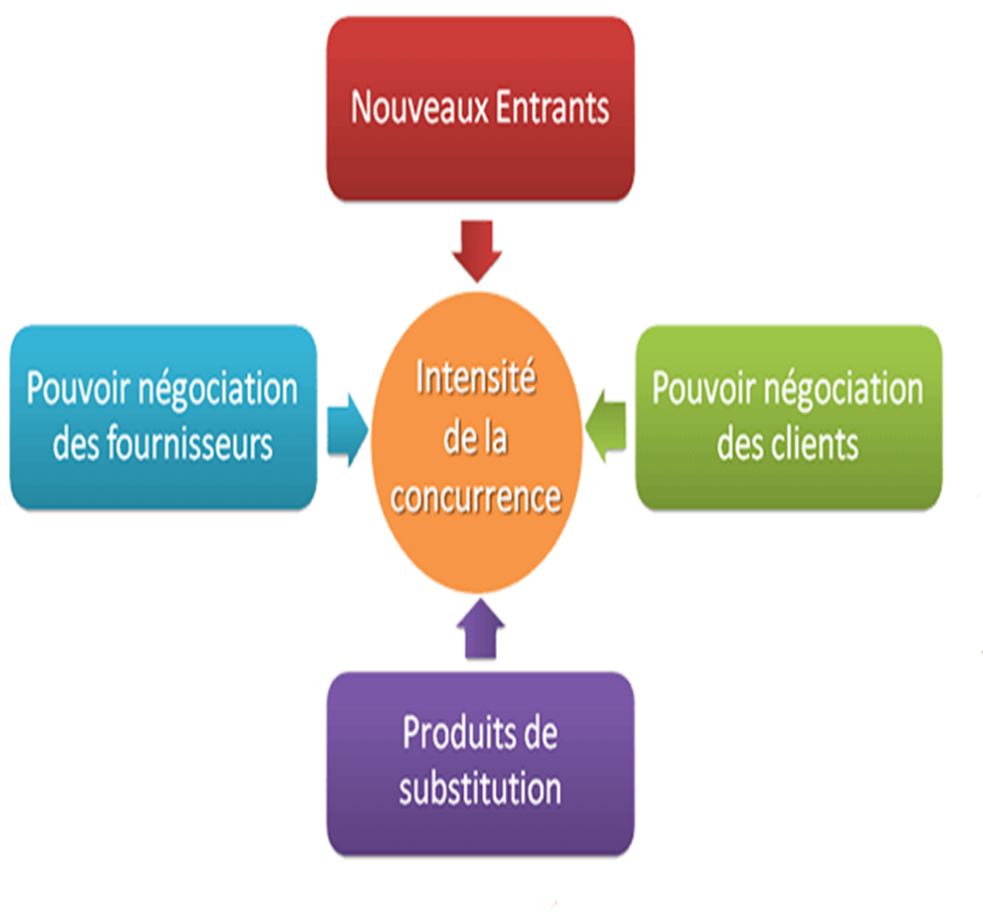


L'entreprise et son environnement – constante interaction





Les cinq forces de Porter



M.Porter, professeur à la Harvard Business School, considère que les **cinq forces interagissent sur les activités stratégiques**: la rivalité entre les entreprises, la menace de nouveau entrants, la menace de produits de remplacement et les pouvoirs de négociations des clients et des fournisseurs. Elles constituent le système dans lequel évolue l'entreprise.



L'analyse sectorielle

Les entreprises doivent prendre en compte ***les forces qui structurent la concurrence au sein d'un secteur.***

Les structures de marché influent sur la rentabilité globale du secteur et conditionnent la concurrence, le comportement des entreprises et leurs performances.

Ainsi la stratégie d'une entreprise dépend de son positionnement dans la filière économique.

Où est-il préférable de se situer? La réponse - Pouvoir de négociation des fournisseurs par rapport aux clients.



Les modes de développement

La croissance interne consiste pour l'entreprise à se développer à partir de ses propres ressources par création de nouvelles unités de RD et de production.

- *priorité sur les facultés d'innovation de l'entreprise*
- *capacité à s'imposer sur le marché, élargir sa gamme et distribution.*

MAIS processus lent et coûteux. Croître de façon organique prend plus de temps que d'acheter des actifs existants. Dans des secteurs en croissance il est important de conquérir des positions forts rapidement. **Surcapacité quand le marché arrive à maturité. Surproduction fera chuter les prix.**

En s'inscrivant dans une temporalité plus longue la croissance interne permet une plus grande cohérence

Ex: Sony – innovation sans problèmes d'intégration.



Les modes de développement

La croissance externe repose sur l'acquisition d'autres entreprises. Cette stratégie permet à la firme de renforcer sa position concurrentielle en augmentant sa taille, ses parts de marché et ses marques. Mondialisation des activités.

Possibilité d'accéder à de nouveaux marchés et de s'internationaliser rapidement;

- se diversifier et d'acquérir de nouvelles compétences et technologies
- avoir des positions déjà acquises (part de marché, marque)
- bénéficier d'économies d'échelle; taille critique;
- synergies (partage de coûts et complémentarité des métiers)



L'Oréal s'appuie sur la croissance externe, achète Maybelline (de 11% à 28% sur le marché US) et Body Shop.



Groupe Ricard (Chivas, Ballantine's, Jameson, Martell, Mumm) qui manque d'une grande marque de vodka rachète le suédois Absolut et devient un des leaders du segment des spiritueux.



Après avoir acheté Kronenbourg à Danone, le brasseur Scottish & Newcastle, jusqu'à ici peu connu hors du Royaume-Uni, dispose de 40% du marché de la bière en France.



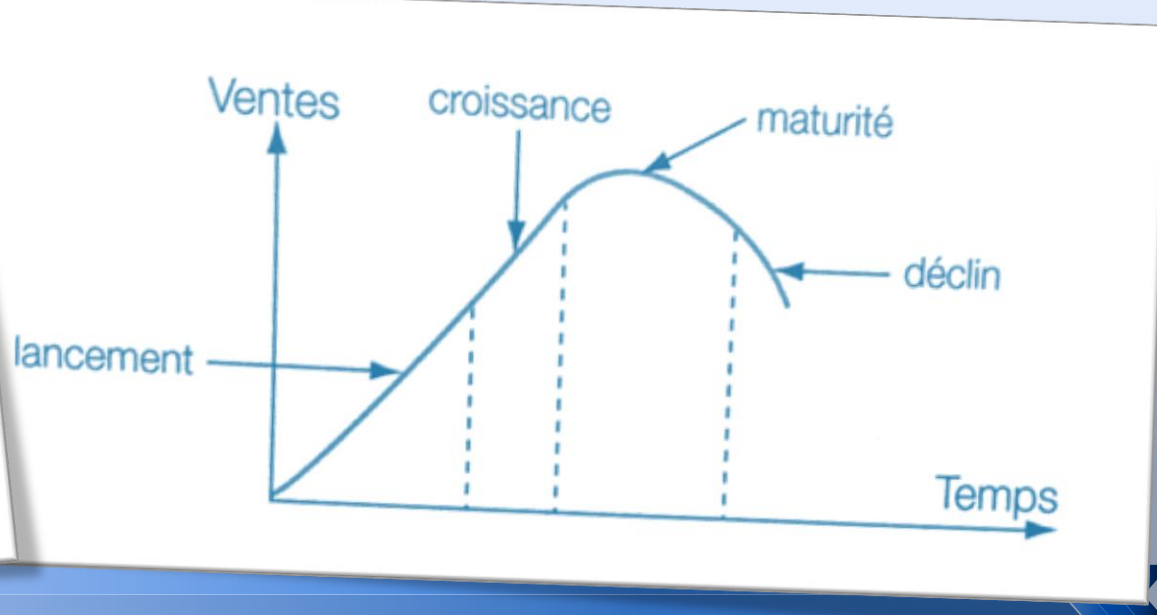
Contre-exemple: Microsoft et Facebook.



Les domaines d'activité stratégique (DAS)-les cycles de vie

Le concept de cycle de vie d'un produit, d'une technologie, d'un domaine de l'activité ou d'une entreprise aide à déterminer les options stratégiques. On distingue quatre phases du cycle de vie d'une activité, qui sont caractérisées par le chiffre d'affaire et la rentabilité.

Tous les produits n'ont pas la même durée de vie. Un nouveau médicament requiert des années de développement pour un résultat aléatoire. Le déclin d'un produit n'implique pas nécessairement celui d'un DAS, puis d'une entreprise.





Démarrage : une nouvelle activité a besoin de liquidités du fait de ventes faibles ou encore inexistantes, et de forts investissements liés à la technologie et à la communication. La rentabilité présente est faible et incertaine dans le futur.

Croissance : une stratégie de renforcement de la position concurrentielle nécessite encore de forts investissements pour le développement technologique et le procédé de production. Mais les ventes importantes doivent assurer une rentabilité positive qui conduit à l'équilibre de la trésorerie.

Maturité : l'activité installée voit ses ventes stagner. Néanmoins, l'effet d'expérience joue en faveur de la réduction des coûts et réduit le besoin de financement à des investissements de productivité. La rentabilité est donc forte et la trésorerie positive.

Déclin : les ventes se réduisent et si la trésorerie est encore positive, la rentabilité est nulle. Les options qui s'offrent sont : segmenter le DAS pour se recentrer sur les activités encore en croissance ; se désengager pour limiter les pertes par une reconversion et/ou la cession de l'activité.



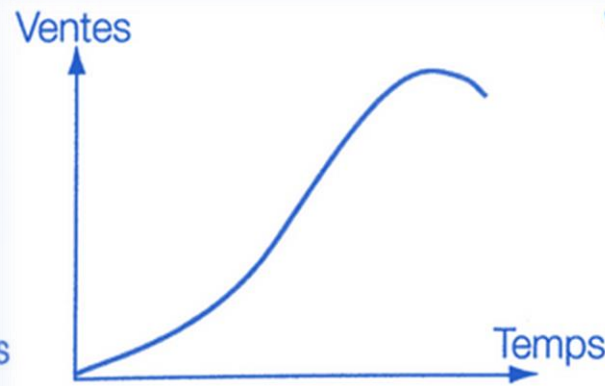
Les domaines d'activité stratégique - les cycles de vie

Le concept de cycle de vie repose sur une courbe qui montre l'évolution des ventes en fonction des phases de vie d'un produit. Les actions de l'entreprise et les particularités d'un segment stratégique peuvent modifier le cycle

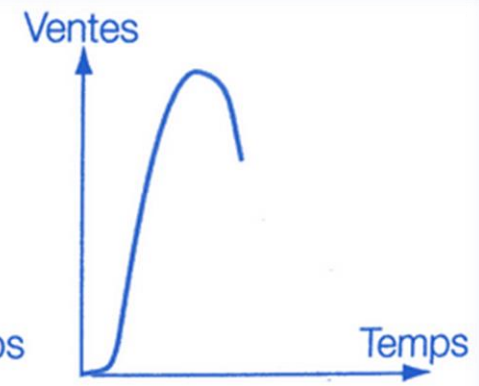
Exemples de cycles particuliers



Nouveau lancement
d'un segment existant



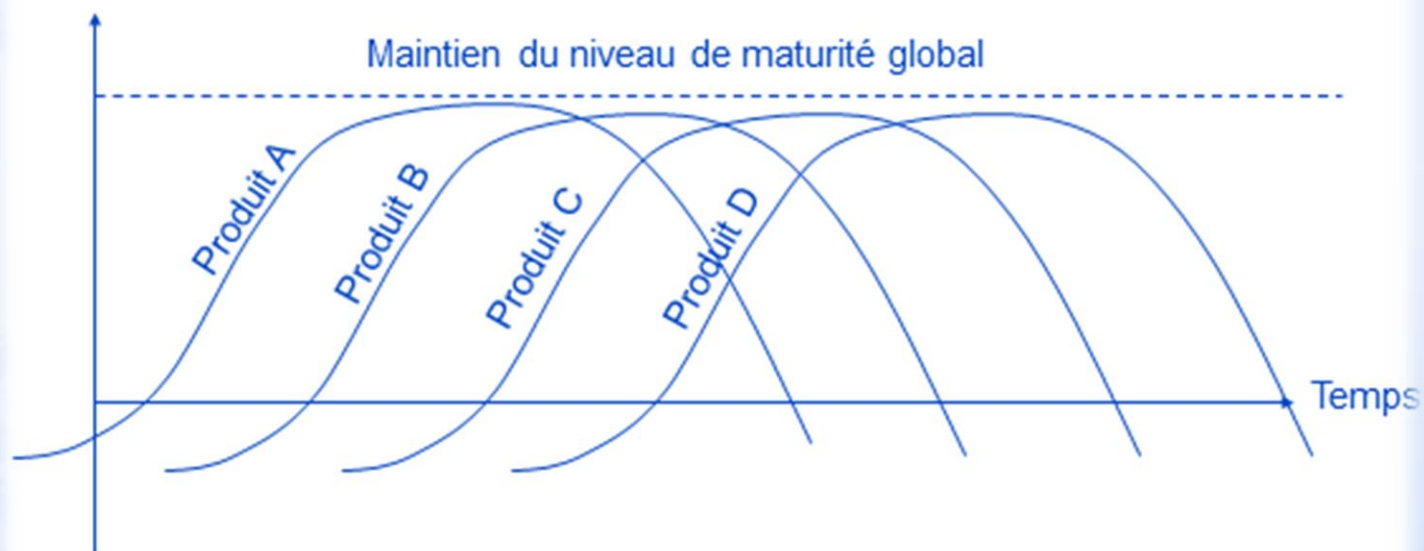
Segment à technologie
complexe



Segment « Mode »



Empilement des cycles de vie produits



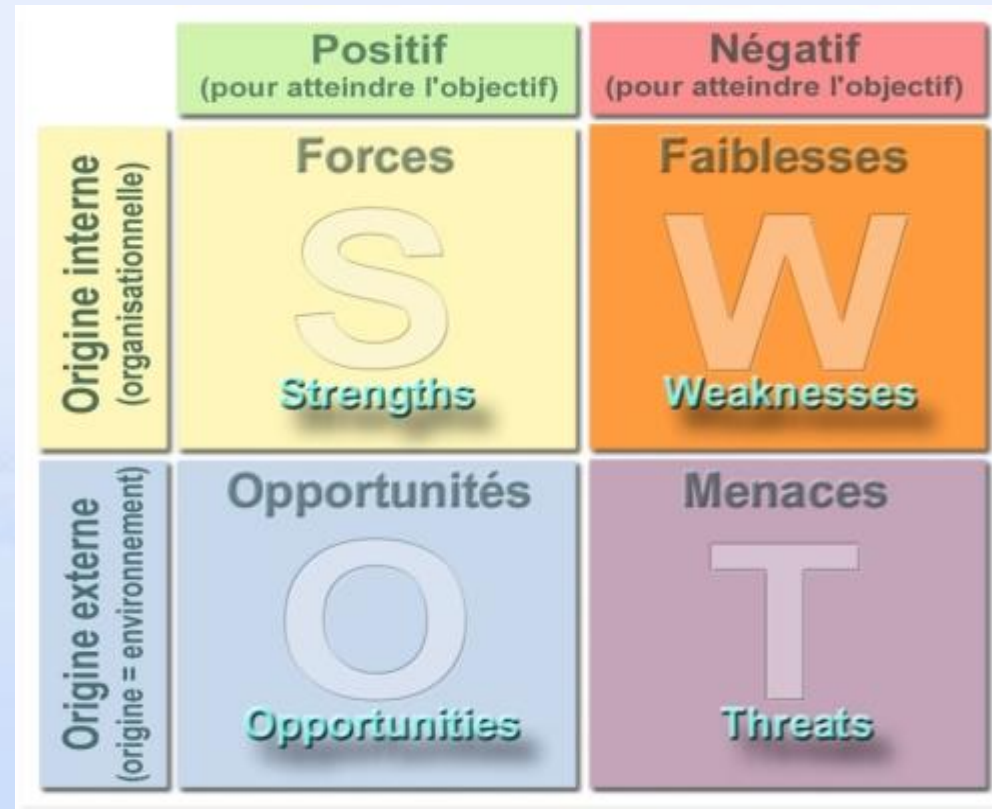
Chaque produit permet de financer en très grande partie le marketing et les études de chaque produit suivant.



Stratégie d'entreprise

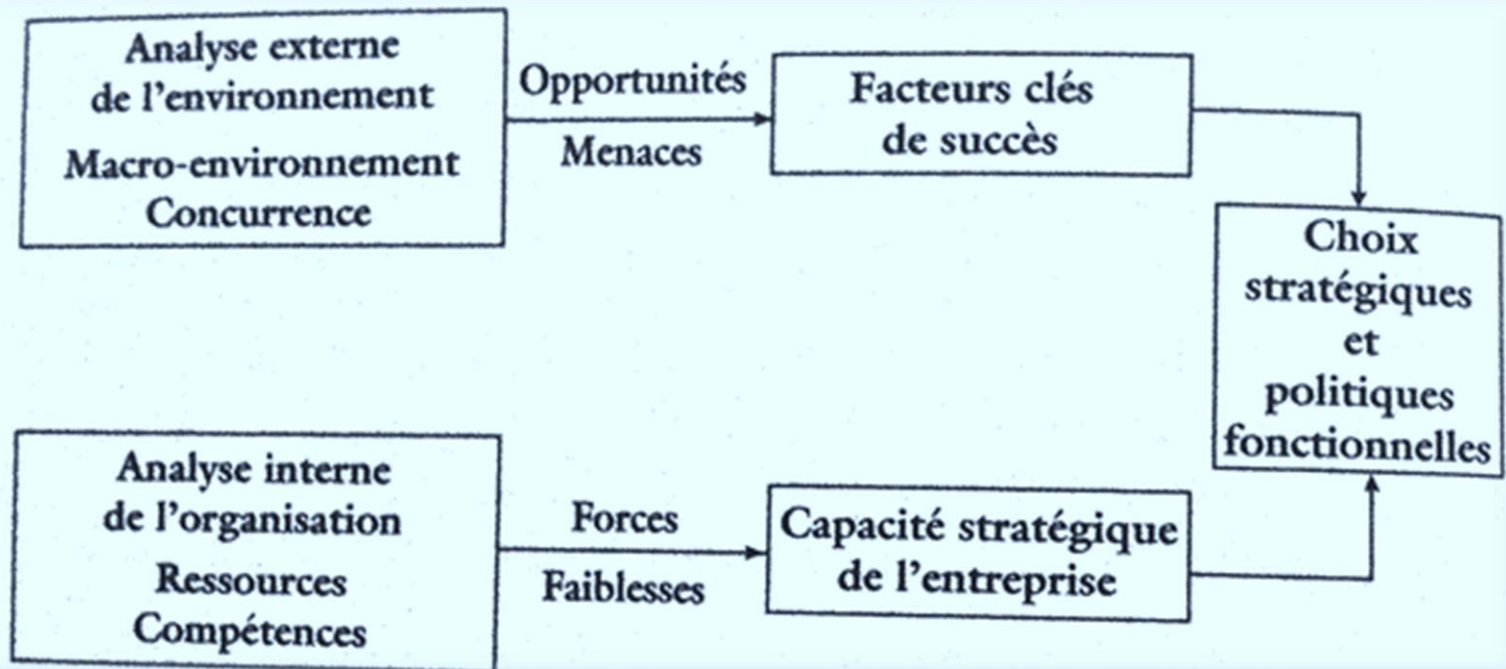
Le modèle SWOT -

(Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) formalise la démarche stratégique : une entreprise définit ses objectifs ; analyse les opportunités et menaces de son environnement ainsi que ses propres forces et faiblesses afin d'identifier les solutions possibles. Les valeurs de ses managers et la responsabilité sociale de l'entreprise influencent le choix stratégique final.





Le modèle SWOT fonde l'avantage concurrentiel sur la possession de compétences clés qui permettent à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents et de transformer l'environnement à son avantage. Il est donc possible de s'affranchir du déterminisme sectoriel. La source de la performance est alors endogène, placée au cœur même de l'entreprise, dans ses compétences clés.





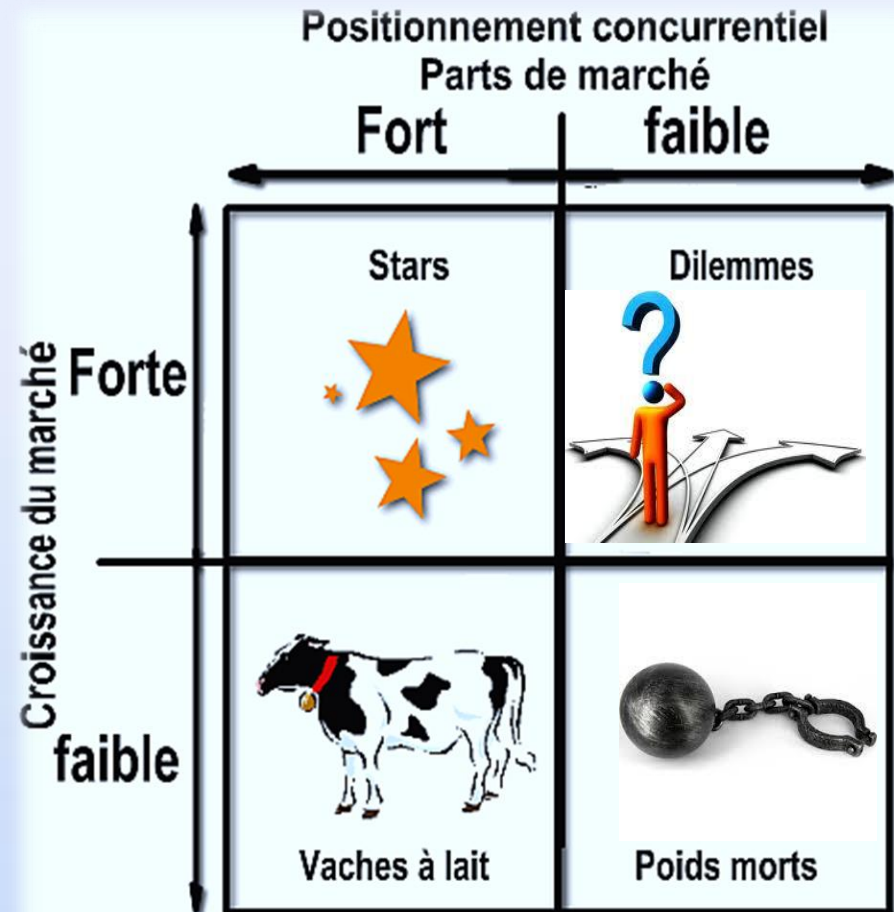
La matrice du Boston Consulting Group (BCG)

Les dilemmes - des produits juste introduits sur le marché. Ils ont un besoin net de financement, une faible rentabilité mais un taux de croissance élevé.

Les vedettes sont en développement et leur croissance élevée compense les investissements encore nécessaires, ils tendent vers l'équilibre financier.

Les vaches à lait - des produits installés avec une forte part de marché.

Les poids morts - les produits sur le déclin ou fruit d'une erreur stratégique. Ils doivent être rentabilisés ou abandonnés.





Entreprise - Analyse des activités

Vous croyez
qu'il est encore
temps de réagir ?





Analyse des ratios

Les ratios sont des ***outils de mesure et de contrôle*** de l'évolution dans le temps et dans l'espace d'un phénomène étudié en analyse financière.

Pour être révélateurs, les ratios ne doivent pas être analysés individuellement, mais en « batterie ». L'étude des ratios permet :

- *de suivre l'évolution des performances économiques et financières ainsi que des structures de l'entreprise dans le temps ;*
- *de mesurer le risque de défaillance ;*
- *d'effectuer des comparaisons entre les entreprises.*

Les ratios d'activité mettent en rapport des postes du bilan et des postes du compte de résultat pour analyser l'évolution de l'activité de l'entreprise

Les ratios de structure mettent en rapport les données du bilan afin d'apprécier les équilibres financiers.

Les ratios de rentabilité mettent en rapport les résultats, de CA et les capitaux afin de mesurer les rentabilités économiques et financière de l'entreprise.



Les ratios d'activité

- Rotation des stocks de matières premières

Ce ratio mesure la durée d'écoulement des stocks de matières premières

$$\frac{\text{Stock moyen des matières premières}}{\text{Coût d'achat des matières premières}} \times 360$$

- Rotation des stocks de produits finis

Ce ratio mesure la durée d'écoulement des stocks de produits finis

$$\frac{\text{Stock moyen des produits finis}}{\text{Coût de production des produits vendus}} \times 360j$$





- **Crédit client**

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit consenti par l'entreprise à ses clients.

$$\frac{\text{Créances clients}}{\text{CA TTC}} \times 360$$

- **Crédit fournisseurs**

Ce ratio mesure la durée moyenne en jours du crédit obtenu par l'entreprise de la part de ses fournisseurs. Ce ratio doit être supérieur au ratio du crédit client

$$\frac{\text{Comptes Fournisseurs}}{\text{Achats TTC}} \times 360j$$

- **Productivité**

$$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{CA hors taxes}} \times 100$$





- **Partage de la valeur ajoutée**

- **facteur travail**

Ce ratio mesure la part de richesse, qui sert à rémunérer le travail des salariés. Ce ratio permet d'apprécier la politique salariale de l'entreprise.

$$\frac{\text{Charges de personnel}}{\text{Valeur ajoutée}} \times 100$$

- **facteur capital**

Ce ratio mesure la part de richesse qui sert à rémunérer les apporteurs de capitaux et à renouveler le capital investi.

$$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Valeur ajoutée}} \times 100$$



Les ratios de structure

• Autonomie financière

Ce ratio mesure :

- le degré de dépendance de l'entreprise à l'égard des prêteurs
- la capacité de l'entreprise à résister aux aléas tels que les pertes de marché, la défaillance de clients importants.

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des dettes}} \times 100$$

• Financement des emplois stables

$$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois stables}} \times 100$$





Les ratios de rentabilité

- Rentabilité financière

Ce ratio permet de mesurer la rentabilité des capitaux investis par les associés

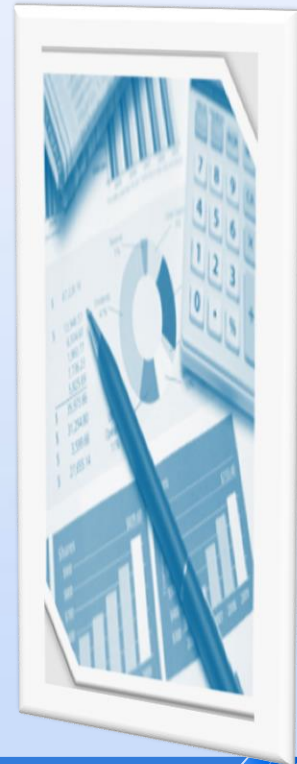


$$\frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}} \times 100$$

- Rentabilité économique

Ce ratio mesure l'efficacité de l'activité de l'entreprise d'un point de vue financier

$$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation}}{\text{Ressources stables}} \times 100$$





L'affectation du résultat

À la clôture de l'exercice comptable, le résultat net de l'entreprise est déterminé. L'entreprise doit alors décider de l'affectation qui sera faite de ce résultat dans un délai de 6 mois suivant la date de clôture. Le bénéfice net à répartir est constitué par le résultat qui figure au bilan de fin d'exercice :





Dès lors que les obligations légales et statutaires sont respectées, **le choix de la répartition entre dotation à la réserve facultative et la distribution d'un dividende** procède d'un arbitrage entre la volonté des détenteurs du capital de l'entreprise de disposer immédiatement d'un revenu, et la nécessité de conserver une partie du résultat pour le financement des investissements.

Les dividendes sont distribués aux associés ou actionnaires en rémunération du capital apporté. **La distribution de revenus rassure les associés, mais a pour conséquence une diminution de la trésorerie.**

Bénéfice net

- ± Report à nouveau antérieur (RAN)
- Dotation à la réserve légale

= Bénéfice distribuable

- Dotation à la réserve facultative
- Dividendes
- Report à nouveau

= 0

5% de (Bénéfice net-RAN si débiteur)
jusqu'à ce que le montant de la
réserve atteigne 10% du capital





L'effet de levier. L'endettement et la rentabilité

L'objectif de l'entreprise est de réaliser des bénéfices, donc de **rentabiliser ses capitaux investis pour assurer son développement et rémunérer les apporteurs de capitaux**. Après avoir comparé les besoins de financement avec les ressources de financement, afin d'en vérifier l'équilibre, il est nécessaire d'analyser la structure des ressources de financement et de déterminer la part de l'endettement dans la constitution des ressources durables. Le degré d'endettement a une incidence sur :

- l'indépendance;
- la sécurité;
- le développement;
- la rentabilité



La recherche d'indépendance et de sécurité financière est obtenue par une **réduction de l'endettement**. En revanche, le développement et la rentabilité de l'entreprise sont facilités par **le recours à l'endettement**. Il est nécessaire d'établir un équilibre permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs tout en limitant sa vulnérabilité afin de ne pas inquiéter ses partenaires et ses prêteurs.



L'objectif de toute entreprise est de réaliser des bénéfices, donc de rentabiliser ses capitaux investis pour assurer son développement et rémunérer le apporteurs de capitaux.

La rentabilité est un aspect fondamental de la gestion de l'entreprise, elle se mesure à l'aide des deux ratios:

Rentabilité économique =
$$R_{eco} = \frac{R_E - Imp}{F_P + D_F} = \frac{\text{Excédent Brut d'exploitation (EBE)}}{\text{Resources stables}}$$

Rentabilité financière =
$$R_{fi} = \frac{R_E - Imp - iD_F}{F_P} = \frac{\text{Resultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

- R_E : Résultat d'exploitation
- Imp : Impôts

D_F : Dette financière de l'entreprise
 F_P : Capitaux propres de l'entreprise

i : Taux d'intérêt réel



Sachant que l'endettement a une influence sur la rentabilité des capitaux investis, l'analyse du lever financier permet de *mesurer l'effet positif ou négatif de l'endettement sur la rentabilité*, en comparant le coût de l'endettement à la rentabilité économique

- ***L'effet de levier est positif***, lorsque la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.
- ***L'effet de levier est négatif*** lorsque le coût de l'endettement n'est pas couvert par la rentabilité économique. L'emprunt devient alors très dangereux car il coûte très cher et peut engendrer des difficultés financières graves et le risque d'insolvabilité.
- **Il s'agit de l'effet de massue.**
- ***L'effet de levier est nul***. L'endettement est neutre
- par rapport à la rentabilité des capitaux.





Les décisions d'investissement

Le choix des investissements implique l'entreprise sur le long terme tant au niveau de sa politique stratégique et de sa rentabilité qu'au niveau de son endettement. Il engage des capitaux afin de créer de la valeur pour des résultats à venir incertains. Des études précises sur la pertinence de l'investissement et un plan de financement sont nécessaires pour prévenir des difficultés financières.

Les investissements répondent à divers objectifs souvent concomitants. Les **investissements de remplacement** visent à renouveler le matériel afin de gagner en productivité ; **les investissements de capacité** à accroître la production de l'entreprise pour accompagner la croissance ; **les investissements de création** impliquent une nouvelle orientation stratégique de l'entreprise.

Le plan de financement est un tableau de flux prévisionnels pluriannuels. Il vise à assurer la cohérence à long terme des emplois et des ressources. L'évaluation de la rentabilité financière d'un investissement doit comparer les dépenses engagées, aux recettes futures générées par le projet. **Les flux financiers (cash flows)** sont les liquidités générées chaque année sur la durée de vie économique estimée de l'investissement (ou sur 10 ans si l'horizon du projet est très éloigné).



Le choix d'un investissement dépend de la rentabilité escomptée. Elle doit être supérieure au coût du financement, augmenté d'une **prime de risque** en cas de financement par fonds propres. Les actionnaires peuvent exiger une rentabilité plus forte des projets. En effet, la rentabilité des investissements est soumise aux aléas de la conjoncture et comporte donc un risque plus important qu'un éventuel placement extérieur.

La valeur actuelle nette (VAN) est utilisé pour déterminer si un investissement est rentable ou non. Un investissement rentable est un investissement qui accroît la valeur de l'actif économique, c'est à dire qui crée de la richesse. En d'autres termes, il faut que les recettes générées par l'investissement soit supérieur à son coût.

$$VAN = \left[\sum_{t=1}^{t=N} \frac{CF_t}{(1+ta)^t} \right] - I_0$$

La période de récupération correspond au nombre d'années où les flux financiers générés compenseront l'investissement initial.



L'indice de profitabilité.

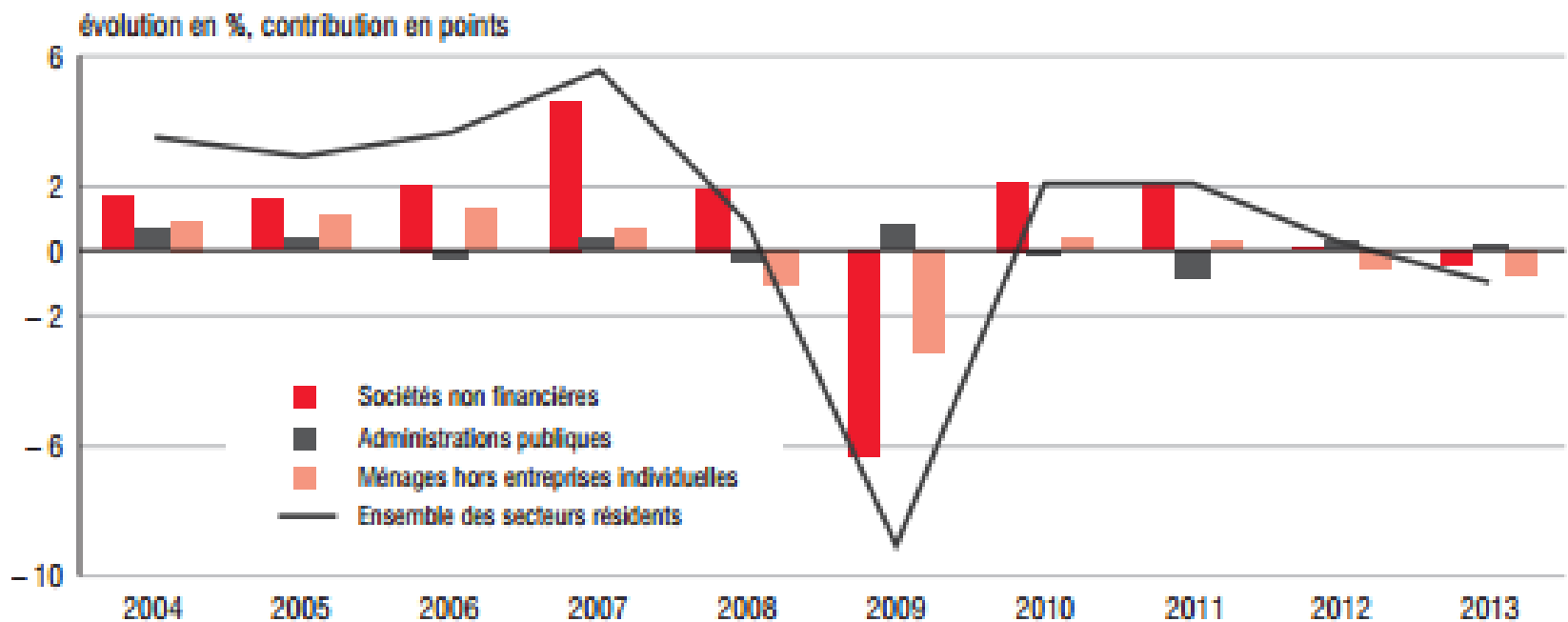
Ce critère renseigne sur la rentabilité d'un investissement. Contrairement à la valeur actuelle nette l'indice de profitabilité met en rapport **la valeur créée avec le montant de l'investissement**. De ce fait il peut s'avérer que pour deux projets d'investissement, le critère de la VAN et celui de l'IP ne désignent pas le même comme étant le plus rentable. Ce sera le cas si pour une VAN allant du simple au double selon le projet, le montant de l'investissement est lui beaucoup plus important d'un projet à l'autre. Les projets rentables sont ceux dont l'indice de profitabilité est supérieur à 1.

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i}}{I_0}$$



To Invest or not to Invest? That is the Question.

1. Contribution des secteurs institutionnels à l'évolution du volume d'investissement



Champ : France.

Source : Insee, comptes nationaux, base 2010.



L'analyse des charges

1) Charges fixes ou charges de structure

2) Charges variables ou opérationnelles

La coût variable est constitué seulement par les charges qui varient avec le volume d'activité. La marge sur coût variable est la marge contributive à la couverture des charges fixes.

Marge sur coût variable = CA-Coût variable

Taux de marge sur coût variable = $\frac{\text{Marge sur coût variable}}{\text{Chiffre d'affaires}}$



Le seuil de rentabilité (point critique/point d'équilibre / point zéro)

est le niveau d'activité que l'entreprise doit réaliser pour couvrir l'ensemble de ses charges. Le seuil de rentabilité correspond à un niveau d'activité pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice, ni perte.

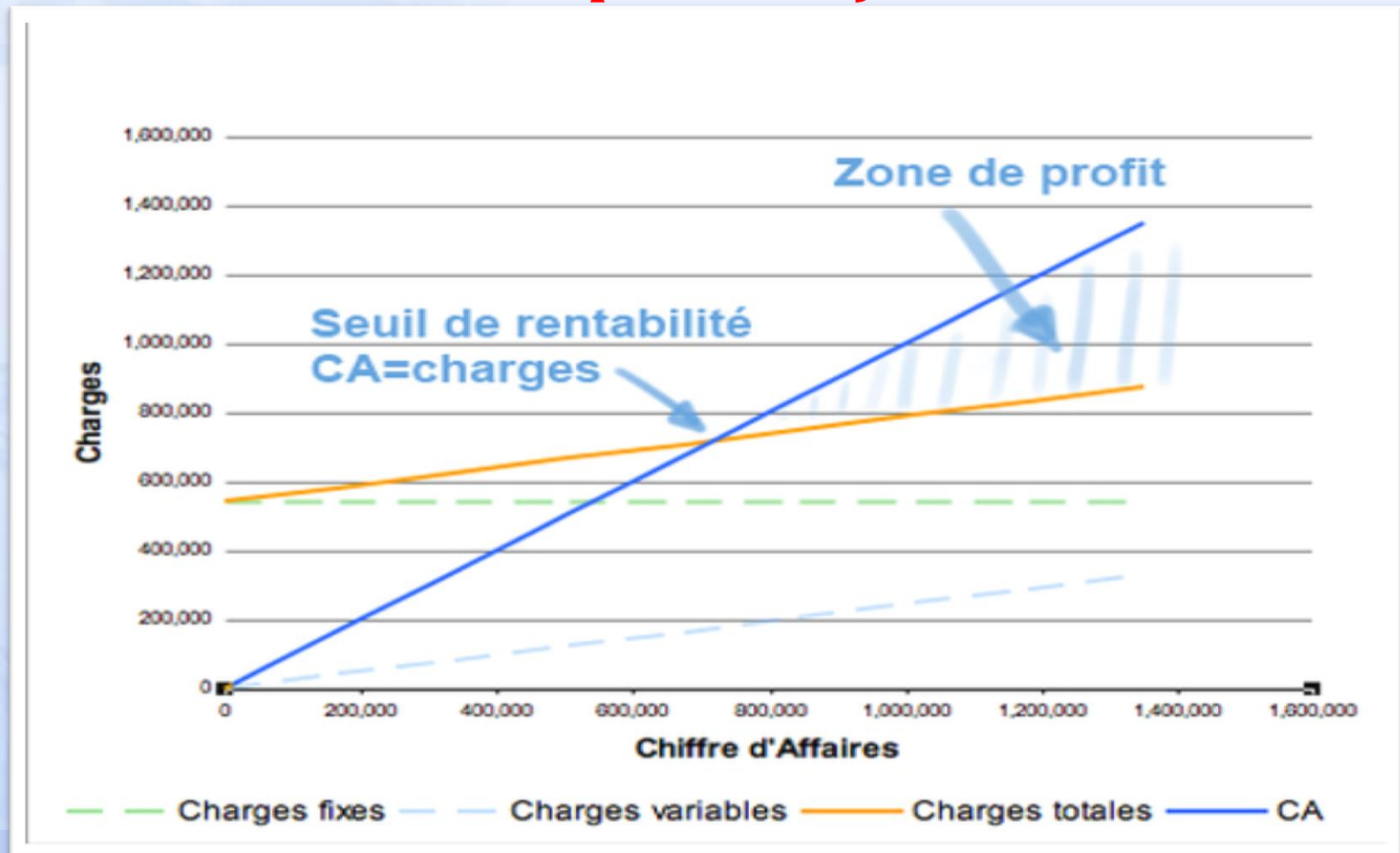
$$\text{Seuil de rentabilité en valeur} = \frac{\text{Charges fixes}}{\text{Taux de marge sur coût variable}}$$

$$\text{Seuil de rentabilité en quantité} = \frac{\text{Seuil de rentabilité en valeur}}{\text{Prix de vente unitaire}}$$

$$\text{Seuil de rentabilité en durée} = \frac{\text{Seuil de rentabilité en valeur} \times N}{\text{Chiffre d'affaires}}$$



Le seuil de rentabilité (point critique/point d'équilibre / point zéro)





Le seuil de rentabilité (point critique/point d'équilibre / point zéro)

La marge de sécurité est la part de CA supérieure au seuil de rentabilité, elle représente la baisse de CA que l'entreprise peut supporter sans subir de perte.

Marge de sécurité = Chiffre d'affaires - Seuil de rentabilité en valeur

L'indice de sécurité correspond à la marge de sécurité exprimée en pourcentage du CA; plus cet indicateur est élevé, meilleure est la sécurité de l'entreprise.

Indice de sécurité = $\frac{\text{Marge de sécurité}}{\text{Chiffre d'affaires}}$

Pour le niveau d'activité identique, moins les charges fixes sont importantes, plus le seuil de rentabilité est faible et plus l'indice de sécurité est élevé. La réduction des charges fixes entraîne un abaissement du levier d'exploitation.



Impact de la crise

Dans un contexte marqué par l'incertitude, l'entreprise cherche à abaisser le plus possible son seuil de rentabilité.

Si elle rencontre des difficultés pour augmenter son chiffre d'affaires malgré des actions marketing et promotionnelles renforcées, elle doit chercher à réduire ses coûts fixes pour atteindre l'objectif d'abaisser son seuil de rentabilité.

