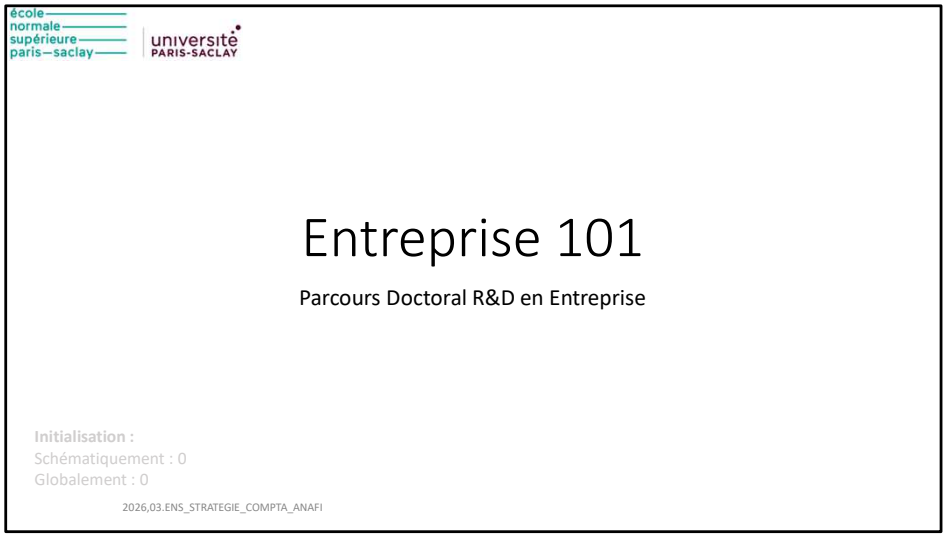
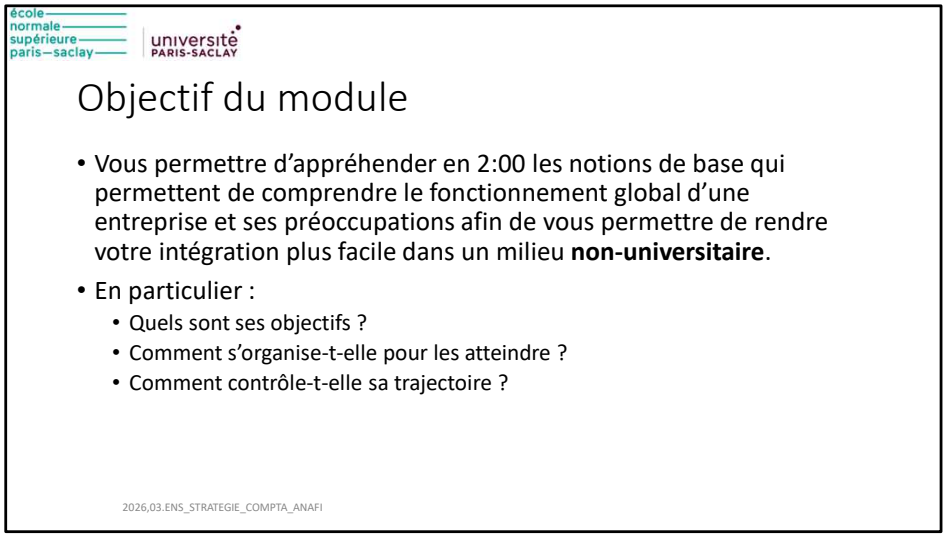


Qui envisage de monter un jour une entreprise ?
Qui envisage un jour de travailler dans une entreprise ?

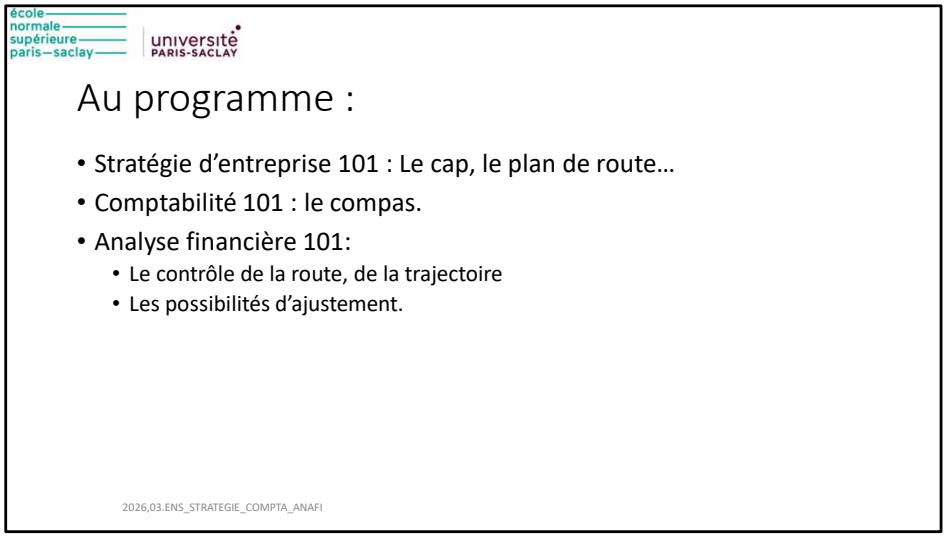
Je suis Yves SALMON

- Je suis Chargé d'Affaires Entreprise Innovation => je finance des entreprises innovantes en phase de développement.
    - Preuve de concept démontrée par un Chiffre d'affaires et une croissance forte
    - Ayant fait récemment une levée de fond significative (> 500k€)
    - Située sur le sud de l'Ile de France
- J'ai été :
    - Dirigeant d'une filiale de la banque
    - Analyste financier
    - Gérant de portefeuille investis en actions
    - Trader Action



L'objectif est de mieux comprendre les différences entre les 2 mondes pour mieux s'épanouir en entreprise :

UNIVERSITAIRE => Temps long / Trouver des fonds pour générer du savoir
(là où les rêves naissent)
vs
ENTREPRISE => Temps court => Trouver des fonds pour développer des projets et générer … de l'argent
(le temps c'est de l'argent)
(là où les rêves se matérialisent)



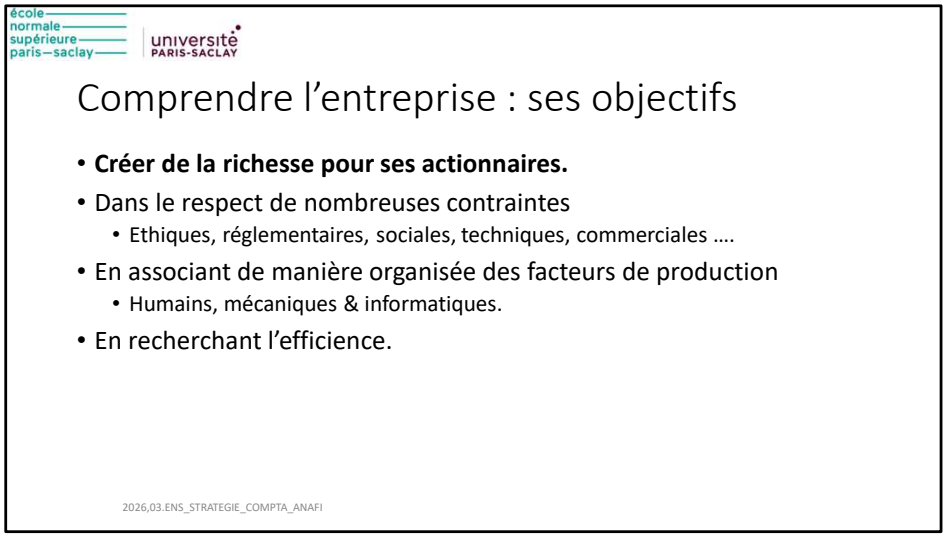
L'entreprise est un voyage, une aventure => Elle a un objectif (une destination)
Cet objectif doit être SMART : Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporel.

Ex : « L'ENS a pour objectif de gagner 2 places au classement de Shangaï dans les 5 prochaines années.

Ex **: L'ENS** (Spécifique) **à pour objectif de gagner 2 places** (Ambitieux & Réaliste**) au classement de Shangaï** (Mesurable) **dans les 5 prochaines années** (Temporel) **dans le respect de son budget.**

Elle dispose de moyens financiers déterminés par ses commanditaires (L'Etat, les étudiants, les entreprises ….)
Pour atteindre son objectif elle doit :

- « faire un plan de route » balisé par des étapes intermédiaires,
- vérifier / mesurer qu'elle est sur la bonne route
- Procéder à des mesures d'ajustement (Cap (pivot)), vitesse (Accélérer, ralentir..)



Q : Efficience & Efficacité ?

Efficacité **: atteindre un objectif** sans prendre en compte la proportion entre moyens et résultats.
Efficience : faire le **maximum** avec le **minimum**

Valeur & Prix

- Le Prix, c'est ce que l'on paye. La Valeur c'est ce que l'on obtient.
- Le succès d'une entreprise repose sur sa capacité à proposer une solution à un problème (besoin) de ses clients dans un rapport qualité/prix plus attractif que ses concurrents et pour un profit (Prix-coût) maximum.
- Problème => Solution => Valeur => Prix => Coûts => Profits.

Ex : Rapport Qualité / Prix

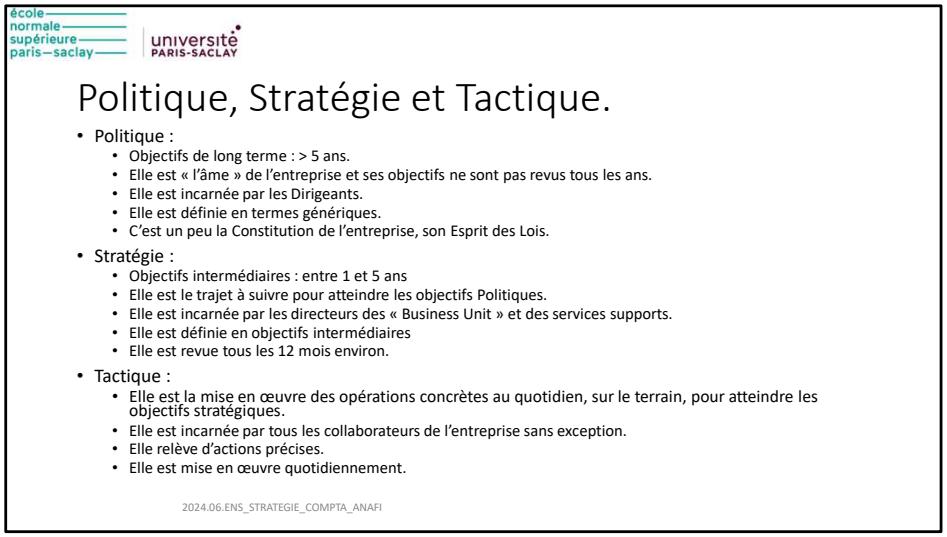
Voiture électrique : 500Km autonomie pour 50K€ : => C'est TESLA.
Mais si je suis BYD: Je propose 2000Km à 13K€ … cela change le point de vue.

Stratégie 101

Le Cap

Citation de Sénèque : "Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va »

« Pour celui qui ne connait pas sa destination, il n’y a pas de vents favorables »



On comprend les va et vient :

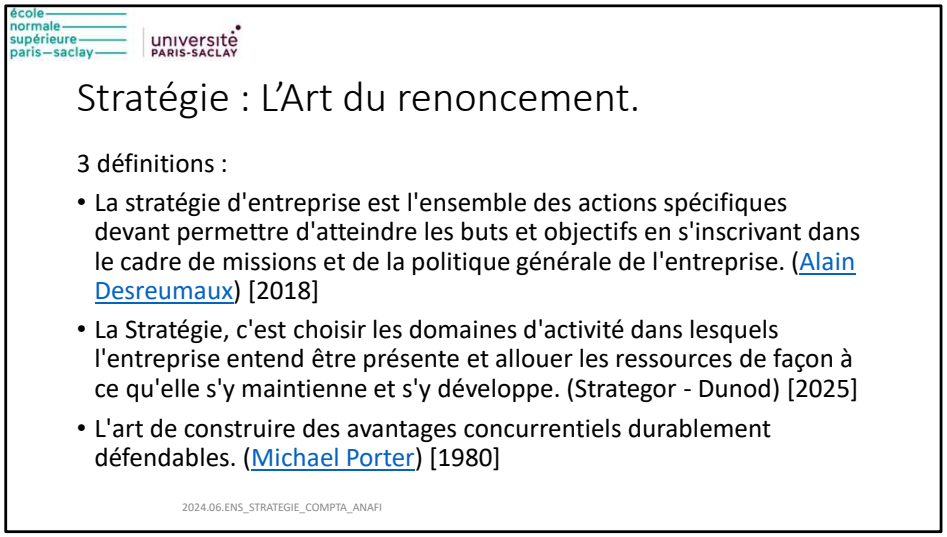
- La politique => Stratégie => Tactique
- Mais si problème sur le terrain dans la mise en oeuvre => remontée d'info et possible inflexion de la stratégie => à terme modification possible de la politique si c'est vraiment nécessaire.

=>

- Pour que les objectifs politique soit atteint, il faut qu'ils soient compris et soutenus par le corps social de l'entreprise
- Pour que les objectifs stratégiques soient atteints, il faut qu'ils soient compris, soutenus par le corps social et cohérents avec les objectifs politiques.
- Au bout du compte ce sont les collaborateurs qui agissent au quotidien (Tactique) qui contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques et politique.

=>

- Une politique et des stratégies seront atteintes si :
    - Elles sont clairement comprises et communiquées
    - Elles sont régulièrement suivies, mesurées et ajustées.
    - Elles obtiennent **l'adhésion volontaire** du corps social finalement en charge de les réaliser.



1. La Strategie Entreprise :

La Strategie c'est l'art de choisir et donc de renoncer.

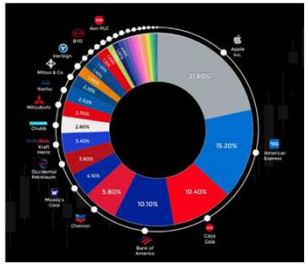
Tactique => Mise en œuvre concrète

Avantage concurrentiel / Barrière à l'entrée / Franchises => Warren Buffet/Berkshire Hathaway

Barrières : Technologiques/savoirs faire, logistiques, réglementaire/certification, taille/réseau, capitalistique, humaines (exécution/organisation) …

Bonne politique(s) ….

Acheter des sociétés extraordinaires … à des prix ordinaires.



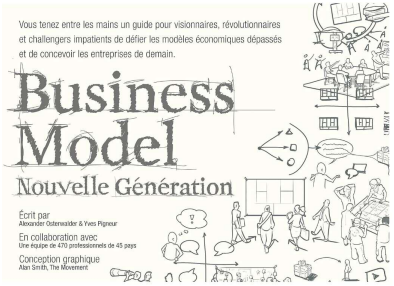
https://www.berkshirehathaway.com/ COMPTA_ANAFI

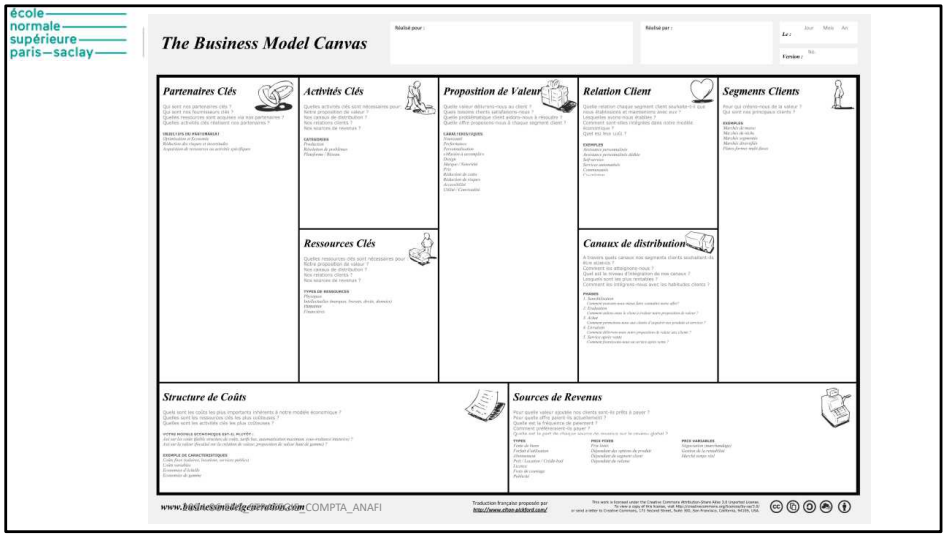
Analyse Stratégique

Model CANVAS … la check-List

Le jeu des 9 clés du succès

1. Proposition de valeur
2. Relation client
3. Canaux de distribution
4. Segments de clients
5. Sources de revenus
6. Activités clés
7. Ressources clés
8. Partenaires clés
9. Structure de coûts





Au centre : l’offre

A droite : les clients et les moyens de les atteindre

A gauche : la production de l’offre

école normale supérieure paris—saclay | université PARIS-SACLAY

Proposition de Valeur

Quelle valeur délivrons-nous au client ?
Quels besoins clients satisfaisons-nous ?
Quelle problématique client aidons-nous à résoudre ?
Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ?

CARACTERISTIQUES
Nouveauté
Performance
Personnalisation
«Mission à accomplir»
Design
Marque / Notoriété
Prix
Réduction de coûts
Réduction de risques
Accessibilité
Utilité / Convivialité

2024.06.ENS_STRATEGIE_COMPTA_ANAFI

1/ Votre USP (Unique Selling Proposition) = Quelque chose que l'on ne peut trouver QUE chez vous.
2/ Bati sur un avantage concurrentiel difficile à dupliquer (Barrière à l'entrée)

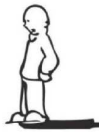
- Efficience, procédé & brevet, réglementation, capital, notoriété, qualité …..

Le cœur du réacteur

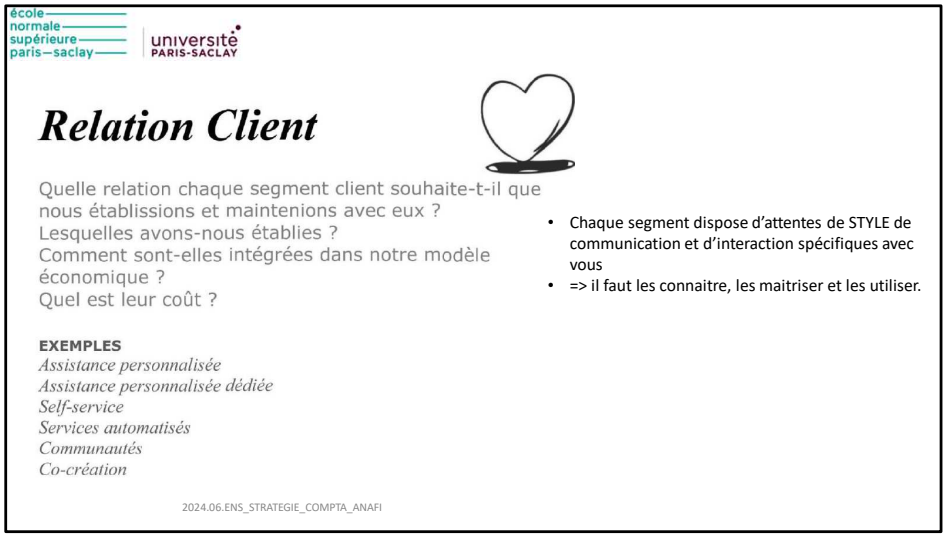
Segments Clients

Pour qui créons-nous de la valeur ?
Qui sont nos principaux clients ?

EXEMPLES
Marchés de masse
Marchés de niche
Marchés segmentés
Marchés diversifiés
Plates-formes multi-faces



- Quels sont les groupes les plus homogènes (semblables) qui peuvent être créer à partir des utilisateurs de votre solution ?
- Quel est leur nombre, leur pouvoir d'achat, l'importance pour eux du problème que votre solution résout (Valeur)
- Objectif : Estimer
  - le potentiel de CA de chaque segment et quelle en sera la rentabilité ?
  - La facilité d'accès et la rapidité d'adoption.
  - Afin de choisir vos priorités.



Comment je dialogue avec mes clients => quel style de communication / formel ? Réseaux sociaux ? Lesquels ?
Comment j'interagit avec mes clients => tout en maitrisant les coûts

(exemple Banque =>

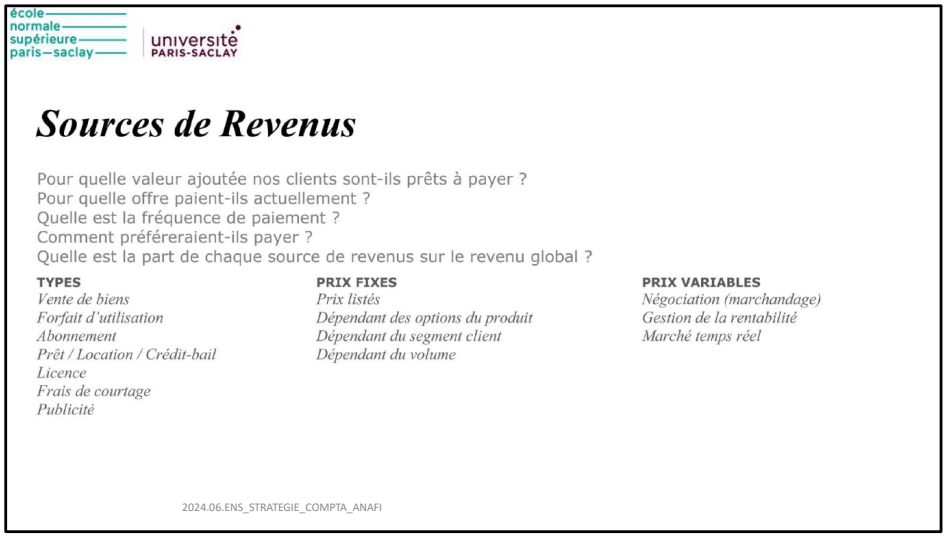
- Agence/relation Humaine/cout/disponibilité réduite horaires
- Guichets automatiques : dispo sur place H24

Qui a mis les pieds dans une agence bancaire au cours des 6 derniers mois ?

- selfcare/web banking / dispo H24 + assistance téléphonique => dispo chez vous

Comment je passe de 0 à l'après-vente ?
1/ Votre problème => Ma solution (Existence)
2/ Ma solution est super ! (Valeur)
3/ Comment le client va acheter ?
4/ Comment allons-nous livrer ?
5/ Service Après-Vente (Satisfaction => recommandation / Réachat / Notoriété ….)

Rufby.com => Qualité = satisfaction client comme valeur cardinale de la politique de l'entreprise.
1 gifle vaut 5 caresses.



Ex : Voir un film => quels sont les différents modèles de revenus ?

- Cinéma : Billet, abonnement..
- TV : Publicité
- Web : Publicité : YouTube
- Réseaux : Abonnements, VOD payante : OCS, Prime, Net

Facteurs de risques :

- Risques de dépendance => négociation moins en votre faveur
- Risque de rupture d'approvisionnement
  - Accident/incendie/inondation,
  - réallocation production fournisseur vers client plus rentable,
  - Fournisseur racheté par concurrent…
- Risque de concurrence => Un fournisseur peut produire pour son compte

Activités Clés

Quelles activités clés sont nécessaires pour:
Notre proposition de valeur ?
Nos canaux de distribution ?
Nos relations clients ?
Nos sources de revenus ?

CATEGORIES
Production
Résolution de problèmes
Plateforme / Réseau

- Activités indispensables à votre activité que vous ne pouvez sous-traiter sous peine de mettre en risque votre avantage concurrentiel.

école normale supérieure paris—saclay

université PARIS-SACLAY

Ressources Clés

Quelles ressources clés sont nécessaires pour :
Notre proposition de valeur ?
Nos canaux de distribution ?
Nos relations clients ?
Nos sources de revenus ?

TYPES DE RESSOURCES
Physiques
Intellectuelles (marques, brevets, droits, données)
Humaines
Financières

- Ressources indispensables à votre activité sans lesquels vous ne pouvez maintenir votre avantage concurrentiel.

La flexibilité à un coût … mais réduit le risque => comment calculer le coût du risque ?
Scénario => Que ce passe-t-il si ….. Le fournisseurs X me lâche => si risque de mort (pas de substitution possible) => internaliser.

J'ai un client qui a fait rentrer un fournisseur clé au capital de son entreprise.

Notion de Business Unit

- Une Business Unit adresse au sein d'une entreprise plus grande, un besoin spécifique d'un segment de clientèle particulier.
- Elle dispose d'une stratégie qui lui est propre d'un point de vue de la cible client, des moyens, de la communication, des prix, des canaux de distribution, etc...
- Concrètement, elle pourrait facilement être filialisée et disposer d'une rentabilité autonome.

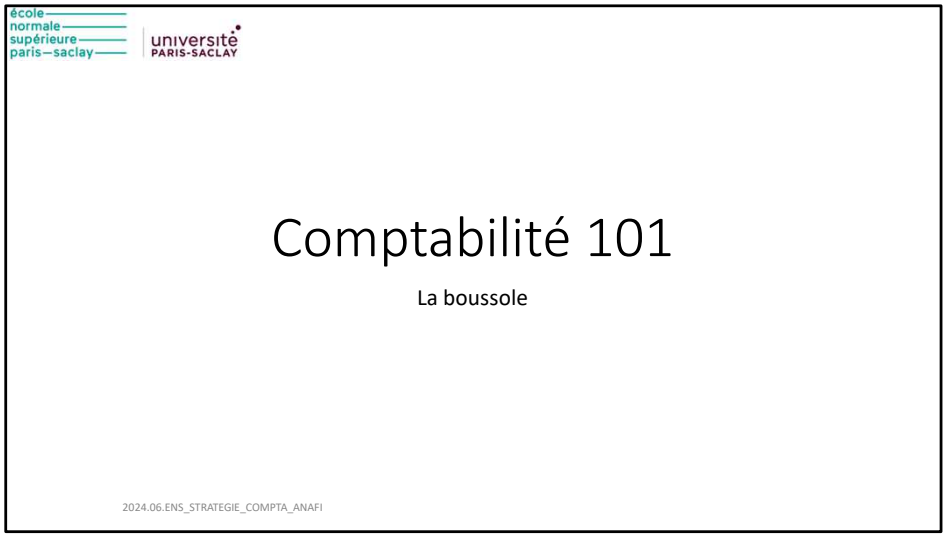
Le Business Plan

- C'est la traduction en projections (par mois et années) comptables de la stratégie retenue en termes de revenus, d'investissements, de coût de fabrication, de frais de personnels, d'impôts, de besoins de trésorerie ... il permet de vérifier sur la durée de prévision la solvabilité et la rentabilité de l'entreprise, de constater au fil du temps les écarts entre la prévision et la réalité.
- Il est ajusté en permanence par les réalisations, les retours d'expérience et les changements stratégiques.
- Il reprend les grands ensembles comptables :
  - Compte de Résultat
  - Compte de Cash-Flow
  - Bilan

2024.06.ENS_STRATEGIE_COMPTA_ANAFI

Une partie spécifique à l'entreprise
CA par produit/pays/segment de clientèle/ect…
Cout par salarié / par ressource …..

Agrégé au final dans une section qui reprends les éléments de la liasse fiscale



La boussole n’indique pas le CAP … elle indique le NORD et c’est le capitaine qui suit son CAP

Les principes comptables

- **Principe de régularité :**
  - Conforme à une norme comptable.
- **Principe de sincérité :**
  - Reflet de la réalité économique.
- **Principe de permanence des méthodes :**
  - Même méthode d'un exercice sur l'autre.
  - Si changement : comptes antérieurs en ancienne ET nouvelle méthode (Pro Forma)
- **Principe de non-compensation :**
  - Ni entre les Actifs et les Passifs
  - Ni entre postes de charges et de revenus
- **Principe de prudence :**
  - Les charges sont prises en compte dès qu'elles deviennent probables.
  - Les produits ne sont comptabilisés que lorsqu'ils sont certains.
- **Principe des coûts historiques :**
  - Un bien ne sera compté au plus, que pour son prix d'acquisition.
- **Principe de continuité d'exploitation :**
  - On ne peut enregistrer de charges ou de produits liés à l'arrêt de l'activité (même prévue ou prévisible).
- **Principe d'indépendance des exercices :**
  - On doit comptabiliser les charges et les produits dans l'exercice où ils ont été générés contractuellement.

La Trilogie Infernale

- **Le bilan** est un état financier qui présente la situation financière d'une entreprise à un moment donné. Il enregistre les actifs, les passifs (dont les capitaux propres de l'entreprise). [Compte de STOCK = Photo Instantanée]
- **Le compte de résultat** est un état financier qui présente les revenus, les dépenses et consommation (usure du capital, risque de manque à gagner ou de pénalité...) d'une entreprise sur une période donnée. Il enregistre les produits de l'entreprise, les charges se solde par le résultat net (Poste de Passif), la variation de richesse. [Compte de Flux]
- **Le compte de flux de trésorerie** est un état financier qui présente les entrées et les sorties de trésorerie d'une entreprise sur une période donnée. Il enregistre les activités d'exploitation, d'investissement et de financement de l'entreprise. Il se solde par la variation de Trésorerie (Poste d'Actifs) [Compte de Flux]

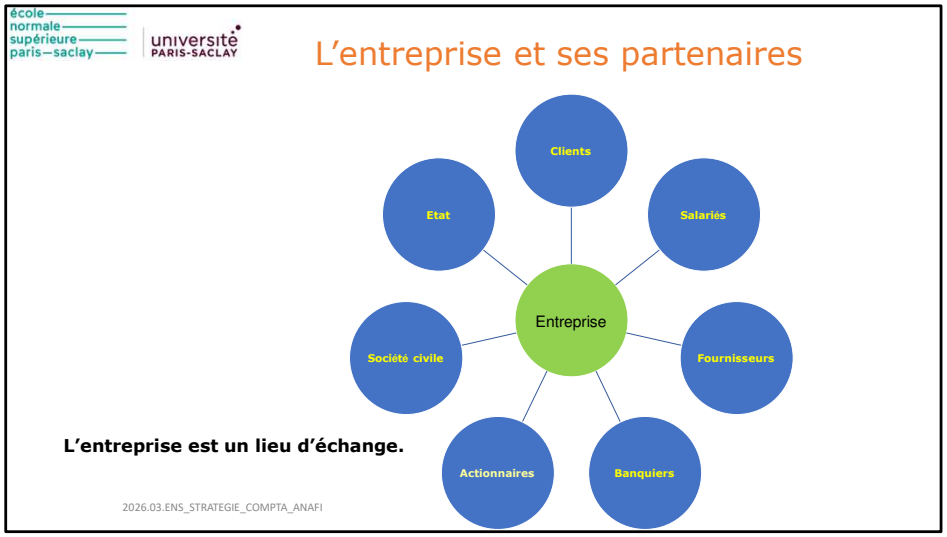
2024.06.ENS_STRATEGIE_COMPTA_ANAFI

Compte de stock et flux => Analogie Baignoire niveau (Robinet et vidange)

Importance de la comptabilité pour le chef d'entreprise

La comptabilité est cruciale pour les chefs d'entreprise car elle fournit :

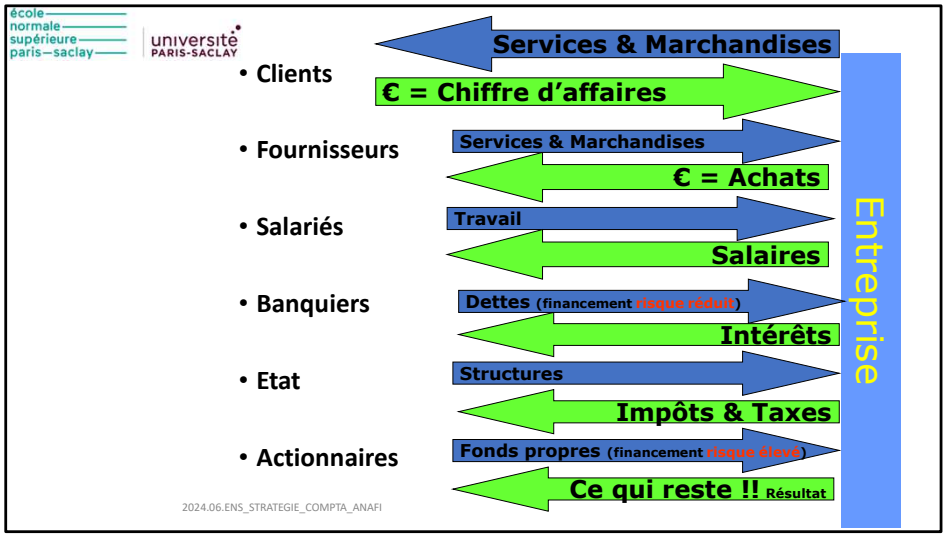
- Une **image fidèle de la situation financière**: Permet d'évaluer les ressources, la structure financière, la solvabilité et les performances.
- **Des informations pour la prise de décision**: Fournit des données sur les revenus, les dépenses et les flux de trésorerie pour soutenir la planification et la prise de décision stratégiques.
- **Un outil de contrôle**: Aide à surveiller les opérations, à identifier les inefficacités et à garantir la conformité réglementaire.
- **Un support pour les parties prenantes**: Les informations comptables sont essentielles pour les investisseurs, les prêteurs, les créanciers et les administrations fiscales.
- **Une base pour l'analyse de la performance:** Permet d'analyser les tendances financières, d'identifier les opportunités et les menaces, et de prendre des mesures correctives si nécessaire.



6 partenaires « officiels » + 1 officieux : Les Stakeholders //

1. **Les Clients.**
2. **Les salariés**
3. **Les fournisseurs.**
4. **Les banquiers** (une variété de fournisseurs)
5. **Les actionnaires** : Les propriétaires.
6. **L'Etat**

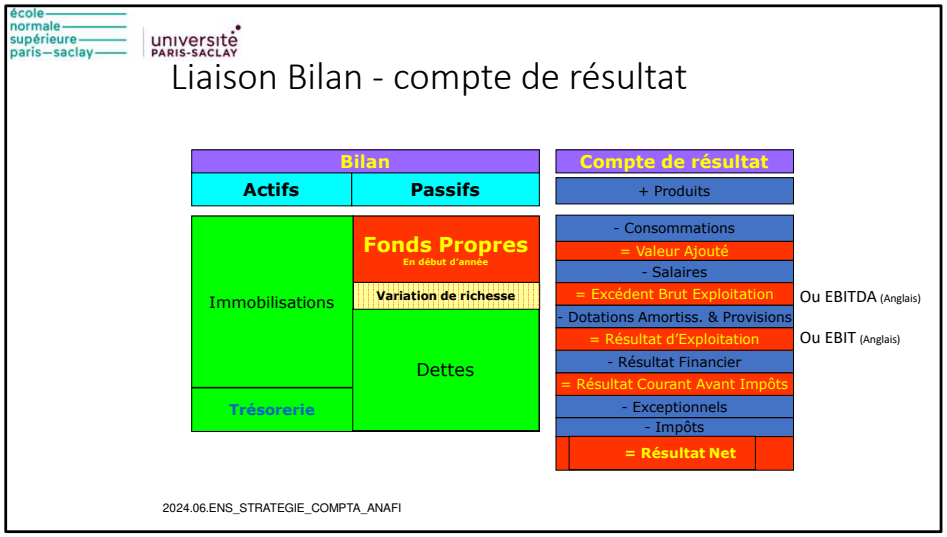
- **La société civile** : responsabilité sociale, éthique, ou celle à l'égard de l'environnement.



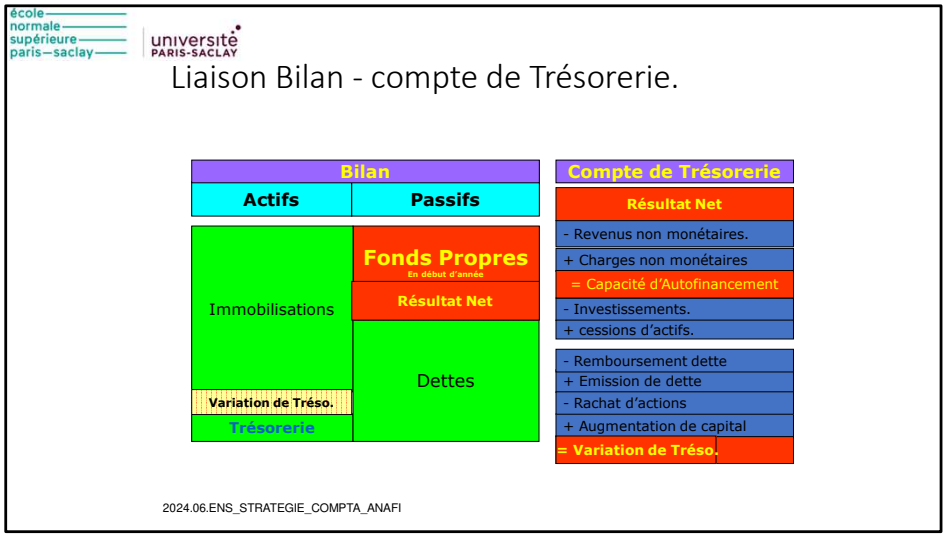
Fournisseurs :

- Les fournisseurs d'immobilisations ne concernent pas le COMPTE de RESULTAT (mais celui de Cash Flow)
- Les fournisseurs de consommables CONCERNENT le compte de résultat.

A la table de l'entreprise : L'actionnaire est le dernier servit et mange les restes MAIS c'est lui qui reçoit et organise et IL CHOISIT ses CONVIVES !!!



- Le résultat de l'année vient augmenter les fonds propres.
- Le actionnaires peuvent recevoir des dividendes : (cela change la richesse de l'entreprise … mais pas la leur)
    - A l'ACTIF cela diminue la TRESORERIE.
    - Au PASSIF cela diminue les fonds Propres.



- Le résultat de l'année vient augmenter les fonds propres.
- Le actionnaires peuvent recevoir des dividendes :
  - A l'ACTIF cela diminue la TRESORERIE.
  - Au PASSIF cela diminue les fonds Propres.

Le Bilan – L'ACTIF.

Composé :

- Des Immobilisation Incorporelles.
- Des Immobilisations Corporelles.
- Des Immobilisations Financières.
- Des Actifs d'Exploitation.
- Des Actifs Financiers.
- Des Liquidités.

La face cachée du bilan

- Les actifs sont présentés en valeur NETTE :
  - Net des Amortissements = Usure
  - Net des Provisions = Risque de manque à gagner.
- Il y a à l'ACTIF 3 colonnes :
  - Valeur Brute : Au coût d'acquisition ou de production.
  - Cumul des amortissements ou Provision
  - Valeur Nette : par différence des 2 premières.
    C'est la seule qui apparaît dans les présentations standards.
- Mais toutes ces informations sont disponibles dans les annexes.

L'ACTIF du bilan Tableau

			Valeurs brutes	Moins	= Valeurs nettes
Actif immobilisé	Immobilisation Incorporelles	Survaleur		Dépréciation	La somme des valeur nettes de l'actif DOIT être égale au total du Passif.
		Autres			
	Immobilisation corporelles	Terrains			
		Immeubles		Amortissement	
		Equipements		Amortissement	
		Autres			
	Immobilisation Financières	Participations		Provisions	
Actif circulant	BFR Actif	Stocks		Provisions	
		Créances Clients		Provisions	
		Avances versées			
		Autres			
	Trésorerie (Boucle ici sur le C. de Cash Flow)	VMP			
		Liquidités			

2024.06.ENS_STRATEGIE_COMPTA_ANAFI

Le Bilan – Le PASSIF.

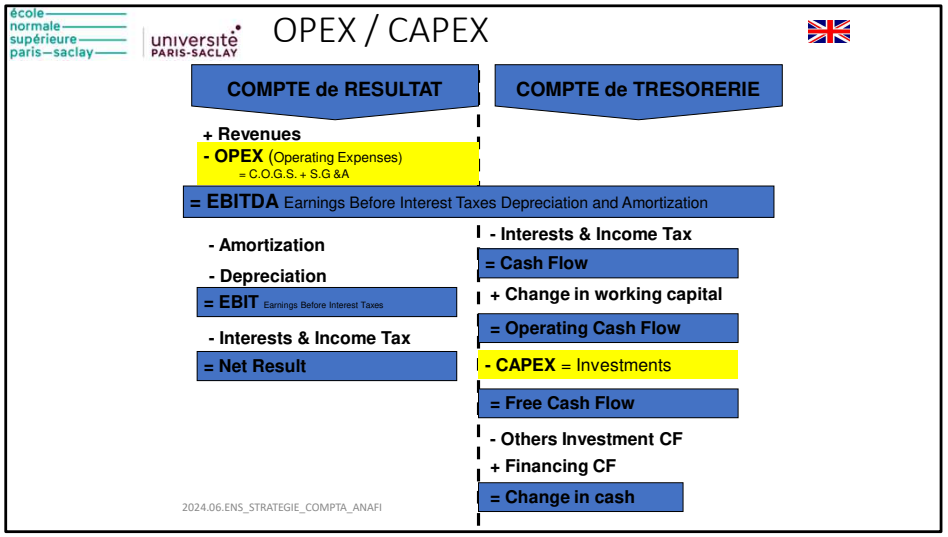
Composé :

- De la Richesse des actionnaires :
  - Les Fonds Propres
- Des dettes financières :
  - Les fonds apportés à plus d'1 an par les banques.
- Des engagement long terme (Plus d'1 an) non financiers.
  - Provisions pour retraites, engagement contractuels clients,...
- Des dettes d'exploitation :
  - Les engagement du à moins d'1 an par l'entreprise à ses partenaires (Etat, Fournisseurs, Salariés...)

Le PASSIF Tableau.

Fonds propres	Capitaux propres	Capital social	Correspond au nombre d'actions en circulation x le nominal du titre.
		Primes d'émission	Correspond à la différence entre le PRIX d'émission (proche de la valeur de marché) et le nominal.
		Réserves consolidées	La part cumulée des résultats non distribuée en dividendes, et destinée à l'autofinancement de l'entreprise. Elle peut être négative (report déficitaire) en cas de pertes.
		Résultat de l'exercice (Boucle ici sur C.Exploit)	Avant répartition = Avant l' AG qui décide de la part distribuée en dividendes & celle mise en réserve. **C'est le même que le RNpg du Compte d'Exploitation**
	Intérêts minoritaires		Identifie la cote Part des capitaux propres des sociétés Filles Intégrées Globalement qui n'appartient pas à la Mère.
	Provisions pour risques et charges		Contreparties de dépenses futures certaines ou incertaines
Dettes	Dettes Financières Et Bancaires	Obligataires	Emission d'OC, OCEANE, Oblig Echangeables.
		Bancaires	Dettes auprès des établissements bancaires.
		Financières	Dettes auprès des établissements financiers.
BFR Passif	Dettes d'exploitations	Dettes fournisseurs	Crédit fournisseurs
		Avances & acomptes reçus	
	Divers	Autres	

2024.06.ENS_STRATEGIE_COMPTA_ANAFI



SG&A : SALES GENERAL & ADMINISTRATION

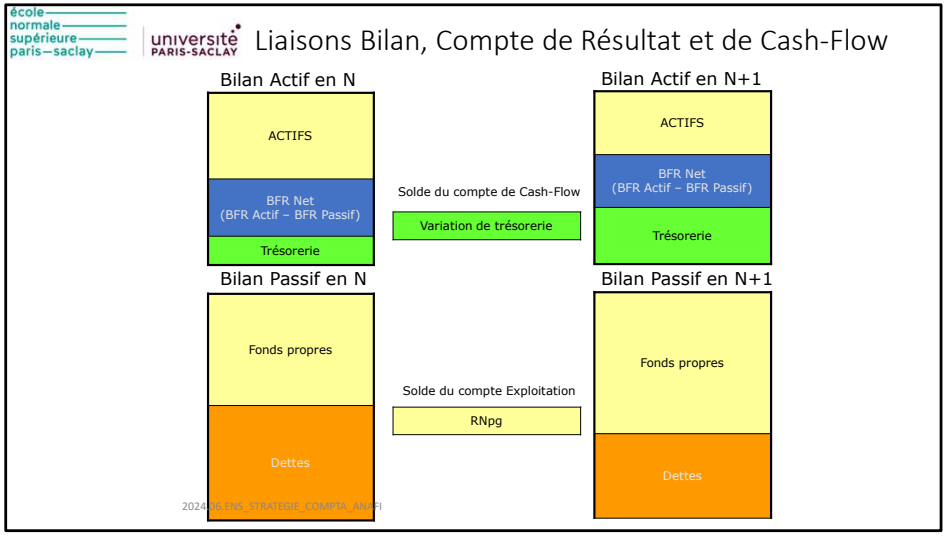
COGS : COST OF GOODS SOLD

WORKING CAPITAL = BFR

CAPEX = Investissement

US/GB => Compte de résultat par Fonction : SG&A / MKG / R&D

FR => Compte de résultat par NATURE : ACHATS, ACE, SALAIRES,CHARGES SOCIALES, TAXES



Le BFR sera vu plus loin

Analyse Financière 101

Le contrôle de la route.

2024.06.ENS_STRATEGIE_COMPTA_ANAFI

Objectif de l'analyse financière

- Constater une situation d'équilibre ou non.
- En comprendre l'origine.
- Proposer des solutions pour rétablir cet équilibre.

Le Bilan simplifié

- Tous les postes sont regroupés dans 3 ensembles :
  - Le Fond de Roulement :
    - Différence entre les ressources à long terme (Passif) et les emplois à long terme (Actif).
  - Le Besoin en Fond de Roulement
    - Différence entre les Actifs d'exploitation et les Passifs d'exploitation.
  - La Trésorerie Nette.
    - Différence entre la Trésorerie (Actif) et les dettes financières à court terme (Passif).
- Par construction :
  - FDR-BFR = TRESO
- Mais chaque ensemble **peu** prendre une valeur NEGATIVE

Exemple

Emplois/Besoins **ACTIF**	Ressources **PASIF**
Immobilisations Incorporelles 100	Fonds Propres 140
Immobilisations corporelles 150	Dettes financières à Long Terme 150
Immobilisations Financières 50	
BFR Actif Crédit clients + Stocks 200	Dettes financières À Court Terme 110
Trésorerie 50	**BFR Passif** Crédit fournisseurs 150
Total : 550	Total : 550

FDR = + Fonds Propres + Dettes Fin. Lg Terme - Immo. Incorpo. - Immo Corpo.	FDR = + 140 + 150 - 100 - 150 - 50 **= -10**
BFR = + BFR Actif - BFR Passif	BFR = + 200 - 150 **= + 50**
Trésorerie Nette = + Trésorerie - Dettes Fin Court Terme	Tréso. Nette = + 50 - 110 **= - 60**
+ Tréso. Nette + BFR = FDR	- 60 + 50 **= - 10**

FDR -10	TRESO -60
(-)BFR +50	

FDR-BFR=TRESO

2024.06.ENS_STRATEGIE_COMPTA_ANAFI

Mort subite au BFR

Libellé		Flux	
Revenus : 3 moteurs	3 X Prix 200K€	+600K€	Client règle 50% à la commande et le solde 30 jours à réception
Pièces détachées		-300K€	Fournisseur demande un règlement de 30% commande et est réglé 30 jours après livraison
Couts : Salaires & Charges	2 ETP sur 6 mois : 8,5K€ * 2 * 6	-102K€	Les salaires et les autres charges sont dus tous les mois
Autres charges	quote-part Loyers / chauffage / admin ..8K€/mois X 6 mois	-48K€	
Total	**Bénéfice**	**+150K€**	

2024.06.ENS_STRATEGIE_COMPTA_ANAFI

LE CA C'est de la TRESO … PLUS TARD mais des dépenses tout de suite !!

Aucun avion ne peut voler longtemps à 5cm en DESSOUS de la surface du sol !!!

Mort subite au BFR

Libellé (K€)	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Tréso IN	50,0							
Réception acompte	300,0							
Salaires								
Commande Piéces	-90,0							
Livraison Piéces M1								
Autres Charges								
Règlement Solde Client								
Tréso OUT	260,0							

2024.06.ENS_STRATEGIE_COMPTA_ANAFI

M0 : La commande de moteur => réception acompte client + règlement acompte fournisseurs
M1 : Fabrication
M2 : Livraison pièce = règlement
M3 : Fabrication
M4 : fabrication
M5 : Fabrication
M6 : livraison client
M7 : règlement client

Combien de cash avant de prendre la commande ? R : 150k€ minimum

Merci pour votre attention ..
Impatient et curieux de voir ce que vous allez découvrir.

Take Away

1. L'entreprise est un projet finalisé qui doit se doter d'objectifs clairs, mesurables et temporellement définis pour guider son action.
2. La différence fondamentale entre le monde universitaire et l'entreprise réside dans le rapport au temps, à l'argent et à la finalité des projets.
3. La stratégie est un art du choix et du renoncement visant à construire des avantages concurrentiels défendables.
4. La stratégie d'entreprise fixe un cap, décliné en objectifs intermédiaires et en actions opérationnelles quotidiennes.
5. La création de valeur repose sur la capacité à résoudre un problème client mieux que les concurrents dans un cadre de rentabilité durable.
6. Le modèle CANVAS permet d'analyser la cohérence globale d'un modèle économique à travers neuf piliers clés.
7. Le business plan traduit la stratégie en projections financières afin d'évaluer la rentabilité, la solvabilité et les besoins de trésorerie.
8. La comptabilité fournit une image fidèle de la situation financière et constitue un outil central d'aide à la décision.
9. L'analyse financière vise à apprécier l'équilibre financier, en comprendre les causes et proposer des actions correctrices.