

Philippe Guillermic

La gestion financière de l'entreprise *pas à pas*

3^e édition

Vuibert
pratiQue

© Vuibert – janvier 2023 – 5, allée de la 2^e D.-B. – 75015 Paris

Site Internet : www.vuibert.fr

ISBN : 978-2-311-62628-5

Maquette de couverture : Mademoiselle

Mise en page : Hervé Soulard

Contact de l'auteur : pguillermic@yahoo.fr

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être faites avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :

20 rue des Grands Augustins, F-75006 Paris.

Tél. : 01 44 07 47 70



Sommaire

Introduction	7
1. Les bases de la gestion.....	9
1. Le caractère unique de toute entreprise.....	9
2. L'environnement de l'entreprise.....	13
3. Le cycle d'exploitation.....	13
4. Les clés de la réussite.....	15
5. La rentabilité et la solvabilité.....	16
2. Le bilan.....	17
1. La présentation du bilan	17
2. L'actif du bilan	19
A. <i>Éléments de l'actif</i>	19
B. <i>Liquidité croissante de l'actif du bilan</i>	21
3. Le passif du bilan	24
A. <i>Éléments du passif</i>	25
B. <i>Exigibilité croissante du passif du bilan</i>	27

3. Le bilan fonctionnel.....	29
1. Le fonds de roulement	29
A. Présentation du fonds de roulement	29
B. Optimisation du fonds de roulement	33
2. Le besoin en fonds de roulement.....	45
A. Présentation du besoin en fonds de roulement	45
B. Définitions utiles à la compréhension du besoin en fonds de roulement	46
C. Détermination du besoin en fonds de roulement	47
D. Optimisation du besoin en fonds de roulement	49
3. La trésorerie.....	73
A. Présentation de la trésorerie	73
B. Définitions utiles à la compréhension de la trésorerie	74
C. Détermination de la trésorerie	74
D. Optimisation de la trésorerie	77
4. En conclusion du bilan fonctionnel.....	82
5. Exercice applicatif sur le bilan fonctionnel	83
4. Le compte de résultat	85
1. Les charges.....	87
2. Les produits	88
5. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	91
1. La marge commerciale	92
A. Présentation de la marge commerciale.....	92
B. Définitions utiles pour comprendre la marge commerciale	92
C. Détermination de la marge commerciale	93
D. Optimisation de la marge commerciale.....	96
2. La production de l'exercice.....	98
A. Présentation de la production de l'exercice.....	98
B. Définitions utiles à la compréhension de la production.....	99
C. Détermination de la production de l'exercice	99
D. Optimisation de la production de l'exercice	100

3. La valeur ajoutée.....	102
A. Présentation de la valeur ajoutée	102
B. Définition utile à la compréhension de la valeur ajoutée.....	104
C. Détermination de la valeur ajoutée.....	104
D. Optimisation de la valeur ajoutée.....	106
4. L'excédent brut d'exploitation.....	113
A. Présentation de l'excédent brut d'exploitation (EBE)	113
B. Définitions utiles à la compréhension de l'excédent brut d'exploitation....	113
C. Détermination de l'excédent brut d'exploitation	114
D. Optimisation de l'excédent brut d'exploitation	115
5. Le résultat d'exploitation (REX)	121
A. Présentation du résultat d'exploitation	121
B. Définitions utiles à la compréhension du résultat d'exploitation.....	122
C. Détermination du résultat d'exploitation.....	123
D. Optimisation du résultat d'exploitation	124
6. Le résultat financier	127
A. Présentation du résultat financier	127
B. Optimisation du résultat financier	128
7. Le résultat courant avant impôts (RCAI).....	129
A. Présentation du résultat courant avant impôts.....	129
B. Détermination du résultat courant avant impôts	129
C. Optimisation du résultat courant avant impôts.....	130
8. Le résultat exceptionnel.....	130
A. Définitions utiles à la compréhension du résultat exceptionnel.....	130
B. Présentation du résultat exceptionnel	130
C. Détermination du résultat exceptionnel.....	131
D. Optimisation du résultat exceptionnel	131
9. Le résultat de l'exercice	132
A. Présentation du résultat de l'exercice	132
B. Définition utile à la compréhension du résultat de l'exercice.....	133
C. Détermination du résultat de l'exercice.....	133
D. Optimisation du résultat de l'exercice.....	134

6. La capacité d'autofinancement (CAF)	135
1. Présentation de la capacité d'autofinancement.....	135
2. Définitions utiles à la compréhension de la CAF	136
3. Détermination de la CAF.....	137
A. Méthode soustractive : à partir du résultat net.....	137
B. Méthode additive : à partir de l'EBE	138
4. Explications utiles à la compréhension de la CAF	140
5. Exercice applicatif	141
7. Le financement des investissements.....	143
1. L'étude de marché et le chiffre d'affaires prévisionnel.....	143
2. Les coûts d'investissement.....	144
3. Le plan de financement	146
4. Le compte de résultat pluriannuel	148
A. Produits	148
B. Charges	148
C. Explications	150
8. Corrigés.....	153
1. Exercice sur le bilan fonctionnel	153
2. Exercice sur les soldes intermédiaires de gestion.....	154
Sigles et lexique	156

I Introduction

En tant que responsable de la gestion d'une entreprise, quelle que soit sa taille, vous devez disposer d'outils de gestion. Pour illustrer ce propos, l'analogie avec le pilote d'un avion est parfaite: quelle que soit la taille de l'avion, son pilote doit en effet garder l'œil sur les instruments de bord et notamment sur la jauge de carburant, surtout si le voyage est long, tout comme le responsable comptable doit surveiller la trésorerie de sa société à court mais aussi à moyen et long termes. Ainsi, le pilote observe l'altimètre pour des raisons évidentes de sécurité, quand le gestionnaire vérifie la rentabilité de l'entreprise pour des raisons économiques tout aussi évidentes; le pilote met toute sa confiance dans la boussole et le chef d'entreprise est d'autant plus confiant dans son service comptable qu'il dispose d'un plan de financement bien préparé.

Vous avez remarqué que le cockpit d'un avion est garni d'une multitude de voyants, de capteurs et appareils de mesure. C'est parce qu'il n'y a pas que l'altimètre, la jauge de carburant et la boussole mais de nombreux autres instruments de bord. Il en est de même pour la gestion: au-delà de la trésorerie, de la mesure de la rentabilité et de l'élaboration du plan de financement, il existe de nombreux outils de gestion qui n'auront plus de secret pour vous au terme de la lecture de ce livre, car nous ne nous limiterons pas seulement à expliquer la trésorerie, la rentabilité ou le financement. Nous présenterons également la valeur ajoutée, l'optimisation du poste client, le résultat financier et bien d'autres choses encore. Si les instruments du pilote d'avion reposent sur l'électronique, la gestion d'entreprises s'appuie quant à elle sur la

comptabilité. On utilise la comptabilité de l'entreprise pour la gestion parce qu'elle représente le langage économique de toutes les entreprises et constitue un langage commun sur lequel il est nécessaire de s'appuyer pour le pilotage économique. Ainsi, de la même manière que le pilote se sert du compas, de la longitude et de la latitude, vous utiliserez les comptes de l'entreprise, son bilan et son compte de résultat.

Pour ceux que la comptabilité rebute, soyez rassurés, les explications qui vous seront apportées seront simples et claires, loin du jargon technocratique. Mieux encore, nous espérons que vous prendrez plaisir à comprendre les rouages de la gestion. À l'issue de votre lecture, vous pourrez alors utiliser des outils de gestion qui, de manière très concrète, auront un impact positif sur la gestion de votre entreprise. Au mieux, vous optimiserez la rentabilité et consoliderez la sécurité de l'exploitation; au pire, si votre société est en difficulté, certains outils vous aideront à limiter les dégâts comme le ferait le parachute d'un pilote d'avion. Parfois même, il est possible de sauver une entreprise de la faillite.

L'utilité de ce livre est de vous permettre d'améliorer la rentabilité de votre entreprise et de contribuer à assurer son avenir et son développement. Nous espérons que la découverte de *La gestion financière de l'entreprise pas à pas* vous sera facile et agréable. L'objectif de ce livre réside en effet dans une approche de l'analyse financière mise à la portée de tous, au service de la gestion d'entreprise. Pour cela, nous allons étudier la gestion en nous basant notamment sur les documents comptables que sont le bilan et le compte de résultat. Pour les personnes possédant des bases comptables, des références aux comptes du plan comptable général (PGC) seront indiquées pour leur faciliter la compréhension et ainsi mieux consolider leurs connaissances avec ce livre.

1.

Les bases de la gestion

1. LE CARACTÈRE UNIQUE DE TOUTE ENTREPRISE

La structure financière d'une entreprise la démarque de façon unique. En quelque sorte, son bilan et les chiffres comptables qui la caractérisent constituent son ADN financier soulignant ses particularités. Tout comme chaque individu est unique, chaque société l'est donc aussi du fait des caractéristiques propres à son activité et à ses particularités financières. Elle possède des atouts et des faiblesses qu'il est nécessaire d'apprendre à décrypter afin d'adapter au mieux sa gestion. Dans ce contexte, voici quelques exemples qui illustrent le fait que chaque société, à peine créée, dispose déjà d'avantages ou d'inconvénients liés à son activité et à son montage financier :

- Vous dirigez une **entreprise de négoce**. Vous achetez de la marchandise pour la revendre avec la meilleure marge possible et avez sans doute un stock à gérer. Les invendus peuvent vous nuire, *a fortiori* si ce sont des produits périssables. Un libraire peut se retrouver avec un stock de livres invendus mais il peut les retourner à l'éditeur, une boutique de prêt-à-porter écoule les invendus lors des soldes et le vendeur de voitures d'occasion doit savoir attendre et négocier au mieux. Par contre, le marchand de fruits ne peut pas vendre des vivres périmés et la mise au rebut des fruits se traduit par une perte sèche. De plus, au marché

d'intérêt national (MIN) de Rungis, les grossistes en produits alimentaires, pour des raisons sanitaires, doivent en principe payer pour l'élimination des denrées avariées : à la perte sèche des produits s'ajoutent alors les frais de destruction. En résumé, pour les entreprises de négoce, la marge est une question de survie financière, elle doit anticiper autant que possible les invendus. Par ailleurs, une capacité primordiale est également nécessaire pour ce type de société : il s'agit du talent des vendeurs.

- Vous êtes **prestataire de services**. Votre marge globale est *de facto* plus importante que celle du négociant, car vous n'avez pas de stock à écouler. Votre cheval de bataille consiste à trouver des clients et à les garder. Les exemples de prestataires de services sont nombreux, en voici quelques-uns déclinés dans le tableau ci-dessous avec une indication des frais auxquels ils doivent faire face.

Prestataires de services	Frais inhérents à l'activité
Dépannage informatique (boutique)	Loyer, composants informatiques
Dépannage informatique (se déplace chez les clients)	Frais de déplacements, composants informatiques
Auto-école	Loyer, véhicules, carburant
Salon de coiffure	Loyer, personnel
Restaurant	Loyer, personnel, denrées alimentaires ⁽¹⁾
Pressing	Loyer, électricité, machines à laver
Garage automobile	Pièces détachées, personnel

(1) On constate que le restaurateur, au-delà du fait qu'il est un prestataire de service, est aussi un vendeur de denrées alimentaires et que, par conséquent, il a aussi un stock de produits périssables à gérer.

- En tant que prestataire de services, vous devez gérer votre société dans un univers économique parfois hostile (crise, charges importantes, concurrence...). Voici déjà une solution pour réussir : la diversification, qui repose sur la polyvalence, permet d'accroître le chiffre d'affaires et, par conséquent, donne plus de chance à l'activité d'être rentable. Nous allons reprendre notre tableau

mais, au lieu d'y indiquer les frais, nous y faisons figurer, dans le cadre de la diversification, des activités complémentaires possibles à l'activité principale.

Prestataires de services	Activités secondaires possibles
Dépannage informatique (boutique)	Ventes de matériel informatique, de consoles de jeux et de jeux pour consoles
Dépannage informatique (déplacement chez les clients)	Cours d'apprentissage à l'informatique, formations
Auto-école	Alliance avec un garage automobile pour proposer aux apprentis des véhicules d'occasion destinés aux débutants : tout le monde y trouve son compte et notamment l'auto-école qui touche sa commission
Salon de coiffure	Soins esthétiques, vente de produits cosmétiques...
Restaurant	Pizzas et plats à emporter, vente de vins et champagnes, soirées à thème (musique, danse), expositions-ventes d'œuvres d'artistes débutants (tableaux, photographies), traiteur...
Pressing	Couture, retouches, dépôt-vente de vêtements
Garage automobile	Location de véhicules, alliance avec une auto-école ⁽¹⁾
(1) Les activités réglementées, telles que les auto-écoles, devront au préalable s'assurer de la faisabilité juridique de l'activité secondaire.	

- La polyvalence et la diversification peuvent être la solution pour des sociétés connaissant des difficultés à atteindre le seuil de rentabilité avec leur activité principale. Si cette solution paraît évidente, il suffit pourtant de regarder autour de nous pour constater qu'elle ne l'est pas pour tout le monde. Beaucoup d'entrepreneurs n'osent pas franchir le pas, pas forcément par manque d'imagination mais à cause d'habitudes enracinées dans la culture économique. Il faut cependant savoir franchir le pas, car il est dommage d'avoir l'esprit d'entreprise sans l'ouverture d'esprit. Et vous, avez-vous pensé à diversifier votre activité? En effet, quel que soit le domaine dans lequel vous exercez, il y a nécessairement une possibilité...

- Vous exercez en tant que **profession libérale**. Vous n'avez peut-être pas beaucoup de dettes, car vous n'avez pas eu à investir. Vous supportez des charges courantes et des frais généraux, et votre bénéfice dépend essentiellement de votre clientèle. Dans ce contexte, un médecin peut perdre quelques patients sans en être affecté, et à l'inverse un architecte peut voir son résultat compromis par la perte d'un ou deux client(s).
Votre réussite dépend aussi de votre savoir-faire et de votre réputation, votre implication personnelle est capitale.
- Votre société (ou votre commerce) est **une activité de production de biens**: boulangerie, fabrique de meubles, produits du terroir (miel, vin, conserves...), produits manufacturés... Vous devez gérer un stock de produits finis mais aussi des matières premières, car votre cycle d'exploitation intègre la production.
Vous travaillez dans un milieu exigeant où il vous faut mériter votre clientèle grâce à vos efforts et à votre détermination.

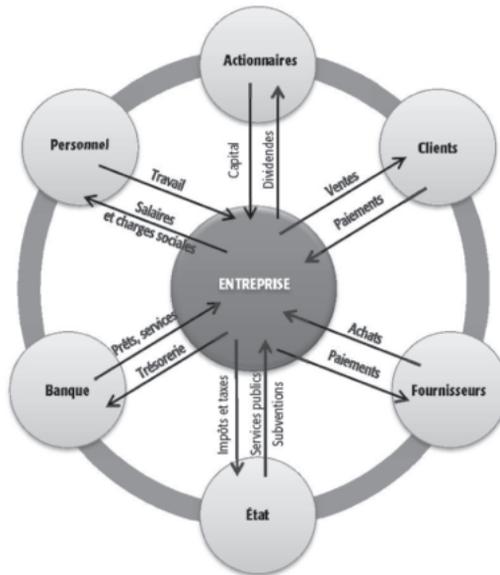
Au-delà de ces exemples, l'entreprise fait état de particularités liées à sa branche d'activité. Ainsi, lorsque l'activité de votre entreprise se situe dans un secteur concurrentiel (transports routiers, distribution, commerce de détail...), vous êtes soumis aux aléas de la conjoncture économique et avez tout intérêt à fidéliser votre clientèle. En revanche, si votre entreprise a été créée récemment, votre objectif est de développer rapidement votre chiffre d'affaires avant de puiser dans votre capital.

Nous pourrions continuer à énumérer d'autres exemples, mais cela est suffisant pour démontrer que chaque entreprise est bien particulière et qu'en conséquence, la gestion doit appréhender tous les paramètres afin de mettre en œuvre les solutions adéquates. Elle doit en effet être adaptée en fonction des atouts et faiblesses de chaque société, et ce, avec les outils appropriés, ce qui constitue l'objet même de ce livre.

2. L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Dans son environnement, l'entreprise se situe au milieu de tiers avec lesquels elle entre en interaction d'un point de vue économique, comme l'illustre le schéma ci-dessous.

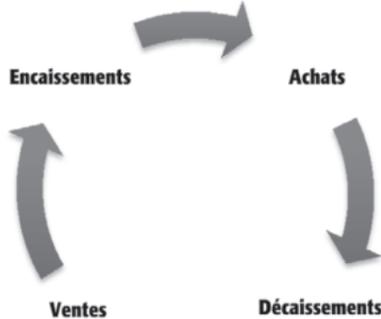
Ces tiers sont des partenaires économiques, de ces échanges résultent des flux financiers, des droits et des obligations (dont le sens est indiqué par les flèches sur le schéma).



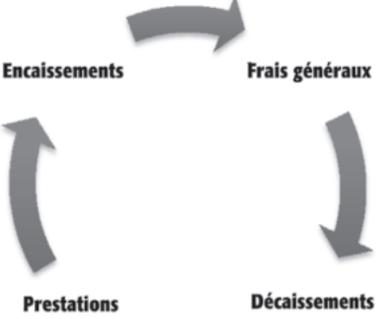
De ce fait, la gestion doit tenir compte de l'environnement de l'entreprise, ce que nous prenons également en considération dans la démarche suivie au sein de cet ouvrage.

3. LE CYCLE D'EXPLOITATION

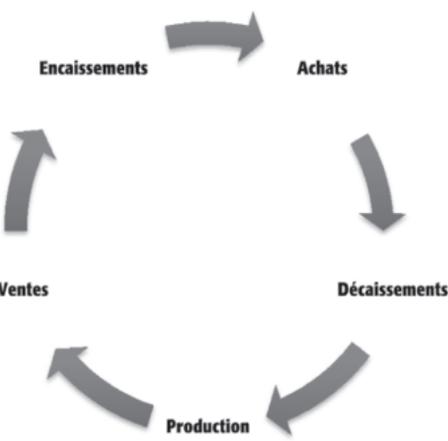
L'activité qui constitue le moteur économique de votre exploitation peut être désignée comme un cycle. En voici quelques exemples présentés sous forme de schémas.



Cycle d'exploitation d'une entreprise de négoce



Cycle d'exploitation d'un prestataire de services



Cycle d'exploitation d'une entreprise de production de biens

Ces illustrations sont simplistes dans la mesure où la réalité est souvent bien plus complexe, mais elles ont le mérite de mettre en évidence **le fonctionnement du cycle d'exploitation en tant que moteur économique**. Nous observons ainsi que les achats sont des préalables indispensables aux ventes et, pour que le cycle fonctionne correctement, il est nécessaire que les ventes soient supérieures aux achats; cela sonne comme une évidence. Les achats et les ventes génèrent des encaissements et des décaissements. Par conséquent, **le carburant du cycle d'exploitation est la trésorerie**. Il est donc indispensable d'apprendre à déterminer la trésorerie et de connaître les techniques subtiles qui permettent de l'optimiser.

4. LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

Lors de mes cours, il m'arrive de poser la question suivante aux étudiants en gestion: «*Quels sont les mots clés pertinents qui peuvent définir les conditions de la réussite économique d'une société?* » J'ai relevé les mots clés qui me sont indiqués en réponse, à savoir: développement, clientèle, chiffre d'affaires, économies, budget, marge, rentabilité, accroissement des ventes, image de marque...

Tout ceci constitue une bonne approche des objectifs à atteindre et des conditions à réunir. Cependant, au préalable, il est nécessaire de définir le socle de votre gestion. Au même titre que la construction d'une maison doit reposer sur des fondations solides, il faut en effet assurer les bases de la sécurité économique de votre entreprise et, évidemment, cette sécurité est d'ordre financière. Une fois cette sécurité prise en compte, tous les mots clés définis ci-dessus peuvent être déclinés dans votre stratégie de gestion.

Mais, tout d'abord, il faut comprendre en quoi consiste cette sécurité financière qui repose sur deux aspects fondamentaux: **la rentabilité et la solvabilité**.

Provisions – Écriture provisoire qui consiste à enregistrer une charge probable dont on ne connaît pas encore le montant précis (litiges, impayés, retours sur ventes dans le cadre de la garantie...).

Reprise sur les provisions – Annulation ou diminution d'une provision préalablement enregistrée.

Soldes intermédiaires de gestion (SIG) – Niveaux consécutifs d'analyse financière permettant de comprendre comment le résultat net s'est constitué.

Subvention d'exploitation – Aide financière versée par un financeur externe (collectivités locales, administration, fondation...) pour aider un projet (nouveau service, soutien à l'emploi...) ou pour aider l'entreprise à équilibrer son budget.

Subvention d'investissement – Aide financière versée par un financeur externe (collectivités locales, administration, fondation...) pour financer l'acquisition d'immobilisations.

Stocks – Actifs destinés à être revendus en l'état (marchandises, produits finis...) ou à être incorporés dans la constitution des futurs produits finis (matières premières, produits inachevés...).

Transferts de charges d'exploitation – Produits venant compenser une charge s'agissant généralement d'un remboursement: assurance dédommageant un sinistre, versement d'un remboursement de salaire consécutivement à un arrêt maladie...

Trésorerie – Argent liquide disponible et mobilisable rapidement pour honorer des dépenses à court terme.

Trésorerie d'actif – Trésorerie disponible en banque ou en caisse.

Trésorerie de passif – Découvert bancaire.

Variation des stocks – Augmentation ou diminution des stocks entre deux périodes.