

FONCTIONS de



Finance/gestion
comptabilité

L'ENTREPRISE

Tous Gestionnaires

> Finance et gestion pour managers

Xavier BOUIN
François-Xavier SIMON

4^e édition

+ de
15 000 ex.
vendus

DUNOD

Vous pouvez contacter les auteurs
aux adresses électroniques suivantes :

Xavier Bouin

xbouin@bspconsulting.fr

François-Xavier Simon

francoisxaviersimon@wanadoo.fr

www.biblioleaders.com

page facebook : bibliothèque des leaders

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion/Graphir design

Mise en page : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocollage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-075763-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), 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 les 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 » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

page facebook : bibliothèque des leaders

Préface	IX
Prologue	XI

Partie I

Fondamentaux	1
Chapitre 1 ■ Comprendre un bilan	5
Les fondamentaux du bilan	7
L'actif	7
Le passif	8
La notion de patrimoine	9
Présentation détaillée du bilan	10
Le haut de bilan	11
Les éléments du bilan liés au cycle d'exploitation	12
La trésorerie	12
Comment évolue un bilan	13
Chapitre 2 ■ Savoir lire un compte de résultat	17
L'articulation du compte de résultat	18
Lien entre bilan et compte de résultat	21
Les écritures de fin d'exercice	22
Les variations de stocks	22
Les amortissements	26
Les provisions	28
Chapitre 3 ■ Utiliser bilan et compte de résultat à des fins opérationnelles	33
Les soldes intermédiaires de gestion	35
Marge commerciale	35
Production de l'exercice et valeur ajoutée	36
Excédent brut d'exploitation	37
Résultat d'exploitation	38
Résultat courant avant impôt	39

Résultat exceptionnel	39
Résultat net comptable	39
Marge brute de production	40
Marge industrielle	41
L'analyse du bilan	41
Le Fonds de Roulement (FR)	41
Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	43
La trésorerie	45
L'autofinancement	47
Première approche du tableau de financement	50
Les flux nets de trésorerie générés par l'activité	51
Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements	51
Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	51
Chapitre 4 ■ Comprendre les enjeux de la communication financière	55
Le rôle des états financiers	56
Les états financiers concourent à donner une image fidèle de la situation financière	57
Comptes sociaux, comptes consolidés et normes IFRS	57
Le processus de consolidation	58
Bilan et compte de résultat IFRS	60
Le bilan	60
Le compte de résultat selon les normes IFRS	63
Reporting et contrôle de gestion, quelles différences ?	66
Chapitre 5 ■ Faire ses premiers pas vers l'analyse financière	69
Utilité des états financiers et de l'analyse financière	70
Connaître sa propre entreprise	70
Connaître les autres entreprises	71
Les ratios	72
Les ratios de rentabilité	72
Les ratios de structure	74
Les ratios du cycle d'exploitation	76
Les principaux ratios, outils dynamiques de l'analyse financière	77
Les ratios du compte de résultat les plus fréquemment utilisés	77
Les ratios du BFR les plus fréquents	78
La rentabilité des investissements	78
Les ratios de création de valeur (voir à cet effet le chapitre sur la création de valeur)	79
Quelques ratios clés relatifs à l'endettement	79
Autres ratios	79

page facebook : bibliothèque des leaders

Premières analyses	79
Cas de l'entreprise Neptune	80
Cas de l'entreprise Poséidon	81
Cas de l'entreprise Titanic	82

Partie II

Enjeux et outils 87

Chapitre 6 ■ Exploiter la comptabilité analytique 91

Les fondamentaux	92
Les charges incorporables	92
La typologie des charges	93
Choix de la méthode	94
Le direct costing (méthode des coûts variables)	94
Le direct costing évolué	94
Les coûts directs	96
Les coûts complets	96
L'Activity Based Costing (ABC)	97
Les coûts pertinents	99
Différents niveaux de marge	103

Chapitre 7 ■ Bâtir un business plan et construire son budget 107

Le business plan	109
Les finalités du business plan	109
Les types de business plan	110
Le contenu du business plan	111
Les budgets	116
Les finalités du budget	116
La procédure budgétaire	117
L'articulation budgétaire	119
Présenter son budget	120
Négocier son budget	122
Le contrôle budgétaire	123

Chapitre 8 ■ Investir avec profit 131

Définition de l'investissement	133
Typologie des investissements	136
Étude quantitative du projet	137
Évaluation de la durée	138
Évaluation du coût total de l'investissement	139
Évaluation des flux nets de trésorerie liés à l'exploitation	141

Analyse de la rentabilité de l'investissement	144
Pay-Back (ou temps de retour)	145
Valeur Actuelle Nette (VAN) ou Net Present Value (NPV)	146
Taux de Rentabilité Interne (TRI) ou Internal Rate of Return (IRR)	148
Prendre en compte le risque	149
Synthèse	150
Chapitre 9 ■ Comprendre la création de valeur	155
Pourquoi rechercher le meilleur retour sur mise	158
Rappel	158
La grande équivalence	158
Le réflexe de retour sur investissement	159
Comment faire progresser la valeur économique créée (VEC)	163
Les 2 grands déterminants de la VEC sur lesquels il faut agir	163
L'arbre de la création de valeur	165
Quelles priorités pour une création de valeur durable	167
Chapitre 10 ■ Générer du cash	173
Identifier les nombreuses sources insoupçonnées de cash	175
Immobilisations	175
Stocks	175
Comptes clients	176
Fournisseurs	178
Exploiter de façon concrète les gisements de cash	178
Partie III	
Piloter la performance économique	197
Chapitre 11 ■ Piloter avec des plans d'actions et le tableau de bord	199
Les champs d'action	201
Les trois dimensions de la gestion	201
Les trois horizons de la gestion	202
Une approche structurante de la gestion : BALISER	203
Borner l'objectif	204
Analyser la situation	204
Lire la météo	204
Imaginer différents scénarios	204
Sélectionner un scénario	204
Établir un plan de route	204
Réaliser le système de suivi	204

www.biblioleaders.com

page facebook : bibliothèque des leaders

Démarche de mise sous contrôle	205
Méthodologie de détermination des indicateurs	206
Le tableau de bord	207
La réunion tableau de bord : résolument orientée vers l'action	208
L'animation de la réunion tableau de bord	
par les acteurs de la performance	208
Chapitre 12 ■ Manager par la valeur	217
Trois pratiques	219
Pratique 1 : l'étude préalable	219
Pratique 2 : la création de valeur au niveau direction générale	220
Pratique 3 : le déploiement au sein de l'organisation	221
Deux grands choix	224
Mettre en place le « cercle vertueux »	224
Piloter le déploiement comme un projet	225
La pesée des performances	228
Les principes	228
Illustration	230
Erreurs à éviter	233
Un dernier conseil	233
Chapitre 13 ■ Communiquer	235
Le processus de communication	236
Informer	237
Former	237
Faire adhérer	239
Impliquer	240
Lexique	243
Équivalents allemands, anglo-saxons, espagnols et italiens	246
Index	256
Bibliographie	258

*À mon épouse Dominique et mes enfants Anaïs, Pierre et Fanny, qui
m'ont encouragé et surtout m'ont*

permis d'abuser de cette ressource rare : leur temps,

*À ma famille, mon père Jacques et ma mère Marie-Louise, fins
gestionnaires,*

À Fabienne et Xavier Bouin, pour leur amitié, leur professionnalisme,

*À Paul Durand, pour ses apports, ses conseils précieux et l'amitié que
je lui porte,*

*Aux nombreux partenaires de ma vie professionnelle
et en particulier Christophe Marion et Frédéric Petit de FinHarmony*

*...et à vous lectrices et lecteurs, pour qui nous avons voulu
cette nouvelle édition utile et agréable*

François-Xavier SIMON

*Merci à
Fabienne,*

Mes clients, collègues et amis

Xavier BOUIN

Préface

Les missions que FinHarmony mène auprès de ses clients internationaux nous confirment que les entreprises sont engagées dans des projets d'amélioration de leur rentabilité. La finance est au cœur des préoccupations des dirigeants. Comme nous l'a encore confirmé l'étude que nous avons réalisée auprès d'universités d'entreprise¹, la formation à la finance est un thème récurrent. En fait, la finance devance le thème du leadership dans les programmes de formation des universités d'entreprise. C'est inattendu, puisqu'elles ont historiquement été créées pour le développement des compétences de leadership et pour renforcer la culture d'entreprise. Mais c'est logique, si l'on veut se donner les moyens d'agir : il faut comprendre comment les actions de tous les jours impactent la performance financière de l'entreprise. Comprendre que nous sommes tous gestionnaires est le premier pas. C'est la prise de conscience du chemin à parcourir.

À partir de ce constat, tout devient possible : identifier les actions pertinentes, les planifier et les suivre dans le temps pour pouvoir les piloter. En effet, le plus important consiste à les adapter en fonction des résultats obtenus. Comme le dit la devise souvent attribuée au « Pape du management », Peter Drucker : « *What gets measured gets managed* »². Cette phrase a le mérite de résumer en peu de mots le rôle fondamental du financier : la mesure au service du management. Elle permet aussi de comprendre pourquoi tous les managers ont besoin de maîtriser les fondamentaux de la finance : il faut savoir lire son tableau de bord pour piloter efficacement.

Christophe Marion

Président de FinHarmony

1 Enquête sur les pratiques des Universités d'entreprises en matière de formations en Finance (publiée en 2014).

2 « On gère ce que l'on mesure ». Cette phrase est souvent citée et possède de nombreux pères ; en définitive, c'est probablement le physicien Lord Kelvin qui l'a prononcée en premier. Quand on sait qu'il est l'inventeur d'une unité de mesure (le degré Kelvin), on ne lui en est que plus reconnaissant.

Prologue

La première réunion du Comité de direction avait été houleuse.

Les résultats de fin d'année qui allaient être communiqués au groupe à la place financière et aux salariés étaient décevants. Xavier, notre directeur général, nous avait tous alignés, et chacun en avait pris pour son grade.

— Bravo, Fabienne, pour les chiffres issus de nos systèmes d'information avec deux jours de retard par rapport aux délais que nous nous étions fixés. Quand je pense que nous avons investi 1M € cette année dans nos nouveaux systèmes d'information...

Notre directeur des systèmes d'information n'avait pas bronché.

Le bilan de l'activité de François, le directeur commercial, bien que conforme aux engagements pris en termes de chiffre d'affaires, était qualifié de médiocre sur le plan de la rentabilité et des dérapages constatés sur les créances clients.

Xavier lui avait demandé de faire un business plan, assorti de plans d'actions réalistes et ambitieux, qui seraient discutés lors du prochain comité de direction.

Le niveau de stock de Pierre, le directeur industriel, avait atteint des sommets d'en-cours qualifiés d'inacceptables.

Ce à quoi il avait rétorqué que « si les prévisions transmises avaient été plus fiables... ».

Le retour fut immédiat :

— Les volumes sont un des aspects, je fais allusion aux chiffres communiqués par la comptabilité analytique, issus de notre nouvel ERP dont il ressort un certain nombre de dérapages entre standards et réels tant au niveau des coûts directs que des coûts complets.

Anaïs, nouvellement nommée aux services généraux, récupérant depuis peu le dossier « nouveau site », en fort dépassement, avait bien reçu le message :

— À ce rythme nous allons bouffer le patrimoine de la boîte. Je veux un dossier d'investissement actualisé pour la fin du mois.

Dominique, responsable des ressources humaines, ayant tenté une incursion pour faire baisser la tension, s'était fait recadrer par un :

— Dominique, quand vous comprendrez la différence entre comptes sociaux, reporting et contrôle de gestion, et surtout entre bilan et compte de résultat, vous pourrez intervenir dans nos discussions économiques.

Quant à moi, Fanny, depuis un an à la direction financière, j'eus droit à la conclusion :

— Il serait temps de sortir de votre tour d'ivoire et d'aller expliquer des concepts simples à vos collègues. Je vous donne deux mois pour améliorer le dialogue de gestion, c'est-à-dire :

- clarifier les notions de gestion ;
- expliquer pourquoi nous utilisons telle approche, tel outil ou tel concept, surtout qu'avec le rachat prochain de la société par le groupe « Faceweb » coté à Paris, il nous faudra faire évoluer notre reporting vers leurs normes pour être consolidé selon leurs normes IFRS, je crois ;
- aider vos collègues à identifier des actions concrètes pour améliorer les performances économiques et financières de Visages, notre groupe, dont la stratégie est clairement la création de valeur, quels que soient ses domaines d'actions stratégiques, dans les activités de négoces, industrielles ou de service.

Bonjour l'ambiance !

Nous étions sortis de cette réunion à 20 h 30, groupés et silencieux...

Partie I

Fondamentaux

page facebook : bibliothèque des leaders

Au Moyen Âge, un promeneur avise trois tailleurs de pierre auxquels il demande ce qu'ils font. Le premier répond : « Je taille des pierres », le deuxième : « Je monte un mur » et le troisième : « Je bâtis une cathédrale ». Le sentiment de participer à un projet plus grand que soi-même, plus grand même que l'entreprise, fait de tous les membres d'une entreprise ou d'une organisation des bâtisseurs de cathédrales.

P. Schwebig,
Les communications de l'entreprise

QCM première partie

1) Le passif représente les ressources, soit ce que l'entreprise doit.

VRAI FAUX

2) L'actif représente les emplois, soit ce que l'entreprise possède.

VRAI FAUX

3) L'actif inclut la totalité des biens que l'entreprise utilise pour réaliser son objet social.

VRAI FAUX

4) Une entreprise cotée en bourse (à Paris) se doit de produire les jeux de compte suivants :

- Comptes sociaux ;
- Comptes consolidés ;
- Comptes analytiques ;
- Liasse fiscale.

5) Le BFR exprime :

- Les ressources à court terme que l'entreprise doit impérativement trouver, en relation avec une variation de son activité/exploitation ;
- Le bénéfice ou la perte supplémentaire que génère un différentiel d'activité, d'un exercice sur l'autre ;
- Le maximum de stocks qu'une entreprise doit acquérir pour faire face à un accroissement de ses ventes, sans déséquilibrer sa structure financière.

6) La marge brute d'autofinancement est toujours inférieure au résultat net.

VRAI FAUX

7) Il est possible de faire l'analyse financière d'une entreprise sans problème en s'appuyant sur le bilan et le compte de résultat.

VRAI FAUX

8) L'excédent brut d'exploitation représente :

- Le résultat avant impôts de l'exercice ;
- La capacité de l'entreprise à générer du profit ;
- Le solde positif du/des compte(s) bancaire(s) de l'entreprise.

9) Le ratio « clignotant » du dépôt de bilan à moyen terme est :

- Bénéfice / Disponibilités ;
- Actif circulant / Passif circulant ;
- Capitaux propres / Disponibilités ;
- Bénéfice / Excédent brut d'exploitation ;
- Impôts / Résultat net.

10) L'insolvabilité est la caractéristique d'une entreprise :

- qui fait des pertes ;
- qui a un découvert ;
- dont la totalité des actifs ne permet pas de rembourser le passif.

11) La capacité de remboursement des dettes financières d'une entreprise est mesurée par le ratio DLMT / MBA (dettes à long et moyen termes / marge brute d'autofinancement).

VRAI

FAUX

www.biblioleaders.com

page facebook : bibliothèque des leaders

Chapitre 1

Comprendre un bilan

Executive summary |

- **La comptabilité générale** enregistre l'ensemble des opérations réalisées par l'entreprise dans le cadre de son activité (ventes, achats, rémunérations, etc.) ainsi que leur traduction en flux financier.
- **Les deux principaux états** issus de la comptabilité générale sont le bilan et le compte de résultat. Il est indispensable de connaître la structure du bilan.

De retour dans mon bureau, je rangeai machinalement mes dossiers, pensant à ma démission prochaine.

Je m'apprêtais à partir rageusement, lorsque Dominique frappa à ma porte et rentra discrètement.

— Je ne te demande pas comment ça va. J'imagine que tu es dans le même état que moi.

Je la regardai en inspirant longuement.

Elle poursuivit.

— Demain j'ai rendez-vous avec les représentants des salariés pour une réunion de présentation des résultats annuels. Et j'avoue que cette année je me sens encore plus stressée que d'habitude.

— Que puis-je faire pour toi ?, dis-je en regardant ma montre.

— Peux-tu en un petit quart d'heure m'expliquer ce qu'est un bilan, un compte de résultat, comment ça marche ?

— C'est tout ?

Silence.

— Bien, je vais essayer. Le bilan c'est la photographie du patrimoine de l'entreprise à un instant donné. Tandis que le compte de résultat, pour simplifier, ce sont « les recettes et les dépenses » de l'entreprise acquises et engagées sur une période donnée.

Dominique m'interrompit.

— Le patrimoine ?

— Si je devais faire le bilan de ton patrimoine personnel à ce jour, comment me le décrirais-tu ?

— Tu veux savoir ce que je possède ?

— En quelque sorte et en partie oui. Mais je te rassure, je n'ai pas l'intention de rentrer dans le détail des montants. Alors quel est ton patrimoine ? De quoi est-il constitué ?

— Bien... disons que je possède une voiture, une maison à la campagne avec un petit terrain, quelques bijoux de famille. Dois-je parler des meubles, de l'électroménager... ?

— Pas dans le détail, mais continue de me décrire tes biens.

— Jusqu'à quel niveau ?

— Jusqu'au niveau le plus liquide.

— Liquide ? Tu veux dire l'argent, les boissons...

— Oui, tu en as ?

— Plutôt, et je peux te dire qu'en début de mois les placards sont pleins, tandis que le compte en banque se vide. J'ai aussi une employée de maison...

Je me mis à rire, Dominique s'interrompit.

— Tu la possèdes ? Elle t'appartient ?

— Non, mais je l'emploie et donc je lui dois de l'argent, et pas seulement à elle mais aussi à l'URSSAF, car je la déclare.

— C'est bien, je te signale que tu me parles de dettes et non plus de biens.

— Eh bien pour l'entreprise c'est la même chose ! ■

Les fondamentaux du bilan

L'actif

L'entreprise dispose de biens qu'elle possède et qui figurent à l'actif de son bilan.

Comme les comptables ont des règles, il a été décidé pour en faciliter la lecture de les classer par ordre de liquidité croissante. C'est-à-dire les biens les moins « liquidables », tels qu'un terrain et une maison, tout en haut. On appelle cela l'actif immobilisé.

Et les biens les plus liquides en bas, comme par exemple « un bas de laine » ou de l'argent sur un compte à la banque, qui s'appelle le disponible.

Au milieu sont classées les « réserves de produits » (aliments, produits d'entretien, habits) qui circulent plus ou moins rapidement, selon le rythme d'exploitation de l'activité au cours du mois et appelées actif circulant. Dans cette partie figurent également les créances clients sous la rubrique Clients.

L'ensemble des stocks, des créances et des disponibilités constitue l'actif circulant.

Précisons que les créances clients ne sont pas le chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires est constaté dans le compte de résultat, présenté au chapitre II. Le compte clients correspond aux sommes facturées aux clients non encore encaissées. Ces sommes que doivent les clients correspondent à des prestations, des services, des produits vendus, mais qui ne sont pas encore réglés et donc à ce titre qui n'ont pas été virés sur les comptes bancaires.

Le chiffre d'affaires pour un particulier correspondrait aux salaires et rémunérations perçus. Si un employeur virait le salaire du mois écoulé non pas quelques jours avant la fin du mois, comme c'est la pratique habituelle, mais quelques jours après, les montants ainsi dus à une personne correspondraient pour celle-ci aux créances clients de l'entreprise.

page facebook : bibliothèque des leaders

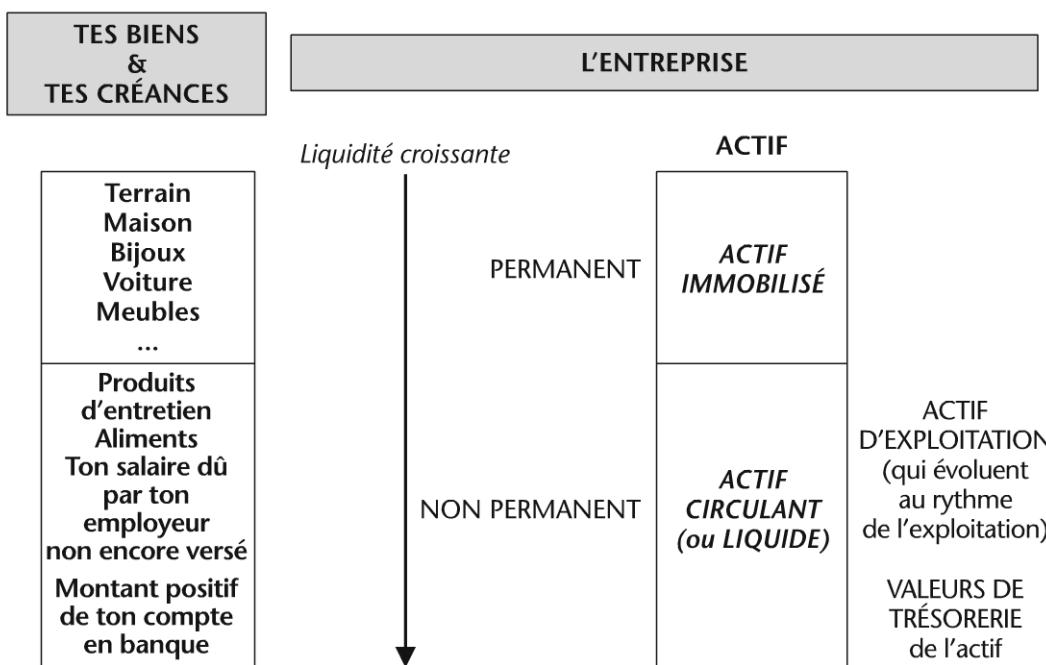


Figure 1.1 – L'actif en grandes masses

Le passif

- Intéressant et clair... Ainsi, l'actif représente mon patrimoine ?
- Pas vraiment, Dominique, à moins que..., mais te connaissant, ça m'étonnerait.
- Si tu vendais tous tes biens, ta fortune correspondrait-elle à ces montants ?
- Bien sûr que non, j'ai aussi des dettes, qu'il me faudrait rembourser.
- Envers qui ?
- Ma banque, mes amis, ma famille. D'ailleurs tu m'y fais penser, Vincent, mon frère, me doit de l'argent, il faudra que je l'appelle.
- Ce que te doit Vincent, c'est ce que l'entreprise appelle un prêt, qui figure... Dominique m'interrompit, souriante.
- ... dans l'actif immobilisé du bilan !
- Parfaitement, dans les immobilisations financières. Revenons à tes dettes. À qui dois-tu de l'argent ?
- Comme tout le monde, à tout le monde : à ma banque – gros emprunts sur la maison –, à des copains à qui j'ai promis une rémunération pour des travaux effectués dans la maison, au Trésor Public auquel j'ai demandé un rééchelonnement de ma dette, à mon employée de maison que je n'ai toujours pas payée ce vendredi 4...
- ... Mais tu me déprimes, car j'ai quand même fait des efforts d'épargne. Ainsi, lorsque j'ai acheté ma maison, j'ai fait un apport personnel, et j'ai quelques réserves de côté du fait de plans épargne entreprise et autres.
- Pour l'entreprise il en va de même. ■

L'entreprise a mis en place des financements qui figurent au passif de son bilan afin de financer ses biens (actif).

Dans le même souci de lecture et de règle, l'ordre des experts comptables a opté pour un classement par ordre d'exigibilité croissante.

C'est-à-dire que les dettes remboursables en dernier, tels que les apports et les emprunts à long terme, figurent tout en haut. On appelle ça les capitaux permanents, puisque appelés à durer.

Et les dettes les plus immédiatement remboursables, comme par exemple le découvert figurent en bas.

Au milieu sont classées les dettes envers les proches, telles que le compte Fournisseurs que l'on saura davantage faire attendre qu'un employé (personnel) ou que le Trésor et l'URSSAF, toujours prompts et diligents à adresser des avis de mise en recouvrement. Ces éléments du passif circulent plus ou moins rapidement, selon le rythme d'exploitation de l'activité au cours du mois.

L'ensemble des dettes à court terme et moyen termes (dont le découvert) constitue le passif circulant.

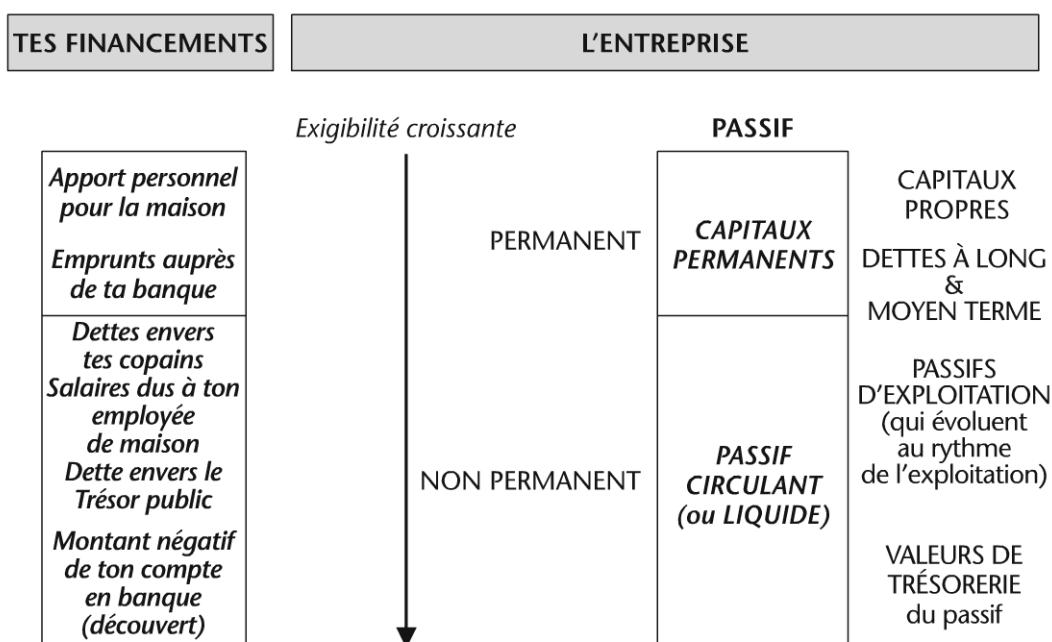


Figure 1.2 – Le passif en grandes masses

La notion de patrimoine

Il s'agit tout simplement de la différence entre les biens et les créances – l'ensemble de l'actif – et l'ensemble des dettes au passif. En d'autres termes, à la valeur réelle près des biens et la juste estimation des dettes.

le patrimoine correspond aux capitaux propres, c'est-à-dire cet élément des capitaux permanents net d'emprunts à moyen ou long terme.

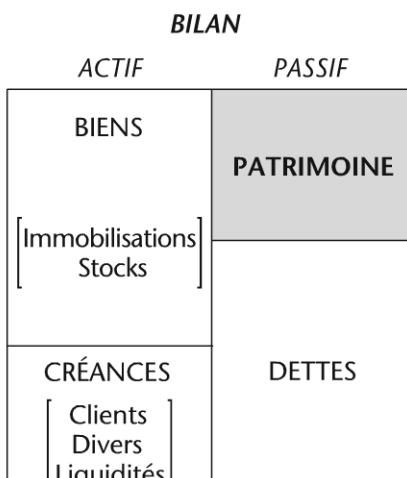
Il est à noter que, comme dans la nature, rien ne se perd, rien ne se crée, et la loi comptable veut en ce sens que (voir. figure 1.3) :

Biens et créances = Financements, soit Actif = Passif.

Présentation détaillée du bilan

— Rentrions dans le détail, proposai-je à Dominique. Pour cela, nous allons regarder dans un premier temps le haut de bilan, puis nous analyserons les éléments liés au cycle d'exploitation, pour finir par les aspects liés à la trésorerie de l'entreprise, le nerf de la guerre en quelque sorte.

Pour simplifier la présentation nous ignorerons les éléments de l'actif et du passif hors exploitation (valeurs mobilières de placement à l'actif, créances sur cessions d'immobilisations, dettes sur acquisitions de valeurs mobilières de placement au passif par exemple). ■



Biens + Créesances – Dettes = Patrimoine

Figure 1.3 – Bilan et patrimoine

Le haut de bilan

Tableau 1.1 – Éléments liés au haut de bilan

ACTIF	PASSIF
Les immobilisations :	Les capitaux permanents :
C'est le capital technique de l'entreprise.	
1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES <ul style="list-style-type: none"> • Frais d'établissement • Frais de recherche et de développement • Droit au bail • Fonds commercial 2. IMMOBILISATIONS CORPORELLES <ul style="list-style-type: none"> • Terrains • Constructions (usines, bâtiments) • Matériels, machines • Outils 3. IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES <ul style="list-style-type: none"> • Participations : montant du capital détenu par l'entreprise • Prêts à long terme 	A. CAPITAL = Sommes apportées par les actionnaires (propriétaires de l'entreprise) et qui leur donnent droit à une part des bénéfices distribués en fonction de leur apport (dividendes) B. RÉSERVES = Résultats des années antérieures qui ont été « épargnés » par l'entreprise C. REPORT À NOUVEAU = Résultats (bénéfices ou pertes) de la période ou des périodes antérieures D. RÉSULTAT DE L'EXERCICE = Résultat de l'exercice en instance d'affectation.
Les immobilisations sont destinées à servir de façon durable à l'entreprise. Elles se renouvellent lentement.	E. DETTES À LONG ET MOYEN TERMES = Capitaux mis à la disposition de l'entreprise : pour une durée d'au moins 1 an ; par des banques et des organismes de crédit ; dans le but de financer les éléments permanents de l'actif (immobilisations). LES DETTES À LONG ET MOYEN TERMES FONT PARTIE DE L'ENDETTEMENT
	$\begin{aligned} & A + B + C + D \\ & = \text{Capitaux propres qui appartiennent à l'entreprise} \\ & A + B + C + D + E \\ & = \text{Capitaux permanents} \end{aligned}$

Les immobilisations sont donc financées par des capitaux permanents

Les éléments du bilan liés au cycle d'exploitation

Tableau 1.2 – Éléments du bilan liés au cycle d'exploitation

ACTIF	PASSIF
L'actif d'exploitation	Le passif d'exploitation
comprend les éléments qui ne restent pas de façon durable dans l'entreprise, et qui sont à plus ou moins brève échéance transformés en liquidités.	ensemble des sommes dues par l'entreprise à des tiers dont l'existence est liée à l'exploitation courante.
STOCKS – de matières ; – d'en-cours ; – de produits finis ; – de marchandises.	
AVANCES ET ACOMPTESES VERSÉS SUR COMMANDES	AVANCES ET ACOMPTESES REÇUS SUR COMMANDES
CLIENTS	FOURNISSEURS
AUTRES CRÉANCES	DETTES FISCALES ET SOCIALES
Stocks et clients sont des postes dont la gestion est fondamentale	AUTRES DETTES

L'actif d'exploitation est financé par des ressources qui elles aussi se renouvellent rapidement

La trésorerie

Tableau 1.3 – Éléments du bilan liés à la trésorerie

ACTIF	PASSIF
Le disponible	Les dettes à court terme
Ensemble de liquidités possédées par l'entreprise dans ses caisses et détenues sous forme de comptes bancaires débiteurs (solde positif) utilisables immédiatement.	Correspondent aux dettes financières accordées essentiellement par des banques : – découvert bancaire ; – crédits de trésorerie. Elles font partie de l'endettement

Lorsque les dettes à court terme dépassent le disponible, la Trésorerie est négative.
Le rôle du trésorier est de réaliser le meilleur équilibre possible.

Comment évolue un bilan

Afin d'illustrer nos propos, je proposai à Dominique la séquence suivante. Je pris une feuille blanche, y traçai les 3 éléments représentatifs du haut de bilan, du cycle d'exploitation et de la trésorerie de l'actif et du passif et en fit 3 copies. ■

Tableau 1.4 – Bilan vierge

ACTIF	PASSIF
Total actif :	Total passif :

Ayant passé la feuille à Dominique, je lui posai les questions suivantes et lui demandai de compléter la première feuille.

- Nous créons une société toutes les deux, et en tant qu'actionnaires nous décidons d'apporter nos économies permettant de constituer un capital de départ de 25 000 euros. Comment se présente notre bilan, une fois l'apport réalisé ?
- Facile, répondit Dominique en me présentant la feuille. ■

Tableau 1.5 – Bilan d'ouverture

ACTIF	PASSIF
	Capital : 25 000
Banque : 25 000	
Total actif : 25 000	Total passif : 25 000

Nous décidons donc d'acheter, deux jours plus tard, pour préparer son exploitation du matériel pour 32 000 euros.

Et nous obtenons un prêt de 10 000 euros de la part de notre banque. ■

Tableau 1.6 – Bilan 2 jours plus tard

ACTIF	PASSIF
Matériel : 32 000	Capital : 25 000 Emprunt : 10 000
Banque : 3 000	
Total actif : 35 000	Total passif : 35 000

1. Comprendre un bilan

Ayant obtenu notre première commande client, 5 jours plus tard, pour laquelle nous obtenons 1 000 euros d'acompte, nous passons une commande de matières premières pour un montant de 10 000 euros auprès d'un fournisseur qui demande 50 % d'acompte et nous livrera sous huitaine. ■

Tableau 1.7 – Bilan une semaine après la constitution

ACTIF		PASSIF	
Matériel :	32 000	Capital : Emprunt :	25 000 10 000
Acompte fournisseurs :	5 000	Acompte client :	1 000
Banque :	0	Découvert :	1 000
Total actif :	37 000	Total passif :	37 000

- Ainsi évolue un bilan, et comme tu peux le constater ton patrimoine n'a pas évolué. Il est resté de 25 000 pendant toutes ces opérations.
 - Et nous sommes déjà à découvert ! éclata de rire Dominique.
 - En es-tu vraiment surprise, nous connaissant ?
 - Mais je te rassure, tant que notre exploitation n'a pas effectivement commencé, il n'y a ni enrichissement, ni appauvrissement de notre patrimoine, aux évolutions près du marché sur la valeur des biens et des créances (inflation, dépréciation...).
- Il était environ 23 h 00, et nous décidâmes de nous quitter, en prenant rendez-vous à l'aube pour expliquer le compte de résultat. ■

MODÈLE DE BILAN

ACTIF	Exercice N			Exercice S.I.
	Exercice N-1	Montant prov. (à déduire)	Net	
Capital souscrit non appelé (0)	x	x	x	x
Immobilisations incorporelles :				
Frais d'établissement				
Frais de recherche et de développement				
Concessions, brevets et similaires				
Fonds commercial (1)				
Autres immobilisations incorporelles				
Avances et reçues si immo incorporelles				
Immobilisations corporelles :				
Terrains				
Constructions				
Installations techniques, matériels & outils				
Autres immobilisations corporelles				
Immobilisations corporelles en cours				
Avances et reçues si immo corporelles				
Immobilisations financières (2) :				
Participations évaluées selon la méthode de mise en équivalence				
Autres participations				
Créances rattachées à des participations				
Autre titre immobilisé				
Prêts				
Autres immobilisations financières				
Total (I)	x	x	x	x
Stocks :				
Matières premières et approvisionnements				
En cours de production de biens				
En cours de production de services				
Marchandises (à recouvrir en l'état)				
Avances et reçues versés si commandes				
Créditores				
Clients et comptes rattachés (3)				
Autres créances (3)				
Capital soucié appelé non versé				
Divers :				
Valeurs mobilières de placement (4) :				
Disponibilités				
Charges constatées à l'avance (3)				
Total (II)	x	x	x	x
Chargés à répartir sur plusieurs exercices (III)	x	x	x	x
Primes de renforcement des obligations (IV)	x	x	x	x
Écart de conversion actif (V)	x	x	x	x
Total Général (II + V)	x	x	x	x
Relevé des disponibilités				
Comptes de capital et provisions				
Classement				
Propriété :	Imm.	Imm. dans actions propres		
	Stocks			
		Créditrices (4)		



Fiche pratique

Présentation d'un bilan modèle

L'essentiel

- ► **À l'actif du bilan** figurent les immobilisations, les stocks, les créances et les disponibilités de l'entreprise pour réaliser son activité. L'actif est classé par ordre de liquidité croissante.
- ► **Au passif du bilan** figurent les dettes de l'entreprise qui lui permettent de financer son actif. Elles sont constituées des capitaux propres (apports des actionnaires), des dettes financières et de l'ensemble des dettes contractées auprès des différents partenaires de l'entreprise. Le passif est classé par ordre d'exigibilité croissante.
- ► **Il y a naturellement égalité** parfaite entre l'actif et le passif.
- ► **Par analogie, le bilan** exprime la situation patrimoniale de l'entreprise comme pourrait le faire tout individu pour évaluer la valeur de son patrimoine. Son patrimoine étant égal à la valeur de son actif diminué des dettes qu'il a contracté.

Chapitre 2

Savoir lire un compte de résultat

Executive summary |

- **Quel est l'état du patrimoine de l'entreprise ?** Comment l'entreprise a-t-elle fait fructifier ses résultats depuis sa création ? Le bilan apporte des réponses à ces questions.
- **Le compte de résultat** présente par année comment l'entreprise réalise son résultat par l'addition d'un certain nombre de produits pour lesquels elle a engagé un certain nombre de charges.
- **Dernière ligne du compte de résultat**, le résultat de l'exercice s'inscrit naturellement au bilan au niveau des capitaux propres.

- Le lendemain à l'aube.
- La logique de construction du bilan et sa lecture me sont maintenant plus accessibles. Peux-tu, tout aussi simplement, m'expliquer le compte de résultat ? ■

L'articulation du compte de résultat

- Bien sûr ! Et puisque cela t'a paru clair, nous allons poursuivre la comparaison avec ta situation. Je t'ai dit hier soir que le compte de résultat, et c'est partiellement vrai, fait état de tes recettes acquises et de tes dépenses engagées au cours d'une période donnée. Au compte de résultat, les recettes s'appellent produits et les dépenses charges. Alors donne-moi des exemples de recettes.
- Mon salaire évidemment.
- Mais encore ?
- Peut-être les intérêts de mon compte de caisse d'épargne et de mon PEE (plan d'épargne entreprise).
- Pas peut-être. Sûrement !
- Et si je t'ai bien compris, lorsque Vincent me remboursera, cela ne constituera pas une recette mais une annulation du prêt que je lui avais octroyé.
- Exactement. La vente est inscrite au compte de résultat tandis que le remboursement du prêt est...
- À l'actif du bilan, m'interrompit vivement Dominique.
- Impressionnant ! Mais poursuivons...
- Malheureusement, je ne vois pas vraiment d'autres recettes.
- Ce n'est pas grave. Gageons que tu trouveras plus facilement des dépenses.
- Hélas oui ! Le loyer, l'électricité, le chauffage, l'école des enfants, l'habillement, l'essence pour la voiture, les assurances, les frais de découvert. Je pourrais t'en citer encore.
- Je n'en doute pas. Tu aurais pu citer ton redressement fiscal.
- Mais c'est exceptionnel ! J'espère bien que cela ne se renouvellera pas.
- C'est exactement le mot que je voulais entendre : exceptionnel. Tu reconnaîtras tout de même que seule la pénalité qui t'a été infligée a un caractère exceptionnel, l'impôt étant une charge normale. Vois-tu, si nous essayons de classer tes différentes dépenses, nous pourrions dire que certaines ont un caractère normal. Ce sont les dépenses de loyer, d'énergie, les assurances, l'habillement, etc. D'autres ont un caractère financier : les intérêts sur emprunt et les agios sur découvert. Et enfin une dernière catégorie de charges présente un caractère exceptionnel : ta pénalité sur redressement fiscal.
- Attends, j'ai compris : le compte de résultat est classé de la même manière. Il y a les charges ayant un caractère normal, c'est-à-dire celles liées à l'exploitation de l'entreprise.

- On les appelle d'ailleurs les charges d'exploitation.
- Puis viennent les charges financières et les charges exceptionnelles. C'est cela ?
- Exactement. Et du côté des produits, nous retrouvons la même logique de produits d'exploitation, produits financiers et produits exceptionnels. ■

Il se dégage ainsi plusieurs niveaux de résultat :

- le résultat d'exploitation, égal à la différence entre les produits et charges d'exploitation ;
- le résultat financier, égal à la différence entre les produits et charges financières ;
- le résultat exceptionnel, égal à la différence entre les produits et charges exceptionnels.

En clair :

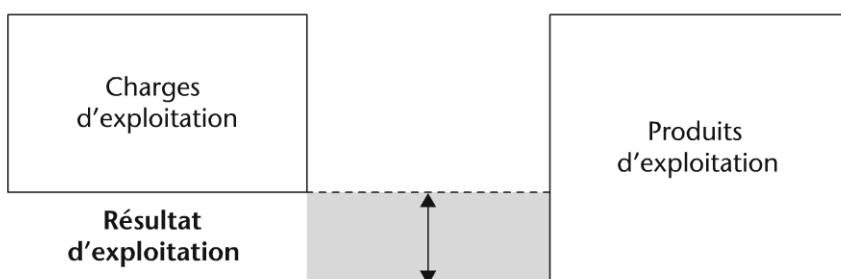


Figure 2.1 – Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation mesure la performance industrielle et commerciale de l'entreprise

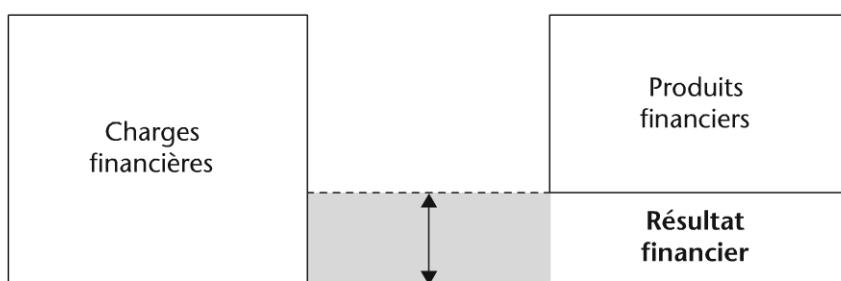


Figure 2.2 – Le résultat financier

Le résultat courant est égal au résultat d'exploitation augmenté du résultat financier. Il mesure la performance industrielle et commerciale après la prise en compte de la politique de financement de l'entreprise.

2. Savoir lire un compte de résultat

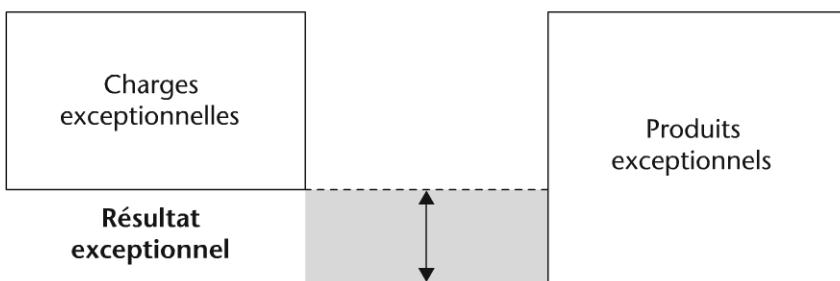


Figure 2.3 – Le résultat exceptionnel

Le résultat net de l'entreprise est quant à lui égal à la somme de ces trois résultats (d'exploitation, financier et exceptionnel) diminuée de la participation des salariés aux résultats et de l'impôt sur les sociétés.

Le résultat net exprime la performance globale de l'entreprise après prise en compte de tous les éléments exceptionnels qui sont, pour partie, la résultante de décisions relevant de la direction générale, telles que les restructurations, l'impact des cessions, (+ ou – values), etc.

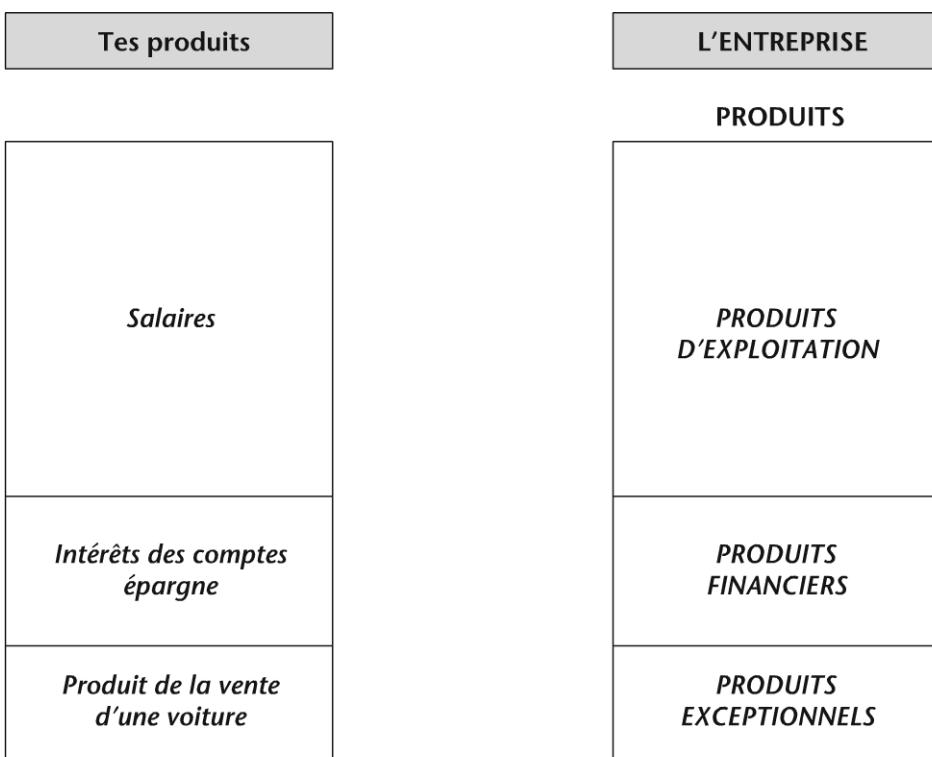


Figure 2.4 – Compte de résultat – Les produits

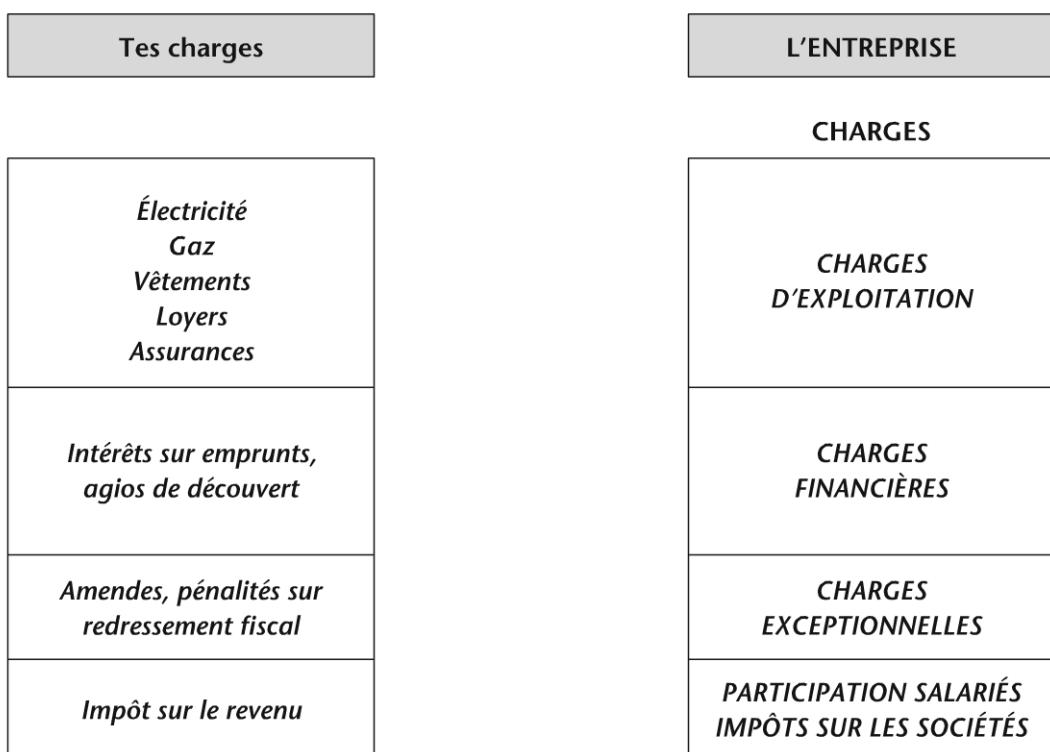


Figure 2.5 – Compte de résultat – Les charges

Lien entre bilan et compte de résultat

- Et où va le résultat à ton avis ?
- J'imagine que c'est celui que l'on retrouve au bilan.
- Bingo ! Et qui, par conséquent, vient enrichir ou grever ton patrimoine tout comme les économies que tu arriveras un jour à réaliser vont venir enrichir ton patrimoine

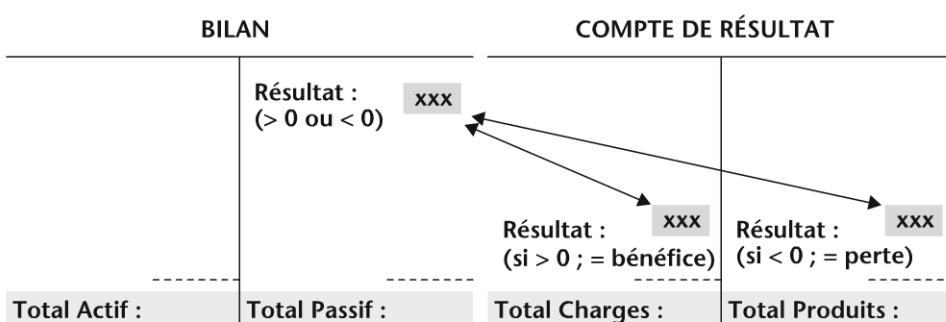


Figure 2.6 – Lien entre bilan et compte de résultat

- Tu as raison. Ces dernières années, j'ai plutôt l'impression de le grever.
- Tu comprends mieux maintenant le lien qui existe entre compte de résultat et bilan. ■

Le compte de résultat présente le résultat dégagé par l'activité d'une période ; il est constitué de sommes arithmétiques : la somme du CA, des achats, etc.

Le bilan présente la situation du patrimoine à un instant t (la fin de cette période) ; il est constitué de soldes : le solde des créances, le solde des dettes à la date d'établissement du bilan, etc.

Attention à l'incidence de la TVA :

- Au bilan :
 - les créances clients et les dettes fournisseurs sont exprimées en TTC, car ce sont les sommes que l'entreprise va encaisser ou décaisser ;
 - les stocks et l'actif immobilisé sont exprimés en HT, car c'est bien la valeur de ce que l'entreprise possède.
- Au compte de résultat : les charges et les produits sont exprimés en HT.

Les écritures de fin d'exercice

Le but du compte de résultat est de dégager le résultat (bénéfice ou perte) réalisé au cours d'une période. Par ailleurs, le résultat doit traduire l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise, conséquence de son activité et de la variation des éléments de son patrimoine.

Il est donc nécessaire de connaître précisément toutes les charges et tous les produits relatifs à une période. Ce point nous amène à examiner certains éléments de l'actif, notamment les stocks, les immobilisations et d'autres créances telles que les clients par exemple, et à prendre en compte leur incidence sur le compte de résultat.

Les variations de stocks

■ Les variations de stocks de marchandises, matières premières et approvisionnement

- Admettons qu'Anaïs, souhaitant bénéficier d'une offre de prix intéressante, acquière fin décembre des matières premières pour 3 millions d'euros. Dans la comptabilité, la facture est enregistrée en achat. Le patrimoine de la société s'est-il pour autant appauvri ?
- Non, nous avons les matières premières en stocks.

— Eh bien voilà, le but du compte de résultat est de dégager le résultat (bénéfice ou perte) réalisé au cours d'une période. Ainsi, il est nécessaire pour déterminer ce résultat de connaître précisément, au niveau des charges d'exploitation, les achats réellement utilisés par l'entreprise au cours de la période pour exercer son activité (et non pas la totalité des achats), ce que l'on nomme les achats consommés. ■

C'est là qu'intervient la notion de variation de stock, car les achats consommés sur une période correspondent aux achats de la période augmentés de la variation du stock.

Supposons un stock au début de l'exercice (que l'on nomme stock initial) de zéro. Les achats consommés (c'est-à-dire réellement utilisés) sont donc égaux au montant des achats de la période moins ceux qui restent en stock à la fin de l'exercice (stock final). Cela signifie que les achats de la période ont servi non seulement à fabriquer les produits, mais également à constituer des stocks de matières premières. Notons que le raisonnement est exactement le même pour les achats de marchandises des activités de négoce.

Inversement, et considérons maintenant qu'il existait un stock au début de l'exercice et aucun à la fin, les achats de la période n'ont pu couvrir les besoins de la production au cours de cette période et il est nécessaire de puiser dans les stocks pour assurer la production. Le montant des achats consommés (c'est-à-dire réellement utilisés) est alors égal au montant des achats augmenté du montant des matières premières puisées dans les stocks.

Dans le premier cas, achats consommés = achats + augmentation globale du stock.

Dans le second cas, achats consommés = achats + diminution globale du stock.

Mais dans la réalité, ces exemples simplifiés sont rares. Généralement il existe un stock au début de l'exercice ainsi qu'en fin d'exercice. L'augmentation globale du stock ou sa diminution se calculera comme la différence entre le montant du stock initial et celui du stock final. Et c'est ce que l'on appelle la variation de stocks. Ainsi de façon générale :

$$\text{Variation de stock} = \text{stock initial} - \text{stock final}$$

et

$$\text{Achats consommés} = \text{achats} + \text{variation de stock}.$$

Et mécaniquement par le calcul, cette variation sera positive s'il y a eu une diminution globale du stock, et négative s'il y a eu une augmentation du stock.

Notons que (achats + variation de stock) traduit bien l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise, conséquence de son activité et de la variation des éléments de son patrimoine :

- les achats traduisent un appauvrissement dû à l'activité (qui générera ensuite bien sûr des produits par le biais du chiffre d'affaires) ;
- la variation de stock traduit quant à elle un enrichissement ou un appauvrissement des éléments de son patrimoine (selon que le stock a augmenté ou diminué).

■ La production stockée : variations de stocks de produits finis, intermédiaires ou en-cours

En ce qui concerne les produits finis, intermédiaires ou en-cours en stocks on parle de production stockée (et non plus de variation de stock), mais le raisonnement est le même.

Ainsi il est nécessaire, pour déterminer le résultat dégagé au cours de l'exercice, de connaître précisément, au niveau des produits d'exploitation cette fois, la production réellement réalisée au cours de l'exercice par l'entreprise pour exercer son activité et non pas seulement la production vendue.

Si les produits fabriqués ont été insuffisants pour satisfaire toutes les ventes de produits finis (production vendue) réalisées sur la période, cela signifie que l'on a puisé dans les stocks de produits finis pour réaliser la totalité de ces ventes.

Si inversement les quantités de produits fabriqués ont été supérieurs aux quantités de produits finis vendus cela signifie que ceux-ci sont restés en stock et ont augmenté le stock initial.

Et ces exemples valent bien sûr également pour les autres stocks de produits (intermédiaires ou en-cours).

Dans le premier cas, production = production vendue – diminution globale du stock.

Dans le second cas, production = production vendue + augmentation globale du stock

La diminution globale du stock ou son augmentation se calculera alors comme la différence entre le montant du stock final et le montant du stock initial. Et c'est ce que l'on appelle la production stockée.

Ainsi de façon générale :

$$\text{Production stockée} = \text{Stock final} - \text{stock initial}$$

et

$$\text{Production de l'exercice} = \text{Production vendue} + \text{Production stockée} + \text{Production immobilisée.}$$

La production stockée sera positive s'il y a eu augmentation globale du stock et négative en cas de diminution (car correspond à un déstockage en réalité).

La production immobilisée, quant à elle, correspond à une production de l'exercice qui n'a été ni vendue sur l'exercice, ni stockée dans le but d'une vente ultérieure à court ou moyen termes sur une autre période, mais immobilisée à l'actif du bilan car destinée à être conservée par l'entreprise à long terme (travaux faits par l'entreprise pour elle-même par exemple).

Notons que (production vendue + production stockée + production immobilisée) traduit bien l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise, conséquence de son activité et de la variation des éléments de son patrimoine :

- la production vendue traduit un enrichissement dû à l'activité ;
- la production stockée traduit un enrichissement ou un appauvrissement des éléments de son patrimoine (selon que le stock a augmenté ou diminué) ;
- la production immobilisée traduit quant à elle un enrichissement de son patrimoine (augmentation des immobilisations).

Attention, la production vendue est exprimée fort justement en prix de vente, alors que la production stockée l'est en coût de production. En effet la règle veut que l'on ne valorise pas au-delà du coût de production un produit qui n'a pas encore été vendu.

Exemple

Imaginons l'impact sur le résultat d'une fabrication, dont le coût de production représente 1 million d'euros et le prix de vente HT 1,8 million d'euros, qui n'a

2. Savoir lire un compte de résultat

été livrée au client et donc facturée au client que le 3 janvier. En clôturant les comptes au 31 décembre, il apparaîtra au compte de résultat une production stockée pour 1 million. Si elle avait été livrée, il apparaîtrait une production vendue pour 1,8 million. Soit 800 K€ de résultat net supplémentaire.

- Je comprends mieux maintenant pourquoi Xavier s'énerve comme un fou à chaque fin d'exercice. Non seulement un jour de facturation peut faire gagner 30 jours de trésorerie par le truchement des conditions de paiement (*cf. fiche technique chapitre III*), mais en plus dans ce cas on change également le résultat.
- Oui, et pour notre activité gestion par affaires, le phénomène est encore plus exacerbé. Les paiements se font par jalons et portent à chaque fois sur des montants élevés. Un jour de retard pour la livraison des jalons n'a pas grande incidence en général sur le respect du délai final de l'affaire. En revanche, l'impact sur la marge peut être considérable. Sur le projet EGG, nous avons pris du retard à la livraison du jalon 2, au terme duquel nous pouvions facturer 5 millions d'euros. Je ferai l'impasse sur les pénalités de retard que nous avons dû régler. Le décalage de paiement de 30 jours des 5 millions nous a coûté, compte tenu d'un coût de financement annuel de 7 %, un peu plus de 29 000 euros. Soit une bonne partie de la marge sur cette affaire. Tu comprends pourquoi nous avons mis la trésorerie dans le tableau de bord des chargés d'affaires. ■

Les amortissements

- Dis-moi, et les amortissements qu'est-ce que cela recouvre exactement ?
- Très bonne question. Et c'est entre autres à cause des amortissements que l'on ne peut parler de dépenses mais de charges. En fait, les amortissements sont la constatation comptable de la dépréciation d'un bien. Ils ne correspondent en aucun cas à une sortie de trésorerie. Prenons ta voiture par exemple. Est-ce qu'aujourd'hui elle vaut toujours le prix auquel tu l'as achetée il y a deux ans. ?
- Bien sûr que non. Tu parles d'un investissement ! Il se déprécie tous les jours.
- Par conséquent ton patrimoine n'est plus le même qu'au jour de l'achat.
- Oui.
- Eh bien, c'est le rôle des amortissements de constater cette dépréciation. Je te rappelle que le résultat doit traduire l'enrichissement ou l'appauvrissement de l'entreprise, conséquence de son activité et de la variation des éléments de son patrimoine. ■

Au bilan, une immobilisation dont la valeur s'est dépréciée a pour effet de diminuer la valeur de l'actif immobilisé et, par conséquent, le patrimoine.

En contrepartie et pour que tout s'équilibre, on constate au compte de résultat, d'une certaine manière, « un loyer » représentatif de l'utilisation du bien pour pouvoir réaliser son activité au cours de l'année.

Concrètement, au compte de résultat, l'utilisation du bien est constatée par le biais d'une dotation aux amortissements dont le montant augmente les charges et a pour effet de diminuer le résultat. Au bilan, l'amortissement correspondant vient en déduction de la valeur initiale du bien porté en immobilisation et qui s'est déprécié et a pour effet de donner une image plus fidèle de la valeur de ce bien. On parle alors de la valeur nette de l'immobilisation.

Et pour plus de précision concernant cette dotation aux amortissements, elle représentera au compte de résultat une charge d'exploitation lorsqu'elle se rapportera à un amortissement « normal ou ordinaire » relatif à une immobilisation corporelle ou incorporelle, une charge financière concernant les immobilisations financières, et une charge exceptionnelle lorsqu'elle aura un caractère exceptionnel.

Il y a principalement deux grandes catégories d'amortissement : les amortissements linéaires et les amortissements dégressifs.

- L'amortissement linéaire a pour but, comme son nom l'indique, d'amortir un bien de manière linéaire, c'est-à-dire avec des montants identiques pour chaque période constituant la durée de l'amortissement.
- L'amortissement dégressif consiste à amortir plus vite le bien dans les premières années d'amortissement (*cf. fiche technique en fin de chapitre*).

- D'accord. Si j'ai bien compris, le choix de la méthode d'amortissement influe sur le résultat de l'entreprise.
- Exactement. Par exemple, si nous choisissons d'amortir un bien sur une durée normale d'utilisation de cinq ans, au bout de ces cinq années, nous aurons effectivement amorti la totalité du bien, mais pas du tout au même rythme. Au terme de la première année, nous amortirons une somme presque deux fois plus importante en dégressif qu'en linéaire. Dans mon exemple (cf. fiche technique), je me suis basée sur un bien d'une valeur de 400 K€. Mais sais-tu que notre dernier investissement significatif pour l'atelier, le FX2SB, a coûté, frais d'installation compris, un peu moins de 4 m€ ? L'impact sur le compte de résultat dans ce cas est tout de même de 800 K€.
- Mais ça change tout ! Y compris le montant de notre participation.

- Tu ramènes vite le problème à tes préoccupations personnelles, mais tu as raison. Note également que par le biais de l'amortissement la base imposable diminue, ce qui a pour effet d'alléger la charge d'impôt.
Ceci dit, on ne fait pas n'importe quoi. Il y a les recommandations de l'administration fiscale quant aux modes et à la durée d'amortissement en fonction des types de biens, auxquelles s'ajoutent nos règles internes. Si ta crainte est que l'on amortisse un même type de biens tantôt en linéaire, tantôt en dégressif en fonction des résultats attendus, c'est sans fondement (cf. fiche technique). ■

Les provisions

- Et les provisions, qu'est-ce que cela signifie ?
- Elles procèdent un peu du même principe que les amortissements.
Elles permettent principalement de constater les dépréciations subies par certains postes de l'actif du bilan (immobilisations non amortissables, stocks, créances, titres, etc.), dépréciations évaluées à la clôture du bilan. ■

La dépréciation se traduit de façon analogue :

- au bilan par une provision dont le montant vient en déduction de la valeur initiale (ou valeur brute) et permet de constater la valeur nette du bien ou de la créance ;
- au compte de résultat par une charge d'un montant correspondant que l'on appelle dotation aux provisions pour dépréciation.

Le mode de calcul de la dotation aux provisions quant à lui n'obéit pas à des règles aussi techniques que celles des dotations aux amortissements. Retenons, pour simplifier, que l'appréciation de son montant doit être prudente et évaluée avec précision.

Les provisions permettent en outre de porter un jugement sur l'avenir en constatant des provisions lorsque des événements en cours rendent probables, mais non encore certaines, des dépenses ou pertes à venir, et ce toujours dans le but d'une représentation fidèle de la situation du patrimoine.

Passées en fin d'exercice, elles influent directement sur le résultat et doivent évidemment être justifiées. Les dotations aux provisions sont classées selon leur nature dans les charges d'exploitation, financières ou exceptionnelles.

À titre d'exemples :

- Dans les charges d'exploitation se classent principalement :
 - les dotations aux provisions pour dépréciation des stocks et encours afin de couvrir le risque de perte de valeur des stocks ;

- les dotations aux provisions pour dépréciation des comptes clients pour couvrir les risques de non-paiement des clients.
- Dans les charges financières sont inscrites les dotations aux provisions pour dépréciation du portefeuille de titres.
- Dans les charges exceptionnelles sont portées des dotations aux provisions réglementées pour hausse des prix et fluctuation des cours notamment, et des dotations aux provisions pour risques et charges exceptionnelles.

Lorsque les raisons qui ont motivé la constitution de provisions à la clôture d'un exercice précédent ont cessé d'exister il convient à la clôture de l'exercice de les « reprendre » afin de les annuler. De même, il est nécessaire de corriger le montant des provisions lorsque celles-ci sont toujours motivées mais que de nouveaux éléments permettent de mieux en apprécier le montant.

Les reprises sur provisions apparaissent au compte de résultat en produit (d'exploitation, financier ou exceptionnel selon le cas).

 Voilà, j'espère que tu disposez à présent des informations suffisantes pour comprendre l'articulation du bilan et du compte de résultat. ■

www.biblioleaders.com

MODÈLE DE COMpte DE RÉSULTAT

COMpte DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (En liste)

		Fiche de résultat N°			Compte de résultat de l'exercice (suite)	
		France	Export et étranger	Total		
		Intérim/internation		Finance (N-1)		
Ventes de marchandises	F.A.	F.B.	F.C.			
Prélevement versé	F.D.	F.E.	F.F.			
Chiffre d'affaires sans provisions pour stock	F.G.	F.H.	F.I.			
Réduction à l'impôt différé	F.J.	F.K.	F.L.			
Schéma d'échelonnement et provisions transférées d'échanges (V)	F.M.	F.N.	F.O.			
Autres résultats (I)	F.P.	F.Q.	F.R.			
Autre résultat et provisions de garantie (2)	F.S.	F.T.	F.U.			
Autre résultat et provisions de dommages	F.V.	F.W.	F.X.			
Vente de stocks permanents à moins de leur coût d'acquisition et exercice d'un débarras	F.Y.	F.Z.	F.A.			
Autre résultat et charges diverses (y compris les provisions) (plus)	F.W.	F.X.	F.Y.			
Impôts, taxes et charges diverses et provision similaires	F.Z.	F.A.	F.B.			
Salaire et traitements	G.A.	G.B.	G.C.			
Charges sociales (F.D.)	G.D.	G.E.	G.F.			
Salaires et traitements	G.G.	G.H.	G.I.			
Salaires et traitements aux employés	G.J.	G.K.	G.L.			
Salaires et traitements aux permanents	G.M.	G.N.	G.O.			
Salaires et traitements aux permanents	G.P.	G.Q.	G.R.			
Autres charges diverses aux permanents	G.S.	G.T.	G.V.			
Total des charges diverses aux permanents	G.Z.	G.A.	G.B.			
1 - RÉSULTAT D'IMPÉNÉRATION (I - II)						
Bénéfice attribué au exercice	G.C.	G.D.	G.E.			
Perdite attribuée au exercice	G.I.	G.H.	G.F.			
Perdite financière de placement	G.M.	G.N.	G.O.			
Perdite financière de placement	G.P.	G.Q.	G.R.			
Autres entrées et sorties courantes (3)	G.S.	G.T.	G.V.			
Réductions au prix d'achat et augmentations de valeur	G.Z.	G.A.	G.B.			
Dépréciation et amortissement et provisions	G.C.	G.D.	G.E.			
Autres charges et charges exceptionnelles	G.S.	G.T.	G.V.			
Dépréciation et charges exceptionnelles (4)	G.Z.	G.A.	G.B.			
Dépréciation et charges exceptionnelles (5)	G.C.	G.D.	G.E.			
Autres charges et charges exceptionnelles (6)	G.S.	G.T.	G.V.			
Dépréciation et charges exceptionnelles (7)	G.Z.	G.A.	G.B.			
2 - RÉSULTAT FINANCIER V - VI						
Autres résultats courants avant impôts I - II + III - IV + V - VI	G.W.					
RENTES/ES, autres éléments Compte de résultat de l'exercice (suite)						

Fiche pratique

Présentation d'un compte de résultat modèle



2. Savoir lire un compte de résultat

COMpte DE RÉSULTAT DE L'EXERCICE (En liste)

		Fiche N°			Compte de résultat de l'exercice (suite)	
		France	Export et étrangers	Total		
		Intérim/international		Finance (N-1)		
Ventes de marchandises	F.A.	F.B.	F.C.			
Prélevement versé	F.D.	F.E.	F.F.			
Chiffre d'affaires sans provisions pour stock	F.G.	F.H.	F.I.			
Réduction à l'impôt différé	F.J.	F.K.	F.L.			
Schéma d'échelonnement et provisions transférées d'échanges (V)	F.M.	F.N.	F.O.			
Autres résultats (I)	F.P.	F.Q.	F.R.			
Autre résultat et provisions de garantie (2)	F.S.	F.T.	F.U.			
Autre résultat et provisions de dommages	F.V.	F.W.	F.X.			
Vente de stocks permanents à moins de leur coût d'acquisition et exercice d'un débarras	F.Y.	F.Z.	F.A.			
Autre résultat et charges diverses (y compris les provisions) (plus)	F.W.	F.X.	F.Y.			
Impôts, taxes et charges diverses et provision similaires	F.Z.	F.A.	F.B.			
Salaire et traitements	G.A.	G.B.	G.C.			
Charges sociales (F.D.)	G.D.	G.E.	G.F.			
Salaires et traitements	G.G.	G.H.	G.I.			
Salaires et traitements aux employés	G.J.	G.K.	G.L.			
Salaires et traitements aux permanents	G.M.	G.N.	G.O.			
Salaires et traitements aux permanents	G.P.	G.Q.	G.R.			
Autres charges diverses aux permanents	G.S.	G.T.	G.V.			
Total des charges diverses aux permanents	G.Z.	G.A.	G.B.			
1 - RÉSULTAT D'IMPÉNÉRATION (I - II)						
Bénéfice attribué au exercice	G.C.	G.D.	G.E.			
Perdite attribuée au exercice	G.I.	G.H.	G.F.			
Perdite financière de placement	G.M.	G.N.	G.O.			
Perdite financière de placement	G.P.	G.Q.	G.R.			
Autres entrées et sorties courantes (3)	G.S.	G.T.	G.V.			
Réductions au prix d'achat et augmentations de valeur	G.Z.	G.A.	G.B.			
Dépréciation et amortissement et provisions	G.C.	G.D.	G.E.			
Autres charges et charges exceptionnelles	G.S.	G.T.	G.V.			
Dépréciation et charges exceptionnelles (4)	G.Z.	G.A.	G.B.			
Dépréciation et charges exceptionnelles (5)	G.C.	G.D.	G.E.			
Autres charges et charges exceptionnelles (6)	G.S.	G.T.	G.V.			
Dépréciation et charges exceptionnelles (7)	G.Z.	G.A.	G.B.			
2 - RÉSULTAT FINANCIER V - VI						
Autres résultats courants avant impôts I - II + III - IV + V - VI	G.W.					
RENTES/ES, autres éléments Compte de résultat de l'exercice (suite)						



Fiche pratique

Les amortissements

Depuis 2005, les sociétés cotées doivent présenter leurs comptes consolidés selon les International Financial Reporting Standards (IFRS).

La méthode de comptabilisation des amortissements est fortement impactée par l'introduction de ces nouvelles normes. L'approche par composants impose la comptabilisation séparée des composants dont la durée de vie est plus courte que celle de l'immobilisation prise dans son ensemble et requiert l'amortissement sur cette durée de vie inférieure. La durée d'utilité et le mode d'amortissement d'une immobilisation doivent être réexaminés périodiquement afin de donner en permanence le reflet de la fair value (juste valeur).

En pratique l'amortissement consiste toujours à répartir le prix d'acquisition d'un bien sur sa durée de vie supposée. Cet ouvrage n'étant en aucun cas destiné aux spécialistes, nous nous contenterons ici de présenter le mode d'amortissement linéaire d'un bien sur une durée déterminée et d'en montrer la traduction au Bilan et au compte de résultat.

Exemple : Amortir 400 000 euros en 5 ans
Amortissement annuel : $1/5^{\text{e}} = 20\%$
 $400\ 000 \times 20\% = 80\ 000$

Année N	Valeur Brute	Amortissements (cumulés)	Valeur Nette	Dotation annuelle
1	400 000	80 000	320 000	80 000
2	400 000	160 000	240 000	80 000
3	400 000	240 000	160 000	80 000
4	400 000	320 000	80 000	80 000
5	400 000	400 000	0	80 000

TRADUCTION À L'ACTIF DU BILAN

C.R.

Figure 2.7 – L'amortissement linéaire

Le calcul de la dotation s'effectue sur la valeur brute et est d'un montant identique chaque année, soit $400\ 000 \times 20\% = 80\ 000$.

L'essentiel |

►► **Le bilan** est une photo du patrimoine de l'entreprise à une date donnée, le compte de résultat présente le film de l'activité de l'entreprise au cours d'une période. Autrement dit, le compte de résultat explique comment l'entreprise a fait son résultat, le bilan ce que l'entreprise a fait de son résultat.

►► **Le compte de résultat** présente trois niveaux de produits et de charges :

- produits et charges d'exploitation ;
- produits et charges financiers ;
- produits et charges exceptionnels.

Chapitre 3

Utiliser bilan et compte de résultat à des fins opérationnelles

Executive summary |

- **Le bilan et le compte de résultat** n'ont pas pour seule vocation de présenter la situation de l'entreprise et le résultat de son activité.
- **Leur analyse** apporte des éléments précieux pour comprendre la santé de l'entreprise et sa capacité à générer durablement du bénéfice. Leur lecture permet d'identifier les leviers opérationnels d'amélioration de la rentabilité.

[page facebook : bibliothèque des leaders](#)

3. Utiliser bilan et compte de résultat à des fins opérationnelles

Forte de mon premier succès de communication sur les outils financiers et de la remarque sans appel de François : « D'accord, j'ai compris l'articulation du bilan et du compte de résultat. Pour autant, cela reste à mes yeux un document comptable et je ne vois pas en quoi cela me sera utile en dehors de mieux comprendre ton activité », j'ai réuni Anaïs, Dominique, Fabienne, François et Pierre pour une présentation sur l'utilisation du bilan et du compte de résultat à des fins opérationnelles.

Ma présentation s'articulera autour de quatre grands axes :

- la lecture opérationnelle du compte de résultat par le calcul de soldes intermédiaires de gestion (SIG) ;
 - l'analyse du bilan, et nous mettrons principalement en lumière les enjeux des besoins en fonds de roulement ;
 - la notion d'autofinancement ;
 - et enfin je vous présenterai une première approche du tableau de financement.
- Avant de commencer, je voudrais revenir sur la remarque de François : « À quoi peuvent nous servir bilan et compte de résultat ? »

C'est vrai que ce n'est pas le rôle des opérationnels d'établir des bilans et comptes de résultat.

En revanche, tu m'as confirmé que tu faisais tes comptes personnels mensuellement et qu'en fin d'année tu dressais en quelque sorte le bilan de ton patrimoine en sommant la valeur de tes valeurs boursières et de ton épargne, précisément dans le but de savoir si l'année, selon tes propres termes, a été bonne et si tu as mis de l'argent de côté. Autrement dit, si ton résultat est positif.

Que se passerait-il si, à la lecture de tes comptes, tu découvrais :

- que l'accroissement de tes dépenses est supérieur à celui de tes revenus ? ;
 - qu'en l'absence d'agios pour découverts tu aurais mis de l'argent de côté ? ;
 - que tes découvertes qui te coûtent si chers s'expliquent en partie par l'argent que ne t'a toujours pas remboursé l'assurance alors que tu as déjà racheté une voiture ? ;
 - que tu as de l'argent qui dort sous forme de stocks... à la cave ?
- Ne touche pas à ma cave, s'il te plaît !
- J'aimerais bien pourtant. Mais là n'est pas mon propos.
- J'avais bien compris. Tu veux me faire dire que je réagirais. À savoir : ralentir le rythme de mes dépenses, faire rentrer l'argent plus vite et écouler mon stock si je puis m'exprimer ainsi. Sauf qu'en la matière, ne vendant pas mon stock mais le buvant, je ne le transformerai pas en argent liquide.
- En effet, cela pourrait t'inciter seulement à ne pas constituer de nouveaux stocks. Et en cas de période de vaches vraiment maigres, ce que je ne te souhaite évidemment pas, tu pourrais quand même te résoudre à vendre ton stock pour dégager des liquidités.

- Et ton message est que toutes ces informations sont contenues dans le bilan et le compte de résultat et que par conséquent, ils ont leur utilité.
- Tout à fait. Et il y a encore bien plus de choses. Mais nous allons voir ça en détail. ■

Les soldes intermédiaires de gestion

Le compte de résultat ne permet pas une analyse de la formation du résultat au-delà de la distinction exploitation / financier / exceptionnel. C'est l'intérêt des soldes intermédiaires de gestion (SIG) qui ne sont pas obligatoires mais fort utiles à la compréhension de la constitution du résultat. En effet, celui-ci est le résultat conjugué d'une activité de négocie, d'une politique commerciale, d'un choix industriel d'internalisation ou d'externalisation des compétences (sous-traitance, intérim) et d'une politique d'amortissement. Par conséquent, les SIG constituent, nous allons le voir, des indicateurs pertinents.

En fait, on distingue la marge commerciale, la production de l'exercice, la valeur ajoutée (VA), l'excédent brut d'exploitation (EBE), le résultat courant avant impôts (RCAI), le résultat exceptionnel et le résultat net.

Marge commerciale

C'est la différence entre le montant des ventes de marchandises et leur coût d'achat.

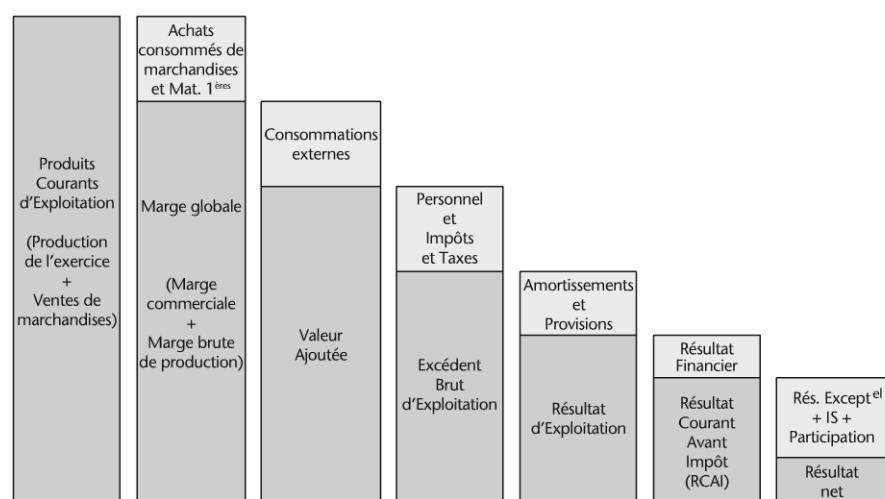


Figure 3.1 – Présentation simplifiée des soldes intermédiaires de gestion

3. Utiliser bilan et compte de résultat à des fins opérationnelles

Elle constitue par conséquent l'indicateur fondamental des entreprises commerciales (négoce), car c'est évidemment la source essentielle de leur résultat.

C'est pour celles-ci une première approche de la marge sur coûts variables (MCV). Son évolution dans le temps peut dépendre de plusieurs paramètres :

- les prix ;
- le mix produits ;
- les coûts d'achat des marchandises vendues.

Tableau 3.1 – Détermination de la marge commerciale

	En K€	En %
+ Ventes de marchandises		
- Achats de marchandises		
- Variation des stocks de marchandises (stock initial – stock final)		
= MARGE COMMERCIALE		

Production de l'exercice et valeur ajoutée

La production de l'exercice ne tient compte ni des subventions d'exploitation (ayant parfois le caractère de complément de prix de vente), ni des redevances pour brevets, licences, marques...

Comme nous l'avons vu précédemment, elle n'est pas calculée de façon homogène entre production vendue et production stockée :

- la production vendue est valorisée au prix de vente hors taxe ;
- la production stockée et la production immobilisée le sont au coût de production.

Elle mesure toutefois mieux le niveau d'activité de l'exercice que le chiffre d'affaires et renseigne également sur la politique de stockage / déstockage poursuivie par l'entreprise. Rappelons toutefois que l'objectif est de vendre avec profit et non de produire.

Tableau 3.2 – Détermination de la production de l'exercice

	En K€	En %
+ Production vendue (biens et services)		
+ Production stockée (stock final – stock initial)		
+ Production immobilisée		
+ Produits nets partiels sur opérations à long terme		
= PRODUCTION DE L'EXERCICE		

La valeur ajoutée exprime la création ou l'accroissement de valeur apportée par l'entreprise (que celle-ci ait été vendue, stockée ou immobilisée) aux biens et services en provenance des tiers au cours d'une période.

La valeur ajoutée permet de répartir la rémunération entre l'entreprise elle-même (l'autofinancement) et ses quatre principaux partenaires que sont :

- les salariés (frais de personnel) ;
- l'État (impôts et taxes et impôts sur les sociétés) ;
- les banques (charges financières) ;
- les actionnaires (dividendes).

Historiquement, la valeur ajoutée était l'indicateur clé des entreprises industrielles. Les mutations que nous avons vécues et le recours de plus en plus important à la sous-traitance et à la main-d'œuvre intérimaire font qu'aujourd'hui l'excédent brut d'exploitation est un solde intermédiaire de gestion plus significatif.

Tableau 3.3 – Détermination de la valeur ajoutée

	En K€	En %
+ MARGE COMMERCIALE		
+ PRODUCTION DE L'EXERCICE		
- Achats de matières premières et autres approvisionnements		
- Variation des stocks de matières premières et autres approvisionnements (stock initial – stock final)		
- Autres achats et charges externes		
= VALEUR AJOUTÉE (VA)		

La détermination de la valeur ajoutée permet :

- d'une part, de pouvoir comparer les performances, la vulnérabilité ou l'attractivité d'entreprises d'un même secteur ;
- d'autre part, de s'assurer en fonction de son évolution d'une juste évolution de la répartition de la richesse créée entre les différents partenaires de l'entreprise.

Excédent brut d'exploitation

Son montant constitue la ressource tirée par l'entreprise de son exploitation pour :

- d'une part, maintenir et développer son outil de production ;

3. Utiliser bilan et compte de résultat à des fins opérationnelles

- d'autre part, rémunérer les capitaux permanents engagés au titre des capitaux propres et des capitaux empruntés.

C'est la ressource fondamentale que l'entreprise tire régulièrement du cycle de son exploitation. Il exprime donc la capacité de celle-ci à engendrer des ressources de trésorerie.

Tableau 3.4 – Détermination de l'excédent brut d'exploitation

	En K€	En %
+ VALEUR AJOUTÉE		
+ Subventions d'exploitation		
- Impôts, taxes et versements assimilés		
- Salaires et traitements		
- Charges sociales		
= EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)		

Autant les soldes intermédiaires de gestion précédents présentent un caractère macroéconomique qui ne justifie un suivi et une analyse qu'à un rythme annuel, autant l'excédent brut d'exploitation, en tant que véritable indicateur de performance, doit figurer sur le tableau de bord mensuel en sa qualité d'expression de la capacité de l'entreprise à générer du profit. Il a pour cousin anglo-saxon l'EBITDA souvent mentionné dans les rapports annuels et éléments de communication financière des entreprises.

Résultat d'exploitation

Ce résultat n'incorpore pas les charges et produits financiers. Cela permet de lier étroitement les flux d'exploitation générateurs de résultats aux créances et aux dettes d'exploitation. Le résultat d'exploitation est indépendant des flux de caractère purement financier.

Tableau 3.5 – Détermination du résultat d'exploitation

	En K€	En %
+ EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		
+ Transferts de charges d'exploitation		
- Autres charges d'exploitation		
+ Autres produits d'exploitation		
- Dotation aux amortissements d'exploitation		
- Dotations + reprises sur provisions d'exploitation		
= RÉSULTAT D'EXPLOITATION		

Il mesure la performance industrielle et commerciale de l'entreprise après prise en compte des efforts d'investissement et indépendamment de toute politique financière et de répartition du résultat (impôts, dividendes, etc.).

Résultat courant avant impôt

C'est le résultat qui provient de l'activité normale et habituelle de l'entreprise. C'est-à-dire la mesure de la performance industrielle et commerciale après prise en compte du coût de la politique financière auprès des banques.

Tableau 3.6 – Détermination du résultat courant avant impôts

	En K€	En %
+ RÉSULTAT D'EXPLOITATION		
+ Quote-part de résultat sur opérations faites en commun		
+ Produits financiers		
- Charges financières		
= RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (RCAI)		

Résultat exceptionnel

Il est déterminé à partir des opérations effectuées à titre exceptionnel par l'entreprise.

Tableau 3.7 – Détermination du résultat exceptionnel

	En K€	En %
+ Produits exceptionnels		
- Charges exceptionnelles		
= RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		

Résultat net comptable

Tableau 3.8 – Détermination du résultat net

	En K€	En %
+ RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (RCAI)		
+ RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		
- Participation des salariés aux résultats		
- Impôts sur les bénéfices (IS)		
= RÉSULTAT NET		

3. Utiliser bilan et compte de résultat à des fins opérationnelles

Il représente la mesure comptable du résultat distribuable aux actionnaires. Il permet de déterminer le taux de rentabilité comptable des fonds propres.

- Voilà les SIG tels qu'ils sont proposés par le Plan Comptable 1982. En plus, chez Visages, compte tenu de notre activité, nous calculons deux autres soldes : la marge brute de production et la marge industrielle. ■

Marge brute de production

C'est l'équivalent de la marge commerciale puisqu'elle présente la marge réalisée après prise en compte du seul coût d'achat des matières consommées.

Tableau 3.9 – Détermination de la marge brute de production

	En K€	En %
+ PRODUCTION DE L'EXERCICE		
- Achats de matières premières et autres approvisionnements		
- Variation de stocks de matières premières et autres approvisionnements		
= MARGE BRUTE DE PRODUCTION		

C'est donc principalement un indicateur de productivité matières. Attention cependant, l'évolution de la marge brute de production peut être due à plusieurs variations :

- les prix de vente ;
- le prix d'achat des matières premières ;
- les quantités consommées ;
- le mix produits ;
- la répartition de la production entre production vendue, stockée et immobilisée.

Dans l'industrie, elle constitue un premier indicateur d'alerte en cas de forte dépendance et pression des fournisseurs. Elle permet en outre de constater la capacité de l'entreprise à récupérer les hausses des coûts des matières premières.

Il convient, cependant, de prendre en compte la dimension de transformation des matières utilisées qui constitue la différence avec les activités de négoce : c'est la marge industrielle.

Marge industrielle

Elle est un indicateur pertinent pour l'entreprise industrielle puisqu'elle prend en compte le coût d'achat des matières premières utilisées ainsi que le coût (en termes de main-d'œuvre uniquement) de leur transformation. Nous retrouvons les deux principaux éléments des coûts de production, à savoir matières premières et main d'œuvre directe.

Tableau 3.10 – Détermination de la marge industrielle

	En K€	En %
+ MARGE BRUTE DE PRODUCTION		
– Frais de personnel (salaires et traitements & charges sociales)		
– Sous-traitance		
– Intérimaire		
= MARGE INDUSTRIELLE		

C'est une véritable expression de la performance industrielle.

■ **Synthèse**

Suivant le rôle opérationnel ou fonctionnel de chacun des responsables (direction générale, direction financière, commerciale, production...), l'utilité du suivi de ces soldes intermédiaires de gestion est de permettre (par rapport aux objectifs fixés) la détermination des actions correctives à mettre en œuvre à plus ou moins long terme.

L'analyse du bilan

Comme nous l'avons vu, l'actif est classé par ordre de liquidité croissante, le passif par ordre d'exigibilité croissante. Cela permet de développer une nouvelle lecture du bilan et de voir comment chacun peut en tirer des enseignements opérationnels.

Le Fonds de Roulement (FR)

Ainsi, dans le haut de bilan, à l'actif les immobilisations sont destinées à servir de façon durable à l'entreprise. Elles se renouvellent lentement et présentent un caractère permanent. Elles doivent être financées par des capitaux permanents.

3. Utiliser bilan et compte de résultat à des fins opérationnelles

Tableau 3.11 – Le haut de bilan

ACTIF	PASSIF
• Actif net immobilisé	• Capitaux permanents
Immobilisations incorporelles	Capitaux propres (qui appartiennent à l'entreprise)
Immobilisations corporelles	Emprunts et dettes financières à long terme
Immobilisations financières	

Le Fonds de Roulement est la différence entre les capitaux permanents (financements) et les immobilisations (biens permanents). Il correspond à une part de financement stable non utilisé. Il est stable en ce sens qu'il évolue à un rythme très lent. En effet, de même que l'entreprise n'investit pas tous les jours, elle ne met pas en place tous les jours des financements à long et moyen termes et ne fait pas appel tous les jours à ses actionnaires (augmentation de capital...).

- En fait, me dit Anaïs, ce que tu nous expliques est du bon sens avec une terminologie spécifique.
- En effet, et je suis ravie de te l'entendre dire. Quel particulier mettrait en place pour financer sa maison des capitaux permanents (apport personnel + emprunt à long et moyen termes) inférieurs au montant du coût de l'investissement et de l'aménagement de sa résidence ?
- Oui, renchérit Dominique, le risque c'est qu'il en arrive rapidement à tirer le diable par la queue, c'est-à-dire à tirer sur son découvert, à savoir financer un bien à long terme par du court terme.
- C'est clair, dis-je alors, et c'est ce que nous verrons plus tard avec les investissements, un aspect important est de ne pas sous-estimer le montant total de l'investissement, au risque de déséquilibrer financièrement l'entreprise. ■

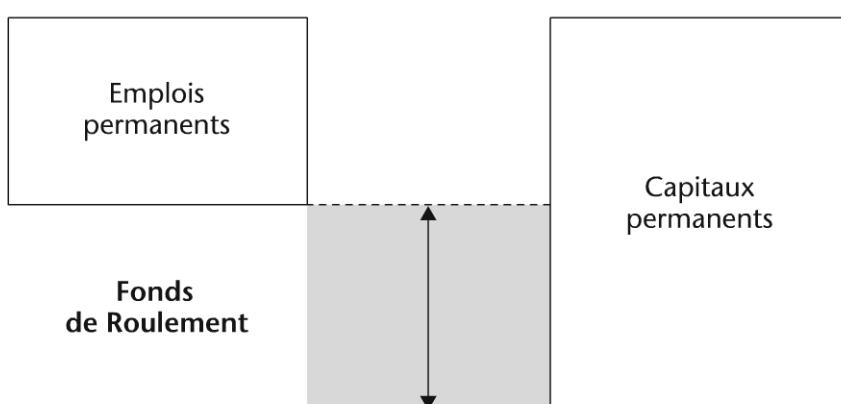


Figure 3.2 – Détermination du fonds de roulement

Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

En-dessous du haut de bilan qui exprime la problématique du financement permanent de l'entreprise, figurent les éléments de financement du cycle d'exploitation.

L'actif d'exploitation comprend les éléments qui ne restent pas de façon durable dans l'entreprise et qui sont, à plus ou moins brève échéance, transformés en liquidités. C'est le cas des stocks et des créances clients qui ne cessent d'évoluer d'un jour sur l'autre au rythme des livraisons, des facturations et des encaissements des règlements clients.

Au passif d'exploitation figurent les sommes dues par l'entreprise à des tiers dont l'existence est liée à l'exploitation courante, telles que celles dues aux fournisseurs.

L'actif d'exploitation est financé par des ressources qui, elles aussi, se renouvellent rapidement.

Tableau 3.12 – Actif et passif d'exploitation

ACTIF	PASSIF
<ul style="list-style-type: none">• Stocks• Avances et acomptes versés sur commandes• Clients et autres créances	<ul style="list-style-type: none">• Avances et acomptes reçus sur commandes• Fournisseurs et autres dettes

L'écart entre les biens (actifs d'exploitation) et les financements (passifs d'exploitation) dégage un besoin complémentaire de financement que l'on appelle le Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

Ce Besoin en Fonds de Roulement évolue au rythme de l'exploitation de l'activité de l'entreprise en termes d'encaissements et de décaissements, et par conséquent à un rythme plus rapide que celui du fonds de roulement.

Le BFR évolue en fonction de l'activité : on le calcule globalement en jours de chiffre d'affaires (CA).

■ **BFRE**

Un concept communément répandu dans les sociétés est celui de Besoin en Fonds de Roulement Opérationnel, appelé encore Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation.

3. Utiliser bilan et compte de résultat à des fins opérationnelles

$$\text{BFRE} = \text{stocks} + \text{clients} - \text{fournisseurs}$$

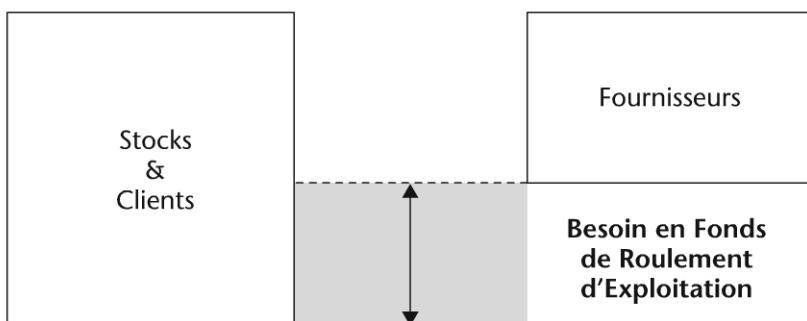


Figure 3.3 – Détermination du besoin en fonds de roulement d'exploitation

Il est opérationnel en ce sens que les opérationnels peuvent et doivent agir directement dessus. Les aspects divers de l'actif et du passif correspondent aux créances (actif) ou dettes (passif) envers divers partenaires de l'entreprise que sont en particulier le trésor, les organismes sociaux et le personnel. Les champs d'action sont plus limités et concentrés au niveau de fonctions supports telles que la comptabilité, les ressources humaines ou la direction financière.

Exemples de décisions qui influencent le BFR

Pour être sûr que chacun suivait mes propos, je posai les trois questions suivantes :

- Pierre, que se passe-t-il si un de tes commerciaux accorde un délai supplémentaire à un client ?
- Facile, il n'y a pas de baisse de l'en-cours client. L'argent rentre moins vite et de plus on augmente le risque d'être impayé.
- À toi Anaïs. Que se passe-t-il si un acheteur opte pour le paiement comptant en contrepartie d'une remise immédiate ?

Après quelques instants de réflexion, elle me répondit :

- Il n'y a pas de crédit fournisseur ce qui veut dire que la boîte paie immédiatement ?

J'acquiesçai.

- Pierre, quel est l'impact de ta décision de réintégrer des fabrications précédemment sous traitées ?

- J'entrevois qu'il y a augmentation des stocks, n'est-ce pas ?

- Tout à fait, mais encore ?

Devant son silence, je précisai :

- Il y a également perte du crédit fournisseur.

- Mais alors c'est dramatique ! s'écria Pierre.

- Sur le plan financier oui, sur le plan économique peut-être, mais sur le plan stratégique, cela se justifie lorsqu'il s'agit de fabrications mettant en œuvre le savoir-faire de l'entreprise. Disons qu'avant de prendre une telle décision, il est important de valider si l'économie éventuelle réalisée sur le coût de fabrication n'est pas absorbée par le coût de financement supplémentaire généré par l'augmentation du BFR qu'entraîne cette décision. ■

La trésorerie

Après avoir identifié :

- le fonds de roulement qui représente les fonds dont l'entreprise dispose, après avoir financé son outil de travail, pour financer le cycle d'exploitation ;
 - et le besoin en fonds de roulement qui représente les fonds dont l'entreprise a besoin pour assurer son cycle d'exploitation ;
- il reste à traiter le problème des liquidités.

Tableau 3.13 – La trésorerie

ACTIF	PASSIF
<ul style="list-style-type: none"> • Banque • Caisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Découvert • Concours bancaires à court terme

Nous mettons là le doigt sur une équation fondamentale de la gestion d'entreprise : la trésorerie est égale au fonds de roulement diminué du besoin en fonds de roulement.

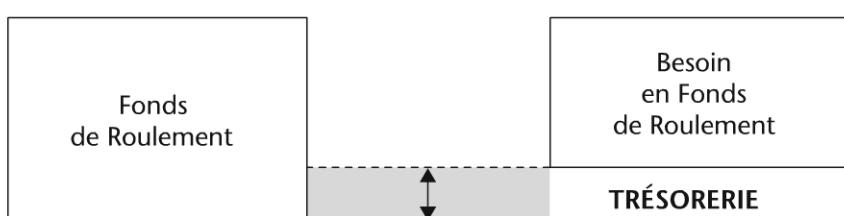
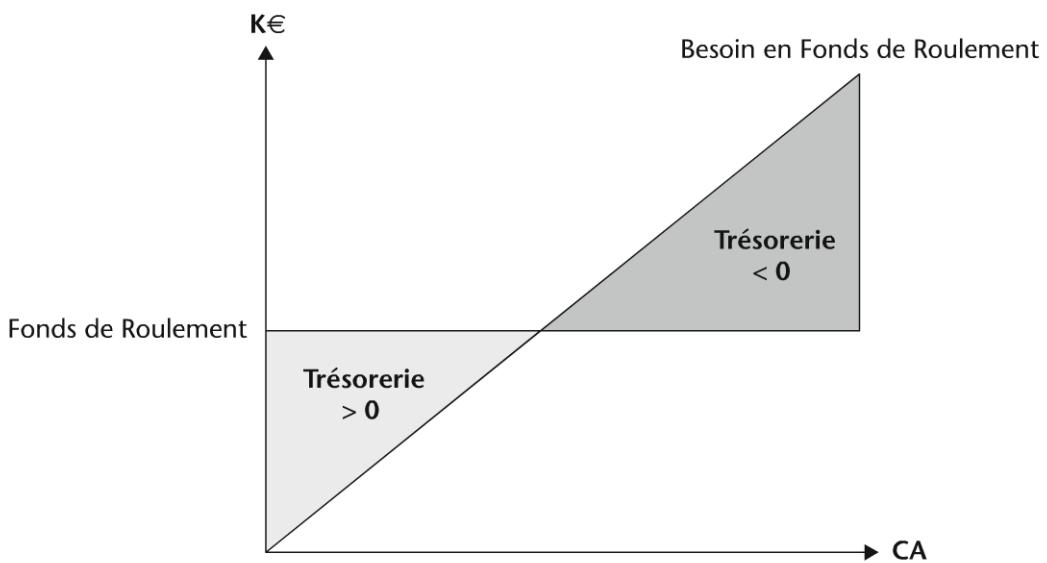


Figure 3.4 – Détermination de la trésorerie

Le fonds de roulement évolue lentement alors que le besoin en fonds de roulement progresse au rythme du développement de l'activité. Ce qui peut être schématisé de la façon suivante :

3. Utiliser bilan et compte de résultat à des fins opérationnelles

- Rappelez-vous : l'année dernière, François nous a annoncé triomphalement qu'il escomptait une augmentation de 10 % du chiffre d'affaires. Daniel, notre trésorier, et moi-même, avons aussitôt traduit cette bonne nouvelle en besoin de trésorerie supplémentaire.
- Dominique me dit alors :
- Ainsi dans l'entreprise, il y a un homme dont la mission est de gérer la trésorerie qui ne cesse d'évoluer à chaque instant.
- J'opinai de la tête :
- Tu as parfaitement raison. Un bilan doit toujours être équilibré, or le fonds de roulement évolue à un rythme lent, tandis que le besoin en fonds de roulement évolue au rythme des encaissements et décaissements liés à l'exploitation. Ce trésorier est une sorte de grand équilibriste jongleur avec la trésorerie de l'entreprise. ■



FONDS DE ROULEMENT – BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT – TRÉSORERIE

Figure 3.5 – Évolution de la trésorerie

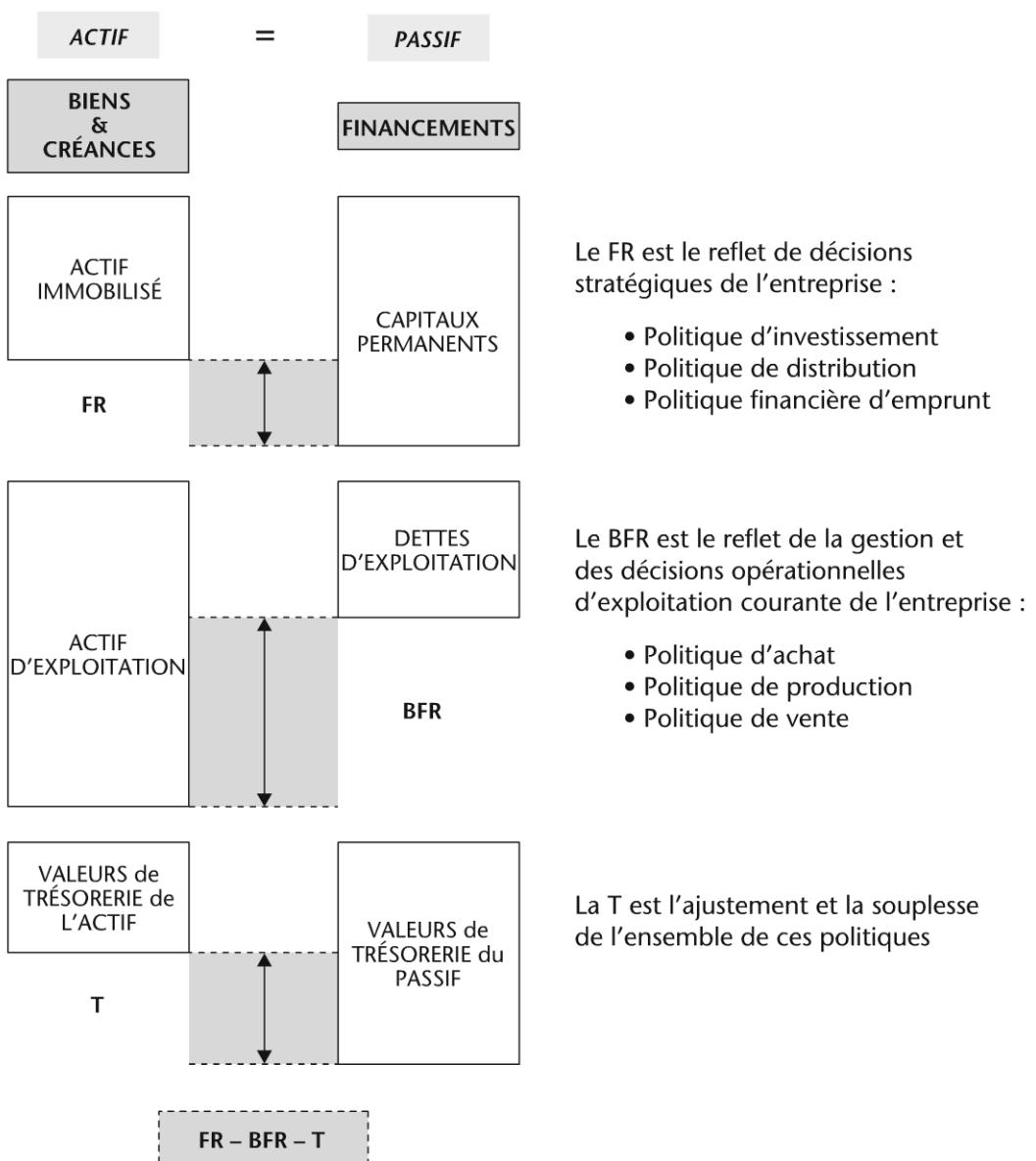


Figure 3.6 – Les grands équilibres du bilan

L'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) représente la capacité de l'entreprise à contribuer à son développement et correspond à la ressource de financement dégagée par l'activité de l'entreprise au cours de l'exercice, par opposition aux ressources venant de l'extérieur telles que de nouveaux emprunts ou augmentation de capital par exemple.

Afin de déterminer le résultat net, apparaissent au compte de résultat des éléments de produits ou de charges ne se traduisant pas par un

3. Utiliser bilan et compte de résultat à des fins opérationnelles

flux financier (distributions aux amortissements et provisions, reprises sur provisions par exemple).

En effet, nous vous rappelons que les distributions aux amortissements et provisions sont enregistrées de façon à traduire une diminution de valeur, notamment pour dépréciation, de certains éléments de l'actif (immobilisations, stocks,...), mais elles ne correspondent pas réellement à un décaissement engagé au cours de l'exercice.

Le vrai flux lié à celui des amortissements est celui constaté au titre des décaissements :

- soit lors du paiement de l'investissement au fournisseur ;
- soit lors du paiement des diverses charges générées par la réalisation d'une production immobilisée par nos propres services de recherche et développement, maintenance, etc., au titre des salaires, des consommations mises en œuvre et autres charges diverses.

Quant aux provisions, il n'y aura éventuellement flux que lorsque l'événement aura lieu.

Le résultat net ne constitue donc pas une mesure du flux financier généré par l'entreprise au cours de l'exercice. La CAF est *a contrario* une de ces mesures.

La CAF peut se calculer de deux manières, soit en partant du résultat net, soit en partant de l'excédent brut d'exploitation. Par mesure de simplification nous ne présenterons que le premier mode de calcul (cf. figure 3.7).

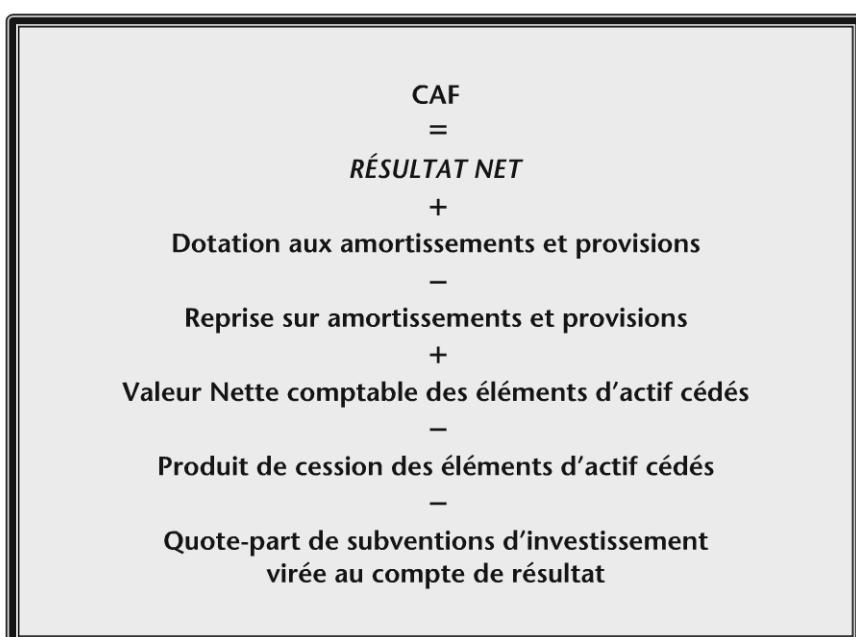
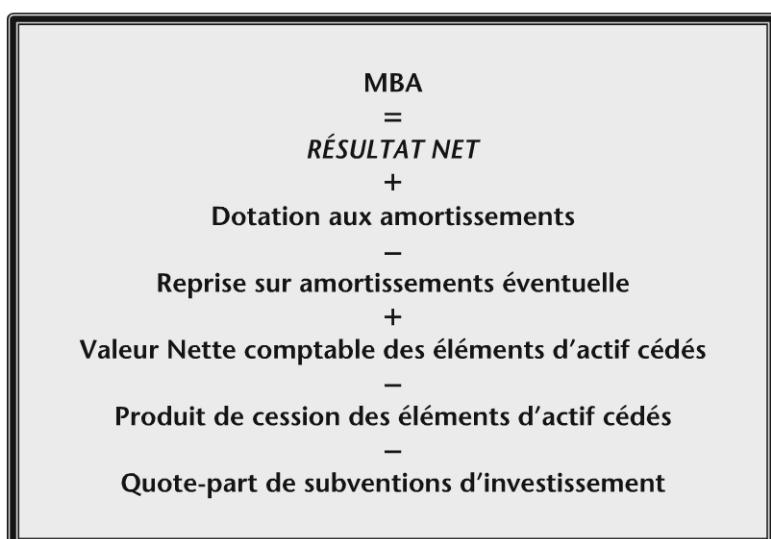


Figure 3.7 – Détermination de la CAF à partir du résultat net

Ce que nous cherchons à déterminer, c'est ce que l'entreprise peut, grâce aux excédents de trésorerie qu'elle a potentiellement dégagés, réinvestir elle-même. Or, si les dotations aux provisions constituent effectivement des charges non décaissées, elles n'en expriment pas moins, selon le principe comptable qui veut qu'elles soient justifiées, un risque pour l'entreprise de décaissement futur ou d'une absence d'encaissement, tel est le cas pour une créance d'un client insolvable.

Il devient alors hasardeux de considérer que l'entreprise dispose de ces sommes et peut les réinvestir librement.

La marge brute d'autofinancement (MBA) encore appelée cash-flow exprime cette vision à la fois plus restrictive et plus conforme à la réalité. Elle ne prend en compte que ce dont l'entreprise dispose comme flux de cash, flux qu'elle peut raisonnablement utiliser pour payer des dividendes à ses actionnaires, réinvestir...



Dans la pratique, on retient souvent :

$$\text{MBA} = \text{Résultat Net} + (\text{Dotation aux amortissements} - \text{Reprise sur amortissements})$$

&

$$\text{MBA} = \text{CAF} - (\text{Dotations aux provisions} - \text{Reprises sur provisions})$$

Figure 3.8 – Détermination de la MBA

L'autofinancement est égal à la CAF après politique de distribution des dividendes aux actionnaires (soit autofinancement = CAF – dividendes).

L'autofinancement représente ce qui reste à l'entreprise une fois rémunéré l'ensemble de ses partenaires (personnel, état, prêteurs et actionnaires).

Première approche du tableau de financement

Pour comprendre comment un bilan évolue d'une période à l'autre, il faut se reporter au tableau de financement qui fait partie des informations du rapport annuel publié par les sociétés faisant appel public à l'épargne. Il est un outil indispensable d'analyse de la compréhension de la logique financière de l'entreprise. Nous en détaillerons le principe dans la partie Business Plan, étant à ce stade l'outil de référence pour ce type d'approche.

Le tableau de financement se présente en trois parties que nous détaillerons lorsque nous aborderons le business plan.

(a) + MBA (R)
(b) + Variation du BFR (E)
1-Flux net de trésorerie généré par l'activité (a-b)
(c) Acquisitions d'immobilisations (E)
(d) Cessions d'immobilisations nettes d'impôt (R)
2-Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement
(e) Dividendes versés (E)
(f) Emissions d'emprunts (R)
(g) Remboursement d'emprunts (E)
(h) Divers (E ou R)
3-Flux de trésorerie liés aux opérations de financements (-e + f -g ± h)
Variations de la trésorerie par les flux (1+2+3)

Figure 3.9 – Les 3 parties du tableau de financement ou tableau de flux de trésorerie

Dans le tableau :

- (E) signifie Emploi, c'est-à-dire comment l'argent de l'entreprise est employé.
- (R) signifie Ressource et représente à ce titre l'origine des fonds nécessaires.

Les flux nets de trésorerie générés par l'activité

Ils correspondent à la MBA et à l'évolution du BFR.

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements

À ce stade, il convient d'évaluer le montant des investissements requis pour assurer le niveau d'activité. Le chapitre suivant détaille cette approche.

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement

À ce stade, il s'agit de la prise en compte de la politique financière de l'entreprise à l'égard de ses deux partenaires que sont l'actionnaire et la banque définie en termes :

- d'augmentation de capital ;
- de versement de dividendes ;
- d'endettement et de remboursement de leur dette.

Calculer la variation de trésorerie par les flux consiste à faire la somme des trois types de flux nets de trésorerie précédents.

Ces différents points seront détaillés dans la 2^e partie de notre ouvrage, en particulier dans le chapitre 6 associé au business plan.

Les membres du Codir semblaient satisfaits de cette présentation. Je m'appêtais à ranger les documents de ma présentation et rejoindre mon bureau, lorsque Xavier m'intercepte et fait un signe à Fabienne de nous rejoindre, tandis que les autres s'éloignent : « Je vous confirme que nous avons été rachetés par Faceweb. Leur reporting se fait selon les normes IFRS et ils souhaitent que nos systèmes intègrent cette dimension d'ici deux mois. Je compte sur vous deux pour tenir les délais, ce chantier devient prioritaire. » ■



Fiche pratique

Les Soldes intermédiaires de gestion

	En K€	En %
+ Ventes de marchandises		
- Achats de marchandises		
- Variation des stocks de marchandises (stock initial – stock final)		
= MARGE COMMERCIALE		
+ Production vendue (biens et services)		
+ Production stockée (stock final – stock initial)		
+ Production immobilisée		
+ Produits nets partiels sur opérations à long terme		
= PRODUCTION DE L'EXERCICE		
+ MARGE COMMERCIALE		
+ PRODUCTION DE L'EXERCICE		
- Achats de matières premières et autres approvisionnements		
- Variation des stocks de matières premières et autres approvisionnements (stock initial – stock final)		
- Autres achats et charges externes		
= VALEUR AJOUTÉE (VA)		
+ Subventions d'exploitation		
- Impôts, taxes et versements assimilés		
- Salaires et traitements		
- Charges sociales		
= EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)		
+ Transferts de charges d'exploitation		
- Autres charges d'exploitation		
+ Autres produits d'exploitation		
- Dotations aux amortissements d'exploitation		
- Dotations + reprises sur provisions d'exploitation		
= RÉSULTAT D'EXPLOITATION		
+ Quote-part de résultat sur opérations faites en commun		
+ Produits financiers		
- Charges financières		
= RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (RCAI)		
+ Produits exceptionnels		
- Charges exceptionnelles		
= RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		
+ RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (RCAI)		
+ RÉSULTAT EXCEPTIONNEL		
- Participation des salariés aux résultats		
- Impôts sur les bénéfices (IS)		
= RÉSULTAT NET		

- **La dimension opérationnelle** de la gestion en matière de compte de résultat se situe au niveau des charges d'exploitation (ou opérationnelles). À ce titre, les principaux SIG sont le CA (chiffres d'affaires), la marge commerciale, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation (EBE) et le résultat d'exploitation.
- **Au niveau bilan**, les grands équilibres sont ceux résultant du fonds de roulement et, sur le plan opérationnel, du besoin en fonds de roulement (BFR).
- **La trésorerie** est la résultante de la gestion du Fonds de roulement et du BFR.
- **Le tableau de financement**, appelé également tableau de flux de trésorerie, détaille les flux nets de trésorerie générés par l'activité, ceux liés aux opérations d'investissements et ceux résultant des opérations de financement.

www.biblioleaders.com
page facebook : bibliothèque des leaders

Chapitre 4

Comprendre les enjeux de la communication financière

Executive summary |

- **Les sociétés** sont tenues de communiquer un certain nombre de jeux de comptes plus ou moins détaillés suivant qu'elles font appel public à l'épargne (bourse) ou non.
- **Les états financiers** jouent un rôle important en matière de communication et ils sont également un outil de management. Ils ont tous vocation à donner une image sincère et fidèle de la société.
- **La consolidation** est un processus qui permet d'agréger les comptes de sociétés parfois très différentes de façon homogène.
- **Reporting et tableaux de bord** sont deux approches complémentaires d'une gestion de l'entreprise.

À peine ai-je rejoint mon bureau que Fabienne, responsable des SI, déboule dans mon bureau. « Ras le bol, les délais y'en a marre, mais marre ! Qu'est-ce qui est prioritaire : les comptes sociaux, la compta ana, le reporting ou les tableaux de bord ? J'avoue qu'en janvier-février j'y perds mon C++, c'est pas la Java, crois-moi. Tu peux m'expliquer à quoi cela sert tous ces jeux de comptes différents ? Et puis fissa, car il faut que je lance les traitements de la paie, et là, malheur si les ordres de virement arrivaient en retard. » « Tu as raison, ce serait une catastrophe pour les salariés et la RH. » Fabienne m'interrompt : « En fait je pensais surtout à moi, car je suis à découvert. Mais ne perdons pas de temps, et au fait, si tu peux me dire deux mots des normes IRSS, dont le boss a parlé hier. Est-ce que cela va changer quelque chose sur les états de gestion à produire ? » J'ai gardé ma réponse spontanée au fond de ma gorge (Oh que oui) et ai lachiquement répondu : « IFRS, Fabienne, IFRS, Il Faut Refondre le Système. » ■

Le rôle des états financiers

Pour bien comprendre les différents états financiers, il faut d'abord comprendre quel est leur rôle pour l'entreprise :

Les états financiers sont d'abord un outil de management, qui permet à l'entreprise de :

- suivre l'activité, connaître son résultat et sa performance financière ;
- informer les managers pour leur permettre de prendre des décisions ;
- connaître les emplois et les ressources de nature financière.

Les états financiers sont également un outil de communication vis-à-vis des partenaires de l'entreprise permettant de :

- montrer la performance financière de la société, afin de leur permettre de choisir leur investissement ;
- informer l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise sur la situation financière : clients, fournisseurs, salariés, partenaires sociaux, l'État...

Pour remplir ces missions, les états financiers doivent être établis selon certaines règles :

- Ils doivent prendre en compte toute information concourant à leur fiabilité.
- Ils doivent assurer une image sincère du patrimoine de l'entreprise.
- Ils doivent être élaborés sur une base fiable et cohérente, permettant ainsi leur comparabilité dans le temps et être compris par leurs utilisateurs.

Les états financiers concourent à donner une image fidèle de la situation financière

Conséquence de l'internationalisation croissante des marchés financiers et des activités économiques, il est apparu impératif de disposer d'un jeu de normes comptables permettant aux entreprises faisant appel public à l'épargne de disposer d'un langage global commun.

Particulièrement importantes pour les entreprises opérant dans plusieurs pays, les normes IFRS (International Financial Reporting Standards), permettent la compréhension et la comparabilité des comptes au-delà des frontières.

Ces normes internationales en matière de communication financière ont été développées par l'IASB (International Accounting Standards Board). Pour plus de détails, nous vous invitons à lire la fiche pratique figurant à la fin de ce chapitre.

Comptes sociaux, comptes consolidés et normes IFRS

En matière de communication financière à l'égard des marchés financiers, l'objectif des états financiers est qu'ils soient utiles pour la prise de décisions des utilisateurs, c'est-à-dire :

Intelligibles, Pertinents, Fiables, Comparables

Pour les besoins de communication interne et externe, un groupe publie ses comptes consolidés.

Suivant la norme IAS 1 relative à la Présentation des états financiers, un jeu complet d'états financiers doit comprendre les éléments suivants :

1. Compte de résultat.
2. Tableau de variation des capitaux propres.
3. Tableau de Flux de Trésorerie.
4. État de la situation financière (bilan).
5. Le tableau de variation des capitaux propres.
6. Des Notes, comportant un résumé des principes comptables et autres notes explicatives.

Et une information comparable au regard de la période précédente (proforma).

Pour permettre leur comparabilité avec d'autres entreprises ainsi que dans le temps, le groupe utilise des normes comptables qui sont constituées d'un ensemble de règles fixant :

- les principes généraux de la comptabilité ;
- les traitements des opérations ;
- leur présentation ;
- les informations complémentaires à fournir.

Ces normes peuvent différer selon les zones géographiques, les règlements CRC et ANC ou autres directives européennes qu'est tenue d'appliquer l'entreprise.

Ainsi les normes françaises reposant sur le PCG (Plan Comptable Général) s'imposent pour les comptes individuels des sociétés ayant leur siège social en France. Les normes IFRS sont obligatoires pour les comptes consolidés des groupes de sociétés faisant appel public à l'épargne. Quand aux entreprises ne recourant pas aux marchés financiers pour se financer par émission d'actions ou d'emprunts, elles peuvent opter pour la publication de leurs comptes consolidés entre les normes françaises et les normes IFRS.

Des normes différentes peuvent conduire à des enregistrements et traitements comptables différents selon leur utilisation (Comptes individuels sociaux / liasse fiscale / comptes de gestion / comptes consolidés), sans impact sur le long terme. Par exemple une durée d'amortissement d'un bien dans les comptes sociaux peut être de 10 ans et 8 selon les règles de déductibilité fiscale tandis que de 12 ans pour les comptes consolidés. Il est clair qu'au terme des 12 années, le montant total des amortissements pratiqués et la valeur résiduelle du bien seront les mêmes quel que soit le jeu de compte et le principe comptable.

Le processus de consolidation

■ Le périmètre

C'est celui défini par la maison mère et les participations qu'elle détient dans les filiales, ainsi que les participations de ces filiales (qui peuvent être dans les mêmes entreprises que la mère). Il convient alors de calculer le % d'intérêt et le % de contrôle pour définir si la société verra ses comptes consolider selon la méthode :

- de l'intégration globale (IG), lorsque le groupe exerce un contrôle sur la société détenue. Cette méthode consiste à agréger 100 % des postes du bilan et 100 % de ceux du compte de résultat, en prenant soin de

faire apparaître la part du groupe (100 %-i %) et la part qui revient aux intérêts minoritaires (i %) dans les capitaux propres figurant dans le bilan consolidé et au titre du Résultat Net de l'exercice apparaissant dans le compte de résultat consolidé du groupe ;

- de la Mise En Equivalence (MEE), lorsque le groupe n'exerce pas le contrôle et donc ne détient que des intérêts minoritaires. Dans ce cas, n'apparaît dans les comptes que le montant de la participation détenue en immobilisations financières à l'actif du bilan et la quote-part du résultat de la société dans le compte de résultat consolidé.

L'ensemble des sociétés du périmètre se présente comme un ensemble disparate constitué de choux (normes s'appliquant aux comptes individuels différentes par pays d'implantation) et de carottes (devise de comptabilité propre à chaque pays où la filiale doit tenir ses comptes).

■ La préconsolidation des comptes des entreprises

Il convient, dans un premier temps, de les traiter de façon homogène :

- retraitement des comptes sociaux selon les normes en vigueur pour les comptes consolidés (IFRS par exemple), telle que prise en compte de durée homogène en matière d'amortissement, reclassification le cas échéant des opérations de crédit-bail (hors bilan) en éléments d'actif (immobilisation) et de passif (dette)... et d'une manière générale :
 - pour le bilan, présentation à l'actif de toutes les ressources que l'entreprise contrôle, et dont elle attend des avantages économiques futurs (encaissements) et au passif les obligations actuelles de l'entreprise, résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire par une sortie probable de ressources représentatives d'avantages économiques ;
 - pour le compte de résultat, les produits définis comme une augmentation des capitaux propres par augmentation d'avantages économiques durant une période du fait d'acquisition ou augmentation d'actifs ou diminution de passifs (cash or non cash) ; et vice-versa pour les charges.
- conversion dans une devise unique pour pouvoir les agréger (euro par exemple). A cet effet sont appliqués : pour les bilans le taux de conversion de la devise locale à la date de la clôture, et pour le compte de résultat le taux moyen annuel (moyenne des taux mensuels).

■ Les opérations de consolidation

Elles consistent à partir des états financiers individuels retraités :

- à prendre en compte au niveau groupe des éléments gérés au niveau groupe et non localement (cessions, acquisitions, restructuration...) ;

- à procéder à des éliminations d'opérations intragroupe, c'est-à-dire ayant eu lieu au sein du groupe entre entités consolidées selon la méthode de l'intégration globale. Ainsi seront éliminés tout chiffre d'affaires réalisé entre deux entités consolidées, tout profit en stock du fait de transactions ayant contribué à livrer des stocks non encore vendus à un tiers, tout dividende perçu ou versé entre société du groupe ;
- à garantir la comparabilité des états financiers du groupe d'un exercice à l'autre. Aussi tout changement de méthode comptable ayant un impact significatif et tout changement de périmètre (acquisition / cession) oblige le groupe à faire un pro-forma en présentant les états financiers de l'exercice précédent en utilisant les mêmes méthodes comptables et selon le même périmètre que celui de l'exercice en-cours.

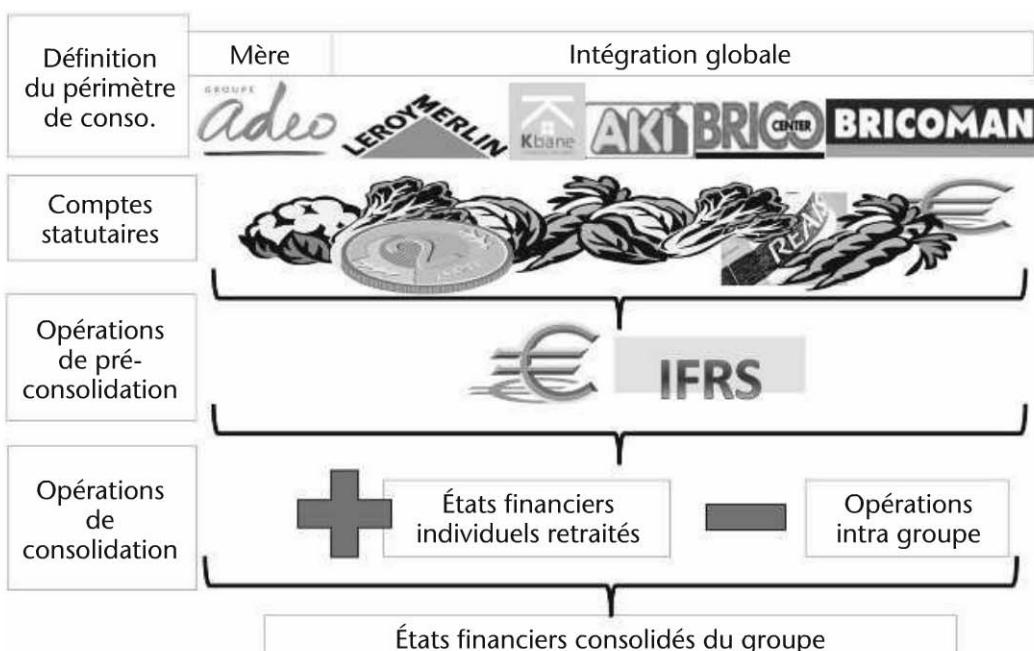


Figure 4.1 – Qu'est-ce que la consolidation ?

Bilan et compte de résultat IFRS

Le bilan

Selon les normes IFRS :

- À l'actif figurent les ressources que l'entreprise contrôle, et dont elle attend des avantages économiques futurs (encaissements).
- Au passif figurent les obligations actuelles de l'entreprise, résultant d'événements passés et dont l'extinction devrait se traduire par une sortie probable de ressources représentatives d'avantages économiques

Ainsi, l'Actif étant égal au Passif, la différence entre Biens et dettes correspondant au patrimoine, dans le bilan de l'entreprise la notion de patrimoine correspond aux Capitaux Propres.

Un groupe peut détenir et contrôler des filiales dont elle ne possède pas la totalité des titres. Dans ce cas il existe des Intérêts minoritaires. Le groupe ne peut en aucun cas prétendre posséder la quote-part des résultats appartenant à ces minoritaires. Les capitaux propres part du groupe sont donc les capitaux propres déduction faite de ces Intérêts minoritaires

La présentation du bilan selon les normes IFRS (IAS 1) laisse une grande liberté de présentation de leur bilan aux entreprises, pour autant que :

- l'actif distingue les actifs non courants (à plus d'un an) des actifs courants (à moins d'un an) ;
- le passif présente les passifs non courants (à plus d'un an) des passifs courants (à moins d'un an).

Un bilan est toujours équilibré, comme le traduit plus précisément l'anglais : *Balance sheet*. Aussi les capitaux propres sont la différence entre l'ensemble des actifs (courants et non courants) et l'ensemble des passifs (non courants et courants).

■ Les actifs non courants

Ils sont composés des biens à plus d'un an que l'entreprise contrôle :

- Goodwill représentant les écarts d'acquisition ou survaleurs de biens acquis ;
- immobilisations incorporelles telles que brevets, licences, fonds de commerce, valeurs de marques ;
- immobilisations corporelles telles que les terrains, usines, bâtiments, agencements, installations, mobiliers, véhicules... ;
- immobilisations financières telles que les titres de participation dans une société que le groupe ne contrôle pas et la part des prêts à plus d'un an consentis aux filiales ;
- des actifs d'impôt différé, correspondant à des créances d'impôt à plus d'un an appelés différés car présentant du fait des techniques de consolidation des différences d'impôt temporaires ou temporelles.

■ Les actifs courants

Figurent ensuite les actifs courants, éléments que l'entreprise détient et qui seront liquidés à moins d'un an. Ces éléments de l'activité courante sont essentiellement constitués de :

- stocks (matières premières, en-cours, produits finis...) ;
- créances dont l'essentiel sont celles que détient l'entreprise à l'égard de ses clients ;
- liquidités constituées de trésorerie ou équivalents de trésorerie.

Enfin, lorsqu'un groupe détient des actifs destinés à être cédés au cours de l'exercice suivant, il regroupe l'ensemble de ces actifs sur une seule ligne (actifs détenus en vue de leur vente) afin de ne pas polluer le détail des actifs d'éléments qui n'existeront plus l'exercice suivant et ainsi préparer la comparabilité du prochain exercice.

■ Les passifs non courants

Ils sont composés d'engagements à plus d'un an portant sur :

- des dettes financières à l'égard des banques, établissements financiers et certains fournisseurs ;
- des provisions correspondant à des engagements à venir que doit respecter l'entreprise en matière fiscale, sociale, sociétale et environnementale (hausse des cours, indemnités de départ à la retraite et avantages au personnel, remise en état des sols, démantèlement...) ;
- des passifs d'impôt différé, du fait de différences d'impôt temporaires ou temporels en matière d'impôts du fait des règles de consolidation.

■ Les passifs courants

Ils sont constitués :

- de la quote-part à moins d'un an des dettes financières ;
- d'avances ou acomptes reçus des clients ;
- des dettes à l'égard des fournisseurs ;
- des dettes fiscales et sociales à l'égard de l'état ;
- des dettes à l'égard des salariés ;
- des passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente.

Enfin, les capitaux propres figurent au passif en tant que dette de l'entreprise à l'égard des actionnaires. Ainsi, si les biens figurant à l'actif sont évalués à leur juste valeur ou valeur de marché et si au passif figure bien l'ensemble des dettes de l'entreprise valorisées à leur juste valeur, les capitaux propres représentent bien le patrimoine des actionnaires.

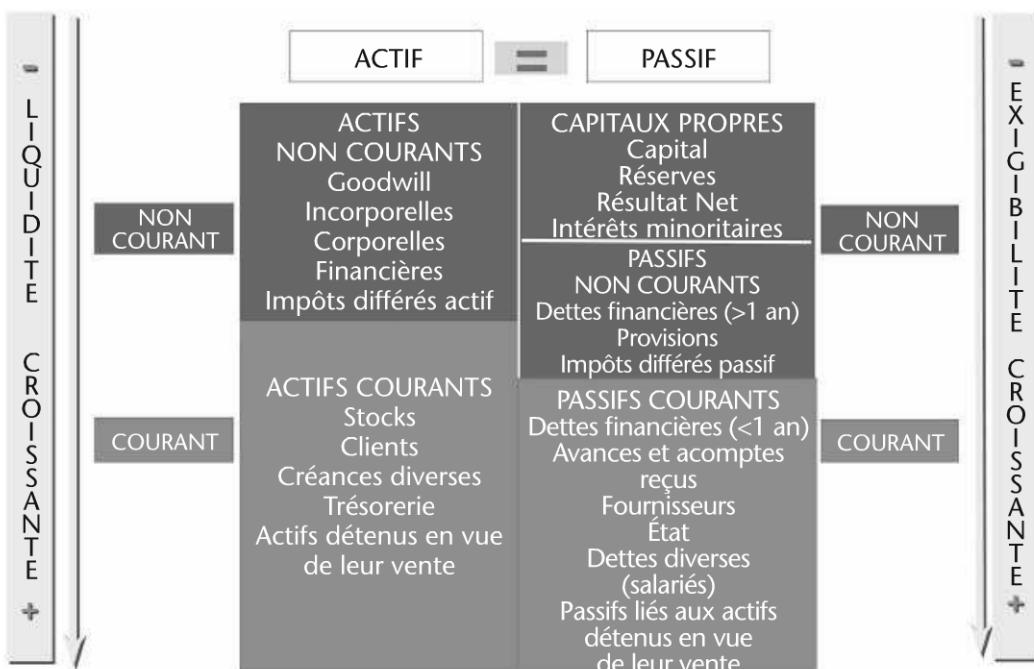


Figure 4.2 – Le bilan simplifié (IFRS)

Le compte de résultat selon les normes IFRS

Le compte de résultat est le film des produits et des charges au cours d'une période donnée.

Dans le cadre des comptes consolidés qui s'appliquent aux groupes faisant appel public à l'épargne ou pour ceux qui en ont fait le choix, les normes IFRS laissent le choix de la présentation des comptes de résultat.

La norme IAS 1 qui couvre la présentation des états financiers définit clairement le résultat comme étant la différence entre les produits et les charges.

Les produits sont définis comme une augmentation des capitaux propres par augmentation d'avantages économiques durant une période du fait d'acquisition ou augmentation d'actifs ou diminution de passifs (cash or non cash).

Et vice-versa pour les charges.

Le chiffre d'affaires (ventes nettes essentiellement constituées du produit de l'activité ordinaire, ainsi que les frais financiers, l'impôt société et donc le résultat net (RN) et ses composantes (RN part du groupe et intérêts minoritaires) font l'objet de normes qui s'appliquent aux comptes consolidés.

Toutes les charges qui impactent le résultat opérationnel sont libres de choix de présentation plus ou moins détaillée que ce soit par nature ou par destination.

4. Comprendre les enjeux de la communication financière

Les charges par destination consistent en une répartition des charges par nature selon leur destination (coût des ventes, frais de R&D, frais de ventes et marketing, frais généraux et administratifs).

Le Chiffre d'affaires (H.T.) est constitué :

- de la vente de produits finis, produits intermédiaires, produits résiduels, marchandises ;
- des prestations de services, travaux, études ;
- du chiffre mérité sur contrat à long terme (c'est-à-dire en relation avec l'avancement physique du contrat ou de l'affaire) ;
- des sessions internes fournies à des unités appartenant à la même société juridique ;
- ...
- moins rabais et remises accordées et autres réductions immédiates accordées au client (coût de fidélité par exemple).

Le coût des ventes (ou coût des produits et services vendus) intègre habituellement principalement :

- les achats (minorés des rabais, remises, ristournes) ;
- les variations de stock ;
- le coût de production sur affaires et autres coûts associés aux affaires (achat, main-d'œuvre...) ;
- les coûts de sous-activité et autres coûts industriels ;
- des coûts de démantèlement et des dotations / reprises de provisions pour pertes à terminaison pour les projets.

Lorsqu'on défalque le « Coût des produits et services vendus » du Chiffre d'affaires, on obtient :

- la marge commerciale pour les activités de négoce et de distribution ;
- la marge brute pour les entreprises industrielles (constituée de la marge sur affaires et autres coûts).

De la marge Brute, il faut ensuite déduire un certain nombre de charges, telles que :

- les frais de recherche et développement (essais, tests, matériaux, salaires de la Recherche...) ;
- les charges commerciales et marketing (prospection, marketing, publicité, salaires et frais de fonctionnement des équipes commerciales) ;
- les charges administratives (Télécom, déplacements, consommables, amortissements des bâtiments des Services Centraux, et fonctions support...).

Ainsi, on obtient le Résultat opérationnel courant (appelé ROC).

On appelle APCO (autres produits et charges opérationnels) des événements exceptionnels, non récurrents, qui représentent un montant significatif pour l'Entreprise, positif ou négatif.

- Les (-) : Coûts de restructuration / Sinistres / Pertes de valeur...
- Les (+) : Plus-values sur terrain vendu / Indemnités d'assurance / Dédommagements suite à un procès gagné...

Une fois déduit les APCO du ROC, on obtient le RO (Résultat opérationnel) aussi appelé EBIT (Earning Before Interest and Tax).

En effet, pour arriver au Résultat net (Earning), il convient de déduire le résultat financier (Interest) puis l'Impôt société (Tax).

Cette déclinaison du compte de résultat en matière de charges opérationnelles et résultat opérationnel est ouverte en matière de présentation : les entreprises présentent selon leur Business Model les informations détaillées qu'elles pensent pertinentes pour permettre aux marchés financiers de prendre leurs décisions d'acheter, conserver ou vendre les actions qu'elles détiennent. La prise en compte des particularités opérationnelles et exercice du jugement professionnel pour choisir la présentation est un principe clef des normes IFRS.

ANALYSE par DESTINATION

The diagram illustrates the flow of analysis from the destination perspective to the final result. On the left, a vertical column labeled "ANALYSE par NATURE" has arrows pointing downwards to the table and upwards to the final result. Above the table, an arrow points from "ANALYSE par DESTINATION" to the table. To the right of the table, a vertical column lists the components of the result, starting with "Chiffre d'affaires" and ending with "Résultat Net".

	Chiffre d'affaires	Coût des Ventes	Frais de R&D	SG & A	RO EBIT	
Achats					Marge brute (Commerciale)	
	XXXX	XX	X			
Frais de personnel	XXX	XX	XX			
Impôts & taxes	X	X	X			
Amortissements	XX	X	X			
RO EBIT					RO EBIT	

Chiffre d'affaires

Coût des produits et services vendus

Marge brute

Frais de R&D

Charges commerciales et Marketing

Charges administratives

Autres charges et produits opérationnels

Résultat opérationnel (RO/EBIT)

Résultat financier

Impôt sur le résultat

Résultat Net

Figure 4.3 – Le compte de résultat selon les normes IFRS

Reporting et contrôle de gestion, quelles différences ?

Les entreprises faisant appel public à l'épargne sont tenues de publier un rapport annuel ou document de référence qui contient une information détaillée sur l'activité, la situation financière et les perspectives d'une société.

1 Présentation du Groupe	3	5 Comptes consolidés au 31 décembre	135
1.1 Chiffres clés consolidés	4	5.1 Compte de résultat consolidé	136
1.2 Résultats et faits marquants	6	5.2 État du résultat global consolidé	137
1.3 Activités et stratégie	8	5.3 État de la situation financière consolidée	138
1.4 Immobilisations corporelles	15	5.4 Tableau de flux de trésorerie consolidé	140
1.5 Propriété intellectuelle	15	5.5 Variation des capitaux propres consolidés	142
1.6 Historique	16	5.6 Notes annexes	143
1.7 Organigramme	18	5.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	211
2 Responsabilité sociétale	19	6 Comptes sociaux au 31 décembre	213
2.1 La RSE chez Carrefour	20	6.1 Bilan au 31 décembre	214
2.2 Les programmes d'actions	26	6.2 Compte de résultat au 31 décembre	215
2.3 Les résultats	59	6.3 Tableau de flux de trésorerie	216
3 Gouvernement d'entreprise	71	6.4 Notes annexes	217
3.1 Code de gouvernement d'entreprise	72	6.5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	232
3.2 La composition et les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration	72		
3.3 La Direction Générale	86		
3.4 Rémunerations et avantages accordés aux mandataires sociaux	87		
3.5 Gestion des risques	92		
3.6 Contrôle interne	100		
3.7 Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'Administration	106		
4 Commentaires sur l'exercice	109	7 Informations sur la Société et le capital	235
4.1 Analyse de l'activité et des résultats consolidés	110	7.1 Renseignements sur la Société	236
4.2 Situation financière et trésorerie du Groupe	115	7.2 Renseignements sur le capital	239
4.3 Perspectives pour l'année	116	7.3 Actionnariat	243
4.4 Autres informations	119	7.4 Informations boursières	246
4.5 Chiffre d'affaires premier trimestre :	123		
4.6 Analyse de l'activité de la société mère	127		
		8 Informations Complémentaires	249
		8.1 Documents accessibles au public	250
		8.2 Responsables du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	250
		8.3 Attestation des Responsables du Document de Référence et du Rapport Financier Annuel	250
		8.4 Responsables du contrôle des comptes et honoraires	251
		8.5 Informations incluses par référence	253
		8.6 Tableaux de croisement RSE	254
		8.7 Table de concordance du Document de Référence	258
		8.8 Table de concordance du Rapport Financier Annuel	261
		8.9 Table de concordance du rapport de gestion	262

IAS1

Figure 4.4 – Exemple de document de référence d'un groupe coté

Développement durable, RSE (Responsabilité sociale, sociétale et environnementale), sujets réglementaires, risques, contrôle interne font partie de la communication financière.

Ce sont autant de sujets qui concourent à la gouvernance de l'entreprise. Piloter la performance opérationnelle par le Risk Management, le contrôle et l'audit interne et l'éthique, nécessite de créer une forte envie d'agir, de mettre en confiance et d'accompagner dans la mise en œuvre.

Les directions financières, appuyées par le contrôle de gestion, ont un rôle et des contributions majeures dans ce dispositif. Elles doivent, à cet effet, avoir le souci de mettre en évidence le lien opérationnel entre ces disciplines et la performance globale du Groupe (couple risque / rentabilité indissociable) en le déclinant en bonnes pratiques.

Pour y parvenir, revenir aux fondamentaux peut s'avérer utile.

En la matière, la théorie de l'agence permet de clarifier les enjeux et les grands choix de pilotage et de gouvernance qui en découlent. Entre le « principal » et son « agent » il y a toujours un double risque en termes de conflit d'intérêt et d'asymétrie d'informations. Il y a ainsi souvent conflit d'agence car :

- d'une part, l'agent ne délivre pas l'attendu au principal, pour des raisons soit de capacité (faute de moyens), soit de volonté (intérêts divergents) ;
- d'autre part, l'asymétrie d'information est toujours favorable à l'agent, qui dispose d'informations immédiates, plus nombreuses et pertinentes. Ce phénomène s'est considérablement accentué avec les big data récemment couplés aux outils de Business Intelligence.

Les sources de conflits d'intérêt se sont intensifiées ces dernières années : révoltes de palais, demandes d'actionnaires déraisonnables en particulier en matière de réorganisation, filialisation vidant de leur substance certaines activités ou éléments de patrimoine matériel ou immatériel.

Pour réduire ce risque et améliorer la transparence, il est donc impératif de mettre en place un dispositif intransigeant de pilotage, appelé reporting, assorti d'un processus de management par objectif.

En contrepoint, il est nécessaire de développer un processus favorisant le volet coopératif du pilotage de la gestion d'entreprise décliné autour de KPI (Key Performance Indicators) et KRI (Key Risk Indicators).

D'une manière générale, il convient de faire évoluer la culture en mettant l'accent sur la compréhension de l'utilité et de la nécessité d'inscrire une démarche éthique et RSE de type progrès continu dans sa posture managériale pour garantir une performance durable.

Faire le lien entre document de référence, engagements du groupe et son action personnelle et connaître les enjeux RSE du groupe est un acte et un engagement managérial fort auquel la direction financière, appuyée du contrôle de gestion, peut apporter un engagement total en termes de temps, obsession et moyens.

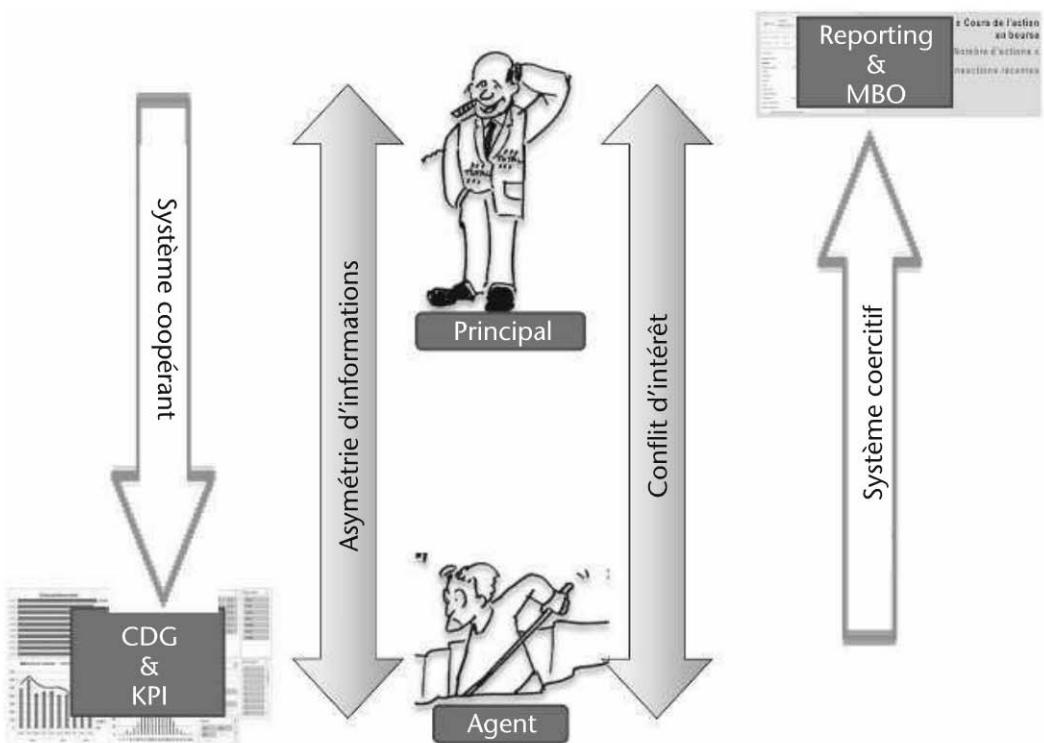


Figure 4.5 – Théorie de l'agence et gouvernance

L'essentiel

- **Les sociétés tenues de publier des comptes consolidés** utilisent les normes IFRS lorsqu'elles font appel public à l'épargne. Ces normes internationales harmonisent la communication financière (Financial reporting) en vue de donner une image sincère et fidèle de la société et de permettre à l'investisseur de se forger une opinion sur la santé financière d'un groupe et la juste valeur de son patrimoine.
- **Le document de référence** qui intègre les états financiers donne des informations riches et détaillées sur la vie de la société pendant l'exercice écoulé. Les entreprises ont une certaine liberté de présentation, visant à refléter leur Business Model.
- **La consolidation** permet d'agrégier les comptes de sociétés parfois très différentes faisant partie d'un même périmètre de groupe, de façon homogène en termes de règles de présentation, de monnaie et de principes comptables.
- **Le reporting** est un dispositif de remontée d'informations visant à éviter qu'asymétrie d'informations et conflits d'intérêt ne viennent perturber la bonne gouvernance de l'entreprise. Le contrôle de gestion vise à favoriser la prise d'initiatives.

Chapitre 5

Faire ses premiers pas vers l'analyse financière

Executive summary |

- **L'analyse financière** pratiquée sur plusieurs années permet de mieux connaître l'entreprise.
- **Les ratios** permettent de comprendre les résultats antérieurs et d'identifier la capacité de l'entreprise à assurer sa croissance et sa pérennité.
- **Parmi eux**, nous citerons les ratios de rentabilité, de structure et du cycle d'exploitation.

Anais m'avait invité à partager son déjeuner pour faire plus ample connaissance. Elle avait eu écho de mes vertus pédagogiques. Avant de s'ateler à la mise à jour du business plan, elle voulait approfondir les fondamentaux du bilan et du compte de résultat.

— À quoi tout cela peut-il servir ? me lança-t-elle avec quelque hésitation au moment du café.

Je faillis renverser ma tasse. N'était-elle pas issue de l'excellente business school de Rouen ?

Pour me rassurer elle confia qu'elle savait que les informations économiques et financières étaient précieuses pour connaître la santé financière de sa propre entreprise et des autres acteurs du marché.

En réalité elle souhaitait mieux comprendre quels étaient les principaux ratios en matière d'analyse financière. ■

Utilité des états financiers et de l'analyse financière

Connaître sa propre entreprise

Au-delà des simples aspects réglementaires (droits des sociétés, fiscalité...) et des exigences des marchés financiers (rapport annuel, document de référence...) bilan et compte de résultat sont une source d'informations utile pour mieux connaître et comprendre son entreprise :

- Lorsqu'une entreprise a un projet de développement, elle souhaite connaître les besoins de financement qui peuvent en découler. Aussi il est nécessaire, à la demande des actionnaires, des banquiers et parfois d'autres parties prenantes (salariés, partenaires...), d'élaborer un tableau de financement. Compte de résultat et bilan sont des éléments clés de ce tableau de financement.
- Dans le même esprit pour expliquer performances passées et besoins à venir aux actionnaires et parties prenantes, les bilans et compte de résultat des exercices passés, présents et à venir présentent une grande utilité. Ils sont fréquemment utilisés comme sources d'informations pour la communication interne et externe.
- Nombre d'informations issues du bilan et compte de résultat sont utilisées dans les tableaux de bord mis à la disposition de l'encadrement de l'entreprise.

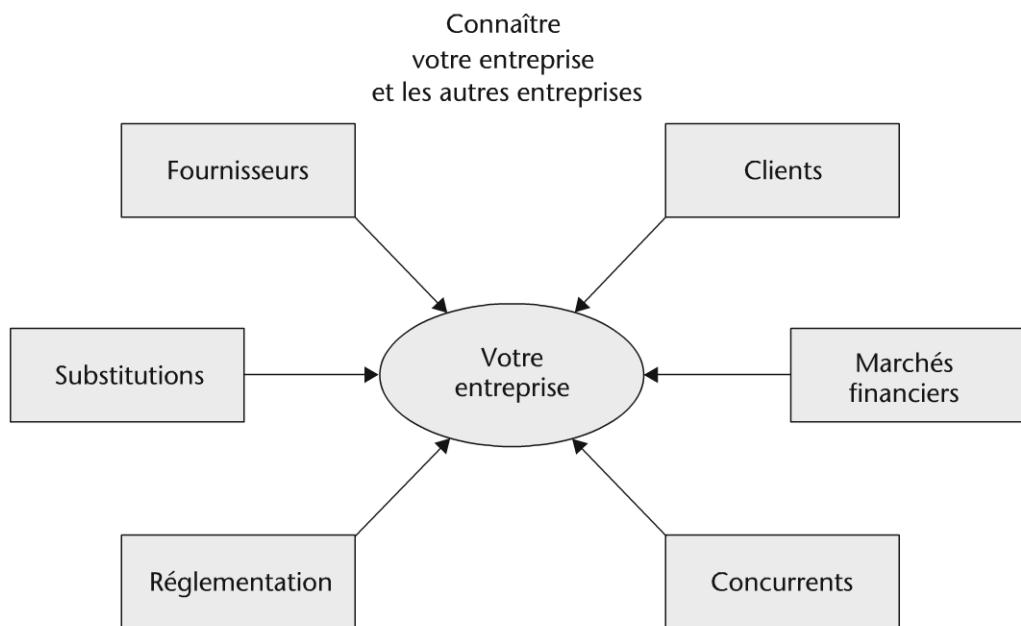


Figure 5.1 – Connaître votre entreprise et les autres entreprises

Connaitre les autres entreprises

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, il est toujours intéressant de pouvoir se comparer aux autres. L'analyse des bilans et comptes de résultat des entreprises concurrentes peut être source de progrès (pourquoi et comment certains font mieux).

Avant de s'engager plus avec un client français ou étranger, connaître sa rentabilité, sa solvabilité, savoir comment évoluent ses performances peuvent s'avérer utiles pour préparer ses négociations (demande d'acompte, délai de règlement, niveau de prix...). Leur analyse permet aussi de déterminer le niveau d'engagement raisonnable mettant à l'abri d'une défaillance éventuelle qui mettrait en péril les grands équilibres de sa propre société. Ceci peut déboucher sur une politique d'assurance adaptée.

De même, il est bon de connaître la santé de certains de ses fournisseurs, afin d'éviter ou sécuriser une exposition trop importante à leur égard.

Enfin, bâtir des partenariats, envisager des alliances équilibrées, ou tout simplement acquérir ou céder une entreprise ne peut s'envisager sans disposer de ces documents clés que sont le bilan et le compte de résultat.

Les ratios

Bilan et compte de résultat sont les outils de base de l'analyse financière. Il convient d'introduire un lien plus dynamique entre ces deux outils par la présentation de quelques ratios.

Un ratio est un rapport entre deux données de même nature telles que financières mais peut également intégrer des données physiques (CA/M², CA/effectif, jours de CA...) ;

Leurs utilisations permettent d'assurer :

- le suivi de l'évolution historique sur plusieurs années ou périodes ;
- des comparaisons au niveau sectoriel en termes de marge, rotation des actifs, gestion du BFR notamment ;
- la comparaison à une norme (secteur, objectifs, filiales d'un groupe...).

Le compte de résultat peut donner lieu à des ratios :

- d'activité : % de progression du CA ;
- de profitabilité évolution des marges.

L'analyse se fait sur 3 à 4 ans (sur l'historique et en prévisionnel) pour détecter de grandes tendances et isoler les années atypiques, les points forts et les points faibles

Les ratios présentent l'intérêt d'être une mesure synthétique des performances et du risque d'une entreprise.

Il existe trois grandes catégories de ratios. À l'intérieur de ces catégories, il a été procédé à une sélection de quelques ratios. Il en existe un nombre impressionnant : chaque banque, chaque société de recouvrement, chaque analyste, chaque entreprise dispose de ses propres ratios. Ceux présentés sont les plus courants et sont amplement suffisants pour comprendre l'entreprise et identifier ses leviers d'amélioration.

Les ratios de rentabilité

Tableau 5.1 – Les ratios de rentabilité

RATIOS DE RENTABILITÉ	Mode de calcul	Signification/ commentaires
Rentabilité économique de l'exploitation (R_e)	$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capitaux immobilisés}} \times 100$ <p>(avec capitaux immobilisés = immobilisations nettes + BFR)</p>	Rémunération de 1 euro investi dans le cycle d'exploitation

RATIOS DE RENTABILITÉ	Mode de calcul	Signification/ commentaires
Rentabilité financière des capitaux propres (R_p)	$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} \times 100$	Revenu généré par un euro investi. → Capacité à rémunérer l'actionnaire. À comparer avec une rémunération alternative.
Coût du financement (i)	$\frac{\text{Charges financières}}{\text{Dettes financières}} \times 100$ (Avec dettes financières = dettes bancaires + comptes courants + découvert)	Coût moyen de l'argent. À comparer au loyer de l'argent.

Afin de bien comprendre les enseignements que l'on peut tirer du calcul de ces trois ratios, les deux tableaux suivants présentent le cas de deux sociétés qui engagent le même volume de capitaux permanents et dégagent la même rentabilité économique. La seule différence entre elles est la répartition de leur capitaux permanents : 100 % de fonds propres pour la société A, 50 % d'endettement pour la société B.

Tableau 5.2 – L'effet de levier

		Société A	Société B
Capitaux propres	A	2 000	1 000
Dettes à LT	B	/	1 000
Capitaux permanents	A + B = C	2 000	2 000
Résultat d'exploitation	D	200	200
Résultat financier	E	/	70
Résultat net	D + E = F	200	130
Rentabilité économique de l'exploitation (R_e)	D / C = G	10 %	10 %
Coût du financement (i)	- E / B = H	/	7 %
Rentabilité financière des capitaux propres (R_p)	F / A = I	10 %	13 %

Ce mécanisme s'appelle l'effet de levier. Avec un même niveau de performance industrielle et commerciale (résultat d'exploitation), le taux de rentabilité des capitaux propres varie avec le niveau d'endettement. L'effet de levier joue positivement si le coût du financement (i) est inférieur à la rentabilité économique d'exploitation (R_e). L'effet de levier est d'autant plus élevé que l'endettement est important.

Attention à la contrepartie : le risque financier !

À risque d'exploitation égal, la rentabilité financière est plus fluctuante pour une entreprise endettée. D'autre part, on imagine aisément ce qui se produit lorsque le coût de financement (i) est supérieur à la rentabilité économique d'exploitation (R_e) : l'effet de levier se transforme immédiatement en effet de massue comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau 5.3 – L'effet de massue

		Société A	Société B
Capitaux propres	A	2 000	1 000
Dettes à LT	B	/	1 000
Capitaux permanents	A + B = C	2 000	2 000
Résultat d'exploitation	D	200	200
Résultat financier	E	/	130
Résultat net	D + E = F	200	70
Rentabilité économique de l'exploitation (R_e)	D / C = G	10 %	10 %
Coût du financement (i)	- E / B = H	/	13 %
Rentabilité financière des capitaux propres (R_f)	f / A = I	10 %	7 %

Ainsi pour résumer :

Règle d'or pour bénéficier de « l'effet de levier » :

Si $i < R_e$ alors $R_f \geq R_e$

avec R_f d'autant plus élevé que l'endettement est important

Soit :

$R_f > R_e > i$

Avec :

i = Coût du financement
 R_e = Rentabilité économique de l'exploitation
 R_f = Rentabilité financière des capitaux propres

Figure 5.2 – L'effet de levier

Les ratios de structure

- Les ratios d'endettement ;
- Les ratios de solvabilité ;
- Les ratios de moyens mis en œuvre.

Tableau 5.4 – Les ratios d'endettement

RATIOS D'ENDETTEMENT	Mode de calcul	Signification/commentaires
Taux d'endettement	Emprunts et dettes financières à moyen et long terme	Ratio d'indépendance financière. Doit être au maximum = 1 pour la Banque de France.
	Fonds propres	
Capacité de remboursement	Emprunts et dettes financières à moyen et long terme	Norme bancaire : doit être, à 3 ans (5 si l'essentiel de la dette est à long terme).
	MBA	
Part des dettes à long et moyen terme	Dettes financières LMT	Exprime la stabilité du financement. Le recours aux dettes financières à court terme peut être préféré lorsque les taux court terme sont bas.
	Dettes financières LMT et CT	
Poids de l'endettement	Charges d'intérêts	Coût du financement de l'activité. À rapporter à la marge réalisée.
	Chiffre d'affaires HT	

Tableau 5.5 – Les ratios de solvabilité

RATIOS DE SOLVABILITÉ	Mode de calcul	Signification/commentaires
Solvabilité générale	Total actif	Capacité à rembourser l'ensemble des dettes par l'utilisation de l'ensemble de l'actif.
	Total dettes	
Liquidité générale	Actif circulant	Exprime le besoin de liquidité de l'entreprise (besoin de liquidité complémentaire si <1). Il constitue le premier clignotant de risque de dépôt de bilan à moyen terme.
	Passif circulant	
Liquidité à court terme	Créances + Disponibilités	Capacité à rembourser les dettes à court terme par l'utilisation des créances et des disponibilités.
	Passif circulant	

Tableau 5.6 – Les ratios de moyens mis en œuvre

RATIOS DE MOYENS MIS EN ŒUVRE	Mode de calcul	Signification/commentaires
Vieillissement des immobilisations	$\frac{\text{Amortissements}}{\text{Actif immobilisé brut}} \times 100$	Degré d'amortissement des immobilisations. Une entreprise dont plus de 70 % des immobilisations sont amorties est une entreprise dont l'outil de production est peut-être obsolète.
Intensité capitalistique	$\frac{\text{Immobilisations corporelles nettes}}{\text{Total actif}}$	Poids des immobilisations corporelles dans la structure du bilan. À comparer avec les entreprises du même secteur d'activité.
Effort d'investissement	$\frac{\text{Investissement}}{\text{Chiffre d'affaires HT}}$	Traduit la part du CA consacré aux investissements. Il exprime le dynamisme de l'entreprise, à comparer toutefois avec les entreprises du même secteur.

Ces ratios sont utiles pour la direction générale et la direction administrative et financière pour décider d'une politique de financement en cohérence avec la politique d'investissement.

Les ratios du cycle d'exploitation

Tableau 5.7 – Les ratios du cycle d'exploitation

RATIOS DU CYCLE D'EXPLOITATION	Mode de calcul	Signification/commentaires
Rotation des stocks	$\frac{\text{Stocks globaux HT}}{\text{CA HT}} \times 360 \text{ jours}$	Délai moyen de stockage en jours de CA.
Crédit clients	$\frac{\text{Créances clients TTC} + \text{EENE TTC}}{\text{CA TTC}} \times 360 \text{ jours}$ (avec EENE : Effets escomptés non échus)	Délai moyen de recouvrement des créances clients. À comparer aux conditions standard de délai clients de l'entreprise.
Crédit fournisseurs	$\frac{\text{Dettes fournisseurs TTC}}{\text{Achats TTC}} \times 360 \text{ jours}$	Délai moyen de paiement des fournisseurs. À comparer aux conditions standards de crédits fournisseurs de l'entreprise.

Les principaux ratios, outils dynamiques de l'analyse financière

Trois règles de base doivent être respectées pour qu'ils soient pertinents en termes d'analyse :

- l'analyse doit être menée sur plusieurs années ;
- l'analyse doit permettre une analyse comparative (secteur géographique, concurrence) ;
- l'analyse cherchera à être normative (banques).

Points forts/Points faibles et pistes d'actions compléteront toute analyse financière.

Nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, il existe différentes typologies de ratios, qui permettent d'affiner l'analyse financière :

Afin de les utiliser à bon escient, il convient de les analyser :

- sur une période de 3 ans minimum ;
- comparativement aux concurrents du même secteur ;
- en inter-action : exemple, VA/Effectif = VA/FDP * FDP/Effectif, avec VA = Valeur ajoutée et FDP = Frais de personnel.

Il ne faut jamais perdre de vue qu'un certain nombre d'éléments peuvent en perturber l'analyse :

- la valeur historique des postes du bilan ;
- la présentation des comptes (window dressing) ;
- l'appartenance à un groupe ;
- les modalités spécifiques d'exploitation (franchise, façonniers, négoce, gestion de projets...) ;
- les changements de méthode de comptabilisation ;

Les ratios du compte de résultat les plus fréquemment utilisés

Beaucoup d'entreprises internationales utilisent l'EBITDA (Earning before interest tax depreciation and amortization) comme indicateur de performance économique, le plus souvent en pourcentage des ventes : EBITDA/Sales (%)

Les autres ratios les plus communément utilisés sont :

- Gross Profit/Sales (%) ou EBE/CA (%) ou EBITDA/CA (%)
- EBIT/Sales (%) ou Résultat d'exploitation/CA (%)
- NOPAT/Sales (%) ou REMI/CA (Résultat d'exploitation minoré de l'impôt/CA) (%)
- Net Income/Sales (%) ou Résultat Net/CA (%)

Les ratios du BFR les plus fréquents

- DSO (Days of Sales Outstanding) = Accounts Receivable X 360/Sales.
Ce ratio donne le délai moyen de règlement des clients en jours de chiffres d'affaires
- DPO jours (Days of Purchases Outstanding) = Accounts Payable X 360/Purchases
- Ce ratio donne le délai moyen de paiement aux fournisseurs en jours d'achats

Pour le DSO et le DPO, afin que le numérateur reste cohérent avec le dénominateur, on veillera à ce que la TVA soit éliminée des comptes clients et fournisseurs

- DII (Days In Inventory) = Net Inventories X 360/COS (Cost of Sales = Coût des ventes)

Ce ratio donne le délai moyen d'écoulement des stocks.

Ces ratios (DSO, DPO, DII) peuvent être exprimés en nombre de jours de ventes (CA HT) pour exprimer le Working Capital (BFR) dans une unité de mesure commune.

Le ratio de rotation des stocks peut, bien entendu, être calculé type de stock par type de stock (rotation des stocks de marchandises, de matières premières, des stocks d'encours, de produits finis ; ils sont alors respectivement rapportés au coût d'achat des marchandises vendues, au coût des matières premières, à la production vendue augmentée de la production stockée et à la production vendue).

Le ratio de rotation des stocks de matières premières doit être idéalement calculé en rapportant le montant des stocks aux consommations de matières premières à venir. Il exprime alors la performance du service achats à satisfaire les besoins futurs de la production tout en maîtrisant le niveau des stocks.

Les trois ratios présentés peuvent tous être exprimés en jours de CA hors taxe ; cela permet alors d'établir le lien entre CA et BFRE et par conséquent, de corrélérer immédiatement variation de CA et variation de la trésorerie.

Ils permettent ainsi d'apprécier et anticiper les besoins de l'entreprise pour financer sa croissance interne.

Ces ratios ayant une influence immédiate sur la trésorerie de l'entreprise, les groupes internationaux les suivent de très près.

La rentabilité des investissements

- ROI = NOPAT/Total Assets (%) est aussi appelé ROA Return On Assets (Retour sur investissement = REMI/Total actif)

Ce ratio exprime la rentabilité de tous les actifs de l'entreprise, c'est-à-dire la totalité des ressources mises en œuvre (CT ou LT, propres ou externes). Il permet de comparer des investissements entre eux.

Les ratios de création de valeur (voir à cet effet le chapitre sur la création de valeur)

- ROCE = NOPAT/Capital Employed (%)
- ROE = NOPAT/Shareholders' Equity (%)

Le ROE mesure la rentabilité des capitaux investis par l'actionnaire, et peut être comparé à tout autre investissement fait dans une entreprise du même secteur d'activité ou d'une activité complètement différente. Il permet d'estimer la rémunération du risque pris par l'actionnaire par rapport à un investissement sans risque.

Quelques ratios clés relatifs à l'endettement

- Gearing : Endettement net/Capitaux propres
- Remboursement : EBITDA/Frais financiers nets

Et à la structure :

- Capitaux Propres/Total bilan
- BFR/CA

Autres ratios

- De rentabilité économique : ROCE : EBIT ou NOPAT/CE
- De rentabilité financière : ROE : Résultat net/Capitaux Propres
- De Profitabilité : EBITDA/CA, EBIT/CA, ROS : Résultat net/CA

Premières analyses

Prenons l'exemple de 3 entreprises qui travaillent dans le même secteur d'activité.

Toutes les trois réalisent un chiffre d'affaires identiques (100) et dégagent un même résultat net (2).

En dehors de toutes considérations (évolution des données par rapport à l'année précédente, détail des différents postes...), il vous est demandé pour chacun des cas de faire un commentaire succinct :

- en tant que manager de l'entreprise ;
- en tant que fournisseur de l'entreprise.

Ce commentaire visera à faire ressortir les actions prioritaires que vous préconisez.

Cas de l'entreprise Neptune

Tableau 5.8 – Bilan et compte de résultat de l'entreprise NEPTUNE

BILAN			COMPTE DE RÉSULTAT	
Actif	Passif			
Actif immobilisé	16	Capitaux propres	7	Résultat d'exploitation 8
		Dettes à L&M Terme	21	Résultat financier - 2
Stocks	10			Résultat exceptionnel - 4
Clients	14	Fournisseurs	8	Résultat net 2
Banque (>0)	0	Découvert	4	
Total actif	40	Total passif	40	

À partir de ces comptes (bilan et compte de résultat) il vous est demandé un commentaire sur cette entreprise, l'entreprise Neptune, dont le total du bilan pèse 40, avec un angle suivant que vous êtes manager, ou fournisseurs de cette entreprise.

■ Mini-analyse du cas de l'entreprise Neptune

Les grands équilibres du bilan de Neptune se présentent comme suit :

- Fonds de Roulement (Capitaux permanents – Actif immobilisé) = 12
- Besoin en Fonds de Roulement (Stocks + Clients – Fournisseurs) = 16
- Trésorerie (Fonds de Roulement – BFR) = - 4

■ Commentaires sur Neptune

- En tant que Manager :
 - La trésorerie est négative (- 4), il convient sans doute, dans un premier temps, de mener des actions visant à réduire le BFR.
 - Le résultat d'exploitation (8) est satisfaisant représentant 8 % du CA et est amputé d'un résultat financier négatif (- 2) résultant de cette situation de trésorerie négative et d'un endettement élevé (21) au regard des capitaux propres (7), correspondant à un gearing de 3 (21/7). Les banques communément cherchant un gearing < 1, il convient d'envisager une augmentation de capital pour alléger le poids de l'endettement.
 - La rentabilité pour l'actionnaire (ROE) est ici de 2 (Résultat net)/ 7 (Capitaux propres, Equity en anglais) soit environ 28 %.
 - La création de valeur générée par les opérationnels (ROCE) est excellente : Résultat d'exploitation = 8 et Capitaux employés (BFR

+ Immobilisations = 16 + 16, soit 32), donc ROCE = 8 / 32, soit 25 %.

- En tant que Fournisseurs :
 - Il n'y a pas d'inquiétude particulière à avoir face à ce type de situation, en particulier en matière de risque de non-paiement, le BFR représentant 2 mois de CA ($16/100 * 365$).
 - Le bilan ne semble pas « truqué » en termes d'endettement et situation de trésorerie. En effet il y a 2 de frais financiers pour un endettement net de :
 - DLMT = 21 + Découvert = 4 – Banque = 0, soit 25
 - Ainsi la charge de la dette (2/25) soit 8 % semble cohérente avec les taux pratiqués par les banques auprès des PME.
 - Il est bon de comprendre et rechercher les causes du montant de l'exceptionnel (- 4)

Cas de l'entreprise Poséidon

Tableau 5.9 – Bilan et Compte de résultat de l'entreprise POSEIDON

		BILAN		COMPTE DE RÉSULTAT	
Actif		Passif			
Actif immobilisé	16	Capitaux propres	15	Résultat d'exploitation	2
		Dettes à L&M Terme	15	Résultat financier	- 1
Stocks	1			Résultat exceptionnel	1
Clients	16	Fournisseurs	10	Résultat net	2
Banque (>0)	7	Découvert	0		
Total actif	40	Total passif	40		

■ Mini-analyse du cas de l'entreprise Poséidon

Les grands équilibres du bilan de Poséidon sont les suivants :

- Fonds de Roulement = 14
- Besoin en Fonds de Roulement = 7
- Trésorerie = 7

■ Commentaires sur Poséidon

- En tant que Manager :
 - Une structure de bilan plutôt saine avec une trésorerie excédentaire importante et un gearing de 1 (endettement sur capitaux propres)

- Une rentabilité plutôt faible (Résultat d'exploitation de 2 % du Chiffre d'affaires) que confirme la création de valeur générée par les opérationnels (ROCE) qui s'élève à 2/23, soit de l'ordre de 9 % avant impôt, avec :
 - Résultat d'exploitation = 2
 - Capitaux employés = Immobilisations + BFR = 16 + 7 = 23
- Les actionnaires ont un retour (ROE) de 2/15 légèrement supérieur à 13 %
- N'y a-t-il pas là nature à investir dans une activité plus profitable ?
 - En tant que Fournisseurs :
 - Il n'y a aucune inquiétude particulière à avoir, bien que le niveau des stocks soit particulièrement bas (DII très bas). Il convient dans ce cas de vérifier la nature de l'activité et le lien avec la date d'arrêté des comptes. Ainsi, à titre d'exemple, ce type de bilan par exemple est typique de celui d'entreprises de production et/ou distribution fortement liée à des périodes de grande activité (jouets, cadeaux à Noël, mets et boissons de fêtes – champagne à Noël, chocolat à Pâques, ski à fin mars, maillots de bain en été...)
 - Si tel est le cas le bilan semble refléter fidèlement la photographie du patrimoine de l'entreprise et le niveau d'endettement. En effet, les frais financiers (1) sont cohérents avec l'endettement net d'une PME ($15 - 7 = 8$), soit 12,5 %, proche des taux pratiqués par les établissements financiers
 - Il est bon de suivre l'évolution de la rentabilité.

Cas de l'entreprise Titanic

Tableau 5.10 – Bilan et Compte de résultat de l'entreprise n° 3

BILAN		COMPTE DE RÉSULTAT			
Actif	Passif				
Actif immobilisé	10	Capitaux propres	10	Résultat d'exploitation	10
		Dettes à L&M Terme	0	Résultat financier	- 12
Stocks	10			Résultat exceptionnel	4
Clients	20	Fournisseurs	10	Résultat net	2
Banque (>0)	0	Découvert	20		
Total actif	40	Total passif	40		

■ Mini-analyse du cas de l'entreprise Titanic

Les grands équilibres du bilan de Titanic sont les suivants :

- Fonds de Roulement = 0
- Besoin en Fonds de Roulement = 20
- Trésorerie = – 20

■ Commentaires sur Titanic

- En tant que Manager :
 - La structure du bilan est plutôt étonnante, du fait d'une absence d'endettement à long et moyen terme.
 - La rentabilité est toutefois excellente au niveau du Résultat d'exploitation de 10 % du Chiffre d'affaires, de la rentabilité pour l'actionnaire et de celle générée par les opérationnels.
 - Le résultat net est fortement dégradé par un résultat financier important (– 12).
 - Il convient de restructurer très rapidement sa dette en « transformant » le court terme (trésorerie) en long et moyen terme.
 - Des actions visant à réduire le BFR sont à envisager, en particulier au niveau du poste clients (20) qui représentent (hors aspects TVA¹) un DSO (délai de règlement client) de $20/100 * 365 = 73$ jours.
- En tant que Fournisseurs :
 - Il est fortement recommandé de limiter ses engagements, ce qui concrètement signifie ne plus accorder de crédit clients.
 - Le résultat exceptionnel de +4 ne sous-tend-il pas que l'entreprise Titanic est en train de réaliser (céder) une partie de ses actifs ?

■ Savoir mener une première analyse

Voici quelques illustrations d'analyses financières succinctes qu'un manager peut et doit savoir mener. Même avec peu de données un premier diagnostic succinct sur la santé financière d'une entreprise peut être conduit. Ces exemples ont pour but de vous montrer l'utilité des comptes de l'entreprise. Pour ceux qui désirent aller plus loin, il convient de suivre des formations à l'analyse financière et dans tous les cas de s'appuyer sur la fonction comptable et financière de votre entreprise.

¹ le compte de résultat enregistre toutes les opérations hors taxes (sans TVA), tandis que le bilan les présente TTC (TVA incluse).

L'utilité de ces différentes analyses est de :

- connaître son entreprise ;
 - possibilités de développement ;
 - capacité d'emprunt ;
 - faculté d'obtention de crédit auprès de ses fournisseurs ;
 - leviers d'amélioration (tableaux de bord) ;
- connaître les autres entreprises :
 - confrères ;
 - clients et fournisseurs ;
 - cibles de croissances externes.

L'essentiel

- **Les ratios de rentabilité** évaluent les leviers de la rentabilité de l'entreprise.
- **Les ratios de structure** analysent la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements et à contracter de nouvelles dettes pour financer sa croissance.
- **Les ratios du cycle d'exploitation** évaluent la maîtrise des composantes du besoin en fonds de roulement et la capacité d'anticiper sur les besoins futurs liés à la croissance.
- **La combinaison** de l'analyse de la structure du bilan (FR, BFR et Trésorerie) avec quelques ratios permet de mener une première analyse pertinente.

Corrigé QCM première partie

- 1) Le passif représente les ressources, soit ce que l'entreprise doit.
VRAI
- 2) L'actif représente les emplois, soit ce que l'entreprise possède.
VRAI
- 3) L'actif inclut la totalité des biens que l'entreprise utilise pour réaliser son objet social.
FAUX
Les biens en location, en crédit bail n'apparaissent pas au bilan d'une entreprise.
- 4) Une entreprise cotée en bourse (à Paris) se doit de produire les jeux de compte suivants :
 - Comptes sociaux, à déposer au greffe du tribunal de commerce de son siège social ;
 - Comptes consolidés, à publier et transmettre à l'AMF ;
 - Liasse fiscale, à transmettre au centre des impôts des entreprises du siège de la société.
- 5) Le BFR exprime :
 - Les ressources à court terme que l'entreprise doit impérativement trouver, en relation avec une variation de son activité/exploitation, sous peine de déséquilibrer sa structure financière (cas d'une variation positive du CA d'un exercice sur l'autre).
- 6) La marge brute d'autofinancement est toujours inférieure au résultat net.
FAUX
- 7) Il est possible de faire l'analyse financière d'une entreprise sans problème en s'appuyant sur le bilan et le compte de résultat.
FAUX
Il est nécessaire de se procurer l'annexe qui comporte des informations cruciales sur les échéances, notamment des dettes et des créances, et sur certains postes du bilan et du compte de résultat (effet portés à l'escompte, opération de crédit-bail, etc.)
- 8) L'excédent brut d'exploitation représente :
 - La capacité de l'entreprise à générer du profit.
- 9) Le ratio « clignotant » du dépôt de bilan à moyen terme est :
 - Actif circulant / Passif circulant.
- 10) L'insolvabilité est la caractéristique d'une entreprise :
 - dont la totalité des actifs ne permet pas de rembourser le passif.
- 11) La capacité de remboursement des dettes financières d'une entreprise est mesurée par le ratio DLMT / MBA (dettes à long et moyen termes / marge brute d'autofinancement).
VRAI

www.biblioleaders.com
page facebook : bibliothèque des leaders

Partie II

Enjeux et outils

*Le temps s'accélère et est devenu une ressource
plus rare que l'argent.*

Didier PINEAVALÈNES

Cash is the blood of the organisation.

Jack WESH

*Quand une mesure devient un enjeu,
elle cesse assez souvent d'être une bonne mesure.*

GODART

QCM Deuxième partie

- 1) Les coûts de revient déterminés dans l'entreprise ont force de loi et permettent de prendre les décisions de conservation ou d'abandon des produits.
- VRAI FAUX
- 2) Les coûts de revient calculés sont justes et donc incontestables.
- VRAI FAUX
- 3) L'ABC (activity based costing) est une nouvelle mode qui n'améliore pas la connaissance des coûts.
- VRAI FAUX
- 4) Business plan et budget sont l'affaire de la direction générale et de la direction financière.
- VRAI FAUX
- 5) Le budget est un exercice de prévisions qui n'a aucune valeur d'engagement.
- VRAI FAUX
- 6) Financement et exploitation de l'investissement doivent être dissociés
- VRAI FAUX
- 7) Que faut-il prendre en compte pour quantifier le coût de l'investissement :
- Le coût d'achat ;
 Le coût de transport ;
 Le coût d'installation ;
 Le coût de formation ;
 Le coût de la TVA ;
 Le coût de démarrage ;
 Le coût de douane.
- 8) Qu'est ce que le coût du capital ?
-
- 9) Le taux de rentabilité interne est le taux interne de l'entreprise.
- VRAI FAUX
- 10) Pour décider d'un investissement il convient de se livrer à 2 types de calcul, comme par exemple VAN et pay-back.
- VRAI FAUX
- 11) Gagner 10 000 euros en bourse en un an est une bonne performance.
- VRAI FAUX
- 12) La création de valeur concerne uniquement l'actionnaire.
- VRAI FAUX
- 13) Il y a nécessairement équivalence entre capitaux employés et ressources financières.
- VRAI FAUX

- 14) Le principe de base de la création de valeur est le retour sur investissement.
VRAI FAUX
- 15) Diminuer le besoin en fonds de roulement (BFR) contribue à créer de la valeur.
VRAI FAUX
- 16) Diminuer le coût du financement contribue à créer de la valeur.
VRAI FAUX
- 17) Vendre des immobilisations obsolètes et inutilisées contribue à créer de la valeur.
VRAI FAUX

www.biblioleaders.com

page facebook : bibliothèque des leaders

Chapitre 6

Exploiter la comptabilité analytique

Executive summary |

- **La comptabilité générale** est normée et obligatoire.
Le compte de résultat enregistre les charges par nature (achats, rémunérations, impôts, etc.) et ne permet pas une compréhension de la formation du résultat par produit, activité ou client notamment.
- **La comptabilité analytique** enregistre les charges par destination, c'est-à-dire pour qui ou pour quoi elles sont engagées. La comptabilité vise à déterminer les coûts de revient de l'entreprise et constitue en ce sens un outil essentiel de sa stratégie en matière de positionnement et de prix ainsi qu'un outil déterminant pour optimiser ses coûts. La compréhension des coûts de revient et de leur signification est essentielle pour prendre la bonne décision selon la situation considérée.

Conscients des limites de nos systèmes de gestion actuels et en particulier de la comptabilité analytique, le thème principal de notre comité de direction de ce mois porte sur la comptabilité analytique.

Compte tenu de la complexité des limites que nous avions entrevues en fin d'année, en particulier sur la valorisation des coûts de production et de stocks qu'avait évoquée Pierre, j'ai préparé une présentation en deux points :

- tout d'abord les fondamentaux de la comptabilité analytique ;
- puis la présentation d'une alternative : la gestion par activité.

À cet effet, j'ai invité Emmanuel, du cabinet BSP Consulting pour nous présenter cette deuxième partie.

La connaissance et la maîtrise des coûts de revient sont aujourd'hui les facteurs clés de succès du pilotage opérationnel et les éléments indispensables pour l'élaboration de la stratégie de l'entreprise !

La comptabilité analytique est en effet un outil particulièrement adapté pour éclairer les décisions opérationnelles du type :

- se positionner sur un marché ;
- élaborer un tarif / devis, une politique commerciale ;
- répondre à des questions de type faire ou faire faire (make or buy) ;
- fixer des objectifs ;
- simuler, optimiser, anticiper ;
- envisager et décider des actions correctives à mettre en œuvre. ■

Les fondamentaux

La comptabilité générale fournit un résultat global et ne constitue par conséquent pas un outil d'analyse opérationnel.

La comptabilité analytique consiste à retraitier les charges de la comptabilité générale par destination dans le but de déterminer un coût de revient par objets de coûts (produits, services, prestations, projets, clients, etc.).

Les charges incorporables

En fait, les charges prises en compte dans la comptabilité analytique ne sont pas exactement celles de la comptabilité générale. La comptabilité générale détermine un résultat comptable. Le but de la comptabilité analytique est de déterminer un coût de revient économique qui permette de se positionner de manière réaliste par rapport au marché. Ainsi, les charges exceptionnelles ne font naturellement pas partie des coûts de revient. *A contrario*, il serait illusoire de ne pas prendre en compte des amortissements dans le calcul des coûts de revient parce

que le bien sur lequel est fabriqué un produit est entièrement amorti fiscalement.

C'est pourquoi il est fait la distinction entre charges incorporables, charges non incorporables et charges supplétives.

- Charges incorporables : les plus nombreuses (exemple : achats, loyers, honoraires, frais de personnel, etc.). Certaines d'entre elles sont calculées par abonnement.
- Charges non incorporables : charges que l'on ne souhaite pas retenir dans le modèle car elles ne correspondent pas aux conditions normales de fonctionnement et de réalisation de l'objet de l'entreprise (exemple : toutes les charges exceptionnelles comme par exemple la valeur nette comptable des éléments d'actif cédés).
- Charges supplétives : charges inexistantes en comptabilité générale, mais ajoutées au modèle afin d'approcher au plus juste la réalité économique du coût de revient calculé (exemple : constatation d'un amortissement sur une machine déjà amortie fiscalement).

La typologie des charges

Après avoir identifié les charges analytiques, la typologie des charges permet de prendre conscience de la construction des coûts de revient et ainsi de choisir le modèle approprié.

On distingue les charges directes et indirectes d'une part, les charges variables et fixes d'autre part.

- Charges directes : charges que l'on peut directement affecter à un produit, un service ou une prestation (exemple : la main d'œuvre directe).
- Charges indirectes : charges que l'on ne peut pas directement affecter à un produit, un service ou une prestation (exemple : celles relatives à la direction générale).
- Charges variables : charges qui varient en fonction du volume d'activité (exemple : les matières premières).
- Charges fixes : charges indépendantes du volume d'activité (exemple : les amortissements).

Par voie de conséquence, il existe des charges variables directes (CVD), des charges variables indirectes (CVI), des charges fixes directes (CFD) et des charges fixes indirectes (CFI).

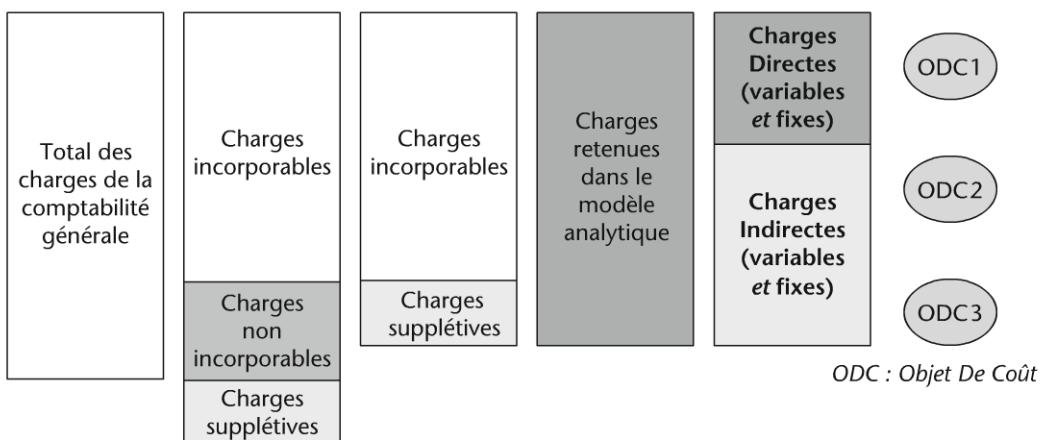


Figure 6.1 – Des charges de la comptabilité générale à la typologie des charges de la comptabilité analytique

Choix de la méthode

Après avoir réalisé la typologie des charges se pose le problème du choix du modèle de calcul de coût et notamment de la prise en compte de l'ensemble des charges analytiques (détermination de coûts complets) ou non (détermination de coûts partiels).

Ainsi, sont distingués :

- Les coûts complets qui par définition prennent en compte la totalité des charges analytiques, c'est-à-dire : CVD + CVI + CFD + CFI.
- Les coûts partiels qui sont au nombre de trois :
 - le direct costing (ou coût variable) : CVD + CVI ;
 - le direct costing évolué : CVD + CVI + CFD ;
 - les coûts directs : CVD + CFD.

Le direct costing (méthode des coûts variables)

Le principal attrait de cette méthode, outre sa simplicité et sa fiabilité, est de favoriser les simulations et la prise de décision. La détermination de la marge sur coûts variables (prix de ventes – coûts variables = marge sur coûts variables) permet de calculer le seuil de rentabilité de l'entreprise. C'est-à-dire le CA pour lequel celle-ci ne réalise ni bénéfice, ni perte. Le seuil de rentabilité est encore appelé point mort, point d'équilibre ou CA critique.

Le direct costing évolué

Le direct costing évolué complète l'approche du direct costing par la prise en compte des charges fixes directes. C'est-à-dire qu'elle permet le calcul d'un seuil de rentabilité, non plus global pour l'entreprise, mais par objet de coût (biens, services, projets, etc.).

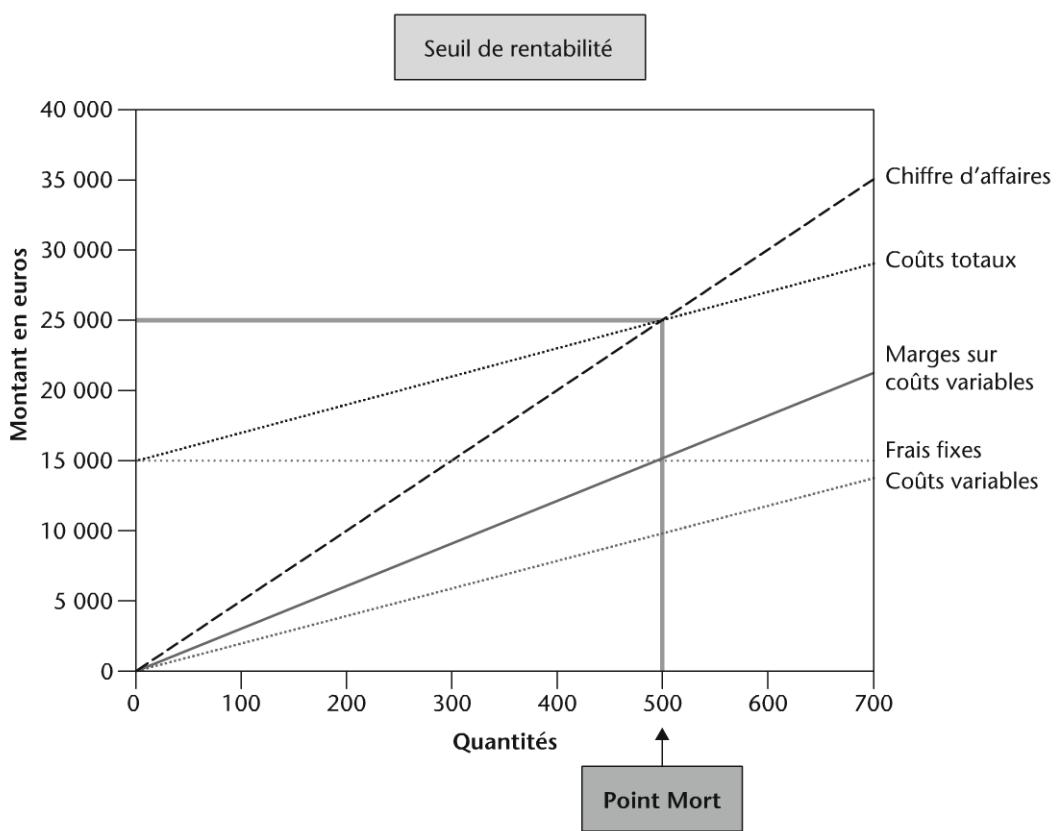


Figure 6.2 – Direct costing et seuil de rentabilité

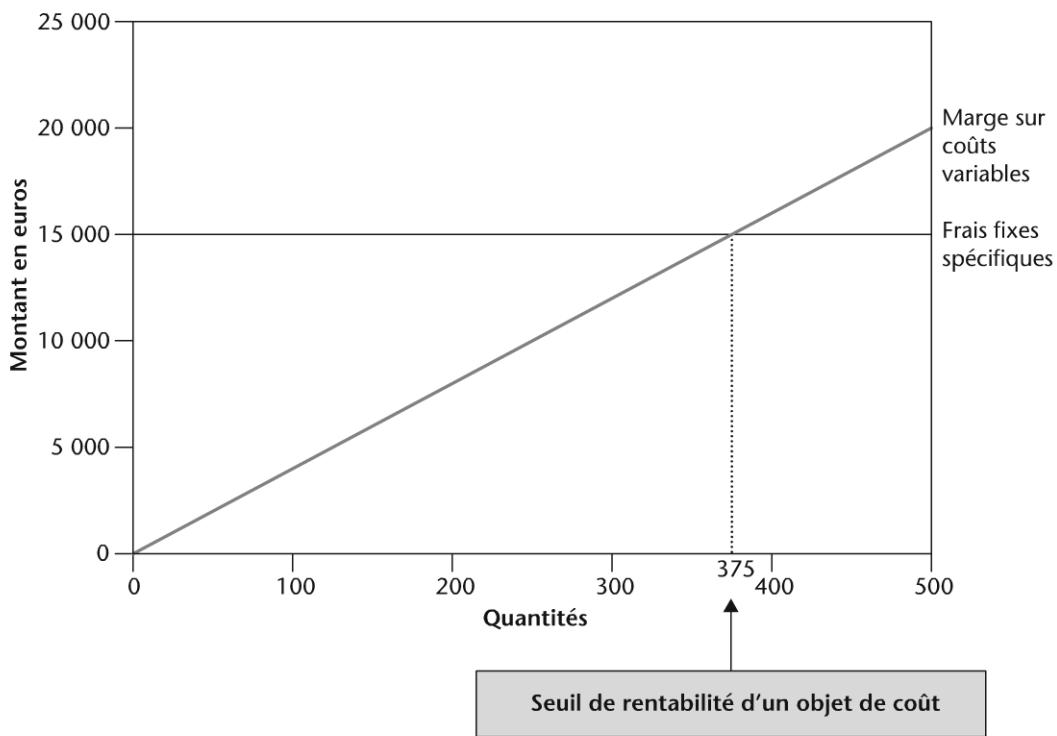


Figure 6.3 – Direct costing évolué et seuil de rentabilité

Les coûts directs

En ne prenant en compte que les seules charges variables directes et les charges fixes directes, on peut être certain que le calcul des coûts de revient ne souffre aucune ambiguïté puisque l'affectation des charges aux objets de coût est réalisée de manière certaine. Il constitue en revanche un moins bon outil de simulation que les méthodes de direct costing.

Le grand attrait de cette méthode est un pilotage objet de coût par objet de coût. Par définition, tout produit doit générer une marge sur coûts directs positive. Si le chiffre d'affaires ne couvre pas les coûts spécifiques de réalisation du produit, cela signifie que le produit ne contribue pas positivement au résultat de l'entreprise. Lorsque l'on veut améliorer les résultats de l'entreprise, c'est le premier niveau de coût auquel il faut s'intéresser.

La priorisation des décisions est alors la suivante :

- supprimer les produits à marge sur coûts directs négative ;
- ou de prendre les actions nécessaires pour les rendre positives ;
- et enfin d'optimiser la marge de chacun d'entre eux.

Les coûts complets

Déterminer des coûts partiels est pertinent quant à la fiabilité de l'information obtenue ; en revanche, au regard de l'exhaustivité, ceux-ci accusent une réelle faiblesse. Le coût de revient complet est l'indicateur pertinent par excellence dès lors que l'on cherche à se positionner sur un marché et à élaborer un tarif.

La difficulté consiste alors à affecter les charges indirectes aux différents objets de coûts (ODC).

L'approche traditionnelle des coûts de revient complets la plus répandue consiste à affecter l'ensemble des charges indirectes (répartition primaire) à des sections qui correspondent le plus souvent au découpage organisationnel de l'entreprise (exemple : service achat).

On distingue les sections principales et les sections auxiliaires. Les sections auxiliaires sont des prestataires travaillant pour les autres sections de l'entreprise (exemple : service informatique). Leur coût est déversé sur les sections principales (répartition secondaire) au prorata du nombre d'unités d'œuvre consommées par la section principale ou par le biais de clés de répartition (exemple : nombre de PC).

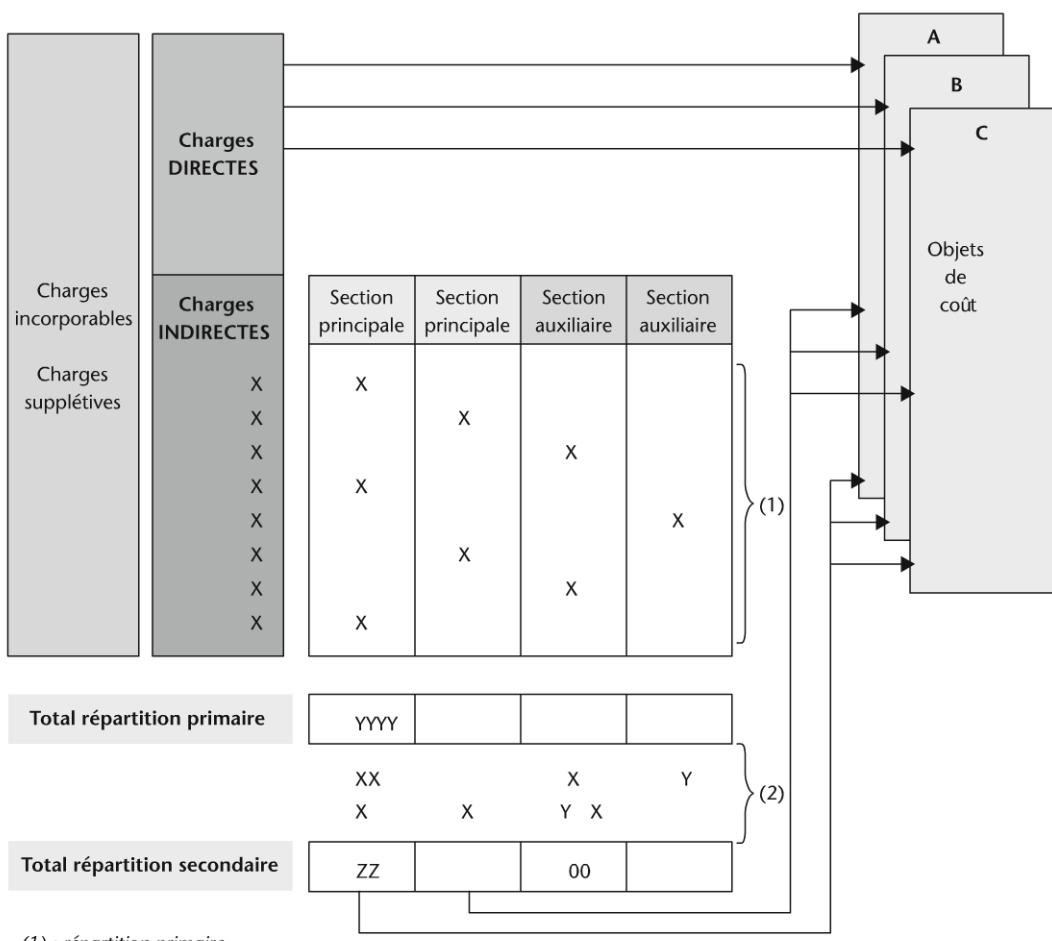


Figure 6.4 – Modèle de comptabilité analytique par les sections homogènes

Les sections principales participent directement au processus de production. Leur coût est réparti sur les objets de coûts au prorata du nombre d'unités d'œuvre consommées par ceux-ci lors de leur passage dans la section concernée.

L'Activity Based Costing (ABC)

De son côté, l'Activity Based Costing (ABC) propose un modèle pertinent de coût complet notamment lorsque les charges indirectes représentent une part significative des coûts et qu'il faut les affecter à un nombre d'objets de coûts important.

L'ABC permet de passer d'une logique traditionnelle d'absorption (ou de répartition) des coûts fixes indirects par les produits et services à une logique de consommation des ressources *via* les activités

L'ABC rétablit une relation pertinente et logique entre les objets de coût et les ressources nécessaires pour les réaliser en introduisant le concept d'activité.

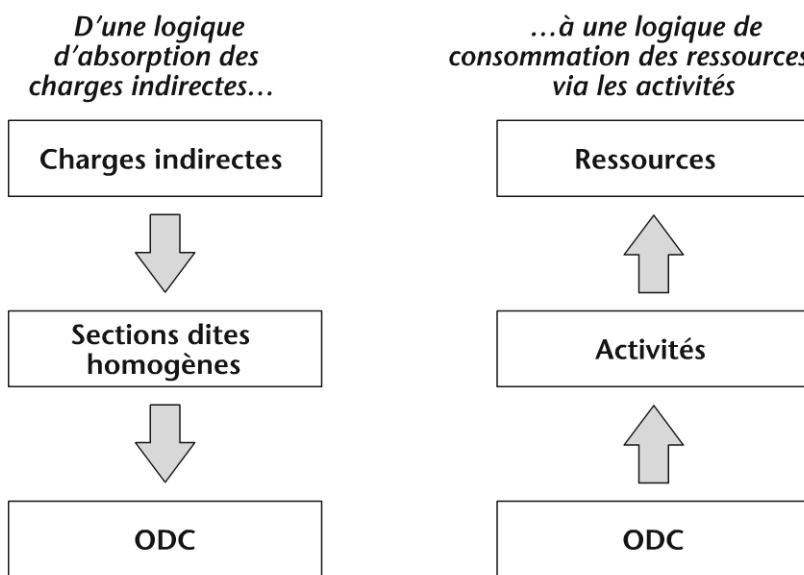


Figure 6.5 – Deux logiques opposées

L'activité est logiquement au cœur de la méthode puisque ce ne sont pas les sections qui ont un comportement homogène mais les activités.

En introduisant la logique de consommation (consommation des activités par les objets de coût et consommation des ressources par les activités), la comptabilité par activité a permis de « directifier » avec pertinence les charges indirectes. Dès lors, il est possible de lier programme des ventes, programme de production et ressources associées (charges indirectes) par le biais d'une nomenclature d'activité.

Les budgets par activités (ABB) consistent à évaluer le volume d'activités nécessaires à la réalisation des objectifs de vente et de production *via* les inducteurs d'activité et les inducteurs de ressources et, par conséquent, à dimensionner les ressources nécessaires.

En ce sens, l'ABB est un excellent outil de simulation et d'anticipation pour la direction générale afin de dimensionner et/ou réallouer les ressources nécessaires.

Par ailleurs, le budget, défini en tant que référence, s'avère utile pour la mise en œuvre de l'analyse d'écart. De par sa nature « activity based » il permet d'identifier immédiatement les actions à engager soit sur le plan des ressources, soit sur le plan des activités.

Au-delà de l'objectif de maîtrise du processus budgétaire, l'atout majeur de l'ABB est la complète intégration de la dimension de plans d'actions. C'est donc la garantie pour les opérationnels et le contrôleur

de gestion de simplifier et accélérer le dialogue et la négociation inhérents à tout processus budgétaire qui cherche à contractualiser les engagements résultant des objectifs du cadrage budgétaire.

De ce fait, il allège le processus itératif car il permet d'identifier immédiatement les ajustements nécessaires (objectifs, moyens et résultats).

De plus, le modèle par activité permet de développer une approche d'Activity Based Management (ABM). La gestion par activités, de par son approche transversale, permet de réconcilier systèmes de gestion et management de la performance (ABM). Notamment autour des trois leviers d'amélioration suivants :

1. La réduction pertinente des coûts.
2. Le déploiement de la stratégie.
3. La promotion d'une vision transverse.

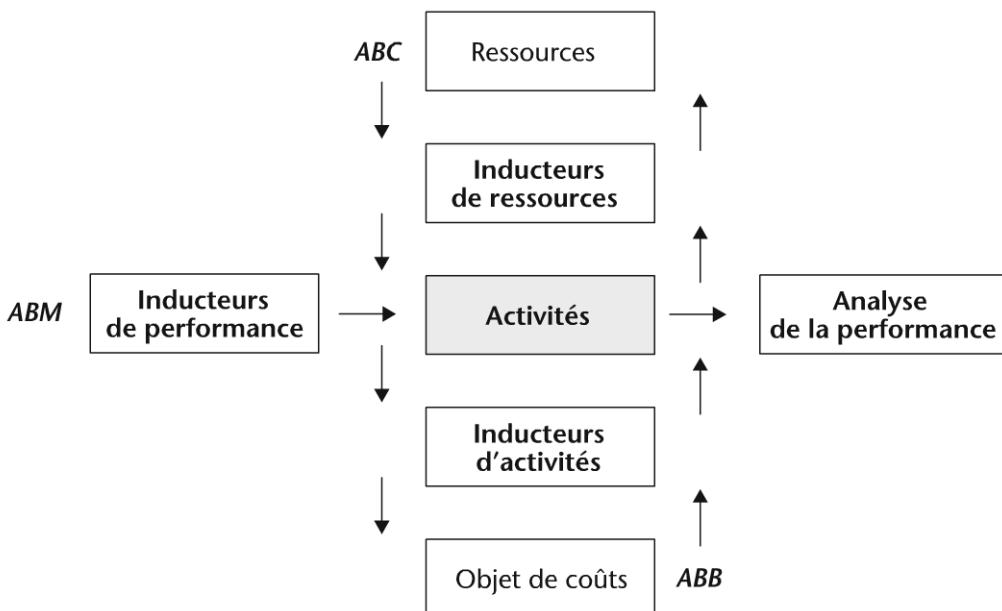


Figure 6.6 – La gestion par activités ~ Source CAM-I

Pour en savoir plus, nous vous renvoyons à notre livre *Les nouveaux visages du contrôle de gestion* (Dunod, 4^e édition, 2015).

Les coûts pertinents

— Mais puisque nous en sommes à nous poser la question de la pertinence de la comptabilité analytique, je voudrais vous proposer un petit jeu afin de valider votre compréhension de tous ces concepts et de l'utilisation de ces différents types de coûts. Voilà cinq situations indépendantes les unes des autres pour lesquelles je vous demande d'identifier quel est le coût pertinent. C'est-à-dire celui qui va vous être utile pour agir dans la situation présentée. ■

Situation 1

Soient trois activités déficitaires d'une entreprise dont le résultat global est déficitaire

en Keuro	A	B	C
Chiffre d'affaires	1 000	200	800
Coûts variables	(900)	(170)	(850)
Marge sur coûts variables	100	30	(50)
Coûts fixes directs	(50)	(40)	(20)
Marge sur coûts directs	50	(10)	(70)
Coûts indirects	(70)	(15)	(10)
RÉSULTAT	(20)	(25)	(80)

En dehors de toute autre considération, et toutes choses égales par ailleurs, vous décidez d'abandonner :

- ▶ l'activité A
- ▶ l'activité B
- ▶ l'activité C

Figure 6.7 – Situation 1

Réponse :

Toutes choses égales par ailleurs, et en dehors de toute autre considération, les produits B et C ne couvrant pas leurs propres coûts (marge sur coûts directs négative) doivent être abandonnés. Ils contribuent à dégrader le résultat de l'entreprise.

Par conséquent, dans ce cas précis, l'indicateur pertinent est le COÛT DIRECT.

Situation 2

Soient trois produits concurrents dans votre gamme

en euro	A	B	C
Prix unitaire	1 400	1 500	1 600
Coûts variables unitaires	(800)	(700)	(900)
Marge sur coûts variables unitaires	600	800	700
Coûts fixes directs ramenés à l'unité	(250)	(500)	(300)
Marge sur coûts directs	350	300	400
Coûts indirects ramenés à l'unité	(250)	(300)	(350)
RÉSULTAT	100	0	50

En dehors de toute autre considération, et toutes choses égales par ailleurs, vous poussez à la vente

- ▶ du produit A
- ▶ du produit B
- ▶ du produit C

Figure 6.8 – Situation 2

Réponse :

Toutes choses égales par ailleurs, et en dehors de toute autre considération, c'est le produit B qu'il convient de pousser à la vente ; la marge sur coût variable plus élevée permettant l'absorption d'un volume de coûts fixes supérieur.

Par conséquent, dans ce cas précis, l'indicateur pertinent est le COÛT VARIABLE (ou direct costing).

Situation 3

Soient trois produits dont les résultats analytiques sont les suivants

en euro	A	B	C
Prix unitaire	1 000	900	800
Coûts variables unitaires	(300)	(300)	(350)
Marge sur coûts variables unitaires	700	600	450
Coûts fixes directs ramenés à l'unité	(630)	(550)	(410)
Marge sur coûts directs	70	50	40
Coûts indirects ramenés à l'unité	(10)	(50)	(20)
RÉSULTAT	60	0	20

En dehors de toute autre considération, et toutes choses égales par ailleurs, vous déterminez le tarif N+1 en vous référant au :

- Coût complet
- Coût direct
- Coût variable

Figure 6.9 – Situation 3

Réponse :

Toutes choses égales par ailleurs, et en dehors de toute autre considération, la définition de la politique tarifaire d'un produit doit s'appuyer sur la notion de coût de revient complet de manière à ne pas porter préjudice à la rentabilité du produit.

Par conséquent, dans ce cas précis, l'indicateur pertinent est le COÛT COMPLET.

Situation 4

Soit une prestation dont le résultat analytique est le suivant

en euro	A
Prix unitaire	000
Coût variable unitaire	(1 400)
Marge sur coût variable unitaire	600
Coûts fixes directs ramenés à l'unité	(200)
Marge sur coûts directs	400
Coûts indirects ramenés à l'unité	(300)
RÉSULTAT	100

Un de vos sous-traitants vous propose d'externaliser cette prestation, vous acceptez à

- ▶ 1 300 euros
- ▶ 1 500 euros
- ▶ 1 700 euros

Figure 6.10 – Situation 4

Réponse :

Toutes choses égales par ailleurs, et en dehors de toute autre considération, la solution à 1 300 euros est évidemment profitable pour l'entreprise, mais également la solution à 1 500 euros dans l'hypothèse où les coûts fixes directs disparaîtront effectivement à l'occasion du transfert d'activité.

Par conséquent, dans ce cas précis, l'indicateur pertinent est le COÛT DIRECT.

Situation 5

Soit une prestation dont le résultat analytique est le suivant

en euro	A
Prix unitaire	1 400
Coût variable unitaire	(1 000)
Marge sur coût variable unitaire	400
Coûts fixes directs ramenés à l'unité	(200)
Marge sur coûts directs	200
Coûts indirects ramenés à l'unité	(100)
RÉSULTAT	100

Un de vos nouveaux clients vous demande de réaliser cette prestation. À titre tout à fait exceptionnel, vous acceptez à :

- ▶ 800 euros
- ▶ 1 100 euros
- ▶ 1 300 euros

Figure 6.11 – Situation 5

Réponse :

Toutes choses égales par ailleurs, et en dehors de toute autre considération, vous acceptez à 1 300 euros car il est essentiel de fixer un niveau de prix qui permette de dégager au minimum une marge sur coût direct positive afin de contribuer à l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

Par conséquent, dans ce cas précis, l'indicateur pertinent est le COÛT DIRECT (1 200).

Différents niveaux de marge

Un autre axe d'analyse que permet la comptabilité analytique est celui des différents niveaux de marge. En effet, cette lecture est permise lorsque l'on répartit les charges par destination comme l'indique la figure ci-après.

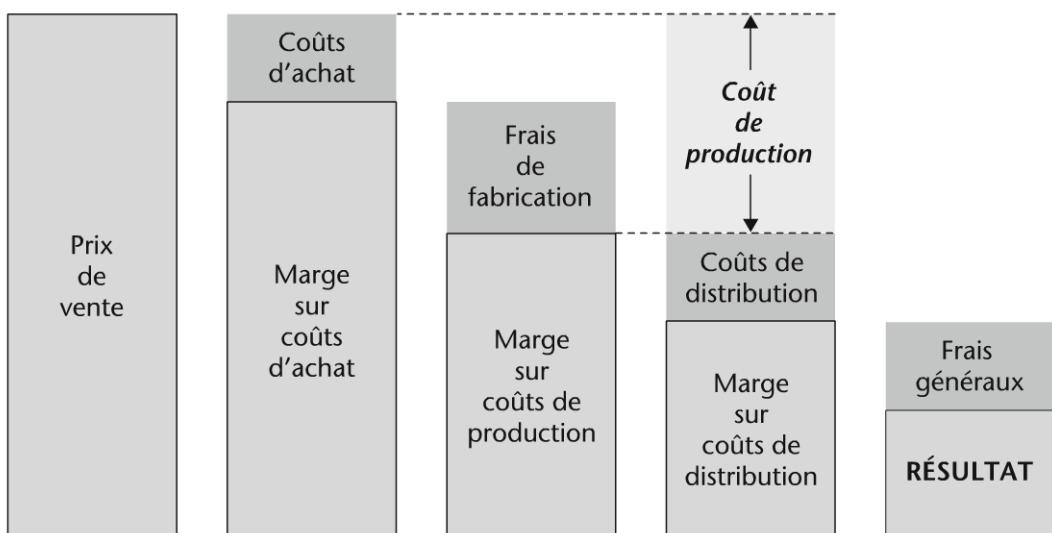


Figure 6.12 – Les différents niveaux de marge

Cette approche par les marges permet d'identifier les responsables et les actions de progrès prioritaires qui s'imposent.



Fiche pratique

Les pièges des unités d'œuvre

1. Toutes choses égales par ailleurs, avec la mécanique de répartition des frais fixes indirects, la suppression d'un produit non rentable augmente mécaniquement le coût de revient des produits rentables. Par conséquent, ces derniers deviennent moins, voire non rentables... Le problème se pose si le produit supprimé n'est pas remplacé par un autre et que le niveau de charges reste identique. En fait, cela pose le problème de la sous-activité.
2. Avec le choix d'unités d'œuvre de type volumique (CA, quantités produites...), plus un produit est bien vendu et réalisé en grandes quantités, plus il supporte de charges, et... moins il est rentable !



Fiche pratique

La gestion par activités

Bien plus qu'un simple outil de calcul des coûts, la gestion par activités constitue à part entière un outil de gestion et de management.

Les apports sont :

- *En termes de coûts :*
 - des coûts de revient plus pertinents ;
 - un modèle explicatif du comportement des coûts ;
 - une aide précieuse pour la fixation des prix de vente ;
 - un outil de prévisions et de simulations.
- *En termes de performance :*
 - une aide à l'orientation des choix stratégiques ;
 - la mise en évidence de dysfonctionnements ;
 - l'identification de leviers d'amélioration ;
 - la mise en évidence des processus ;
 - un outil d'amélioration.

L'essentiel |

- Pour réaliser son activité, l'entreprise engage un certain nombre de charges. Ces charges peuvent être classées en deux grandes catégories : charges variables/charges fixes, charges directes/charges indirectes.
- Il résulte de ces typologies de charges plusieurs modèles de calcul des coûts de revient. Les méthodes de coûts complets, les méthodes qui mettent l'accent sur les coûts variables et celles qui mettent l'accent sur les coûts directs.
- À chaque situation son coût pertinent. Le coût complet est adapté pour élaborer un tarif. Le coût direct pour décider d'abandonner ou non un produit, de « faire ou sous traiter ». Le coût variable pour décider quel produit pousser à la vente.
- La gestion par activité apporte une grande pertinence dans la lecture des coûts de revient dans le cadre d'un modèle analytique constitué d'un pourcentage de charges fixes significatif. Bien maîtrisée et construite avec suffisamment de souplesse, la gestion par activité permet un pilotage des coûts et des budgets cohérent avec l'organisation et les leviers de la performance de l'entreprise.

www.biblioleaders.com

page facebook : bibliothèque des leaders

Chapitre 7

Bâtir un business plan et construire son budget

Executive summary |

- **Comptabilités générale et analytique** enregistrent les performances du passé et du présent de l'entreprise. Le business plan et le budget inscrivent l'entreprise dans l'avenir. Autrement dit, comment elle va réaliser ses performances futures. Ils constituent deux outils de pilotage incontournables pour toute entreprise souhaitant atteindre ses objectifs.
- **L'articulation réussie** du business plan, du budget avec les plans d'actions opérationnels est source de mobilisation et porteur de sens pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Elle fixe les buts et évalue les ressources et les moyens de les atteindre.

- Dis-moi Fanny, comment s'articulent le business plan et le budget ? Avant, pour moi, le premier représentait le joujou de la direction générale et un exercice de style forcément erroné et par conséquent inutile. Quant au deuxième, il m'apparaissait comme le pensum annuel dont l'efficacité m'avait échappée jusqu'alors. Avec tout ce que nous avons vu ces derniers temps, je devine aisément qu'il n'en est rien. J'ai pourtant du mal à réunir toutes les pièces du puzzle.
- Tu as raison Anaïs. Tout cela s'articule logiquement. Les actions opérationnelles que nous réalisons au jour le jour s'inscrivent dans la logique d'un plan d'actions annuel dont la valorisation économique et financière est matérialisée par le budget, lequel est l'expression annuelle de la vision stratégique de l'entreprise. Il y a interrelation permanente entre les niveaux de prévisions et d'actions. Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que les décisions que nous prenons cette année et le budget que nous avons arrêté ne tiennent pas compte uniquement de notre position par rapport au marché et à la concurrence, de nos forces et de nos faiblesses actuelles, des menaces et des opportunités présentes, elles s'appuient également sur nos ambitions stratégiques. Avec la même situation de départ, nous ne bâtissons pas le même budget si notre ambition est de devenir le numéro un mondial d'ici trois ans, de maintenir nos parts de marché ou de créer de la valeur en restant dans les cinq premiers. Mais oubliions un instant la stratégie de l'entreprise. Tu viens, je crois, d'acheter une maison et tu pars le mois prochain 15 jours aux Antilles avec vos enfants pour fêter votre anniversaire de mariage. Est-ce que ces deux décisions ont été financées avec vos revenus de l'année et les avez-vous décidées cette année ?
- Bien sûr que non. Cela se prépare ! Et il a fallu mettre de l'argent de côté.
- Et voilà. Je peux sans me tromper affirmer que si vous n'aviez pas eu ces deux projets, vos dépenses de ces dernières années auraient été supérieures. Au lieu de cela, vous avez sans doute mis de l'argent sur un compte dans le but d'obtenir un prêt pour votre achat immobilier et sur un autre type de compte, voire en bourse si vous êtes joueurs, dans le but d'avoir de l'argent disponible pour payer votre voyage. Cet argent a été épargné au détriment d'autres dépenses ; celles des vacances précédentes peut-être.
- En effet, l'année dernière les vacances se sont résumées à quelques jours chez mes parents.
- Oui. Et cela ne vous a pas trop pesé car vous aviez un projet.
- Mon mari a trouvé cela plus lourd que moi... mais passons !
- En fait, vous avez, sans l'écrire, réalisé un business plan. Votre vision à moyen terme était l'achat d'une maison et les vacances aux Antilles. Vous avez regardé ce que vous gagniez tous les deux, le montant de votre épargne passée et celle que vous pouviez vous constituer. Vous avez opéré des choix sur certains postes de dépenses et avez ainsi validé la faisabilité de ce rêve. Ensuite, les années suivantes, vous vous êtes construits un budget qui tenait compte de cette vision.
- C'est vrai.

- Et vos enfants, comment ont-ils réagi à ces éventuelles restrictions budgétaires.
- Bien, ils étaient enthousiastes. Ceci dit, on ne les a pas tellement privés. Quelques sorties ou activités en moins.
- Et les vacances chez les grands-parents.
- En effet. Mais, ils connaissaient nos projets. Ils sont aujourd’hui ravis de notre maison et fébriles à l’approche du départ.
- C’est ce que j’attendais. Votre projet était partagé par toute la famille qui y adhérait et qui s’est associée à sa réalisation.
- Je commence à comprendre.
- Le business plan est pour nous l’occasion d’écrire notre stratégie (notre vision) pour la faire partager par chacun, d’en valider la faisabilité et de se doter des moyens nécessaires pour l’atteindre. Le business plan et le budget sont des rendez-vous. ■

Investir dans une nouvelle usine, un centre de recherche, s’ouvrir à de nouveaux marchés, s’implanter à l’étranger, sont des décisions d’ordre stratégique ; elles relèvent du business plan.

Investir dans un nouvel équipement, embaucher, sont des décisions d’ordre opérationnel, dès lors qu’elles sont en parfaite cohérence avec les objectifs stratégiques ; elles relèvent du budget.

Le business plan

Les finalités du business plan

- Mais essayons maintenant de structurer notre approche. Les buts du business plan ne sont pas tant de prévoir l’avenir que d’exprimer un cap. Tu connais la célèbre phrase de Sénèque : « *Il n'est de vent favorable au marin qui ne sait où aller* ». Il est évident que nous n’atteindrons jamais le cap fixé dans les délais et par le chemin que nous aurons fixé. En revanche, d’avoir exprimé le cap va nous permettre de réagir favorablement aux différents événements que nous allons rencontrer pendant la durée de ce plan. À l’arrivée d’un nouveau concurrent, à la perte d’un marché, à la disparition d’une source d’approvisionnement, etc., nous réagirons non pas de manière abrupte mais en fonction du cap fixé. Le but n’est pas le respect de la trajectoire mais l’atteinte de l’objectif. ■

Le business plan est un outil de :

- valorisation des différents scénarios que l’entreprise peut mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs. Il permet, par conséquent, à l’entreprise de valider sa capacité à mettre en œuvre avec succès sa politique.

Dans le cas contraire, elle devra envisager d'autres scénarii : revoir ses ambitions à la baisse, trouver de nouveaux moyens financiers, rechercher des partenariats, etc. ;

- communication interne. C'est pour la direction générale l'outil de communication idéal qui lui permet d'exprimer et de faire partager ses ambitions : les buts visés, les moyens à mettre en œuvre et les résultats attendus ;
- communication avec les actionnaires. C'est le moyen pour les dirigeants d'exprimer auprès de leurs actionnaires la politique mise en œuvre et de s'assurer ainsi de leur compréhension et de leur soutien ;
- communication avec les financiers. L'existence d'un business plan est de nature à rassurer nos partenaires financiers quant à notre maîtrise de la gestion de l'entreprise. En outre, il nous sert à justifier le montant des financements recherchés.

Les types de business plan

On distingue trois grands types de business plan selon leur contexte d'établissement et leur finalité.

■ **Lors de la création de l'entreprise**

Il constitue un exercice indispensable mais très difficile. Indispensable pour valider la faisabilité financière du projet, convaincre les actionnaires et obtenir des financements ; difficile car le créateur de l'entreprise ne dispose d'aucun historique.

■ **Au cours de la vie normale de l'entreprise**

Il s'agit, comme nous l'avons dit plus haut :

- de fixer le cap dans un but de communication et de mobilisation des ressources internes de l'entreprise ;
- de valider la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre avec succès sa stratégie ;
- de disposer d'une référence à laquelle se reporter lors de prise de décisions importantes ou lors de l'élaboration des budgets annuels de façon à s'assurer de leur cohérence avec les objectifs définis.

Il s'inscrit enfin, comme tout système de gestion, dans une triple dimension « prévoir – mesurer – réagir ». Dans le business plan (prévoir) figure un certain nombre d'hypothèses, (parts de marché, nouveaux développements, nouveaux produits, investissements, rentabilité,

etc.) dont il va falloir identifier les dérives éventuelles (mesurer) afin de mettre en œuvre le cas échéant les actions correctives nécessaires (réagir) en gardant bien à l'esprit que c'est la trajectoire (les moyens à mettre en œuvre) et non le cap (objectif stratégique) que nous allons modifier.

■ À l'occasion d'événements exceptionnels

Que ce soit lors d'une opération de cession ou de recherche d'un partenaire financier, le business plan joue un rôle primordial. Il permet, outre les éléments que nous avons déjà cités, d'estimer une valeur de l'entreprise. Et ceci que l'entreprise soit acquise sur des critères purement financiers ou stratégiques.

En tout état de cause il ne peut y avoir qu'un unique Business Plan puisqu'il est l'expression d'une stratégie choisie qui doit être partagée pour réussir (Claude Maire, *Échanges*).

Le contenu du business plan

Le Business Plan comprend 2 parties :

– une première partie, appelée pitch, consacrée à l'argumentaire nécessaire pour valider et vendre son projet. Cette partie est de nature « littéraire », et vise à mettre en évidence la cohérence économique du projet. Elle est constituée des principales parties suivantes :

Résumé opérationnel

Présentation de l'activité et des offres de produits et services

Marché – Environnement concurrentiel

Objectifs et stratégie retenue

Équipe de direction et organisation

Documents financiers

Annexes

– une seconde partie, synthèse financière des actions envisagées. Les documents financiers figurant dans cette partie reprennent les hypothèses ainsi que les différentes options retenues pour l'évolution et le développement de l'activité (parts de marché, croissance du secteur, coûts, investissements, chiffre d'affaires, etc.). Cette synthèse comportera 3 types de tableaux sur plusieurs années (3 au minimum) :

- Compte de résultat
- Tableau de financement
- Bilan

■ Le compte de résultat

Une approche pour bâtir et valoriser le compte de résultat consiste :

- au niveau des produits, à :
 - identifier les différentes catégories de produits et de services (ventes, publicité, etc.), et leurs prix unitaires de vente,
 - déterminer le volume du chiffre d'affaires envisagé,
 - apprécier les incidences de la non-réalisation des objectifs (effets de la concurrence, etc.).
- au niveau des charges ou coûts, à distinguer les frais fixes des frais variables :
 - Les frais fixes correspondent aux dépenses incompressibles quel que soit le niveau d'activité (exemple loyers, abonnements, salaires et charges des secrétaires et fonctions supports...). Ils évoluent par paliers.
 - Les frais variables évoluent proportionnellement au niveau d'activité. Ainsi en est-il des consommations matières et d'une partie de la main d'œuvre directe.

Il devient alors possible de calculer l'EBE, puis la CAF ou la MBA, comme expliqué dans la première partie de ce livre.

À ce stade, l'objectif est de déterminer ce que l'entreprise peut, grâce aux excédents de trésorerie qu'elle a potentiellement dégagés, réinvestir elle-même.

La marge brute d'autofinancement (MBA) encore appelée cash-flow exprime cette vision à la fois plus restrictive et plus conforme à la réalité. L'autofinancement représente ce qui reste à l'entreprise une fois rémunéré l'ensemble de ses partenaires (personnel, état, prêteurs et actionnaires).

■ Le tableau de financement (Tableau de Flux de Trésorerie et Cash Flow Libre/Free Cash Flow)

Idéalement, il doit être présenté en trois parties :

Le Tableau de financement ou Tableau de flux de trésorerie

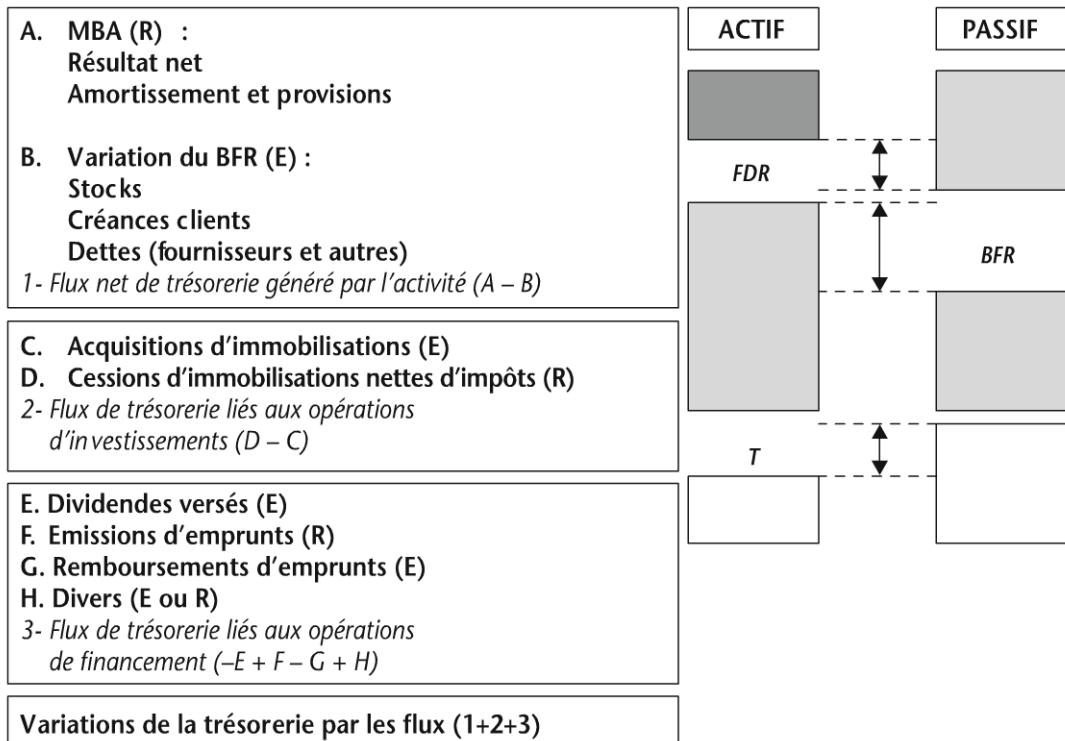


Figure 7.1 – Les 3 parties du tableau de financement

Dans le tableau :

- (E) signifie Emploi, c'est-à-dire comment l'argent de l'entreprise est employé.
- (R) signifie Ressource et représente à ce titre l'origine des fonds nécessaires.

Les flux nets de trésorerie générés par l'activité

Ils correspondent à la MBA et à l'évolution du BFR.

Le calcul de la MBA fait souvent l'objet d'un processus itératif avec cette phase d'élaboration du tableau de financement. Effectivement, il convient de rechercher l'équilibre entre le dimensionnement du projet et les contraintes de financement de l'entreprise (emprunt et capital).

Au niveau de la variation du BFR (différence de BFR entre les deux périodes de flux financiers de références), l'approche consiste à s'interroger et chiffrer :

- les délais de paiement de la clientèle, qui par prudence intégreront des délais de retard correspondant aux pratiques du pays (cf. p. 187) ;

- le niveau de stock souhaitable pour garantir l'exploitation en terme de production et de livraison ;
- les conditions de règlement des fournisseurs ;
- les délais de règlement des cotisations sociales et patronales et de versement des acomptes d'impôt sur les sociétés, qui résultent d'un décalage entre la charge constatée dans le compte de résultat sur une période et son paiement effectif.

La tendance mensuelle dégagée, tant en période de croissance de l'activité, que de stagnation permettra pour les années suivantes du plan de dégager un BFR normatif représentatif du cycle annuel :

- calculé d'abord en nombre de jours :
 - de chiffre d'affaires passé pour le compte clients (DSO) ;
 - d'achats ou de consommations à venir pour les stocks de matière première (DII) ;
 - de chiffre d'affaires futur pour les en-cours et stocks de produits finis et semi-finis (DII) ;
 - d'achats réalisés pour les dettes fournisseurs (DPO) ;
- puis appliqués ensuite aux valeurs économiques en jeu.

Autant dire que les prévisions et la bonne gestion du BFR représentent un enjeu majeur pour le développement de votre activité, voire de sa survie. Les montants en jeu dépassent souvent le simple montant des investissements nécessaires pour démarrer, maintenir ou développer une activité tant de nature purement commerciale qu'industrielle.

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement

À ce stade, il convient d'évaluer le montant des investissements requis pour assurer le niveau d'activité. Le chapitre suivant détaille cette approche.

Les flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement

À ce stade, il s'agit de la prise en compte de la politique financière de l'entreprise à l'égard de ses deux partenaires que sont l'actionnaire et la banque définie en termes :

- d'augmentation de capital ;
- de versement de dividendes ;
- d'endettement et de remboursement de leur dette.

Calculer la variation de trésorerie par les flux consiste à faire la somme des trois types de flux nets de trésorerie précédents.

Ajoutée à la situation de trésorerie de la fin de la période précédente, on obtient (et explique) ainsi la situation de la trésorerie à la fin de la période considérée.

L'utilité de ce tableau de flux de trésorerie ressort clairement lorsque l'on considère que :

$$\begin{aligned}
 & \text{Flux nets de trésorerie générés par l'activité} \\
 & + \text{Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissements} \\
 & = \text{Cash Flow Libre ou Free Cash Flow}
 \end{aligned}$$

Le Free Cash Flow est un indicateur de mesure de l'indépendance financière de l'entreprise à l'égard des actionnaires et des banquiers (qui sont ceux relatifs aux « Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement »).

Ainsi, si le Free Cash Flow est d'une teneur suffisante, l'entreprise peut verser des dividendes aux actionnaires et rembourser ses emprunts. Dans le cas contraire, il faut que l'entreprise envisage de nouveaux emprunts, voire envisage de procéder à une augmentation de capital.

Pour ces raisons, le Free Cash Flow ou Cash Flow Libre est un indicateur suivi de près par les marchés financiers, au même titre que le ROCE (voir chapitre sur la création de valeur).

■ Le bilan

Il résulte des prévisions d'exploitation (compte de résultat) et de la variation des flux de trésorerie.

À partir d'un bilan de départ, correspondant au démarrage du projet, il est présenté pour chaque fin de période d'un an d'activité.

ACTIF	EMPLOI (E) OU RESSOURCE (R)	PASSIF
IMMobilisations Incorporelles Corporelles Financières		CAPITAUX PERMANENTS Capital Réserves Résultat net Dettes > un an
ACTIF D'EXPLOITATION Stocks Clients Crédances diverses	AUGMENTATION D'ACTIF E	PASSIF D'EXPLOITATION Fournisseurs État Dettes diverses
TRÉSORERIE ACTIF Banque Caisse	AUGMENTATION DE PASSIF R	TRÉSORERIE PASSIF Dettes à court terme
	DIMINUTION DE PASSIF E	
	DIMINUTION D'ACTIF R	

Figure 7.2 – Tableau de financement et bilan

Sur le plan simplement économique et financier, le processus de construction d'un Business Plan s'articule de la façon suivante :

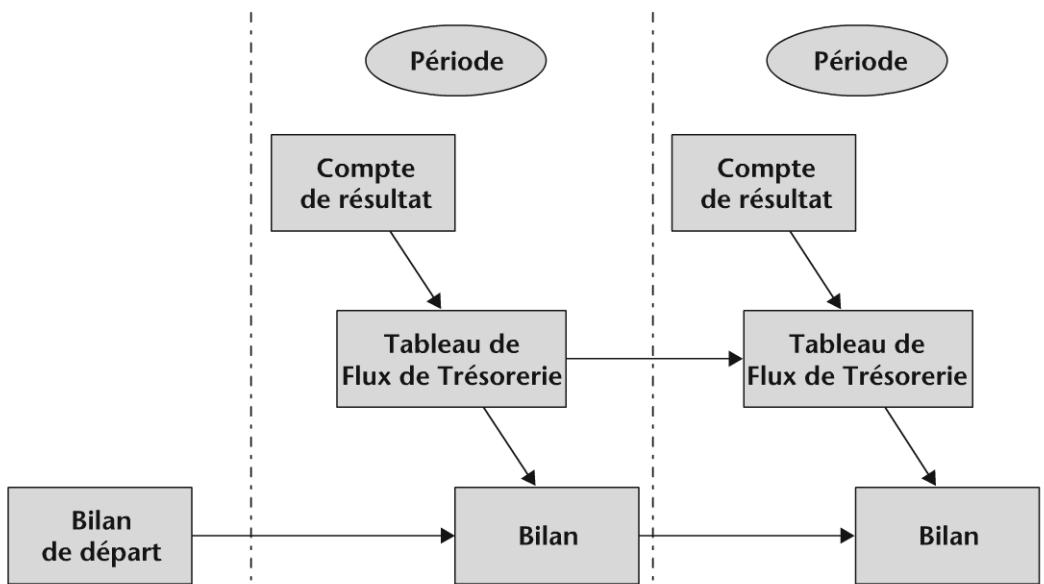


Figure 7.3 – Processus de construction d'un Business Plan

Au-delà de l'outil précieux que représente le Business Plan pour mettre en perspective les ambitions de l'entreprise au regard des contraintes financières, il s'avère également un instrument du reporting en normes IFRS au titre d'information sectorielle (IAS 14) par exemple, ou encore de regroupement des actifs en UGT (Unité Génératrice de Trésorerie) avec actualisation des flux futurs de trésorerie pour les dépréciations d'actif...

Autant dire que le Business Plan est appelé à (re) devenir l'outil privilégié de la communication financière interne et externe de l'entreprise.

Les budgets

Les finalités du budget

À l'horizon annuel, l'outil de prévision par excellence est le budget. Ce dernier constitue un véritable engagement vis-à-vis de la direction générale ; c'est en ce sens que l'on parle de contractualisation. Un budget est la valorisation économique et financière des plans d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Construire un budget, c'est choisir des objectifs, articuler et synchroniser plusieurs procédures, établir des plans d'actions et les valoriser financièrement.

En principe, les budgets – première année du plan – sont l'expression économique et comptable des objectifs de gestion de l'entreprise. En réalité, ils revêtent un double aspect : économique et humain.

■ Aspect économique

Par la définition d'objectifs à l'horizon annuel, il constitue une des étapes de la réalisation du projet de l'entreprise et la base d'un outil de pilotage pour l'identification des écarts éventuels et la prise d'actions correctives.

■ Aspects humains

Par l'expression des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre, il constitue un excellent moyen pour diffuser les responsabilités, communiquer et coordonner les efforts de chacun.

Ainsi, le budget permet de structurer et d'organiser l'entreprise :

- au niveau de la direction générale, par la programmation d'une étape du plan stratégique, la définition des moyens nécessaires et la diffusion des objectifs et responsabilités ;
- au niveau des opérationnels, par la mise à disposition d'un référentiel et cadre de réflexion, le repositionnement de l'action quotidienne au sein de la stratégie, la meilleure compréhension de ses objectifs et leur cohérence avec ceux des autres membres de l'entreprise.

La procédure budgétaire

Le budget s'élabore en quatre temps : la préparation, le lancement, le déroulement et l'arrêté budgétaire.

■ La préparation

La préparation budgétaire consiste :

- à analyser les faits de l'année en cours ;
- à fixer les objectifs généraux pour l'année à venir en termes de profit attendu, de développement de nouveaux produits, de qualité et de formation ;
- à arrêter les hypothèses budgétaires (évolution des prix, croissance économique, parité des monnaies, taux de charges sociales, évolution des rémunérations, etc.).

■ Le lancement

Au cours de la réunion de lancement, à laquelle participent tous les responsables de centres budgétaires, sont examinés la nature des objectifs poursuivis et leur raccordement à la stratégie, la mécanique budgétaire et ses modifications, la procédure de coordination. Tous ces points ne doivent laisser aucun doute ; l'engagement des personnes concernées doit être acquis.

De même que sa préparation, l'animation de cette réunion incombe traditionnellement au contrôleur de gestion.

L'ordre du jour de la réunion peut être le suivant :

- Analyse des faits marquants de l'année en cours (échecs et réussites).
- Axes prioritaires de développement de l'année à venir.
- Principaux plans d'actions sur les axes majeurs de développement.
- Risques et opportunités.
- Moyens nécessaires : organisation, effectifs, investissements.
- Synthèse chiffrée des objectifs du budget.
- Facteurs clés de succès.
- Arrêté du calendrier de la procédure budgétaire ; il doit être court (inférieur à trois mois) et rigoureux (le budget doit être arrêté avant le début du nouvel exercice).
- Débat sur les besoins d'assistance (calcul, mise en forme, collecte d'information,...) des responsables budgétaires par le contrôleur de gestion.

■ Le déroulement

Pour les responsables budgétaires, cela consiste à définir les objectifs, formaliser les plans d'actions et les moyens correspondants, chiffrer, itérer et proposer.

Pour le contrôleur de gestion, il s'agit de piloter la procédure, conseiller, vérifier la cohérence des budgets entre eux et avec les objectifs définis, consolider et présenter.

La réussite de la réunion de lancement et la qualité de la procédure budgétaire (documents, instrumentations) sont les conditions nécessaires pour obtenir un déroulement rapide.

■ L'arrêté budgétaire

Il doit toujours avoir lieu avant la fin de l'exercice afin de démarrer avec des objectifs précis. Une fois arrêté, le budget doit bénéficier d'une diffusion la plus large et la plus rapide possible au sein de l'entreprise.

Attention à ne pas tomber dans le piège de la révision budgétaire !

- Le budget est une étape de la stratégie : le modifier, c'est perdre sa finalité.
- Le budget constitue un engagement de tous : le modifier, c'est renoncer à comprendre et réagir.
- Le budget réalise la cohérence entre les objectifs à atteindre et les moyens mis en œuvre : le modifier, c'est perdre cette cohérence.

Pas de révision budgétaire donc, mais une projection budgétaire dans le but de prévoir en cours d'exercice la situation à fin d'année. L'objectif est alors de conserver la référence budget et de mettre en œuvre des plans d'actions pour se rapprocher du but.

L'articulation budgétaire

L'articulation des budgets suit une logique à respecter. Il existe deux budgets déterminants (le budget commercial et le budget de production), les autres sont des budgets dits résultants. Dans la pratique de nos économies de marché, seul le budget commercial est véritablement un budget déterminant. Le budget de production découle de celui-ci après prise en compte des objectifs de niveaux de stocks (voir schéma ci-contre).

Sur ce schéma, nous avons volontairement simplifié au-delà du budget achat en présentant sur une seule ligne les différents budgets de fonctionnement. Il va de soi que nous aurions pu présenter de la même manière le budget de la maintenance (ce que je vais réaliser en maintenance préventive et curative, ce que je vais réaliser en travaux neufs, comment et à quels coûts ?), le budget de la logistique (ce que je vais réceptionner et contrôler, ce que je vais préparer et expédier, comment et à quel coût ?) et ce pour l'ensemble des centres de responsabilité budgétaire.

La construction budgétaire est assortie d'une procédure itérative. Chaque budget doit être établi en connexion avec les autres. Par conséquent, modifications et synchronisation supposent un travail d'équipe.

Comme nous l'avons vu sur la figure ci-dessus, les budgets d'investissement et de trésorerie, le bilan et le compte de résultat prévisionnels sont évidemment au bout de la chaîne d'élaboration du budget. Il est possible alors de s'apercevoir que l'entreprise n'a pas les moyens de financer sa croissance ou ses investissements, que les résultats prévisionnels ne sont pas conformes avec les objectifs budgétaires de la direction générale, que le budget ainsi défini n'est pas conforme aux objectifs stratégiques définis dans le business plan. Il faut remettre du cœur à l'ouvrage et reprendre la procédure budgétaire en ayant à l'esprit que

toute modification d'un budget a un impact sur un autre budget. C'est ce qui rend la procédure budgétaire aussi complexe. Notre recommandation consiste donc à réaliser un prébudget.

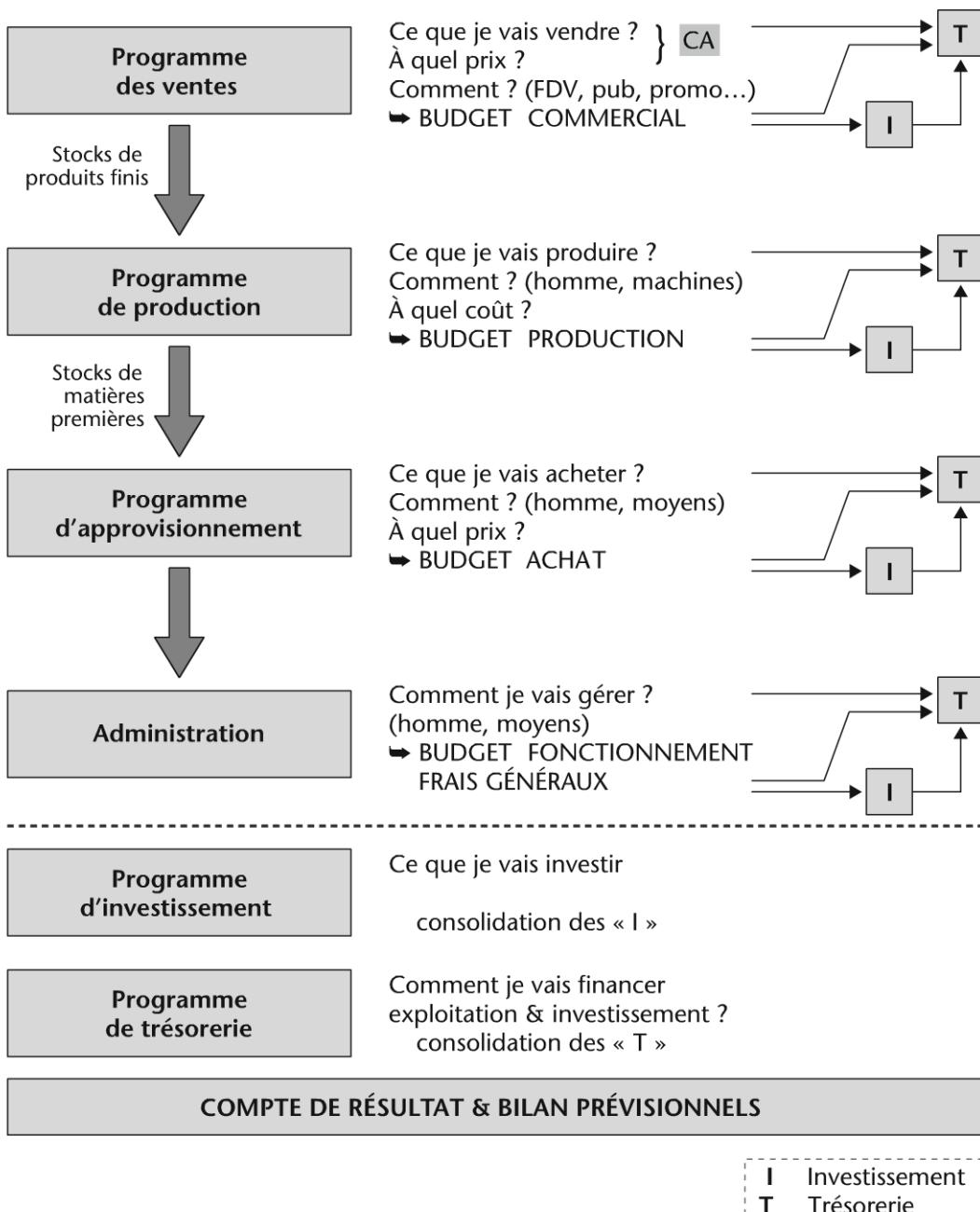


Figure 7.4 – La construction budgétaire

Présenter son budget

La dimension « contractualisation » suppose que chaque responsable d'un centre budgétaire présente et défende auprès de la direction générale son budget. Pour s'assurer d'une bonne présentation de son budget, il est important de respecter quelques règles simples.

Une liasse budgétaire est composée de chiffres clés assortis de graphiques, de commentaires et d'annexes détaillées.

■ Les chiffres clés

Un tableau de synthèse présente les principaux éléments (CA, résultat) de l'année précédente, du budget de l'année en cours, de la prévision à fin d'année (le budget pour N + 1 est élaboré avant la clôture de l'exercice en cours, on ne dispose par conséquent que d'une prévision) et du budget N + 1 proposé.

Tableau 7.1 – Tableau de synthèse de la liasse budgétaire

Réalisation N – 1	Budget N	Prévision à fin N	Budget N + 1

Sont mis en exergue les chiffres pour lesquels le responsable dispose de véritables leviers d'actions.

Il peut s'avérer utile de l'accompagner d'une part de graphiques et d'autre part d'une ou deux options clés à des fins de négociation éventuelle.

Sont présentés ensuite les principaux éléments dont les plans d'actions ayant permis l'élaboration du budget sans oublier bien sûr les besoins en investissement et en formation.

Pour un budget commercial, ce sont les éléments de la politique tarifaire, les moyens mis en œuvre (force de vente, promotion). En effet, le volume prévisionnel des ventes est le résultat d'une action par les prix et d'une action par les coûts.

■ Les commentaires

Les commentaires ont pour but d'éclairer les performances enregistrées au cours de l'année écoulée ainsi que l'élaboration du budget présenté.

- Le bilan de l'année écoulée (1 page maximum) récapitule :
 - les principaux événements ;
 - les principaux écarts et leurs faits générateurs ;
 - les principales actions réalisées ;
 - et enfin le bilan économique.
- Le budget de l'année à venir (3 pages maximum) reprend :
 - les principales hypothèses ;
 - les principales actions proposées ;
 - les conditions de réussite ou facteurs clés de succès ;

- une ou deux options pour négocier ;
- et enfin le bilan économique.

■ Les annexes

Les annexes contiennent tous les détails de calcul, les analyses, les articles qui ont permis d'arrêter les hypothèses retenues dans le budget proposé.

Enfin, l'intérêt de rédiger un tel document est qu'il matérialise la situation de l'unité. Ainsi, en cas de changement de direction ou de responsable, il constitue une aide précieuse de laquelle découle un gain de temps pour la prise de connaissance :

- des performances passées resituées dans leur contexte ;
- des engagements fermes et plans d'actions prévues pour l'année en cours.

Négocier son budget

- Tu sais Anaïs, outre les avantages dont nous avons déjà discuté, la vision « contractualisation » présente à mes yeux un intérêt certain.
- Ah oui lequel ? s'enquit Anaïs.
- Celui de constituer le seul levier de négociation budgétaire que je connaisse.
- Comment ça ?
- Lorsque tu présentes ton budget, que se passe-t-il si Xavier t'annonce qu'il te faut le réduire de 5 % ?
- Je lui réponds : « Bien chef, merci chef » et je fais avec.
- Bien. L'année dernière, j'ai été dans ce cas. J'ai répondu calmement : « D'accord Xavier. Quelles sont les actions que l'on supprime pour cette année ? » Rappelle-toi encore une fois : le budget est la valorisation économique et financière des plans d'actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Si tu n'as pas les ressources, tu ne peux pas mettre en œuvre toutes les actions définies. Par conséquent, la performance attendue ne sera pas au rendez-vous. C'est très important. D'abord parce que cela crédibilise ton travail budgétaire et qu'ensuite cela te sert, soit à négocier les ressources nécessaires au plan d'actions défini, soit à adapter ton plan d'actions aux ressources allouées et par conséquent t'engager en connaissance de cause sur les résultats attendus. ■



Figure 7.5 – La contractualisation budgétaire

À qui appartient-il de constituer la liasse budgétaire et de présenter son budget ?

En ce qui concerne la préparation de la liaison budgétaire :

- Pour les chiffres :
 - passés, c'est le contrôleur de gestion ;
 - prévisionnels à fin d'année, le responsable du centre budgétaire avec l'assistance du contrôleur de gestion ;
 - budgétés, le responsable du centre budgétaire et le contrôleur de gestion.
- Pour les commentaires : qu'ils soient de l'année écoulée ou de l'année à venir, c'est de la responsabilité du responsable du centre budgétaire.
- Pour les annexes et graphiques : le responsable du centre budgétaire et le contrôleur de gestion.

En ce qui concerne la présentation, il est clair qu'en tant qu'outil de pilotage et de contractualisation, il incombe au responsable du centre budgétaire de le présenter à sa hiérarchie et à ses collaborateurs. Les contrôleurs de gestion l'assistent.

Le contrôle budgétaire

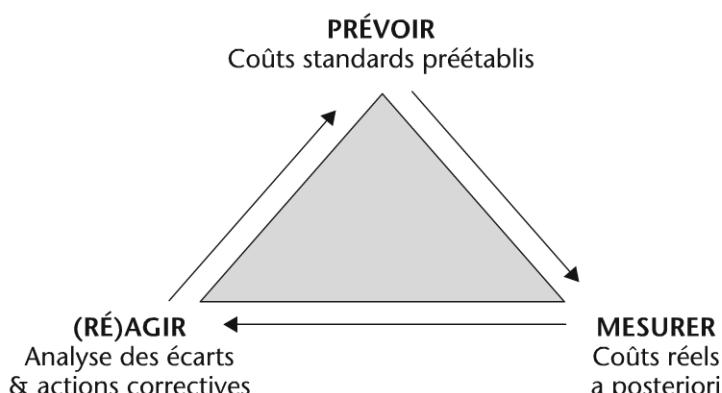


Figure 7.6 – La mise sous contrôle du budget

Le contrôle budgétaire utilise la technique d'analyse des écarts pour mettre en évidence les responsabilités (et non les responsables). L'analyse des écarts oriente la recherche des causes de dérive et s'effectue entre une situation réelle et une situation attendue.

Le budget initial est un budget statique. Comparer le budget réel au budget initial n'est qu'un simple contrôle d'atteinte des objectifs d'activité : ce n'est pas une analyse de l'adéquation des coûts au volume d'activité.

Les coûts réels sont ceux engagés en fonction de l'activité réalisée et non en fonction de l'activité prévue. Si l'activité réalisée est différente de l'activité prévue, la comparaison des coûts réels et des coûts prévisionnels est peu instructive.

Pour apprécier l'efficience d'une unité, il est préférable de prendre comme base de comparaison un budget ajusté à l'activité réelle : le budget flexible.

■ Le budget flexible

Tableau 7.2 – Intérêt de la construction d'un budget flexible

	Prévu	Réel	Écarts apparents	Flexible	Écarts de coût de production
Quantité fabriquée	10	12		12	
Quantité consommée	10	12	2	12	0
Prix	10	10	/	10	0
Consommation	100	120	20	120	0

Le budget flexible consiste à valoriser la production d'une période par les consommations standards (quantité et prix) de matières et de main d'œuvre essentiellement. En fait cela revient à simuler *a posteriori* le fonctionnement normal du centre de responsabilité sur la base de l'activité réelle.

■ Calcul et analyse des écarts sur coûts directs

C'est par conséquent le budget flexible et non le budget initial qui sert de référence pour le contrôle budgétaire.

La différence entre le résultat réel et le résultat prévu s'analyse comme un écart global. Cet écart global est la résultante d'un écart sur quantité et d'un écart sur prix ou coût.

■ Calcul et analyse des écarts sur chiffre d'affaires

L'écart sur chiffre d'affaires est bien entendu égal à la somme d'un écart sur volume (quantités vendues) et d'un écart sur prix. Il faut cependant prendre en compte la composition du mix produits : tous les produits de l'entreprise ne sont pas vendus au même prix.

■ Calcul et analyse des écarts sur coûts indirects

Cet écart se subdivise en écart sur budget, écart sur activité et écart sur rendement.

L'écart sur budget (ou écart de gestion) juge la capacité du responsable à gérer son budget, surtout les charges variables.

L'écart sur activité (ou écart sur imputation des frais fixes) analyse dans quelle mesure l'activité réelle du centre a pu permettre d'absorber ou non les charges fixes qui lui sont propres.

L'écart sur rendement analyse dans quelle mesure le centre d'analyse a respecté les normes préalablement fixées pour la production obtenue. Il mesure le rapport entre la production obtenue et le temps de travail.

Dans la pratique, les entreprises concentrent leur action sur l'analyse des écarts sur coûts directs et sur chiffre d'affaires.



Fiche pratique

Calcul des écarts sur coûts directs

Prix matières premières
ou taux horaire MOD

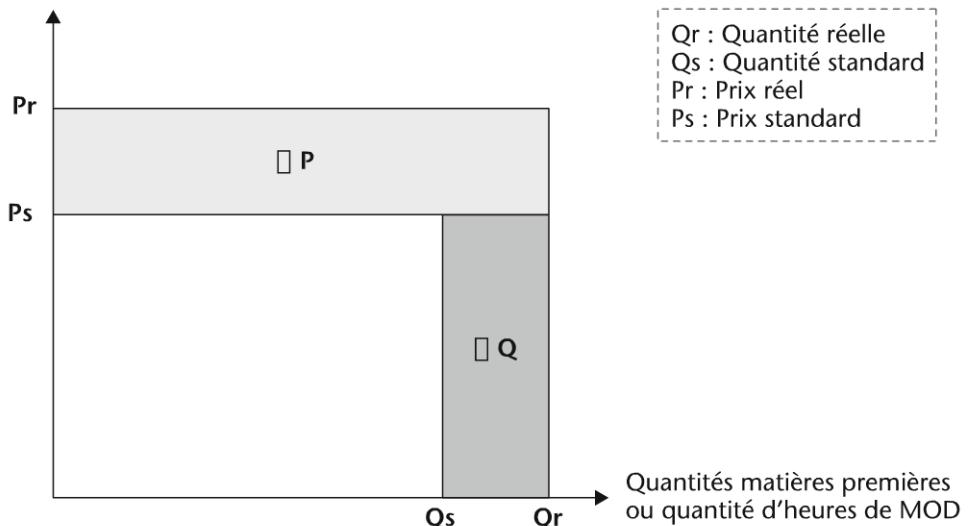


Figure 7.7 – Décomposition de l'écart global

Ainsi :

$$\text{Écart global} = (Q_r \times P_r) - (Q_s \times P_s)$$

$$\text{Écart sur quantité} = (Q_r - Q_s) \times P_s$$

$$\text{Écart sur prix ou coût} = (P_r - P_s) \times Q_r$$

Ce que l'on peut vérifier aisément :

$$\text{Écart global} = \text{écart sur quantité} + \text{écart sur prix}$$

$$\text{Écart global} = ((Q_r - Q_s) \times P_s) + ((P_r - P_s) \times Q_r)$$

$$\text{Écart global} = (Q_r P_s - Q_s P_s) + (Q_r P_r - Q_r P_s)$$

$$\text{Écart global} = (Q_r \times P_r) - (Q_s \times P_s)$$



Fiche pratique

Le budget : principaux dysfonctionnements et voies d'amélioration

Dysfonctionnements	Voies d'amélioration
<p>Le budget est poussé par le passé plutôt que tiré par des objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> – effet inflationniste ; – prolongation de dépenses inutiles ; – pénalisation des activités nouvelles. <p>Pas de réactivité par rapport aux changements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en évidence l'origine des chiffres et la définition des termes budgétaires. • Compléter les données financières par des éléments opérationnels. • Se centrer sur les leviers pertinents et compréhensibles pour le responsable budgétaire.
<p>Le budget n'est pas la résultante de relations clients-fournisseurs internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – auto-alimentation des activités prestataires ; – surfacturation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier par processus ou projet plutôt que par fonction : ceci évite à chaque responsable de déterminer seul ce qu'il veut faire.
<p>Il n'y a pas de budget pluriannuel alloué par projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> – mauvais réglage des dépenses / besoins ; – perte de temps en négociation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir un bon outil de reporting ; • Budgéter directement par projet et allouer sa part de budget à chaque contributeur fonctionnel.
<p>Le budget est perçu comme un instrument artificiel, élaboré à l'usage des financiers et des contrôleurs de gestion : chiffrage contestable d'hypothèses irréalistes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – constituer des matelas, – décaler des dépenses d'un exercice à l'autre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabiliser : quels sont les 4 indicateurs sur lesquels je jugerai les responsables et pour lesquels ils disposent de réels leviers d'action ? Que se passera-t-il si les objectifs ne sont pas atteints ? • Enchaîner les cycles budgétaires en les superposant pour minimiser les risques liés à la coupure des périodes. • Fiabiliser les systèmes d'information pour éviter les oubli ou erreurs de report d'information d'une période. • Communiquer les décisions prises aux acteurs.
<p>Les différents acteurs estiment passer trop de temps et dépenser trop d'énergie pour le budget.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Limiter les étapes d'élaboration du budget : <ul style="list-style-type: none"> – Par exemple, définir les plans d'actions ou progrès avant que le processus budgétaire démarre car la démarche de progrès doit continuer tout au long de l'année.

Dysfonctionnements	Voies d'amélioration
Les différents acteurs se plaignent du nombre d'aller-retour et de la faiblesse de négociation des objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> • La période budgétaire n'est pas une période de calcul, mais de décisions : <ul style="list-style-type: none"> – éviter de la surcharger avec des calculs complexes de prestations ou de répartitions de coûts ; – modéliser avec des données lourdes et entrer les données réactives au dernier moment (préparer des scénarii sur les facteurs réactifs) ; – calculer les prix de revient en marge de la procédure budgétaire. • Publier des directives claires et précises : <ul style="list-style-type: none"> – chacun sait ce qu'il a à faire ; – planifier au plus juste (le calendrier est court et jalonné). • Mensualiser ou trimestrialiser le budget dès le départ.

Dysfonctionnements	Voies d'amélioration
Le budget est trop « optimiste » ou trop « pessimiste ».	<ul style="list-style-type: none">• Les objectifs doivent être en adéquation avec les ressources allouées.• Il est possible de construire un budget optimiste et ambitieux si on conserve la maîtrise des dépenses, ce qui équivaut à engager une partie des budgets commerciaux au fur et à mesure que les objectifs de résultat sont atteints.• Il est possible de construire un budget pessimiste s'il ne remet pas en cause les possibilités d'augmentation de l'activité pendant l'année : choisir un programme de production qui permette de calibrer les frais fixes.• Il vaut mieux accorder des compléments de ressources en cours d'année que déclencher des plans d'économie.• Il faut avoir un système de motivation adapté : des objectifs réalistes et un système de reconnaissance connu et motivant.



Fiche pratique

Faire du budget un véritable outil de pilotage

Aucun navigateur ne vit le cap qu'il s'est fixé, les mesures qu'il réalise et les corrections de trajectoire qu'il est amené à faire comme une contrainte mais bel et bien comme le plus sûr moyen d'atteindre le cap. Le but qu'il s'est fixé. Tout dirigeant aimeraient disposer pareillement d'un outil de pilotage de son entreprise. N'est-ce pas là le rôle de budget ? Fixer le cap : définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis. Le contrôle budgétaire consistant à identifier les dérives éventuelles et à proposer de nouvelles trajectoires pour ne pas remettre en cause l'objectif fixé.

Pourtant, conférences et articles abondent pour annoncer la fin prochaine de l'outil budgétaire : « Faut-il tuer le budget ? » « Gérer sans budget. » Preuve s'il en est que le sujet ne laisse pas indifférent. Et souvent, tenants et opposants au processus budgétaire s'affrontent au sein d'une même entreprise.

Mais ne se trompe-t-il pas souvent de débat ? Ce que reprochent les adversaires du budget n'est-ce pas tant l'inadéquation de son processus et de ses outils aux exigences du pilotage que sa nécessité elle-même ?

De notre point de vue, le budget, maillon essentiel de la planification financière, elle-même pierre angulaire de la planification stratégique, constitue un véritable outil de pilotage de la performance. Valorisation économique et financière des plans d'actions mis en œuvre dans l'entreprise, le budget clarifie les objectifs, assure la cohérence des différents processus et donne du sens au projet de l'entreprise. En ce sens, il mérite d'ailleurs une communication à chacun des salariés. Nos reproches, en revanche, portent sur la façon dont les entreprises « calent » et donc limitent leurs initiatives sur l'horizon budgétaire. Horizon qui n'a de cesse de se rétrécir mois après mois comme peau de chagrin : 12 mois, 11, 10... et finalement 1 mois jusqu'au prochain exercice budgétaire. L'absence de visibilité et de réactivité, la lourdeur du processus budgétaire sont également parmi bien d'autres des critiques justifiées jusque-là.

Pour répondre à ces insuffisances, de nouveaux outils apparaissent comme le Rolling Forecast, le Beyond Budgeting, ou encore, à l'instar de Michelin, les prévisions actives, c'est-à-dire reposant sur de véritables plans d'actions. De leur côté, les éditeurs présentent désormais des solutions adaptées. Les solutions Web notamment apportent aujourd'hui une grande souplesse d'utilisation pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Analyse multidimensionnelle, liens dynamiques, modularité et puissance de calcul annoncent un renouveau de la planification budgétaire pour des objectifs partagés, suivis, et atteints.

Le mode collaboratif permet en outre de repositionner les acteurs du processus budgétaire : au contrôleur de gestion le pilotage de la procédure budgétaire,

la validation des hypothèses et de la cohérence des budgets entre eux ; aux managers, la définition de leurs objectifs et des plans d'actions associées, à eux l'engagement.

Parions qu'un jour on parlera plus dans l'entreprise de planification financière que de budget.

L'essentiel |

- ▶▶ **Le business plan** valorise et valide les choix de l'entreprise à moyen terme. Outil de communication interne et externe, il s'articule autour du projet de l'entreprise en termes d'objectif, de stratégie et d'organisation d'une part et de ses arguments financiers. Le business plan fixe le cap dont le budget constitue une des étapes annuelles de réalisation.
- ▶▶ **Le budget** constitue un acte d'engagement des responsables par la valorisation des plans d'actions définis pour atteindre leurs objectifs. Une procédure rigoureuse permet l'élaboration budgétaire dans des conditions d'efficacité et d'efficience.
- ▶▶ **Le contrôle budgétaire** permet de mesurer l'atteinte des objectifs, identifier les dérives et le cas échéant de prendre les actions correctives.

Chapitre 8

Investir avec profit

Executive summary |

- **Investir constitue** un des actes les plus importants de l'entreprise puisqu'il consiste à préparer l'avenir en allouant des ressources aujourd'hui.
- **Les ressources financières** de l'entreprise sont limitées et coûteuses. Il appartient donc à l'entreprise de faire les bons choix et de retenir les investissements qui lui apporteront croissance et rentabilité tout en maîtrisant son risque lié au temps et à la fiabilité de ses prévisions.

Anaïs avait bien reçu le message : « À ce rythme nous allons bouffer le patrimoine de la boîte. Je veux un dossier d'investissement actualisé pour la fin du mois ». Et la fin du mois approchait à grands pas...

— Que dois-je faire ? demanda Anaïs un peu inquiète.

Le dossier me semble complet :

- devis pour le nouveau bâtiment, clés en mains : 5 M d'euros ;
- coût du déménagement prudent : 100 000 euros ;
- hypothèses d'exploitation (coûts unitaires main d'œuvre directe et matières premières) données par Pierre, qui selon lui, semblent fiables, à + ou - 2 % près, de l'ordre de 4 M d'euros dès la deuxième année, sur la base des hypothèses commerciales de François, l'optimiste prévoyant une progression du chiffre d'affaires de l'ordre de 10 % par an pendant 7 ans, détaillées entre les produits, les services et le négoce par activité et par segment de clientèle. Dans le dossier je trouve des calculs de pay-back, dont je devine le sens. Par contre il y a des calculs de TRI et de VAN pour lesquels j'avoue ne rien comprendre. Mais ne comptez pas sur moi pour les faire.

— Ne t'inquiète pas Anaïs, je me charge des calculs. Mais ceux-ci ne seront que la résultante d'une démarche que nous devons affiner.

Nous allons focaliser notre atelier de travail essentiellement sur les aspects économiques de cet investissement. Et je propose que méthodologiquement nous reprenions les choses dans l'ordre.

Parle-moi d'un investissement personnel qui t'a marquée, proposai-je à Anaïs, qui maintenant connaissait bien le souci pédagogique qui m'amenait toujours à partir d'eux, de leurs expériences pour faire le lien avec la gestion de l'entreprise.

— Je me rappelle notre premier achat d'appartement à but locatif. Nous avions décidé d'investir 120 000 euros, avec un emprunt de 80 000 euros, dans l'espoir de dégager un revenu stable annuel de 6 à 7 %, complément de revenu intéressant lorsque nos trois enfants seraient en âge d'aller à l'université, voire de suivre un cursus de grandes écoles.

Nous avons donc ciblé des quartiers, visité des appartements, puis finalement arrêté notre choix sur un petit appartement de 3/4 pièces d'un montant de 100 000 euros.

— Pourquoi 100 000 et pas 120 000 ? demandai-je naïvement.

— Tu sais mieux que moi que l'achat d'un bien immobilier s'accompagne de frais annexes importants et incontournables, tels que frais d'agence, frais et droits notariés, quelques travaux d'embellissement ou rafraîchissement, sans compter les dépôts de garantie pour le téléphone, l'électricité et coûts de raccordement. Heureusement, nous n'avions pas à engager des coûts de déménagement.

Mais une fois la vente conclue, la galère a commencé.

Le coût de l'emprunt s'est révélé légèrement plus élevé que ce que nous avions escompté.

Les travaux envisagés étaient conformes à notre budget, mais rapidement le syndic de copropriété a décidé de râver l'immeuble et refaire les communs. Ce qui nous a conduit, après avoir puisé dans toutes nos réserves, à mettre en place une autorisation de découvert de 7 500 euros.

Mais surtout, nous avions sous-estimé le fait que trouver un locataire prendrait de l'ordre de 6 à 8 mois ; et que pendant ce temps les remboursements continueraient de courir. Au bout de quelques mois notre premier locataire a été muté dans une autre ville, et il est parti. Et là, rebelote, il a fallu attendre trois mois avant de relouer, compte tenu de la période à laquelle il avait laissé l'appartement vacant.

Depuis trois ans maintenant nous n'avons plus eu de surprise de ce type. Les mauvaises surprises sont plutôt liées au blocage des loyers ou l'évolution à la baisse de l'indice Syntec de la construction, qui fait que nos revenus locatifs progressent plus lentement que prévu.

— Comment as-tu vécu cette période ? demanda Pierre, qui souriait en pensant à sa propre expérience et qui connaissait l'approche économique de l'investissement dans l'entreprise.

— À ton avis ? répondit amèrement Anaïs. Comme tout le monde dans cette situation. Plutôt mal, car il a fallu revoir fortement à la baisse notre train de vie pendant les trois premières années et se séparer de notre nounou fort appréciée. Heureusement les enfants étaient tous en âge d'aller à l'école. Aujourd'hui notre découvert n'est pas totalement résorbé, et il nous a coûté une fortune en agios. Sur l'opération globalement nous n'atteindrons jamais le niveau des 6 à 7 % escomptés. Nous nous demandons si nous n'aurions pas mieux fait de placer notre argent chez l'Écureuil. Heureusement, mon mari a eu une promotion y compris sur le plan salarial. Quant à moi, mon arrivée chez Visages m'a permis de faire évoluer mon salaire qui n'avait pas changé pendant trois ans.

— Vive la croissance ! dis-je, mais n'anticipons pas. Je propose de nous appuyer sur ton vécu pour faire le lien avec la problématique d'investissement dans l'entreprise. ■

Définition de l'investissement

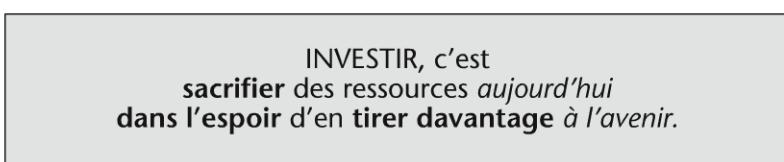
L'investissement revêt plusieurs conceptions selon que l'on se place du côté du comptable, du gestionnaire ou du manager. En ce sens, sa définition pourra varier.

Pour le comptable, investir, c'est transformer des moyens financiers en biens corporels, incorporels ou financiers. C'est donc réduire la capacité de financement de l'entreprise et diminuer la liquidité de l'actif (immobilisations plus importantes). C'est une affaire de bilan,

actif immobilisé à l'actif et capitaux permanents (apport personnel et emprunts) au passif.

Mais pour le gestionnaire, c'est un acte de gestion qui va au-delà des simples immobilisations figurant à l'actif du bilan (terrains, immeubles, machines, brevets, fonds de commerce, titres de participation, réseau commercial,...) puisqu'il concerne également la formation et le perfectionnement du personnel, les études et recherches, les frais de démarrage, la publicité, etc.

Enfin pour le manager, soucieux des performances économiques et financières, cette notion est encore élargie comme le présente la figure qui suit.



D'où 3 notions :

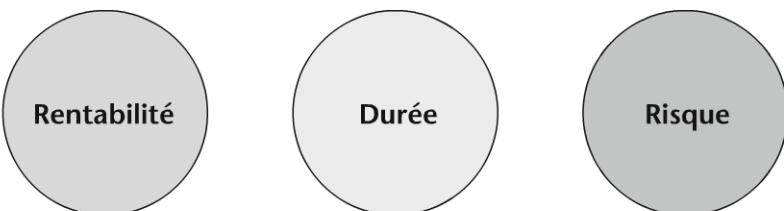


Figure 8.1 – Définition de l'investissement

Absorber des ressources financières et réduire ainsi la capacité de financement de l'entreprise conduira le manager à s'interroger sur la rentabilité du projet d'investissement et nécessitera dès lors des calculs de rentabilité permettant de s'assurer que la rentabilité observée du projet sera supérieure à la rémunération attendue par les apporteurs de capitaux et au coût des capitaux investis dans le projet. Sinon il devra y avoir abandon du projet.

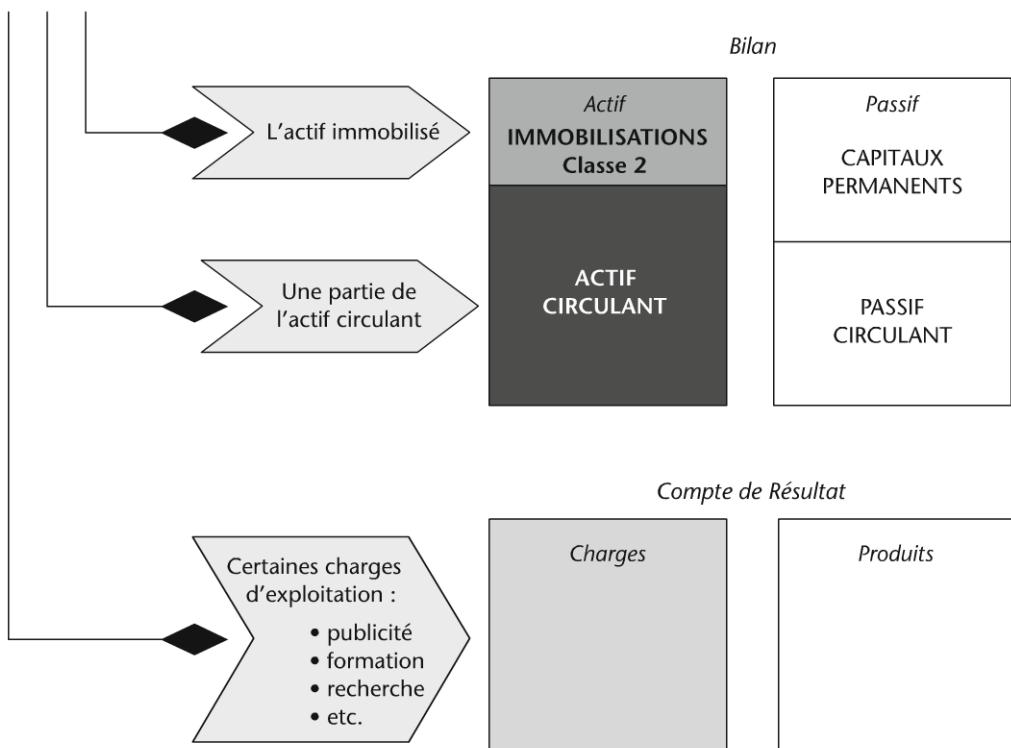
Par ailleurs le projet d'investissement demandera de recourir à de nouveaux capitaux permanents et absorbera une partie de la marge brute d'autofinancement. Or, par essence, les ressources sont limitées (on ne peut notamment aller voir tous les jours ses actionnaires et ses banquiers). Il est donc nécessaire de déterminer le montant exact de l'investissement. Toute erreur d'appréciation du montant initial conduira, soit à surendetter à long terme la société, soit à trouver des compléments de

financement déséquilibrant la structure financière tels que le découvert, qui revient à financer du long terme (l'actif immobilisé) avec du court terme (le découvert).

Pour estimer le coût total de l'investissement, le gestionnaire sera ainsi amené à prendre en compte le besoin en fonds de roulement résultant de l'adoption du projet d'investissement, besoin lié à la croissance de l'activité ou aux réductions attendues des besoins à financer (niveau de stock par exemple).

La notion financière de l'investissement évaluée par le manager peut ainsi être résumée par le schéma suivant.

L'investissement pour le manager...



Une conception plus large que celle de la comptabilité...

Figure 8.2 – La vraie dimension de l'investissement

Enfin, le manager qui « sacrifie » des ressources aujourd'hui dans l'espoir d'en tirer davantage à l'avenir envisagera l'investissement sous l'angle de la durée et du risque inhérent au projet, celui-ci engageant l'entreprise sur l'avenir.

En effet, l'investissement est irréversible. À titre personnel, lorsque vous achetez un bien d'équipement électroménager, une voiture, un meuble, un équipement informatique etc. sa décote est instantanée et sa revente sera d'autant plus difficile à réaliser que vous aurez acquis un

bien personnalisé. Au niveau de l'entreprise, ce phénomène est encore plus aigu : étroitesse du marché, délocalisation, évolution des technologies, coût d'adaptation des hommes et de l'organisation, etc.

Par ailleurs l'investissement comporte toujours un risque compte tenu du décalage obligé entre la réalité et les hypothèses initiales.

Typologie des investissements

Pour faciliter la prise de décision, et en organiser le processus, il est utile de distinguer les investissements en fonction :

- de leur enjeu : stratégique ou tactique ;
- de leur nature : industrielle, commerciale ou financière ;
- de leur objectif : renouvellement, productivité, capacité, expansion, stratégique, innovation, ou bien encore obligatoire (lié à la réglementation tel que ceux relevant du volet social, environnemental, ou à la sécurité...) ;
- de leur montant : supérieur à 10 000 euros par exemple ;
- de leur statut : budgété ou non budgété.

Ainsi, le processus de décision est clarifié et accéléré au sein de l'entreprise, en fonction des niveaux d'autonomie et de délégation propres à la culture de l'entreprise.

Une classification selon l'objectif est le minimum nécessaire, car elle permet aux opérationnels et à la direction :

- de moduler les exigences que doit respecter un investissement en matière de procédure ;
- de clarifier les critères de choix et de sélection des investissements :
 - ainsi, l'univers étant connu pour les investissements sans risque (renouvellement, productivité, capacité) les critères sont le coût, la qualité et le rendement, c'est-à-dire la rentabilité ;
 - pour les investissements plus risqués (expansion et diversification) le critère de rentabilité est accompagné de la notion de risque ;
 - pour ceux au caractère obligatoire, seul le critère de coût est pris en considération.

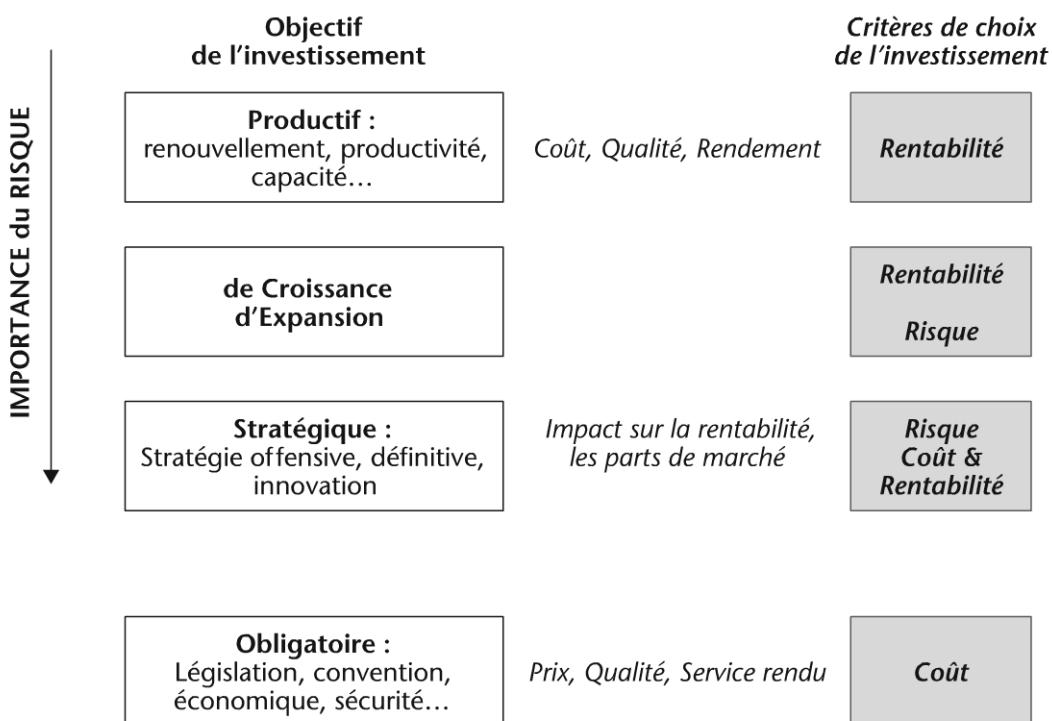


Figure 8.3 – Classification des investissements

Étude quantitative du projet

Sur le plan économique, un projet d'investissement s'analyse comme un budget pluriannuel ou encore un business plan, pour lequel l'accent sera mis sur les flux économiques liés au projet (flux de trésorerie positifs ou négatifs). Comme vous le savez, ces éléments ne sont que la traduction économique et financière de plans d'actions.

Au niveau de l'investissement, ces plans d'actions se décomposent autour de trois axes :

1. La durée des flux à prendre en compte pour l'étude du projet.
2. Les flux résultant de la mise en place de l'investissement.
3. Les flux générés par l'exploitation de l'investissement.

Les flux seront analysés en termes de comparaison entre deux situations :

1. La situation actuelle : que se passe-t-il si je ne réalise pas l'investissement (perte de chiffre d'affaires, baisse de rentabilité, sortie du marché...).
2. La situation future.

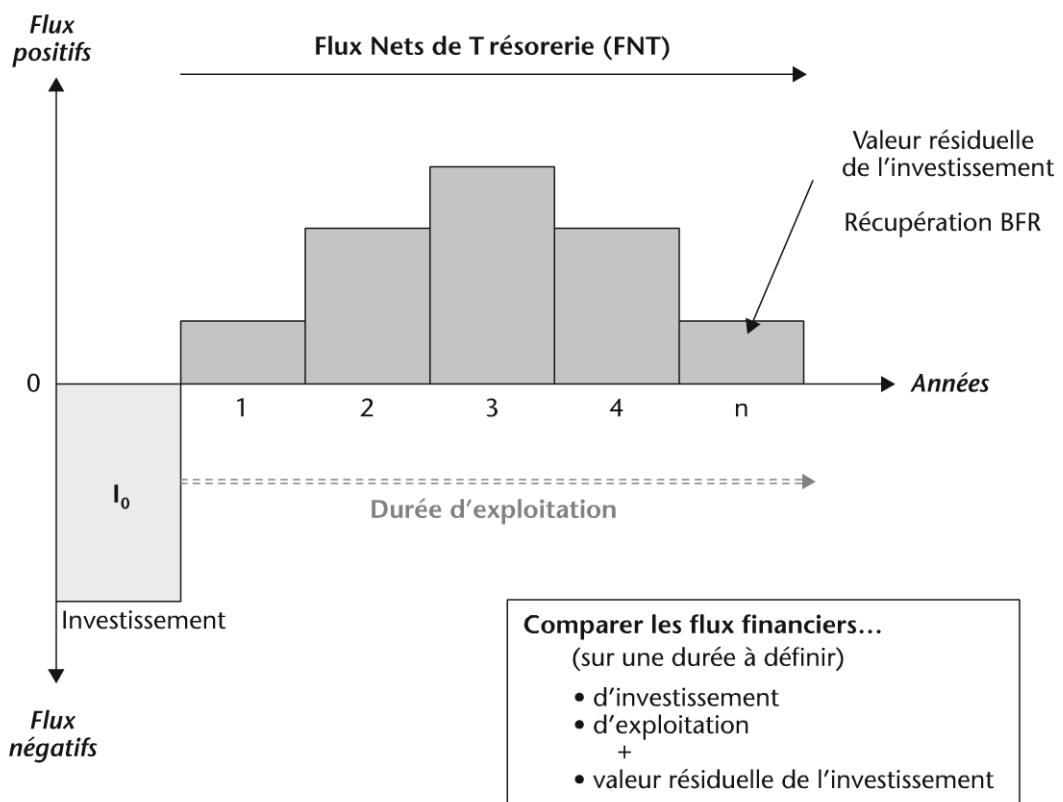


Figure 8.4 – Approche économique de l'investissement

Il va donc falloir déterminer les données de base et valoriser :

- la durée de vie du projet ;
- le coût total de l'investissement ;
- les flux nets de trésorerie liés à son exploitation ;
- l'analyse de la rentabilité de l'investissement.

Évaluation de la durée

Quelle durée prendre ?

- durée d'amortissement comptable ;
- durée d'amortissement fiscal ;
- durée d'amortissement technique ;
- durée de vie des produits ou des services ;
- durée d'obsolescence technologique...

L'investissement présente un risque, on prendra donc la durée la plus courte.

Évaluation du coût total de l'investissement

L'expérience d'Anaïs, nous permit de faire le lien entre sa situation personnelle et l'entreprise :

Tableau 8.1 – Comparaison entre une situation chez un particulier et dans l'entreprise

Situation personnelle d'Anaïs		L'entreprise
Son investissement		Pour l'entreprise
Prix d'achat		Prix d'achat
+ Déménagement		+ Frais de transport, sans oublier les droits de douane éventuels
+ Frais et droits notariés		+ Frais accessoires d'achat
+ Dépôts de garantie		+ Dépôt de garantie
+ Travaux d'embellissement		+ Frais d'installation
+ Période de recherche locataire		+ Frais de démarrage et de mise en route + Publicité + Frais de formation du personnel

Sans oublier l'augmentation (ou la diminution) du besoin en fonds de roulement au début du projet (constitution de stocks, prise en compte des délais de paiement des clients et des délais de règlement des fournisseurs).

Deux précautions particulières sont encore à prendre en compte :

1. Le traitement de la valeur résiduelle des biens acquis.
2. La séparation de la décision d'investissement de celle de son mode de financement.

■ Traitement de la valeur résiduelle des biens acquis

Anaïs me dit alors :

- Le montant de notre investissement pour le nouveau site est donc sous-évalué d'au moins 500 000 euros. Mais j'y pense, nous allons revendre les anciens bâtiments et avons une proposition pour 1 million d'euros. Je les mets en réduction du montant initial.
- Certainement pas, affirmai-je aussitôt.

Devant son air étonné, je précisai :

- Un projet d'investissement s'analyse par rapport aux flux directement liés à sa réalisation. La première fois que tu as acheté une voiture, disposais-tu d'argent lié à la revente d'un véhicule ?
- Bien sûr que non, puisque je n'en avais pas, éclata-t-elle de rire.

Pour l'entreprise il en va de même : le montant de la revente, nette d'impôt sur les plus ou moins values, est à imputer au titre de l'ancien projet. Pour tout nouveau projet, il convient de tenir compte à la fin de sa durée de vie, de la valeur résiduelle des actifs acquis pour le projet, nette d'impôt. C'est comme pour l'acquisition, à titre personnel, d'une voiture ou d'un bien immobilier. L'analyse du coût global et de sa rentabilité prend en considération en fin de période la valeur du bien acquis. ■

Attention ! Il ne faut pas surestimer la valeur de marché, souvent difficile à apprécier. Ceci est d'autant plus vrai qu'il ne faudrait pas que la rentabilité découle en grande partie de l'impact de cette revente. Ainsi, un investissement se doit d'avoir une rentabilité intrinsèque suffisante découlant de sa stricte exploitation industrielle et commerciale, non polluée par des éléments externes sur lesquels le demandeur dispose de peu, voire aucun, levier d'action.

■ Séparation de la décision d'investissement de celle de son mode de financement

Est-ce à dire que tous les aspects financiers – obtention d'emprunt, montage en leasing ou location vente – ne sont pas à prendre en compte pour décider de l'investissement ? C'est effectivement le cas.

Au niveau des opérationnels, il s'agit uniquement de savoir s'il se dégage une rentabilité opérationnelle.

En revanche, une fois la décision prise, la prise en compte d'avantages fiscaux ou financiers se fera au niveau de la direction générale, avec le concours du financier, pour optimiser le montage financier de l'opération. Imaginons que l'investissement génère sa propre rentabilité grâce à l'aide de subventions et l'obtention d'aides locales tant d'ordre fiscal que social, quelles en seraient les conséquences ? Tout simplement, une fois ces crédits obtenus et les conditions remplies, il n'y aurait plus qu'à fermer le site et à en rechercher un autre, attractif pour des raisons identiques. Ceci s'est souvent vu, et ce au détriment des salariés et des emplois associés.

Toute entreprise a la responsabilité d'hommes et de femmes au sein de son organisation. Ce devrait être une valeur stratégique forte de tout groupe et non négociable.

Le choix des projets résulte de la seule prise en compte, dans le calcul de la rentabilité, des flux économiques intrinsèques à l'investissement en excluant les flux financiers (relatifs aux apporteurs de capitaux).

Le choix du financement est indépendant de la décision d'investissement. Il détermine la rentabilité globale du projet, pour autant qu'il intègre un coût des capitaux propres.

Par conséquent, on ne décide du mode de financement qu'une fois que l'on est sûr de sa propre rentabilité sur le plan industriel et commercial.

Évaluation des flux nets de trésorerie liés à l'exploitation

Pour préparer l'analyse de la rentabilité de l'investissement, deux types de flux sont à prendre en considération :

1. Ceux impactant le compte de résultat, qui permettront de calculer la marge brute d'autofinancement avant ou après impôt, cette deuxième solution étant préférable.
2. Ceux impactant le bilan, qui permettront d'estimer les variations de besoin en fonds de roulement.

■ Flux impactant sur la marge brute d'autofinancement

Rappel : $MBA = \text{Résultat net après impôt} + \text{Amortissements}$

Toujours dans l'esprit de comparer deux situations :

1. Que se passe-t-il si l'investissement n'est pas réalisé ?
2. Et que se passe-t-il si on le réalise ?

L'étude quantitative portera donc sur l'impact sur le compte de résultat au niveau :

- des charges d'exploitation ;
- des produits d'exploitation.

Tous les postes peuvent être concernés. C'est à ce titre que l'étude d'investissement est d'une part un travail d'équipe, et d'autre part, un travail pour lequel la qualité des interrogations est prépondérante. À cet effet il est recommandé d'utiliser les techniques de résolution de problème.

Trois recommandations :

1. Les gens de méthode sont précieux pour aider à calculer les coûts de revient pour un changement de processus, un nouveau produit ou service...
2. Attention aux notions de coût complet lorsque les variations de volume sont fortes.

3. Tout projet dont l'écart en résultat se traduit par une perte est éliminé.

Une erreur est à éviter pour les projets d'investissement dits de productivité, ou ceux qualifiés de réorganisation. Il s'agit de la tendance naturelle, pour justifier l'investissement sur le plan économique, à surestimer les économies de frais de personnel. En effet nous attirons l'attention sur ce piège économique et social :

- lorsque la décision d'investir est prise car il est décidé dans le même temps de licencier. L'expérience montre que les économies annoncées sont souvent « virtuelles », car il n'est pas rare de réallouer finalement une partie des personnes dont le licenciement a été prévu dans d'autres services de l'entreprise ;
- ceci s'effectue par conséquent souvent au détriment de la productivité ultérieure de ces services, et de ce fait, la rentabilité globale de l'investissement est inférieure à ce qui a été prévu ;

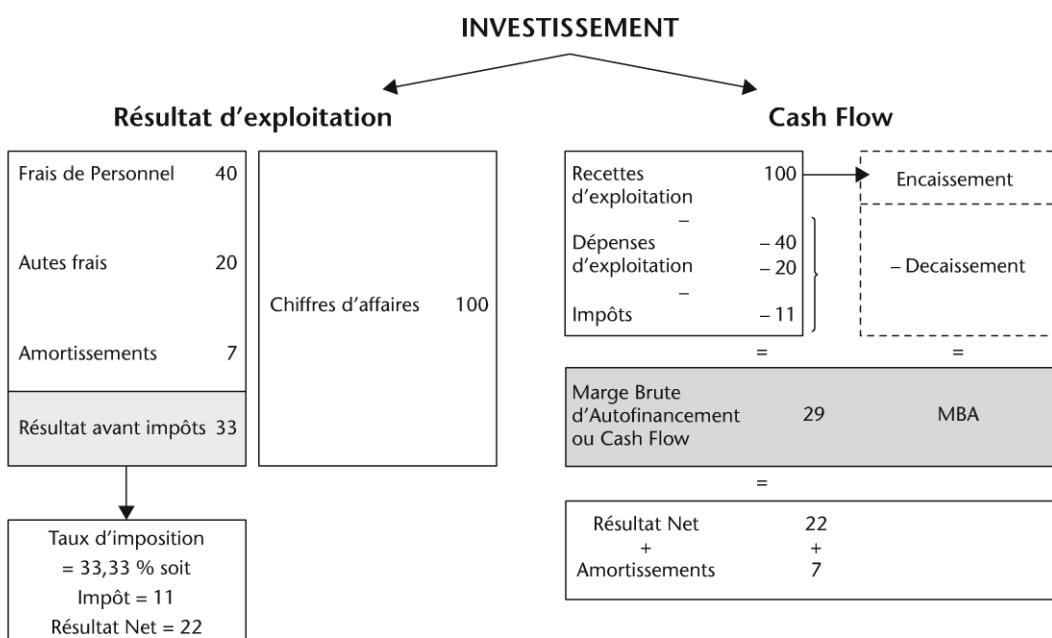


Figure 8.5 – Exemple de calcul de Marge Brute d'Autofinancement ou Cash Flow

- en fin de compte on s'aperçoit, au vu des médiocres performances enregistrées, que la décision d'investir n'aurait peut-être pas été prise si ces éléments avaient été intégrés dès le début dans les calculs de rentabilité, ce qui aurait permis d'éviter des licenciements.

Derrière les machines, il y a des hommes. Il faut donc veiller à ne pas induire les salariés, les dirigeants et les actionnaires en erreur. L'acte et la décision d'investir doivent être un juste équilibre entre l'humain et l'économique.

■ Flux impactant sur les variations du besoin en fonds de roulement

À ce stade, il convient de bien apprécier, le montant des stocks, les inventaires, les en-cours nécessaires et le montant des créances clients compte tenu des conditions qui varient fortement d'un secteur et/ou d'un pays à l'autre (cf. fiche pratique du chapitre 3). Il en va de même pour les dettes fournisseurs.

Ce point est particulièrement sensible, pour les investissements de capacité, d'expansion et de diversification. Il n'est pas rare d'atteindre rapidement des montants significatifs, parfois largement supérieurs au coût de l'investissement.

Il est convenu qu'en fin de période de projet le montant du BFR se positionne comme un flux positif, puisque sensé être récupéré (aux stocks invendus près).

Le calcul se fait en variation ; exemple : supposons une hypothèse d'évolution de chiffre d'affaires sur 5 ans comme suit :

Tableau 8.2 – Simulation de CA sur 5 ans

Années	1	2	3	4	5
En K euros	6 000	9 000	18 000	25 500	30 000

Si le BFR représente 60 jours, cela se traduit par un BFR en fin d'année de (60/365 arrondi à 1/6) :

Tableau 8.3 – Simulation de BFR sur 5 ans

Années	1	2	3	4	5
En K euros	1 000	1 500	3 000	4 250	5 000

Soit un besoin, correspondant à la variation annuelle à prendre en compte dans les flux nets de trésorerie, de :

Tableau 8.4 – Simulation de variation en BFR et variation en flux nets de trésorerie sur 5 ans

Années	0	1	2	3	4	5
En K euros	- 1 000	- 500	- 1 500	- 1 250	- 750	0

En année 5, fin de projet, on considérera une récupération de + 5 000 (BFR année 5) en flux net positif.

— Mais me dit alors Anaïs, c'est dramatique, notre projet de nouveau site s'inscrit dans un projet de forte croissance de notre activité, et nulle part n'est prise en compte dans les calculs économiques cette variation de BFR, qui doit être fort importante, compte tenu du nouveau marché en Grèce dont nous savons que les délais de paiement contractuels sont de 75 jours. Sans compter les retards de paiement usuellement constatés dans ce pays, qui sont de l'ordre de 19 jours selon nos sources, soit 94 jours. ■

Analyse de la rentabilité de l'investissement

Une fois déterminés les flux nets de trésorerie liés à l'investissement, nous pouvons procéder à l'analyse de sa rentabilité.

Pour illustrer cette analyse, nous utiliserons maintenant les données issues du tableau suivant (figure 7.6.), qui récapitulent tous les flux (emplois et ressources) liés à un projet d'investissement.

Années	0	1	2	3	4	5
Emplois						
Investissement	– 6 000					
Augmentation BFR	– 1 000	– 500	– 1 500	– 1 250	– 750	0
MBA négative		– 500		(Peu souhaitable)		
Sous-T total Emplois (A)	– 7 000	– 1 000	– 1 500	– 1 250	– 750	0
Ressources						
Diminution ou récupération BFR						5 000
MBA positive	0	0	2 000	3 500	6 500	7 500
Revente nette de plus-value						500
Sous-T total Ressources (B)	0	0	2 000	3 500	6 500	13 000
FNT (A + B)	– 7 000	– 1 000	500	2 250	5 750	13 000

Figure 8.6 – Exemple chiffré de flux nets de trésorerie (FNT) dégagés par un projet d'investissement

Un premier niveau d'analyse consiste à regarder la valeur nette de l'investissement, celle-ci étant égale au cumul des flux nets de trésorerie (positifs et négatifs) dégagés au cours de la durée de vie retenue pour le projet.

La valeur nette est donc égale ici à :

$$- 7 000 \text{ (mise de fonds initiale)}$$

+

$$(- 1 000 + 500 + 2 250 + 5 750 + 13 000) = 13 500$$

Bien entendu si la valeur nette est négative, l'investissement est évidemment non rentable.

En revanche, lorsque celle-ci est positive, d'autres critères de rentabilité sont à prendre en compte tels que, notamment, le pay-back, la valeur actuelle nette et le taux interne de rentabilité.

Pay-Back (ou temps de retour)

Il s'agit du nombre d'années, de mois nécessaires pour que les flux nets de trésorerie couvrent le capital initialement investi.

Il convient de cumuler les flux nets de trésorerie année par année, et de voir au cours de quelle année les flux deviennent positifs.

Dans notre cas :

Tableau 8.5 – Exemple de calcul de pay-back

Années	0	1	2	3	4	5
FNT	- 7 000	- 1 000	500	2 250	5 750	13 000
FNT cumulés	- 7 000	- 8 000	- 7 500	- 5 250	500	13 500
Pay-back					11 ^e mois	

Les flux deviennent positifs au cours de la quatrième année.

Pour l'exprimer en mois, en supposant que le chiffre d'affaires est réalisé de manière linéaire tout au long de l'année, il suffit de faire le rapport du dernier FNT cumulé négatif (- 5 250), rapporté au FNT de l'année au cours de laquelle les flux deviennent positifs, soit 5 750.

Ce qui, dans notre exemple, donne $5 250 / 5 750 = 0,91$ année, soit $0,91 \times 12 = 11$ mois.

Le pay-back est donc de 3 ans et 11 mois.

- Critère de rejet : tout projet dont le délai de récupération est supérieur à la norme fixée par l'entreprise est rejeté.
- Critère de sélection : entre deux projets concurrents, on retient celui dont le délai de récupération est le plus court.

Cette méthode, en toute rigueur, ne peut s'appliquer qu'à des investissements de même durée de vie.

C'est plus un critère de liquidité, que de rentabilité à proprement parler.

Valeur Actuelle Nette (VAN) ou Net Present Value (NPV)

Au préalable, il convient de définir la notion d'actualisation, de capitalisation puis du coût du capital.

■ Notion d'actualisation

C'est grâce à la technique de l'actualisation, qui prend le temps en compte, que l'on peut, en raisonnant en termes de valeurs actuelles (ou valeurs actualisées) :

- « rapprocher » valablement des sommes disponibles à des dates différentes ;
- comparer deux investissements dont les échéanciers sont différents.

Il n'y a pas équivalence entre 1 euro d'aujourd'hui et 1 euro de demain, pour des raisons d'inflation.

Imaginons qu'au moment d'un recrutement, à propos des perspectives d'évolution salariale, un manager propose que sur la base d'un salaire de 50 000 euros actuels, les perspectives soient d'atteindre 60 000 euros dans 5 ans. La question qui se pose est de savoir à quel pouvoir d'achat correspondent ces 60 000 euros promis à un horizon de 5 ans ?

Et bien, compte tenu d'une inflation à 3 % l'an, ces 60 000 euros équivalent à $60\ 000 / (1 + i)^5$, où « i » représente l'inflation soit :

$$60\ 000 / (1,03)^5 = 51\ 757 \text{ euros de pouvoir d'achat d'aujourd'hui.}$$

Si l'inflation est de 5 %, cela correspondra à 47 012 euros d'aujourd'hui.

Pour l'entreprise il en est de même, si ce n'est qu'au lieu de prendre en compte l'inflation, dont ses partenaires financiers ne sauraient se satisfaire, il sera pris en compte un taux « i », correspondant à la rémunération attendue des capitaux apportés par les actionnaires et les banques.

■ Notion de capitalisation

C'est l'inverse de la notion d'actualisation.

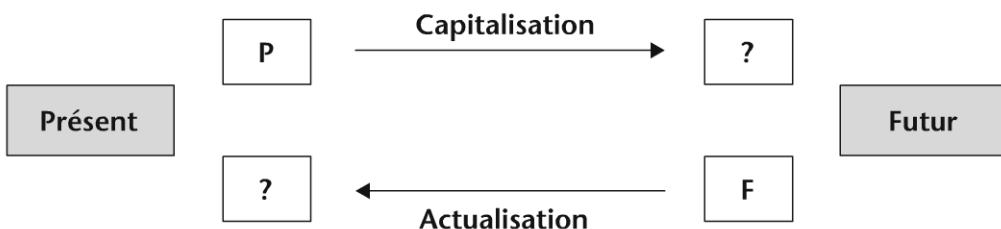
Cette opération consiste à calculer combien 1 euro placé et rémunéré à un taux « i » donnera d'euros dans plusieurs années.

Par exemple, si une banque propose un rendement net d'impôt de 6 % par an sans risque sur une somme initiale de 10 000 euros, dans 5 ans le résultat sera de :

$$10\ 000 \times (1 + i)^5, \text{ soit pour un taux de placement à } 5 \% :$$

$$10\ 000 \times (1,05)^5 = 12\ 763 \text{ euros.}$$

Ce qui, en euros d'aujourd'hui, représente une somme, après inflation à 3 %, de $12\ 763 / (1,03)^5$, soit 11 009 euros.



Il y a équivalence entre...

- > 1 euro dans 1 an et $1/(1 + i)$ euro d'aujourd'hui
- > 1 euro dans 2 ans et $1/(1 + i)^2$ euro d'aujourd'hui
- > 1 euro dans n années et $1/(1 + i)^n$ euro d'aujourd'hui

Figure 8.7 – Notion d'actualisation

La méthode de valeur actuelle nette s'appuie sur la notion d'actualisation. C'est la comparaison de la somme arithmétique des FNT actualisés année après année rapportée à l'investissement initial.

Le taux d'actualisation sera celui du coût du capital, donné par les dirigeants de la société.

■ Notion de coût du capital

Ce point sera développé plus largement dans la partie création de valeur. En première approche, il faut savoir que chaque euro investi par les opérationnels se doit d'être financé par des capitaux apportés par les actionnaires et par les banques partenaires de l'entreprise, appelés capitaux permanents. Tous deux attendent une rémunération :

- les banquiers, qui comme chacun sait, prennent peu de risques, suivant la qualité de la signature qu'ils apprécient pour un groupe, exigeront 7 %, par exemple. Compte tenu de la déductibilité fiscale des frais financiers, cela représente environ 4,5 % après impôt pour simplifier ;
- les actionnaires, qui prennent plus de risques, puisque les derniers à être remboursés en cas de problème, attendent une rémunération plus élevée qui peut varier selon le cas entre 10 et plus de 20 %.

Enfin, la structure des capitaux permanents se répartit entre X % de capitaux propres et y % de dettes à long et moyen termes (DLMT), avec $X + y = 100 \%$. Ainsi pour une entreprise dont les capitaux perma-

nents se répartissent entre 40 % de capitaux propres et 60 % de DLMT, sur la base d'un coût de la dette à long et moyen termes de 4,5 % et d'un coût des capitaux propres de 20 %, le coût des capitaux et l'actualisation à prendre en compte pour garantir que l'investissement rémunère les partenaires financiers est de :

$$(40 \% \times 20 \%) + (60 \% \times 4,5 \%), \text{ soit : } 10,7 \% \text{ après impôt.}$$

Sur ces bases, la VAN de notre projet est la suivante :

Années	0	1	2	3	4	5
FNT	- 7 000	- 1 000	500	2 250	5 750	13 000
Taux d'actualisation (13,80 %)	1	1,138	1,138 ²	1,138 ³	1,138 ⁴	1,138 ⁵
Taux d'actualisation en valeur	1	1,138	1,295	1,474	1,677	1,909
FNT actualisés = FNT/tx d'actualisation	- 7 000	- 879	386	1 527	3 428	6 811
VAN (valeur actuelle nette) = somme des FNT actualisés	4 274					

Figure 8.8 – Exemple chiffré de la VAN dégagée par un projet d'investissement

- Critère de rejet : tout projet dont la valeur actuelle nette est négative est rejeté.
- Critère de sélection : entre deux projets concurrents, d'un même montant, on retient celui dont la valeur actuelle nette est supérieure.

C'est plus un critère de rentabilité que de liquidité à proprement parler.

Taux de Rentabilité Interne (TRI) ou Internal Rate of Return (IRR)

C'est tout simplement le taux pour lequel la VAN est nulle. Manuellement, ce calcul se fait par itérations successives. Les tableurs et machines à calculer actuelles permettent d'obtenir le TRI, suite à une simple saisie des données de base des FNT.

Le TRI permet de :

- rémunérer le capital investi et non encore remboursé, et ce sur toute la durée de vie de l'investissement ;
- rembourser le capital investi (la mise initiale).

Dans notre exemple, cela donne un TRI de 26 % (26,08 %), en effet :

- Critère de rejet : tout projet dont le TRI est inférieur à la rémunération du capital attendue ou à la valeur fixée par l'entreprise comme taux de rejet est éliminé.
- Critère de sélection : entre deux projets concurrents, on retient celui dont le TRI est le plus élevé.

Années	0	1	2	3	4	5
FNT	- 7 000	- 1 000	500	2 250	5 750	13 000
Taux d'actualisation (26,08 %)	1	1,261 ¹	1,261 ²	1,261 ³	1,261 ⁴	1,261 ⁵
Taux d'actualisation en valeur	1	1,261	1,590	2,004	2,527	3,186
FNT actualisés – FNT/tx d'actualisation	- 7 000	- 793	315	1 123	2 276	4 080
VAN (valeur actuelle nette) – somme des FNT actualisés	0					

Figure 8.9 – Exemple chiffré du TRI dégagé par un projet d'investissement

C'est un excellent critère de rentabilité, mais en aucun cas de liquidité.

Voici les principales méthodes communément utilisées. Il en existe d'autres telles que le pay-back actualisé, le ROI également appelé ROCE ou encore l'indice de profitabilité.

Un seul critère est insuffisant pour apprécier économiquement et aider à prendre une décision. La combinaison d'un critère de rentabilité avec un critère de liquidité est recommandée et permet d'éclairer la prise de décision.

Prendre en compte le risque

Tout investissement comporte un risque :

- du fait de l'incertitude liée à l'environnement ;
- du fait de l'incertitude liée à l'évolution de l'entreprise.

L'importance de ce risque dépend :

- de la nature de l'investissement (remplacement, modernisation ou productivité, expansion, innovation...) ;
- de la taille relative de l'investissement par rapport à la taille de l'entreprise.

Les modalités de prise en compte du risque pour les investissements sont nombreuses. Le risque peut être abordé :

- implicitement, par la méthode du délai de récupération du capital investi ;
- indirectement par :
 - l'intégration au taux d'actualisation d'une prime de risque ;
 - l'application de taux de rabais au FNT, à la VAN ;
 - l'élimination d'éléments jugés trop incertains ;
 - la réduction de la durée de vie utile de l'investissement ;
 - la préférence de la flexibilité de l'investissement à sa rentabilité ;
 - l'analyse de réversibilité, qui consiste à calculer, soit le point mort, soit le temps ou le volume minimum de poursuite permettant de limiter les pertes à l'abandon du projet.

- directement par des approches probabilistes, espérances mathématiques et écart-types (investissement pétrolier par exemple).

Mais surtout, la méthode la plus efficace est celle de l'analyse de sensibilité des hypothèses clés. Ainsi on envisage plusieurs valeurs pour une ou plusieurs variables de l'investissement et on regarde comment liquidité et rentabilité évoluent. Si la sensibilité est forte (annulation de la rentabilité du fait d'une variation de 10 % du coût estimé de l'investissement, ou encore du fait d'une variation des hypothèses commerciales de 3 %, voire une combinaison des deux...), sans abandonner pour autant le projet, s'ouvre un véritable dialogue de gestion entre financiers et opérationnels. À ce niveau, c'est au financier d'alerter ses collègues et de rechercher avec eux des solutions pouvant sécuriser un investissement correspondant à la stratégie de l'entreprise.

Synthèse

Ainsi, décider d'investir :

- C'est d'abord :
 - étudier la rentabilité de l'investissement ;
 - prendre en compte le risque.
- Mais aussi :
 - vérifier que l'investissement s'inscrit dans la stratégie et les contraintes financières de l'entreprise.

La décision d'investir implique toutes les fonctions de l'entreprise : approvisionnement, production, commercial, finance, personnel, développement, recherche et bien sûr direction générale.

Il faut :

- d'abord détecter et poser correctement le problème ;
- puis faire l'inventaire des solutions possibles, c'est-à-dire :
 - définir les variantes possibles ;
 - quantifier chacune des solutions possibles ;
 - prendre en considération des éléments non quantifiables.
- choisir la solution à mettre en œuvre ;
- enfin, après choix de la solution à mettre en œuvre par le comité de direction : établir un plan d'actions, destiné à piloter le projet ;
- puis, réaliser un tableau de bord de suivi.

L'étude se fait systématiquement à partir d'un seuil de coût.

L'étude doit se faire le plus près possible du demandeur de l'investissement.

Les interrogations sont prépondérantes.

Les calculs sont simples :

- critères faciles à comprendre... plutôt que sophistiqués ;
- critères destinés à la sélection... pas à l'évaluation précise.

Une fois l'investissement réalisé, nous ne saurions trop insister également sur la nécessité d'un suivi des principaux critères pris en compte dans les calculs de sensibilité.

Ce suivi permettra de tirer des enseignements pédagogiquement riches et profitables sur :

- la compréhension des erreurs commises à ne pas renouveler ;
- l'impact de la sensibilité sur la rentabilité.

Enfin, investir avec profit repose sur un certain nombre d'interrogations complémentaires qui doivent faire partie du dossier telles que :

- le raccordement du projet à une catégorie stratégique : capacité, productivité, diversification, qualité... ;
- la validation des hypothèses : étude, existence d'une référence, antériorité... ;
- les conditions de réussite ;
- les points clés : investissement, exploitation, marge d'erreur sur ces points clés ;
- les conséquences sociales : effectifs, qualification, organisation, législation... ;
- l'existence de solution alternative : nulle, minimum, repoussée, autres... ;
- la possibilité de rétrocéder l'investissement : marché de l'occasion, contrat juridique...

La décision d'investir, c'est l'affaire de la direction générale.

L'acte d'investissement (proposition, mise en œuvre, suivi,) c'est l'affaire de chacun.



Fiche pratique

L'investissement au service de la croissance et de la rentabilité

La roue de la fortune :

La rentabilité des entreprises attire les capitaux

Quand la probabilité ou l'espérance de profitabilité d'une société est forte, les capitaux se dirigent naturellement vers elle. L'entreprise peut augmenter ses fonds propres par augmentation de capital. Cet argent frais est investi en vue de générer une rentabilité supplémentaire.

Exemple :

Supposons une entreprise dont le bilan se résume, par souci de simplicité :

- à des biens qu'elle possède constitués exclusivement d'immobilisations pour 10 000 €, lesquels figurent à son Actif,
- à des financements, correspondant à l'euro près aux biens possédés, constitués uniquement de capitaux propres, figurant au Passif pour 10 000 €.

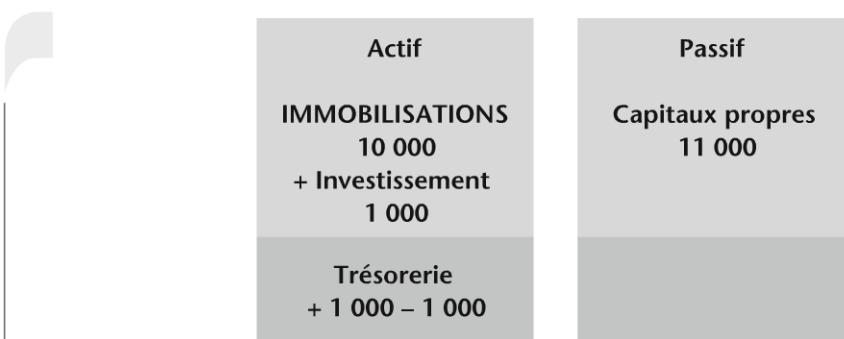
Actif	Passif
IMMOBILISATIONS 10 000	Capitaux propres 10 000

Bilan « simplifié »

Cette entreprise profitable et porteuse d'un projet prometteur ne rencontre pas de difficulté à augmenter son capital de 1 000 € ce qui se traduit par un apport en trésorerie équivalent.

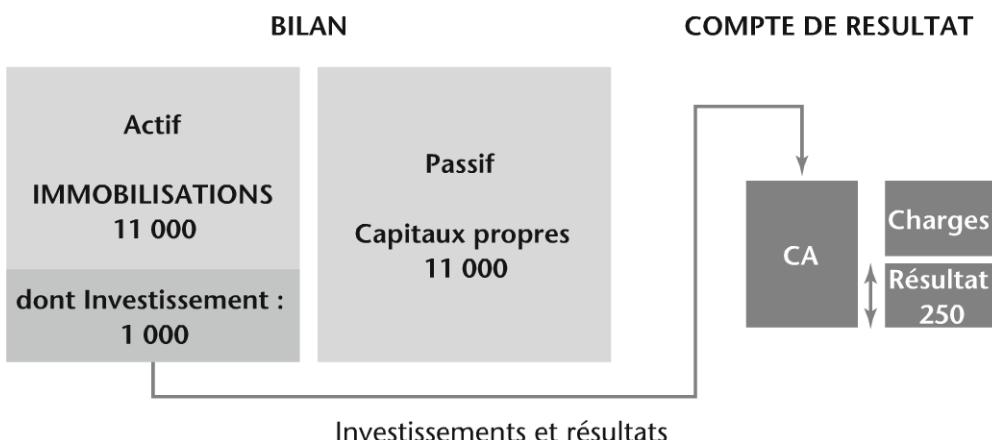
Actif	Passif
IMMOBILISATIONS 10 000	Capitaux propres 11 000
Trésorerie + 1 000	dont Augmentation de Capital 1 000

Augmentation de capital et accroissement des liquidités
Elle utilise sa trésorerie en investissant (1 000 euros).



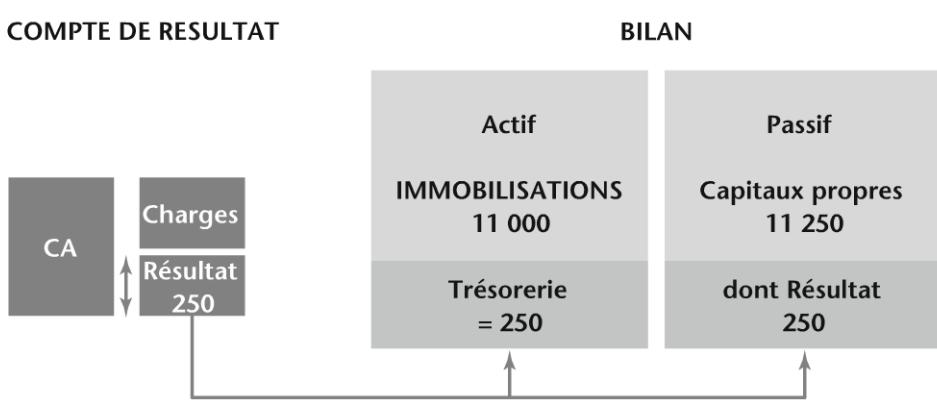
Liquidités et investissements

Grâce à cet investissement une nouvelle activité se développe, générant un surplus de résultats (bénéfices).



Ces bénéfices contribuent à accroître la valeur de l'entreprise conformément au TRI attendu (dans cet exemple $250/1 000 = 25\%$) :

En effet on constate au bilan, à la fois une augmentation des capitaux propres ET une génération de cash associé (trésorerie).



Résultats et accroissement de valeur

Cette nouvelle ressource de trésorerie disponible peut, à son tour, être employée soit à réduire l'endettement, soit à investir dans d'autres projets profitables, soit à verser des dividendes.

L'essentiel |

- **Investir aujourd'hui pour construire l'avenir.** L'investissement se caractérise par des flux financiers espacés dans le temps et donc justifie une analyse de la rentabilité et du risque.
- **Analyser la rentabilité** d'un investissement consiste à comparer les flux financiers (décaissements/encaissements) générés par l'investissement.
- **Trois méthodes** se distinguent :
 - le pay-back évalue le temps nécessaire pour recouvrir les sommes initialement investies ;
 - la valeur actualisée nette (VAN) évalue le solde entre les décaissements et encaissements actualisés ;
 - le taux de rentabilité interne (TRI) évalue le taux de rémunération des sommes investies.

Chapitre 9

Comprendre la création de valeur¹

Executive summary |

- **Une lecture différente et croisée du bilan et du compte de résultat met en évidence les différents leviers opérationnels et financiers qui permettront à l'entreprise d'améliorer sa rentabilité et de créer plus de valeur.**
- **La notion de création de valeur** est une notion très proche et élargie de la notion de rentabilité des investissements puisqu'elle compare le résultat opérationnel généré par les capitaux employés au coût de financement de ces mêmes capitaux.
- **Les capitaux employés** étant constitués des immobilisations et du besoin en fonds de roulement, il s'agit en fait de la somme des investissements réalisés par l'entreprise.

¹ Avec la contribution de Paul Durand.

Que de chemin parcouru en 6 mois !

Xavier et moi, Fanny, faisions ce constat un soir après avoir donné l'autorisation d'investir pour le nouveau site de notre groupe Visages.

— La culture de gestion est maintenant bien ancrée au sein des membres du comité de direction, bilan et compte de résultat n'ont plus de secrets pour personne, chacun est à même de procéder à une analyse financière simplifiée de tel client stratégique, tel fournisseur clé ou de la concurrence.

L'ensemble de l'équipe comprend pourquoi nous utilisons l'approche ABC en comptabilité analytique et sait quels sont les coûts pertinents pour prendre telle ou telle décision.

L'utilité des budgets, des dossiers d'investissement et de nos systèmes d'information n'est plus à démontrer.

Budgets et bientôt tableaux de bord sont enfin accompagnés de commentaires de plus en plus pertinents.

Enfin, la démarche stratégique et notre vision sont enfin comprises et partagées. Mais surtout, ce qui est remarquable, c'est d'être arrivé à réconcilier en partie stratégie et action, tant sur les plans humains qu'économiques.

Un véritable dialogue de gestion s'est instauré au sein du comité de direction.

La conquête du Graal peut alors commencer.

— La conquête du Graal ? répliquai-je.

— Oui, celle qui permet de créer de la valeur de façon pérenne pour l'actionnaire...

— Et les salariés et les clients, interrompis-je.

— Par voie de conséquence, rétorqua Xavier.

— Il faut passer progressivement à une « culture cash », et faire en sorte que cette culture se traduise au niveau de l'ensemble de notre groupe par de véritables comportements et actes de gestion générateurs de cash. Comme vous le savez : « Cash is king, time is key and time is key for cash ». Je compte sur vous pour me faire des propositions sur les différentes approches possibles et les critères associés d'ici quinze jours.

Énigmatique, notre patron ! Se prenait-il soudain pour Arthur ? Me prenait-il pour Lancelot ? Devais-je aller voir Merlin ?... Ces réflexions m'amusaient. En rentrant chez moi, je songeais au lac de la forêt Viviane, l'arbre de Merlin... L'arbre de Merlin... Ça y est, j'y étais : l'arbre, l'arbre de la création de valeur. Mais Merlin, qui cela pouvait-il bien être ?

Le déclic se fit instantanément : Paul, Paul Durand. Il fallait que je le rencontre à tout prix.

Paul, ami de longue date, m'invita à une conférence sur le thème de la création de valeur dont les participants étaient des responsables opérationnels.

La salle était pleine. Quatre-vingts personnes du même groupe, toutes membres de l'encadrement opérationnel, managers, responsables de production, responsables commerciaux ou d'affaires, gestionnaires de projet,

responsables d'achat et quelques représentants de fonctions supports. J'avais l'impression de voir rassemblé l'équivalent de dix comités de direction du groupe Visages.

Après une introduction présentant le déroulé et les objectifs de la journée, fut projetée une vidéo du président du groupe axée autour de messages clés, dont les plus importants étaient :

- tout le monde est concerné ;
- le cash est le sang de notre organisation ce qui me rappelait les mots de J. Welsh, le fameux président de General Electric.

Le décor était planté, Paul s'avança et prit la parole sur le thème : les opérationnels – acteurs de la gestion optimisée du capital employé – la recherche de la création de valeur à travers cinq fondamentaux.

Deux parties composaient sa présentation, qui tint en haleine l'auditoire :

1. Pourquoi les opérationnels doivent-ils rechercher le meilleur retour sur mise comme l'actionnaire.
2. Comment faire progresser la valeur économique créée (VEC), critère de mesure de performance retenu par votre groupe, grâce à une meilleure rotation des capitaux employés.

En préambule à son développement, Paul précisa :

— Il existe quatre forces contradictoires :

1. Les clients : il faut créer de la valeur pour les clients ;
2. Les collaborateurs : le personnel est fondamental, la création de valeur doit avoir un sens pour lui. Il appartient à l'entreprise de s'interroger notamment sur l'emploi qu'elle propose en termes de progression et d'évolution à ses collaborateurs ;
3. La citoyenneté : l'entreprise a le devoir de créer de la valeur, sur le plan de l'environnement ainsi que sur le plan social et sociétal (RSE) ;
4. Le capital : il faut créer de la valeur pour l'actionnaire. L'actionnaire est monté au filet sur la valeur depuis la fin des années 1990. Les anglo-saxons étaient en avance. Les OPCVM premiers investisseurs institutionnels et pension funds détiennent plus de la moitié de la capitalisation boursière de Paris.

C'est sur cette dernière force que nous focaliserons notre présentation. ■

Pourquoi rechercher le meilleur retour sur mise

Rappel

Le bilan présente un équilibre entre les emplois à l'actif et les ressources au passif :

$$\text{Actif} = \text{Passif}$$

C'est-à-dire un équilibre entre les biens que l'entreprise possède et ce que l'entreprise doit.

À ce titre, il existe trois grands ensembles :

- le premier ensemble est celui des immobilisations investies pour une certaine durée ;
- le deuxième représente l'actif d'exploitation et hors exploitation, ensemble de postes dépendant de l'exploitation et de l'activité, à savoir notamment les stocks et ce que les clients doivent à l'entreprise ;
- le troisième correspond à ce que l'entreprise possède en tant que cash.

Ces trois éléments sont strictement équilibrés avec le passif où l'on trouve :

- l'argent laissé par les actionnaires ;
- l'argent prêté par les banques ;
- l'argent prêté par les partenaires (fournisseurs) et les acomptes clients, sans compter le crédit naturel des organismes fiscaux et parafiscaux et les dettes diverses.

La grande équivalence

Comment réconcilier le domaine de l'opérationnel et celui du financier ?

Cette présentation est peu pratique pour faire apparaître un lien entre ces deux domaines ; il convient de l'organiser en faisant apparaître respectivement les domaines opérationnel et financier :

- Pour le domaine de l'opérationnel, on laisse l'ensemble du poste immobilisations tel quel. Par contre on peut compacter tout ce qui touche à l'exploitation et au hors exploitation et qui s'appelle BFR (différence entre actif et passif d'exploitation et hors exploitation). Immobilisations et BFR représentent l'argent engagé par les opérationnels, et à ce titre s'appellent les capitaux employés.

*Le bilan se transforme en équilibre EMPLOIS-RESSOURCES
en faisant ressortir les notions de CAPITAUX EMPLOYÉS et de NET CASH*

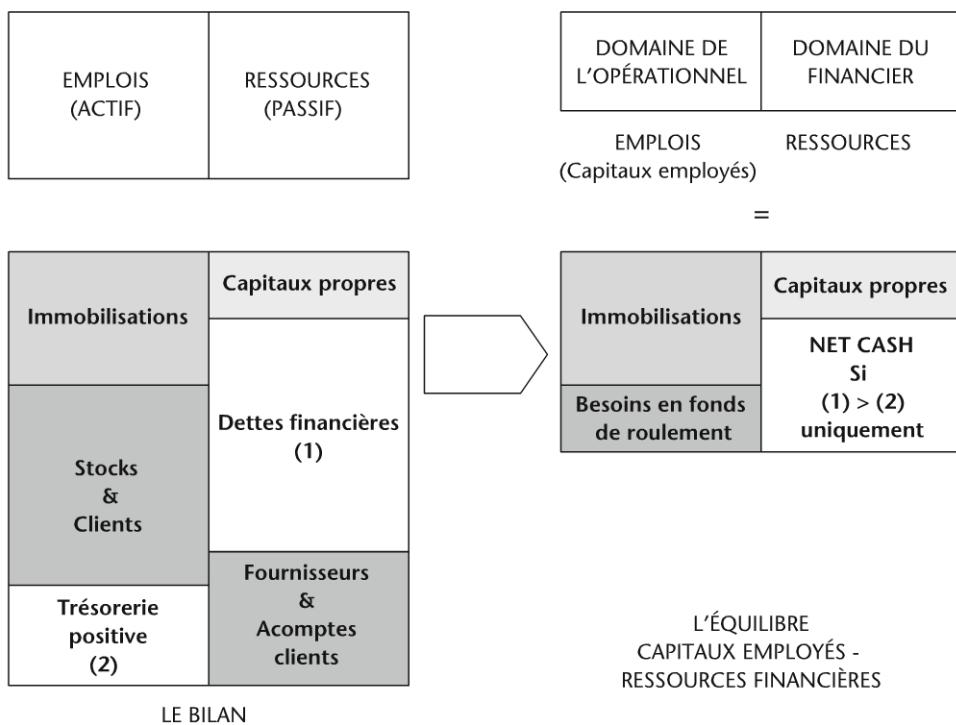


Figure 9.1 – La grande équivalence

- Pour le domaine du financier, il y a les investisseurs, actionnaires et banquiers. Ils ont apporté les ressources sous la forme de capitaux propres et de dettes nettes de cash (Net Cash). Ce Net Cash est le compactage de nos dettes financières (au passif) et de notre trésorerie positive (à l'actif).

En reclassant les éléments de l'actif et du passif, l'équilibre précédent se traduit donc par la grande équivalence :

$$\text{Capitaux employés} = \text{Ressources financières}$$

Équivalence représentée par la figure qui précède.

Ainsi 1 euro employé par les opérationnels est au centième d'euro près apporté par les partenaires financiers.

Le réflexe de retour sur investissement

Essayons de comprendre comment les actionnaires fonctionnent.

Paul dit alors :

- J'ai une anecdote : l'an dernier j'ai gagné 1 000 euros sur mes placements en bourse et je suis très content.
- Puis il se tut, regardant, satisfait, l'ensemble de l'assemblée.

Dix secondes s'écoulèrent dans un silence profond. Il continua à regarder les managers silencieux. Secondes lourdes de silence.

Un participant intervint :

— Tout dépend de l'importance de votre portefeuille titres.

Paul avait gagné :

— C'est vrai que tout le monde se fiche de mon anecdote, en effet tout dépend de la mise. Il ne viendrait à l'idée de personne d'associer une rentabilité sans penser mise.

Si je vous dis : j'ai placé une somme en bourse du 1er janvier au 31 décembre et j'ai gagné 1 000 euros, et si je vous demande : « Est-ce bien ? », il ne vous faut pas cinq secondes pour me poser la question : « Combien as-tu investi ? » ■

Ce qui est du bon sens pour l'individu l'est moins pour les entreprises. Lors de la présentation des résultats des entreprises le discours est souvent : « J'ai dégagé 1 milliard de résultat l'an dernier et 1,3 cette année ». Peu de gens demandent : « Combien a-t-il été investi pour atteindre ce résultat ? »

Les deux partenaires de l'entreprise – actionnaires et prêteurs – fonctionnent toujours retour sur mise. Les prêteurs raisonnent : je prête 100 et je veux 7 % ; c'est contractuel. L'actionnaire quant à lui est moins clair : combien veut-il ? Ce n'est pas écrit. Le rôle de la direction générale est de relayer auprès des managers les attentes des actionnaires. Une fois le niveau établi et communiqué dans l'entreprise, il est indiscutable et non négociable.

Le prêteur a peu de risque, car en cas de triste fin de l'entreprise, il se fait rembourser avant les actionnaires, grâce aux garanties qu'il a prises (hypothèques, nantissement...), et ce avant les créanciers privilégiés (salariés, Trésor Public, organismes sociaux) puis chirographaires (fournisseurs...). Ils veulent, suivant l'importance de l'inflation et la qualité de la signature de votre société, de l'ordre de 7 %.

En bourse, le risque est plus important. Depuis 15 ans, les cycles haussiers et baissiers se succèdent. Le risque est plus important sur de courtes périodes (moins de 10 ans). On va donc mettre un taux plus élevé. Nous ne sommes pas là pour discuter ce taux. C'est le rôle du PDG et du comité exécutif.

La moyenne de ces 2 taux porte un nom de chien : le « WACC » (Weighted Average Cost of Capital) ou encore CMPC (Coût Moyen Pondéré des Capitaux). Il faut X %.

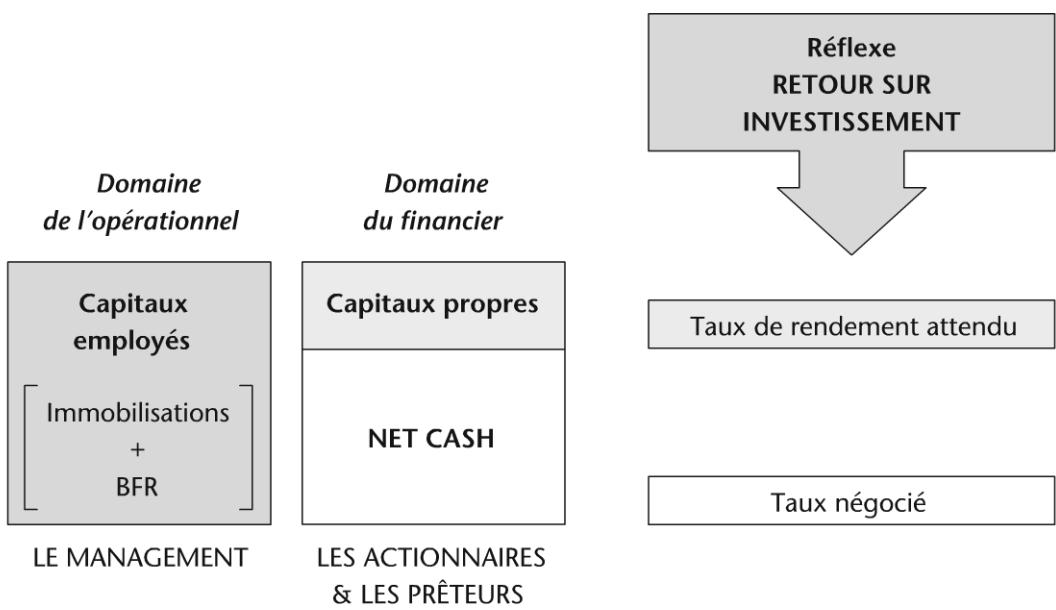


Figure 9.2 – Un réflexe : le retour sur investissement

À titre d'exemple :

- si les capitaux propres représentent 40 % des capitaux permanents et donc les dettes financières 60 % ;
- si les actionnaires attendent 20 % de rendement et les prêteurs 5 % compte tenu du caractère fiscalement déductible des intérêts et frais financiers ;
- alors le WACC (CMPC) est de : $(40\% \times 20\%) + (60\% \times 5\%)$, soit 11 % qui représentent le niveau d'exigence à satisfaire.

Un tel taux est-il déraisonnable ?

Si J. Welsh exigeait 15,6 % au sein de General Electric, pourquoi pas nous ?

Il faut, à ce stade, retenir les deux premiers des cinq fondamentaux qui président à la recherche de la création de valeur :

Fondamental n° 1 : les apporteurs de ressources raisonnent retour sur mise.

Fondamental n° 2 : comme les capitaux employés par les opérationnels de l'entreprise sont couverts à l'euro près (grande équivalence) par ces ressources, l'entreprise doit raisonner aussi retour sur investissement.

Les opérationnels doivent donc raisonner retour sur mise et viser le niveau d'exigence.

Le suivi du résultat seul ne suffit pas, ce qui compte c'est le suivi du résultat comparé au coût des capitaux employés.

$$\text{Coûts des capitaux employés} = \underbrace{\text{WACC ou CMPC}}_{\text{Retour attendu par les actionnaires & les prêteurs}} \times \underbrace{\text{Capitaux employés (Immobilisations + BFR)}}_{\text{Mon investissement}}$$

Figure 9.3 – Coût des capitaux employés

La bonne vieille équation de la VEC devient limpide.

Puisqu'on vous « taxe » de 11 %, il faut que vos résultats avant impôts soient supérieurs à ce coût des capitaux employés.

En d'autres termes, le REMI, résultat opérationnel après impôt, doit couvrir la charge du capital.

Et la VEC en sera la résultante, c'est-à-dire l'excédent du REMI sur le coût du capital, si la VEC est positive. L'entreprise est alors en position de créer de la valeur.

$$\underbrace{\text{V.E.C.}}_{\text{Valeur Economique Créeé}} = \underbrace{\text{R.E.M.I.}}_{\text{Résultat d'Exploitation Minoré de l'Impôt}} - \left(\underbrace{\text{Capitaux employés (Immobilisations + BFR)}}_{\text{Coûts des capitaux employés}} \times \underbrace{\text{WACC ou CMPC (Retour attendu par les actionnaires & les prêteurs)}}_{\text{Coûts des capitaux employés}} \right)$$

Figure 9.4 – La valeur économique créée (VEC)

Ce modèle est la classique notion de profit économique résiduel. D'autres notions similaires existent et couvrent la même logique (cf. fiche pratique) :

- ROCE, ROI s'inspirent de cette approche ;
mais surtout sont connues et répandues les notions de :
- EVA® du cabinet Stern et Stewart ;
- SVA™ du cabinet PriceWaterHouse ;
- CFROI™ du cabinet Holt Value Associates.

Cette dernière notion est sans doute la plus pertinente sur le plan économique, puisque utilisée par les 2/3 des gérants de portefeuille

américains et anglo-saxons. Le modèle CFROI™ part du constat que pour une entreprise, le bilan et le compte de résultat résultent d'une somme de projets d'investissement passés et à venir. Ce modèle s'appuie sur une large base de données de sociétés internationales (plus de 40 000) dont il est démontré que la corrélation entre la capitalisation boursière – résultante du cours de bourse et du nombre d'actions émises – et le CFROI™ est de 70 %, tandis que pour l'EVA®, par exemple cette corrélation est de 40 %.

De telles corrélations sont à comparer à celles de critères datant du paléolithique pour les entreprises, tels que le rapport entre leur valeur boursière et le chiffre d'affaires (10 %), le PER (Price Earning Ratio), le BPA (Bénéfice Par Action), (14 %), le résultat net (x %)...

Nous étions arrivés à la fin de la première partie de son exposé. La salle écoutait attentivement.

Comment faire progresser la valeur économique créée (VEC)

Mais, comme le dit Paul ;

- C'est bien beau tout ça, la VEC est un excédent de résultat appliqué au capital employé, la véritable question est comment faire ? Je vous propose deux belles images :
 - 1) les 2 grands déterminants de la VEC, sur lesquels il faut agir ;
 - 2) l'arbre de la création de valeur.

Les 2 grands déterminants de la VEC sur lesquels il faut agir

Rappel :

$$\text{VEC} = \text{REMI} - (\text{WACC} \times \text{CE})$$

En divisant l'équation par les CE (capitaux employés), on obtient :

$$\text{VEC / CE} = (\text{REMI} / \text{CE}) - \text{WACC}$$

Il ressort que la performance en termes de VEC est fonction de REMI / CE. Le WACC devient un invariant, c'est une contrainte résultant de la politique financière de l'entreprise.

À ce stade, il convient de prendre en compte les activités de l'entreprise en introduisant la notion de CA (chiffre d'affaires).

$$\text{REMI / CE} = (\text{REMI / CA}) \times (\text{CA / CE})$$

Il ressort alors :

- une notion classique de résultat d'exploitation / chiffre d'affaires ;
- et une notion de rotation des capitaux moins répandue.

La performance opérationnelle en VEC par rapport aux capitaux employés (VEC / CE) est le résultat de 2 moteurs, celui de la rentabilité opérationnelle et celui de la rotation des capitaux, diminué du WACC (retour attendu par les actionnaires et les prêteurs).

Fondamental n° 3 : le retour sur capitaux employés, c'est-à-dire la performance attendue, est en fait le produit d'une rentabilité opérationnelle rapportée au chiffre d'affaires par la rotation des capitaux (mesurée par rapport à ce même chiffre d'affaires).

$$\text{PERFORMANCE ATTENDUE (REMI/CE)} = \frac{\text{RENTABILITÉ OPÉRATIONNELLE (REMI/CA)}}{\text{ROTATION DES CAPITAUX (CA/CE)}} *$$

Figure 9.5 – « Les moteurs de la création de valeur »

Pour les actionnaires et les prêteurs, peu importe comment vous y arrivez.

Si la performance attendue pour votre groupe est de 11 % et que votre rentabilité opérationnelle actuelle est de 7 % avec une rotation des capitaux de 1,4, soit une performance de $7 \% \times 1,4 = 9,8 \%$, les chemins pour atteindre l'objectif de création de valeur fixé à 11 % sont multiples :

- porter la rentabilité opérationnelle à 7,857 % tout en maintenant la rotation des capitaux inchangée à 1,4 ;
- ramener la rentabilité opérationnelle à 6 % et dégager une rotation des capitaux de 1,833 ;
- obtenir une rentabilité opérationnelle de 7,5 % et améliorer la rotation des capitaux à 1,467 ;
- etc.

On attend de chacun des opérationnels qu'il ait le meilleur couple. Il faudrait les protéger en y mettant un carter pour que ce soit fait de façon pérenne, éviter le feu de paille, préparer l'avenir en investissant et en particulier en capitalisant sur l'humain, investissement moins économique mais durable.

L'arbre de la création de valeur

Ou comment chaque décision opérationnelle ou chaque bonne pratique opérationnelle conduit à davantage de valeur pour l'actionnaire.

Voici l'image de l'arbre, l'arbre de la création de valeur, qui est une manière de résumer les différentes sources de création de valeur.

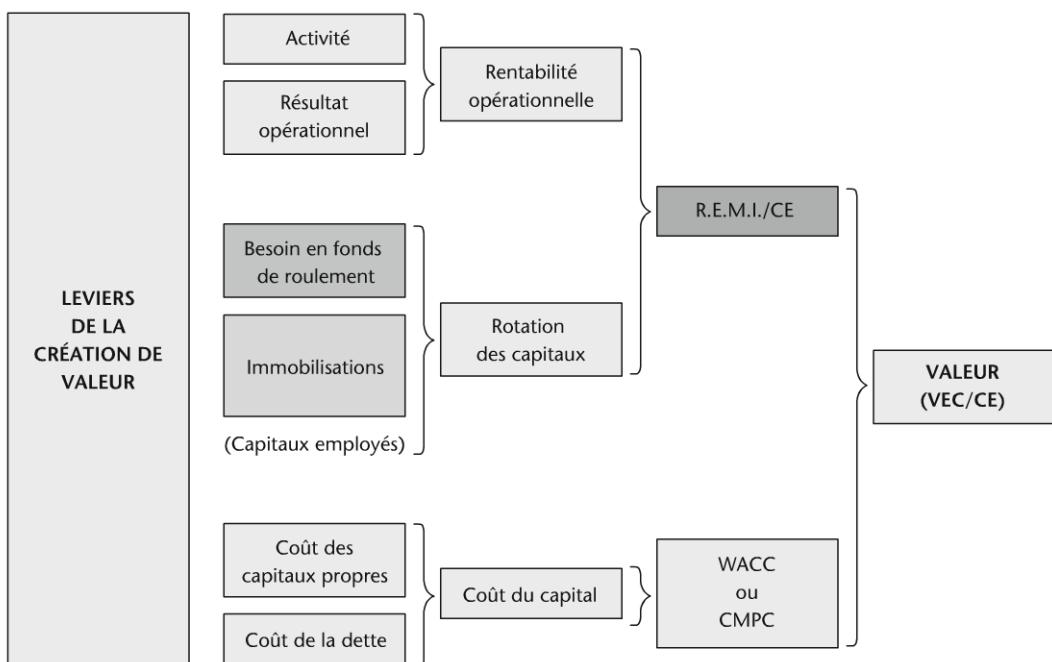


Figure 9.6 – L'arbre de la valeur

Au niveau opérationnel, créer de la valeur pour l'actionnaire résulte de l'optimisation de la rentabilité opérationnelle et de la rotation des capitaux.

La rentabilité résulte du fait de bien vendre, de proscrire, conquérir et rechercher sans cesse de nouveaux clients...

Le bas de l'arbre ne concerne pas beaucoup les opérationnels mais se gère au niveau des managers du groupe.

Le niveau plus ou moins élevé du WACC (CMPC) relève d'un problème de communication. En effet, la rémunération attendue par les actionnaires et prêteurs dépend de leur vision de l'entreprise : constitue-t-elle un risque, est-elle en position de leader... ?

La qualité de cette communication impacte par conséquent sur le coût des capitaux.

Tout le monde est concerné par la création de valeur : le directeur des ressources humaines, le juriste, le financier, l'informaticien, etc.

Dans la partie opérationnelle, rotation et rentabilité des capitaux sont les deux mamelles du cash. Plus on va à gauche, plus on donne de l'allure, c'est par exemple des actions de plus en plus précises. Pour les immobilisations, il y a le « in » et le « out ».

Les espaces sont larges, dès que l'on sait que :

- toute augmentation d'actif est un emploi (achat d'immobilisation ou constitution de stocks...) ;

Chacun doit se retrouver sur l'arbre de la Création de Valeur

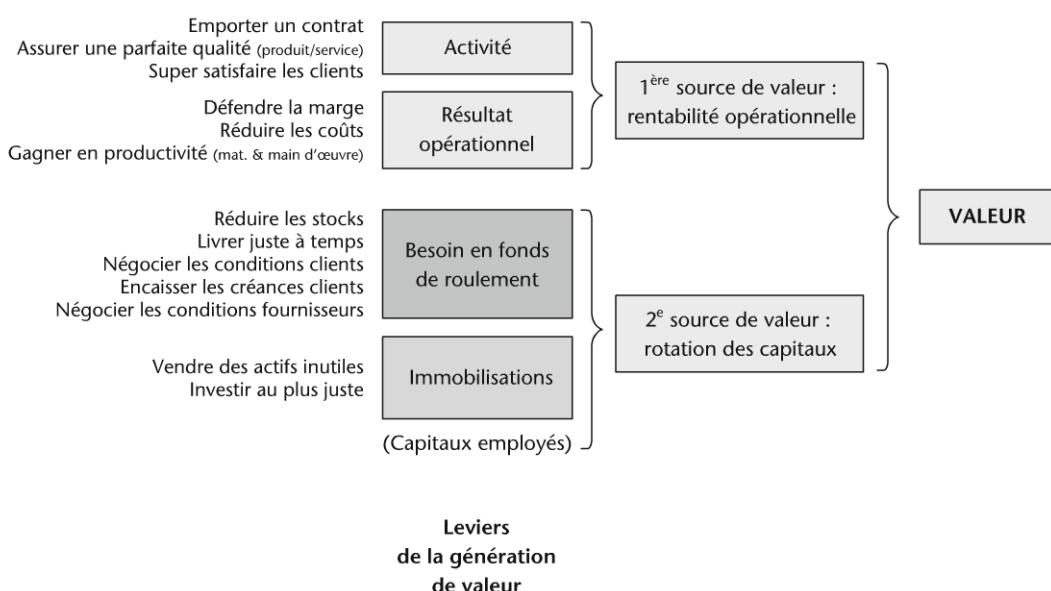


Figure 9.7 – Vision opérationnelle de l'arbre de la valeur

- toute diminution d'actif est une ressource (vente d'actif, encaissement d'un client...) ;
- toute augmentation de passif est une ressource (emprunt nouveau, allongement de délai de paiement fournisseurs...) ;
- toute diminution de passif est un emploi (remboursement de prêt, réduction des délais de paiement fournisseurs...).

Fondamental n° 4 : chaque salarié doit avoir un impact sur la valeur, de par ses décisions, actions, bonnes pratiques opérationnelles.

Finalement, chacun doit se voir sur une branche de l'arbre.

Deux écueils sont à éviter :

1. un responsable ne se voit pas ;

2. toutes les branches ne sont pas gérées.

À l'issue de cette deuxième partie, je sentais dans la salle une forte prise de conscience sur la notion et l'implication nécessaire de chacun quant à la création de valeur.

Quelles priorités pour une création de valeur durable

Ou comment associer la performance en VEC à une recherche de croissance.

Un point clé en termes de création de valeur est de comprendre qu'il faut associer la performance en termes de valeur économique créée à une recherche de croissance.

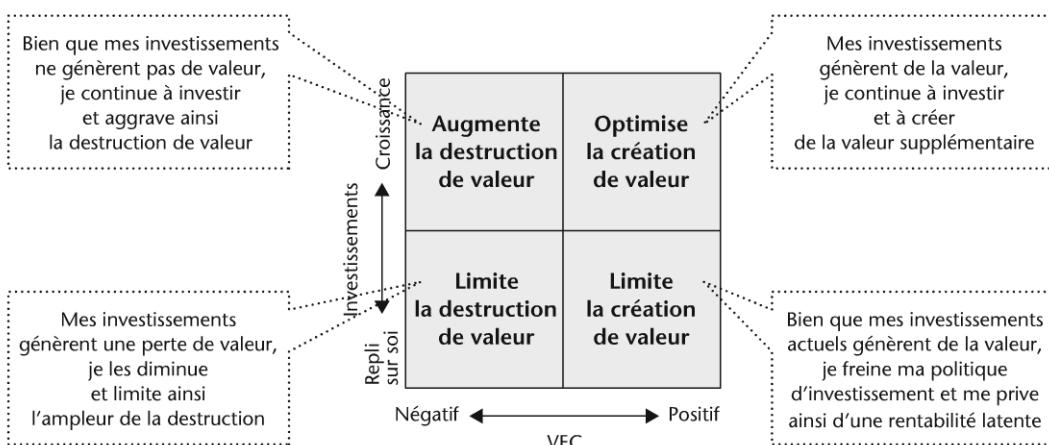


Figure 9.8 – Matrice de la valeur

À droite, les « gentils », avec une VEC positive et à gauche ceux qui ont une réserve de progrès. En haut, ceux qui investissent et en bas ceux qui désinvestissent.

En haut à droite : la meilleure situation. La VEC est positive et l'entreprise trouve plein d'idées pour réinvestir : Bingo ! Le rêve ! Le paradis ! L'actionnaire sourit.

En bas à droite, la VEC est positive mais l'entreprise se rétracte, c'est-à-dire économise la R&D, les efforts commerciaux... Dommage ! L'actionnaire est mécontent.

En haut à gauche, l'entreprise détruit de la valeur (VEC, 0) et continue à réinvestir à outrance. Les managers vont voir leurs actionnaires en disant : « Donnez-moi de l'argent, je vais investir pour m'en sortir ». Folie ! Enfer !

En bas à gauche, la VEC est négative, mais l'entreprise se soigne en pansant ses plaies (lignes de produits déficitaires abandonnées, réorganisation opérationnelle, réduction des frais de structure, revente d'actifs hors métier...). Elle cautérise. Sagesse !

Le processus de la création de valeur est difficile car on ne fait pas le saut de la mort de la folie au rêve, de l'enfer au paradis, sauf parfois lorsque l'on crée un business *ex nihilo*, telles les start-ups agiles.

On n'atteint le paradis qu'après une phase de repli sur soi. L'entreprise ne réinvestit que lorsqu'elle a prouvé qu'elle génère effectivement une VEC positive.

*La recherche de l'idéal :
VEC positive & croissance des investissements*

Selon la situation, le management doit modifier sa stratégie

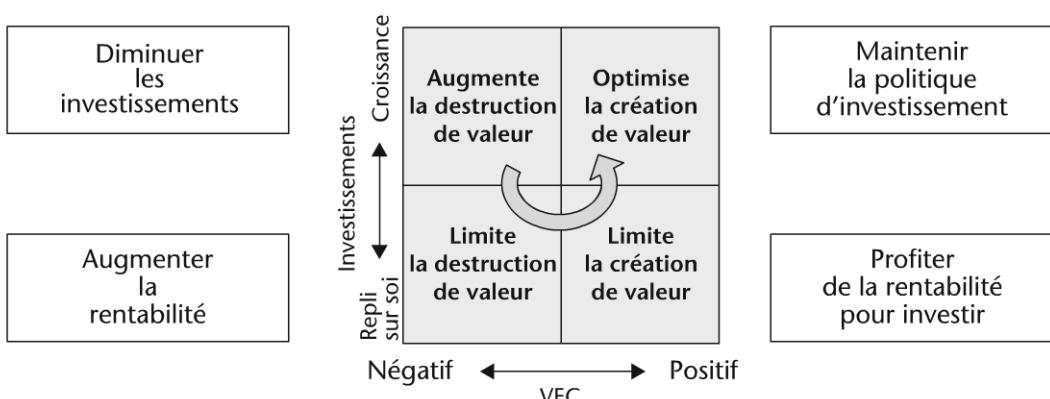


Figure 9.9 – Le parcours de la création de valeur

Fondamental n° 5 : la génération de valeur grâce à un repli sur soi n'est pas créatrice de valeur sur la durée ! Seule la génération de cash associée à la croissance est la garantie d'une création de valeur durable.

Paul avait fini son exposé. Brillant !

Les participants se séparaient ensuite en atelier pour découvrir et approfondir des notions spécifiques à leur groupe en termes de cash-flow et technique d'actualisation. L'après-midi était consacrée à des ateliers présentant la méthode opérationnelle pour détecter et exploiter les gisements de cash dans leur entreprise.

À la pause, j'allai voir Paul, d'une part pour le féliciter et d'autre part pour lui proposer d'échanger sur notre vision de mise en place d'un management par la valeur dans notre groupe Visages. ■



Fiche pratique

Faire progresser la valeur économique créée (VEC) grâce à une meilleure rotation des capitaux employés

Rappelons que lorsque l'on analyse l'impact d'un processus, il convient :

- d'identifier les différentes solutions envisageables (gérer c'est choisir) ;
- de s'interroger, à partir de l'arbre de la valeur, sur tous les value drivers qui peuvent être impactés pour chacun des scénarios ;
- de valoriser, en termes de création de valeur, chacun des scénarios ;
- de choisir celui qui correspond à la solution optimale.

Exemple d'un achat d'investissement

Nous supposons que le matériel actuel permet de fabriquer des produits P, dont le coût annuel est de 70 M d'euros.

- Cet équipement permet de réaliser un chiffre d'affaires de 1 000 M d'euros.
- Sa rentabilité opérationnelle est de 100 M d'euros.
- Il met en œuvre des capitaux employés (immobilisations nettes + BFR) de 300 M d'euros.
- Son utilisation conduit à constater un coût de revient de 70 M d'euros pour l'ensemble des fabrications de la famille de produits.

X et Y sont 2 solutions possibles envisageables :

- au niveau exploitation, les économies attendues, et donc l'incidence favorable sur le coût de revient (achats matières et économie de main d'œuvre de fabrication) sont, respectivement, de 10 % pour X et 8 % pour Y, par rapport à l'équipement actuel ;
- il est admis que le besoin supplémentaire de capitaux employés à mettre en œuvre sera de 9 M d'euros pour X ;
- la solution Y, quant à elle, ne générera aucun besoin complémentaire au niveau des capitaux employés.

En reprenant chacune des hypothèses, il est alors possible d'établir le tableau suivant :

Tableau 9.1 – Impact des solutions d'investissement sur les critères de rentabilité et de création de valeur

	Scénario actuel	Solution X	Solution Y
Chiffre d'affaires	1 000	1 000	1 000
Coût de revient	70	63 [70 – (10 % × 70)]	64,4 [70 – (8 % × 70)]
Économie d'exploitation générée	/	7	5,6

	Scénario actuel	Solution X	Solution Y
Résultat opérationnel	100	107 (100 + 7)	105,6 (100 + 5,6)
REMI / CA	10 %	10,7 %	10,56 %
Capitaux employés	300	309	300
CA / CE	3,33	3,24	3,33
REMI / CE	33,33 %	34,63 %	35,20 %

Il est admis dans cet exemple que REMI = Résultat opérationnel

Il ressort de cet exemple :

- que si l'on se fonde sur le critère classique REMI / CA, la solution X s'impose. Il correspond à l'approche traditionnelle ;
- mais que sur la base du critère de la création de valeur REMI / CE la solution Y est préférable. Opérationnellement, X exige un besoin de capitaux employés supplémentaires.

Nous ne saurions trop recommander de systématiser les prises de décision en ayant cette approche globale qu'est la création de valeur, combinaison :

- de la rentabilité opérationnelle ;
- « et »
- de la rotation des capitaux employés.

L'essentiel |

- **La création de valeur** obéit à un réflexe simple de retour sur mise. Celui de l'actionnaire. Un résultat positif traduit le profit que l'entreprise tire de son activité. Il exprime la différence entre ce que l'entreprise a produit (chiffre d'affaires) et les moyens qu'elle a engagés.
- **Tous les partenaires** de l'entreprise, qu'il s'agisse des fournisseurs, des salariés, des établissements financiers, de l'État ou des organismes sociaux, ont été rémunérés. Le profit résiduel correspond donc à la rémunération de l'actionnaire.
- **Ce résultat**, pour être satisfaisant, doit être en mesure de rémunérer l'actionnaire à la hauteur de ce qu'il attendait (retour sur mise).
- **L'entreprise génère un résultat** grâce aux capitaux employés (investissement + besoin en fonds de roulement) financés par les capitaux investis apportés par les actionnaires et les établissements financiers.
- **L'entreprise crée de la valeur** lorsque le résultat qu'elle génère couvre le coût des capitaux employés pour faire ce résultat. C'est-à-dire lorsque sont rémunérés et les banquiers à la hauteur d'un taux contractuel et les actionnaires à la hauteur d'une rémunération attendue.

Chapitre 10

Générer du cash

Executive summary |

- **Piloter l'entreprise** d'un point de vue économique consiste à piloter trois contraintes : le résultat, la trésorerie et la rentabilité.
- **Si le résultat constitue** une nécessité et la rentabilité une finalité, la trésorerie constitue l'enjeu majeur de l'entreprise. Une entreprise ne dépose pas son résultat mais son bilan parce qu'elle se trouve en cessation de paiement.
- **Chaque décision** ou action opérationnelle constitue un acte économique qui impact ces trois contraintes. Elles n'évoluent pas nécessairement dans le même sens. Vendre par exemple améliore le résultat mais n'a pas d'impact immédiat sur la trésorerie si la vente se fait à crédit.
- **À performances commerciales** et industrielles équivalentes, la maîtrise de la génération du cash constitue un avantage indéniable pour l'entreprise pour sa pérennité et son développement.

L'indicateur que nous avons finalement retenu pour le groupe « Visages » fut le CFROI™.

Moins facile à expliquer que certains autres, il avait cependant le mérite d'offrir une étroite corrélation entre le cours de bourse et la performance de notre société. En outre, par son côté dynamique et temporel, il garantissait la pérennité des actions à mener sur le terrain. Bien sûr un schéma d'incentive avait été mis en place, en accord avec tous les partenaires sociaux de l'entreprise.

Un premier travail de sensibilisation ainsi que des actions de formation avaient été mis en place progressivement dans le groupe. L'accent avait porté sur :

- la volonté stratégique du groupe de créer de la valeur ;
- les notions de base du bilan et du compte de résultat ;
- l'approche de l'actualisation au coût du capital sur les flux, illustrée par les investissements ;
- l'arbre de la création de valeur ;
- l'importance des plans d'actions, tels qu'affinés au moment du business plan et des budgets.

Quelques expériences tests de sites pilotes permirent d'affiner la démarche.

Inspirés des méthodes de Total Quality Management (Ishikawa, Pareto,...), nous avions formé des groupes de travail transversaux, animés par des « Roi¹ » du cash-flow, nos fameux cash challenger™.

« Chaque collaborateur, à son niveau doit contribuer à générer du cash. »

Tel était devenu le leitmotiv et l'obsession du groupe. En ce sens, les théories de management d'avant-garde nous avaient aidés à focaliser les actions de chacun selon la théorie du « et » combinée à celle du progrès permanent : améliorer la marge brute d'exploitation « ET » la rotation des capitaux employés.

Notre groupe d'activités de service, industrielles et de négoce, se devait de gérer à la fois des activités de production et des activités relevant de la gestion de projet.

Comme le disait un patron de site pilote : « Au début j'ai été surpris. Depuis 15 ans que je travaillais avec mes collaborateurs, venir me dire que je devais leur demander d'améliorer les délais d'encaissement des factures clients, de négocier termes et conditions de paiement à mes acheteurs en vue de leur diminution, ou encore avoir une politique de gestion de mes stocks et de mes en-cours visant à les réduire au maximum, était vécu par tous et moi en premier comme une insulte. N'était-ce pas ce que nous faisions depuis des années ? Et puis il s'est avéré qu'avec beaucoup de méthode, nous avons pu :

- identifier les nombreuses sources insoupçonnées de cash ;
- exploiter de façon concrète les gisements de cash. ■

¹ Reportez-vous au chapitre VII pour décrypter ce clin d'œil !

Identifier les nombreuses sources insoupçonnées de cash

Après analyse des travaux réalisés au niveau d'un certain nombre de sites, au-delà des classiques problèmes d'activité et de rentabilité, nous avons recensé des causes de non-optimisation du cash. À titre d'exemple, nous avons focalisé les plus répandues relatives aux immobilisations et au besoin en fonds de roulement.

Immobilisations

Les sources de cash ont de nombreuses origines :

- l'absence de dossier d'investissement faisant référence à des critères de rentabilité tels que VAN ou TRI ;
- l'absence de calcul de sensibilité ;
- l'inexistence de travail en équipe pour formaliser, étudier, défendre le projet ;
- l'absence de gestion proactive des immobilisations : mise au rebut, cession, recensement et optimisation du parc existant ;
- l'absence de recherche de solution alternative (gérer c'est choisir) : renouvellement systématique ;
- la faible anticipation des besoins et des solutions au moment du budget ;
- l'oubli fréquent de l'impact de la variation du besoin en fonds de roulement dans les flux nets de trésorerie.

Stocks

Après analyse détaillée des pratiques de gestion, il n'est pas rare de constater :

- que le planning des projets ne prend pas en compte les jalons de paiement ;
- l'absence de courbe des encaissements et décaissements de chaque projet ;
- l'inexistence de calcul et de simulation de la valeur actuelle nette d'un projet ;
- l'insuffisance d'optimisation des cycles de production ou cycle projet ;
- que production et projets sont gérés selon une logique par métier par opposition à une logique de flux tirés par la demande (juste à temps) ;

- qu'il n'y a pas d'alternative « make or buy » pour l'achat de composants ou les achats de fonctions ;
- qu'il y a des modifications de la production, sans tenir compte des ordres d'achat déjà passés et des stocks et encours existants ;
- l'inexistence de gestion séparée, dans l'activité négoce, des stocks de marchandises de qualité et des déclassés ;
- ainsi que l'absence de structure commerciale indépendante pour la gestion des produits, ne permettant pas de vendre la qualité et le service pour certains produits par opposition au prix pour d'autres produits, conduisant, entre autre, à une simplification et à un allégement des structures commerciales tant en interne qu'au regard des clients.

Comptes clients

Les sources insoupçonnées de cash sont relatives aux aspects suivants :

■ Négociation

- les vendeurs ne sont pas assez sensibilisés/formés aux interactions prix/conditions de paiement. Leurs objectifs sont en termes de prix – volume – marge ;
- les vendeurs ont du mal à appliquer les règles d'or en matière de négociation :
 - règle n° 1 : oser, principe de l'exigence initiale élevée et de la marge de manœuvre ;
 - règle n° 2 : résister, principe de l'argumentation crédibilisant l'exigence initiale ;
 - règle n° 3 : obtenir, réflexe systématique qui consiste à demander et obtenir une contrepartie à toute demande de concession ;
 - règle n° 4 : limiter, méthode qui consiste à ne pas reculer trop vite ;
 - règle n° 5 : conclure en s'assurant que l'interlocuteur est le décideur et a la volonté de s'engager.
- les conditions de paiement sont négociées alors que la discussion sur le prix est achevée (négociation de façon séquentielle et non parallèle) ;
- les clients jalonnent les projets de pénalités, même s'ils n'en ont pas besoin ;
- les termes et conditions de paiement ne sont pas adaptés aux risques inhérents aux contrats ;
- inconsistance des termes et conditions de paiement suivant le pays d'origine et/ou l'origine du client ;
- pas d'accord cadre suivant l'importance des clients ;

- connaissance insuffisante et non formalisée du processus administratif client (réception de la part du client) ;
- coordination insuffisante entre le chargé d'affaires et/ou le chef de projet et le service responsable de la facturation ;
- si la demande de paiement est refusée ou modifiée, une date de paiement retardée est acceptée ;
- absence de conditions générales de ventes annexées au contrat ;
- oubli d'ajonction des conditions générales de ventes à toute proposition.

■ Process de facturation

- les procédures de facturation sont identiques pour les factures complexes et les factures simples ;
- les modalités de paiement ne sont pas prises en compte dans le traitement des factures ;
- l'organisation des chantiers ou des projets pousse à facturer en fin de mois ;
- l'émission des factures en fin de mois entraîne un report d'un mois ;
- on constate une absence de fonction ou de responsable chargé du cash management ;
- les factures simples et complexes font l'objet du même processus de traitement en fin de mois.

■ Recouvrement des créances

- Le suivi de l'encaissement des affaires apparaît comme à la frontière des responsabilités de chaque acteur (chargé d'affaire, chef de projet, comptable) ;
- absence de méthodologie de recouvrement, dont :
 - les premières démarches sont lancées trop tard – pas de relance préventive sur les gros montants ;
 - pas de relance préventive sur des projets ou livraisons à risque ;
 - les problèmes juridiques, techniques, logistiques et administratifs n'apparaissent qu'au moment de la relance client ;
 - pas de gestion du risque client (défaillance/pays) ;
 - pas de suivi de l'antériorité des comptes clients ;
- pas d'actions ciblées sur les clients par absence de segmentation client ;
- les commerciaux ne sont pas systématiquement informés des problèmes de paiement intervenus avec le client.

Fournisseurs

Sur ce dernier poste, il n'est pas rare de constater :

- l'absence de coordination entre les achats, la logistique et la gestion des stocks et encours :
 - paiement anticipé lors de livraison en avance faite par le fournisseur, à sa propre initiative ;
 - paiement anticipé, fondé sur la réception de la facture et non sur la date de livraison, comme stipulé dans les conditions d'achat ;
 - livraison tardive sans information de l'acheteur chargé de la négociation ;
- la non-application des conditions générales d'achat ;
- que le département « achat » est jugé sur les prix obtenus sans tenir compte des termes et conditions de paiement.

La liste est longue... Certes, elle ne s'applique pas à toutes les unités ou à tous les services d'une entreprise. Mais chacune de ces situations existe concrètement dans l'une ou l'autre des activités/filiales/business unit d'un groupe.

Nous disposons donc des gisements insoupçonnés de cash à exploiter en synergie avec les progrès permanents à accomplir au niveau de la MBA et surtout de l'EBITDA.

Exploiter de façon concrète les gisements de cash

Après une analyse de ces différentes sources de dysfonctionnement au niveau des capitaux employés, il faut passer à l'action.

Nous ne reviendrons pas sur les leviers habituels de la rentabilité opérationnelle (activité et résultat opérationnel). Toutefois, nous insistons sur le fait que créer de la valeur résulte bien d'un arbitrage permanent entre optimisation de la rentabilité opérationnelle et optimisation des capitaux employés tel que développé sur le fondamental n° 3 au chapitre 9. Un exemple d'arbitrage est donné dans la fiche pratique p. 169.

Sachant que le facteur ressources est limité et surtout le temps, l'objectif est d'aller vite et d'obtenir des résultats rapides, visibles et partageables rapidement. Nous nous sommes appuyés sur une approche éprouvée de génération cash.

Un peu de méthode est utile avant de se lancer dans l'action. Ainsi, il est fortement recommandé :

- d'évaluer les potentiels de gain ;
- de hiérarchiser les priorités ;
- de bâtir de véritables plans d'actions ;
- de nommer un responsable du suivi des actions par thème ;
- de définir un ou plusieurs indicateurs de suivi simples, concrets qui parlent aux opérationnels, en privilégiant les indicateurs physiques aux indicateurs purement économiques ;
- de trouver des règles simples de valorisation des résultats obtenus en indicateurs financiers ;
- de mettre en place un système de reconnaissance et de récompense pour le dépassement des objectifs ;
- de mettre en place un système de capitalisation et d'échange des expériences réussies et des échecs ;
- de prévoir un système de communication sur les meilleures pratiques.

Ainsi, nous avions décidé d'exploiter de façon méthodique, rigoureuse et systématique tous les leviers pour améliorer le cash. Tout le monde était concerné. Les plans d'actions opérationnels bâties pour chaque levier se présentaient de la façon suivante :



Avis d'expert

Rémy de Solages, Cash Flow Optimization Director, Sanofi

Cash-Flow generation

Lancer un programme d'optimisation du cash-flow est un objectif qui s'inscrit dans la durée et doit faire l'objet d'un plan de transformation interne. En parallèle de la définition des objectifs et de la sélection des pilotes, nous avons travaillé à la mise en place de KPIs, afin d'assurer un suivi de la performance, ainsi qu'à la structuration d'un processus budgétaire plus robuste.

Mettant en place un réseau transverse indispensable de correspondants dans les différentes divisions et directions du groupe, nous avons cherché à identifier les bonnes pratiques et à déterminer les leviers opérationnels, en valorisant les enjeux pour chacun d'entre eux (par exemple, 1 jour d'amélioration de DSO équivaut à x M€). Des plans d'action pilotés par la Supply Chain, le Procurement et la Trésorerie, en complément d'une communication adaptée vers les opérationnels et les financiers, ont alors pu être élaborés.

Des benchmarks, d'une part sur les bonnes pratiques autour du cash-flow dans d'autres industries, et d'autre part sur la mesure de la performance du BFR par-

mi nos pairs pharmaceutiques, nous ont été d'une grande utilité.

Enfin, nous avons œuvré à la diffusion d'une culture Cash :

- intégration de certains KPIs Cash opérationnels dans certaines revues par le Management (même si cela reste marginal par rapport au focus sur la performance CA/Profit) ;
- création d'une formation pour donner du sens à cette démarche d'optimisation du cash-flow, expliquer les enjeux et les leviers, formation donnée dans nos filiales à travers le monde ;
- enfin, intégration de KPIs Cash dans le système de rémunération variable, incluant les membres du Comité Exécutif du groupe.

Ce programme d'optimisation du cash-flow représente un voyage ambitieux et excitant au travers du groupe ; des résultats sont tangibles, même s'ils ne sont pas aussi rapides que souhaités.

Tableau 10.1 – Plan d'actions « réduire les stocks »

Actions	Responsables EN GRAS : LES LEADERS En police normale : les partenaires	Délais	Moyens	Objectifs	Points de contrôle
RÉDUIRE LES STOCKS	DIRECTEUR DE L'UNITÉ	12 mois		Réduire les stocks de 15 %	Fin de l'exercice N
Vente des stocks non utilisés, obsolètes ou périmés	ACHETEURS Logisticiens Magasiniers Contrôle de gestion usine / Méthode	3 mois	Étude de la possibilité de vendre ou non ; Création d'une entité de vente des déclassés ; Mise en ligne des stocks sur un site Internet.	1 M euros	mensuel
Aligner les règles de conservation des stocks avec les caractéristiques des composants	CONTRÔLE DE GESTION USINE / MÉTHODE Magasiniers	6 mois	Analyse par famille de produits : de la criticité des composants, des délais de livraison et des coûts au sein des unités ; Rédaction d'une procédure simplifiée ; Diffusion et explication de la procédure.	Une procédure simplifiée, partagée, connue de tous et appliquée	Réunions hebdomadaires
Gérer les stocks de façon consolidée tant pour ceux chez les clients que chez les fournisseurs	MAGASINIERS Contrôle de gestion Commerciaux Informatique	6 mois	Analyse du volume de stocks identiques et taille des lots de fabrication par rapport aux volumes de ventes et approvisionnements	Diminution des stocks de 5 % du volume des ventes	Point mensuel

page facebook : bibliothèque des leaders

Actions	Responsables	Délais	Moyens	Objectifs	Points de contrôle
RÉDUIRE LES STOCKS	EN GRAS : LES LEADERS En police normale : les partenaires	DIRECTEUR DE L'UNITÉ	12 mois	Réduire les stocks de 15 %	Réduction du cycle de livraison de 8 jours
Lancer les approvisionnements permettant de réduire le cycle de livraison	ORDONNANCEMENT Magasiniers Service expédition Production	12 mois	Standardisation des stocks achetés ; Formalisation des processus de conception, achat, fabrication, expédition, pour les produits standards ; Formalisation des processus de conception, achat, fabrication, expédition, pour les projets ; Identification des goulets d'étranglement.		À chaque comité de direction
Passer à une production tirée par la demande Réduire les cycles de production	DIRECTEUR DE L'UNITÉ Marketing et commercial Production Livraison / expédition	12 mois	Analyse des attentes du marché ; Définition des grandes lignes du processus de livraison et du passage des produits à la production ; Mise en place de conception à coût objectif ; Démarche JAT.	Niveau de stock représentant 12 jours d'activité. Réduction des cycles de 12 jours.	À chaque comité de direction

Tableau 10.2 – Plan d’actions « diminuer les créances clients »

Actions	Responsables	Délais	Moyens	Objectifs	Points de contrôle
EN GRAS : LES LEADERS En police normale : les partenaires					
DIMINUER LES CRÉANCES CLIENTS	DIRECTEUR DE L'UNITÉ	12 mois	Ramener les créances clients à 35 jours fin de mois net en moyenne	Semestriel	
Établir un lien étroit entre la politique tarifaire et les termes et conditions de paiement Remplacer les paiements dus sur acceptation provisoire / définitive par des garanties de bonne fin Couvrir les encours par des pré-paiements	MARKETING Commerciaux Ingénieurs d'affaires Service juridique	12 mois	Mettre en corrélation les conditions de paiement et les prix ; Analyser l'historique de règlement par groupe de client ; Analyser les conditions et termes de paiement des différents clients ; Obtention de pré-paiement pour les contrats longs ; Annexer les conditions générales de ventes à chaque proposition écrite.	Gain de 10 jours contractuels 1/3 des encours pré-financés	Bi-mensuel
Améliorer le suivi et la relation client Améliorer la facturation	CONTRÔLE DE GESTION / AUDIT Service facturation Commerciaux	6 mois	Cartographie du processus de recouvrement des créances ; Analyse de son efficacité à partir de l'étude d'un échantillon de contrats ; Analyse des impayés ; Analyse des arriérés en fonction des différentes conditions clients ; Définition des rôles et responsabilités au sein du processus et identification des procédures indispensables ; Facturer toutes les semaines et non en fin de mois.	Une procédure simplifiée, partagée, connue de tous et appliquée Réduire les impayés à 1 % du CA Gagner 10 jours sur les délais de retard internes Gain de 5 jours en moyenne	Réunions mensuelles

Tableau 10.3 – Plan d'actions « améliorer les conditions fournisseurs »

Actions	Responsables	Délais	Moyens	Objectifs	Points de contrôle
AMÉLIORER LES CONDITIONS FOURNISSEURS	EN GRAS : LES LEADERS En police normale : les partenaires	DIRECTEUR DE L'UNITÉ FOURNISSEURS	12 mois	Réduire les dettes fournisseurs à 45 jours fin de mois net	Semestriel
Établir un lien étroit entre la politique tarifaire et les termes et conditions de paiement	SERVICE ACHAT Ingénieurs projets Service juridique	12 mois	Adoption des mêmes conditions de paiement au sein d'un groupe de fournisseurs et au sein d'un même pays ; Alignement sur les meilleures pratiques et négociation avec les fournisseurs ; Identification des procédures nécessaires pour optimiser les conditions de paiement fournisseurs.	Gain de 8 jours contractuels	Mensuel
Gestion stricte des paiements / livraisons, assurances, litiges,...	CONTRÔLE DE GESTION Comptabilité fournisseurs Service achat Service approvisionnement Service juridique	6 mois	Cartographie du processus de paiement des fournisseurs ; Analyse des contrats ; Définition des rôles et responsabilités au sein du processus et identification des procédures indispensables.	Une procédure simplifiée, partagée, connue de tous et appliquée	Réunions mensuelles

Tableau 10.4 – Optimiser la gestion des actifs immobilisés

Actions	Responsables EN GRAS : LES LEADERS En police normale : les partenaires	Délais	Moyens	Objectifs	Points de contrôle
OPTIMISER LA GESTION DES ACTIFS IMMOBILISÉS	DIRECTEUR DE L'UNITÉ IMMOBILISÉS	2 ans		Atteindre un ratio Immo / CA de 4,5	Semestriel
Vendre tous les actifs de production ou de gestion à durée de vie courte à une valeur élevée (immobilier bien situé)	CONTRÔLE DE GESTION Comptabilité Direction financière Direction générale	9 mois	Analyse de la croissance historique de la valeur des actifs ; Analyse de la fréquence des remplacements ; Évaluation des impacts fiscaux.	500 000 euros	Trimestriel
Vendre les activités ou les unités de production non stratégiques	DIRECTION GÉNÉRALE Contrôle de gestion Production Méthode	2 ans	Décomposition des étapes de création de valeur : valeur stratégique et niveau d'utilisation ; Évaluation des politiques d'externalisation et de leur potentiel par unité, pour s'aligner sur les meilleures pratiques.	À définir au cas par cas	Point trimestriel

10. Générer du cash

Actions	Responsables	Délais	Moyens	Objectifs	Points de contrôle
OPTIMISER LA GESTION DES ACTIFS IMMOBILISÉS	EN GRAS : LES LEADERS En police normale : les partenaires	2 ans		Atteindre un ratio Immo / CA de 4,5	Semestriel
Accroître l'utilisation des actifs de production	DIRECTION INDUSTRIELLE Ordonnancement Méthode Service maintenance	12 mois	1. Réduction des investissements inutiles et vente des équipements désaffectés par : gestion optimisée de la chaîne de production ; réduction des temps d'interruption de la production ; planification et souplesse de production améliorées ; 2. Formalisation de la chaîne et de sa capacité : analyse des flux de production et des goulots d'étranglement ; analyse de la croissance dans le temps des stocks tampons ; analyse des actions de maintenance préventive / de dépannage.	Augmentation des TRS de 12 %	Point mensuel
Réduire les dépenses d'investissement	DIRECTION GÉNÉRALE Tous les services Contrôle de gestion	Avant le prochain budget	Analyse de l'historique ; Définition d'une politique générale d'investissement ; Rédaction et diffusion d'une procédure.	Investissements limités à 70 % de la MBA ou du Cash-Flow	



Fiche pratique

Mesurer les enjeux des délais de paiement

Le poids des clients dans les bilans des entreprises est important. Il représente en France, en moyenne et tous secteurs confondus, 35 % du bilan.

Ceci est dû essentiellement aux délais de paiement, dont les durées, exprimées en jours de chiffre d'affaires, varient d'un pays à l'autre.

Altares publie tous les trimestres une étude sur les retards de paiement en Europe. De l'ordre de 12 jours en France, ils contribuent aux 60 jours de délai moyen de paiement malgré la LME.

Ces délais de paiement peuvent s'analyser à deux niveaux :

- les délais contractuels, qui diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre suivant les pratiques de chaque pays ;
- les délais de retard, en général supérieurs à 10 jours, n'ont cessé de se réduire en Europe.

Les raisons des retards sont apparemment imputables aux clients, et ont trois origines essentielles :

- la mauvaise volonté dans plus de 40 % des cas ;
- les difficultés financières pour la même proportion ;
- la contestation pour environ 5 %.

Les enjeux financiers pour chaque entreprise se situent à trois niveaux :

- la trésorerie ;
- la rentabilité ;
- le risque.

La trésorerie

Le crédit accordé correspond à une immobilisation de liquidités qui entraîne un besoin de financement sous forme de crédit bancaire ou encore sous forme de crédit fournisseurs.

Ainsi, une entreprise qui réalise 100 M d'euros de CA TTC et voit le crédit qu'elle accorde à ses clients augmenter de 10 jours, aura un besoin complémentaire de financement de :

$$100 \times 10 \text{ jours} / 365 \text{ jours} = 2,7 \text{ M d'euros}$$

La rentabilité

Le besoin de financement relatif au crédit accordé aux clients coûte des frais financiers qui diminuent les résultats de l'entreprise dans les proportions indiquées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 10.5 – Impact sur la rentabilité des délais de règlement

Délai de règlement	Avec un taux de refinancement de...			
	4,00 %	5,00 %	6,00 %	7,00 %
7 jours	0,07	0,09	0,11	0,13
30 jours	0,33	0,42	0,50	0,58
60 jours	0,67	0,84	1,00	1,16

Ainsi, à titre d'exemple, pour un délai de règlement de 30 jours, avec un taux de refinancement de 6 %, la marge est diminuée de 0,50 %, correspondant à 30 jours / 360 jours × 6 %.

Ou encore par rapport à un délai qui serait de 100 jours : 100 jours / 360 × 6 % = 1,7 %.

Le risque

Le non-respect des conditions négociées a un impact sur la trésorerie, la rentabilité ainsi que le risque de défaillance.

L'évolution des défaillances d'entreprises en France, depuis 25 ans de l'ordre de 50 000 à 60 000 par an, la place au premier rang des pays européens. À titre de comparaison, voici quelques chiffres concernant les liquidations par pays (source : COFACE) :

- pour la France : 43 000 ;
- pour le Royaume-Uni : 15 000 ;
- pour l'Allemagne : 24 000 ;
- pour l'Italie : plus de 17 000 ;
- reste de l'Europe : de l'ordre de 50 000 par an.

En France, les principaux secteurs d'activité défaillants sont d'abord les services et la distribution (30 %), suivis de la construction (25 %) et de l'industrie (10 %).

Le coût économique des défaillances pour les créanciers est inégal. En effet, les principaux créanciers des entreprises sont par ordre d'importance :

- les fournisseurs pour 40 %, qui ne récupéreront que des miettes (1 %) ;
- les banques pour 40 %, qui malgré leurs garanties, peuvent espérer récupérer en moyenne 5 % ;
- l'État qui ne représente que 20 % des créances des entreprises défaillantes et qui en récupère la quasi-totalité.

En cas d'impayé, le risque est catastrophique pour l'entreprise.

En effet, pour une entreprise réalisant un niveau de marge de X %, compenser le manque à gagner en termes de marge dû à l'impayé (I) impose de réaliser un chiffre d'affaires (CA) supplémentaire égal à :

$$CA = I / X \%$$

Exemple :

Pour un impayé de 10 000 euros, avec un taux de marge de 10 %, il faudra un CA additionnel égal à $10 000 / 10 \% = 100 000$ euros.



Fiche pratique

Comment réduire les délais de paiement

Connaître les termes, conditions et délais de paiement

Que signifie, par exemple un délai contractuel « paiement à 45 jours fin de mois le 10 valeur 25 paiement par chèque » ?

- A. 45 jours fin de mois : sur la base de facturation émise régulièrement chaque jour du mois donne une échéance moyenne de 60 jours ;
- B. le 10 : c'est-à-dire que les paiements par le client seront effectués le 10, d'où 10 jours supplémentaires qui s'ajoutent au délai précédent ;
- C. valeur 25 : signifie que toutes les factures parvenues chez le client après le 25 du mois en cours seront réputées à traiter au titre du mois suivant. Conséquence 5 jours de plus en moyenne ;
- D. paiement par chèque : compte tenu des délais postaux de réception, des délais de traitement et de circuit administratif et comptable dans l'entreprise, des délais d'envoi à la banque et de la nature du chèque (hors place ou sur place), il peut se traduire par plus de 10 jours supplémentaires.

Ainsi cette concession de délai représente au bout du compte :

A + B + C + D = 60 + 10 + 5 + 10, soit 85 jours environ de délai d'encaissement.

Connaître et utiliser à bon escient les moyens de paiement adaptés à l'activité et au client

Le chèque, les effets de commerce (traite et billet à ordre), la traite directe, le virement (Swift ou à l'échéance), le crédit documentaire (à l'export), la stand by letter of credit.

Assortir, à chaque fois que possible, des garanties

Demander des acomptes à la commande, à la livraison, à la signature

Ces acomptes (à préciser au cas par cas) ainsi que l'échéancier de paiement sont à faire figurer de préférence dans les conditions générales de vente annexées au contrat ou à la commande.

Résister sur les délais de paiement

Résister sur les délais de paiement implique de savoir négocier sur la base de délais réels avec une échéance unique selon les cas et de sauvegarder l'équilibre prix/délai grâce aux techniques de globalisation de la négociation, l'argumentation, la connaissance des conséquences financières des délais, (cf. ci-dessus), la lutte contre l'augmentation du risque.

Par ailleurs résister sur les délais est important, tant pour des raisons économiques que des raisons légales et fiscales en France.

Les raisons économiques

Comme nous l'avons vu dans la fiche pratique page 187, les décalages de paiement pénalisent directement la rentabilité économique de l'entreprise.

Les raisons légales et fiscales en France

Renforcée par la loi Galland, la loi Sapin exige de faire apparaître un certain nombre de mentions sur les factures et dans les conditions générales de vente.

L'administration fiscale est en mesure de redresser une entreprise qui n'aurait pas mis en recouvrement ses factures d'agios.

La LME (loi de modernisation de l'économie) a décidé de ramener le délai de paiement à 60 jours (ou 45 jours fin de mois) à partir du 1^{er} janvier 2009. 2011 est une année qui met fin progressivement aux nombreux accords dérogatoires sectoriels existants.

Agir en interne contre les raisons de retard de paiement

Connaître les faiblesses de ses clients

- leurs difficultés de trésorerie (temporaires ou structurelles ?) ;
- leur organisation comptable et administrative en identifiant le circuit d'approbation, l'absence de signataire.

Remonter l'information terrain

Prendre des dispositions au sein de l'entreprise en combattant ses propres dragons

À savoir :

- négociation insuffisamment verrouillée sur les plans économiques, logistiques et juridiques ;
- déficience des actions de relance ;
- déficience administrative et comptable ;
- litiges pour raisons techniques.

Optimiser la rotation du poste client

Cette optimisation s'obtient par :

- une action sur les délais contractuels ;
- la minimisation des coûts de gestion administratif ;
- un suivi efficace des relances tant sur le plan amiéable que judiciaire.

Responsabiliser les commerciaux

En faisant reposer une partie de leur rémunération sur les encaissements plutôt que les prises de commande ou le chiffre d'affaires facturé.

Envisager la création d'un poste de crédit manager

Le crédit manager est le plus financier des commerciaux et le plus commercial des financiers.

Sa mission est d'aider à réduire le poste client sans freiner les ventes. Il est à l'interface de toutes les fonctions de l'entreprise (vente, production, qualité, logistique, comptabilité...) impliquées dans la relation clients.



Fiche pratique

L'évolution des critères de performance et de valorisation des entreprises

Une longue quête...

La longue quête historique de la meilleure corrélation entre les performances des entreprises et la valorisation de celles-ci par les marchés financiers peut se résumer ainsi :

- l'âge de pierre ;
- un progrès ;
- la révolution.

L'âge de pierre : le CA, la croissance du CA (Chiffre d'Affaires)

Les méthodes dites des notaires pour évaluer le fonds de commerce d'une pharmacie ou d'un bar-tabac reprenaient cette notion de valeur d'entreprise exprimée en % du CA annuel.

Un progrès : le résultat (RN, résultat net ou BPA, bénéfice par action) ou sa progression

Cette approche qui consiste à exprimer la valeur grâce à un multiple du résultat à différents niveaux (multiple du RN, c'est le fameux PER (price earning ratio), ou multiple du résultat courant, ou multiple de l'EBITDA (earning before interest, tax, depreciation and amortisation)) représente certes un progrès par rapport à la méthode précédente. Le seul inconvénient, c'est que le BPA (bénéfice par action), ou sa variation, ne sont que très faiblement corrélés avec la valeur exprimée par le marché. Et pourtant, cette approche a la vie dure et nombre de tableaux de bord de groupes français cotés sont « à dominance P&L » (profit et loss = compte de résultat), nombre de communiqués de groupes cotés sont encore à base exclusive d'évolution de CA et de résultat...

La révolution : la notion de « retour sur mise »

Puisque l'investisseur en bourse compare son retour (plus values et dividendes) à sa mise initiale, puisque le prêteur base son contrat sur une expression du « retour sur mise » (le taux de prêt), ne faudrait-il pas que les managers, dont le financement des capitaux qu'ils emploient (au titre du cycle d'investissement ou au titre du cycle d'exploitation) est assuré par des investisseurs ou des prêteurs ayant un réflexe de « retour sur mise », aient ce même réflexe de « retour sur mise ». Partant de cette idée, des indicateurs de performance s'appuyant sur cette notion, et rapprochant donc résultats et capitaux, ont alors fleuri. Citons :

- les ROE (return on equity = rentabilité des capitaux propres) ;
- RONA (return on net assets = rentabilité des actifs nets) ;
- ROCE (return on capital employed = rentabilité opérationnelle des capitaux employés) ;

- résultat résiduel / EVA® (economic value added) ;
- MVA™ (market value added) ;
- VEC (valeur économique créée) ;
- etc.

La corrélation avec les valeurs du marché s'est améliorée pour atteindre des 20 à 40 %.

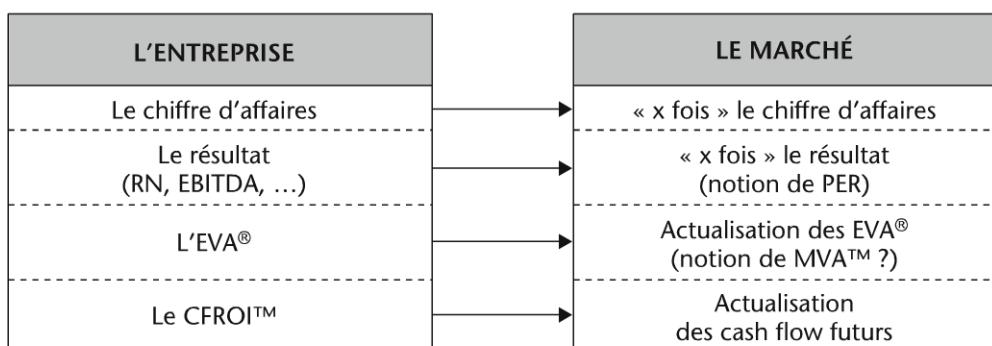


Figure 10.1 – Indicateurs de performance et approche de la valorisation

L'évolution ultime : le CFROI™ (Cash Flow Return On Investment)

Comme les investisseurs évaluent les entreprises en actualisant des cash-flow futurs, les praticiens ont développé une méthode qui s'en approche le plus en associant cash-flow et capitaux employés sur la durée de vie économique de l'entreprise. L'approche CFROI™ était née.

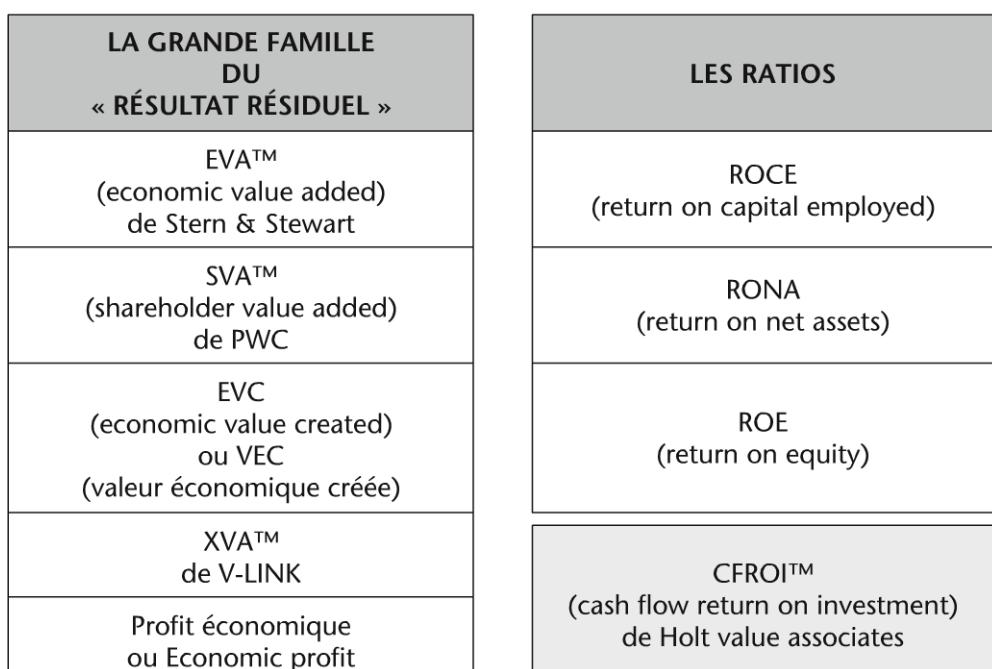


Figure 10.2 – La panoplie des indicateurs (tenant compte des capitaux employés)

Le CFROI™ est un indicateur de performance de l'entreprise. Il correspond à un taux interne de rentabilité instantané hors inflation.

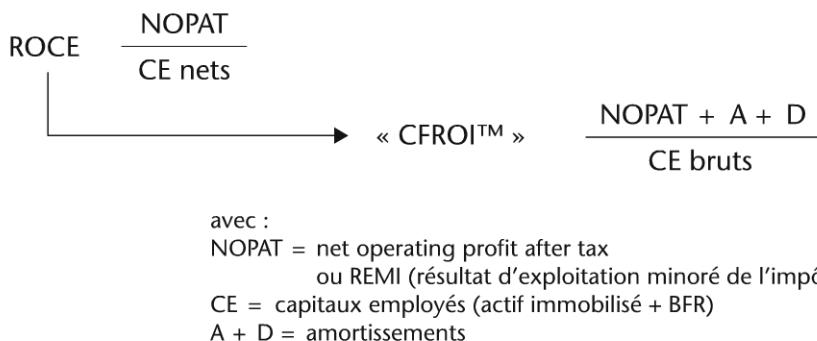


Figure 10.3 – De l'indicateur ROCE au CFROI™

La notion de prise en compte de la durée de vie économique de l'entreprise est une des grandes originalités de l'approche de Holt Value Associates, les promoteurs du CFROI™.

Constat n° 1

La moyenne nationale des CFROI™ toutes entreprises confondues est extraordinairement stable : autour de 6 % pour les grands pays comme les États-Unis, le Royaume-Uni et la France. Ce constat est capital car il permettra de construire les prévisions de CFROI™ de telle manière que, quelle que soit l'entreprise, le CFROI™ tendra (disons au bout de 40 ans comme l'intègre le modèle d'évaluation Holt) vers 6 % en raison de la perte prévisible, à terme, de tout avantage concurrentiel.

Constat n° 2

Les CFROI™ d'une entreprise reprennent, dans le temps, les différentes phases de sa création de valeur : CFROI™ négatifs, puis positifs, puis supérieurs au coût du capital (DR, discount rate), puis stables, puis en déclin, puis en dessous du coût du capital, puis...

Du point de vue de l'investisseur, le CFROI™ devra être au-dessus du DR qui représente son minimum d'exigence de performance.

Le SPREAD est la différence entre le CFROI™ et le DR.

Si le SPREAD est positif, l'entreprise sera en position de créer de la valeur. Si le SPREAD est négatif, l'entreprise sera en position de détruire de la valeur. C'est l'équivalent de la VEC évoquée dans le chapitre X, avec VEC = ROCE – WACC.

Sur une longue période, la base (déflatée) des capitaux employés évolue à un rythme stable de 2 % dans chacun des grands pays industrialisés, toutes entreprises consolidées. Ce constat est capital car il permettra de fixer, à terme (disons dans 40 ans), le niveau de croissance des capitaux employés, quelle que soit l'entreprise.

En conclusion, le CFROI™ occupe une place particulière dans la panoplie des indicateurs prenant en compte les capitaux employés, car :

- c'est l'indicateur le mieux « corrélé » avec le comportement des marchés ;
- le CFROI™ résulte d'une approche marché avant d'être une approche entreprise ;
- il est, à ce jour, le seul indicateur pour lequel une base de données exhaustive (18 000 sociétés cotées) existe.

Dernier clin d'œil : l'âge de pierre n'est jamais loin ! Dans la « nouvelle économie », le premier critère utilisé pour l'appréciation des entreprises était le CA ou le nombre de clients. Gageons que pour ces sociétés, l'âge de pierre sera vite révolu. Les entreprises de la « nouvelle économie », les critères de performance vont suivre (et rapidement) la même progression : CA, résultats, résultats / capitaux employés et enfin CFROI™.

L'essentiel |

► **La trésorerie est essentielle pour la pérennité de l'entreprise.**

De plus en plus consciente de cet enjeu majeur, les entreprises développent à tous les niveaux une culture cash.

► **Tous les opérationnels sont en effet contributeurs dans le processus d'optimisation du cash. La prise de conscience de leur impact dans le triptyque du besoin en fonds de roulement opérationnel (stocks, créance clients, dettes fournisseurs) et l'identification d'actions opérationnelles produisent des effets immédiats, profonds et pérennes.**

Corrigé QCM deuxième partie

1) Les coûts de revient déterminés dans l'entreprise ont force de loi et permettent de prendre les décisions de conservation ou d'abandon des produits.

FAUX

La décision d'abandon d'un produit ne peut se faire sur la seule base du coût de revient. Sont impliquées dans cette décision, la direction générale, les directions du marketing, du commercial, des achats, de la production, etc. Le coût de revient est une information qui permet d'éclairer les décideurs.

2) Les coûts de revient calculés sont justes et donc incontestables.

FAUX

3) L'ABC (activity based costing) est une nouvelle mode qui n'améliore pas la connaissance des coûts.

FAUX

4) Business plan et budget sont l'affaire de la direction générale et de la direction financière.

FAUX

C'est l'affaire de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

5) Le budget est un exercice de prévisions qui n'a aucune valeur d'engagement.

FAUX

6) Financement et exploitation de l'investissement doivent être dissociés.

VRAI

L'investissement doit générer une rentabilité intrinsèque à sa seule exploitation industrielle et commerciale en dehors de toute autre considération financière.

7) Que faut-il prendre en compte pour quantifier le coût de l'investissement :

- Le coût d'achat ;
- Le coût de transport ;
- Le coût d'installation ;
- Le coût de formation ;
- Le coût de démarrage ;
- Le coût de douane.

8) Qu'est-ce que le coût du capital ?

C'est le coût moyen pondéré des capitaux permanents (Capitaux propres + dettes à long et moyen terme).

9) Le taux de rentabilité interne est le taux interne de l'entreprise.

FAUX

C'est le taux pour lequel la valeur actualisée (VAN) est nulle.

10) Pour décider d'un investissement il convient de se livrer à 2 types de calcul, comme par exemple VAN et pay-back.

VRAI

L'un correspond au critère de rentabilité, l'autre à celui de liquidité (risque).

11) Gagner 10 000 euros en bourse en un an est une bonne performance.

FAUX

Cela ne signifie rien si on ne rapporte pas le gain à la mise initiale.

12) La création de valeur concerne uniquement l'actionnaire.

FAUX

13) Il y a nécessairement équivalence entre capitaux employés et ressources financières.

VRAI

14) Le principe de base de la création de valeur est le retour sur investissement.

VRAI

15) Diminuer le besoin en fonds de roulement (BFR) contribue à créer de la valeur.

VRAI

16) Diminuer le coût du financement contribue à créer de la valeur.

VRAI

17) Vendre des immobilisations obsolètes et inutilisées contribue à créer de la valeur.

VRAI

Partie III

Piloter la performance économique

*Ce n'est pas parce que c'est difficile
que nous n'osons pas,
mais c'est parce que nous n'osons pas
que les choses sont difficiles.*

SÉNÈQ

page facebook : bibliothèque des leaders

QCM troisième partie

1) Gérer consiste à mesurer les réalisations.

VRAI FAUX

2) Il vaut mieux sortir un tableau de bord juste à J + 25 avec des données entièrement validées qu'un tableau de bord « approximatif » à J + 5.

VRAI FAUX

3) Il est souhaitable d'associer les utilisateurs d'un tableau de bord le plus tôt possible aux travaux de conception puis de réalisation.

VRAI FAUX

4) Seuls les indicateurs financiers sont pertinents puisque de toute façon tout finit par se traduire en euros.

VRAI FAUX

5) Il est utile de se référer à un objectif pour savoir si l'activité évolue normalement.

VRAI FAUX

6) Comment tourner son tableau de bord vers l'avenir :

.....
.....
.....
.....
.....

7) La création de valeur peut se décliner à tous les niveaux de l'entreprise.

VRAI FAUX

8) Une organisation décentralisée est contraire à la création de valeur.

VRAI FAUX

9) La création de valeur est un instrument financier qui ne peut en aucun cas constituer un outil de management.

VRAI FAUX

10) Communiquer est un processus comportant les activités suivantes :

- Former
- Impliquer
- Engager
- Faire adhérer
- Informer

Chapitre 11

Piloter avec des plans d'actions et le tableau de bord

Executive summary |

- **Piloter les contraintes**, gérer, c'est-à-dire faire des choix, constitue un exercice difficile.
- **Qu'il s'agisse du business plan, du budget ou des plans d'actions opérationnels**, le processus de mise sous contrôle de l'atteinte des objectifs de l'entreprise est identique. La méthode BALISER va vous aider à bâtir vos plans d'action.
- **Le tableau de bord** constitue l'outil de pilotage par excellence en permettant de visualiser l'atteinte des objectifs fixés en terme de résultat et la réalisation des plans d'actions définis pour les atteindre.
- **Outil dynamique**, il doit favoriser le dialogue autour de la performance et contribuer à la prise des actions correctives nécessaires. Grâce à une méthodologie complète vous déterminerez des indicateurs pertinents, des bonnes pratiques vous aideront à animer le tableau de bord.

La réunion du comité de direction avait encore été très profitable. Xavier nous avait demandé d'exprimer sur des Post-its ce que gérer signifiait pour nous. En les regroupant, il avait représenté un arbre qui mettait clairement en évidence que gérer consistait à mettre sous contrôle l'activité, la trésorerie et les capitaux.

Nous étions tous sortis satisfaits de cette réunion, conscients d'être définitivement prêts à mettre le cap sur la création de valeur. C'est alors que, Dominique me demanda de la raccompagner : « Ma voiture est chez le garagiste ! » Une coutumière du fait. Déjà, il y a un mois, elle était tombée en panne d'essence sur l'autoroute.

Dominique m'avait dit le matin même qu'elle ne comprenait pas bien la finalité du tableau de bord. En mettant le moteur en marche, je saisis opportunément l'occasion de l'éclairer.

— Parfait ! Mon tableau de bord indique que tout va bien. Il faudra juste ne pas tarder à réagir et faire le plein d'essence.

Après une pause et un regard en coin à Dominique, je repris :

— Tu me parlais du tableau de bord ce matin. N'as-tu jamais songé à comparer celui de ton véhicule avec celui de la société ? Il est vrai que si nous utilisions tous celui de la société comme tu utilises celui de ta voiture, la société serait souvent en panne.

— Qu'entends-tu par là ? Voudrais-tu dire que si je suivais mieux le tableau de bord, j'aurais pu éviter des pannes ?

Mon objectif était atteint. La curiosité de Dominique aiguisée, je poursuivis.

— En effet, regarde mon tableau de bord. De quoi est-il constitué ? De peu d'indicateurs en vérité pour piloter un organe aussi complexe qu'une voiture. Prenons l'indicateur du niveau d'essence, tu peux lire un niveau maximum, un niveau minimum et un niveau critique identifié par ces traits rouges. Je sais alors qu'il me reste peu d'essence et qu'en conséquence, il me faut réagir. Bien sûr, je dois tenir compte de mon environnement. S'il n'y a pas de pompe avant une cinquantaine de kilomètres, il ne faut pas attendre le dernier moment pour faire le plein. C'est ce que tu aurais dû faire le mois dernier. Ceci t'aurait permis d'atteindre ton objectif : arriver à l'heure à notre séminaire et éviter les sarcasmes de notre cher directeur général.

En clair, le tableau de bord, composé d'indicateurs destinés à nous faire réagir, est un outil de pilotage. C'est exactement ce que nous devons mettre en place au niveau de Visages sous peine de faire pâle figure. Un tableau de bord composé d'indicateurs de performance dont la finalité est de mesurer l'atteinte de la performance et d'indicateurs de pilotage dont la finalité est de mesurer la réalisation du plan d'actions élaboré pour atteindre la dite performance.

Avant de prendre un exemple au sein du groupe, je vais te raconter comment un consultant-formateur nous avait présenté la différence entre indicateur de performance et indicateur de pilotage.

Au terme du 1^{er} trimestre, son garçon lui avait ramené un 5/20 de moyenne en maths. Deux claques plus tard, cela soulage nous avait-il dit, il avait parlé ainsi à son fils :

« La performance n'est pas bonne c'est le moins que l'on puisse dire. Côté correction, ce fut la paire de claque. Maintenant, soyons positifs et fixons-nous des objectifs d'amélioration et décidons d'actions correctives. Tu vas suivre des cours particuliers. »

Au bout d'un mois, le formateur a dit à son fils :

« Tu sais, je peux te prédire ta moyenne de math pour la fin du trimestre. »

« Ah bon, comment fais-tu ? »

« Cela fait deux mercredis que tu vas jouer au foot avec tes copains au lieu d'aller à tes cours de math. Pas de pilotage, pas de performance ! Alors, maintenant mon bonhomme, tu vas me faire le plaisir de t'y mettre sérieusement ». — Amusant ton formateur, mais pédagogue... Dominique riait de bon cœur.

— Oui. Enfin, j'espère que ce n'était qu'un artifice pédagogique destiné à bien nous faire comprendre l'articulation entre indicateur de performance et indicateur de pilotage. Cela m'étonnerait fort qu'il ait parlé ainsi à son fils. S'il n'est pas capable de déconnecter, cela doit être invivable chez lui. ■

Les champs d'action

Les trois dimensions de la gestion

L'entreprise dispose de ressources humaines, techniques et financières limitées. Il lui faut donc sans cesse opérer des choix. Le temps devient également une ressource rare.

Prévoir, mesurer, (ré)agir constituent les trois dimensions de l'activité « gérer ». La dimension la plus importante du mot gérer est celle qui consiste à réagir.

Il ne faut pas se contenter de :

- prévoir : c'est-à-dire se fixer des objectifs ;
- mesurer : c'est-à-dire valider l'atteinte de l'objectif et identifier des dérives le cas échéant.

Il faut surtout :

- agir et réagir : c'est-à-dire mettre en œuvre les actions correctives nécessaires pour redresser la barre et atteindre l'objectif fixé.

Prévoir et mesurer s'inscrivent dans une logique de constatation des écarts. Cela n'a aucun sens de mettre en place des outils de mesure dont le coût est élevé si l'objectif n'est pas d'en tirer les enseignements et de réagir. Ainsi, gérer c'est atteindre les objectifs.

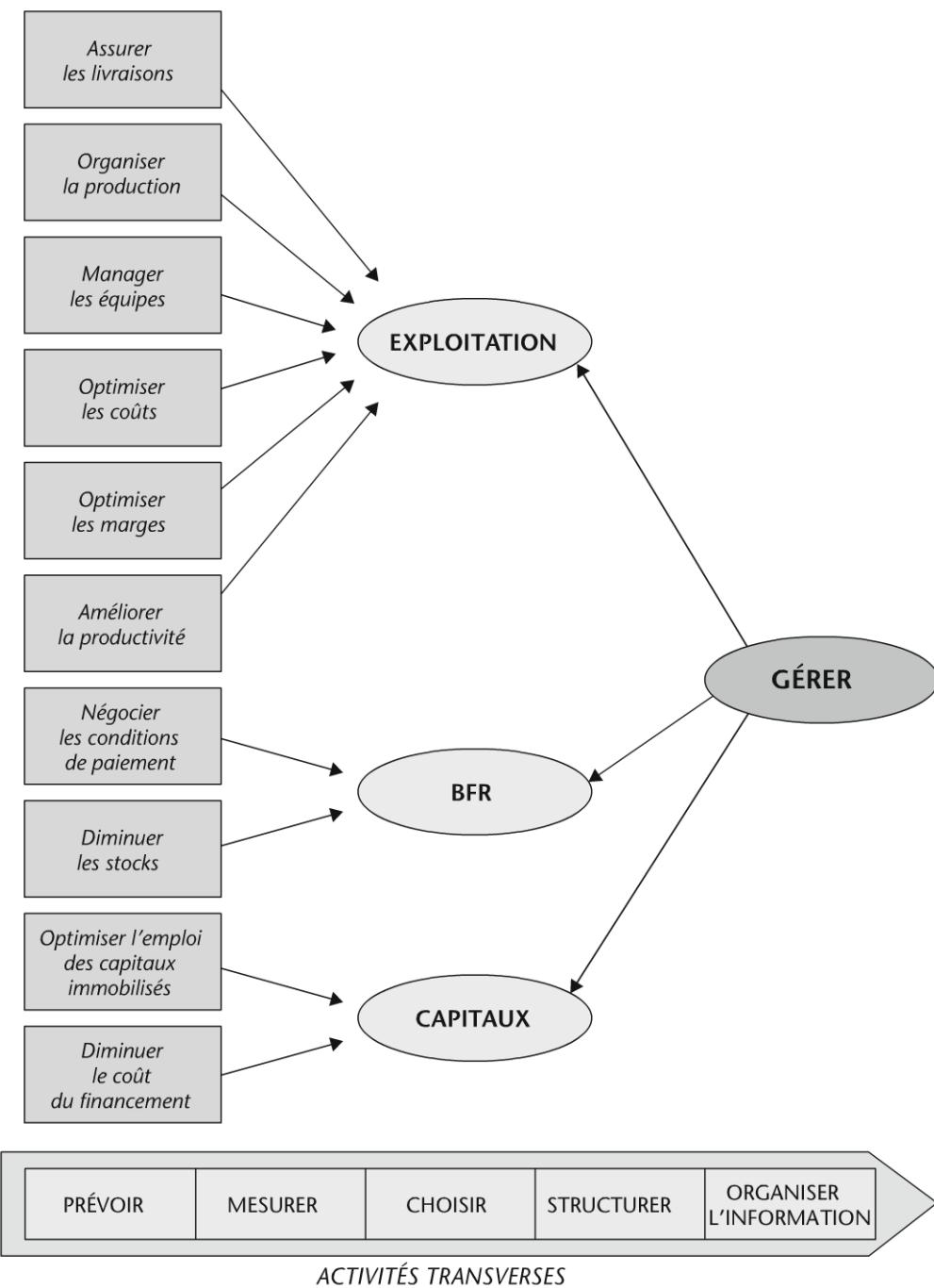


Figure 11.1 – Gérer au sein de Visages ~ première vision

Les trois horizons de la gestion

Gérer s'exerce également sur trois horizons. Celui de la stratégie à un niveau pluriannuels, celui du budget au niveau annuel et celui de l'opérationnalité au niveau mensuel, voire quotidien.

Un déploiement structuré du plan stratégique en objectifs budgétaires et opérationnels permet de donner du sens au niveau le plus fin de l'organisation, d'assurer la cohérence des plans d'actions et favoriser l'atteinte des objectifs.

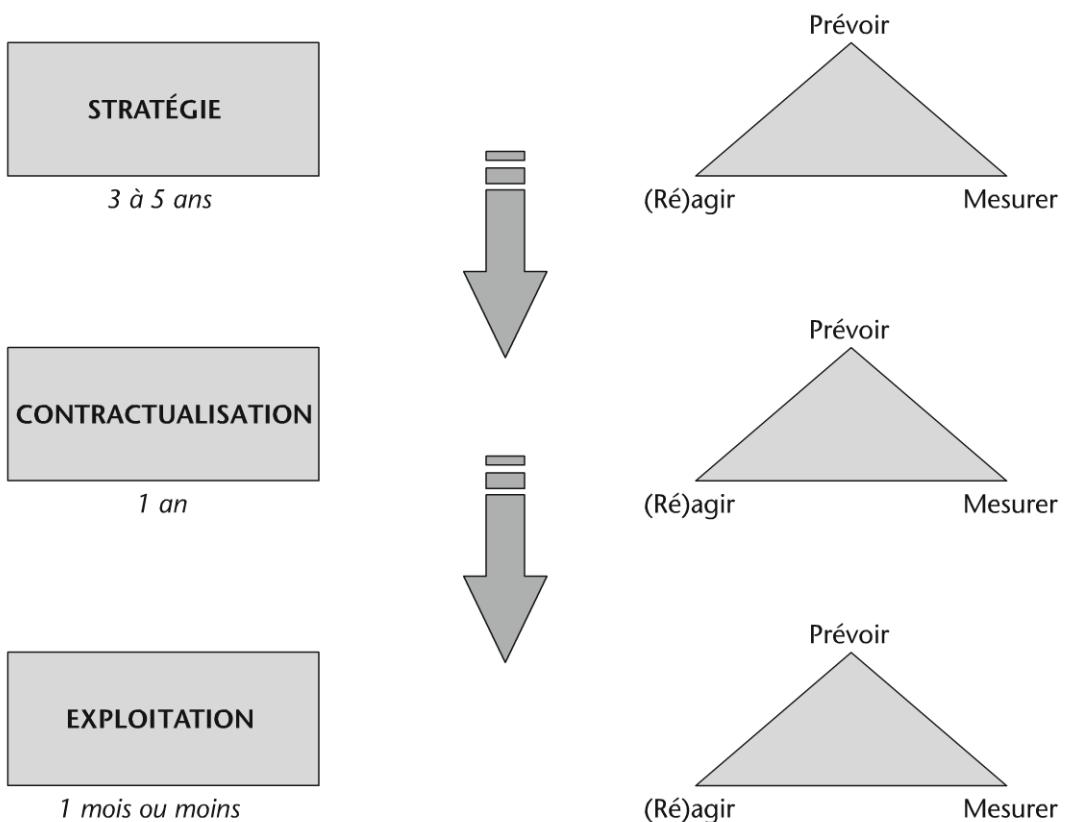


Figure 11.2 – Gérer, une action à trois dimensions et à trois horizons

Une approche structurante de la gestion : BALISER

Structurer ces actes de gestion peut s'articuler autour de la démarche BALISER :

- Borner l'objectif.
- Analyser la situation.
- Lire la météo.
- Imaginer différents scénarios.
- Sélectionner un scénario.
- Établir un plan de route.
- Réaliser le système de suivi.

Un plan d'actions bien « balisé » a de grandes chances d'être mené à son terme avec efficacité et efficience.

Appliquons ci-après la démarche BALISER à un projet.

Borner l'objectif

Il s'agit ici de clarifier l'objectif tant en termes de délai, de qualité que de coût.

Analyser la situation

Cela consiste à considérer objectivement l'existant en analysant compétences et motivations en termes de forces et faiblesses internes sur les plans humain, technique et financier.

Lire la météo

Il s'agit des menaces et opportunités liées à l'environnement de l'entreprise : pression croissante de la part des actionnaires qui souhaitent une rentabilité accrue, mais aussi des clients qui multiplient leurs exigences, ou encore des fournisseurs...). Disposer par ailleurs d'un dossier d'analyse de ses performances par rapport à ses principaux concurrents est fortement recommandé à ce stade. Les aspects réglementaires (sociaux, fiscaux...) sont également à prendre en compte.

Imaginer différents scénarios

Gérer, c'est choisir. Il convient d'imaginer au moins 2 scénarios (faire ou faire faire, louer ou acheter...).

Sélectionner un scénario

Retenir le scénario meilleur garant de l'atteinte de l'objectif, compte tenu des personnalités et des contraintes individuelles.

Établir un plan de route

Il s'agit d'identifier les principales étapes du scénario envisagé.

Réaliser le système de suivi

Chaque étape du plan de route correspond à un jalon auquel est associé notamment un délai afin de suivre l'état d'avancement du projet.

L'atteinte de l'objectif qualitatif se vérifie dans les faits et à l'occasion de points réguliers avec chaque collaborateur.

À titre d'illustration nous appliquerons ci-après la démarche BALI-SER à trois projets :

Tableau 11.1 – Lancement et commercialisation d'un nouveau produit

Borner l'objectif	Définition de la cible de clientèle, des objectifs de parts de marché au terme de la première année.
Analyser la situation	Niveau de compétences et d'information des commerciaux. Positionnement coût/qualité du produit. Analyse des résultats du dernier lancement de produit.
Lire la météo	Étude du marché (produit/clients/concurrence).
Imaginer différents scénarios	<ul style="list-style-type: none"> • Scénario 1 : traditionnel. Campagne de publicité relayée par promotions auprès des clients. • Scénario 2 : innovant. Réunion des principaux clients pour leur présenter le produit et ses innovations. • Scénario 3 : dédier une équipe de commerciaux à ce produit.
Sélectionner un scénario	Scénario 2. Approche originale en adéquation avec le caractère innovant du produit et qui satisfait les exigences des clients d'une approche plus personnalisée et d'un apport de conseil.
Établir un plan de route	Présentation aux commerciaux du nouveau produit et de la campagne. Formation des commerciaux. Mailing auprès des clients concernés. Réunions clients. Suivi des réunions et relances clients. Obtention de premiers contrats et références.
Réaliser le système de suivi	Délai : suivi de l'état d'avancement du projet « lancement et commercialisation du nouveau produit ». Coût : suivi du budget alloué. Qualité : taux de réalisation (nombre de clients ayant passé commande du nouveau produit/nombre de clients invités à la réunion).

Démarche de mise sous contrôle

Reprenez l'exemple du directeur industriel dont le niveau des stocks a battu tous les records l'année dernière. Pour lui, être performant cette année signifie diminuer le niveau des stocks qui, nous l'avons vu, coûtent de l'argent, augmentent le besoin en fonds de roulement et détériorent la trésorerie. Diminuer les stocks sans provoquer pour autant de retard ou pire de rupture chez le client.

Voici quelle pourrait être la démarche de mise sous contrôle de cette exigence :

1. Déterminer le but à atteindre.
2. Identifier l'indicateur de performance.

3. Fixer l'objectif.
4. Élaborer un plan d'actions pour atteindre le niveau de performance souhaité.
5. Définir son ou ses indicateurs de pilotage.

Ainsi, le directeur industriel dispose de tous les éléments pour piloter cette action, c'est-à-dire la mettre sous contrôle. En ne déterminant que des indicateurs de performance, il se serait inscrit dans une logique de constat et non d'anticipation. En cours d'exercice, il est aisément d'anticiper ce que sera la performance lorsque seulement 30 % du plan d'actions a été réalisé. En suivant de près ses indicateurs de pilotage, le directeur industriel va réagir rapidement et faire en sorte que le plan d'actions soit réalisé.

Le tableau de bord, outil de pilotage de la performance est l'outil de travail par excellence pour atteindre les objectifs.

Méthodologie de détermination des indicateurs

Déterminer des indicateurs de performance et de pilotage semble très souvent relever pour les opérationnels d'un véritable **DEFI**. Nous vous proposons ci-après une méthode très simple et structurante.

Afin de la découvrir, imaginez un instant à quoi pourrait ressembler l'entretien d'un responsable de service avec un collaborateur dont il n'aurait pas apprécié la performance au cours de l'année. Après avoir annoncé son sentiment : « Je ne suis pas satisfait de ta performance cette année » et en écho à la moue dubitative de son collaborateur, il prendra soin de lui rappeler ce qu'il attendait de lui (sa mission). Ensuite, il insistera sur les points importants de sa mission en précisant les principaux aspects sur lesquels il attendait plus de son collaborateur. Enfin, afin de lever toute ambiguïté, il lui donnera des faits (10 % des livraisons ont fait l'objet d'un retour). Quel que soit l'état d'esprit du collaborateur, ce dernier ne pourra pas contester la performance. En bon manager, son responsable cherchera avec lui des solutions (plan d'actions) pour améliorer la performance au cours de l'année suivante et fera le point régulièrement pour suivre l'état d'avancement du plan d'actions (indicateur de pilotage). De cet exemple, il est facile d'élaborer la méthodologie de détermination des indicateurs :

1. Définir les missions/les buts : soit assurer la disponibilité des produits finis dans les conditions de qualité et de délai exigées, et ceci au moindre coût (mission générique d'un service production).
2. Examiner les points critiques, c'est-à-dire ceux pour lesquels une performance est attendue. Dans l'exemple de la production, ce sont incontestablement la qualité, les délais et les coûts.
3. Focaliser les points critiques : cela consiste à caractériser chacun des points critiques de façon à en apprécier tous les aspects. Pour la qualité, ce sont les rebuts, les retours, les réclamations, les acceptations par dérogation, etc. Pour les délais, ce sont principalement les retards et les ruptures. Pour les coûts, les coûts de production constatés.
4. Identifier les indicateurs de performance : une fois la caractéristique d'un point critique établi, il suffit de l'exprimer sous forme d'indicateurs. Ainsi, nous pourrons retenir par exemple, le nombre de lots ayant fait l'objet d'une réclamation sur le nombre de lots expédiés. Dès lors la performance ne relève pas d'un sentiment mais d'un fait incontestable. Pour que l'indicateur ait un sens, il convient de lui associer un objectif. Un objectif doit être ambitieux mais réaliste pour la période considérée.
5. Établir le plan d'actions : un objectif ne s'atteint pas tout seul. Il convient d'établir le plan d'actions (former le personnel, mettre en œuvre des réunions hebdomadaires de production, etc.) à réaliser pour atteindre et/ou améliorer la performance sur les points critiques de la mission.
6. Recenser les indicateurs de pilotage : une fois le plan d'actions établi, il s'agit de s'assurer de sa réalisation au cours de la période afin d'anticiper sur la performance future et réagir le cas échéant. Ainsi, le responsable de production pourra suivre le nombre d'opérateurs formés sur le nombre d'opérateurs prévus ainsi que le nombre de réunions de production tenues sur le nombre de semaines écoulées. Plus schématiquement l'indicateur de pilotage s'exprime sous la forme du nombre d'actions réalisées sur le nombre d'actions prévues.

Le tableau de bord

Une fois définis les instruments de mesure, il faut mettre en œuvre l'outil de réaction. Gérer s'exerce sur trois dimensions et trois horizons. Les trois dimensions, nous l'avons vu, sont prévoir, mesurer et agir. Afin que

le tableau de bord ne s'apparente pas à un outil de reporting ou à une lettre morte, il faut l'inscrire dans la dimension « agir ». Toute diffusion ou affichage des résultats sont lettre morte. Le tableau de bord n'existe pas dans l'entreprise s'il n'est pas discuté et ne fait pas l'objet de prises de décisions.

C'est pourquoi il faut mettre en place des réunions tableaux de bord à tous les niveaux de l'entreprise. Au niveau stratégique, au niveau contractualisation et au niveau exploitation.

Ces réunions doivent respecter deux grands principes :

1. Être résolument orientées vers l'action.
2. Être animées par les acteurs de la performance.

La réunion tableau de bord : résolument orientée vers l'action

Il ne s'agit pas de constater des résultats, mais d'apporter des commentaires et surtout de décider de plans d'actions auxquels seront associés des responsables, des objectifs et un délai.

La présentation du tableau de bord doit être dynamique : un graphe à l'appui d'un tableau qui met en évidence la tendance, reconnaît et encourage le progrès.

Les commentaires sont constitués de FAITS :

- Faits marquants de la période :
 - externes : menaces et opportunités ;
 - internes : forces et faiblesses.
- Actions/réalisations principales de la période écoulée.
- Information sur les principaux écarts avec leurs faits générateurs.
- Traduction des actions envisagées en plan d'actions.
- Simulation de l'impact prévisible sur la fin d'année.

L'animation de la réunion tableau de bord par les acteurs de la performance

Pour que le tableau de bord soit perçu comme un outil de travail et non comme un outil de « flicage », comme nous l'entendons trop souvent, il est nécessaire que les acteurs se l'approprient et qu'auparavant, ils se soient approprié les indicateurs qui le composent.

C'est pourquoi le rôle du contrôleur de gestion n'est pas de définir les indicateurs, le tableau de bord et d'apporter ses commentaires. Son rôle est d'apporter la méthodologie de détermination des indicateurs et d'élaboration des tableaux de bord.

C'est aux opérationnels de chaque niveau :

- de définir leurs propres indicateurs ;
- d'animer leur réunions tableaux de bord ;
- d'analyser la performance atteinte ;
- d'identifier les causes de non performance ;
- et de proposer les actions nécessaires.

Un bon tableau de bord comporte peu d'indicateurs : trois ou quatre indicateurs de performance auxquels sont associés autant d'indicateurs de pilotage. Cela suffit grandement pour maîtriser son activité. Ajoutons à cela que si chaque responsable opérationnel suit quatre indicateurs de performance, l'entreprise est assurée de construire son succès.

Sur ces entrefaites, Dominique entre dans mon bureau.

Après avoir décrit en quelques lignes sa mission, Dominique a construit un tableau à partir de tous les éléments dont nous avions parlé la veille. ■

Tableau 11.2 – Indicateurs de performance et de pilotage

Point critique	Indicateurs de performance	Objectif	Actions	Indicateurs de pilotage
Qualité du recrutement	Nombre de recrutements réussis du 1 ^{er} coup/Nombre de recrutements	99 %	Mieux connaître les attentes des responsables de l'embauche Mieux appréhender la mission proposée Recevoir plus de candidats	Temps consacré au recueil des informations Nombre de dossiers de préparation réalisés/nombre de recrutements réalisés Nombre de candidats reçus/Nombre objectifs
Amélioration du niveau de compétence	Taux d'adéquation du niveau de compétences selon notre grille interne	90 %	Généraliser les entretiens annuels d'évaluation	Nombre d'entretiens annuels réalisés/ effectif total

Point critique	Indicateurs de performance	Objectif	Actions	Indicateurs de pilotage
Gestion des carrières	Nombre de promotion interne/ Nombre de postes pourvus	50 %	Mettre en oeuvre un plan de formation à 3 ans pour anticiper sur les promotions Anticiper sur les postes à pourvoir à moyen terme (création d'un plan emploi en liaison avec le business plan)	Nombre de personnes ayant un plan de formation sur 3 ans/Nombre de personnes concernées. Nombre de postes prévus/nombre de postes pourvus.
Gestion de la paie	Taux de satisfaction (nombre de paies justes et virées à temps/nombre de paies émises)	99 %	Modification de la procédure paie pour récupérer les informations de l'atelier Formation à la paie de l'assistante paie	Modification de la procédure (Oui/Non) Formation (Oui/Non)
Tenue registre sociaux	Nombre de remarques suite à l'audit social	< 5	Mise en place d'un audit social	Réalisation de l'audit (Oui/Non)

- Chapeau Dominique ! Écoute, j'ai une idée. À notre prochain comité, je vais présenter la finalité des tableaux de bord, la méthodologie de détermination des indicateurs et la façon d'animer le tableau de bord. J'avais peur d'être encore trop théorique. Je serais heureuse que tu apportes ton exemple en guise d'illustration.
- Moi ?
- Bien sûr ! On va co-animer cette réunion. Rappelle-toi la réflexion de Xavier il y a quelques mois : « Quand vous comprendrez la différence entre bilan et compte de résultat, vous pourrez intervenir dans nos discussions économiques ». Eh bien, il va mesurer l'ampleur de tes progrès.
- Pourquoi pas après tout. Je marche avec toi. Montre-moi tes documents. ■



Fiche pratique

Comment être opérationnel sur 3 dimensions et 3 horizons

Chaque responsable doit être opérationnel sur les 3 horizons et les 3 dimensions du pilotage, et ce, quel que soit son domaine d'activité :

- commercial ;
- industriel ;
- services généraux ;
- ressources humaines ;
- finance ;
- système d'information.

Tableau 11.3 – Être opérationnel sur 3 dimensions et 3 horizons

		PILOTAGE OPÉRATIONNEL			
		3 dimensions		3 horizons :	
Acteurs	P – M – R	Stratégie	Contractualisation	Exploitation	
Commercial	Prévoir	Veille technologique. Écoute des clients et des évolutions du marché.	Programmes des ventes et budget commercial. Objectifs par commerciaux, clients, régions, familles de produits. Définition des moyens (pub/promo/FDV), du tarif, etc.	Plans d'actions mensuels.	
	Mesurer	Étude de marché, benchmarking.	Réalisations en termes de CA, de marges. Politique commerciale des concurrents.	Suivi des rapports d'activité et des indicateurs.	
	Agir/Réagir	Adapter la stratégie aux évolutions significatives du marché tout en respectant la vision de l'entreprise.	Actions sur l'offre (tarif) et sur les moyens.	Exploitation des tableaux de bord. Actions correctives. Accompagnement des commerciaux sur le terrain.	

11. Piloter avec des plans d'actions et le tableau de bord

PILOTAGE OPÉRATIONNEL				
	3 dimensions		3 horizons :	
Industriel	Prévoir	Identifier les besoins d'investissement à LT (usine, lignes de fabrication, etc.).	Programme de fabrication et budget de production. Programme d'amélioration (qualité, délai, coût). Définition de coûts standards. Réalisation en termes de production, productivité, coût de revient réel.	Plans d'actions mensuels.
	Mesurer	Veille technologique (nouveaux produits et procédés). Benchmarking.	Réalisations en termes de qualité, de production, de productivité et coût de revient réel.	Rapport de production, et indicateurs.
	Agir/Réagir	Proposer de nouveaux procédés, suggérer des améliorations produits.	Actions sur la qualité. Programmes d'amélioration de la productivité. Formation du personnel.	Exploitation des tableaux de bord. Actions correctives. Analyse d'écart. Réunions production.
Services généraux	Prévoir	Identifier les besoins d'extension des bâtiments.	Budgets des services généraux.	Plans d'actions mensuels.
	Mesurer	Identifier l'adéquation des moyens généraux avec le développement de l'entreprise.	Dépenses réelles des services généraux.	Indicateurs de suivi.
	Agir/Réagir	Proposer un ajustement des moyens généraux lors d'une éventuelle réorientation stratégique de l'entreprise.	Programme de réajustement des dépenses. Mise en œuvre d'un meilleur suivi des dépenses.	Exploitation des tableaux de bord. Actions correctives.

PILOTAGE OPÉRATIONNEL				
	3 dimensions		3 horizons :	
Ressources humaines	Prévoir	Assurer la disponibilité d'un personnel qualifié et adapté aux exigences de l'entreprise à moyen terme.	Établir et réaliser le plan de formation. Recruter.	Plans d'actions mensuels.
	Mesurer	Identifier les compétences du personnel aux évolutions de l'entreprise.	Suivi de la réalisation du plan de formation et des recrutements.	Indicateurs de suivi.
	Agir/Réagir	Établir des plans d'évolution de carrière et un plan de formation à 3 ans. Créer un plan de recrutement à 3 ans.	Relancer les responsables des personnes à former. Identifier de nouvelles formations. Négocier avec d'autres cabinets de recrutement.	Exploitation des tableaux de bord. Actions correctives.
Finance	Prévoir	Coordonner et établir le business plan. Identifier les besoins d'investissement et de capitaux à moyen et long terme.	Coordonner et établir le budget annuel. Ajuster les financements aux besoins de l'entreprise.	Plans d'actions mensuels.
	Mesurer	Suivi de l'évolution de l'entreprise par rapport aux objectifs du business plan.	Élaboration des situations mensuelles. Suivi de la trésorerie et des financements de l'entreprise.	Indicateurs de suivi.
	Agir/Réagir	Ajustements si nécessaire.	Alerte des responsables en cas de dérive.	Exploitation des tableaux de bord. Actions correctives.

PILOTAGE OPÉRATIONNEL			
3 dimensions		3 horizons :	
Systèmes d'information	Prévoir	Identifier les besoins en matière de systèmes d'information (matériels et logiciels) à moyen terme. Élaborer un schéma directeur.	Budget des systèmes d'information. Mise en œuvre des nouveaux outils prévus au budget.
	Mesurer	Mesurer l'adéquation des systèmes d'information aux exigences de l'évolution de l'entreprise à moyen terme. Veille technologique.	Suivi du budget et du programme de mise en œuvre des nouveaux outils.
	Agir/réagir	Ajustements si nécessaire.	Trouver de nouveaux prestataires si nécessaire. Adapter le planning de mise en œuvre.



Fiche pratique

Piloter avec les tableaux de bord

Prévoir :
l'objectif

(Ré)agir :
le tableau de bord

Mesurer :
l'indicateur

Figure 11.3 – La place du tableau de bord dans le processus de contrôle

Le but du contrôle de gestion est l'atteinte des objectifs. Dans notre vision, l'acception du mot contrôle est maîtrise. Le tableau de bord constitue par conséquent un outil de pilotage essentiel pour la mise en œuvre réussie de nos objectifs tant stratégiques qu'opérationnels. Fixer des objectifs sans en mesurer la réalisation est la meilleure garantie de ne pas les atteindre, mesurer les réalisations sans décider d'actions correctives n'a pas de sens dès lors que des écarts ont été mis en évidence.

METTRE SOUS CONTRÔLE

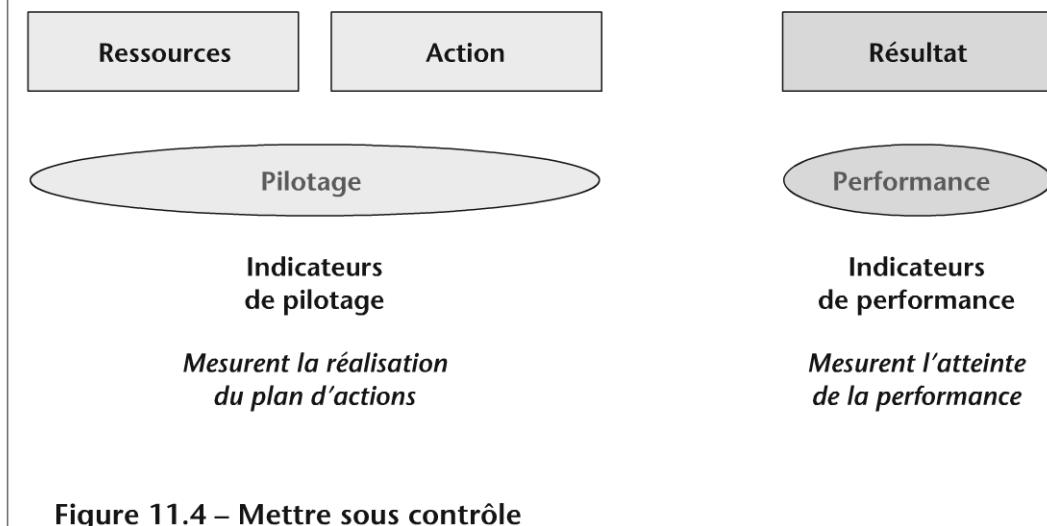


Figure 11.4 – Mettre sous contrôle



Fiche pratique

Méthodologie de détermination des indicateurs de performance et de pilotage

Tableau 11.4 – Indicateurs de performance et de pilotage, méthodologie : DÉFIER

1.	Définir	la mission/les buts (d'une personne, d'un service, d'un projet).
2.	Examiner	les points critiques : ceux pour lesquels une performance est attendue.
3.	Focaliser	les points critiques.
4.	Identifier	les indicateurs de performance ; fixer les objectifs.
5.	Établir	le plan d'actions à réaliser pour atteindre et/ou améliorer la performance sur les points critiques.
6.	Recenser	les indicateurs de pilotage.

L'essentiel |

- **L'allocation de ressources** par essence limitées pour atteindre ses objectifs nécessite de la part des dirigeants de l'entreprise une optimisation et une réactivité permanentes. Dans un contexte de mutations accélérées, les besoins de mettre sous contrôle la gestion de l'entreprise sont exacerbés.
- **Cette mise sous contrôle** consiste à prévoir, mesurer, agir et réagir. Et ce, sur les 3 horizons de planification de l'entreprise : le long terme (plan stratégique), le moyen terme (budget) et le court terme (plan d'actions opérationnels).
- **Les indicateurs de performance** évaluent le niveau de performance atteint au regard de l'objectif défini, l'indicateur de pilotage la réalisation des plans d'actions définis pour atteindre la performance.
- **Pour être pleinement efficace**, le tableau de bord doit obéir à certaines règles de forme et de fonds et conduire notamment à la prise de décisions lors de la réunion des acteurs de la performance.
- **Avec l'émergence de nouveaux outils décisionnels** et l'accélération des mutations, les dirigeants attendent d'avantage de leurs tableaux de bord et souhaiteraient disposer d'un véritable GPS qui apporte en permanence au pilote une notion d'atterrissement (heure d'arrivée) et le choix de nouvelles trajectoires en cas d'imprévus.

Chapitre 12

Manager par la valeur¹

Executive summary |

- **Créer de la valeur constitue sans doute la finalité du pilotage économique de l'entreprise.** La création de valeur ne résulte pas d'une simple décision. C'est l'entreprise dans son ensemble qui doit s'organiser autour d'un processus fort de management par la valeur.
- **Quelles sont les pratiques essentielles d'un management par la valeur ?** quels sont les facteurs clés de succès d'un déploiement efficaces et les principes de pesée de la performance ?

¹ Inspiré de l'article corédigé par F.-X. Simon et P. Durand paru dans la revue de la DFCG, *Échanges*, n° 166, 2000.

Le comité de direction de Visages se trouvait réuni. Paul était invité à y participer. Xavier prit la parole :

- Il y a quelques mois, j'ai annoncé que pour notre groupe Visages, la stratégie est clairement la création de valeur, quels que soient ses domaines d'actions stratégiques dans les activités négoce, industrielle ou de service. Il nous faut aujourd'hui faire des choix sur la pratique à retenir, puis déterminer, en matière de création de valeur et de management par la valeur, les rôles respectifs des trois composantes de l'encadrement de notre groupe, à savoir :

1. Le comité exécutif.
2. Le comité opérationnel.
3. L'encadrement.

J'ai demandé à Fanny et à Paul de nous préparer un document pour alimenter notre réflexion.

Paul commença son exposé ainsi.

- Après avoir lancé le débat entre la satisfaction de l'actionnaire comparée à celle du client ou du salarié, vous avez pris conscience de la nécessité d'un juste équilibre entre ces trois piliers de l'entreprise. Vous êtes convaincus de la nécessité de lancer une démarche création de valeur pour l'actionnaire dans votre entreprise. Par la suite le terme création de valeur sous-entendra à chaque fois « pour l'actionnaire ».

L'heure est donc venue de faire des choix essentiels :

- Faut-il limiter la démarche à la direction générale ou la déployer au sein de toute l'organisation ?
- Quelle mesure (ou métrique) adopter ?

Ces choix sont-ils indépendants ? À quel moment dans le processus ces choix devront-ils être faits ? ■

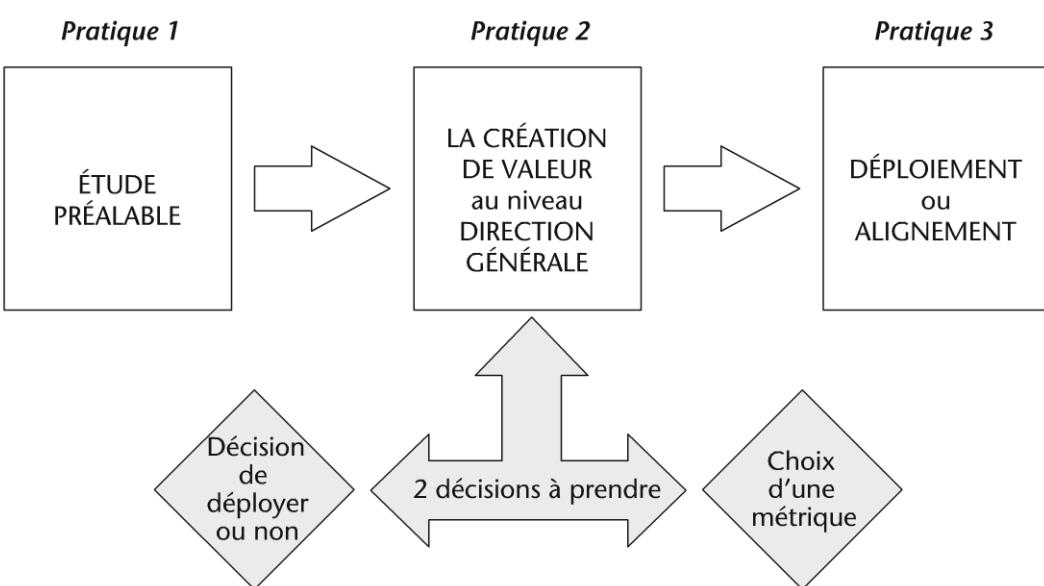


Figure 12.1 – Principales étapes d'un management par la valeur

Après avoir rappelé le contenu des trois pratiques, nous nous focaliserons sur la préparation des deux choix évoqués.

Trois pratiques

Pratique 1 : l'étude préalable

■ Provoquer la nécessité

L'étude préalable doit reposer sur plusieurs axes d'analyse portant sur :

- l'historique des performances opérationnelles et boursières ;
- l'étude de positionnement au niveau sectoriel et concurrentiel ;
- la prise en compte de la capacité culturelle de l'entreprise à accepter un changement, en particulier en termes de compétences et motivations.

■ Faire un « audit » création de valeur

Cet audit a pour objectifs :

- d'identifier les principaux gisements de progrès sur chaque levier de création de valeur (value drivers) à partir d'une étude sectorielle ;
- de déterminer les grandes priorités économiques et financières (croissance, rentabilité, rotation des capitaux) ;
- de faire le lien entre l'expression de la vision stratégique et la démarche création de valeur.

■ Se poser la question de l'organisation

La prépondérance du questionnement est inhérente à tout projet et doit couvrir plusieurs champs :

- celui des principaux leviers de création de valeur sur lesquels l'entreprise a de réelles possibilités d'agir en termes de croissance, rentabilité, rotation des capitaux ;
- celui du niveau de délégation souhaité pour garantir la meilleure efficacité en termes de création de valeur ;
- celui des rôles respectifs des acteurs opérationnels et fonctionnels dans le processus de création de valeur.

Pratique 2 : la création de valeur au niveau direction générale

La création de valeur, vecteur de l'amélioration de la performance, est un véritable processus. Celui-ci conduit à établir un diagnostic stratégique des activités de l'entreprise ; cette démarche pouvant être structurée autour des étapes suivantes.

■ Retenir le meilleur portefeuille d'activités

Dans cette perspective, la direction générale doit :

- mener un diagnostic stratégique de chacune de ses activités en termes de marché, concurrence, clients, fournisseurs, nouveaux entrants, nouveaux produits, réglementation ;
- mettre en perspective les ambitions de chaque business plan en termes de création de valeur ;
- estimer la capacité de chaque activité à atteindre les objectifs visés ainsi que les risques associés.

Cette étape peut conduire à une réorganisation, voire à un recentrage du portefeuille d'activités, qui se traduit par des actions d'acquisition ou de cessions touchant certaines activités.

■ Allouer les ressources par activité

Une fois les activités ciblées, la direction générale est confrontée à deux types de décisions :

1. Pour les activités en position de création de valeur, la règle est d'investir tout en maintenant la performance en rythme de création de valeur.
2. Pour les activités en position de destruction de valeur, il convient de désinvestir d'abord et ne réinvestir que lorsque des perspectives de revenir en position de créer de la valeur sont solides.

■ Fixer les objectifs

À ce stade, il faut déterminer les indicateurs essentiels de performance et de pilotage de la création de valeur (voir le chapitre précédent).

■ Choisir une structure financière adaptée

Cette étape se traduit notamment par la détermination du niveau d'endettement optimal en termes de création de valeur soit au niveau groupe, soit au niveau activité.

■ Mettre en place un système d'incentives et de reconnaissance des performances

Ce système doit être mis en place progressivement au niveau des trois cercles hiérarchiques, pour le comité exécutif dans un premier temps, puis le comité de direction avant d'envisager de l'étendre à l'ensemble des membres de l'encadrement lié à la création de valeur.

Cette étape est critique, car elle permet de faire le lien, par le biais de l'intéressement/incentive, entre la direction générale, l'encadrement et la performance constatée par l'actionnaire en termes de création de valeur.

L'expérience vécue au sein d'entreprises ayant mis en place une culture et des actions orientées création de valeur montre que la question de la motivation et de la reconnaissance est rapidement posée par les managers. La motivation peut revêtir de nombreuses formes :

- mettre la barre haut, avoir un niveau d'exigence élevé, demander toujours plus aux meilleurs ;
- reconnaître et mettre en avant les réussites (journal interne, Intranet, témoignages au cours de réunions, conventions rassemblant l'encadrement en présence de la direction générale,...) ;
- mettre en place des challenges ;
- mettre en place le système d'incentives.

Pratique 3 : le déploiement au sein de l'organisation

Une fois les aspects métriques (mesures et pesées) réalisés, le déploiement ou l'alignement de l'organisation relève d'une véritable gestion de projet en termes d'organisation fonctionnelle et opérationnelle.

Sur le plan opérationnel, il y a trois règles d'or.

■ Règle d'or n° 1 : s'assurer d'une organisation claire et décentralisée

En cohérence avec le portefeuille d'activités, il est nécessaire de s'adresser à des business units (BU) regroupant naturellement les principaux leviers de la création de valeur (croissance, rentabilité, rotation des capitaux) sur une zone de responsabilité choisie suivant un critère géographique, ou produits ou clients.

Pour ces BU auront été clarifiés les niveaux de délégation adaptés à la décentralisation choisie et l'on s'assurera que ces niveaux sont acceptés par les responsables des BU.

Le rôle respectif des opérationnels et des fonctions centrales sera clairement défini et accepté.

■ Règle d'or n° 2 : mettre en place et faire vivre les relais hiérarchiques et fonctionnels

Au niveau hiérarchique, il convient de distinguer trois cercles :

1. Au niveau du comité exécutif. En général en place, il se réunit à un rythme mensuel et est relayé par les comités de direction des BU avec la même fréquence.
2. Au niveau comité opérationnel. Ce 2^e cercle est rarement formalisé, alors qu'il est clé dans un processus d'alignement. Les réunions semestrielles ont pour objectif d'informer sur les performances, d'échanger les expériences, de former, de reconnaître les champions.
3. Au niveau encadrement. Ce 3^e cercle doit être une cible privilégiée pour la communication sur la vision, les objectifs et les résultats.

Les réseaux fonctionnels s'articulent autour :

- de la fonction finance/contrôle de gestion, de la fonction ressources humaines et d'une fonction métier principal (R & D, logistique, production, commercial grands comptes, marketing) ;
- de réseaux constitués, pour chaque fonction, des responsables centraux et de leurs correspondants en BU ;
- il est également possible et recommandé dans les grands groupes de créer des réseaux de personnes responsables de la gestion, l'animation et le reporting. Ce corps ou réseau de référents, cash winners, cash génération, cash challenger, etc. aura pour missions principales :
 - de sensibiliser (communication) l'ensemble des niveaux hiérarchiques au concept de création de valeur. Il amènera le niveau 1 du comité de direction à formaliser les liens entre stratégie et création de valeur ainsi que les délégations de responsabilités permettant d'agir sur les leviers opérationnels créateurs de valeur. Il conduira le niveau 2 du comité opérationnel à s'approprier le concept et à définir les indicateurs opérationnels permettant le suivi de la création de valeur (concertation et consensus). Et enfin il amènera le niveau 3 des financiers à assurer la cohérence entre indicateurs opérationnels et indicateurs financiers ;

- d'animer le dialogue de gestion relatif à la création de valeur au niveau groupe et au niveau métier ;
- de s'assurer de l'alignement de l'organisation eu égard à la création de valeur ;
- de s'assurer que tous les leviers sont tenus ;
- de s'assurer que toutes les personnes ont un rôle à jouer.

Le profil de ces personnes, acteurs clés du déploiement et de l'alignement de l'ensemble des membres de l'organisation, sera :

- être professionnel dans les domaines production et/ou management de projet et/ou achat et/ou financier ;
- avoir une expérience en conduite du changement ;
- avoir une expérience en gestion/réduction des capitaux employés ;
- posséder une capacité à animer des réunions ;
- posséder une capacité à communiquer, à convaincre ;
- posséder une capacité à résister et à challenger chaque responsable au sein de son organisation ;
- avoir une forte personnalité ;
- avoir une pratique courante des langues (au moins anglais, plus français ou espagnol ou allemand) dans les groupes internationaux.

Ces réseaux se rencontrent mensuellement pour faire le point sur les performances de la fonction, partager des expériences, des méthodes et des outils mis ou à mettre en place. Ils sont également un espace privilégié de formation pour soi et pour les opérationnels.

■ Règle d'or n° 3 : privilégier la formation à forte valeur d'alignement

Pour l'encadrement, la formation sera plutôt de type vulgarisation sur les leviers et sur les déterminants (drivers et microdrivers) de la création de valeur et sur l'explication de la vision, du projet d'entreprise, etc.

Pour les fonctionnels, elle visera à une meilleure compréhension des défis à relever par les opérationnels afin de leur offrir une meilleure assistance.

Pour les opérationnels, les actions de formation mettront l'accent sur ce qui est directement lié aux déterminants de la création de valeur, en s'appuyant essentiellement sur l'arbre de la création de valeur.

Les membres du comité opérationnel bénéficieront de formations spécifiques lors des réunions de ce comité au cours desquelles l'accent

sera mis sur ce qui est lié au changement, à la création de ruptures, à l'entrepreneurship.

Une formation spécifique des membres du comité exécutif consistera à privilégier l'échange d'expériences sur la mise en place de la démarche création de valeur avec d'autres équipes dirigeantes.

Bien sûr, il convient de prévoir un dispositif spécifique pour la mise à niveau des nouveaux entrants.

Deux grands choix

Manager par la valeur implique deux grands choix, celui du déploiement et celui de la métrique. Une fois ces décisions prises, il convient de :

- piloter le déploiement comme un projet ;
- mettre en place le « cercle vertueux ».

Mettre en place le « cercle vertueux »

Communication, définition des critères, suivi des performances, pesée et récompense constituent le cercle vertueux du management par la valeur.

La communication doit être sur la vision, les objectifs, les batailles, etc. Le sens doit être compris par tous. Cette communication doit utiliser tous les relais identifiés ci-dessus. Véritable effort pédagogique, il ne faut en aucun cas craindre la redite, la répétition.

La définition de quelques critères mesurables de performance, (indicateurs peu nombreux : de 1 à 5), doit conduire à retenir :

- soit un critère global lié à la création de valeur (VEC, EVA®, SVA™, CFROI™, ROCE...) ;
- soit un ensemble d'indicateurs reliés aux déterminants de la création de valeur. Dans ce cas, les indicateurs retenus doivent être hiérarchisés et pondérés.

Le suivi des performances mensuelles sur ces critères mesurables pour le groupe et chaque BU se fait selon un tableau de bord de gestion adapté, si besoin, à chacun des 3 cercles hiérarchiques.

La pesée consiste à apprécier la performance des opérationnels et des fonctionnels. En pratique, la méthode consiste à passer d'une performance sur un critère à une pesée, à une notation. C'est l'étape inter-

médiaire entre le tableau de bord de gestion et les incentives. Il faut que cette pesée soit expliquée et comprise par toutes les personnes concernées par l'incentive. C'est le rôle du directeur général, avec l'appui du contrôleur de gestion et du directeur des ressources humaines. Vous trouverez en annexe une fiche pratique illustrant un exemple de pesée.

La récompense de la performance s'articule autour d'un système d'incentives adapté, en nature et en importance, au niveau de responsabilité.

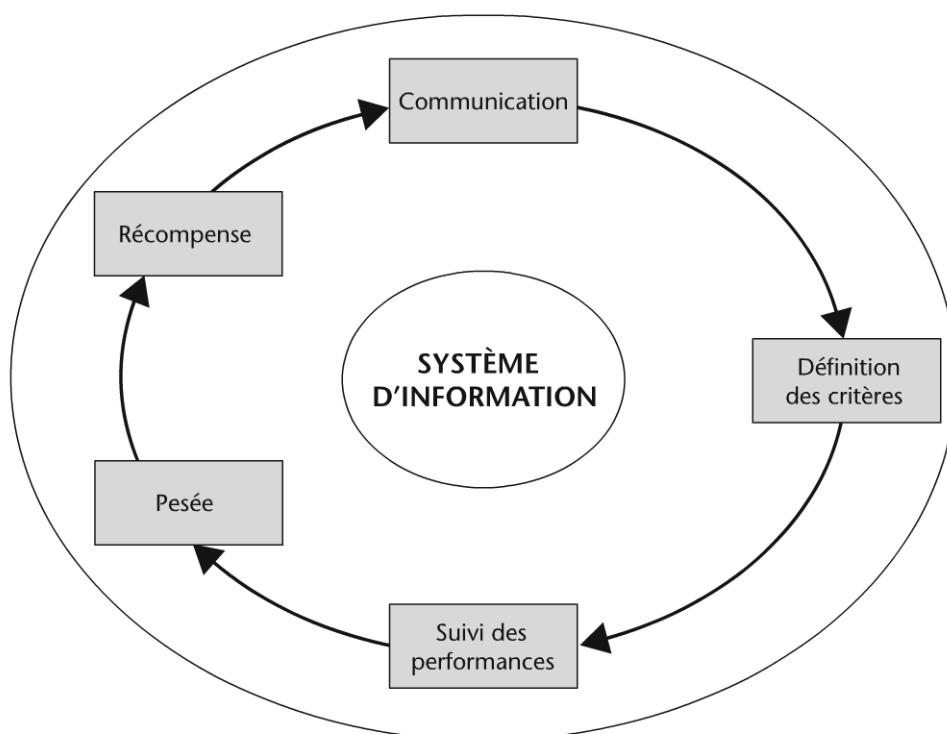


Figure 12.2 – Cercle vertueux d'un management par la valeur

Piloter le déploiement comme un projet

■ Déploiement ou non de la démarche

Les questions à se poser pour savoir si l'on déploie ou non sont donc de deux ordres :

1. Ordre « organisation, métier, culture ». Cette dimension peut se travailler. Ainsi, si le choix est le déploiement, on peut faire évoluer l'organisation et le management.
2. Ordre « enjeux en matière de création de valeur » (les leviers pour la croissance, la rentabilité, la rotation de capitaux sont-ils centraux ou répartis ?). Sur cet aspect, il sera plus difficile de s'adapter si les conditions du déploiement ne sont pas réunies.

Voici quelques situations types caricaturales avec, pour chacune d'elle, une tentative de réponse à la question : faut-il ou non déployer la démarche création de valeur en profondeur dans l'organisation ?

Tableau 12.1 – Situations de déploiement ou non de la démarche de création de valeur

	Oui	Non
L'organisation est culturellement centralisée		x
Le principe de délégation est mal compris		x
L'entreprise est organisée autour d'un métier unique		x
Le groupe est organisé en branches avec chacune son propre marché et sa propre concurrence	x	
La croissance se réalise par des gens de terrain	x	
La croissance se fait grâce à des négociations menées au plus haut niveau		x
Le principal poste de charge est le poste achats et les achats sont négociés en central		x
Les charges salariales représentent plus de la moitié des charges et les effectifs sont dispersés (usines, agences, points de ventes, etc.).	x	
La productivité repose sur des responsables locaux		
La gestion du besoin en fonds de roulement repose sur des initiatives de responsables terrain tant pour le crédit clients que pour les stocks	x	
Il n'y a pas de stocks et aussi bien le crédit clients que le crédit fournisseurs sont négociés en central		x

Lorsque la décision de déployer est arrêtée, il convient de déterminer le type d'indicateurs à retenir pour maîtriser ce déploiement, c'est-à-dire choisir entre un indicateur global et les déterminants de la création de valeur.

Nous vous proposons ci-après les avantages et limites de ces deux approches (pour plus de détail, voir la fiche pratique en annexe).

Indicateur global

Avantage :

- Proche de la mesure faite par l'actionnaire (pour autant que l'indicateur soit bien choisi).

Limite :

- Pas possible de décliner d'autres critères (données non financières, critères sociaux, indicateurs liés à la préparation de l'avenir, etc.).

Déterminants de la création de valeur (value drivers)

Avantages :

- On reste dans le langage opérationnel.
- Pas limité aux seuls critères économiques.
- Plus facile de distinguer les critères propres aux opérations et ceux propres aux fonctions.

Limites :

- Suppose une réflexion plus engageante sur la nature des value drivers retenues.
- Nécessite d'établir des liens entre certains indicateurs physiques opérationnels et indicateurs financiers.

■ Organisation d'un déploiement

Lorsque l'entreprise a opté pour un déploiement au sein de l'organisation de la culture création de valeur, le premier réflexe consiste à choisir les membres du comité de pilotage en fonction :

- d'un profil (imagination et pragmatisme) ;
- de leur niveau d'adhésion au projet (conviction nécessaire) ;
- et surtout de leur pouvoir (réel ou influence) au sein des fonctions finance et ressources humaines mais aussi au sein des BU.

Les tâches du comité de pilotage consistent à :

- élaborer le plan d'actions (projets, phases, calendrier, responsabilité) ;
- hiérarchiser les sous-projets suivant un critère : la valeur d'alignement ;
- coordonner les équipes techniques ;
- mesurer la progression de l'alignement.

À ce stade, il est opportun de s'interroger sur la pertinence et l'utilité d'une assistance extérieure.

- Pour quoi faire ? Pour raisonner en termes de comblement de manque vis-à-vis des équipes internes :
 - besoin technique sur certains points du « cercle vertueux » ;
 - besoin pour le lancement et la tenue du comité de pilotage ;
 - disponibilité en temps pour s'assurer d'une mise en place indépendante des surcharges ponctuelles des équipes internes ;
- Comment choisir ? En rédigeant un cahier des charges et en le proposant aux cabinets retenus. Il convient de définir, préalablement au dépouillement des réponses, les critères de choix d'un cabinet.

■ Les facteurs clés de succès d'un déploiement

- Une démarche top-down : le comité exécutif, le comité opérationnel et enfin l'encadrement. Si le top n'est pas convaincu, notre recommandation est d'arrêter.
- Une démarche progressive. La progressivité doit être à tous les niveaux :
 - progressivité dans l'organisation (cf. ci-dessus) ;
 - progressivité pour les incentives (progressivité en nombre de personnes concernées, en montant, en complexité) ;
 - progressivité dans les retraitements comptables pour appliquer la mesure de performance (simples avant de complexifier) ;
 - progressivité dans la nature des critères de mesure de performance (d'abord les leviers, déterminants de la création de valeur avant d'utiliser un indicateur global), etc.
- Une démarche adaptée à l'entreprise. Toute démarche de déploiement est du sur mesure en raison des spécificités de l'entreprise (métier, organisation, culture).
- En cas d'assistance par un cabinet extérieur, veiller à l'appropriation par les équipes internes des apports en matière de mesure, de management suivant la création de valeur ou de conduite du déploiement.
- Une communication interne adaptée. La création de valeur n'est pas un axe de communication en tant que tel. Il convient de communiquer sur la vision, sur les batailles à mener, sur les critères de performance, sur les victoires obtenues, etc.
- Une communication externe en phase avec l'avancement réel de la démarche. Il faut trouver un juste équilibre entre :
 - trop de communication ;
 - trop peu, car les actionnaires souhaitent que leur soit expliqué la façon dont on s'organise en profondeur pour répondre durablement à leurs attentes.

La pesée des performances

Les principes

Apprécier la performance d'individus, d'équipes ou encore d'une entité, filiale ou non, n'est pas simple. Les méthodes sont souvent perçues

comme contestables, voire « à la tête du client », en ce qui concerne tant les montants que ce qui touche à leur mode d'affectation.

Les approches de type objectives existent. Nous vous livrons ici une méthode qui a fait ses preuves dans un grand groupe et qui est transposable à tous les niveaux de l'organisation.

Elle suppose un préalable : cette méthode de pesée et les règles d'allocation doivent être présentées au début de l'exercice ou de la période pour lequel elles s'appliquent.

Il convient de préciser :

1. les indicateurs de performance retenus ;
2. leur poids respectif dans la lecture de la performance (base 100) ;
3. le nombre de points totaux qui sera réparti pour chacun des critères ;
4. la référence sur laquelle s'appliquera effectivement la pesée finale ;
5. la méthode d'appréciation de la performance (valeur relative, valeur absolue, progrès, % ...) ;
6. le montant minimum d'incentives (bonus, primes...) garanti quoi qu'il arrive, ceci afin de motiver les personnes concernées. Certains éléments de performance globale sont sujets à des évènements sur lesquels l'individu, l'entité, le groupe n'ont aucun levier d'action.

Ceci est illustré par l'exemple ci-dessous.

Tableau 12.2 – Méthode de pesée de performances : exemple multicritères

Indicateurs de performance (1)	Critère n° 1 ROCE	Critère n° 2 Évolution du CA	Critère n° 3 Spécifique (*)	TOTAL
Pondération (2)	60 %	25 %	15 %	100 %
Individu ou équipe 1				
Individu ou équipe 2				
...				
Individu ou équipe n				
Référence (4)	Objectif ou concurrence,...	Évolution du marché, part de marché,...	Objectif	x Keuros
Méthode d'appréciation (5)	% de progrès	% d'évolution par rapport au marché	Atteinte : oui/non	
Total des points à répartir (3)	600	250	150	1 000 (6)

(*) Par critère spécifique, nous entendons un critère négocié avec la direction, qui tient compte :

- de la nature de l'activité gérée (industrielle, commerciale, supply chain, projet, R & D, fonction support,...) ;
- des ambitions propres de l'individu ou de l'entité, et qui s'inscrit et contribue au projet de l'entreprise.

Ce peut être :

- la conquête d'un nouveau marché ;
- le lancement d'un nouveau produit ;
- la conception d'une nouvelle gamme de services ou de produits ;
- la réduction de délais ;
- le rachat d'un concurrent dans tel pays ;
- la mise en place d'un nouveau schéma d'intéressement, d'incentives ;
- la mise en place d'un nouveau système d'information (SI) (ERP, GPAO, EIS, SIAD, outil de reporting ou de consolidation, big data...) ;
- la mise en place d'une organisation décentralisée, transversale, l'externalisation de telle ou telle fonction ou processus,... ;
- le respect des normes environnementales dans telle ou telle région du monde,...

Une fois les résultats connus, le travail consiste à :

- Classer les performances de chacune des parties concernées en termes de progrès, soit en valeur absolue, soit en valeur relative.
- Affecter les points en fonction du classement et du niveau de la performance.
- Arrêter définitivement le montant du total de points à répartir.
- Calculer le montant total définitif du bonus global.
- Calculer les bonus individuels.

Illustration

Soient trois divisions dont l'activité porte sur le même marché.

- la division 1 a eu un CA en évolution de 7 % ;
- la division 2 a constaté un CA en progrès de 3 % ;
- la division 3, créée 2 ans auparavant, a progressé de 12 %.

Tableau 12.3 – Exemple de pesée sur le critère « évolution du chiffre d'affaires »

Indicateur de performance	Critère n° 2 Évolution du CA (a)	Affectation des points (b)	Commentaires
Pondération	25 %		
Division 1	7 %	90	Performance remarquable compte tenu, l'année précédente, d'une part de marché existante de 9 %.
Division 2	3 %	20	Performance insuffisante s'expliquant, en partie, par la perte d'un client significatif pour cause de faillite.
Division 3	12 %	140	Performance exceptionnelle permettant d'atteindre une part de marché de 6 %.
Référence marché	5 %		
Total des points à répartir (c)	250 (c)	250 (c)	

À ce stade, la pondération et l'affectation des points (b) relèvent de l'arbitrage de la direction générale, qui se doit d'écouter les arguments factuels permettant de nuancer la lecture des performances.

Il est alors procédé de même pour les autres critères pour arriver à un tableau intermédiaire du type suivant :

Tableau 12.4 – Récapitulatif en points des résultats d'une pesée multicritères

Indicateurs de performance	Critère n° 1 ROCE	Critère n° 2 Évolution du CA	Critère n° 3 Spécifique	TOTAL (c)
Division 1	300	90	0	390 (c)
Division 2	200	20	75	295 (c)
Division 3	100	140	75	315 (c)
Total (c)	600 (c)	250 (c)	150 (c)	1000 (c)

Une fois le montant total du bonus à répartir connu (d), la répartition (e) se fait au prorata des points (c).

Tableau 12.5 – Récapitulatif en euros des résultats d'une pesée multicritères

Indicateurs de performance	Critère n° 1 ROCE	Critère n° 2 Évolution du CA	Critère n° 3 Spécifique	TOTAL (c)	BONUS
Division 1	300	90	0	390 (c)	19 500 euros (e)
Division 2	200	20	75	295 (c)	14 750 euros (e)
Division 3	100	140	75	315 (c)	15 750 euros (e)
Total (c)	600 (c)	250 (c)	150 (c)	1000 (c)	50 000 euros (d)

Il est clair que cette méthode « objective » laisse encore un peu d'espace à un peu de subjectivité quant à l'exactitude des points accordés. Mais chaque responsable, pour avoir vécu lui-même cette méthode, sait reconnaître le caractère exceptionnel ou non d'une performance.

Il est toujours possible d'affiner la méthode en définissant préalablement la façon d'acquérir des points, comme par exemple : un point supplémentaire de part de marché ou X millions d'euros de CA donnent tant de points. La correction finale pour respecter le total de 250 annoncé dès le départ se fait alors proportionnellement au total des points attribués.

Exemple

- La référence évolution du marché est le médian. Toute atteinte vaut 250/3 divisions, soit 83 points ;
- tout point de part de marché au-delà ou en deçà donne droit ou retire 20 points. On évitera si possible de donner des points négatifs ;
- soit dans notre exemple :

Tableau 12.6 – Exemple de pesée objective basée sur la prise de parts de marché

Indicateur de performance	Critère n° 2 Évolution du CA	Affectation des points	Équivalent 250
Division 1	7 %	123	79
Division 2	3 %	43	28
Division 3	12 %	223	143
Référence	5 %		
Total des points à répartir	250	390	250

La pesée est humaine. C'est la raison pour laquelle il faut laisser de l'espace, certes aux Faits, à la Détermination, à l'Imagination, mais également à l'Écoute de ceux qui agissent : La pesée est un DÉFI.

Erreurs à éviter

- Se passer d'une analyse préalable qui prépare à se poser les bonnes questions et permet de faire les bons choix de métrique et de niveau de déploiement de la démarche de création de valeur.
- Penser que l'alignement des opérationnels suffira sans un cadre stratégique approprié.
- À l'inverse, se limiter au niveau stratégique et ne pas impliquer tous ceux qui, en pratique, ont une influence déterminante sur la croissance, sur les résultats et sur la rotation des capitaux.
- Vouloir aller trop vite.
- Adopter pour les « grandes décisions » une métrique trop simple et trop éloignée des mécanismes de création de valeur sur les marchés financiers.
- Transformer les opérationnels en financiers en utilisant trop rapidement des indicateurs globaux dans la phase de déploiement.
- Et oublier de reconnaître et valoriser les performances.

Un dernier conseil

Attention, si vous mettez tous ces conseils en pratique et que vous améliorez votre capacité à créer de la valeur, une autre exigence vous attendra rapidement : trouver des opportunités de croissance en maintenant le niveau de performance atteint.



Avis d'expert

Nicolas Berland, Professeur des Universités
– Université Paris-Dauphine

Manager par la valeur : un progrès pour autant qu'on en maîtrise ses contours

Au début des années 1990, de jeunes auteurs publient un rapport au titre étonnant : « Pourquoi licencie-t-on ? »

Elèves Polytechniciens, ils sont encadrés pour leur mémoire par Francis Mer et ont alors accès à de nombreux plans de licenciement. Ils publient sous forme d'article

leur « découverte » : de nombreuses entreprises utilisent des indicateurs erronés de mesure de la performance pour prendre des décisions de licenciement. Ces indicateurs sont de type « chiffre d'affaires/effectifs ». Cet indicateur, auquel il faudrait préférer celui de « valeur ajoutée/effectifs », ne permet pas des comparaisons simples entre entreprises, ni même le suivi de la performance d'une entreprise dans le temps. En effet, son utilisation suppose que les structures des entreprises soient comparables en termes, par exemple, de recours à la sous-traitance, de degré d'intégration, voire de financement des équipements. Si ces conditions ne sont pas réalisées, alors l'utilisation d'un ratio de type « chiffre d'affaires/effectifs » introduit de nombreux effets pervers, voire conduit à licencier des personnes ou fermer des sites... rentables.

J'ai souvent eu à constater de telles dérives dans les décisions d'entreprise. Ainsi, cette décision de licencier fondée sur l'EVA (*Economic Value Added*) qui utilisait un coût du capital moyen en France constaté depuis 20 ans quand les principes de l'EVA préconisent d'utiliser une espérance (valeur future) du coût du capital spécifique à l'entreprise, soit exactement l'inverse. Pour autant, ce n'est pas l'outil qui est en cause. Il est bien connu (depuis les travaux d'Alfred Marshall au XIX^e siècle). Il est très pertinent, simple d'utilisation mais parfois mal compris par des gens dont la formation en gestion n'est pas satisfaisante. L'EVA permet de sélectionner des projets rentables et donc d'accroître le bien-être collectif. Que conclure de telles observations ? Sans doute qu'il est grand temps et important de renforcer la rigueur de nos connaissances en gestion. La création de valeur passe par de solides connaissances, des concepts discutés et assimilés, et finalement une mise au jour des hypothèses cachées de chaque technique.

L'essentiel |

- **Plus que piloter le résultat, il appartient à l'entreprise de piloter la création de valeur. Le management par la valeur s'impose comme une meilleure pratique au sens des « best practices ».**
- **La démarche de management par la valeur requiert une implication forte de la direction générale pour définir la stratégie, arrêter les choix, allouer les ressources et favoriser le déploiement au sein de l'organisation.**
- **S'inscrire dans un cercle vertueux du management par la valeur implique d'assurer une communication efficace à tous les niveaux de l'organisation et nous l'observons de plus en plus de récompenser la performance réalisée.**
- **Manager par la valeur constitue un projet pour lequel l'entreprise doit élaborer un processus de déploiement et définir son système de pesée des performances.**

Chapitre 13

Communiquer

Executive summary |

- ▶▶ **Quelle serait l'efficacité des outils sans une communication adaptée à tous les niveaux de l'entreprise ?**
- ▶▶ **La communication** était présente en filigrane dans tous nos développements. Entreprendre est avant tout aventure humaine et seule une bonne communication autour des objectifs clés assure mobilisation, adhésion et coordination des moyens vers une même ambition.
- ▶▶ **C'est la communication** qui permet aux navigateurs de maintenir le cap. Alors bons vents ! Cap : « Tous gestionnaires ».

Le cercle vertueux d'un management par la valeur prenait place : Critères de performance, le suivi de ces performances, leurs pesées et les récompenses associées avaient fait l'objet d'un véritable de réflexion, de partage au sein du comité de direction de la société Visages.

Les premiers résultats vinrent rapidement.

Une nouvelle exigence commençait à naître. Il fallait les communiquer. Certes, mais à qui ? et comment ?

Les différences entre reporting, pilotage, performance, tableau de bord et contrôle de gestion devenaient floues.

Nous avions de nombreux avis :

Il faut communiquer aux salariés, aux collaborateurs, aux clients, aux fournisseurs clés, dont les banquiers, bien sûr aux actionnaires, voire d'autres parties prenantes, depuis que nous faisons appel public à l'épargne, nous faisons l'objet d'analyse, de scoring, de rating, de...

Bref, le nombre des parties prenantes, *shareholders* et *stakeholders*, ne cessait de croître. Le beau dialogue de gestion qui s'était progressivement mis en place autour de fondamentaux, tels que la structure des dossiers du Business Plan (pitch), du dossier budgétaire (commentaires), ou encore des éléments constitutifs du dossier d'investissement.

Les commentaires mensuels du Tableau de bord bâti selon le BSC (Balanced Score Card) assorti de KPI ne faisaient plus de secrets en tant que FAITS, et il n'était pas rare que réunions debout et autres réunions cockpit prennent place périodiquement au sein de l'entreprise.

Autant dire qu'un dialogue de gestion s'était engagé. Mais depuis quelques semaines nous commençons à nous sentir un peu embarrassés, quelques ratés de communication ayant été constatés.

Xavier, notre Directeur Général et Fanny, notre femme de chiffres décidèrent de créer un groupe de travail et de réflexion avec Dominique, notre responsable des Ressources Humaines autour de cet aspect : la communication. Ils appellèrent ce groupe « Des chiffres et des hommes ».

Après quelques séances, ils vinrent nous présenter quelques transparents pour structurer la communication au sein de notre société. ■

Le processus de communication

Communiquer est un processus qui s'articule autour des éléments suivants :

Informer + Former + Faire adhérer + Impliquer

Informer

C'est le grand retour de la mesure, comme le rappelait Thierry Moulon-guet, directeur général adjoint, directeur financier, de Renault, dans une interview parue dans la revue *Finance & Gestion* : « La performance se gère dans la rigueur absolue : tout doit être quantifiable. »

La communication interne et externe doit être cohérente, et éviter l'asymétrie d'informations à l'égard de l'ensemble des parties prenantes.

Il convient de normer cette information sur tous les axes qui la caractérisent :

Contenu, périodicité, origine, traçabilité, niveau de fiabilité accordé...

De véritables chantiers, autour des notions de contrôle interne, se mettent en place, pour être en conformité avec les nouvelles réglementations en vigueur (Nouvelle Réglementation Économique (NRE), Loi sur la Sécurité Financière (LSF), Sarbanes Oxley Act (SOX), 8^e directive européenne, au nom de la transparence, la gestion des risques et la fiabilité des informations financières.

Pour réussir cette information, il convient, a minima, de définir préalablement :

- Un glossaire des mots clés, une vingtaine environ qui seront à la base du langage commun de gestion économique et financière.
- Un ou plusieurs supports de communication interne, telle que lettre mensuelle ou trimestrielle faisant régulièrement le point sur les indicateurs clés de performance et les principales actions mises en œuvre. À chaque fois qu'un indicateur est mentionné, sa définition est rappelée.

Former

Mieux comprendre la gestion économique, les objectifs de l'entreprise et sa propre contribution, dans le cadre de la concurrence, est un souci partagé par l'ensemble des salariés, tels qu'en témoignent l'amendement Dassault, les différentes enquêtes réalisées auprès des entreprises :

- L'amendement Dassault inscrit à l'article 37 prévoit « la définition et les conditions de mise en œuvre, à titre facultatif, d'actions de formation économique en vue de mieux comprendre la gestion et les objectifs de l'entreprise dans le cadre de la concurrence internationale ».
- Ces dispositions vont dans le sens de nombreuses enquêtes publiées par des organismes tels que l'AMF ou encore FinHarmony sur les pratiques des universités d'entreprise. Il en ressort :

- que trois Français sur quatre ne connaissent rien, ou presque, aux mécanismes financiers ; plus des deux tiers considèrent que les placements financiers présentent un univers complexe et les trois quarts jugent leur niveau de connaissance insuffisant pour lire la presse financière. Un Français sur trois serait prêt à suivre une formation sur le sujet ;
- que pour plus des trois quarts des salariés, une meilleure connaissance et compréhension des indicateurs économiques de leur entreprise constitue un facteur d'adhésion.

Face à ce besoin, véritable défi économique, FinHarmony a développé de nombreuses solutions originales plébiscitées par les entreprises, leurs dirigeants, les salariés et leurs représentants syndicaux. Des modules de formation-action en présentiel ou digitaux sont réalisés au cours de sessions courtes (de 2 heures à 3 jours), fondées sur une pédagogie innovante, ludique (alternance de jeux sur Ipad ou non, plateau de jeu, vidéo-learning, whiteboards, mises en situations, brainstorming, classes virtuelles...) et participative, avec une forte mobilité des participants.

L'idée majeure est née en même temps que ce livre et consiste à considérer les salariés comme des personnes ayant déjà une bonne culture de gestion acquise soit à titre privé, soit dans le cadre d'activités extraprofessionnelles. Partant de l'analogie avec la vie privée, la formation consiste à établir un lien permanent entre ses expériences personnelles et l'entreprise et son Business Model en s'appuyant sur un fil conducteur.

Ce type de formation donne lieu depuis des années à des déploiements intensifs en France et à l'international pour la plupart des groupes du CAC 40 dans des contextes différents :

- Formation à la donne économique pour tous en vue de permettre aux dirigeants et à l'encadrement de jouer pleinement leur rôle de relais, de donneur de sens.
- Changement de culture et de pratique, comme par exemple le passage d'une économie reposant sur des contrats en cost + fee évoluant vers des forfaits.
- Réalisation d'un LMBO, qui nécessitait à la fois de réduire l'endettement et aligner les salariés du groupe sur des enjeux de performance clairement identifiés (cash, réduction de BFR, Free cash Flow...).
- Mise en place de plans de progrès opérationnels orientés résultats économiques

- Mise en place d'un actionnariat salarié accompagné d'un droit à la formation à l'économie d'entreprise.
- Refonte de système de tableaux de bord incorporant des indicateurs d'activité mal compris et/ou inutilisés.

Faire adhérer

Ce n'est que lorsque les étapes précédentes ont été engagées que cette phase peut être envisagée avec succès.

Piloter la performance c'est effectivement s'inscrire dans cette logique de progrès continu qui consiste à prévoir, mesurer et agir.

Faire adhérer, cela consiste à expliquer et s'assurer que chacun dans l'entreprise :

- a une vision claire de l'objectif à atteindre et de la mission, l'activité ou la tâche à accomplir à son niveau (axe Prévoir). C'est répondre à des questions aussi simples que « Quoi ? » et « Combien ? ».
- connaît la raison pour laquelle un tel niveau d'exigence est souhaité et en cours d'exercice quelle est l'origine de sa performance bonne ou mauvaise (axe « Pourquoi ? »). C'est le fait générateur, l'origine, la cause.
- a une idée précise des actions correctives, préventives, correctrices, curatives... à mettre en œuvre, des bonnes pratiques, des solutions... (c'est l'axe du « Comment ? »).

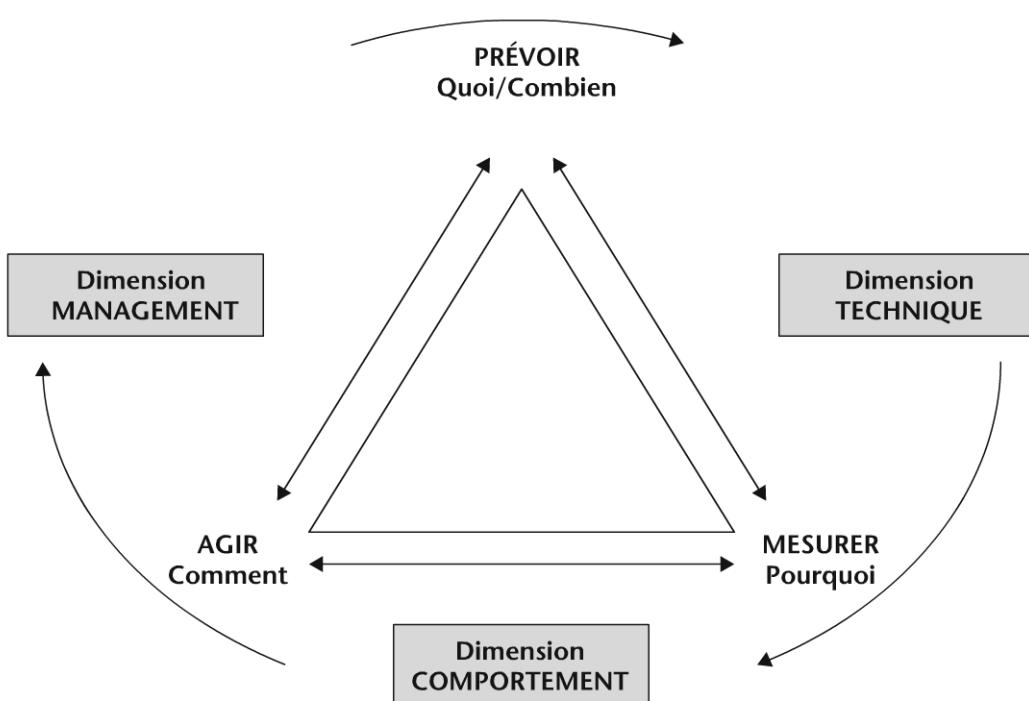


Figure 13.1 – Prévoir, mesurer et agir

Impliquer

C'est sans doute le volet le plus difficile de toute communication. Une fois l'adhésion obtenue, il convient de mettre en œuvre ses compétences manageriales. Pour traiter de ce sujet, il faudrait y consacrer un livre entier. Et ce n'est pas l'objet de cet ouvrage.

Les chiffres et les hommes doivent coexister harmonieusement. Les femmes et les hommes ne sont pas des chiffres, des unités, des ETP, des euros, un nombre d'actions... Les chiffres qui n'ont pas d'âme, qui ne sont pas animés, qui ne vivent pas ne parlent pas aux hommes.

Comment réconcilier les hommes avec les chiffres si ce n'est en leur donnant du sens, en les partageant, en en faisant le ciment, en les transformant en liant, en les utilisant avec le souci d'un langage commun ?

Il s'agit de leur donner une dynamique, d'y associer un commentaire qui mette en avant les actions entreprises par les femmes et les hommes.

Nous pensons, naïvement, qu'une bonne communication repose sur notre sacro-saint principe, non du principe anglo-saxon KISS (Keep It Simple and Stupid), mais du French KISSSS :

Keep

It

Simple

Small

Speed

Sharing

Nous espérons que ce livre vous y aide modestement, vous permette de mieux appréhender la performance économique de votre groupe, de votre entreprise, votre unité, votre département, votre atelier, votre service, votre agence, votre équipe...

Bref, qu'il contribue à ce que vous soyez « Tous gestionnaires ».



Avis d'expert

Marc Gomes, Directeur Développement des Ressources,
Groupe Carrefour

Les managers sont souvent confrontés à des éléments ou concepts financiers qu'ils n'appréhendent pas bien. Pour piloter efficacement leur activité, ils doivent non seulement les comprendre mais également les analyser et les communiquer aux autres. De plus, cela leur permet de bien interagir avec leurs directeurs financiers et de leur poser les bonnes questions, voire de les challenger. Chez Carrefour, nous avons décidé de développer un programme de deux jours dédié à ces sujets sous le sponsoring du Directeur Financier Groupe. Ce programme de formation destiné aux cadres dirigeants et managers de Carrefour fait donc désormais partie de l'offre Leadership de l'Université Carrefour.

Comprendre les états financiers et la manière dont sont mesurées les performances économiques et financières de Carrefour, mesurer l'impact des décisions business sur la viabilité financière, comprendre les exigences de rentabilité et d'investissement du groupe Carrefour et communiquer efficacement avec les financiers sont les quatre enjeux clairement affichés de cette initiative.

À l'heure où de nombreuses initiatives de formation se concentrent sur l'innovation et le digital, il est vrai que ce type de formation n'arrive pas spontanément en tête des demandes formulées par nos dirigeants. Mais une fois suivie cette formation, ils comprennent très vite que maîtriser les concepts financiers est essentiel pour bien piloter leur activité et poursuivre leur évolution au sein de l'entreprise.

Forts du succès de ce dispositif, les directeurs financiers des pays dans lesquels nous sommes présents déclinent désormais cet enseignement en local auprès de publics plus larges.

L'essentiel |

- **Quels que soient les outils et systèmes mis en place, l'entreprise demeure une affaire d'hommes et de femmes. C'est la capacité à fédérer et mobiliser autour du projet de l'entreprise qui fait la force des grands dirigeants.**
- **De par sa dimension humaine, la communication constitue l'exercice le plus difficile du management. Les quatre grands principes d'une communication efficace sont informer, former, faire adhérer et impliquer.**

Corrigé QCM troisième partie

1) Gérer consiste à mesurer les réalisations.

FAUX

Gérer consiste à fixer des objectifs (prévoir), mesurer les réalisations (mesurer) et décider d'actions correctives (réagir).

2) Il vaut mieux servir un tableau de bord à J + 25 avec des données entièrement validées qu'un tableau de bord « approximatif » à J + 5.

FAUX

3) Il est souhaitable d'associer les utilisateurs d'un tableau de bord le plus tôt possible aux travaux de conception puis de réalisation.

VRAI

4) Seuls les indicateurs financiers sont pertinents puisque de toute façon tout finit par se traduire en euros :

FAUX

5) Il est utile de se référer à un objectif pour savoir si l'activité évolue normalement.

VRAI

6) Comment tourner son tableau de bord vers l'avenir ?

Inclure des informations prévisionnelles (estimation sur les 3 mois à venir, nouvelles prévisions sur les mois restants, budget actualisé, projection à fin d'année, prévision sur n + 1) et des indicateurs en avant (carnet de commandes, suivi des appels d'offre, programme chez les constructeurs, etc.).

7) La création de valeur peut se décliner à tous les niveaux de l'entreprise.

VRAI

8) Une organisation décentralisée est contraire à la création de valeur.

FAUX

Au contraire elle favorise le déploiement de l'arbre de création de valeur.

9) La création de valeur est un instrument financier qui ne peut en aucun cas constituer un outil de management.

FAUX

10) Communiquer est un processus comportant les activités suivantes :

Former

Impliquer

Faire adhérer

Informer

Lexique

A

ACTIF

Immobilisations + stocks + valeurs réalisables et disponibles.

ACTIF NET COMPTABLE (ANC)

Il représente la valeur comptable des actifs moins les dettes exigibles. C'est le patrimoine non réévalué de l'entreprise.

ACTIF NET CORRIGÉ

L'actif net comptable est corrigé des non-valeurs, des plus-values ou moins-values latentes afin d'évaluer la valeur du patrimoine de l'entreprise.

ACTION À DIVIDENDE PRIORITAIRE (ADP)

Action dépourvue de droit de voter et de participer aux assemblées générales des actionnaires. En contrepartie les actionnaires reçoivent un dividende prioritaire.

B

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT D'EXPLOITATION (BFRE)

Besoin (ou excédent) de financement de l'activité lié aux décalages de paiement de l'exploitation.
Les postes principaux concourant au besoin sont :

- stocks + clients et rattachés (dont effets escomptés non échus) ;
- fournisseurs + dettes fiscales et sociales.

BESOIN EN FONDS

DE ROULEMENT HORS EXPLOITATION (BFRHE)

Le BFRHE est constitué des actifs et passifs à court terme non financiers et non liés à l'exploitation.

C

CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (CAF)

Solde calculé à partir du compte de résultat résultant des flux d'exploitation, financiers et exceptionnels (hors plus ou moins values sur cession d'actifs). Il s'agit d'un potentiel global de ressources propres. La capacité d'autofinancement n'est pas un flux de liquidité.

CAPITAUX EMPLOYÉS

Il s'agit de la somme des capitaux dont dispose une entreprise pour faire « tourner » son entreprise.

On calcule habituellement les capitaux employés ainsi :

Immobilisations + Besoin en fonds de roulement.

CAPITAUX PERMANENTS

Les capitaux permanents sont la somme des capitaux propres et des financements à moyen ou long terme dont dispose une entreprise.

CAPITAUX PROPRES

Il s'agit du capital social, des primes d'émission, fusion, des réserves, du report

à nouveau, du résultat, des subventions d'investissement et provisions réglementées. Ce solde apparaît au passif du bilan.

CASH-FLOW

Flux de trésorerie, parfois assimilé à la capacité d'autofinancement ou à la marge brute d'autofinancement.

CRÉDIT-BAIL

Mode de financement d'un bien qui n'appartient juridiquement pas à l'entreprise, mais dont l'entreprise peut devenir propriétaire au terme d'un contrat prévoyant une option d'achat à prix déterminé.

E

EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)

Solde calculé à partir du compte de résultat et représentant la rentabilité courante de l'entreprise avant impact du coût de la structure financière et imputation des charges calculées (amortissements, provisions).

EBIT

Solde calculé à partir du compte de résultat et représentant la rentabilité (E pour Earning) courante de l'entreprise avant (Before) impact du coût de la structure financière (I pour Interest), avant impôt société (T pour Tax).

EBITDA (cousin anglo-saxon de l'EBE)

Solde calculé à partir du compte de résultat et représentant la rentabilité (E pour Earning) courante de l'entreprise avant (Before) impact du coût de la structure financière (I pour Interest), avant impôt société (T pour Tax) et imputation des charges calculées (amortissements, provisions).

EXCÉDENT DE TRÉSORERIE

D'EXPLOITATION (ETE)

Solde de trésorerie lié à l'exploitation calculé soit par différence entre les encaissements et les décaissements d'exploitation (tableau de flux de trésorerie) soit par la différence entre l'excédent brut d'exploitation et la variation du besoin en fonds de roulement.

F

FONDS DE ROULEMENT (FR)

Matelas de sécurité assurant la solvabilité de l'entreprise calculé par différence entre les capitaux permanents et les immobilisations.

FONDS PROPRES (FP)

Voir capitaux propres

G

GOODWILL

Différence entre le prix payé et la valeur de marché d'un bien acquis.

I

IFRS

International Financial Reporting Standard. Normes internationales de communication financière.

IMMOBILISATIONS

Biens durables (non immédiatement consommables) acquis ou conçus par l'entreprise pour elle-même en vue de produire des biens et/ou services.

On distingue parmi eux :

- les immobilisations incorporelles ;
- les immobilisations corporelles ;
- les immobilisations financières.

M

MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

Notion proche de la capacité d'autofinancement calculée suivant les modalités suivantes : Résultat net + Dotations aux amortissements.

On y ajoute parfois les dotations aux provisions ayant un caractère de réserve.

N

NON-VALEUR

Élément d'actif comptable considéré par les financiers comme ayant une valeur nulle ou aléatoire.

Exemple : frais d'établissement, charges à répartir.

Q

QUASI-FONDS PROPRES

Titre difficilement classable, ni en fonds propres dont les droits attachés sont le droit de vote et le droit au dividende, ni en dettes dont les caractéristiques sont le paiement d'intérêts et le remboursement suivant des règles définies.

R

RÉSULTAT COURANT

Résultat d'exploitation + Résultat financier.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Solde du compte de résultat, lié aux activités courantes de l'entreprise calculé

avant impact de la structure de financement. Il est censé mesurer la rentabilité nette des activités (après imputation des amortissements et provisions).

RÉSULTAT OPERATIONNEL (EBIT)

Solde de gestion IFRS qui représente le résultat (EBIT) lié aux activités opérationnelles courantes de l'entreprise calculé avant impact de la structure de financement (I pour *interest*) et Impôt société (T pour Tax). Il est censé mesurer la rentabilité nette des activités (après imputation des amortissements et provisions).

S

SITUATION NETTE

= Capital social + Réserves + Report à nouveau + Résultat de l'exercice.

V

VALEUR AJOUTÉE (VA)

= (production + ventes de marchandises) – (Achats consommés + Autres charges externes).

Solde du compte de résultat mettant en évidence la création de richesse d'une entreprise grâce à la mise en œuvre de moyens industriels, techniques (les immobilisations) et humains (le personnel).
(À noter que les charges externes sont parfois retraitées).

Équivalents allemands, anglo-saxons, espagnols et italiens

A

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Achats	Einkauf	Purchases	Compras	Acquisti
Acomptes (versés à la commande)	Anzahlungen (bei Auftragserteilung)	Down payments	Pagos a cuenta	Acconti (versati all'ordine)
Actif circulant	Umlaufvermögen	Current assets	Activo circulante	Attivo circolante
Actifs immobilisés	Anlagevermögen	Fixed Assets	Inmovilizado	Attivi immobilizzati
Amortissements	Abschreibung	Amortization	Amortización	Ammortamento
Approvisionnements	Sourcing	Sourcing	Aprovisionamiento	Approvvigionamento/Fornitura/Sourcing
Augmentation/diminution de capital	Kapitalerhöhung/ (Herabsetzung)	Capital increase/ (decrease)	Ampliación/ (reducción) de capital	Aumento/ diminuzione di capitale
Autres créances	Sonstige Forderungen	Other accounts receivable	Otra cuentas a cobrar	Altri crediti
Autres produits et charges opérationnels	Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	Other operating income and expenses	Otros ingresos y gastos de explotación	Altri prodotti e oneri operativi
Avances et acomptes reçus	Erhaltene Anzahlungen	Customer deposits & advances	Depósitos y anticipos de clientes	Anticipi e acconti percepiti
Avances payées aux fournisseurs	An Lieferanten geleistete Vorauszahlungen	Advances paid to suppliers	Anticipos pagados a proveedores	Anticipi versati ai fornitori

B

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Bénéfices avant frais financiers et impôts	Ergebnis vor Zinsen und Steuern	EBIT (Earnings Before Interest and Tax)	Beneficios antes de intereses e impuestos	Utili al lordo delle spese finanziarie e imposte

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Biens immobiliers	Immobilien	Real estate	Bienes inmobiliarios	Beni immobiliari

C

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Caisse	kleine Kasse, Porto kasse	Petty cash	Caja	Cassa
Capital	Kapital	Capital	Capital	Capitale
Capital employé	betriebsnotwendiges Kapital	Capital Employed	Capital empleado	Capitale impiegato
Capitaux propres	Eigenkapital	Equity	Fondos Propios/Capital	Mezzi propri
Carnet de commandes	Auftragsbestand	Orders in hand	Cartera de pedidos	Volume degli ordini/Libro ordinazioni
Cessions (d'actifs)	Veräußerung, Abgang	Disposal	Cesión	Cessioni (di attivi)
Charges	Aufwendungen	Expenses	Gastos	Oneri
Charges constatées d'avance	Rechnungsbargrenzungsposten	Prepaid expenses	Gastos pagados por adelantado	Oneri constatati in anticipo
Charges d'intérêts	Zinsaufwendungen	Interest expenses	Gastos por intereses	Oneri di interesse
Charges de personnel salaires	Personalkosten Gehälter	Personnel costs wages	Cargos de personal salarios	Oneri di personale stipendi
Charges sociales	Sozialabgaben	Payroll overheads	Gastos generales de personal	Oneri sociali
Chiffre d'affaires, ventes	Umsatz	Sales	Ventas	Fatturato, vendite
Commandes enregistrées	Auftragsein-gang	Orders received	Entrada de pedidos	Ordini registrati
Comptes bancaires	Bankkonten	Bank accounts	Cuentas bancarias	Conti bancari
Comptes courants	Kontokorrente	Current accounts	Cuentas corrientes	Conti correnti (solo ad uso interno)
Conditions de paiement	Allgemeine Zahlungsbedingungen	Terms & conditions of payment	Términos y condiciones de pago	Condizioni di pagamento
Constructions	Gebäude	Buildings	Edificios	Costruzioni
Contrats	Verträge	Contracts	Contratos	Contratti
Coût de production	Herstellungs-kosten	Production cost	Coste de producción	Costo di produzione

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Coût moyen du capital employé	Gewichtete Durchschnittskosten des Kapitals	WACC (Weighted Average Cost of Capital)	Coste medio ponderado del capital	Costo medio del capitale impiegato
Coûts de la main d'œuvre	Arbeitskosten	Labor costs	Costes de mano de obra	Costo della manodopera
Coûts de production	Herstellungsgemeinkosten	Production overheads	Gastos generales de producción	Costi di produzione
Coûts des ventes	Umsatzkosten	Cost of sales	Coste de las ventas	Costi delle vendite
Coûts directs	Direkte Kosten	Direct costs	Costes directos	Costi diretti
Créances (comptes à recevoir)	Forderungen	Receivables	Cuentas a cobrar	Crediti (contingenti da ricevere)
Crédit-bail	Finanzierungsleasing	Capital leases	Arrendamiento financiero (leasing)	Leasing

D

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Découvert bancaire	Überziehungs-kredit	Bank overdraft	Descubierto bancario	Scoperto bancario
Dépréciation	Abschreibung	depreciation	Depreciación	Deprezzamento
Dettes (comptes à payer)	Verbindlichkeiten	Payables	Cuentas a pagar	Debiti (contingenti da pagare)
Dettes financières	Finanzverschuldung	Financial debt	Deudas financieras	Debiti finanziari
Dettes sociales	Sozialabgaben	Social security and other social receivables	Seguridad social y otras deudas sociales	Debiti sociali
Diminution (augmentation) de la dépréciation des actifs	Abnahme (Zunahme) der Abschreibungen von Vermögensgegenständen	Decrease (increase) in depreciation of assets	Disminución (aumento) de la depreciación de activos	Diminuzione (aumento) del deprezzamento dell'attivo
Dotation aux provisions	geschätzte Aufwendungen	Estimated expenses	Dotación para provisiones	Dotazione per accantonamenti

E

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Écarts de change sur devises étrangères	Foren-Umrechnung sabweichungen (latente Gewinne)	Fore differences (potential gains)	Diferencias de cambio (ganancias potenciales)	Differenze di cambio su valute straniere
Écarts de conversion	(Währungs-) Umrechnungsdifferenzen	Foreign currency translation adjustments	Ajustes de conversión de divisas	Differenze di cambio cumulate
Effectifs	Angestellte	Employees	Plantilla	Organico
Effets à recevoir	Kunden Besitzwechsel	Bills of exchange receivable	Efectos a cobrar	Cambiali attive
Effets escomptés non échus	Diskontierter Wechsel (Forderung)	Discounted note receivable	Efectos descontados a cobrar	Effetti scontati non scaduti
Emprunt à court terme et découvert bancaire	Kurzfristige Darlehen & Überziehungskredit	Short term borrowings & bank overdraft	Créditos a corto plazo y descubiertos bancarios	Prestito a breve termine e scoperto bancario
En-cours de production	Werk in Progress	WIP (Work In Progress)	Productos en curso	Materiali in fase di produzione
Engagements	Verpflichtungen	Commitments	Compromisos	Impegni
Engagements hors bilan	Anforderungen, die mit nicht bilanzierungspflichtigen Vorgängen zusammenhängen	Off balance sheet requirements	Necesidades fuera de balance	Impegni fuori bilancio
Équivalents temps plein	Vollzeit-äquivalent	Full time equivalent	Equivalentes de tiempo completo	Equivalenti a tempo pieno

F

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Facture	Rechnung	Invoice	Factura	Fattura
Flux de trésorerie	Cash floh	Cash Flows	Flujos de caja	Cash flow
Fournisseurs et comptes rattachés	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und ähnliche Konten	Trade payables and related accounts	Proveedores y cuentas del grupo	Fornitori e conti annessi
Fournitures consommables	Hilfsstoffe, Verbrauchswaren	Consumables	Elementos y conjuntos incorporables	Forniture di beni di consumo

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Frais de recherche et développement	Forschung & Entwicklung	Research & development	Investigación y desarrollo	Spese di ricerca e sviluppo
Frais de transport, expédition	Transport	Transport	Transporte	Spese di trasporto, spedizione
Frais généraux	Gemeinkosten	Overheads	Gastos generales	Spese generali
Frais matières	Materialkosten	Material costs	Costes de materiales	Spese per materie

G

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Gain ou perte de change	Währungs-gewinne/-verluste	Foreign currency exchange gain and loss	Pérdidas y ganancias de tipo de cambio	Guadagno o perdita di cambio
Garanties (cautions)	Garantien (Bürgschaften)	Guarantees	Garantias (avales)	Garanzie (cauzioni)

I

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Immobilisations corporelles	Sachanlagevermögen	Tangible fixed assets	Inmovilizado material	Immobilizzi materiali
Immobilisations en cours	Anlagen im Bau	Constructions in progress	Construcciones en curso	Immobilizzi in corso
Immobilisations financières	Finanzanlagen	Financial fixed assets	Inmovilizados financieros	Immobilizzi finanziari
Immobilisations incorporelles	Immaterielle Vermögensgegenstände	Intangible fixed assets	Inmovilizado Inmaterial	Immobilizzi immateriali
Impôts différés (charges)	Latente Steuer	Deferred tax	Impuestos diferidos	Imposte differite (oneri)
Impôts sur les bénéfices	Körperschaftssteuer	Corporation tax	Impuesto de sociedades	Imposte sugli utili
Indicateurs	Metrisch	Metrics	Indicadores	Indicatori
Investissements	Investitionen	Investments	Inversiones	Investimenti

L

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Leasing	Leasing, Miete, Pacht	Lease	Arrendamiento	Leasing

M

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Maintenance	Wartung, Instandhaltung	Maintenance	Mantenimiento	Manutenzione
Marchandises	Hilfs- und Betriebssstoffe	Supplies	Suministros	Merci
Marge	Marge, Spanne	Margin	Margen	Margine
Marge brute	Brutto-Marge	Gross margin	Margen bruto	Margine lordo
Marge nette	Netto-Marge	Net margin	Margen neto	Margine netto
Matériel et outillage	Maschinen, Geräte und Werkzeuge	Machinery and equipment	Maquinaria y equipos	Attrezzi e utensili
Matières premières	Rohstoffe	Raw materials	Materias primas	Materie prime

N

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Normes comptables américaines (US GAAP)	US GAAP (in den USA allgemein anerkannte Rechnungslegungsgrund-sätze)	US GAAP (US Generally Accepted Accounting Principles)	Normativa contable estadounidense (US GAAP)	Norme contabili americane (US GAAP)

O

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Opérations de couverture de change	Währungsabsicherungstransaktionen	Hedging transactions	Operaciones de cobertura	Operazioni di copertura di cambio
Ordre d'achat	Bestellschein	PO (Purchase Order)	Orden de compra	Ordine di acquisto

P

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Paiement en retard	Überfällige Zahlung	Overdue payment	Pago vencido	Pagamento in ritardo

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Participation des salariés (aux fruits de l'expansion France)	Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter	Employee profit sharing	Participación de los empleados en beneficios	Partecipazione dei lavoratori dipendenti (ai frutti dell'espansione)
Passif circulant	Kurzfristige Verbindlichkeiten	Current liabilities	Passivo circolante	Passivo circolante
Pénalités de retard	Pönale (Vertragsstrafe) für Lieferverzug	Penalties for late deliveries	Recargos por demora	Penalità di ritardo
Personnel direct	Direktes Personal	Direct staff	Plantilla directa	Personale diretto
Personnel indirect	Indirektes Personal	Indirect staff	Personal indirecto	Personale indiretto
Personnel intérimaire	Leihpersonal	Hired staff	Personal eventual	Personale interinale
Pertes fiscales reportées à nouveau	steuerlicher Verlust vortrag	Tax loss carry forward	Compensación por pérdidas fiscales retardada	Perdite fiscali riportate
Placements de trésorerie à long terme	Langfristige Einlagen	Long term deposits	Depósitos a largo plazo	Investimenti di liquidità a lungo termine
Placements financiers	Finanzbeteiligung, Geldmarktanlage	Financial investments	Inversiones financieras	Investimenti finanziari
Plans sociaux	Sozialpläne	Social plans	Planes sociales	Piani sociali
Plus-value sur cession/vente d'activité	Veräußerungsgewinn aus dem Verkauf einer Aktivität/Geschäftsbereich	Capital gain on disposal of an activity	Plusvalías por cesión de actividad	Plusvalenza successione/ventita di attività
Politique des prix	Preispolitik	Pricing policy	Política de precios	Politica tariffaria
Prêts	Darlehen	Loans	Préstamos	Prestiti
Prévision de trésorerie	Zahlungspläne	Cash Schedules	Previsión de tesorería	Previsioni di liquidità
Prix de revient complet (PRC)	Vollkosten	Full cost	Coste total	Prezzo di costo completo
Prix moyen pondéré	Gewichteter Durchschnittspreis	Weighted average price	Precio medio ponderado	Prezzo medio ponderato
Procédure	Follow-up	Follow up	Seguimiento	Follow-up
Production et approvisionnements	Herstellung und Beschaffung	Production and supply	Producción y suministro	Produzione e approvvigionamenti

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Produits financiers	Zinsergebnis	Interest income or expenses	Cargos o ingresos por intereses	Prodotti finanziari
Produits finis	Fertige Erzeugnisse	Finished products	Productos terminados	Prodotti finiti
Provision pour dépréciation des comptes clients	Wertberichtigung	Valuation allowance	Reserva para valorización	Accantonamento per deprezzamento dei conti clienti
Provision pour restructuration et licenciements	Umstrukturierungen und Entlassungen	Restructuring and redundancy	Reestructuración y reducción de personal	Accantonamento per ristrutturazione e licenziamenti
Provisions pour risques et charges	Rückstellungen für Risiken und Aufwendungen	Provisions for risks and charges	Provisiones para riesgos y gastos	Accantonamenti per rischi e oneri

Q

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Qualité	Qualität	Quality	Calidad	Qualità

R

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Rebutts, retouches, malfaçons	Ausschuss, Nachbesserung, Mängel	Scraps, reworks and defective	Desechos, productos reprocesados y defectuosos	Scarti, prodotti ritoccati, prodotti difettosi
Réclamations	Anspruch, Forde rung, Beanstandung	Claims	Reclamaciones	Reclami
Réévaluation des immobilisations	Währungsaufwer tung	Revaluation	Revalorización	Rivalutazione degli immobilizzati
Report à nouveau	Ergebnisvortrag	Retained earnings	Resultados de ejercicios anteriores no distribuidos	Riporto di profitti e perdite/Residuo utili
Reprise sur provisions	freie Auflösung von Rückstellungen	Release	Liberación de provisiones	Riduzione di fondi di bilancio eccessivi
Réserves (legales, statutaires, réglementées et autres)	Rücklagen	Reserves	Reservas	Riserve (legali, statutarie, regolamentate e altro)

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Ressources humaines	Personal	Human resources	Recursos humanos	Risorse umane/ Direzione del personale
Restructuration	Umstrukturierung	Restructuring	Reestructuración	Ristrutturazione
Résultat avant impôts	Ergebnis vor Steuern	Pre tax income	Resultado antes de impuestos	Risultato al lordo delle imposte
Résultat net d'exploitation	Betriebsreingewinn (vor Steuern)	NOP (Net Operating Profit)	Resultado neto de explotación	Conto economico netto
Résultat net d'exploitation après impôts	Betriebsreingewinn (nach Steuern)	NOPAT (Net Operating Profit After Tax)	Resultado neto de explotación después de impuestos	Conto economico netto al netto delle imposte
Résultat financier	Finanzergebnis	Financial income	Resultado financiero	Risultato finanziario
Résultat net	Jahresüberschuss	Net income	Resultado neto	Risultato netto
Résultat opérationnel	Betriebsergebnis	Operating income	Resultado de Explotación	Risultato operativo
Retenues à la source	Quellensteuer	Withholdings tax	Impuestos retenidos	Trattenute alla fonte
Retour sur investissement	ROI	Return On Investment	Rentabilidad de la inversión	ROI/Ritorno sui capitali investiti
Retraites	Pensionen	Pensions	Pensiones de jubilación	Pensioni
Rotation des stocks	Umschlagshäufigkeit der Vorräte	Inventories turnover	Rotación del inventario	Rotazione degli stock
Royalties payés et reçus	Gezahlte und erhaltene Lizenzgebühren	Royalties paid and received	Royalties pagadas y cobradas	Royalties versate e percepite

S

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Salaires	Löhne und Gehälter	Wages and salaries	Sueldos y salarios	Stipendi
Services généraux	Allgemeine Dienstleistungen	General services	Servicios generales	Servizi generali
Situation nette de trésorerie	Netto-Cash-Positionen	Net Cash Positions	Posiciones de tesorería neta	Situazione di liquidità nette
Sous-traitant	Unterlieferant, Subunternehmer	Subcontractor	Subcontratista	Subappaltatore
Stocks	Vorräte	Inventories	Existencias	Magazzino

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Stocks et en-cours	Unfertige Erzeugnisse und Leistungen	Inventories & contracts in progress	Existencias y productos en curso	Magazzino e materiali in fase di produzione
Subventions	Zuschüsse, Zuwendungen, Subventionen	Grants	Subvenciones	Sovvenzioni

T

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Taux d'intérêt	Zinssatz	Interest Rate	Tipo de interés	Tasso di interesse
Taux d'utilisation	Verfügbarkeitsgrad	Availability rate	Tasa de disponibilidad	Tasso di utilizzo
Taux moyen	Durchschnittssatz	Average rate	Tipo medio	Tasso medio
Terrains	Grundstücke	Land	Terrenos	Terreni
Trésorerie et valeur immobilière de placement	Flüssige Mittel und gleichwertige, u.a. Geldmarktanlagen	Cash and cash equivalent	Disponibilidades y equivalentes	Liquidità e valore immobiliare di investimento
Trésorerie nette comptant net	Netto-Crash	Net Cash	Caja	Liquidità nette cash netto

V

FRANÇAIS	ALLEMAND	ANGLO-SAXON	ESPAGNOL	ITALIEN
Valeur nette comptable	Netto-Buchwert	NBV (Net Book Value)	Valor neto en libros	Valore contabile netto
Valeurs mobilières de placement (VMP)	Kurzfristige Anlagen	Short term investments	Inversiones a corto plazo	Valori mobiliari di investimento
VAN (Valeur Actuelle Nette)	Barwert	NPV (Net Present Value)	Valor actual neto	Valore attuale netto
Variation des stocks	Vorratsbewegungen, Bestandsveränderung	Inventories movements	Variaciones del inventario	Variazioni di magazzino
Ventes et marketing	Vertrieb, Marketing	Sales, marketing	Ventas y marketing	Vendite e marketing

Index

A

Action corrective 123, 130, 201, 211, 213, 239
Actualisation 146, 147, 168, 174
Amortissement 26, 27, 28, 31, 35, 38, 48, 58, 59, 76, 193
Autofinancement 34, 47, 49

B

Besoin en Fonds de Roulement (BFR) 34, 43, 44, 45, 46, 47, 72, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 114, 135, 138, 139, 141, 155, 158, 161, 162, 165, 166, 169, 171, 175, 179, 193, 194, 202, 205

C

Capitalisation 146, 147
Capitaux employés 155, 158, 159, 161, 162, 164, 165, 169, 171, 174, 178, 192, 193, 194
Capitaux permanents 9, 10, 11, 38, 41, 42, 73, 74, 134, 135, 147, 161
Capitaux propres 10, 11, 16, 17, 38, 57, 59, 62, 63, 73, 74, 141, 152, 161, 165, 191
Cash 59, 63, 153, 158, 159, 161, 166, 168, 175, 178, 179, 180, 194, 222
Cash-Flow 142, 168, 174, 179, 180, 186
Charge directe 93, 97, 105
Charge fixe 93, 105
Charge incorporable 93, 97
Charge indirecte 93, 97, 105
Charge supplétiive 93, 97
Charge variable 93, 101, 105
CMPC (voir WACC)
Communication 110, 130, 165, 179, 222, 224, 228, 234, 235, 236, 237
Consolidation 55, 58, 59, 62, 68
Coût complet XI, 101, 105, 141

Coût de production 124, 207

Coût de revient 91, 105, 212

Coût direct XI, 100, 102, 103, 105, 124, 125

Coût indirect 124

Coût pertinent 105

Coût standard 212

D

Délais de paiement 187, 189
DII 78, 82, 114
DPO 78, 114
DSO 78, 83, 114, 179

E

EBIT 65, 77, 79
EBITDA (EBE) 35, 38, 48, 77, 79, 178, 191
Écart 98, 123, 124, 125
Effet de levier 73
EVA 162, 163
Exigibilité 9, 16

F

Flux Nets de Trésorerie (FNT) 138, 145, 148, 175
Fonds de Roulement (FR) 41, 42, 45, 46, 47, 84

G

Goodwill 61

I

IFRS XII, 31, 57, 58, 60, 63, 65, 68
Indicateur 35, 40, 179, 194, 199, 200, 205, 206, 207, 208, 210, 213, 214, 215, 222, 224, 228, 231, 232, 234, 237, 238, 239
Inducteur 98

- Intégration globale (IG) 58, 60
- Investissement XI, 39, 76, 79, 131, 134, 137, 138, 139, 152, 154, 155, 159, 161, 162, 163, 164, 167, 168, 169, 171, 174, 175, 191, 212, 236
- J**
- Juste valeur 31, 62, 68
- K**
- KPIs 179, 180, 236
- L**
- Levier opérationnel 155, 179
- Liquidité 7, 16, 43, 62, 133, 152
- M**
- Marge Brute d'Autofinancement (MBA) 134, 141, 142, 178, 186
- Marge industrielle 41
- Marge sur coûts variables 36, 101
- Minoritaire 59, 61, 63
- Mise En Equivalence (MEE) 59
- N**
- Non courant 62
- P**
- Patrimoine XI, 6, 8, 9, 10, 16, 21, 22, 24, 25, 26, 28, 34, 62, 67, 68, 82
- Pay-back 132, 145, 154
- Pitch 236
- Plan d'action XI, 107, 116, 121, 122, 124, 126, 129, 130, 137, 174, 179, 191, 199, 200, 202, 203, 206, 207, 208, 211, 212, 213, 214, 216, 227
- Production 24, 25, 36, 175, 176, 212
- Pro-forma 60
- Provision 28, 29, 38, 48, 62
- R**
- Ratio 69, 70, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 84, 234
- Rentabilité opérationnelle 164, 165, 166
- Reporting XII, 55, 66, 67, 68, 222, 236
- Résultat courant 19
- Résultat d'exploitation 19, 142
- Résultat exceptionnel 19, 20
- Résultat financier 19
- Résultat net 20, 39, 63, 65, 73, 74, 77, 191, 192
- Résultat opérationnel 63, 65, 155, 162, 165, 166, 170, 178
- Risque 149, 187
- ROCE 79, 80, 82, 162, 191, 193, 224, 231
- Rotation 169, 174
- Rotation des capitaux 164, 165, 219, 221, 225
- S**
- Soldes intermédiaires de gestion (SIG) 34, 35, 38, 40, 52
- T**
- Tableau de bord 55, 70, 199, 206, 207, 208, 210, 211, 214, 216, 236, 239
- Taux de Rentabilité Interne (TRI) 132, 148, 149, 153, 154, 175, 193
- Trésorerie 10, 26, 45, 46, 57, 78, 84, 114, 137, 152, 159, 173, 179, 187, 194, 200, 205
- V**
- Valeur Actuelle Nette (VAN) 132, 146, 148, 154, 175
- Valeur ajoutée (VA) 35, 37
- Variation de stock 22, 23, 24
- W**
- WACC 147, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 193, 234

Bibliographie

page facebook : bibliothèque des leaders

Des mêmes auteurs :

Bouin X., Simon F.-X., *Les nouveaux visages du contrôle de gestion*, Dunod, 4^e édition, 2015.

Berland N., Simon F.-X. (eds) (ouvrage collectif), *Le contrôle de gestion en mouvement. Etat de l'art et meilleures pratiques*, Eyrolles, 2010.

De François-Xavier Simon :

Simon F.-X. (ouvrage collectif), *50 ans d'histoire des directions financières*, Eyrolles, 2014.

Chesneau D., Simon F.-X., *L'examen de certification AMF*, Eyrolles, 2010.

Simon F.-X. (ouvrage collectif), *Guide de l'actionnaire salarié, éditions 2007 à 2010*, FAS, constellation multimédia, 2010.

Simon F.-X. (Cercle Turgot, ouvrage collectif), *Regards croisés sur la crise*, Eyrolles, 2009.

Simon F.-X. (ouvrage collectif), *Manager en périodes de crise*, Retz, 2009.

Simon F.-X., de Sousa M., *Management et gestion d'un point de vente*, Dunod, 2^e édition, 2008.

Simon F.-X., *La gestion facile. M. Dupont règle ses comptes*, Afnor, 2007.

Pruvost J.-M., Simon F.-X., *Investir en bourse pour sa retraite*, Dunod, 2007.

Simon F.-X. (ouvrage collectif), Chapitre « Le Management de la performance », *Encyclopédie du Management*, Retz, 2007.

Simon F.-X., Trabelsi M., *Préparer et défendre un projet d'investissement*, Dunod, 2005.

Simon F.-X., Tran Son Tay E., *L'Entrepreneur et son Banquier*, Dunod, 2004.

Billard J.-P., Gélinier O., Muller J.-L., Simon F.-X., *Développement durable*, ESF, 2002.

Champseix G., Kaczmarski T., Simon F.-X., *Côte d'Ivoire. Exportation Importation Investissements Transport*, CERIP, 1978.

Revue Finance&gestion :

Nombreux articles, éditoriaux et dossiers : 266-265-264-236-225-230-225-222-218-216-214-201-199-198-191-185-180-176-175-170-169-165.

DFCG :

Simon F.-X. (ouvrage collectif), *Livre des 50 ans de la DFCG*, Eyrolles, 2014.

Simon F.-X. (ouvrage collectif), *De la construction du contrôle interne à la communication sur son efficacité*, Cahiers techniques DFCG, 2010.

Simon F.-X. (ouvrage collectif), *Responsabilité de la PME et reporting sociétal*, Cahiers techniques DFCG, 2010.

Simon F.-X. (ouvrage collectif), *Le Contrôle de Gestion. Regards croisés sur les pratiques au niveau international. Enquête internationale Cegos DFCG (disponible en français et en anglais)*, Cahiers techniques DFCG, 2010.

Simon F.-X. (ouvrage collectif), *Comment procéder face à une difficulté de trésorerie*, Cahiers techniques DFCG, 2009.

Académie :

Simon F.-X. (ouvrage collectif), *La gouvernance d'entreprise, une vision durable du Management*, février 2009.

Simon F.-X. (ouvrage collectif), *La Maîtrise des risques : une approche innovante à la portée de toutes les entreprises*, Cahiers de l'Académie, Décembre 2006.

Option Finances :

Piérot M., Simon F.-X., *Impliquer les opérationnels dans la création de valeur*, Fiche expertise 706

COLLECTION FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

SÉRIE FINANCE GESTION COMPTABILITÉ

- B. Bachy et M. Sion, *Analyse financière des comptes consolidés*, 3^e éd., 2015
- L. Bernet-Rollande, *Pratique de l'analyse financière*, 2^e éd., 2015
- L. Bernet-Rollande, *Principe de techniques bancaires*, 27^e éd., 2015
- L. Bernet-Rollande et P. Chanoine, *Pratique des marchés de capitaux*, 2010
- L. Bernet-Rollande et D. Duke, *Pratique de la gestion de patrimoine*, 2009
- X. Bouin et F.-X. Simon, *Les nouveaux visages du contrôle de gestion*, 4^e éd., 2015
- X. Bouin et F.-X. Simon, *Tous gestionnaires*, 4^e éd., 2016
- D. Brault et M. Sion, *Objectif cash*, 2008
- F. Colinet, S. Paoli et P.-J. Dupic, *Pratique des comptes consolidés*, 6^e éd., 2016
- F. Desmicht, *Pratique de l'activité bancaire*, 2^e éd., 2007
- O. Gallet, *Halte aux fraudes*, 3^e éd., 2014
- P. Mévellec, *Les Systèmes de coûts*, 2005
- R. Obert, *Pratique des normes IFRS*, 5^e éd., 2013
- OEC, *Gestion environnementale*, 2008
- E. Paget-Blanc et N. Painvin, *La Notation financière*, 2007
- M. Petitjean, *Le guide du trader*, 2004
- C. Selmer, *Construire et défendre son budget*, 3^e éd., 2014
- C. Selmer, *Concevoir le tableau de bord*, 4^e éd., 2015
- M. Sion *et al.*, *Profession directeur financier*, 2^e éd., 2014
- M. Sion, *Gérer la trésorerie et la relation bancaire*, 6^e éd., 2015
- M. Sion, *Réussir son business plan*, 4^e éd., 2016
- J.-L. Siruguet, E. Fernandez et L. Koessler, *Le contrôle interne bancaire et la fraude*, 2006
- E. Tort et L. Escaffre, *Améliorer l'information financière en IFRS*, 2012
- E. Vernier, *Fraude fiscale et paradis fiscaux*, 2014
- E. Vernier, *Techniques de blanchiment et moyens de lutte*, 3^e éd., 2013
- C. Veret et R. Mekouar, *Fonction Risk manager*, 2005

page facebook : bibliothèque des leaders