

FONCTIONS de



L'ENTREPRISE

finance/gestion
comptabilité

Tous Gestionnaires



Finance et gestion pour managers

4^e édition

Xavier BOUIN
François-Xavier SIMON

DUNOD

Vous pouvez contacter les auteurs
aux adresses électroniques suivantes :

Xavier Bouin

xbouin@bspconsulting.fr

François-Xavier Simon

francoisxaversimon@wanadoo.fr

Maquette intérieure : Catherine Combié 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 photocopillage.

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 978-2-10-075402-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e 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

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

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

Démarche de mise sous contrôle	205
Méthodologie de détermination des indicateurs	206
Le tableau de bord	207
La réunion tableau de bord : résolution 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 négoce, industrielles ou de service.

Bonjour l'ambiance !

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

Partie I

Fondamentaux

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

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.

1. Comprendre un 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'interrompt.

— 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'interrompt.

— 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.

1. Comprendre un bilan

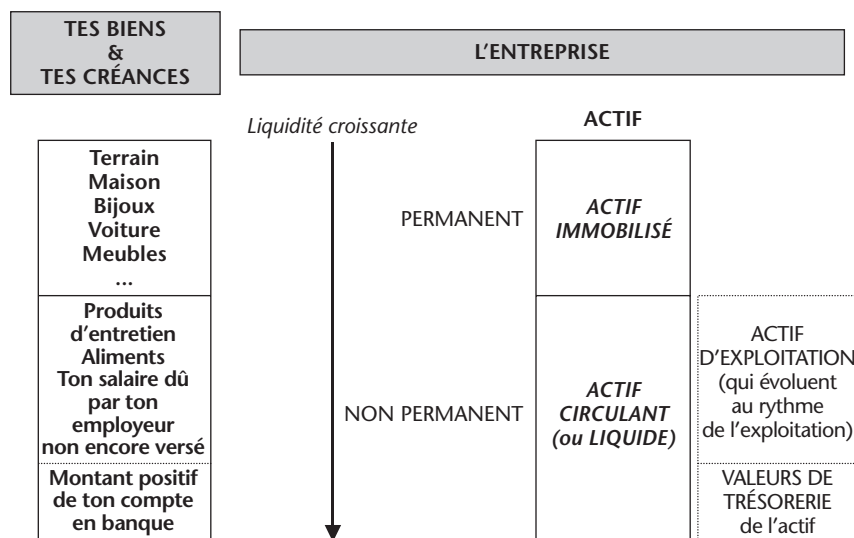


Figure 1.1 – L'actif en grandes masses

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'interrompt, 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. ■