

Philippe Guillermic

La gestion financière de l'entreprise

pas à pas

**3^e
édition**



Analyser et interpréter les chiffres comptables



Cerner les points forts et les faiblesses
de son activité



Identifier les solutions à mettre en œuvre



Utiliser les leviers d'aide à la décision



Combiner rentabilité, solvabilité
et sécurité financière



Vuibert

Philippe Guillermic

La gestion financière de l'entreprise

pas à pas

3^e
édition



Analyser et interpréter les chiffres comptables



Cerner les points forts et les faiblesses
de son activité



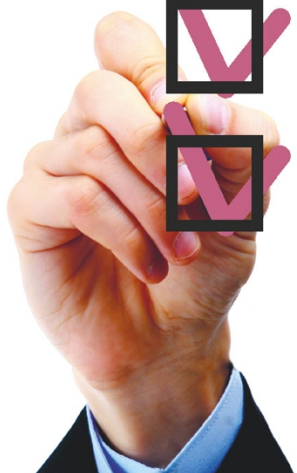
Identifier les solutions à mettre en œuvre



Utiliser les leviers d'aide à la décision



Combiner rentabilité, solvabilité
et sécurité financière



Vuibert

Philippe Guillermic

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

3^e édition

Vuibert
prati*que*

Sommaire

Introduction

1. Les bases de la gestion

1. Le caractère unique de toute entreprise
2. L'environnement de l'entreprise
3. Le cycle d'exploitation
4. Les clés de la réussite
5. La rentabilité et la solvabilité

2. Le bilan

1. La présentation du bilan
2. L'actif du bilan
 - A. Éléments de l'actif*
 - B. Liquidité croissante de l'actif du bilan*
3. Le passif du bilan
 - A. Éléments du passif*
 - B. Exigibilité croissante du passif du bilan*

3. Le bilan fonctionnel

1. Le fonds de roulement
 - A. Présentation du fonds de roulement*
 - B. Optimisation du fonds de roulement*
2. Le besoin en fonds de roulement
 - A. Présentation du besoin en fonds de roulement*
 - B. Définitions utiles à la compréhension du besoin en fonds de roulement*
 - C. Détermination du besoin en fonds de roulement*
 - D. Optimisation du besoin en fonds de roulement*
3. La trésorerie
 - A. Présentation de la trésorerie*
 - B. Définitions utiles à la compréhension de la trésorerie*
 - C. Détermination de la trésorerie*

D. Optimisation de la trésorerie

4. En conclusion du bilan fonctionnel

5. Exercice applicatif sur le bilan fonctionnel

4. Le compte de résultat

1. Les charges

2. Les produits

5. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

1. La marge commerciale

A. Présentation de la marge commerciale

B. Définitions utiles pour comprendre la marge commerciale

C. Détermination de la marge commerciale

D. Optimisation de la marge commerciale

2. La production de l'exercice

A. Présentation de la production de l'exercice

B. Définitions utiles à la compréhension de la production

C. Détermination de la production de l'exercice

D. Optimisation de la production de l'exercice

3. La valeur ajoutée

A. Présentation de la valeur ajoutée

B. Définition utile à la compréhension de la valeur ajoutée

C. Détermination de la valeur ajoutée

D. Optimisation de la valeur ajoutée

4. L'excédent brut d'exploitation

A. Présentation de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

B. Définitions utiles à la compréhension de l'excédent brut d'exploitation

C. Détermination de l'excédent brut d'exploitation

D. Optimisation de l'excédent brut d'exploitation

5. Le résultat d'exploitation (REX)

A. Présentation du résultat d'exploitation

B. Définitions utiles à la compréhension du résultat d'exploitation

C. Détermination du résultat d'exploitation

D. Optimisation du résultat d'exploitation

6. Le résultat financier

A. Présentation du résultat financier

B. Optimisation du résultat financier

7. Le résultat courant avant impôts (RCAI).

A. Présentation du résultat courant avant impôts

B. Détermination du résultat courant avant impôts

C. Optimisation du résultat courant avant impôts

8. Le résultat exceptionnel

A. Définitions utiles à la compréhension du résultat exceptionnel

B. Présentation du résultat exceptionnel

C. Détermination du résultat exceptionnel

D. Optimisation du résultat exceptionnel

9. Le résultat de l'exercice

A. Présentation du résultat de l'exercice

B. Définition utile à la compréhension du résultat de l'exercice

C. Détermination du résultat de l'exercice

D. Optimisation du résultat de l'exercice

6. La capacité d'autofinancement (CAF)

1. Présentation de la capacité d'autofinancement

2. Définitions utiles à la compréhension de la CAF

3. Détermination de la CAF

A. Méthode soustractive : à partir du résultat net

B. Méthode additive : à partir de l'EBE

4. Explications utiles à la compréhension de la CAF

5. Exercice applicatif

7. Le financement des investissements

1. L'étude de marché et le chiffre d'affaires prévisionnel

2. Les coûts d'investissement

3. Le plan de financement

4. Le compte de résultat pluriannuel

A. Produits

B. Charges

C. Explications

8. Corrigés

1. Exercice sur le bilan fonctionnel

2. Exercice sur les soldes intermédiaires de gestion

Sigles et lexique

Introduction

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

Vous avez remarqué que le cockpit d'un avion est garni d'une multitude de voyants, de capteurs et appareils de mesure. C'est parce qu'il n'y a pas que l'altimètre, la jauge de carburant et la boussole mais de nombreux autres instruments de bord. Il en est de même pour la gestion : au-delà de la trésorerie, de la mesure de la rentabilité et de l'élaboration du plan de financement, il existe de nombreux outils de gestion qui n'auront plus de secret pour vous au terme de la lecture de ce livre, car nous ne nous limiterons pas seulement à expliquer la trésorerie, la rentabilité ou le financement. Nous présenterons également la valeur ajoutée, l'optimisation du poste client, le résultat financier et bien d'autres choses encore. Si les instruments du pilote d'avion reposent sur l'électronique, la gestion d'entreprises s'appuie quant à elle sur la comptabilité. On utilise la comptabilité de l'entreprise pour la gestion parce qu'elle représente le langage économique de toutes les entreprises et constitue un langage commun sur lequel il est nécessaire de s'appuyer pour le pilotage économique. Ainsi, de la même manière que le pilote se sert du compas, de la longitude et de la latitude, vous utiliserez les comptes de l'entreprise, son bilan et son compte de résultat.

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

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

1. Les bases de la gestion

1

. LE CARACTÈRE UNIQUE DE TOUTE ENTREPRISE

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

- Vous dirigez une **entreprise de négoce**. Vous achetez de la marchandise pour la revendre avec la meilleure marge possible et avez sans doute un stock à gérer. Les invendus peuvent vous nuire, *a fortiori* si ce sont des produits périssables. Un libraire peut se retrouver avec un stock de livres invendus mais il peut les retourner à l'éditeur, une boutique de prêt-à-porter écoule les invendus lors des soldes et le vendeur de voitures d'occasion doit savoir attendre et négocier au mieux. Par contre, le marchand de fruits ne peut pas vendre des vivres périmés et la mise au rebut des fruits se traduit par une perte sèche. De plus, au marché d'intérêt national (MIN) de Rungis, les grossistes en produits alimentaires, pour des raisons sanitaires, doivent en principe payer pour l'élimination des denrées avariées : à la perte sèche des produits s'ajoutent alors les frais de destruction. En résumé, pour les entreprises de négoce, la marge est une question de survie financière, elle doit anticiper autant que possible les invendus. Par ailleurs, une capacité primordiale est également nécessaire pour ce type de société : il s'agit du talent des vendeurs.
- Vous êtes **prestataire de services**. Votre marge globale est *de facto* plus importante que celle du négociant, car vous n'avez pas de stock à écouler.

Votre cheval de bataille consiste à trouver des clients et à les garder. Les exemples de prestataires de services sont nombreux, en voici quelques-uns déclinés dans le tableau ci-dessous avec une indication des frais auxquels ils doivent faire face.

Prestataires de services	Frais inhérents à l'activité
Dépannage informatique (boutique)	Loyer, composants informatiques
Dépannage informatique (se déplace chez les clients)	Frais de déplacements, composants informatiques
Auto-école	Loyer, véhicules, carburant
Salon de coiffure	Loyer, personnel
Restaurant	Loyer, personnel, denrées alimentaires ⁽¹⁾
Pressing	Loyer, électricité, machines à laver
Garage automobile	Pièces détachées, personnel
(1) On constate que le restaurateur, au-delà du fait qu'il est un prestataire de service, est aussi un vendeur de denrées alimentaires et que, par conséquent, il a aussi un stock de produits périssables à gérer.	

- En tant que prestataire de services, vous devez gérer votre société dans un univers économique parfois hostile (crise, charges importantes, concurrence...). Voici déjà une solution pour réussir : la diversification, qui repose sur la polyvalence, permet d'accroître le chiffre d'affaires et, par conséquent, donne plus de chance à l'activité d'être rentable. Nous allons reprendre notre tableau mais, au lieu d'y indiquer les frais, nous y faisons figurer, dans le cadre de la diversification, des activités complémentaires possibles à l'activité principale.

Prestataires de services	Activités secondaires possibles
Dépannage informatique (boutique)	Ventes de matériel informatique, de consoles de jeux et de jeux pour consoles
Dépannage informatique (déplacement chez les clients)	Cours d'apprentissage à l'informatique, formations

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

- La polyvalence et la diversification peuvent être la solution pour des sociétés connaissant des difficultés à atteindre le seuil de rentabilité avec leur activité principale. Si cette solution paraît évidente, il suffit pourtant de regarder autour de nous pour constater qu'elle ne l'est pas pour tout le monde. Beaucoup d'entrepreneurs n'osent pas franchir le pas, pas forcément par manque d'imagination mais à cause d'habitudes enracinées dans la culture économique. Il faut cependant savoir franchir le pas, car il est dommage d'avoir l'esprit d'entreprise sans l'ouverture d'esprit. Et vous, avez-vous pensé à diversifier votre activité ? En effet, quel que soit le domaine dans lequel vous exercez, il y a nécessairement une possibilité...
- Vous exercez en tant que **profession libérale**. Vous n'avez peut-être pas beaucoup de dettes, car vous n'avez pas eu à investir. Vous supportez des charges courantes et des frais généraux, et votre bénéfice dépend essentiellement de votre clientèle. Dans ce contexte, un médecin peut perdre quelques patients sans en être affecté, et à l'inverse un architecte peut voir son résultat compromis par la perte d'un ou deux client(s). Votre réussite dépend aussi de votre savoir-faire et de votre réputation, votre implication personnelle est capitale.
- Votre société (ou votre commerce) est **une activité de production de biens** : boulangerie, fabrique de meubles, produits du terroir (miel, vin, conserves...), produits manufacturés... Vous devez gérer un stock de produits finis mais aussi des matières premières, car votre cycle d'exploitation intègre la production.

Vous travaillez dans un milieu exigeant où il vous faut mériter votre clientèle grâce à vos efforts et à votre détermination.

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

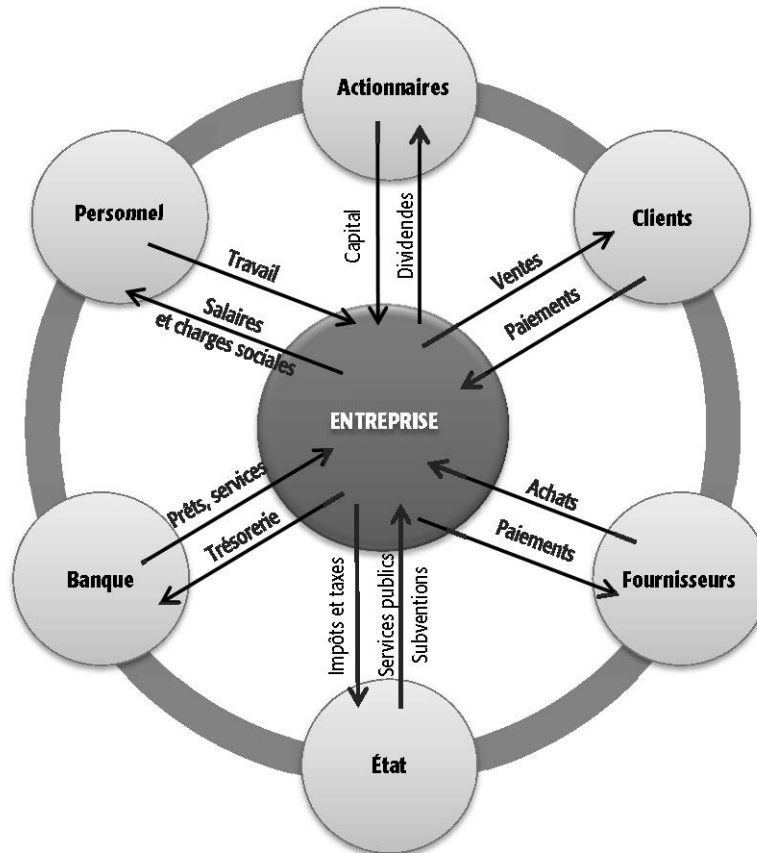
Nous pourrions continuer à énumérer d'autres exemples, mais cela est suffisant pour démontrer que chaque entreprise est bien particulière et qu'en conséquence, la gestion doit appréhender tous les paramètres afin de mettre en œuvre les solutions adéquates. Elle doit en effet être adaptée en fonction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

2

. L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

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

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

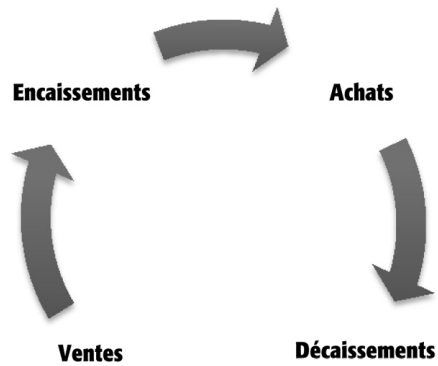


De ce fait, la gestion doit tenir compte de l'environnement de l'entreprise, ce que nous prenons également en considération dans la démarche suivie au sein de cet ouvrage.

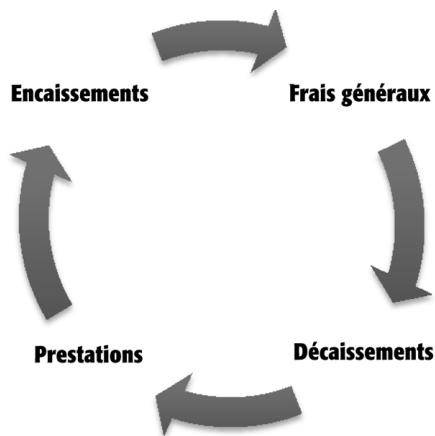
3

. LE CYCLE D'EXPLOITATION

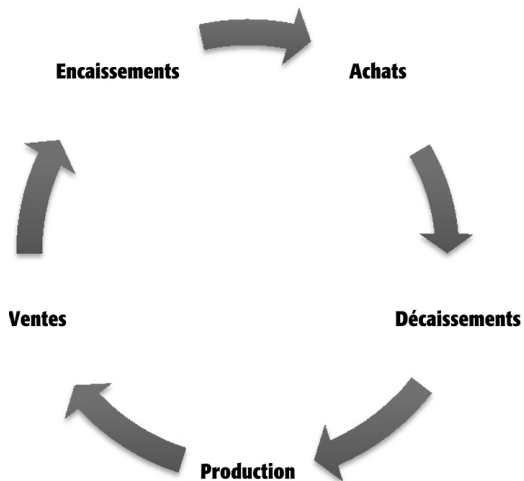
L'activité qui constitue le moteur économique de votre exploitation peut être désignée comme un cycle. En voici quelques exemples présentés sous forme de schémas.



**Cycle d'exploitation
d'une entreprise
de négoce**



**Cycle d'exploitation
d'un prestataire
de services**



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

Ces illustrations sont simplistes dans la mesure où la réalité est souvent bien plus complexe, mais elles ont le mérite de mettre en évidence **le fonctionnement du cycle d'exploitation en tant que moteur économique**. Nous observons ainsi que les achats sont des préalables indispensables aux ventes et, pour que le cycle fonctionne correctement, il

est nécessaire que les ventes soient supérieures aux achats ; cela sonne comme une évidence. Les achats et les ventes génèrent des encaissements et des décaissements. Par conséquent, **le carburant du cycle d'exploitation est la trésorerie**. Il est donc indispensable d'apprendre à déterminer la trésorerie et de connaître les techniques subtiles qui permettent de l'optimiser.

4

. LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

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

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

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

5

. LA RENTABILITÉ ET LA SOLVABILITÉ

La rentabilité et la solvabilité sont à la base de la sécurité financière de l'entreprise. Ces deux termes représentent deux concepts bien distincts mais complémentaires :

- Rentabilité : une entreprise rentable est celle qui, du fait de son activité, dégage des gains substantiels et connaît des résultats bénéficiaires.

- **Solvabilité** : une entreprise solvable est celle qui dispose de la trésorerie suffisante pour payer ses dettes à court, moyen et long termes.

Or, une entreprise peut être rentable mais non solvable, ou inversement. Plus précisément, elle peut être confrontée à quatre cas de figures qui sont présentés dans le tableau suivant.

	Cas 1	Cas 2	Cas 3	Cas 4
Rentabilité	Oui	Oui	Non	Non
Solvabilité	Oui	Non	Oui	Non
Constat	Sécurité	Risque		Danger

L'idéal est de conjuguer la solvabilité et la rentabilité. Or, afin d'étudier la solvabilité puis la rentabilité de l'entreprise, la comptabilité nous donne des outils d'analyse basés sur le bilan, pour la solvabilité, et sur le compte de résultat, pour la rentabilité.

2. Le bilan

1

. LA PRÉSENTATION DU BILAN

Qu'est-ce qu'un « bilan » ? Le terme est utilisé dans le langage courant. Pour tout un chacun, l'expression « faire le bilan » est comprise comme une synthèse venant en conclusion d'une période : le bilan présente des résultats d'actions réalisées au terme d'une période. Par exemple, à la fin d'une saison sportive, il s'agira de tirer le bilan des participants. Mais dans le domaine comptable qui nous intéresse, le terme « bilan » est bien précis, à commencer par sa définition.

Définition du bilan : *Document comptable de synthèse reprenant les soldes des comptes de bilan (comptes de capitaux, d'immobilisations, de stocks, de tiers et de trésorerie).*

Tous les ans, une société doit effectuer l'arrêté de ses comptes annuels et produire à cette occasion des documents de synthèse normalisés comprenant en tout premier lieu le bilan et le compte de résultat.

Chaque année donc, l'entreprise doit produire un document comptable indispensable : le bilan. Il s'agit d'un document obligatoire et précieux qui va, entres autres, nous permettre d'analyser précisément la solvabilité de l'entreprise à court et à long terme.

Le bilan peut être considéré comme l'état patrimonial de l'entreprise, il indique d'un côté ce qu'elle possède et de l'autre côté, ce qu'elle doit. Par l'étude du bilan, on estime les créances et les dettes de l'entreprise ainsi que sa trésorerie. Regardons le bilan ci-après. Dans ce tableau, nous avons indiqué les différents postes précédés de leur numéro de compte selon les préconisations du plan comptable.

Définition du plan comptable général : *Classification des comptes communs à toutes les sociétés. Le plan comptable général est réalisé sous l'égide du Comité de la réglementation comptable (CRC). Il a valeur*

juridique et réunit les préconisations et les méthodes réglementaires des enregistrements et des opérations comptables.

Bilan au 31 décembre de l'année N					
Actif			Passif		
2	Immobilisations	20 000	1	Capital	16 000
			16	Emprunts	5 000
3	Stocks	8 000	401	Fournisseurs	6 000
411	Clients	6 000	421	Salariés (net à payer)	5 000
506	Obligations	1 000	43	Charges sociales	4 000
			44	État (impôts et taxes)	1 000
512	Banque	2 000	5122	Banque (à découvert)	500
53	Caisse	500			
Total		37 500	Total		37 500

Ce bilan va nous être utile pour comprendre les deux parties qui le constituent, à savoir : l'actif et le passif.

N.B. : Le bilan qui vous est présenté ci-dessus est organisé en colonnes. Il peut être élaboré sous cette forme par l'entreprise pour des présentations en interne, pour une communication financière externe ou pour l'information des actionnaires. Il peut aussi être présenté en lignes, comme le formulaire normalisé Cerfa déposé au Trésor public et au greffe du tribunal de commerce. Peu importe la présentation, l'essentiel est de comprendre les notions d'actif et de passif. Aussi, avant de découvrir ces notions, il est nécessaire de rappeler les postulats comptables suivants :

- L'actif du bilan est positionné au débit (partie gauche du bilan).
- Le passif du bilan est positionné au crédit (partie droite du bilan).

2

. L'ACTIF DU BILAN

Définition de l'actif : « *Un actif est un élément identifiable du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité, c'est-à-dire un élément générant une ressource que l'entité contrôle du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs.* » Règlement n° 2004-06 du Comité de la réglementation comptable (CRC).

A

. Éléments de l'actif

À gauche du bilan figure l'actif. Il y est inscrit tout ce que l'entreprise possède en tant que biens, droits, créances ou trésorerie. Découvrons maintenant le détail de l'actif en suivant la numérotation du plan comptable :

- Aux chiffres commençant par **2**, nous avons les immobilisations qui sont des cartes stratégiques dans le jeu de l'entreprise. Ces atouts vont l'aider dans son exploitation, car ce sont les droits et possessions que l'entreprise va utiliser sur plusieurs années. Ils diffèrent selon chaque type d'entreprise, leurs choix et leurs besoins d'investissement. Il s'agit :
 - des brevets qu'elle possède ;
 - du droit au bail de ses locaux ;
 - de ses machines de production ;
 - de ses véhicules ;
 - de ses ordinateurs...
- Aux chiffres commençant par **3**, l'entreprise décline ses stocks :
 - matières premières ;
 - produits intermédiaires (pas encore finis) ;
 - produits finis ;
 - marchandises...

Remarque : Certaines sociétés n'ont jamais de stocks inscrits au bilan. C'est le cas, par exemple, des entreprises de services (sociétés d'assurance, de conseil, de formation...).

- Aux chiffres commençant par **4**, l'entreprise présente à l'actif certains comptes de tiers qui sont principalement les clients. Jus-qu'alors les choses étaient simples, car il paraît évident que les immobilisations et les stocks qui figurent à l'actif du bilan sont des éléments appartenant à l'entreprise. Mais là, vous êtes en droit de demander pourquoi les clients

sont à l'actif. Est-ce que cela signifie que les clients appartiennent à l'entreprise ? La réponse est non. En fait, les clients inscrits à l'actif du bilan sont des comptes clients qui font état des factures que ces derniers n'ont pas encore payées. Or, si vos clients ne payent pas au comptant, cela signifie tout simplement que vous leur faites crédit. Une fois ces factures encaissées, elles alimentent votre trésorerie. Les clients sont ainsi inscrits à l'actif du bilan en tant que créances possédées par l'entreprise : ce sont les sommes qu'ils vous doivent.

- Aux chiffres commençant par **5**, est déclinée la trésorerie de l'entreprise :
 - actions et obligations détenues ;
 - banque (compte courant) ;
 - caisse.

Dans l'hypothèse où l'un des comptes bancaires est à découvert, il figure au crédit du bilan, donc au passif. Il n'est plus à l'actif tant que le découvert n'est pas remboursé. Les débutants peuvent rencontrer ici une difficulté que nous allons lever tout de suite.

À savoir

Dans la comptabilité de l'entreprise, une entrée d'argent à la banque (ou en caisse) se fait au débit et une sortie au crédit. Ce principe fonctionne à l'inverse du relevé bancaire que vous adresse votre banque. C'est normal, car le relevé est un document d'abord interne à la banque et qui suit les opérations du client dans sa comptabilité. Oubliez donc le relevé de la banque pour traiter la comptabilité de votre entreprise. Dans la comptabilité de l'entreprise, le compte courant de la banque est normalement débiteur ; il est créditeur s'il y a un découvert.

B

. Liquidité croissante de l'actif du bilan

Nous venons d'étudier l'actif du bilan, soit tout ce que l'entreprise possède comme biens, droits, créances et trésorerie. Il nous reste à voir une notion importante qui porte sur la conception même du bilan. La comptabilité est en effet fort bien conçue puisque l'actif du bilan se présente sous forme de liquidités croissantes, qui s'étudient en allant du haut vers le bas.

Pour illustrer la liquidité croissante, nous isolons la partie du bilan qui correspond à l'actif.

Actif		
2	Immobilisations	20 000
3	Stocks	8 000
411	Clients	6 000
506	Obligations	1 000
512	Banque	2 000
53	Caisse	500
Total		37 500

Puis nous allons démontrer ce principe fort intéressant en commençant par présenter le bas de l'actif de notre bilan puis en le remontant :

- Au bas de l'actif du bilan, nous avons la caisse qui, avec ses espèces sonnantes et trébuchantes, offre ses liquidités les plus disponibles pour honorer un règlement immédiat.
- En remontant dans l'actif du bilan, nous arrivons à la banque. Avec notre compte bancaire, nous pouvons engager des dépenses rapides par chèque, virement, carte de crédit ou retrait d'espèces au guichet.
- Gravissant encore une marche plus haute dans l'actif, nous arrivons aux placements en actions, en obligations et en SICAV (société d'investissement à capital variable). Ces postes représentent bien des liquidités, car, en les vendant, nous alimentons la banque. Toutefois, la liquidité est moindre, car il nous faut attendre un peu pour disposer des fonds (le temps que la demande de virement soit traitée).

Avec la caisse, la banque et les placements à court terme, nous sommes restés dans le bas du bilan et dans un domaine de liquidités importantes. Le plan comptable fait figurer un **5** au début de ces comptes dits de trésorerie :

- 503 – *Actions* ;
- 506 – *Obligations* ;
- 512 – *Banque* ;
- 53 – *Caisse*.

Ces valeurs à l'actif du bilan sont parfaitement définies par la comptabilité générale : ce sont **les disponibilités**, mais aussi **la trésorerie d'actif** ou **la**

trésorerie disponible.

Nous continuons à remonter le bilan en supposant que nous n'avons plus d'argent disponible en trésorerie :

- Les comptes clients (commençant par le chiffre **4**) représentent des sommes dont nous attendons le règlement. Une fois ces encaissements réalisés, ils descendent d'une marche dans le bilan pour alimenter la caisse ou la banque (le compte client diminue et le compte de trésorerie augmente d'autant).
- Supposons maintenant que nous n'avons ni trésorerie, ni règlement à attendre de nos clients, l'analyse de notre bilan met en évidence une situation bien délicate. Afin de disposer d'argent, nous devons trouver des clients pour acheter notre stock (commençant par le chiffre **3**) puis attendre d'encaisser le produit de nos ventes.

Remontons maintenant tout en haut de l'actif du bilan au niveau des immobilisations (commençant par le chiffre **2**). Dans l'hypothèse extrême où l'entreprise se trouve en situation de faillite, qu'elle ne dispose plus d'argent, ni de créance client, ni même de stock, elle n'a plus d'autre choix que de vendre ses biens immobilisés (machines, mobilier, véhicules...) pour honorer ses créanciers. On se doute bien que cette situation est exceptionnelle, car elle signe la fin de la vie économique de la société. D'ailleurs, quand une entreprise en est réduite à vendre ses immobilisations, c'est peut-être sous couvert d'une procédure de liquidation judiciaire : la faillite est passée par là et les biens de l'entreprise sont mis en vente par un commissaire-priseur pour rembourser les créanciers (au moins les créanciers prioritaires).

Mais, concernant notre exemple, ce n'est heureusement pas le cas, nous disposons de notre actif. Puisque nous sommes en haut de l'actif du bilan, nous allons le redescendre pour l'analyser encore, mais du haut vers le bas cette fois, afin de mieux en observer le principe de liquidité croissante, et ce, sous un autre angle.

Actif du bilan		
2	Immobilisations	Nos immobilisations nous permettent de faire fonctionner notre activité.
3	Stocks	Les stocks sont voués à se transformer en ventes.

4	Clients	Le poste clients résulte de nos ventes, ce sont des factures dont nous attendons le règlement.
5	Trésorerie	Grâce à nos moyens de production, nous avons assuré notre activité, réalisé nos ventes et encaissé afin d'alimenter notre trésorerie, laquelle nous permet de continuer à fonctionner.

Une fois notre compte en banque correctement alimenté, nous pouvons régler nos fournisseurs, alimenter notre stock, payer nos taxes et nos salariés. Nous sommes bientôt arrivés à l'étude du passif du bilan où se trouvent nos dettes.

Certains entrepreneurs qui viennent de lire cette approche du bilan peuvent se dire que leur bilan est différent. En effet, si vous exercez une activité de conseil, par exemple, vous n'avez pas de stocks et peut-être pas d'immobilisations, il n'empêche que vous avez un bilan qui reprend au moins partiellement celui de l'exemple (*a minima* un compte bancaire...).

Maintenant que nous avons détaillé l'actif, nous allons passer à l'étude du passif qui, dans la présentation symétrique (comparaison horizontale du tableau) et sa logique, présentent des similitudes intéressantes à connaître.

3

. LE PASSIF DU BILAN

Définition du passif : « *Un passif est un élément du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entité, c'est-à-dire une obligation de l'entité à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers [...].* »

Règlements n° 2000-06 et n° 2005-9 du Comité de la réglementation comptable (CRC).

Revenons sur le bilan présenté aux pages précédentes, car nous allons en étudier la partie droite, à savoir le passif.

Passif		
1	Capital	16 000
16	Emprunts	5 000
401	Fournisseurs	6 000

421	Salariés (net à payer)	5 000
43	Charges sociales	4 000
44	État (impôts et taxes)	1 000
5122	Banque (à découvert)	500
Total		37 500

A

. Éléments du passif

Au passif du bilan figurent des postes qui représentent les dettes que l'entreprise a vis-à-vis de l'extérieur :

- Au chiffre **1**, se présente le capital de l'entreprise. Le capital social de l'entreprise est versé par les actionnaires de l'entreprise. La question qu'on peut se poser est : « *Comment se fait-il que le capital soit inscrit au passif comme une dette de l'entreprise puisque le capital est censé être détenu par l'entreprise ?* » Cette question est logique, car l'entreprise dispose bien de son capital, mais il appartient aux actionnaires. C'est la contrepartie des sommes versées au capital, qui appartiennent bien à l'entreprise, à commencer par les immobilisations : le capital en lui-même n'est pas possédé par l'entreprise mais bien par les actionnaires.
- Au chiffre **16**, sont constatées d'autres dettes de l'entreprise, ce sont les emprunts souscrits auprès des organismes financiers (principalement les banques).
- En descendant encore dans le passif de notre bilan, nous constatons qu'il n'y a pas d'immobilisations, ni de stock (chiffre **3**), comme cela est le cas à l'actif. C'est normal, car l'on ne peut pas avoir de stock négatif, il s'agit d'une réalité physique. Dans la même logique, si l'on peut avoir un compte bancaire négatif inscrit au passif (dans le cas d'un découvert), il est matériellement impossible pour le compte de caisse d'avoir un montant négatif. Sinon, cela signifie qu'il y a au mieux une erreur, au pire un loup dans la bergerie. En effet, si des encaissements d'espèces n'ont pas été comptabilisés, il s'agit au mieux d'une erreur de comptabilité, au pire d'un détournement.
- Arrivés au chiffre **4** porté au passif du bilan, nous nous trouvons dans les comptes de tiers. Nous avons déjà vu le compte de tiers « clients » lors de

la découverte de l'actif. Il se pourrait très bien que nous ayons un client au passif dans le cas où il nous verserait un acompte à la commande, pour l'instant, dans le bilan qui nous sert d'exemple, nous avons :

- les fournisseurs (comptes **401**). Nous avons acquis auprès d'eux des biens (éléments de notre stock, marchandises, fournitures) ou alors nous avons bénéficié de leurs prestations de services. Le montant des factures restant à régler est comptabilisé en tant que dettes au passif du bilan. Dans ce cas, c'est le fournisseur qui nous fait crédit. Notez que le bilan n'est rien d'autre qu'une photographie du patrimoine de l'entreprise à un instant *T*. Si demain vous payez toutes vos factures, le compte fournisseur sera à 0. Mais, comme en comptabilité (à l'instar de la physique) « rien ne se perd et tout se transforme », si vous n'avez plus de sommes à la ligne fournisseurs, vous constaterez que les sommes figurant au compte bancaire auront diminué d'autant ;
 - les salariés (comptes **421**). Ce sont les sommes nettes à verser aux salariés, soit le cumul des sommes portées en net sur chaque bulletin de salaire ;
 - les charges sociales (comptes **43**). Ce sont toutes les charges salariales que l'entreprise doit verser aux organismes concernés : la Sécurité sociale (Urssaf), la retraite complémentaire, les mutuelles... Si vous êtes salarié, ce sont les lignes qui figurent sur votre bulletin de paie et qui viennent diminuer votre net à payer, plus les cotisations patronales ;
 - les impôts et taxes (compte **44**). Ici, nous avons tout ce qui concerne la fiscalité de l'entreprise : la TVA collectée ou à payer (la TVA déductible s'inscrit à l'actif), l'IS (l'impôt sur les sociétés), les taxes sur les véhicules de société, et toutes les autres impositions et taxes à payer au Trésor public. C'est aussi dans ce compte 44 que sont portées en tant que dettes envers le Trésor public la taxe sur les salaires et bien entendu le prélèvement à la source déduit sur les bulletins de paie. Vous pouvez parfaire vos connaissances sur le site officiel : www.impots.gouv.fr/ ;
- En bas du passif du bilan, le compte banque portant le numéro **5122** est un compte bancaire à découvert. C'est bien une dette à rembourser le plus tôt possible.

B

. Exigibilité croissante du passif du bilan

Autant à l'actif du bilan il est question de liquidité croissante, autant pour le passif il est question d'exigibilité croissante. Pour expliquer ce principe, nous allons remonter le passif du bas vers le haut :

- **Compte 5122** : s'il y a un découvert bancaire, la dette est la plus exigible dans le sens où c'est la dette à rembourser le plus rapidement, car il est impératif de combler son découvert bancaire pour des raisons évidentes (agios, risque d'interdit bancaire...).
- Remontant l'actif d'un niveau, nous arrivons aux comptes de tiers (*44 – État, impôts et taxe ; 43 – Charges sociales ; 421 – Salariés*). Il va de soi que ces tiers ont une patience limitée : il faudra les payer rapidement si l'on veut éviter des ennuis. Il y a également le compte **401** qui concerne les fournisseurs : ces derniers ne concevront pas d'être payés trop tardivement, car eux aussi ont besoin de trésorerie et veulent se prémunir du risque d'impayé.
- En remontant encore le bilan, nous arrivons au compte **16** (emprunts). La banque nous a accordé un prêt sur une longue période, elle n'entend pas être remboursée immédiatement. Les dettes à long terme nous donnent une réelle sécurité dans le sens où nous avons le temps devant nous pour rembourser.
- Arrivant au compte **1** (capital), nous avons tout notre temps pour rembourser les actionnaires, car ceux-ci ont souscrit au capital pour une durée indéterminée.

Nous allons redescendre le passif du bilan afin de mieux observer le principe d'exigibilité croissante.

Passif du bilan		
1	Capital	Le capital amené par les actionnaires permet d'investir et facilite le démarrage de l'activité.
16	Emprunts	Les emprunts à long terme sont destinés à faciliter l'investissement.
4	Tiers	Au cours de son activité, l'entreprise engage des dettes qu'il lui faut régulièrement honorer (salaires, charges sociales, impôts et taxes...).
5	Trésorerie	Si un compte bancaire se trouve au passif, c'est un découvert. Il faut le rembourser rapidement.

Exigibilité croissante



Ces explications sur le bilan nous conduisent au chapitre suivant. Le bilan fonctionnel est une analyse du bilan incluant des indicateurs clés. Il détaille la structure financière du bilan en postes principaux. En matière de gestion, le bilan fonctionnel est utile pour poser un diagnostic financier et mettre en place des axes d'amélioration.

3. Le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel résulte de l'analyse du bilan et permet de détailler la structure de la trésorerie en fonction des parties du cycle d'exploitation. Particulièrement intéressant pour mettre en lumière la solvabilité de l'entreprise, il se décompose en trois parties que nous allons successivement découvrir, à savoir :

- le fonds de roulement ;
- le besoin en fonds de roulement ;
- la trésorerie.

1

. LE FONDS DE ROULEMENT

Définition du fonds de roulement : *En haut du bilan, le fonds de roulement est l'excédent de ressources stables (capitaux, emprunts) par rapport aux emplois stables (investissements), étant entendu que les ressources stables ont financé ces emplois. Par conséquent, la vision du fonds de roulement se situe sur le long terme.*

A

. Présentation du fonds de roulement

Le fonds de roulement est une expression opaque pour les non-initiés. Nous allons donc simplifier sa compréhension. Pour faire simple, nous dirons que le fonds de roulement est l'excédent des ressources stables sur les emplois durables. Voici un exemple simpliste :

- votre entreprise a souscrit 100 000 € d'emprunts ;
- ces emprunts ont été employés pour investir 80 000 € dans des locaux où s'exerce l'activité, il reste donc : $(100\,000 - 80\,000) = 20\,000$ € ;
- votre fonds de roulement s'élève donc à 20 000 €, ce qui vous donne une réserve de trésorerie pour faire face aux dépenses liées à l'activité.

Nous allons entrer petit à petit dans le détail pour comprendre cet indicateur de gestion essentiel :

- Comment calculer le fonds de roulement ?
- Comment l'optimiser et en tirer avantage ?

Mais auparavant, pour les néophytes, nous allons définir ce que représentent les différents postes du fonds de roulement.

■ Définitions utiles à la compréhension du fonds de roulement

Capitaux propres Ressources stables au passif du bilan parmi lesquelles on peut citer le capital social, les réserves et les résultats des différents exercices.

Amortissements L'amortissement consiste à répartir la dépréciation économique des immobilisations sur leurs années d'utilisation.

Provisions La provision est une écriture provisoire qui consiste à enregistrer une charge probable dont on ne connaît pas encore le montant précis (litiges, impayés clients, dépréciation des stocks...).

Dettes financières à long terme Dettes dont l'exigibilité n'est pas fixée sur le court terme et dont le remboursement intervient au-delà d'un an.

Immobilisations Une immobilisation est un investissement réalisé par l'entreprise. Les immobilisations se placent à l'actif du bilan et sont utilisées par l'entreprise dans le cadre de son activité (machines, terrains, véhicules, ordinateurs...), ou pour en retirer un avantage financier ou patrimonial (immobilisations financières).

■ Détermination du fonds de roulement

Fonds de roulement (FR) = Capitaux permanents – Actif immobilisé

Soit, de manière détaillée :

$$\text{FR} = \\ + \text{Capitaux propres}$$

- + Amortissements et dépréciation des immobilisations
- + Provisions réglementées
- + Provisions pour risques et charges
- + Dettes financières à long terme
 - Immobilisations corporelles
 - Immobilisations incorporelles
 - Immobilisations financières
 - Immobilisations en cours

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+ Capitaux propres, subventions d'investissement et provisions réglementées	10, 11, 12, 13, 14
+ Amortissements (et dépréciation des immobilisations)	28, 29
+ Provisions pour risques et charges	15
+ Dettes financières à long terme	16, 17
– Immobilisations corporelles	21, 22
– Immobilisations financières	25, 26, 27
– Immobilisations en cours	23

Calculons maintenant le fonds de roulement à partir du bilan simplifié sur lequel on reprend les données portées en haut du bilan (voir [ici](#)).

Bilan au 31 décembre de l'année N					
Actif			Passif		
2	Immobilisations	20 000	1	Capital	16 000
			16	Emprunt	5 000

$$\text{FR} = 16\,000 + 5\,000 - 20\,000 = 1\,000 \text{ €}$$

Notre fonds de roulement est positif à hauteur de 1 000 €. Clairement, le financement de nos investissements est supérieur de 1 000 € aux

investissements. Ces 1 000 € peuvent participer à la trésorerie de notre entreprise et aux besoins liés à son exploitation.

Un fonds de roulement positif est intéressant en termes de trésorerie, et inversement.

Autant le bilan est le fondement de l'entreprise, autant le fonds de roulement en est le socle.

Précision

Les capitaux investis sont en effet à la base de la structure financière de l'entreprise. Ce sont souvent les premiers éléments pris en considération lors d'une création d'entreprise. Et effectivement, le premier compte que nous donne le plan comptable général est le compte 101 – Capital.

Une entreprise financièrement bien conçue est celle qui a un FR positif dès le départ, grâce notamment à un capital avantageux, de la même manière que l'on doterait une maison de solides fondations. Aussi, tout au long de sa vie économique, il importe qu'elle conserve un bon FR et des capitaux propres suffisants.

B

. Optimisation du fonds de roulement

Afin d'optimiser le fonds de roulement et d'en comprendre le mécanisme, nous allons en étudier tous les composants dans l'ordre logique du plan comptable :

- les capitaux propres, dont le capital social ;
- les provisions pour risques et charges ;
- les dettes financières à long terme ;
- les immobilisations ;
- les dotations aux amortissements.

■ Capital social

D'un point de vue comptable, le capital social – qui fait partie des capitaux propres, mais qu'il est important d'expliquer avant d'aborder ceux-ci – est inscrit au compte 101. Il est constitué des valeurs apportées par les actionnaires à la création de la société ou, plus tard, au cours de la période

d'activité de l'entreprise. Ainsi, les actionnaires, *via* le capital, détiennent des droits sur la société. À l'issue de chaque exercice comptable, s'il y a un bénéfice, ils peuvent percevoir des dividendes proportionnels à la part du capital qu'ils détiennent.

Les actionnaires contribuent à ce capital par leur apport en numéraire (argent déposé sur le compte bancaire de l'entreprise) ou en nature (véhicules, terrains, locaux, machines, brevets, logiciels...). S'agissant des apports en nature, il convient d'estimer au plus juste leur valeur. Dans le domaine, le mieux est de faire intervenir un commissaire aux apports. À défaut, la responsabilité solidaire des associés peut être engagée. Dès lors que les contributions en nature et en numéraire sont conférées à la société par voie d'apport en capital, ces dernières n'appartiennent plus aux actionnaires mais à l'entreprise. En contrepartie, les actionnaires ont acquis une part du capital.

Un fonds de roulement correct nécessite des apports en capitaux suffisants. La levée des capitaux se fait généralement auprès d'actionnaires. Elle peut se faire sur un plan plus vaste en ayant recours à l'investissement boursier, mais cela est réservé aux entreprises de taille importante.

Le capital est le premier socle sur lequel se posent les fondements de l'entreprise. L'entrepreneur fera donc son possible, selon ses moyens et ses relations. On l'a compris, l'idéal est d'abonder au mieux au capital de l'entreprise. En théorie, cela est parfaitement logique ; en pratique, c'est souvent bien plus difficile de collecter de l'argent pour le porter au capital. Pour un projet de création d'entreprise, il est donc nécessaire de se renseigner sur les aides qui peuvent vous être apportées.

■Capitaux propres

Les capitaux propres de l'entreprise constituent une notion particulièrement importante d'un point de vue économique. Or, s'ils évoluent à la baisse (du fait de résultats déficitaires) jusqu'en deçà d'un certain seuil, leur faiblesse engage la responsabilité des dirigeants, et ce, d'autant plus si des dettes sont contractées.

Les capitaux propres, également appelés fonds propres, sont constitués du capital social augmenté des réserves et des bénéfices cumulés, et diminués

des déficits cumulés. À chaque bilan, l'entreprise dégage soit des bénéfices, soit des pertes, tous deux faisant l'objet de traitements différents.

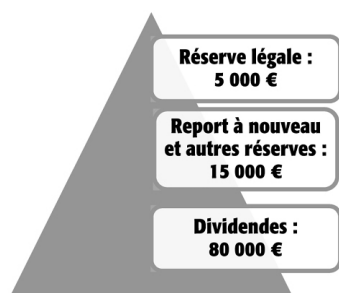
Le traitement des bénéfices

Les bénéfices peuvent être traités de différentes manières selon la décision prise par les actionnaires en assemblée générale. Ils peuvent décider de se répartir les dividendes qu'ils veulent et laisser le reste des fonds à l'entreprise en réserves ou sous forme de report à nouveau. Les reports à nouveau créditeurs et les réserves sont issus des bénéfices : ils viennent consolider les fonds propres. Le report à nouveau créditeur est traité à l'issue d'un futur exercice comptable, il peut se transformer partiellement ou totalement en dividendes et/ou en réserves.

Le choix des actionnaires est libre à une exception près : la réserve légale. En ce qui concerne les SA, SARL, EURL et SAS, les actionnaires sont obligés de mettre en réserve légale 5 % des bénéfices. Si le cumul de la réserve légale atteint 10 % du capital social, cette obligation prend fin. Néanmoins, les statuts de l'entreprise peuvent préciser des contributions à la réserve légale plus contraignantes.

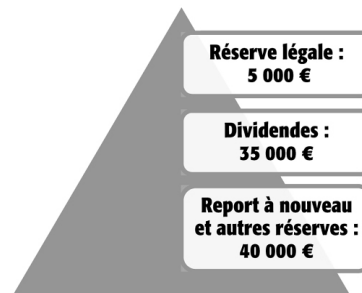
Prenons l'exemple d'une entreprise ayant obtenu un bénéfice de 100 000 € à l'issue de son exercice comptable. Sa réserve légale est de 5 000 €. En dehors de cette réserve légale, les actionnaires peuvent répartir le bénéfice comme ils le veulent en dividendes, réserves ou report à nouveau. Voici différents scénarios présentés sous forme de graphiques.

L'intérêt des actionnaires prédomine



Les actionnaires privilégient leur intérêt à court terme

La prudence est de mise



Les actionnaires choisissent la prudence maximale



Les deux dernières hypothèses sont les plus radicales. Un choix intermédiaire peut être plus judicieux, car une entreprise fait plus facilement face aux difficultés économiques lorsqu'elle dispose de réserves financières. Selon les années, l'entreprise doit en effet affronter des bourrasques. En temps voulu, les réserves peuvent donc avoir un effet salvateur.

Le traitement des pertes

Quand l'exercice comptable se termine par des pertes, il n'y a bien entendu aucun bénéfice à répartir, ni en dividendes, ni en réserves. Les résultats déficitaires (comptes 129) et les reports à nouveau débiteurs (comptes 119) viennent diminuer les fonds propres qui peuvent fondre si les pertes s'accumulent d'année en année.

Dans le cas où les capitaux propres sont réduits à 50 % du capital social, l'article L. 223-42 du Code de commerce impose de réunir les actionnaires en assemblée générale : si les associés ne veulent pas dissoudre la société, ils doivent s'engager à renflouer les fonds propres au-delà de 50 % du capital social dans les deux ans. Pour y parvenir, diverses solutions sont envisageables :

- renouer avec les bénéfices ;
- augmenter le capital social ;
- verser les réserves disponibles au capital.

Dans la pratique, il arrive souvent que les sociétés ne se conforment pas aux dispositions de l'article L. 223-42 du Code de commerce. Or, ce manquement peut engager la responsabilité personnelle des dirigeants d'entreprise en cas de faillite. Parfois même, des entreprises cumulent des pertes jusqu'à avoir des capitaux propres négatifs : elles peuvent rapidement se trouver en situation de cessation de paiement. Quand leur

capital social est devenu inférieur à 50 % de son montant initial, les sociétés (EURL, SARL, SA, SAS et SCA) doivent accomplir certaines formalités.

Pour que la responsabilité de leurs dirigeants soit dégagée, il est nécessaire que la décision actée de poursuivre ou non l'activité soit publiée dans un journal d'annonces légales, puis que le formulaire précisant cette décision soit déposé au greffe du tribunal de commerce.

L'importance des fonds propres et du capital social

Aujourd'hui, il est possible de créer certaines sociétés avec un capital social nul ou pour un euro, c'est le cas des SARL, EURL, EARL, SNC. Pourtant, le montant du capital social, s'il est élevé, est rassurant pour :

- les fournisseurs, qui redoutent les impayés ;
- les banques, qui veulent éviter les défauts de paiement ;
- les clients, qui souhaitent sécuriser leur approvisionnement ;
- les salariés et les organismes sociaux pour lesquels la solvabilité représente une sécurité élémentaire ;
- et également pour les chefs d'entreprises eux-mêmes, bien entendu !

Les capitaux propres traduisent la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations économiques. De ce point de vue, le capital social peut être considéré comme un « capital de confiance ». Un capital social nul ou très faible peut donc s'avérer rédhibitoire. Et si le capital social est manifestement sous-évalué compte tenu du type d'activité de la société, la responsabilité personnelle du chef d'entreprise peut en outre être engagée.

Pour offrir à sa société un capital social suffisant au moment de sa création, il existe des solutions. Par exemple, l'apport peut être différé dans le temps : pour une SARL, seuls 20 % des apports en numéraire doivent être versés à la création de l'entreprise, le solde étant à compléter dans les cinq années qui suivent. Dans ce contexte, voici un exemple de plan pour la constitution d'un capital social de 10 000 €.

Étape	Principe	Montant
1	À la création : apport en numéraire ou en nature (ordinateurs, véhicules, matériel...) versé par les actionnaires	2 000 €
2	Année 1 : apport en numéraire	500 €

Étape	Principe	Montant
3	Année 2 : apport en numéraire	1 250 €
4	Année 3 : apport en numéraire	1 750 €
5	Année 4 : apport en numéraire	2 250 €
6	Année 5 : apport en numéraire	2 250 €
Total		10 000 €

Une entreprise qui se crée peut adopter un tel plan, car, si l'entrepreneur a l'ambition de réussir, il espère naturellement obtenir des revenus qu'il pourra alors mettre à profit pour compléter son capital. En revanche, s'il ne dégage pas de bénéfices dans les 5 ans, la continuité même de l'entreprise sera sujette à caution et le complément du capital social ne sera sans doute plus d'actualité !

Les demandeurs d'emploi qui veulent créer leur entreprise ne doivent pas se priver du capital qu'ils ont la possibilité de constituer grâce aux aides financières du Pôle emploi.

Aujourd'hui, l'aide à la reprise ou à la création d'entreprise (ARCE) peut être versée aux créateurs ou aux repreneurs d'entreprise sous forme de capital ; elle correspond à une fraction des allocations chômage restant à percevoir.

Pour connaître les modalités de ces aides, si vous êtes au chômage avec un projet de création d'entreprise, renseignez-vous au préalable auprès de votre Pôle emploi. Sachez en outre que des exemptions de charges sociales peuvent être également accordées une fois votre société créée.

Attention

Voici une information essentielle à ne pas négliger. Le fait d'amener un apport en numéraire consiste à verser de l'argent sur le compte bancaire de l'entreprise. Le temps des formalités, les sommes restent indisponibles. Cela ne signifie pas que les sommes sont bloquées, car, une fois que l'activité a démarré, elles peuvent être utilisées pour tout investissement ou toutes dépenses liées à l'activité, y compris payer les salaires.

En outre, les sommes dépensées ne viennent pas réduire le capital social, ce sont les bénéfices et les pertes qui, chaque année, viennent augmenter ou diminuer les fonds

propres.

Une fois les formalités de constitution de l'entreprise accomplies, vous pouvez bien sûr utiliser l'argent disponible en banque (mais vous ne pouvez pas rembourser les actionnaires du capital ou le verser sans objet au profit des dirigeants et actionnaires).

■ Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges (ainsi que les provisions réglementées) sont portées au passif. Avec elles, l'entreprise prévoit des dépenses en prévision d'un risque probable mais non encore définitivement arrêté, ni exactement chiffré au moment de la préparation du bilan. Voici quelques exemples.

Nature du risque	Évaluation
Notre société a vendu 3 000 ordinateurs. Sur cette série, des retours consécutifs à des pannes matérielles ont été constatés. Le service après-vente estime que 10 % des ordinateurs seront retournés puis réparés au coût unitaire de 58 € HT.	$3\,000 \times 10\% = 300$ ordinateurs $300 \times 58 = 17\,400$ €
Un salarié a intenté une action aux prud'hommes pour licenciement abusif. Il réclame 50 000 €. Ayant pris conseil auprès de notre avocat, nous savons que notre société a commis des erreurs de procédure dans ce licenciement. Cependant, le salarié demande des réparations deux fois plus importantes que ce qu'il est normalement en droit d'attendre. Nous provisionnons donc 50 % du chef de demande.	$50\,000 \times 50\% = 25\,000$ €
Total des provisions	42 400 €

Nous inscrivons donc 42 400 € de provisions pour risques et charges au passif du bilan. Cette somme va diminuer le bénéfice et donc les dividendes ou les réserves. Mais, quand le litige sera jugé en dernier ressort ou quand les risques auront été parfaitement estimés, les provisions nous permettront d'y faire face, totalement ou partiellement.

Attention, les dotations aux provisions doivent se faire après une estimation des risques la plus précise et la plus raisonnable possible :

- Il ne faut pas minimiser le risque afin d'augmenter le bénéfice et les dividendes, ce serait une erreur de gestion, voire une faute.

- Il ne faut pas non plus exagérer les provisions, car c'est un risque fiscal. En effet, les provisions viennent diminuer les bénéfices, donc l'impôt. Le fisc est en droit d'être vigilant à ce sujet.

Zoom

Par principe, tout au long de l'année, les opérations comptables sont obligatoirement enregistrées de manière exacte (au centime près) en se référant aux pièces comptables (factures, bulletins de paie, relevés de frais bancaires, etc.). Puis, au moment de l'arrêté des comptes annuels, les provisions résultent d'une appréciation plus subjective dont le mode de comptabilisation peut faire changer le résultat dans un sens ou dans un autre. Si par exemple, durant l'année N, les impayés clients de plus de six mois ont été provisionnés à 60 %, il ne pourra pas être possible de les provisionner à 50 % ou 70 % l'année suivante dans le seul but de dégager un résultat qui arrangerait les attentes du chef d'entreprise. La permanence des méthodes est une des règles fondamentales des obligations comptables. Dans le cas des provisions, en effet, la règle d'appréciation ne doit pas être sujette à caution dans la mesure où elle ne doit pas déterminer le résultat pour des raisons fallacieuses, comme :

- faire apparaître un bénéfice dans le seul but de satisfaire les actionnaires ;
- faire pencher le résultat du côté du déficit dans le seul but de ne pas payer d'impôts sur les bénéfices...

■ Dettes financières à long terme

Les dettes financières sont des prêts obtenus le plus souvent auprès d'organismes bancaires. Ils viennent augmenter le fonds de roulement et constituent des dettes financières souscrites à long terme, pour au moins un an mais souvent bien plus (2 ans, 3 ans, 5 ans, 10 ans, 15 ans...). Quand les prêts financent un investissement, la durée du prêt s'adapte à la durée de vie du bien financé. À titre indicatif, on finance l'acquisition de :

- matériel informatique sur 3 ans ;
- véhicules sur 5 ans ;
- meubles sur 10 ans ;
- travaux dans les locaux sur 15 ans...

Il est conseillé, pour des raisons de trésorerie, de ne pas payer cash les investissements, ce qui sera démontré en détail au chapitre 7 sur le financement des investissements (voir [ici](#)). Par exemple, si un particulier achète sa voiture en la payant avec toutes ses économies plus sa paie du mois courant, il se retrouvera dans l'impossibilité de faire face à ses

dépenses du mois (nourriture, carburant, téléphone, frais de logement...). L'emprunt est donc bénéfique au fonds de roulement s'il est associé à l'acquisition d'un bien durable (le terme « investissement » prend tout son sens).

Il en va de même pour les entreprises. Si, au terme de l'encaissement de ses premières factures, l'artisan décide d'acquérir au comptant une camionnette neuve, il prend un risque élevé d'avoir des problèmes pour payer ses charges courantes. On a même vu des entreprises rentables utiliser leurs bénéfices pour acheter leurs locaux puis faire faillite peu de temps après, suite à des problèmes de trésorerie. Il faut donc toujours avoir un œil sur le fonds de roulement.

Pour une entreprise qui rencontre des difficultés, elle peut trouver une voie de sortie dans un « désinvestissement » ou « *lease-back* ». Dans cette hypothèse favorable au fonds de roulement, elle met en vente ses locaux, ses machines ou ses véhicules pour les louer ensuite. Ce faisant, elle a desserré le nœud coulant de l'asphyxie financière : au mieux, elle renoue avec une activité bénéficiaire ; au pire, elle se laisse un peu de temps pour rechercher d'autres solutions.

Comment avoir recours au « désinvestissement » ?

Le *lease-back* est réservé aux biens immobiliers. Il est l'apanage d'organismes financiers (à rechercher sur Internet).

Si le fonds de roulement de votre entreprise est handicapé par des investissements que vous avez acquis au moins partiellement au comptant (par exemple, des véhicules), vous pouvez envisager de les céder puis de louer de nouveaux véhicules. Peut-être pourrez-vous même négocier la location des anciens véhicules auprès du bailleur.

■ Immobilisations

Reprenons notre formule de calcul du fonds de roulement.

$$\begin{aligned} \mathbf{FR} = & \\ & + \text{Capitaux propres} \\ & + \text{Amortissements et dépréciation des immobilisations} \\ & + \text{Provisions réglementées} \\ & + \text{Provisions pour risques et charges} \end{aligned}$$

- + Dettes financières à long terme
 - Immobilisations corporelles
 - Immobilisations incorporelles
 - Immobilisations financières

Nous voyons que les immobilisations viennent diminuer le fonds de roulement. Afin de préparer l'explication qui suit, voici d'abord une liste des immobilisations les plus couramment rencontrées.

Immobilisations incorporelles (comptes commençant par 20)	
Comptes comptables	Descriptions
201	Frais d'établissement
203	Frais de recherche et de développement
205	Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires
206	Droit au bail
207	Fonds commercial
Immobilisations corporelles (comptes commençant par 21)	
211	Terrains
213	Constructions
215	Installations techniques, matériels et outillage industriels
218	Autres immobilisations corporelles (matériel de transport, matériel de bureau et informatique, mobilier...)
Immobilisations financières (comptes commençant par 26 et 27)	
261	Titres de participation
271	Titres immobilisés autres que les titres immobilisés de l'activité de portefeuille (droit de propriété)
272	Titres immobilisés (droit de créance)

Une immobilisation est un investissement que l'entreprise va utiliser sur le long terme (au moins deux ans) et qui lui permet de fonctionner et de

réaliser une activité censée lui apporter des bénéfices. Toutefois, si ces investissements sont portés à l'actif du bilan, ils constituent un coût certain à financer.

Les immobilisations sont financées par des ressources (capital, emprunts...) figurant au passif du bilan, en face de l'actif où figurent les immobilisations. Ces investissements viennent diminuer la capacité des ressources à effectuer de nouveaux investissements à long terme. Il est donc naturel que les immobilisations viennent diminuer le fonds de roulement.

Parce que les immobilisations s'usent plus ou moins vite, il faudra un jour procéder à leur remplacement. Pour s'y préparer, l'entreprise dispose des dotations aux amortissements.

■ Dotations aux amortissements

Les années passant, les immobilisations perdent de leur valeur du fait de l'usure, notamment, ou de leur obsolescence. Cet état de fait est évident : le particulier sait bien que, lorsqu'il achète une voiture neuve, elle va se déprécier au fil des années. Dans ce contexte, l'entreprise tient compte de la dépréciation des biens, qui contribue à diminuer le bénéfice. Pour cela, la comptabilité enregistre ces dépréciations avec ce que l'on appelle les amortissements.

Prenons l'exemple d'un véhicule utilitaire acheté le 1^{er} janvier 2023 et qui sera amorti sur 5 ans, pour lequel nous utilisons une méthode par amortissement constant, appelée méthode de l'amortissement linéaire. Ce véhicule a été acheté 20 000 € HT : c'est sur cette base que va être calculé l'amortissement qui est pratiqué sur 5 ans, ce qui signifie qu'un cinquième de la valeur d'achat constitue chaque année la valeur amortie.

Tableau d'amortissement du véhicule utilitaire				
Année	Valeur nette en début d'année	Amortissements		Valeur nette en fin d'année
		de l'année	cumulés	
2023	20 000	4 000	4 000	16 000
2024	16 000	4 000	8 000	12 000
2025	12 000	4 000	12 000	8 000

2026	8 000	4 000	16 000	4 000
2027	4 000	4 000	20 000	0

Chaque année, les immobilisations voient leur valeur nette diminuer avec les dotations aux amortissements. Puisque le calcul du fonds de roulement se fait en soustrayant les immobilisations des ressources à long terme, *a contrario*, les amortissements y sont additionnés. En quelque sorte, les amortissements sont des sommes mises de côté afin de renouveler les immobilisations quand elles le nécessitent. Ils viennent diminuer les résultats, car ces sommes ne peuvent pas être distribuées en dividendes ou portées en réserves. Venant diminuer le bénéfice, les amortissements viennent donc logiquement diminuer l'impôt des sociétés sur les bénéfices.

Nous venons d'étudier le fonds de roulement qui constitue le socle du bilan, s'agissant des ressources à long terme et de leurs emplois en tant qu'investissements. Nous pouvons désormais aborder la deuxième partie du bilan fonctionnel, à savoir le besoin en fonds de roulement. Ce dernier se rapporte à l'activité de l'entreprise, c'est-à-dire à son cycle d'exploitation.

2

. LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

Définition du besoin en fonds de roulement : *Le besoin en fonds de roulement est un besoin de trésorerie affecté au fonctionnement de l'exploitation courante, c'est-à-dire la nécessité de faire face à ses paiements à court terme (fournisseurs, salariés, autres charges courantes...) tout en attendant l'encaissement des factures des clients ou d'autres créances d'exploitation.*

A

. Présentation du besoin en fonds de roulement

L'activité de l'entreprise fait naître des besoins et des ressources en trésorerie. Pour comprendre, reprenons encore le même bilan : les parties non grisées du tableau ci-dessous ont été déjà vues lors de l'étude du fonds de roulement ou le seront plus tard ; les parties grisées concernent le besoin en fonds de roulement que nous allons maintenant analyser.

Bilan au 31 décembre de l'année N					
Actif			Passif		
2	Immobilisations	20 000	1	Capital	16 000
			16	Emprunts	5 000
3	Stocks	8 000	401	Fournisseurs	6 000
411	Clients	6 000	421	Salariés (net à payer)	5 000
506	Obligations	1 000	43	Charges sociales	4 000
			44	État (impôts et taxes)	1 000
512	Banque	2 000	5122	Banque (à découvert)	500
53	Caisse	500			
Total		37 500	Total		37 500

À l'actif, les stocks et les clients viennent diminuer la trésorerie disponible. En lisant ceci, vous êtes en droit de vous demander : « *Mais pourquoi les clients viennent-ils diminuer la trésorerie ?* » Cette question n'est pas dénuée de sens, car l'on peut effectivement penser que plus on a de clients, plus on a vendu et plus on aura d'argent. Certes, mais pour avoir de l'argent, il faut d'abord l'avoir encaissé. Or, la somme qui figure à l'actif du bilan, au poste clients, est la somme des factures que les clients n'ont pas encore réglées. Quand les clients ne payent pas immédiatement, c'est parce que nous leur faisons crédit. Tant qu'ils ne nous payent pas, c'est mauvais pour notre trésorerie, car ce que nous leur avons vendu correspond pour notre part à des frais engagés (achat de stocks, main-d'œuvre, matières premières, coûts relatifs à l'entreposage...).

Les stocks sont également pénalisants pour notre trésorerie, car nous nous sommes approvisionnés auprès de fournisseurs qu'il faudra payer. Tant que ces stocks ne sont pas vendus et tant que ces ventes ne sont pas payées par les clients, nous attendrons pour encaisser et alimenter la trésorerie.

À l'actif, notre besoin en fonds de roulement (BFR) est financé par les fournisseurs et d'autres dettes d'exploitation (salariés, charges sociales et fiscales...). Les fournisseurs qui nous font crédit ont un impact bénéfique pour notre trésorerie tant que nous ne les payons pas. Mais attention, les

fournisseurs attendent notre paiement de plus en plus impatiemment si l'on tarde trop longtemps à les régler.

B

. Définitions utiles à la compréhension du besoin en fonds de roulement

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

Créances clients Total des sommes dues par les clients de l'entreprise.

Autres créances d'exploitation Hors les créances clients, ce sont les autres créances d'exploitation (TVA déductible, crédit de TVA, avances versées aux fournisseurs et autres créances diverses...).

Dettes fournisseurs Sommes que l'entreprise doit à ses fournisseurs.

Dettes sociales Sommes que l'entreprise doit auprès de ses salariés et des organismes recouvrant les charges sociales (Sécurité sociale, chômage, retraite, prévoyance, contributions à la formation continue, comité comité social et économique (CSE)...).

Dettes fiscales Sommes que l'entreprise doit auprès du Trésor public au titre des impôts et des taxes.

Autres dettes d'exploitation Hors les dettes fournisseurs, celles concernant les salariés et les organismes sociaux ou fiscaux, ce sont les autres dettes d'exploitation (avances versées par les clients, TVA collectée, TVA à payer et dettes diverses...).

C

. Détermination du besoin en fonds de roulement

Besoin en fonds de roulement (BFR) =
 Emplois d'exploitation – Ressources d'exploitation

Ou :

Actif circulant – Passif circulant

Ou encore :

Stocks et créances d'exploitation – Dettes d'exploitation (fournisseurs,
 dettes sociales et fiscales et autres dettes d'exploitation)

Soit, de manière détaillée :

BFR =
 + Stocks
 + Créances clients
 + Autres créances d'exploitation
 – Dettes fournisseurs
 – Dettes fiscales et sociales
 – Autres dettes d'exploitation

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+ Stocks	3
+ Créances clients	41 sauf 419
+ Autres créances d'exploitation	409 (44, 45 et 46 à l'actif)
– Dettes fournisseurs	40 sauf 409
– Dettes fiscales et sociales	42, 43, 44
– Autres dettes d'exploitation	419 (44, 45 et 46 au passif)

Calculons maintenant le BFR de notre bilan simplifié dans lequel nous reprenons les données suivantes.

Bilan au 31 décembre de l'année N					
Actif			Passif		
3	Stocks	8 000	401	Fournisseurs	6 000
411	Clients	6 000	421	Salariés (net à payer)	5 000

			43	Charges sociales	4 000
			44	État (impôts et taxes)	1 000

Calcul du besoin en fonds de roulement :

$$(8\,000 + 6\,000) - (6\,000 + 5\,000 + 4\,000 + 1\,000) = 14\,000 - 16\,000 = -2\,000 \text{ €}$$

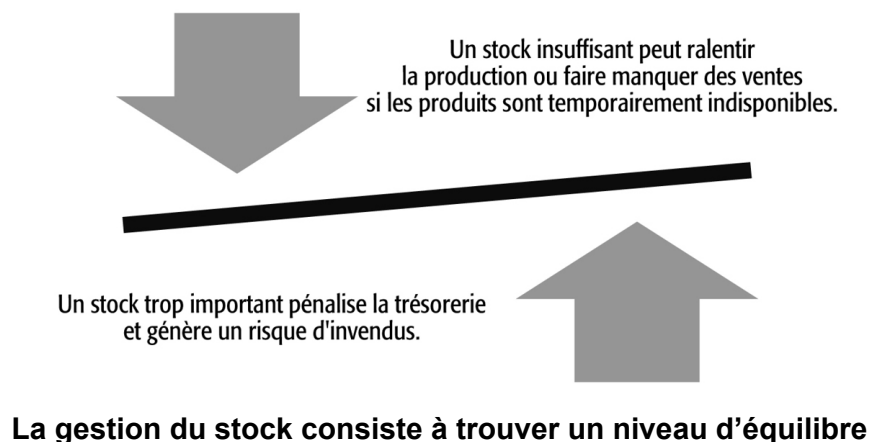
Notre BFR est négatif à hauteur de moins deux mille euros, ce qui est une bonne chose pour notre trésorerie. Pour simplifier, on peut dire que notre cycle d'exploitation génère plus d'encaissements que de décaissements. Par conséquent, quand le BFR est négatif, il s'agit d'une bonne chose pour la trésorerie et inversement. *A contrario*, le fonds de roulement, que nous avons vu précédemment, est bénéfique pour la trésorerie quand il est positif (excédent des ressources stables sur les investissements).

D

. Optimisation du besoin en fonds de roulement

■ Réduction des stocks

Les industriels japonais ont ouvert la voie, dans les années soixante-dix, en tendant d'orienter la logistique vers le stock zéro. Cependant, s'il est idéal de réduire les stocks pour améliorer son BFR et sa trésorerie, dans certaines circonstances, le stock zéro peut coûter plus cher que le bénéfice qu'il apporte au BFR. En effet, une rupture d'approvisionnement peut causer l'arrêt de la production ou faire rater une vente à un commerçant si l'article demandé n'est plus en rayon.



Le client préfère souvent voir l'article avant de l'acheter pour s'assurer qu'il correspond bien à ce qu'il recherche, il ne patientera pas forcément si le vendeur lui demande de revenir quand l'article sera disponible.

L'optimisation du stock vise donc à trouver un équilibre subtil entre les deux risques que sont la production ralentie ou les ventes manquées, d'une part, les stocks importants pénalisant la trésorerie, d'autre part.

La gestion du stock consiste donc à le maintenir à son niveau optimal, sans qu'il soit trop important, ni trop faible. Or, seul le suivi attentif des stocks peut permettre de gérer au mieux les approvisionnements tout en considérant les frais de transport qui peuvent être plus ou moins importants selon les quantités livrées. Dans ce contexte, l'informatique constitue un outil important, l'entreprise pouvant être amenée à gérer ses stocks et ses approvisionnements avec un logiciel de suivi des stocks ou des solutions progicielles de GPAO (gestion de la production assistée par ordinateur). L'informatique peut ainsi représenter un outil précieux, mais il faut aussi s'assurer de la réactivité de son fournisseur pour les approvisionnements. L'expérience de ventes passées ou de ruptures de stocks contribue aussi aux prévisions.

■ Optimisation du poste clients

Une fois passés en caisse, les clients d'un supermarché ont payé. La comptabilité du supermarché n'a donc pas de poste clients à l'actif de son bilan et, par conséquent, sa trésorerie est très avantageuse (d'autant que ses fournisseurs lui font crédit...). Mais, pour d'autres entreprises dont les clients ne payent pas au comptant, la situation est bien différente. Il convient alors d'aborder l'optimisation du poste clients pour améliorer la trésorerie. Mais nous ne limiterons pas à étudier le poste clients sous ce seul angle, car cette partie du bilan, pour être bien traitée, doit également aborder la réduction du risque d'impayé et les techniques de recouvrement.

C'est souvent avec le poste clients que les possibilités d'amélioration du BFR sont les plus importantes. L'audit de sociétés démontre en effet que les encours clients sont parfois beaucoup plus importants qu'ils ne devraient l'être. Ainsi, pour maîtriser le poste clients, il est nécessaire de respecter plusieurs processus :

- adapter le volume des ventes en fonction du risque client (le risque d’impayé) ;
- optimiser les encaissements ;
- assurer le recouvrement.

Le risque d’impayé

La première précaution pour sécuriser son exploitation consiste à se prémunir du risque d’impayé. Souvent négligé, l’impayé est un risque majeur pour l’entreprise, d’autant plus que la marge est faible. Ainsi, ce risque, qui est chaque jour fatal à de nombreuses sociétés françaises, s’avère trop souvent sous-estimé par l’entreprise.

Prenons un exemple simple, celui d’une entreprise de services employant plusieurs personnes, chacune contribuant à la marge globale. Le tableau ci-dessous est réalisé en fonction de la marge (ligne en haut du tableau) et du montant de l’impayé (colonne de gauche). Les valeurs à l’intérieur des cellules de ce tableau sont les heures de travail qu’il faut réaliser pour compenser les impayés en fonction de la marge et de leur montant.

	Marge en euros pour une heure travaillée			
Impayé (€)	2	5	10	20
100	50	20	10	5
1 000	500	200	100	50
10 000	5 000	2 000	1 000	500
50 000	25 000	10 00	5 000	2 500

Voici les observations qu’amène ce tableau :

- Pour une marge de 5 € par heure et un impayé de 100 €, il est nécessaire de travailler à hauteur de 20 heures pour compenser l’impayé. La perte peut être résorbée en quelques jours par un seul salarié.
- Pour une marge de 2 € par heure et un impayé de 1 000 €, sachant que pour 35 heures de travail hebdomadaire la durée mensuelle légale du travail est de 151,67 heures, il faut qu’un salarié travaille plus de trois mois pour rattraper la perte ($500 \div 151,67 = 3,30$ mois).

- Pour une marge de 2 € par heure et une perte de 10 000 €, sachant que la durée annuelle légale du travail est de 1 607 heures par salarié, il faut que trois salariés travaillent pendant un an pour effacer la perte ($5\,000 \div 1\,607 = 3,11$ employés) !

Cet exemple est très explicite, d'autant qu'il fait état d'une marge de 2 € de l'heure : il y a beaucoup d'entreprises qui n'ont même pas cette marge ! Que dire alors des entreprises déficitaires qui ont une marge négative au niveau de l'exploitation et pour lesquelles plus l'activité augmente, plus elles génèrent des pertes ? Dans une telle situation de déséquilibre structurel, il est urgent de freiner des quatre fers pour réfléchir aux solutions de redressement. Mais encore faut-il ne pas naviguer à vue et connaître la rentabilité de son exploitation, comme nous l'apprendrons plus loin dans cet ouvrage, avec l'étude des soldes intermédiaires de gestion.

Il peut être intéressant de partager ces informations avec les salariés qui n'ont pas forcément conscience de la potentielle gravité de l'impayé. L'objectif du commercial est de vendre au maximum. Autant il peut s'y employer avec réussite et détermination, autant il n'est pas forcément informé des contingences comptables. Il peut se féliciter d'un client qui lui a acheté pour 50 000 € de marchandises ou de prestations de services, alors que ces 50 000 € peuvent devenir une bombe explosant au-dessus de l'entreprise si le client se révèle insolvable. Or, 50 000 € d'impayés pour une marge de 2 € par heure de travail, soit l'équivalent de 25 000 heures de travail, nécessitent plus de quinze employés travaillant pendant un an ($25\,000 \div 1\,607 = 15,56$).

En entreprise, les commerciaux et les comptables ne partagent pas toujours la même vision économique ! De ce fait, s'il est nécessaire d'évoquer la notion du risque d'impayé avec les commerciaux, il est aussi prudent de payer la commission des commerciaux après que les clients ont payé leurs achats.

La solution pour limiter le risque d'impayé, c'est de vérifier la solvabilité de vos clients. Or, selon la taille et l'organisation de la société, il existe plusieurs solutions plus ou moins efficaces telles que nous allons les découvrir graduellement, de la plus simple à la plus efficace.

La consultation des comptes financiers de ses clients

Le premier moyen pour se prémunir du risque d'impayé est de s'informer sur la situation économique de son client. Il vous faut en effet savoir s'il n'est pas au bord de la faillite, l'exemple le plus pessimiste étant celui du client providentiel qui se présente à vous, car plus personne ne veut lui vendre. Le moyen le plus simple est de consulter son bilan et son compte de résultat sur Internet. Il est également possible de se renseigner auprès du greffe du tribunal de commerce dont dépend le client pour y acheter la copie de ses comptes, moyennant un prix modique, puisque chaque entreprise doit déposer ses comptes auprès du greffe du tribunal de commerce et que ces données sont publiques.

Concernant la consultation des bilans sur Internet, voici quelques sites offrant ce genre d'informations :

- www.societe.com
- www.bilansgratuits.fr
- www.infogreffe.fr
- www.pappers.fr

Il existe aussi un moyen somme toute assez simple d'obtenir les comptes de ses clients : pourquoi ne pas les leur demander directement si la situation s'y prête (vente importante, demande d'une livraison urgente, client inconnu jusqu'alors, non-publication de ses comptes...) ?

Cependant, toutes les sociétés ne publient pas leurs bilans et s'ils sont consultables gratuitement sur Internet, ce sont au mieux les comptes de l'année précédente. L'information est donc limitée, mais elle peut malgré tout se révéler essentielle lorsqu'elle permet d'identifier les mauvais payeurs potentiels. Les sociétés qui ont plusieurs bilans consécutifs désastreux en font partie. On peut accepter de leur vendre mais seulement contre un paiement à la commande. À l'inverse, on peut être rassuré par ceux qui affichent de très bons résultats. Mais, si l'information gratuite peut s'avérer rassurante, elle ne l'est pas suffisamment pour les fournisseurs voulant mieux se prémunir du risque d'impayé.

Zoom

De l'obligation des sociétés de publier leurs comptes annuels

Chaque société a l'obligation de dépôt des comptes sociaux auprès du greffe du

tribunal de commerce qui le transmet au BODACC (bulletin officiel des annonces civiles et commerciales) : **www.bodacc.fr**.

Les petites ou moyennes entreprises peuvent souscrire à une déclaration de confidentialité dans la mesure où elles ne dépassent pas deux de ces trois seuils :

Seuils en euros ou nombre moyen de salariés	Micro-entreprises	Petites entreprises	Moyennes entreprises
Total bilan	350 000 €	6 000 000 €	20 000 000 €
Chiffre d'affaires	700 000 €	12 000 000 €	40 000 000 €
Salariés	10	50	250

L'option de confidentialité des comptes est possible depuis août 2016. Les entreprises appartenant à un groupe ne peuvent pas en principe en bénéficier. Les intérêts seraient de ne pas divulguer des particularités financières aux concurrents ou de ne pas rendre publics des comptes mauvais. En revanche, le désavantage de l'option de confidentialité est de créer un doute sur la bonne santé financière de l'entreprise.

L'information financière

Pour mieux se prémunir du risque d'impayé, il peut être recommandé d'avoir recours à des informations financières payantes sur la solvabilité de vos partenaires économiques. Voici les sites de différents prestataires qui proposent de l'information financière :

- www.creditsafe.fr
- www.altares.fr
- www.pouey-international.fr

Ces professionnels de l'information financière et commerciale peuvent vous donner les indications qui vous aideront à prendre des décisions. Différents services à la demande ou sous forme d'abonnement vous seront proposés.

La majeure partie des entreprises est évaluée par les prestataires de ce type et par des organismes financiers (les banques et, plus particulièrement, la Banque de France). Or, différents événements dans la vie de l'entreprise peuvent avoir comme conséquence de modifier l'appréciation de sa solvabilité et rabaisser sa notation financière, à savoir :

- La publication des états financiers (bilan, compte de résultat, annexes) auprès du greffe du tribunal du commerce.

- Un retard dans le paiement des charges sociales, l'organisme créancier (par exemple, l'Urssaf) pouvant inscrire un privilège auprès du tribunal de commerce afin d'être payé en priorité en cas de faillite. L'inscription de ces privilèges est un indicateur négatif.
- Un rejet de paiement par chèque, car il peut constituer l'élément déclenchant la cessation de paiement.
- La procédure de cessation de paiement ou de redressement judiciaire, qui est connue dès le jugement émis par le tribunal de commerce. À compter de ce jour, la société concernée sera très mal notée et aura du mal à trouver des partenaires économiques.

Zoom

Si chaque société peut être suivie et notée par des organismes pratiquant l'analyse financière, la vôtre l'est aussi. Il va sans dire qu'il vaut mieux éviter tout dérapage financier qui nuirait à votre évaluation et, par voie de fait, à votre réputation professionnelle.

L'assurance-crédit

Au-delà de l'information financière, il y a un système encore plus élaboré : l'assurance-crédit. Souscrivez auprès d'un organisme dont c'est la spécialité, elle vous assure contre les impayés de vos clients. Voici quelques-uns de ces organismes et l'adresse de leur site Internet :

- Coface : www.coface.fr (la Coface propose de nombreux services aux entreprises qui exportent)
- Atradius : www.atradius.fr
- Affactassur : www.affactassur.com
- Allianz Trade : www.allianz-trade.fr

Cette liste n'est pas exhaustive. Il est à noter que votre banque ou même votre assureur sont peut-être habilités à vous proposer une assurance-crédit. En cas de besoin, posez-leur la question.

L'assurance-crédit consiste à vous dédommager en cas d'impayé. L'assureur-crédit connaît la solvabilité de vos clients et, pour chacun d'eux, vous donne l'encours à ne pas dépasser : 5 000 €, 10 000 €... et bien plus pour des sociétés très bien cotées (dans la grande distribution, par exemple). Au-delà de la limite de vente fixée par l'encours, si vous décidez de la

dépasser, ce sera à vos risques. Si, par exemple, votre assureur-crédit vous garantit un encours de 10 000 € sur un client et si vous lui avez vendu pour 15 000 €, vous ne serez pas remboursé pour les 5 000 € excédentaires. Enfin, l'assurance-crédit a un coût annuel qui est fonction de votre chiffre d'affaires et de l'estimation du risque.

L'affacturage

En matière de gestion du poste clients, au-delà de l'assurance-crédit, il y a l'affacturage (ou le *factoring*). Le principe est le suivant :

- Vous émettez vos factures avec la mention de subrogation au profit du *factor* (mention écrite qui précise que le client doit adresser directement son règlement au *factor* auquel la créance est ainsi transférée).
- Vous remettez le double de vos factures à la société de *factoring* qui vous les paye sans attendre l'échéance.
- La société de *factoring* se charge ensuite de recouvrir les paiements auprès de vos clients.

En résumé, le *factoring* vous propose de gérer votre poste clients pres-que en intégralité, il vous assure contre les impayés et il optimise votre trésorerie. Bien entendu, cela a un coût important qui réduit la marge de l'entreprise. Le *factoring* est donc parfois la dernière solution pour les entreprises ayant des problèmes de trésorerie, car un BFR suffisant ne justifie pas le coût du *factoring*.

Normalement, une société n'a pas à avoir recours à ce système, car sa trésorerie doit être suffisante pour lui permettre de financer elle-même son poste clients. En outre, quand vous recevez une facture de votre fournisseur sur laquelle est mentionnée la subrogation au profit d'un organisme de *factoring*, cela n'est généralement pas une bonne nouvelle, car cela signifie que votre fournisseur connaît sans doute des problèmes de trésorerie...

S'il convient d'utiliser la solution du *factoring* pour résoudre ses problèmes endémiques de trésorerie, il est donc préférable d'en sortir dès que possible pour éviter ce surcoût (pourcentage de commissions et frais *factor*).

Néanmoins, le *factoring* peut être une solution dans le cas d'exploitations particulières. Citons pour exemple une société de travaux publics qui facture aux collectivités locales (mairies, départements, régions...). Bien que les collectivités locales soient solvables, elles payent parfois

tardivement. Dans ce cas, l'entrepreneur peut être amené à avoir recours avantageusement au *factor* qui lui avancera le montant de ses factures moyennant un coût raisonnable (car le risque est faible sur les collectivités locales).

Parfois même, le *factoring* peut sauver une entreprise au bord de la faillite. Je l'ai personnellement expérimenté en tant que gestionnaire, il y a une vingtaine d'années, pour aider une entreprise proche du dépôt de bilan.

Il s'agissait d'une entreprise d'import-export de fruits et légumes. Sa trésorerie était nulle du fait d'un BFR très mauvais (mais aussi d'un fonds de roulement insuffisant au départ). Cette entreprise avait une bonne marge, mais ses clients payaient trop tardivement, ce qui l'empêchait de passer commande auprès de ses fournisseurs qui eux-mêmes attendaient d'être payés avant de livrer. Le recours au *factoring* a mis du carburant dans le BFR (le carburant d'une entreprise, c'est l'argent !) et le moteur du cycle d'exploitation a pu repartir : achats, ventes, marges, achats, ventes, profit... et l'entreprise est redevenue rentable !

Si vous souhaitez avoir recours au *factoring*, voici quelques sociétés qui proposent ce genre de service :

- Anexfi : www.anexfi.fr
- Eurofactor : www.eurofactor.com
- BPCE Factor : www.factor.bpce.fr

Les banques (dont peut-être celle de votre entreprise) peuvent vous informer sur le principe de l'affacturage, certaines vous proposeront même ce service. Elles vous parleront peut-être aussi d'une solution alternative : la cession Dailly. Grâce à celle-ci, la banque vous finance, sous certaines conditions, à hauteur des factures dont vous attendez le paiement.

Idéalement, en dehors des aides externes, l'entreprise doit être capable de gérer son risque d'impayés et d'encaisser le paiement de ses factures grâce à un travail de recouvrement.

La première condition du recouvrement est de ne jamais tarder à établir et à envoyer ses factures. Même si cela semble évident, sachez que plus le client reçoit la facture tardivement, plus il mettra de temps à la payer (et plus le risque d'impayé deviendra important).

Pénalités de retard et indemnité forfaitaire de recouvrement

Les délais de paiements entre professionnels sont réglementés afin de donner aux fournisseurs des moyens de se protéger des impayés. Parmi ces outils, deux sont à mettre en évidence : les pénalités de retard et l'indemnité forfaitaire de recouvrement.

Les pénalités pour retard de paiement

Les pénalités pour retard de paiement se différencient de l'intérêt légal, lequel est assorti de décisions de justice afin de contraindre le débiteur ou la personne obligée de payer suite à un jugement. Les pénalités de retard sont différentes car définies par le législateur pour encadrer les délais de paiements et permettre au fournisseur de les appliquer de plein droit dès le premier jour de retard (en théorie). L'entreprise peut donc fixer (à condition de le mentionner sur ses factures) un taux qu'elle aura choisi pour appliquer les pénalités de retard. Et ce taux est basé sur le taux d'intérêt légal ainsi majoré (exemple) :

$$\begin{aligned} &\text{Intérêts en cas de retard de paiement} = \\ &\text{taux d'intérêt légal} + 2 \% \text{ (ou un autre pourcentage faible)} \end{aligned}$$

Le taux d'intérêt légal est basé sur le taux de refinancement de la Banque centrale européenne (BCE) depuis 2015. Mais ce taux d'intérêt légal applicable aux professionnels (0,76 % au second semestre 2022) ne serait pas suffisamment dissuasif pour les mauvais payeurs, raison pour laquelle il peut être majoré par le fournisseur pour appliquer ses propres pénalités de retard. Les pénalités pour retard de paiement se calculent selon la formule suivante :

$$\text{Montant impayé TTC} \times \text{taux} (\%) \times \text{jours de retard} \div 365 \text{ (jours)}.$$

Indemnité forfaitaire de recouvrement

L'indemnité forfaitaire de recouvrement, au même titre que les pénalités de retard, est exigible, en théorie, dès le premier jour de retard. Prévu par la loi depuis 2013, le montant de cette indemnité forfaitaire est de **40 euros par facture payée en retard**. Comme pour les pénalités de retard, la TVA ne s'applique pas à l'indemnité forfaitaire de recouvrement.

En résumé, les pénalités de retard et les indemnités forfaitaires de recouvrement sécurisent les transactions entre professionnels sans être

nécessairement appliquées. En effet, il peut être délicat, d'un point de vue commercial, de les facturer à un client régulier... Mais ce sont des arguments qui peuvent dissuader les mauvais payeurs et faire peser la balance en faveur du créancier dans un recouvrement négocié à l'amiable ou dans le cadre d'une action judiciaire. Les intérêts de retard et l'indemnité forfaitaire de recouvrement doivent figurer sur les factures et s'appliquent aux transactions entre professionnels, mais pas aux clients particuliers pour lesquels, en principe, les règlements sont normalement attendus au comptant.

Les dispositions contractuelles

Pour en revenir à la facture, il faut donc tâcher de la remettre sans délai au client. Afin de mettre toutes les chances de votre côté, les dispositions contractuelles doivent être préalablement réglées.

Il est aussi très utile d'inscrire au verso de la facture les conditions générales de vente. Il s'agit ainsi de faire en sorte que tout soit bien cadré du point de vue du droit afin que le recouvrement soit efficace. Par exemple, il ne faut pas hésiter à faire signer un bon de commande au client et, si nécessaire, un bon de livraison.

Au final, les dispositions contractuelles, si elles ont été correctement menées, n'offrent pas de failles dans lesquelles les mauvais payeurs peuvent s'engouffrer. Attention donc à la rédaction des contrats.

Quand un nouveau client entre en compte, il peut être très judicieux de lui demander un RIB (relevé d'identité bancaire) en tant que pièce à joindre au dossier. Si un jour les relations commerciales se détériorent et qu'un litige ne semble pas pouvoir être résolu à l'amiable, une action en justice devra être menée. Si l'issue de cette dernière vous est favorable, vous pourrez recourir à un huissier si le client persiste à ne pas vouloir payer. Or, si l'on possède son RIB, le travail de l'huissier s'en trouve facilité : il peut effectuer directement une saisie-arrêt sur le compte.

Vous pouvez même demander un chèque annulé aux nouveaux clients, car le numéro du compte y figure en bas à droite (vous savez dorénavant pourquoi des organismes vous ont déjà demandé un chèque annulé).

L'escompte pour paiement anticipé

Si le taux des pénalités de retard est une mention obligatoire à faire figurer sur les factures, il en existe une autre, à savoir l'escompte. Voici deux exemples de mentions concernant cet escompte :

- Pas d'escompte pour paiement anticipé.
- Escompte de 1,5 % pour paiement comptant.

Dans le dernier cas, vous accordez une réduction financière de 1,5 % si votre client vous paie immédiatement. Mais l'équation est simple : si l'escompte est un bon moyen d'encaisser plus rapidement, sa contrepartie financière va rogner votre marge.

Le prélèvement automatique

Il peut s'avérer très avantageux de mettre en place le règlement des factures par prélèvement. La mise en œuvre peut néanmoins se révéler complexe, car il faut au préalable :

- S'informer auprès de son banquier des modalités et des formalités préalables (signature d'un contrat d'émission de prélèvement).
- S'assurer que le système informatique peut traiter les prélèvements.
- Envoyer un formulaire de prélèvement aux normes SEPA aux clients et leur demander de le retourner signé, accompagné d'un RIB.

Une fois les prélèvements mis en place, ils apportent des avantages très appréciables : plus aucun retard de paiement (sauf les rejets de prélèvement à surveiller), une trésorerie optimisée et une réduction significative du risque d'impayés. Tout ceci constitue des raisons suffisantes pour essayer de promouvoir le prélèvement automatique en tant que moyen de paiement, l'idéal pouvant même être de le généraliser à l'ensemble des clients.

Les règlements par avance

Pour le règlement des avances à la commande, il faut faire très attention aux termes utilisés, la différence entre « arrhes » et « acompte » étant capitale :

- Si des arrhes sont versées, le client peut se désister mais, dans ce cas, le vendeur conserve les arrhes.
- Si un acompte est versé, ni le client ni le vendeur ne peuvent se désister sous peine de versement de dommages et intérêts si une action en justice est intentée.

Un système de relances graduelles

Ensuite, il faut enregistrer les paiements et suivre les comptes des clients débiteurs. Il est nécessaire d'élaborer un plan de relance gradué en privilégiant, dans un premier temps, le caractère amiable et commercial.

Ce n'est que dans un second temps, quand les retards se font plus graves, que vous mettrez en œuvre un recouvrement plus agressif.

Voici un exemple de relances graduelles :

- Dix jours de retard après l'échéance, réalisez une relance simple : « *Votre facture étant arrivée à échéance il y a plus d'une semaine, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir nous adresser votre règlement dans les meilleurs délais* »
- Une semaine plus tard, effectuez une relance téléphonique aimable. Il ne faut pas être intimidé par le fait d'être amené à relancer un client. Vous êtes dans votre droit, c'est la tierce partie qui n'a pas respecté les règles. Lors de cette relance, vous invoquez le retard de paiement et la lettre de relance restée sans effet. S'il n'y a pas de litige, dans 99 % des cas, votre interlocuteur s'engage à payer. **Demandez-lui quand le règlement est prévu.** En effet, il faut que cet engagement soit assorti d'une indication de délai (« courant de semaine prochaine », par exemple). Puis **demandez comment le règlement sera effectué** (chèque, virement...). Pour verrouiller votre relance, **notez le nom de la personne qui s'est engagée.**
- Attendez encore dix jours pour votre troisième relance, car, généralement, les débiteurs s'engagent pour un paiement dans la semaine à laquelle il faut ajouter au moins les délais postaux. Par téléphone, demandez à joindre la personne qui s'était engagée. N'hésitez pas être ferme : « *Monsieur Untel (avoir noté le nom était important), je ne comprends pas, je vous ai téléphoné le x (il est aussi important d'avoir noté la date), vous vous étiez engagé à nous retourner votre paiement par chèque la semaine dernière et nous n'avons toujours rien reçu.* » Généralement, ce type de relance marche très bien, car votre interlocuteur n'a pas vraiment envie d'être relancé encore une fois. Il sait dorénavant que vous êtes précis, méthodique et que vous ne laisserez pas tomber.
- Si quarante-cinq jours après l'échéance de la facture celle-ci n'est toujours pas payée, envoyez une **mise en demeure** (voir le modèle page suivante).

La mise en demeure est importante, car, juridiquement, elle est le préalable à toute action en justice. Pour engager un recouvrement par voie de droit, il faut *a minima* avoir déjà envoyé une mise en demeure. Par conséquent, l'on ne peut plus tarder.

- Attendez quinze jours supplémentaires avant de procéder à un recouvrement judiciaire.

Ce plan de relance gradué n'est donné qu'à titre indicatif, il s'agit d'un exemple. Il faut néanmoins noter que la relance téléphonique est plus efficace que la relance écrite. Se déplacer auprès du client peut également s'avérer efficace.

Ne tardez jamais à recouvrir un impayé, car les statistiques sont formelles : plus un impayé est ancien, moins l'on aura de chance d'être payé.

L'échéancier

Il arrive que le client relancé affirme qu'il n'est malheureusement pas en mesure de payer du fait de sa situation financière. Dans ce cas, il est recommandé de trouver une solution en proposant un paiement échelonné. Mais attention, un paiement en plusieurs parties doit être assorti de garanties envers le fournisseur :

- Soit le débiteur remet son paiement fractionné avec une série de chèques que le créancier encaissera successivement. Il ne faut surtout pas postdater un chèque, car c'est un délit. Une fois les chèques remis, le risque encouru par le client est grand s'il n'honore pas ses paiements, car un rejet de chèque n'est pas sans conséquence (risque d'interdit bancaire).

Mise en demeure sur courrier à en-tête

Lettre recommandée n° [numéro]

[Indication du débiteur : Nom ou raison sociale, adresse]

À [Ville], [Date]

Madame, Monsieur,

Par la présente, nous vous mettons en demeure de nous régler sous huitaine la somme de [montant] euros correspondant à notre facture numéro [référence] en date du [date].

La mise en demeure étant le préalable à toute action en justice, nous espérons que vous saurez saisir cette ultime possibilité de règlement amiable. Au-delà, nous serons contraints de saisir la juridiction compétente et, en plus du paiement de votre dette en

nominal, vous vous exposerez à des pénalités et frais de procédure.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sincères salutations.

[Nom, prénom, qualité, signature]

- Soit le débiteur signe un échéancier de paiements (voir le modèle qui suit). L'échéancier est une bonne idée, car, quand le client le signe, il accepte *de facto* la créance et ne peut plus invoquer un litige (prétendre, par exemple, que la marchandise était de mauvaise qualité). Cet échéancier peut donc s'avérer un document précieux en cas d'action en justice.

L'injonction de payer

Quand le recouvrement amiable s'est soldé par un échec, il est nécessaire d'agir et, pour cela, l'entreprise a encore des cartes dans son jeu. La première d'entre elles est l'injonction de payer, qui constitue un moyen peu onéreux et plutôt efficace.

Échéancier

Monsieur/Madame [prénom/nom] agissant en tant que [qualité] de la société [X] reconnaît notre dette de 6 481 € auprès de la société [Y].

Nous sollicitons un paiement en six mensualités. Nous nous engageons dans l'échéancier suivant :

- 1 081,00 € aujourd'hui, par chèque.
- 1 080,00 € le 6 avril [année N].
- 1 080,00 € le 6 mai [année N].
- 1 080,00 € le 6 juin [année N].
- 1 080,00 € le 6 juillet [année N].
- 1 080,00 € le 6 août [année N].

J'ai bien noté que la société [Y] me fait grâce des pénalités de retard de paiement et de l'indemnité forfaitaire de recouvrement dans la mesure où nous respectons cet échéancier.

Fait à [ville], le [date]

Monsieur/Madame [prénom/nom/qualité]

Signature

Zoom

L'injonction de payer

L'injonction de payer est une procédure judiciaire simplifiée qui ne nécessite pas l'intervention d'un avocat.

Pour initier la procédure d'injonction de payer, il faut préalablement savoir à quelle juridiction votre entreprise doit s'adresser. Si le débiteur est un particulier, la juridiction compétente est le tribunal judiciaire. La requête se fait au moyen du formulaire CERFA n° 12948*06 : demande en injonction de payer devant le tribunal du tribunal judiciaire.

Si le débiteur est un professionnel (et que vous-même agissez en tant que tel), c'est le tribunal de commerce qui devra être saisi. Pour commencer, il faut déposer auprès du greffe une demande au moyen du formulaire CERFA n° 12946*01 (demande en injonction de payer au président du tribunal de commerce).

L'injonction est également réalisable en ligne par voie dématérialisée : www.tribunaldigital.fr

La démarche consiste simplement à renseigner le formulaire, y adjoindre les pièces justificatives et à s'acquitter des frais de greffe. Si votre dossier est complet, qu'il est justifié et de bon droit, le juge rend en votre faveur une « ordonnance portant injonction de payer » à l'encontre de votre débiteur. Avec cette décision, vous pouvez requérir un huissier de justice pour qu'il informe le débiteur de cette injonction afin d'y donner suite.

Le débiteur a alors un mois pour dénoncer, s'il le souhaite, la décision rendue par le tribunal. S'il ne dénonce pas la décision, vous pouvez aller jusqu'au terme du recouvrement avec l'aide de l'huissier si votre client ne paie pas spontanément. Si le client conteste la décision en injonction de payer, vous vous retrouverez avec lui au tribunal et le juge tentera de concilier les deux parties. Si aucun accord n'est possible, un jugement sera rendu.

La société de recouvrement

Normalement, tous les outils de relance et les moyens de recouvrement dont dispose l'entreprise peuvent suffire en interne, sans avoir recours à une société de recouvrement.

Le choix de passer par une société de recouvrement doit donc être pris en toute connaissance de cause. Il faut notamment savoir que ces services ont un coût non négligeable et qu'elles se rémunèrent avec les sommes qu'elles ont pu récupérer.

À ce titre, ces sociétés peuvent être tentées de proposer un accord à votre client, comme une réduction de la dette totale de 20 %, 30 % ou plus (parfois même 50 %). Il s'agit d'une solution de facilité qui peut se faire à vos dépens, car votre marge s'en trouvera amputée et vous devrez en plus payer les frais de la société de recouvrement.

Sachez également qu'un contrat signé avec une société de recouvrement pour la prise en charge d'un dossier vous lie pour ce dossier : si le client verse finalement les sommes dues, mais à vous directement – sommes qu'il vous aurait peut-être naturellement payées sans l'intervention de la société de recouvrement, s'il l'avait pu –, la société de recouvrement peut néanmoins réclamer ses commissions sur les sommes versées directement en prétendant qu'il s'agit du fruit de ses relances.

Émettons l'hypothèse suivante : depuis plusieurs mois, vous n'avez pas pu récupérer votre créance malgré l'intervention d'une société de recouvrement. En désespoir de cause, vous décidez d'intervenir et vous parvenez à raisonner votre client qui finit par vous régler. Mais, même si vous êtes à l'origine de ce recouvrement, la société de recouvrement peut estimer que c'est grâce à elle et vous envoyer sa facture.

Le recours à une société de recouvrement est une solution si votre société n'a pas les moyens d'agir seule. Toutefois, une réflexion préalable est nécessaire pour s'engager dans cette voie en toute connaissance de cause.

Le recouvrement par voie de justice

Tous les moyens de recouvrement ayant échoué, nous voilà dans une situation peu commune. En effet, le cas est rare lorsque toutes les précautions décrites auparavant ont été mises en œuvre. Il faut alors assigner son client en justice auprès du tribunal compétent et le recours à un avocat est indispensable. Le rôle de ce dernier est de vous soutenir et de vous assister dans votre action en justice en préparant un dossier basé sur vos explications et comprenant les pièces nécessaires. Votre avocat peut vous accompagner tout au long de la procédure, en première instance et en appel.

Les pertes sur créances irrécouvrables

Enfin, il y a le cas de la cessation de paiement d'un client. Si la cessation de paiement définitive est avérée, il ne vous reste plus qu'à récupérer la TVA portant sur les factures émises et à inscrire la somme perdue en créance irrécouvrable. Cette perte viendra diminuer le bénéfice et donc l'impôt sur les sociétés. Il s'agit d'une maigre consolation...

De manière générale et au-delà du cas spécifique de la cessation de paiement de son client, toutes les pertes définitives de créances clients sont

à inscrire en pertes sur créances irrécouvrables (compte 654).

Zoom

Redressement judiciaire et plan de continuation

Une société en situation de cessation de paiement peut être amenée à s'inscrire dans une procédure de redressement judiciaire, généralement dans le but de différer le remboursement de ses dettes ou de sauvegarder les emplois en restructurant le passif.

Cette procédure et les formalités correspondantes se font auprès du tribunal de commerce. Après l'ouverture du redressement judiciaire, la société est placée en période d'observation de 6 mois (renouvelables deux fois, donc pour un total de 18 mois maximum). Durant cette période, les dettes contractées avant la date de cessation de paiement sont gelées.

Cette période d'observation est mise à profit pour considérer la viabilité économique de l'entreprise et donc sa continuité.

La période d'observation peut aboutir différemment selon les situations et la décision du tribunal :

- un plan de redressement peut être mis en place avec un remboursement des dettes échelonnées sur plusieurs années ;
- un repreneur s'étant porté candidat pour la reprise peut être désigné après s'être engagé à une reprise totale ou partielle de l'activité et des emplois ;
- s'il est estimé que l'entreprise dispose des moyens nécessaires à la poursuite de son activité et au paiement de ses dettes, elle pourra continuer son activité ;
- enfin, si aucune option viable ne peut être envisagée, le tribunal entérinera la liquidation judiciaire.

■ **Dettes d'exploitation**

Une large place du BFR vient d'être consacrée au poste clients. Ceci était nécessaire et important, tant pour l'optimisation de la trésorerie que pour se sécuriser face aux impayés. Nous continuons à visiter le BFR, mais en nous positionnant maintenant du côté du passif du bilan et des dettes d'exploitation.

Gérer les délais de paiement des dettes d'exploitation

À la rubrique dettes d'exploitation, nous avons :

- les salariés ;
- les organismes sociaux ;
- le Trésor public ;
- les fournisseurs.

Dans le BFR, autant il y a des solutions pour optimiser le poste clients, autant, pour les salariés, les fournisseurs, les dettes sociales et fiscales, il n'y a pas une multitude de solutions. Pour une société en mal de trésorerie, il n'y a en effet qu'un seul angle d'attaque. Dans ce cas, la méthode est claire : il faut savoir payer ces tiers le plus tardivement possible sans dépasser la ligne rouge qui est d'ordre juridique, commercial, social mais aussi moral.

Les salariés – Pour des raisons évidentes, il est nécessaire de les payer à temps. Le Code du travail n'impose pas de dates fixes pour le règlement des salaires, l'entreprise pouvant payer le 15 du mois, à condition de s'y tenir tous les mois et que le délai de versement entre deux salaires ne dépasse pas un mois. En général, c'est le paiement en fin de mois qui prime en entreprise, car il permet au salarié d'honorer ses échéances (loyer, remboursement d'emprunt, frais courants...) en début de mois.

Ne pas payer ses salariés dans des délais convenables nuit gravement au climat social de l'entreprise. C'est un risque qui peut faire l'objet d'actions en justice. En effet, les salariés peuvent se tourner vers les Prud'hommes pour faire valoir leurs droits. Afin de favoriser un climat social apaisé et une bonne implication des salariés, les salaires doivent être payés régulièrement et dans des délais raisonnables. Un bon gestionnaire doit en faire un principe : le paiement des salaires est une priorité. Au-delà des exigences économiques, c'est un principe moral.

En cours de mois, le salarié peut demander un acompte. Il est important de préciser que l'acompte est différent de l'avance :

- L'acompte sur salaire est versé quand le salarié a déjà travaillé pour une période couvrant l'acompte. Les employés payés au mois peuvent ainsi demander un acompte correspondant à la moitié du salaire dès qu'ils ont effectué les quinze premiers jours. L'employeur ne peut pas refuser.
- L'avance sur salaire ne correspond pas à une période de travail effectuée et constitue une anticipation. L'employeur n'est pas tenu de verser cette avance.

Les dettes fiscales – Le Trésor public collecte de nombreuses taxes auprès des entreprises :

- impôt sur les sociétés (IS) ;
- taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ;

- taxe sur les véhicules de société ;
- contribution économique territoriale (CET) ;
- taxe foncière ;
- taxe sur les bureaux, etc.

Le Trésor public collecte également le précompte de l'impôt sur les revenus des salariés (prélèvement à la source).

Les dettes fiscales doivent respecter la date d'échéance. Les retards ne sont pas tolérés par le Trésor public qui applique des pénalités pour chaque retard de paiement et pour chaque absence de déclaration. Rapidement, l'entreprise peut être mise en recouvrement pour ces pénalités. Au préjudice financier, s'ajoutent alors les tracasseries administratives. Il est néanmoins possible de demander des remises de pénalités à titre gracieux, mais le Trésor public ne les accepte pas systématiquement.

Le gestionnaire avisé effectue donc toutes les déclarations fiscales dans les délais ainsi que tous les paiements. Le mieux est de tenir un agenda des échéances pour toutes les déclarations fiscales. L'élaboration d'un tel agenda doit intégrer les échéances selon leur périodicité (mensuelles, trimestrielles, annuelles). Il peut être tenu sur papier mais aussi sur support informatique. Mais, pour être complet, cet agenda doit également intégrer les dettes sociales.

Le site www.impots.gouv.fr est devenu incontournable, voire obligatoire pour effectuer certaines déclarations et même leurs paiements. Les professionnels peuvent y consulter leur situation de compte, y réaliser leur déclaration et effectuer les paiements en ligne.

Les dettes sociales – Les salariés étant payés en net, leurs fiches de paie décomptent les cotisations sociales patronales et salariales. Ces cotisations sont collectées auprès de l'entreprise par les différents organismes sociaux :

- l'Urssaf : Sécurité sociale, CSG/CRDS, assurance chômage, contribution à la formation professionnelle, taxe d'apprentissage... ;
- les caisses de retraite complémentaires ;
- la prévoyance ;
- la mutuelle ;
- la contribution à l'aide au logement, etc.

L'Urssaf est la plus importante contribution de l'entreprise parmi les charges sociales. Ses paiements sont à traiter prioritairement, car l'Urssaf, tout comme le Trésor public, applique des pénalités pour retard de paiement ou défaut de déclaration. Chaque retard génère des pénalités et, si le cas n'est pas résolu, les relances, les mises en demeure puis l'intervention d'un huissier se succèdent, soit autant de choses désagréables qu'il est préférable d'éviter en ayant anticipé. En cas de difficultés de paiement, il ne faut pas hésiter à se mettre en relation avec l'Urssaf pour s'expliquer et demander des délais ou convenir d'un échéancier des paiements (la démarche est également conseillée pour le Trésor public). Les autres organismes sociaux n'ont certes pas le même pouvoir coercitif que l'Urssaf mais ils entendront aussi être payés.

L'entrepreneur est parfois confronté à un dilemme : il doit faire face aux charges liées à son exploitation et à des charges fiscales et sociales importantes. En cas de paiement partiel des charges sociales, il doit payer en priorité le précompte des charges salariales, car il l'a déjà déduit des salaires bruts, avant la quote-part patronale. En effet, s'il ne paye pas les cotisations salariales figurant sur les fiches de paie alors qu'il les a déduites du salaire net, la responsabilité du responsable de la société peut être engagée.

Les fournisseurs – Les fournisseurs qui font crédit à votre société vous ont adressé leurs factures, elles figurent au passif du bilan en tant qu'élément du BFR. Réciproquement, le fournisseur vous considère dans son propre BFR. Chaque fournisseur traite son poste clients différemment. Certains vous relancent dès que vous avez un ou deux jours de retard de paiement après l'échéance. Ce n'est pas la meilleure solution, car il faut au moins laisser passer les délais d'acheminement postaux et une telle insistance n'est pas synonyme de diplomatie, ni favorable aux relations commerciales. À l'autre extrême, il y a les fournisseurs qui tardent à établir leurs factures et qui ne vous relancent qu'après plusieurs mois...

En tant que client, afin d'améliorer sa trésorerie et dans le cas où cette dernière est insuffisamment saine, la solution est, si possible, de retarder le paiement aux fournisseurs, mais il faut tout de même payer sans tarder ceux dont vous avez besoin pour vos approvisionnements. Il n'est pas raisonnable non plus de tarder à régler les petites factures. Par exemple, une

facture de 50 € de téléphone est à payer immédiatement. Il serait en effet absurde de se faire couper le téléphone ou l'électricité. Imaginons une société qui ne fonctionnerait pas pour cause de coupure électrique consécutive à un défaut de paiement : pas d'informatique, ni d'éclairage... Le temps semblera long au comptable qui se fera blâmer à juste titre.

Une autre solution est de négocier ses délais de paiement. Cela n'est cependant pas possible avec tous les fournisseurs, car certains se poseront des questions sur votre solvabilité et d'autres demanderont des garanties en retour.

Dans l'absolu, le mieux est de payer les fournisseurs dans les délais, si la trésorerie le permet. Une organisation simple peut suffire : dès qu'une facture est reçue et qu'elle est conforme, on peut la mettre dans un parapheur où elle est classée en fonction de sa date d'échéance. Le parapheur est ainsi utilisé pour préparer les règlements.

Suivre l'ordre de priorité dans le paiement des dettes d'exploitation

Si l'on devait donner un ordre de priorité pour le paiement des créances, ce serait le suivant :

1

- . **Les salariés** : ils doivent en principe être rémunérés sans retard pour qu'ils puissent honorer leurs échéances (loyer, emprunts bancaires, frais courants...).

2

- . **Les charges fiscales et les charges sociales** susceptibles de générer des pénalités en cas de retard de paiement.

3

- . **Les fournisseurs d'importance stratégique** : ceux qui vous sont indispensables pour leur approvisionnement ou leurs services (dont l'électricité, le téléphone, l'eau...).

4

- . **Les organismes sociaux** qui n'infligent pas de pénalités pour retard de paiement et les fournisseurs de moindre importance.

Cette série de priorités est un ordre de bataille qui s'entend pour les entreprises en difficulté. En situation normale, l'entreprise a tout intérêt à payer ses dettes d'exploitation avant leur échéance.

Quelle que soit l'organisation retenue pour les paiements, l'idéal est de réaliser des prévisions de trésorerie, que nous allons aborder dans la partie qui suit.

3

. LA TRÉSORERIE

A

. Présentation de la trésorerie

Après le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement, la trésorerie est la troisième et dernière partie du bilan fonctionnel à traiter. Il s'agit de la partie la plus liquide du bilan. Elle est très facile à présenter : c'est l'argent dont vous disposez en banque, en caisse ou en placements à court terme et que vous pouvez utiliser rapidement.

B

. Définitions utiles à la compréhension de la trésorerie

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

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

Trésorerie de passif Découvert bancaire.

C

. Détermination de la trésorerie

Trésorerie = Trésorerie de l'actif – Trésorerie du passif

Soit, de manière détaillée :

Trésorerie =

- + Valeurs mobilières de placement (actions, obligations, SICAV, placements considérés comme des liquidités)
- + Banque
- + Caisse
- Soldes créditeurs des banques (découvert bancaire)

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+ Valeurs mobilières de placement	50
+ Banque	51 (sauf s'ils sont créditeurs)
+ Caisse	53
– Comptes bancaires créditeurs	51 (sauf s'ils sont débiteurs)

Reprenons le bilan (ci-après) qui nous sert d'exemple applicatif. Pour calculer la trésorerie, nous n'avons pas besoin des zones blanches (qui ne sont pas grisées) qui concernent le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement.

Le calcul de la trésorerie est facile :

$$1\ 000 + 2\ 000 + 500 - 500 = 3\ 000\ €$$

Mais voici une autre formule qui permet de calculer la trésorerie :

$$\text{Trésorerie} = \text{FR} - \text{BFR}$$

Bilan au 31 décembre de l'année N					
Actif			Passif		
2	Immobilisations	20 000	1	Capital	16 000
			16	Emprunts	5 000
3	Stock	8 000	401	Fournisseurs	6 000
411	Clients	6 000	421	Salariés (net à payer)	5 000
506	Obligations	1 000	43	Charges sociales	4 000
			44	État (impôts et taxes)	1 000
512	Banque	2 000	5122	Banque (à découvert)	500

53	Caisse	500			
Total		37 500		Total	37 500

Dans nos calculs précédents, pour le même bilan, nous avons :

- Fonds de roulement = 1 000 ;
- Besoin en fonds de roulement = -2 000.

Soit :

$$\text{Trésorerie} = 1\,000 - (-2\,000) = 3\,000 \text{ €}^1$$

Nous avons donc deux méthodes pour calculer la trésorerie :

1

. Trésorerie de l'actif - Trésorerie du passif ;

2

. Fonds de roulement (FR) - Besoin en fonds de roulement (BFR).

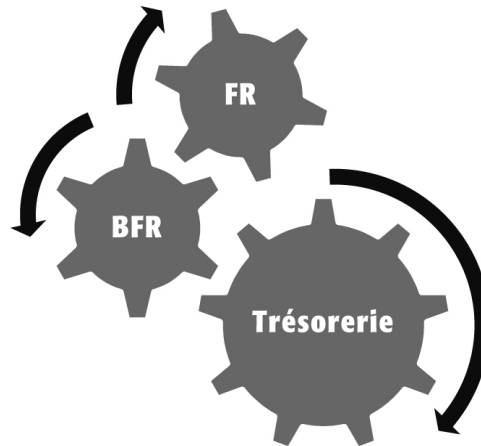
On doit bien entendu trouver le même résultat avec les deux formules, ce qui nous conforte dans les calculs précédents du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement. Par ailleurs, la seconde formule peut être déclinée sous d'autres formes, ce qui prouve bien que fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie sont en totale interaction :

- Trésorerie = FR – BRF ;
- Trésorerie – FR = –BFR ;
- Trésorerie – FR + BFR = 0...

Les trois postes du bilan fonctionnel sont donc complètement interactifs et interdépendants. Si l'on fait varier l'un, la répercussion est immédiate sur un autre poste : c'est un effet de vase communicant total.

L'argent disponible résulte du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement, ce qui signifie que la trésorerie dépend, par voie de conséquence, des décisions d'investissement et de gestion de l'exploitation.

Comme je l'ai précédemment écrit, en comptabilité comme en physique, rien ne se perd, tout se transforme. Par conséquent, en tant que gestionnaire, n'oubliez jamais ceci : toutes les décisions financières que vous prenez auront tôt ou tard des répercussions sur la solvabilité de votre société.



FR, BFR et trésorerie : une étroite interaction

Les placements en SICAV et autres placements en obligations à court terme sont des produits financiers proposés par les banques. *Via* un accès Internet, les entreprises y souscrivent le temps de placer un surplus de trésorerie, car il est possible d'acheter des SICAV et de les revendre très rapidement en prévision des décaissements à venir. Par conséquent, les SICAV et les placements similaires sont disponibles rapidement. Avec ces moyens rapides de souscription, il est donc compréhensible que ces placements à court terme intègrent la trésorerie plutôt que le BFR. C'est ce que nous avons fait ici, en considérant ces valeurs mobilières de placement comme liquides car libérables rapidement.

D

. Optimisation de la trésorerie

Le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement ont été étudiés en détail ainsi que les outils et axes d'amélioration de ces deux postes qui ont une influence directe sur la trésorerie.

Au niveau de la trésorerie, il est nécessaire de prévoir à court, moyen et long termes pour assurer la solvabilité de l'entreprise. Nous allons donc voir comment mettre en place des états prévisionnels sachant que la trésorerie est composée de courbes périodiques plus ou moins longues, de creux (excédents) et de pics (trésorerie basse ou déficitaire).

Quelle est la trésorerie idéale ?

Il s'agit d'une question primordiale à laquelle nous allons répondre un peu plus loin. En attendant, si vous n'avez pas la réponse, prenez le temps d'y

réfléchir.

Voici un exemple de périodicité de mouvements de trésorerie, à commencer par les décaissements (*le tableau est basé sur des estimations*).

Décaissements		
Poste	Périodicité	Valeur (€)
Salaires	Mois	50 000
Urssaf	Mois	27 000
Autres caisses sociales	Trimestre	45 000
Fournisseurs	Semaine	10 000
TVA	Mois	20 000
Remboursement de prêt	Mois	5 000

Et voici pour les encaissements, en continuant de manière simplifiée.

Encaissements		
Poste	Périodicité	Valeur (€)
Clients France	Semaine	32 000
Clients Export	Mois	10 000
Subventions Région	Année	50 000

Nous allons utiliser ces valeurs pour construire un prévisionnel de trésorerie. Nous supposons que notre solde bancaire de départ est de 105 000 €. Le haut du tableau prévisionnel de trésorerie reprend le solde en banque en début de période et détermine le solde en fin de période qui se trouve en dernière ligne.

	Numéros de semaine					
	1	2	3	4	5	6
Solde début	105 000	122 000	52 000	74 000	56 000	73 000
Encaissements						

	Numéros de semaine					
	1	2	3	4	5	6
Clients France	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000
Clients Export				10 000		
Subventions						
Total encaissements	32 000	32 000	32 000	42 000	32 000	32 000
Décaissements						
Salaires				50 000		
Urssaf		27 000				27 000
Autres caisses sociales		45 000				
Fournisseurs	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
TVA		20 000				20 000
Remboursement prêt	5 000				5 000	
Total décaissements	15 000	102 000	10 000	60 000	15 000	57 000
Variation						
Encaissements – décaissements	17 000	-70 000	22 000	-18 000	17 000	-25 000
Solde final	122 000	52 000	74 000	56 000	73 000	48 000

Pour des questions de commodité, la prévision de trésorerie n'a été présentée que sur six semaines mais, en pratique, il vaut mieux la réaliser sur une période plus longue, quitte à la réajuster régulièrement en fonction de la réalité. Un prévisionnel réalisé en jour calendaire n'est pas forcément indispensable, car ce niveau de détail n'est pas vraiment utile (sauf si votre trésorerie est sujette à des difficultés), et surtout parce qu'il est impossible de prévoir exactement au jour le jour au-delà d'une semaine. C'est un peu comme la météo, plus les échéances sont lointaines, moins les prévisions sont précises. À l'autre extrême, une trésorerie élaborée sur les seules

prévisions mensuelles est insuffisante si elles ne sont pas réactualisées régulièrement.

	Numéros de semaine					
	1	2	3	4	5	6
Solde final	122 000	52 000	74 000	56 000	73 000	48 000

Zoom

La trésorerie idéale est proche de zéro. Elle évite les découverts et réduit les excédents grâce aux placements à court terme. La majorité des banques proposent des produits financiers qui permettent d'acheter et de revendre des SICAV sur leur site Internet. Ces opérations sont exécutées sans délais et l'argent placé peut être libéré rapidement.

Pour nous rapprocher de la trésorerie idéale, nous allons reprendre le même prévisionnel de trésorerie en y intégrant deux lignes : l'une concernant les achats de SICAV, l'autre leurs ventes.

	Numéros de semaine					
	1	2	3	4	5	6
Clients France	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000	32 000
Clients Export				10 000		
Revente SICAV		70 000		20 000		70 000
Total encaissements	32 000	102 000	32 000	62 000	32 000	102 000
Décaissements						
Salaires				50 000		
Urssaf		27 000				27 000
Autres caisses sociales		45 000				
Fournisseurs	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
TVA		20 000				20 000
Remboursement prêt	5 000				5 000	
Achats SICAV	120 000		20 000		20 000	45 000
Total décaissements	135 000	102 000	30 000	60 000	35 000	102 000
Variation						
Encaissements – décaissements	-103 000	0	2 000	2 000	-3 000	0
Solde final	2 000	2 000	4 000	6 000	3 000	3 000
Solde SICAV	120 000	50 000	70 000	50 000	70 000	45 000

La gestion des SICAV permet de rapprocher les soldes de zéro et de faire fructifier la trésorerie disponible. On constate toutefois que notre solde bancaire prévisionnel n'est jamais vraiment égal à zéro et qu'il est toujours légèrement positif. Ce constat repose sur deux raisons :

- La sécurité : il faut garder de l'argent disponible pour satisfaire les décaissements imprévus sans être à découvert.

- La banque applique les intérêts non pas selon le solde comptable qui est le solde réel (ou date d'opération) mais en fonction du solde (date de valeur). La date de valeur est utilisée pour calculer les intérêts débiteurs ou créditeurs. Il peut donc y avoir un décalage entre vos encaissements en date d'opération et en date de valeur. Ainsi, vous pouvez avoir un compte bancaire constamment positif mais devoir tout de même payer des agios. Par exemple, le virement des salaires étant compté par la banque le jour même en date de valeur alors que l'encaissement de la remise de chèque du jour est compté avec un jour de délai (J+1), vous pouvez être positif en date d'opération mais à découvert en date de valeur et la banque vous fait alors payer des intérêts. Pour gérer au mieux votre trésorerie, renseignez-vous auprès de votre banque au sujet des dates de valeur.

4

. EN CONCLUSION DU BILAN FONCTIONNEL

Pour en terminer avec le bilan fonctionnel, il est nécessaire de préciser que le bilan est une photographie du patrimoine et des dettes de l'entreprise à un instant précis. Cette photographie permet de déterminer les différents postes du bilan fonctionnel, à savoir :

- le fonds de roulement ;
- le besoin en fonds de roulement ;
- la trésorerie.

Mais le bilan fonctionnel est en mouvement avec le cycle d'exploitation, il n'est pas immuable et la photographie du bilan peut être trompeuse. Prenons, par exemple, le bilan au 31 décembre ci-dessous.

Bilan au 31 décembre de l'année N					
Actif			Passif		
2	Immobilisations	20 000	1	Capital	16 000
			16	Emprunts	5 000
3	Stocks	8 000	401	Fournisseurs	6 000
411	Clients	6 000	421	Salariés (net à payer)	5 000
			43	Charges sociales	3 000

			44	État (impôts et taxes)	1 000
512	Banque	2 000			
Total		36 000	Total		36 000

Nous sommes le 31 décembre, nous avons 2 000 € en banque et les clients nous doivent 6 000 €. Supposons qu'au 1^{er} janvier suivant les clients nous payent en intégralité : nous avons maintenant 8 000 € en banque. La trésorerie s'est donc améliorée (+ 6 000), de même que le BFR, dans la même proportion.

Les postes du bilan variant régulièrement, cela nous amène à conclure qu'ils varient constamment avec les mouvements de l'activité. Pour optimiser ce cycle d'exploitation qui évolue, il ne faut pas être prisonnier du temps et donc savoir anticiper. Il faut également limiter, autant que possible, les dépenses quand l'entreprise doit développer sa rentabilité sous peine de risquer de mettre en péril sa solvabilité. La patience s'allie donc à la prudence, aussi bien pour les dépenses que pour les actions d'investissement, comme on le verra un peu plus loin, et il faut faire sienne l'assertion de bon sens suivante : « *Avant de dépenser, il faut attendre d'avoir reçu l'argent nécessaire.* » En résumé, être patient pour faire du temps un allié économique.

5

. EXERCICE APPLICATIF SUR LE BILAN FONCTIONNEL

Bilan au 31/12/année N					
Actif			Passif		
2	Immobilisations	10 000	1	Capital	10 000
			16	Emprunts	1 000
3	Stocks	5 000	401	Fournisseurs	9 000
411	Clients	3 000			
512	Banque	1 900			
53	Caisse	100			

	Total	20 000		Total	20 000
--	--------------	---------------	--	--------------	---------------

À partir du bilan ci-dessus, il vous est demandé de calculer :

- le fonds de roulement ;
- le besoin en fonds de roulement ;
- la trésorerie.

En fonction des résultats obtenus, quel avis émettez-vous au sujet de la solvabilité de cette entreprise ?

Voir le corrigé [ici](#).

-
1. « – » et « – » équivalent à « + ».

4. Le compte de résultat

Deux documents incontournables sont élaborés à l'issue de chaque exercice comptable. Il s'agit de l'arrêté des comptes annuels et donc de la réalisation :

- du bilan, que nous avons étudié sous l'aspect de la solvabilité ;
- du compte de résultat que nous abordons maintenant sous l'angle de la rentabilité.

Ces documents sont destinés, d'une part, au Trésor public pour la détermination de l'impôt sur les sociétés (IS) et, d'autre part, au tribunal de commerce pour la publication des comptes annuels. Mais ils sont aussi une source de données financières intéressantes pour l'entreprise ou ses auditeurs.

Définition du compte de résultat : *Le compte de résultat est un document comptable de synthèse reprenant les soldes des comptes de charges et de produits.*

Comme son nom l'indique, le compte de résultat détermine le bénéfice ou le déficit de l'entreprise pour une année. S'il y a un bénéfice, le Trésor public le taxe. L'étude détaillée du compte de résultat permet de mieux comprendre les principes de la rentabilité et de connaître tous les moyens de l'améliorer. En effet, le résultat de l'exercice s'est composé en plusieurs étapes que l'on va détailler. On ne peut pas se satisfaire du chiffre net du résultat de l'entreprise, car il est nécessaire de comprendre comment il s'est formé.

Est-ce :

- en fonction de sa politique financière ?
- grâce à la croissance de son chiffre d'affaires ?
- consécutivement à des événements exceptionnels ?
- selon ses choix d'investissements ?
- grâce à la réduction de certains coûts ? Etc.

L'analyse du compte de résultat va répondre à toutes ces questions pour nous aider à nous orienter, telle une boussole qui pointe dans la direction du

nord, vers l'optimisation de notre gestion.

Zoom

De la possibilité d'avoir un bénéfice égal à zéro

Nous avons soit des produits supérieurs aux charges, soit, à l'inverse, des charges supérieures aux produits. En d'autres termes, soit un bénéfice, soit un déficit. Mais se peut-il que les charges correspondent exactement aux produits et que l'on ait un résultat s'élevant à zéro au centime près (ni bénéfice, ni perte) ?

Eh bien, cette situation est normalement possible dans deux cas :

- Si la société est un groupement d'intérêt économique (GIE), type d'entreprise créé par plusieurs partenaires économiques (sociétés, collectivités locales...) pour répondre au besoin d'un projet spécifique. Prenons l'exemple d'un GIE créé spécifiquement par des sociétés tierces (nous dirons les sociétés x et y) pour l'étude de faisabilité d'un avion. Si le GIE dégage des pertes, les sociétés x et y vont les combler. À l'inverse, s'il y a un bénéfice, il fait l'objet de remboursements auprès de x et y. Par conséquent, un GIE n'a ni bénéfice, ni déficit, le résultat est ajusté à « zéro ».
- Sinon, le hasard !

Le compte de résultat se compose de deux parties, à savoir :

- les produits, qui contribuent au bénéfice ;
- les charges, qui participent à la diminution du bénéfice.

Ainsi, l'équation du résultat est simple :

$$\textbf{Résultat} = \text{Produits} - \text{Charges}$$

Si la somme des produits est supérieure à la somme des charges, le résultat est un bénéfice. À l'inverse, si la somme des charges est supérieure à la somme des produits, le résultat est un déficit.

1

. LES CHARGES

Définition des charges : *Les charges sont des engagements de dépenses, d'achats et de tous frais concourant à diminuer le résultat de l'entreprise.*

Dans le plan comptable, la numérotation de toutes les charges commence par le chiffre 6.

Voici un extrait des charges, parmi les plus courantes :

- 60221 – Combustibles.
- 60222 – Produits d'entretien.
- 6061 – Fournitures non stockables (eau, énergie).
- 6063 – Fournitures d'entretien et de petit équipement.
- 6064 – Fournitures administratives.
- 607 – Achats de marchandises.
- 612 – Redevances de crédit-bail.
- 613 – Locations.
- 614 – Charges locatives et de copropriété.
- 615 – Entretien et réparations.
- 616 – Primes d'assurances.
- 621 – Personnel extérieur à l'entreprise.
- 622 – Rémunérations d'intermédiaires et honoraires.
- 623 – Publicité, publications, relations publiques.
- 624 – Transports de biens et transports collectifs du personnel.
- 625 – Déplacements, missions et réceptions.
- 626 – Frais postaux et de télécommunications.
- 627 – Services bancaires et assimilés.
- 631 – Impôts, taxes et versements assimilés.
- 641 – Rémunérations du personnel.
- 645 – Charges de Sécurité sociale et de prévoyance.
- 66 – Charges financières.
- 67 – Charges exceptionnelles.

2

. LES PRODUITS

Définition des produits : *Les produits sont des ventes, des prestations et toute opération amenant un profit propre à accroître le bénéfice.*

Il y a d'abord les produits qui concernent la nature de l'activité de l'entreprise :

- 701 – Ventes de produits finis.
- 704 – Travaux.

- 705 – *Études.*
- 706 – *Prestations de services.*
- 707 – *Ventes de marchandises.*
- 708 – *Produits des activités annexes.*

D'autres sont à intégrer au compte de résultat, mais ne concernent pas directement l'activité courante de la société :

- 76 – *Produits financiers* (ne concernent pas l'activité de l'entreprise, sauf si c'est un établissement bancaire ou un organisme financier).
- 77 – *Produits exceptionnels.*

Voici un exemple simplifié de compte de résultat qui va nous accompagner durant l'étude des soldes intermédiaires de gestion ([chapitre 5](#)).

Compte de résultat					
Charges			Produits		
Comptes		€	Comptes		€
601	Achats stockés de matières premières	50 020	701	Ventes de produits finis	75 000
6021	Achats de matières consommables	676	707	Ventes de marchandises	99 000
6031	Variation des stocks de matières premières	545	713	Variation des stocks de produits	2 320
6037	Variation des stocks de marchandises	-22 000	721	Production immobilisée	600
6071	Achats de marchandises	100 000	740	Subventions d'exploitation	1 000
613	Location de l'entrepôt	5 300	764	Gains des ventes de SICAV	700
615	Maintenances	1 000	765	Escomptes obtenus	354
616	Assurances	457	781	Reprises sur provisions	443
618	Documentation	40			
621	Intérimaires	200			
622	Expert-comptable	1 500			

Compte de résultat				
Charges			Produits	
Comptes		€	Comptes	€
625	Déplacements, missions et réceptions	800		
6261	Frais postaux	200		
6262	Téléphone	82		
631	Impôts et taxes	82		
641	Salaires	23 000		
645	Charges salariales	12 000		
658	Charges diverses de gestion courante	20		
661	Intérêts des emprunts	124		
665	Escomptes accordés	70		
671	Charges exceptionnelles (PV de stationnement)	170		
681	Dotations aux amortissements	221		
695	Impôts sur les bénéfices	737		
Résultat (bénéfice)		4 173		
Total		179 417	Total	179 417

5. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Définition des soldes intermédiaires de gestion (SIG) : *Les soldes intermédiaires de gestion sont des niveaux consécutifs d'analyse financière permettant de comprendre comment le résultat net s'est constitué.*

Comme nous l'avons évoqué au **chapitre 4**, le résultat est le total des produits diminué du total des charges. Il est important de connaître le résultat, mais cela ne suffit pas, car, à lui seul, il ne détaille pas la manière dont il s'est créé. En effet, le seul résultat ne répond pas à de nombreuses questions dont nous avons déjà vu des exemples et dont en voici d'autres :

- Quelle est l'influence du mode d'investissement sur le résultat ?
- Est-ce que l'activité principale est suffisante ?
- Est-ce que la baisse du résultat est corrélée à une baisse des ventes ? Etc.

Pour répondre à toutes ces questions et comprendre en détail la rentabilité de l'entreprise, les soldes intermédiaires de gestion (SIG) viennent décomposer le résultat en résultats intermédiaires. Les soldes intermédiaires de gestion que nous allons étudier sont au nombre de 9, à savoir :

1

. La marge commerciale.

2

. La production.

3

. La valeur ajoutée.

4

. L'excédent brut d'exploitation.

5

. Le résultat d'exploitation.

6

. Le résultat financier.

7

. Le résultat courant avant impôts.

8

. Le résultat exceptionnel.

9

. Le résultat net.

1

. LA MARGE COMMERCIALE

Définition de la marge commerciale : *La marge commerciale est la plus-value réalisée (ou à défaut la moins-value) à partir de l'activité de négoce de l'entreprise (vente puis revente de marchandises sans transformation).*

A

. Présentation de la marge commerciale

La marge commerciale est le premier des soldes intermédiaires de gestion. Celui-ci concerne la seule activité de négoce, qui porte exclusivement sur la vente de biens achetés et revendus tels quels. Il s'agit donc exclusivement d'une activité marchande. De ce fait, si une entreprise peut avoir plusieurs activités, (production, prestations de services et négoce), la marge commerciale représente la capacité de l'entreprise à dégager des gains en fonction de sa seule activité marchande. Bien entendu, certaines sociétés n'exercent pas de négoce, dans ce cas, leur marge commerciale est égale à zéro.

B

. Définitions utiles pour comprendre la marge commerciale

Marchandises Biens achetés par l'entreprise et revendus sans transformation dans le cadre d'une activité de négoce (achats et ventes).

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

C

. Détermination de la marge commerciale

$$\begin{aligned} \text{Marge commerciale} = & \\ & + \text{Ventes de marchandises} \\ & - \text{Achats de marchandises} \\ & - \text{Variation des stocks de marchandises} \end{aligned}$$

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+ Ventes de marchandises	707
– Achats de marchandises	607
– Variation des stocks de marchandises	6037

Nous allons utiliser la partie de notre compte de résultat qui concerne la marge commerciale afin de calculer cette dernière.

Compte de résultat					
Charges			Produits		
Comptes		€	Comptes		€
6037	Variation des stocks de marchandises	–22 000	707	Ventes de marchandises	99 000
6071	Achats de marchandises	100 000			

$$\text{Marge commerciale} = 99\,000 - (-22\,000) - 100\,000 = 21\,000¹$$

La marge commerciale en tant que solde intermédiaire de gestion est l'occasion d'aborder la notion de taux de marge.

■ Le taux de marge

Facture n° 10 du 22/05/année N
Client : Hubert
Vente : 1 ordinateur
300,00 HT + TVA 60,00
= 360,00 € TTC

Voici la facture liée à la vente de marchandises que nous adressons à notre client. Nous connaissons le prix auquel nous avons acheté l'ordinateur, qui est de 200 €, et nous l'avons revendu 300 €. À partir de ces données, la marge se calcule selon la formule suivante :

$$\text{Marge} = \text{Prix de vente} - \text{Prix d'achat}$$

Soit, pour notre exemple : $(300 - 200) = 100$ €.

Le **taux de marge** exprime cette même marge mais en pourcentage :

$$\text{Marge (\%)} = (\text{Prix de vente} - \text{Prix d'achat}) \div \text{Prix d'achat} \times 100$$

Soit, pour notre exemple : $(300 - 200) \div 200 \times 100 = 50$ %

Il est utile de préciser que la marge se calcule sur les sommes hors taxes, car la TVA n'a pas d'influence sur la marge, l'entreprise déduisant la TVA sur les achats et collectant celle sur les ventes. La TVA collectée, diminuée de la TVA sur achat, est reversée au Trésor public sans avoir d'impact sur le résultat. En voici la démonstration.

1) Facture d'achat de marchandises
Montant TTC Il est nécessaire de dissocier le hors taxe et la TVA comme suit. = 240 € →
Montant HT = Le coût d'achat de nos marchandises est de 200 €. 200 € →
TVA = 40 € → Nous payons 40 € de TVA inclus dans le TTC de la facture mais nous allons les déduire de notre prochaine déclaration de TVA.
À ce stade, nous avons décaissé $(200 + 40) = 240$ €
2) Facture de vente de marchandises

Montant TTC	Il est nécessaire de dissocier le hors taxe et la TVA comme suit. = 360 € →
Montant HT	Le prix de vente de nos marchandises est de 300 €. = 300 € →
TVA = 60 €	Nous encaissons 60 € de TVA quand le client nous paye mais nous allons devoir les → reverser au Trésor public lors de notre prochaine déclaration de TVA.
À ce stade, nous avons encaissé 360 €	

Ayant encaissé 360 € et décaissé 240 €, le flux monétaire est donc positif de 120 €, mais cette valeur ne représente pas notre profit, car il nous reste à faire notre déclaration de TVA.

3) Déclaration de TVA	
La TVA collectée s'élève à 60 € →	Nous devons reverser la TVA collectée au Trésor public.
La TVA déductible sur achat est de 40 €	Nous déduisons ce montant de la TVA collectée. →
$60 - 40 = 20 \text{ €}$ → C'est la somme que nous devons payer au titre de la TVA.	
À ce stade, nous décaissons encore 20 €	

En définitive, pour ces deux factures d'achat et de vente, le flux net de trésorerie en notre faveur est de $(360 - 240 - 20) = 100 \text{ €}$, soit exactement la différence entre notre vente HT et notre achat HT $(300 - 200)$.

On peut donc en conclure que :

- La TVA n'a pas d'influence sur la trésorerie une fois la déclaration de TVA et son paiement effectués.
- La TVA n'a pas d'incidence sur la marge.
- Par conséquent, le calcul de la marge se fait exclusivement sur les montants hors taxe.

N.B. : Cette démonstration est très simplifiée, car elle ne repose que sur deux factures, l'une d'achat et l'autre de vente. Dans la réalité, la déclaration de TVA se fait au titre d'une période donnée (mois, trimestre...) et concerne toutes les factures d'achats et de ventes de marchandises sur la période.

.....

Zoom

Déclarations de TVA et PIB

Au niveau national, la somme de toutes les valeurs ajoutées constitue le produit intérieur brut (PIB) qui est le baromètre de l'économie française. Les déclarations de TVA ont aussi, par conséquent, une vocation statistique. Une bonne illustration de la valeur ajoutée et du PIB national est donnée à la partie dédiée à la valeur ajoutée (voir [ici](#)).

La marge représente le profit réalisé par l'entreprise lors de son activité de négoce. Le taux de marge globale est utile pour établir un budget prévisionnel. Or, la marge étant le vecteur de la rentabilité, il convient de l'augmenter au mieux afin d'accroître les profits. Pour ce faire, il n'y a que deux leviers :

- Augmenter le chiffre d'affaires. Cela relève de la force de vente, de la compétence des commerciaux et de la promotion marketing.
- Diminuer nos coûts d'achats. Nous allons découvrir ci-après quelques méthodes intéressantes.

D

. Optimisation de la marge commerciale

■ Les réductions dans le cadre de la négociation

L'intérêt de l'entreprise est de réduire ses coûts. Afin de mettre un maximum d'atouts de son côté, il importe de mettre en lumière certaines pratiques commerciales. Voyons d'abord les différentes réductions et ce qu'elles représentent réellement pour le vendeur. Rabais, ristourne, remise ou escompte : il s'agit en effet de diminutions de coûts très différentes de par leur nature.

Réductions commerciales	
Rabais	La qualité du produit est décevante, la marchandise est abîmée... Le fournisseur peut vous accorder un rabais si vous constatez que la qualité est pour ainsi dire « rabaissée ». → <i>Le vendeur n'a pas intérêt à ce que vous lui retourniez la marchandise, surtout si le produit est périssable (car il aura encore plus de difficultés à le vendre) ! Dans ce cas, vous pouvez continuer à négocier.</i>

Ristourne	Le fournisseur peut accorder une réduction en fonction des seuils de quantités vendues. Par exemple, si vous achetez plus de 100 articles, il vous accordera une ristourne de 2 %. Sachez donc que, si vous avez déjà acheté 98 articles, les deux prochains seront gratuits. Il faut suivre les tableaux de ristournes, surtout en fin d'année... → <i>En vous incitant à acheter plus, le fournisseur veut accroître son profit.</i>
Remise	Afin de pouvoir conclure une vente, le commercial peut vous accorder une réduction sur le prix de vente pour vous convaincre ou pour marquer l'importance que vous représentez pour lui en tant que client. Une remise vous est accordée. → <i>Le fournisseur souhaite conclure la vente et/ou vous fidéliser en tant que client.</i>
Réductions financières	
Escompte	Votre fournisseur peut vous accorder une réduction sur votre facture à condition que vous payiez rapidement. Il peut, par exemple, vous accorder un escompte de 2 % pour un paiement comptant. → <i>Le fournisseur a certainement besoin de trésorerie... En lui demandant une remise supplémentaire contre votre engagement de régler immédiatement, vous pourrez peut-être obtenir satisfaction.</i>

En négociant avec le commercial qui représente votre fournisseur, vous avez indiqué que vous ne souhaitez pas conclure l'achat, car le prix est trop élevé. Dans ces circonstances, le vendeur vous propose quelque chose à votre avantage... du moins en apparence ! Exemple : pour une quantité supérieure achetée, il vous fait un prix... L'offre paraît *a priori* alléchante, mais regardez le tableau suivant.

Partie du document que le commercial...				
... vous montre			... vous cache	
Quantités achetées	Prix unitaire	Total	Marge de l'entreprise (seuil de rentabilité = 2 500 € par unité vendue)	Commission du commercial (10 %)
1	5 000	5 000	2 500	500
2	4 500	9 000	4 000	900
3	4 000	12 000	4 500	1 200

Plus vous continuez à argumenter que le prix vous paraît trop élevé, plus le commercial vous répond qu'il fait un effort particulier pour vous avantager sur le prix si vous en achetez plus... ce qu'il ne vous dit pas c'est, qu'en réalité, le bénéfice est avant tout pour lui-même !

Conclusion : n'hésitez pas à demander une remise supplémentaire (par exemple, 5 %) au-delà de ce que vous accorde le fournisseur. Vous pouvez aussi demander à bénéficier du prix de vente unitaire correspondant à un niveau de quantités achetées plus important, car il y a fort à parier que le vendeur conserve encore sa marge. En général, la négociation peut être valable pour les achats de marchandises mais aussi pour certains frais généraux (loyer, frais de réception, nettoyage des locaux, maintenance...).

2

. LA PRODUCTION DE L'EXERCICE

A

. Présentation de la production de l'exercice

La production de l'entreprise réalisée durant son exercice comptable représente tout ce que l'entreprise a produit, que ce soit des biens ou des services, comme indiqué dans le plan comptable, excepté les ventes de marchandises, car elles sont déjà comprises dans le précédent solde intermédiaire de gestion (la marge commerciale) :

- 701 – *Ventes de produits finis.*
- 704 – *Travaux.*
- 705 – *Études.*
- 706 – *Prestations de services.*
- 708 – *Produits des activités annexes.*

La production de l'exercice englobe les produits vendus mais aussi les produits stockés (compte 71) et les produits immobilisés (compte 72). Les produits immobilisés représentent la production que l'entreprise conserve pour elle-même en tant qu'investissement, comme, par exemple, une entreprise de menuiserie ayant construit son atelier.

B

. Définitions utiles à la compréhension de la production

Production Biens et services créés par l'entreprise, qu'ils soient vendus, stockés ou immobilisés.

Production immobilisée Production que l'entreprise réalise pour elle-même et qu'elle inscrit en immobilisation.

C

. Détermination de la production de l'exercice

$$\begin{aligned} \text{Production de l'exercice} = & \\ & + \text{Production vendue} \\ & + \text{Production stockée} \\ & + \text{Production immobilisée} \end{aligned}$$

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+ Production vendue	70 (sauf 707)
+ Production stockée	71
+ Production immobilisée	72

Nous prenons de nouveau le compte de résultat qui nous sert d'exemple en isolant les lignes correspondant à la production de l'exercice afin de calculer cette dernière.

Compte de résultat		
Produits		
Comptes		€
701	Ventes de produits finis	75 000
713	Variation des stocks de produits	2 320
721	Production immobilisée	600

$$\text{Production de l'exercice} = 75\,000 + 2\,320 + 600 = 77\,920 \text{ €}$$

D

. Optimisation de la production de l'exercice

Pour développer la production, il n'y a pas de solutions toutes faites. L'augmentation des ventes peut résulter d'actions commerciales à condition que la société ait la capacité de suivre les commandes s'agissant de s'approvisionner ou de produire.

Dans le tableau suivant, sont résumées les conditions de développement en fonction des trois types de production.

Produits	Moyens de développement
Produits vendus	Stratégie commerciale et/ou, si besoin, investissement dans les moyens de production afin de satisfaire les ventes.
Produits stockés	Augmentation des moyens de production pour accélérer la capacité de production.
Produits immobilisés	Décision d'investissement interne à l'entreprise.

Pour répondre au développement du chiffre d'affaires, il peut être nécessaire d'investir pour augmenter les moyens de production :

- achat de nouveaux véhicules ;
- remplacement des machines anciennes par des machines plus performantes ;
- rénovation de la chaîne de production...

Mais cet investissement peut générer des surcoûts connexes (salaires, carburant, électricité, frais de formation aux nouveaux outils...). Afin de savoir si l'investissement est économiquement rentable, le plan de financement doit tenir compte de tous les critères.

Au-delà de l'investissement, l'optimisation de la production vendue passe nécessairement par un accroissement du chiffre d'affaires. Il n'y a pas de miracle en la matière.

Ce livre étant un ouvrage de gestion, il n'a pas vocation à proposer des solutions en termes de marketing et nous ne pouvons donc pas entrer dans

le détail des techniques propres à ce domaine. Voici cependant quelques pistes :

- **La diversification de l'activité.**

Nous avons déjà abordé cette méthode au chapitre 1 dans [« Les bases de la gestion »](#).

- **La promotion.**

La publicité peut être une solution pour faire connaître votre établissement à condition que les gains soient suffisamment importants pour couvrir les frais de publicité (sauf si c'est une campagne visant à promouvoir votre notoriété sur le long terme).

- **La fidélisation de la clientèle.**

Par exemple, si cela vous est possible, pourquoi ne pas proposer une carte de réduction ? Vous pouvez également proposer la prévente de vos produits. Un salon de beauté peut, par exemple, vendre un carnet avec des coupons offrant des soins à prix réduits pour les séances suivantes. Le paiement par avance moyennant des réductions constitue aussi une avance de trésorerie pour le vendeur...

3

. LA VALEUR AJOUTÉE

A

. Présentation de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée représente la valeur créée par l'entreprise avec son activité. Elle comprend la marge résultant de l'activité de négoce, les ventes et la production, diminuée des achats effectués auprès de tierces sociétés et autres organismes externes. Ainsi, la valeur ajoutée représente la création de richesse par la société. Cette richesse est normalement supérieure aux charges externes (quand la valeur ajoutée est positive). Par conséquent, la valeur ajoutée symbolise la capacité de l'entreprise à créer de la valeur du fait de ses activités. Une fois la valeur ajoutée calculée, voici les quatre parties qu'elle est censée rémunérer :

- les salariés ;
- l'État (impôts et taxes) ;
- les prêteurs (intérêts des emprunts) ;

– les actionnaires (dividendes).

Ainsi, la valeur ajoutée représente la richesse brute créée par l'entreprise, qui est ultérieurement distribuée aux quatre parties, tel que le schéma ci-dessous le démontre.

1. Une partie de la valeur ajoutée est consacrée à la rémunération des salariés (et aux charges sociales). Puisque la valeur ajoutée est déterminée avant la prise en compte de ces charges, elle est indépendante de la politique salariale de l'entreprise.	2. Une partie de la valeur ajoutée est destinée à payer l'État avec les impôts et taxes dus par l'entreprise. Puisque la valeur ajoutée est calculée avant la prise en compte des différents impôts et taxes, elle est indépendante de la politique fiscale de l'entreprise.
3. Une partie de la valeur ajoutée est consacrée à la rémunération des prêteurs financiers (essentiellement les banques), sous forme d'intérêts financiers. Puisque la valeur ajoutée est déterminée avant la prise en compte du résultat financier, elle est indépendante de la politique financière de l'entreprise.	4. Une partie de la valeur ajoutée est consacrée au paiement des actionnaires par le biais des dividendes. Puisque la valeur ajoutée est déterminée avant la répartition des dividendes, elle est indépendante des décisions concernant la répartition des bénéfices.

Après le paiement de ces quatre parts, deux cas se présentent :

1

- . Si le paiement total effectué vers les salariés, l'État, les prêteurs et les actionnaires est inférieur à la valeur ajoutée, il reste de l'argent. Nous parlerons plus loin de la capacité d'autofinancement ([chapitre 6](#)) et du renforcement des fonds propres.

2

- . Si le paiement total effectué vers les salariés, l'État, les prêteurs et les actionnaires est inférieur à la valeur ajoutée, il y a de grandes chances que l'exercice soit déficitaire.

N.B. : Ce sont des soldes intermédiaires de gestion suivants – que nous verrons plus loin – qui vont prendre en compte les paiements aux quatre parties évoquées.

Pour comprendre encore mieux la valeur ajoutée, nous allons prendre un exemple macroéconomique puisque la somme de toutes les valeurs ajoutées constitue le produit intérieur brut (PIB).

Au niveau national, le PIB finance :

- **Les salariés du secteur privé** dont la force de travail est nécessaire à la bonne marche des entreprises. En cas de difficultés économiques, les salariés peuvent marquer leurs désaccords, ceux-ci pouvant déboucher sur des conflits sociaux. Parmi les indicateurs ayant un effet sur le PIB, on peut citer le SMIC, par exemple.
- **L'État.** C'est le garant de la bonne marche des institutions. Sans un État fort, les activités économiques normales sont impossibles, car l'État est le garant de la sécurité nécessaire aux transactions, il assure la sécurité (police) dans le cadre de règles applicables à tous (législation, justice). Par ailleurs, l'État emploie des fonctionnaires, assure des institutions et supporte des organisations utiles à l'économie (comme, par exemple, les tribunaux, la maintenance des routes...). Par conséquent, l'impôt est un facteur important du PIB.
- **Les prêteurs.** Les différents organismes de crédit, parmi lesquels on peut citer principalement les banques, participent à l'activité économique quand ils prêtent aux entreprises et aux particuliers. Les taux d'intérêt pratiqués, en fonction du fait qu'ils soient avantageux ou non, influencent les marchés financiers. Le niveau des taux d'intérêt est donc essentiel pour l'évolution du PIB qui est affecté par le taux de base bancaire.
- **Les actionnaires.** En tant qu'entrepreneurs, les investisseurs et les responsables d'entreprises sont des acteurs essentiels de l'économie. Une trop forte fiscalité ou une main-d'œuvre trop chère peuvent les décourager.

Par conséquent, tous ces acteurs sont interdépendants. Il s'agit d'un équilibre précaire et fragile en temps de crise économique. Chacun des bénéficiaires voulant une augmentation de sa part, satisfaire l'une des parties peut se faire au détriment des autres quand le PIB stagne. Ces blocages expliquent le grippage de l'économie. La solution à la crise ne peut provenir que de l'augmentation conséquente du PIB, ce qui engendrerait, si elle est suffisante, un cercle vertueux.

Revenons au niveau microéconomique. Le problème de la répartition entre les différents acteurs se résout d'autant mieux que la valeur ajoutée est confortable.

B

. Définition utile à la compréhension de la valeur ajoutée

Autres charges externes en provenance des tiers Ce sont toutes les charges commençant par les nomenclatures 60 (sauf 607 et 6037 qui concernent le SIG marge), 61 et 62 du plan comptable : il s'agit essentiellement des consommations et achats de services acquis auprès de tierces entreprises.

C

. Détermination de la valeur ajoutée

$$\begin{aligned} \text{Valeur ajoutée} = & \\ & + \text{Marge} \\ & + \text{Production de l'exercice} \\ & - \text{Autres charges externes en provenance des tiers} \\ & - \text{Variation des stocks (excepté celle des stocks de marchandises)} \end{aligned}$$

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+ Marge commerciale	<i>Cf. tableau précédent détaillant la marge commerciale.</i>
+ Production	<i>Cf. tableau précédent détaillant la production.</i>
– Autres charges externes en provenance des tiers	<i>Tous les comptes 60 (sauf 607 et 6037), 61 et 62.</i>

Pour calculer la valeur ajoutée du compte de résultat donné en exemple, en voici un extrait reprenant les comptes qui concernent les autres charges externes.

Charges		
Comptes		€
601	Achats stockés de matières premières	50 020
6021	Achats de matières consommables	676
6031	Variation des stocks de matières premières	545

613	Location de l'entrepôt	5 300
615	Maintenances	1 000
616	Assurances	457
618	Documentation	40
621	Intérimaires	200
622	Expert-comptable	1 500
625	Déplacements, missions et réceptions	800
6261	Frais postaux	200
6262	Téléphone	82
Total		60 820

Nous avons ajouté une ligne totalisant ces charges qui s'élèvent à 60 820 €. Grâce à nos calculs précédents, nous connaissons déjà la marge (21 000 €) et la production de l'exercice (77 920 €). Nous pouvons donc calculer notre valeur ajoutée :

$$21\,000 + 77\,920 - 60\,820 = 38\,100 \text{ €}$$

Pour avoir un bénéfice à la fin de l'année comptable, il faut que la valeur ajoutée soit suffisante pour payer les salaires, les charges sociales, les charges d'intérêts, les impôts et les taxes. La valeur ajoutée doit aussi couvrir les éventuelles charges exceptionnelles et les dotations aux amortissements (nous verrons tout cela plus loin aux soldes intermédiaires concernés que sont le résultat exceptionnel et le résultat d'exploitation). Le bénéfice pourra être réparti en dividendes entre les associés. Si les dividendes ne représentent pas la totalité du bénéfice, ce qui reste constituera alors les réserves et la capacité d'autofinancement (voir [chapitre 6](#)).

D

. Optimisation de la valeur ajoutée

L'optimisation de la valeur ajoutée passe par la réduction des coûts liés aux charges externes. On va constater que certaines charges ont des solutions propres à leur catégorie. Pour les autres, il n'y a pas de panacée. Dans la

plupart des cas, les économies résultent d'une négociation faite auprès de ses fournisseurs avec, si besoin, mise en concurrence.

Certaines charges peuvent être diminuées grâce à l'internalisation qui consiste à faire réaliser par des salariés de l'entreprise ce qui jusqu'alors est acheté auprès des fournisseurs. Afin de savoir si l'internalisation est rentable, il convient de comparer le coût des services externes avec le coût salarial ainsi que les éventuels coûts de fonctionnement liés à l'internalisation (fournitures, par exemple). Le coût salarial horaire peut se calculer à partir d'une fiche de paie : c'est le salaire brut plus les charges patronales. Il faut également y ajouter les congés payés qui s'élèvent à environ 10 % du total.

L'externalisation est la méthode inverse de l'internalisation. Elle consiste à substituer ses ressources humaines par des prestataires extérieurs.

Tout comme l'internalisation, l'externalisation peut également représenter une solution, si les conditions économiques sont réunies.

Pour passer en revue les possibilités de réduction des charges externes, le mieux est de suivre l'ordre du plan comptable.

■Négociation

Comptes comptables		Possibilité d'économies
N°	Libellés	
601	Achats stockés de matières premières (et fournitures)	Négociation Mise en concurrence
6021	Achats de matières consommables	
60221	Combustibles	
60222	Produits d'entretien	
60223	Fournitures d'atelier et d'usine	
60224	Fournitures de magasin	
60225	Fournitures de bureau	

La négociation se prépare en ayant cherché des informations utiles comme les prix de la concurrence. Mais d'autres informations peuvent s'avérer utiles à la négociation. Voici un exemple : le fournisseur peut justifier

l'augmentation des tarifs en argumentant de l'augmentation du prix des matières premières. Dans ce cas, il peut alors être intéressant d'avoir eu auparavant accès à l'évolution du prix des matières premières comme nous le permettent certains sites internet tels que :

— www.boursorama.com/bourse/matieres-premieres

— www.insee.fr/fr/accueil

Si le vendeur fait état de l'évolution du cours de l'acier, vous savez ce qu'il en est réellement, car vous aurez pu le vérifier au préalable. Surtout, vous pouvez lui demander quelle est la part de l'acier dans le prix de revient de ses produits. Quand la farine augmente de 10 %, la baguette ne va pas nécessairement augmenter de 10 %, car la farine n'entre pas à 100 % dans le prix de la baguette, il y a d'autres frais (main-d'œuvre, électricité, loyer, levure, gaz...).

Pour certains secteurs d'activité, on peut également se renseigner auprès de syndicats professionnels ou de bases statistiques disponibles sur Internet. Dans tous les cas, l'information préalable renforce les capacités de négociation.

■ Consigne

Comptes comptables		Possibilité d'économies
N°	Libellés	
6026	Emballages	Négociation Mise en concurrence Consigne
60261	Emballages perdus	
60265	Emballages récupérables non identifiables	
60267	Emballages à usage mixte	

Depuis longtemps, la consigne est mise en place pour récupérer les emballages afin de les réutiliser. Elle a une justification économique. Aujourd'hui, la consigne a une seconde justification liée à l'essor de l'écologie : elle promeut la récupération pour s'opposer au gâchis.

■ Appels d'offres

Comptes comptables	Possibilité d'économies
--------------------	-------------------------

N°	Libellés	
604	Achats d'études et prestations de services	Négociation Mise en concurrence Internalisation
605	Achats de matériel, équipements et travaux	Négociation Mise en concurrence

Pour des travaux importants, des achats en grandes quantités ou pour un chantier..., rien n'empêche une société privée de lancer un appel d'offres comme le font les organismes publics.

Lancer un appel d'offres permet ensuite de choisir parmi les offres les plus intéressantes des fournisseurs ayant répondu. Pour publier un appel d'offres, on peut recourir à la presse régionale ou la presse spécialisée dans les marchés publics. Voici quelques adresses Internet utiles :

- avisdemarches.leparisien.fr
- www.centraledesmarches.com
- www.eurolegales.com
- www.proxilegales.fr/publisher_portail
- www.centreofficielles.com

Voici aussi quelques références pour publier des annonces ou se renseigner sur la méthode des appels d'offres en général :

- www.marchesonline.com
- www.boamp.fr
- www.lemoniteur.fr/appels-offres/

■ Contrôle interne

Comptes comptables		Possibilité d'économies
N°	Libellés	
6061	Fournitures non stockables (eau, énergie...)	Négociation Mise en concurrence Contrôle interne
6063	Fournitures d'entretien et de petit équipement	
6064	Fournitures administratives	
6068	Autres matières et fournitures	

Pour les fournitures, le contrôle interne des quantités consommées peut permettre d'identifier les dérives afin de les réduire. En ce qui concerne l'eau et l'électricité, le recours à des compteurs divisionnaires peut s'avérer utile. En installant un compteur divisionnaire dans les différents locaux de l'entreprise (ateliers, entrepôts, bureaux...), il sera possible d'avoir une idée de la répartition des consommations, d'identifier dérives ou abus, et de mettre ainsi en œuvre des mesures d'économie (travaux d'isolation, par exemple).

Pour une société comptant plusieurs salariés, il peut être judicieux de mettre les fournitures de bureau dans un local ou une armoire fermant à clé et de noter sur un cahier les objets retirés ainsi que le nom de l'utilisateur et la date. Ce type de contrôle interne peut s'avérer efficace, voire indispensable.

■ Comparaison entre achat et location

Comptes comptables		Possibilité d'économies
N°	Libellés	
607	Achats de marchandises	Négociation
611	Sous-traitance générale	Négociation Internalisation
612	Redevances de crédit-bail	Négociation
6132	Locations immobilières	
6135	Locations mobilières	

Le crédit-bail et les locations peuvent être comparés au coût de revient pour l'achat des mêmes biens :

- La location d'un parc d'ordinateurs est-elle plus économique que l'achat ?
- L'achat d'un véhicule de chantier est-il plus avantageux que sa location ?
- Etc.

Pour répondre à ces interrogations, prenez en compte :

- les coûts de revient, qui doivent englober l'ensemble des coûts (transport, installation, assurance...) ;
- la garantie, la prise en charge des réparations éventuelles et la maintenance ;

- la plus-value en cas de revente ou la valeur en cas de reprise ;
- l’impact sur la trésorerie. Attention, plus le montant des investissements est élevé, plus le risque est important au niveau de la trésorerie. Au chapitre 7 concernant le financement des investissements (voir [ici](#)), nous verrons les méthodes d’analyses appropriées ainsi que les précautions à prendre.

■ Audits

Comptes comptables		Possibilité d’économies
N°	Libellés	
614	Charges locatives et de copropriété	Peu de marge de négociation, car liées à la location elle-même
6152	Maintenance sur biens immobiliers	Négociation Mise en concurrence Internalisation
6155	Maintenance sur biens mobiliers	
6161	Multirisques	Négociation Mise en concurrence
6162	Assurance obligatoire dommages construction	
6163	Assurance transport	
6164	Risques d’exploitation	
6165	Insolvabilité clients	

Des cabinets d’audit spécialisés dans les assurances sont compétents pour vous aider à négocier vos contrats, sous l’angle économique mais aussi sous l’aspect des garanties offertes. Ils sont habilités à mettre en concurrence les assureurs et capables de mettre un terme aux contrats avant échéance, si cela s’avère nécessaire. L’intérêt des études qu’ils peuvent réaliser n’est pas toujours évident pour les petites sociétés, pourtant elles peuvent être avantageuses, entre autres, dans le cas d’un regroupement des contrats. Autre exemple : un même contrat couvre des risques identiques pour plusieurs établissements répartis sur différentes régions françaises. Or, la foudre ou l’incendie ne va pas dévaster au même moment deux

établissements géographiquement distincts. Pour les contrats importants, les assureurs prennent en compte la diminution de ce genre de risques.

Poursuivons la revue des économies possibles.

■ Suppression des dépenses inutiles

Comptes comptables		Possibilité d'économies
N°	Libellés	
617	Études et recherches	Négociation Mise en concurrence Internalisation
6181	Documentation générale	Peu de marge de manœuvre, sauf à résilier des abonnements ou annuler des réunions inutiles
6183	Documentation technique	
6185	Frais de colloques, séminaires, conférences	
6211	Personnel intérimaire	Négociation Mise en concurrence Internalisation
6214	Personnel détaché ou prêté à l'entreprise	
622	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	
6231	Annonces et insertions	Négociation Mise en concurrence Suppression des dépenses inutiles
6232	Échantillons	
6233	Foires et expositions	
6234	Cadeaux à la clientèle	
6236	Catalogues et imprimés	
6237	Publications	
6238	Divers (pourboires, dons courants...)	
6241	Transports sur achats	Négociation Mise en concurrence Internalisation
6242	Transports sur ventes	

Comptes comptables		Possibilité d'économies
N°	Libellés	
6243	Transports entre établissements ou chantiers	
6244	Transports administratifs	
6247	Transports collectifs du personnel	
6251	Voyages et déplacements	
6255	Frais de déménagement	
6256	Missions	Négociation Mise en concurrence Suppression des coûts inutiles
6257	Réceptions	
626	Frais postaux et de télécommunications	Peu de marge de négociation
627	Services bancaires et assimilés	
6281	Concours divers (cotisations...)	
6284	Frais de recrutement de personnel	Négociation Mise en concurrence Internalisation

Nous venons de voir les consommations externes de l'entreprise qui peuvent faire l'objet d'économies pour optimiser la valeur ajoutée. Nous pouvons maintenant passer au solde intermédiaire de gestion suivant : l'excédent brut d'exploitation.

4

. L'EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION

A

. Présentation de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'excédent brut d'exploitation (EBE) est composé de la valeur ajoutée diminuée d'une part payée aux salariés (salaires et charges sociales), d'autre part à l'État (impôts et taxes), et augmenté des subventions d'exploitation.

B

. Définitions utiles à la compréhension de l'excédent brut d'exploitation

Charges de personnel Salaires versés et charges salariales (y compris les congés payés pris et à prendre acquis au titre de la période).

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

C

. Détermination de l'excédent brut d'exploitation

$$\begin{aligned} \text{EBE} = & \\ & + \text{Valeur ajoutée} \\ & - \text{Charges de personnel} \\ & - \text{Impôts, taxes et versements assimilés} \\ & + \text{Subventions d'exploitation} \end{aligned}$$

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+ Valeur ajoutée	<i>Cf. valeur ajoutée</i>
– Charges de personnel	<i>Compte 64</i>
– Impôts, taxes et versements assimilés	<i>Compte 63</i>
+ Subventions d'exploitation	<i>Compte 74</i>

Pour calculer l'excédent brut d'exploitation à partir du compte de résultat qui nous sert d'exemple depuis le début de l'étude des soldes intermédiaires de gestion, nous isolons les valeurs appartenant à l'EBE.

--

Compte de résultat					
Charges			Produits		
Comptes		€	Comptes		€
631	Impôts et taxes	82	740	Subventions d'exploitation	1 000
641	Salaires	23 000			
645	Charges salariales	12 000			

Nous avons préalablement calculé la valeur ajoutée, elle s'élevait à 38 100 €. Ainsi :

$$\text{EBE} = 38\,100 - 82 - 23\,000 - 12\,000 + 1\,000 = 4\,018 \text{ €}$$

N.B. : l'appellation « insuffisance brute d'exploitation » peut également désigner un EBE négatif.

D

. Optimisation de l'excédent brut d'exploitation

■ Impôts et taxes

L'optimisation des impôts et des taxes nécessite de bonnes connaissances en fiscalité, d'autant que ce domaine est complexe et nécessite une mise à niveau permanente des connaissances au fil des fréquentes évolutions fiscales. Si vous pensez que votre entreprise a besoin d'optimisation fiscale du fait de particularités liées à son activité, le recours à des spécialistes est indispensable. Vous pouvez vous mettre en relation avec un expert-comptable, un avocat fiscaliste ou un cabinet d'audit spécialisé.

■ Salaires

Politique salariale

La masse salariale est le poste clé de la majorité des entreprises et pas seulement sur le plan économique, car la politique salariale doit tenir compte de la nécessité de faire collaborer les salariés efficacement. L'efficacité des ressources humaines dépend de la bonne compréhension de leur mission par le salarié et de leur place dans le projet d'entreprise. La rémunération est un élément de motivation important sur le plan financier mais également un élément de considération.

En période de crise économique et avec des millions de chômeurs, les chefs d'entreprises peuvent recruter du personnel payé au minimum. Mais est-ce toujours la bonne solution ? La vérité est parfois occultée par des principes non dits mais réels :

- Si le chef d'entreprise sait que le salarié est vulnérable par rapport au marché du travail, il pourra l'embaucher au SMIC sans lui laisser d'autre alternative que de très hypothétiques possibilités d'évolution future. Pour l'employé conscient que sa fragilité le conduit à être peu rémunéré, cela occasionne une frustration.
- Si le salarié a le sentiment d'être sous-payé, il fait sienne la maxime : *« Tant que vous ferez semblant de me rémunérer correctement, je ferai semblant de travailler correctement. »* S'ensuivra une productivité diminuée, de l'absentéisme, un manque de motivation... et de la défiance entre le salarié et sa hiérarchie.

Quand la collaboration des salariés est indispensable à la bonne marche de l'activité, il faut que ces derniers adhèrent et comprennent leur rôle dans l'entreprise. Pour cela, encore faut-il qu'on leur ait expliqué la politique de rémunération appliquée. Si les finances de l'entreprise ne permettent pas d'augmenter les salaires, il est nécessaire d'en donner les raisons aux salariés, de leur expliquer que la survie de la société ou sa place dans son secteur est en jeu. En revanche, s'il est possible de rémunérer les salariés à un niveau correct, ce sera en quelque sorte un pacte explicite : *« Je vous fais confiance, je vous rémunère correctement et j'attends en retour le respect réciproque par lequel vous vous engagez à participer pleinement aux enjeux de notre entreprise. »* De tels accords peuvent avoir un sens, car le coût du travail est tout ce qu'il y a de plus relatif.

En effet, d'un point de vue quantitatif, qui sait dans quelle proportion un salarié est efficient par rapport à sa réelle capacité de travail ? Travaille-t-il à 80, 85 ou 90 % de ses capacités ? La réponse est impossible à trouver. Si vous doutez de cette assertion, posez-vous la question pour vous-même : à quel niveau se situe votre productivité au travail, d'un point de vue autant quantitatif que qualitatif ? En toute objectivité, vous serez bien en peine de répondre à cette question. Par conséquent, puisque la motivation est à la base d'un travail efficient, les rémunérations basses constituent peut-être de fausses économies. En considération de tout cela, on peut en déduire que la

politique de rémunération de l'entreprise réside dans une approche globale, réfléchie et partagée.

Aides à l'embauche

Si la masse salariale est souvent le plus important poste de dépense de l'entreprise, il est particulièrement difficile à diminuer, car il est difficilement envisageable de s'attaquer aux avantages acquis et de réduire les salaires. Les voies d'économie peuvent passer par des contrats aidés qui consistent à employer des personnes handicapées ou des personnes peu qualifiées et au chômage :

- L'Agefiph conseille et oriente pour l'emploi de personnes handicapées : www.agefiph.fr
- Pour les contrats aidés, il est possible de se renseigner auprès du Pôle emploi ou de l'administration.

■ Absentéisme

L'absentéisme augmente la masse salariale quand il est difficile de remplacer la personne absente et que cela entraîne une désorganisation. Le cas le plus problématique est l'arrêt maladie, les autres causes d'absence n'étant pas vouées à discussion (congrés maternité, formations...). Les arrêts maladie doivent être regardés sous deux angles : d'une part, le respect d'un arrêt d'une personne vraiment malade doit être un principe inattaquable ; d'autre part, certains arrêts maladie « abusifs » deviennent préjudiciables à l'entreprise (et à la collectivité). Pour autant, il est parfois impossible de faire la part des choses et de différencier les personnes réellement malades des fraudeurs.

Le chef d'entreprise a tout de même la possibilité de combattre les arrêts maladie abusifs, ne serait-ce que pour conforter les salariés toujours ponctuels qui, eux, vivent comme une injustice les absences « injustifiées » de certains de leurs collègues (surtout si elles occasionnent pour eux un surplus de travail !).

Solutions pour lutter contre les arrêts maladie abusifs

Jours de carence – L'une des solutions est de supprimer la rétribution des jours de carence. Les premiers jours non remboursés par les caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) ne le seront pas non plus par

l'entreprise. La mesure peut s'avérer très dissuasive pour les petits arrêts de complaisance.

Subrogation – Une autre solution est de supprimer la subrogation, c'est-à-dire le paiement anticipé par l'entreprise aux salariés en arrêt maladie, sans attendre que ces jours lui soient remboursés par la CPAM. Si l'entreprise adopte cette solution, elle ne fait pas d'avance de trésorerie, puisque le salarié sera directement payé par la CPAM. Le salarié doit donc attendre son paiement, ce qui peut être dissuasif pour les tricheurs (mais aussi, malheureusement, défavorable aux autres).

Quoi qu'il en soit, avant de pratiquer la suppression des jours de carence ou de la subrogation, il faut préalablement en vérifier la faisabilité d'un point de vue social (présentation aux instances représentatives du personnel, dispositions de la convention collective de votre secteur...).

Contrôle – Il est possible de faire réaliser des contrôles médicaux afin de déceler les arrêts abusifs, soit en les demandant auprès de la Sécurité sociale elle-même, soit en mandatant des sociétés dont c'est la fonction ; il suffit de faire une recherche sur Internet avec les termes « contrôles médicaux » pour les trouver. Moyennant un coût d'intervention et/ou un abonnement annuel, ces établissements se font fort de débusquer les arrêts abusifs. Ils envoient au domicile du patient un médecin en dehors des heures d'absences autorisées. Si la personne en arrêt est absente en dehors des autorisations, cela constitue déjà un problème. Et, suite à ce contrôle, s'il est avéré que l'intéressé n'est pas malade, il se retrouve en très mauvaise posture vis-à-vis de la Sécurité sociale et de son employeur.

Même si, en définitive, peu de contrôles se révèlent positifs, le contrôle a tout de même un autre avantage : la dissuasion. Les salariés savent que l'entreprise peut demander des contrôles, ce qui peut dissuader les resquilleurs et conforter ceux qui n'abusent jamais des arrêts.

Primes à l'assiduité – Instituer des primes à l'assiduité est une solution périlleuse. Outre qu'elles se révèlent injustes envers les personnes absentes de bonne foi, elles présentent parfois un caractère discriminatoire : certains salariés peuvent dénoncer cette pratique en l'assimilant à une méthode menée « à la tête du client », ce qui peut engendrer une source de conflits et d'actions aux prud'hommes. Plus difficiles encore à gérer sont les primes données plusieurs années consécutives : elles peuvent être considérées

comme acquises puisque régulières et, par conséquent, amenées à devenir définitives. Il s'agit bien sûr d'un débat en théorie discutable, mais à éviter en pratique aux prud'hommes.

■Charges sociales

Les charges sociales étant assises sur les salaires, il est difficile de les réduire. Il est toutefois possible de les optimiser, comme les aides à l'emploi dont on peut prendre connaissance auprès de l'administration ou du Pôle emploi. Des diminutions de charges sociales peuvent également être obtenues dans le cadre de la création d'entreprise ; pour en savoir plus, n'hésitez pas à vous rapprocher du Pôle emploi.

Par ailleurs, certains avantages accordés aux salariés (assez peu nombreux) ne sont pas soumis aux charges sociales. C'est le cas des chèques déjeuner et des frais kilométriques dont le remboursement se fait selon un barème fiscal. En 2022, l'exonération des chèques déjeuner est plafonnée à 5,92 € par titre (exonération maximale de la participation patronale fixée par l'URSSAF, à compter du 01/09/2022).

Formation continue

Concernant la formation professionnelle, les entreprises ont l'obligation légale d'y contribuer financièrement et d'établir un plan de formation annuel. Elles sont en outre rattachées à un OPCO (opérateur de compétences), chaque secteur d'activité ayant un OPCO attribué. Depuis 2019, les OPCO ont été mis en place, remplaçant de ce fait les anciens OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés).

Il convient de se rapprocher de son OPCO pour suivre au mieux ses remboursements. Voici la liste des 11 OPCO (source : ministère du Travail et de l'Emploi) :

- Afdas : culture, médias, loisirs, sport ;
- Atlas : services financiers et conseils ;
- Uniformation : cohésion sociale ;
- AKTO : entreprises à forte intensité de main d'œuvre ;
- Ocapiat : agriculture, pêche, agroalimentaire ;
- Constructys : construction, bâtiment, travaux publics ;
- L'Opcommerce : commerce ;

- Opco 2I : interindustriel ;
- Opco Mobilités : transports, voyages, distribution ;
- Opco EP : entreprises de proximité ;
- Opco Santé.

Sachez que l'entreprise peut aussi procéder elle-même, en interne, à des formations auprès de son personnel à condition de respecter un certain formalisme, à l'instar des formations réalisées par les organismes extérieurs : attestation de présence, définition du contenu pédagogique, organisation... Avant d'organiser une formation en interne, il est néanmoins obligatoire d'en informer les représentants du personnel. Les formations réalisées en interne offrent l'avantage d'être plus économiques que celles dispensées par les organismes de formation.

Obligation d'emploi de travailleurs handicapés

Les entreprises, au-delà d'une certaine taille (20 salariés), doivent s'acquitter d'une contribution liée à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés (OETH) en contrepartie de l'absence ou de l'insuffisance d'emploi de personnels handicapés. Pour les entreprises assujetties, cette obligation d'emploi doit être satisfaite à hauteur de 6 % de l'effectif salarié moyen annuel. Si cette obligation n'est pas atteinte, une contribution financière sera à verser. La déclaration annuelle se réalise auprès de l'URSSAF avec la DSN d'avril (exigible début mai, au titre de l'année précédente). Afin d'éviter cette charge, il peut être intéressant de recruter des personnes entrant dans les critères de handicap et si possible d'intégrer cette problématique dès le processus de recrutement.

Une démarche peut également être réalisée en interne : certains salariés ayant un handicap ne se sont pas fait reconnaître en tant que tels, d'autres avec une reconnaissance de handicap n'en ont pas informé leur employeur... En effet, il n'est pas rare que des entreprises aient déjà au sein de leurs effectifs des travailleurs qui ont une reconnaissance administrative de leur handicap.

■ Subventions

Les subventions sont des aides financières et, selon votre secteur d'activité et le type d'entreprise, il est plus ou moins possible d'en bénéficier.

Cependant, aller à la quête aux subventions est une activité chronophage qui se solde trop souvent par un échec. Toutefois, si vous êtes dans une période de sous-activité, profitez-en pour y réfléchir et tenter de décrocher une subvention. Motivez votre demande en présentant votre projet ou votre demande d'aide financière. Il est toujours important de mettre en avant des projets novateurs, socio-économiques, écologiques ou favorisant l'embauche.

Pour connaître et solliciter des subventions, contactez les collectivités locales, nationales... Dans l'ordre : votre commune, le département, la région, l'État, enfin l'Union européenne.

Vous pouvez aussi vous adresser à des fondations dont vous trouverez facilement les coordonnées et les procédures de constitution d'un dossier, en effectuant une recherche sur Internet à partir des mots clés « fondation subventions ».

Si vous montez un dossier de subvention, ne soyez pas étonné d'être recalé, car il y a beaucoup de demandeurs... Ne soyez pas non plus trop déçu, car votre dossier peut servir de base à une future demande. Et, dans tous les cas, il intègre la vision de votre projet d'entreprise : en tant que tel, il constitue un document précieux qui pourra être réutilisé un jour ou l'autre.

5

. LE RÉSULTAT D'EXPLOITATION (REX)

A

. Présentation du résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation (REX) est un résultat intermédiaire, de même que les précédents soldes intermédiaires de gestion. Il présente le bénéfice qui reste encore à l'entreprise du fait de son activité courante et ne prend pas en compte le résultat financier, le résultat exceptionnel, ni l'impact de l'impôt sur les sociétés. Par conséquent, il représente la plus-value dégagée par l'exploitation courante, indépendamment des choix financiers et des événements exceptionnels (pénalités payées suite à un procès perdu, par exemple). Nous verrons plus loin la notion de résultat financier (voir [ici](#)) et de résultat exceptionnel (voir [ici](#)).

Le résultat d'exploitation est donc un indicateur opérationnel pertinent à comparer d'une année à l'autre. Par exemple, un exercice peut présenter un résultat net positif du fait d'un événement exceptionnel, ce résultat net occultant alors un résultat d'exploitation déficitaire. Or, une exploitation déficitaire est un problème intrinsèque de rentabilité qui doit générer une alerte auprès des dirigeants.

B

. Définitions utiles à la compréhension du résultat d'exploitation

Produits de gestion courante

Ces produits qui font partie de l'activité courante et habituelle de l'entreprise sont si différents les uns des autres qu'il n'est pas possible de les définir de manière homogène. La meilleure façon de les présenter est de le faire avec le plan comptable :

7511 – Redevances pour concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires.

7516 – Droits d'auteur et de reproduction.

752 – Revenus des immeubles non affectés à des activités professionnelles.

753 – Jetons de présence et rémunérations d'administrateurs, gérants.

754 – Ristournes perçues des coopératives (provenant des excédents).

755 – Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun.

756 – Gains de change sur créances et dettes commerciales.

758 – Produits divers de gestion courante.

Autres charges d'exploitation

C'est l'équivalent, côté charges, des autres produits de gestion courante :

6511 – Redevances pour concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels.

- 6516 – Droits d’auteur et de reproduction.
- 653 – Jetons de présence.
- 654 – Pertes sur créances irrécouvrables.
- 655 – Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun.
- 656 – Pertes de change sur créances et dettes commerciales.
- 658 – Charges diverses de gestion courante.

Reprises sur les provisions d’exploitation Annulation ou diminution d’une provision préalablement enregistrée.

Transferts de charges d’exploitation Produits venant compenser une charge s’agissant généralement d’un remboursement : assurance dédommageant un sinistre, remboursement de salaire consécutivement à un arrêt maladie, remboursement lié à la formation...

C

. Détermination du résultat d’exploitation

$$\begin{aligned}
 \text{Résultat d'exploitation} = & \\
 & + \text{EBE} \\
 & + \text{Autres produits de gestion courante} \\
 & - \text{Autres charges d'exploitation} \\
 & + \text{Reprises sur les provisions d'exploitation} \\
 & - \text{Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation} \\
 & + \text{Transferts de charges d'exploitation}
 \end{aligned}$$

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+ EBE	Cf. EBE
+ Autres produits de gestion courante	Comptes 75
– Autres charges d’exploitation	Comptes 65

+ Reprises sur provisions d'exploitation	<i>Comptes 781</i>
– Dotations aux amortissements et provisions d'exploitation	<i>Comptes 681</i>
+ Transferts de charges d'exploitation	<i>Comptes 79</i>

Voici les parties du compte de résultat nous servant d'exemple, qui concerne le résultat d'exploitation.

Compte de résultat					
Charges			Produits		
Comptes		€	Comptes		€
658	Charges diverses de gestion courante	20	781	Reprises sur provisions	443
681	Dotations aux amortissements	221			

L'excédent brut d'exploitation s'élevait à 4 018 €. Ainsi :

$$\text{Résultat d'exploitation} = 4\,018 - 20 - 221 + 443 = 4\,220 \text{ €}$$

D

. Optimisation du résultat d'exploitation

Au niveau du résultat d'exploitation, le plus grand levier d'optimisation est la maîtrise des impayés et du poste « clients », tout du moins afin d'éviter les pertes sur créances irrécouvrables. Nous avons vu dans le détail les outils de suivi du poste clients au chapitre 3 sur le bilan fonctionnel (voir [« Le besoin en fonds de roulement »](#)).

Excepté les pertes sur les créances clients, les charges et les produits de gestion courants sont des sommes souvent peu importantes (différences de règlement, cotisations...). Ce n'est pas à ce stade que les efforts de gestion sont les plus importants à mettre en œuvre. Si des économies ou des augmentations de produits sont possibles, ce ne peut être qu'au cas par cas, selon les entreprises, en examinant les possibilités d'amélioration à la lecture du compte de résultat.

Les dotations aux amortissements ne sont pas manipulables au niveau du compte d'exploitation, car elles résultent d'engagements déjà pris au niveau des décisions d'investissement.

Les provisions viennent quant à elles contredire la vérité comptable et peuvent profondément changer la physionomie d'un compte de résultat, en transformant un déficit en bénéfice et inversement ! À ce titre, il convient de s'attarder brièvement sur la notion de provision et de relire sa définition : « *La provision est une écriture provisoire qui consiste à enregistrer une charge probable dont on ne connaît pas encore le montant précis (litiges, impayés, retours sur ventes dans le cadre de la garantie...).* » La gageure est de transposer d'un point de vue comptable des montants que nous ne connaissons pas encore. Cet exercice est d'autant plus délicat qu'il a une influence sur le résultat et donc sur l'impôt sur les sociétés. À ce titre, le Trésor public est en position légitime d'être regardant sur les provisions, surtout si elles sont importantes.

Pour comprendre, prenons un exemple au travers d'un tableau détaillant les impayés clients.

Client	Montant HT (€)	Antériorité	Observations
Otto	60 000,00	3 ans	Nous avons gagné notre procès en première instance, mais le mauvais payeur a fait appel.
Ubu	56 000,00	4 mois	Lettres recommandées (dont une mise en demeure). Pas de litige connu. Il n'est pas en redressement judiciaire.

Voici une première version de dotations aux provisions pour dépréciation des comptes clients.

Client	Montant HT (€)	Provision (€)	Explications
Otto	60 000,00	15 000,00	Nous sommes confiants dans l'issue du procès. Nous décidons de provisionner à hauteur de 25 % de la créance.
Ubu	56 000,00	5 600,00	Cet impayé est récent et non fondé sur un problème particulier. Nous pensons qu'il y a peu de raisons de ne pas être payé bien que le retard de paiement nous pose question. Nous décidons de porter la provision à hauteur de 10 %.
Total des provisions			20 600,00 €

Voici une seconde hypothèse, fondée sur les mêmes éléments et *a priori* tout aussi valable.

Client	Montant HT (€)	Provision (€)	Explications
Otto	60 000,00	30 000,00	Bien que confiant dans l'issue favorable de la procédure, nous avons des doutes sur la solvabilité du client. Nous décidons de provisionner à hauteur de 50 % de la créance.
Ubu	56 000,00	18 666,67	Bien que récent, cet impayé nous pose problème, car nous n'en connaissons pas les raisons. Nous décidons de porter la provision à un tiers de la créance.
Total des provisions			48 666,67 €

Dans la première hypothèse, nous avons des dotations aux provisions pour dépréciation des comptes clients s'élevant à 20 600,00 € et à 48 666,67 € dans le second cas, soit une différence de 28 066,67 €.

Cette différence peut être suffisante pour faire basculer le résultat en déficit ou inversement. Cela signifie qu'une comptabilité tenue pendant une année avec précision (au centime près) peut être remise en cause par une seule écriture de provision !

La provision résulte d'un arbitrage pris au niveau de la direction et qui doit être conforté par un maximum d'informations telles que l'existence d'un jugement en première instance, le fait que le client soit en situation de cessation de paiement, l'avis de votre avocat, etc.

Les provisions peuvent faire basculer le résultat dans un sens ou dans un autre :

- Tel chef d'entreprise pourrait être tenté par des provisions importantes pour minorer l'impôt sur les bénéfices, mais il s'agit seulement, en réalité, de retarder l'impôt, car l'année suivante les provisions surnuméraires pourront être reprises en fonction de ce qu'il sera advenu des créances ou des litiges.
- Tel actionnaire pourrait être tenté de minorer les provisions afin d'augmenter le bénéfice et ses dividendes, ou de présenter aux investisseurs un résultat plus avantageux. Mais l'année suivante se produira une régularisation selon le traitement réel des pertes...

Enfin, le résultat d'exploitation est tributaire du risque de change. Quand la facture d'achat ou de vente est libellée dans une autre monnaie que l'euro (dollar, yen, livre anglaise, yuan...) et qu'il y a une fluctuation des devises entre l'enregistrement des factures d'achats et leur paiement, il y aura nécessairement une variation de change.

Type d'échange	Variation de l'euro face à la devise étrangère	Impact sur le niveau de change
Vente à un client hors zone euro	Baisse de l'euro ↘	Gain de change ↗
	Augmentation de l'euro ↗	Perte de change ↘
Achat auprès d'un fournisseur hors zone euro	Baisse de l'euro ↘	Perte de change ↘
	Augmentation de l'euro ↗	Gain de change ↗

Le risque de change ne se gère pas en regardant la fluctuation des monnaies, car nous ne la maîtrisons pas, mais en essayant de réduire les délais entre l'enregistrement des factures et les paiements, surtout quand les cours sont favorables.

6

. LE RÉSULTAT FINANCIER

A

. Présentation du résultat financier

Le résultat financier ne correspond pas à l'activité principale de l'entreprise, sauf pour les banques et les autres organismes financiers. Le résultat financier est déterminé par la capacité de l'entreprise de faire fructifier ses placements et sa trésorerie tout en faisant face à ses emprunts et autres charges financières.

Les produits financiers sont :

- les produits qui résultent de placements (placement de trésorerie, titres...) ;
- les escomptes obtenus (en cas de paiement anticipé de factures d'achats).

Les charges financières sont :

- les intérêts sur prêts, les agios sur les découverts ;

– les escomptes accordés (à vos clients pour paiements anticipés).

$$\begin{aligned} \textbf{Résultat financier} = \\ &+ \text{Produits financiers} \\ &- \text{Charges financières} \end{aligned}$$

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+ Produits financiers	Comptes 76 et 786
– Charges financières	Comptes 66 et 686

Nous reprenons les parties de notre exemple applicatif, qui comprennent le résultat financier.

Compte de résultat					
Charges			Produits		
Comptes		€	Comptes		€
661	Intérêts des emprunts	124	764	Gains des ventes de SICAV	700
665	Escomptes accordés	70	765	Escomptes obtenus	354

$$\text{Résultat financier} = 700 + 354 - 124 - 70 = 860 \text{ €}$$

B

. Optimisation du résultat financier

Quand a été abordée la trésorerie (voir [ici](#)), nous avons vu les moyens de l'optimiser.

L'optimisation de la trésorerie permet d'améliorer le résultat financier :

- en évitant les agios sur les découverts ;
- en ne proposant pas d'escompte à nos clients pour paiements anticipés ;
- en effectuant des placements de trésorerie ;
- en obtenant des escomptes, le cas échéant, aux fournisseurs qui le proposent.

S'agissant des intérêts sur prêts, l'unique levier d'optimisation est la négociation avec l'organisme prêteur, autant que cela est possible à la souscription du contrat ou plus tard si les taux ont baissé. À la souscription

d'un emprunt, il faut vérifier que la possibilité de rachat du prêt puisse se faire sans occasionner trop de frais. Cela permet de mettre votre banque en concurrence avec d'autres si les taux du marché baissent. Or, elle préférera vous garder comme client plutôt que de maintenir un taux d'intérêt élevé, d'autant que c'est elle qui profite en premier de la baisse du taux de base bancaire.

7

. LE RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (RCAI)

A

. Présentation du résultat courant avant impôts

Le résultat courant avant impôts est l'avant-dernier solde intermédiaire de gestion avant le résultat net. Il fait état de la capacité de l'entreprise à dégager une plus-value avant l'impôt sur les sociétés, avant la participation des salariés et avant l'impact des charges ou des produits exceptionnels.

B

. Détermination du résultat courant avant impôts

$$\begin{aligned}\text{Résultat courant avant impôts (RCAI)} = \\ &+ \text{Résultat d'exploitation (REX)} \\ &+ \text{Résultat financier}\end{aligned}$$

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+ Résultat d'exploitation	<i>Cf. REX</i>
+ Résultat financier	+ Comptes 76 et 786 – Comptes 66 et 686

Dans notre exemple applicatif, nous avons :

$$\begin{aligned}\text{RCAI} &= \text{Résultat d'exploitation} + \text{Résultat financier} = \\ &4\,220 + 860 = 5\,080\,€\end{aligned}$$

C

. Optimisation du résultat courant avant impôts

Le RCAI n'étant que l'addition du résultat d'exploitation et du résultat financier, son optimisation passe par celle des deux postes concernés, tel qu'on l'a vu préalablement.

8

. LE RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

A

. Définitions utiles à la compréhension du résultat exceptionnel

Produits exceptionnels Produits hors champ des produits résultant de l'activité normale et habituelle de l'entreprise.

Charges exceptionnelles Charges hors champ des charges résultant de l'activité normale et habituelle de l'entreprise.

B

. Présentation du résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est la différence entre les produits exceptionnels et les charges exceptionnelles. En voici les exemples les plus significatifs issus du plan comptable, auquel nous avons ajouté des explications (entre parenthèses).

Charges exceptionnelles :

- 671 – *Charges exceptionnelles sur opérations de gestion* (amendes et pénalités diverses).
- 6715 – *Subventions accordées* (à une tierce entité économique : société, association...).
- 672 – *Charges sur exercices antérieurs* (charges enregistrées cette année, car omises auparavant).
- 675 – *Valeurs comptables des éléments d'actif cédés* (charges concernant la vente d'immobilisations).

Produits exceptionnels :

- 7717 – *Dégrèvements d'impôts autres que les impôts sur les bénéfices*.

- 772 – *Produits sur exercices antérieurs* (produits enregistrés cette année, car omis auparavant).
- 775 – *Produits des cessions d'éléments d'actif cédés* (produits concernant la vente d'immobilisations).

C

. Détermination du résultat exceptionnel

$$\begin{aligned} \text{Résultat exceptionnel} = \\ &+ \text{Produits exceptionnels} \\ &- \text{Charges exceptionnelles} \end{aligned}$$

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+ Produits exceptionnels	Comptes 77 et 787
– Charges exceptionnelles	Comptes 67 et 687

Nous calculons le résultat exceptionnel de notre exemple applicatif en ayant préalablement isolé les lignes concernées.

Compte de résultat			
Charges			Produits
Comptes		€	Comptes €
671	Charges exceptionnelles (PV de stationnement)	170	

$$\begin{aligned} \text{Résultat exceptionnel} = \\ \text{Produits exceptionnels} - \text{Charges exceptionnelles} = 0 - 170 = -170 \text{ €} \end{aligned}$$

D

. Optimisation du résultat exceptionnel

Par définition, le résultat exceptionnel ne relevant pas de l'exploitation normale et habituelle de l'entreprise, il ne saurait faire l'objet d'une stratégie de gestion mais plutôt de principes de précaution. Citons seulement trois principes :

- Éviter les pénalités et les amendes : faites en sorte de ne pas vous trouver dans la situation d'encourir ces frais. Pour cela, payez à temps les impôts et taxes ainsi que l'Urssaf.
- Vendre des éléments actifs cédés : tâchez de revendre les immobilisations cédées plus cher que leur valeur résiduelle.
- Se conformer à la législation en général pour ne pas faire l'objet d'actions en justice. Pour les entreprises, le risque le plus courant est le risque prud'homal. Si les procédures et le droit du travail ne sont pas scrupuleusement respectés, le risque de se retrouver aux prud'hommes est réel et les sommes en jeu peuvent être très importantes.

Zoom

Résultat exceptionnel : projet de règlement

L'Autorité des normes comptables (ANC) a lancé un projet de modernisation visant notamment à mieux définir l'utilisation des comptes de charges et de produits exceptionnels, pour les limiter aux événements majeurs et inhabituels. Les reclassements suivants sont envisagés.

Comptes actuels (charges et produits exceptionnels)	Projet de modernisation
675 Valeurs comptables des éléments d'actif cédés	65 (exploitation) ou 66 (financier)
775 Produits des cessions d'éléments d'actif	75 (exploitation) ou 76 (financier)
777 Quote-part des subventions d'investissement virée au résultat de l'exercice	747 (exploitation)

9

. LE RÉSULTAT DE L'EXERCICE

A

. Présentation du résultat de l'exercice

Le résultat de l'exercice est le résultat net. C'est le dernier des soldes intermédiaires de gestion qui comprend ces derniers éléments que sont le

résultat exceptionnel, la participation des salariés et l'impôt sur les bénéfices. Le résultat de l'exercice est la partie visible de tous les soldes intermédiaires de gestion, car il met en évidence le bénéfice ou la perte après tous les produits et toutes les charges, y compris la dernière, à savoir l'impôt sur les sociétés.

B

. Définition utile à la compréhension du résultat de l'exercice

Participation des salariés La participation des salariés (ou, plus exactement, la participation des salariés aux résultats de l'entreprise) est un intéressement versé aux employés, sous certaines conditions et modalités de calcul, d'une quote-part du résultat de l'exercice.

C

. Détermination du résultat de l'exercice

$$\begin{aligned}\text{Résultat de l'exercice} &= \\ &+ \text{RCAI} \\ &+ \text{Résultat exceptionnel} \\ &- \text{Participation des salariés} \\ &- \text{Impôts sur les bénéfices}\end{aligned}$$

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+ RCAI	<i>Cf. RCAI</i>
+ Résultat exceptionnel	<i>Cf. Résultat exceptionnel</i>
– Participation des salariés	<i>Comptes 691</i>
– Impôts sur les bénéfices	<i>Comptes 695</i>

Dans notre exemple, la détermination du résultat est facile. C'est la dernière ligne qui est prise en compte, l'impôt sur les bénéfices, car dans notre compte de résultat, il n'y a pas de participation aux salariés.

Compte de résultat			
Charges		Produits	
Comptes		€	Comptes €
695	Impôts sur les bénéfices	737	

Résultat de l'exercice = 5 080 (RCAI) – 170 (résultat exceptionnel) –
737 (impôts sur les bénéfices) = 4 173 €

Ce montant découle du calcul des soldes intermédiaires de gestion successifs et vérifie le bénéfice inscrit en bas de notre compte de résultat, ce qui nous conforte dans la justesse de nos calculs.

Le calcul de l'assiette de l'impôt sur les sociétés (IS), en pratique, fait l'objet de retraitements :

Base de l'impôt = Résultat avant impôts – Déductions
(par exemple, déficits antérieurs)

+ Réintégration (pénalités, amendes, charges somptuaires...).

À la base de l'impôt, est appliqué le taux de l'impôt sur les sociétés.

Pour toutes les entreprises et toutes les situations, il est conseillé de s'informer auprès des impôts (www.impots.gouv.fr) d'autant que la législation évolue régulièrement.

D

. Optimisation du résultat de l'exercice

Le calcul de l'IS est défini par les lois de finances, on ne peut pas y déroger. La participation des salariés est réglementée (effectifs des salariés, accord de branche...) et, quand l'entreprise y est assujettie, il n'est pas concevable d'y déroger.

L'optimisation des précédents soldes intermédiaires de gestion a abouti *in fine* sur l'optimisation du résultat net. À ce stade où s'achève l'étude des soldes intermédiaires de gestion, le résultat étant déterminé, il n'existe plus de possibilité de l'optimiser.

Désormais, les axes d'améliorations pourront se porter sur le prochain exercice comptable. Ces axes d'amélioration seront d'autant plus efficaces que l'entreprise saura tirer profit de l'expérience de l'année achevée.

1. « - » et « - » équivalent à « + ». Dans notre exemple, la valorisation du stock de marchandises a été augmentée de 22 000.

6. La capacité d'autofinancement (CAF)

1

. PRÉSENTATION DE LA CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

Dans l'étude de notre compte de résultat, on peut affirmer que tous les produits ont donné ou donneront lieu à des encaissements. On peut dire aussi que toutes les charges ont donné ou donneront lieu tôt ou tard à des décaissements. Il existe cependant des exceptions, principalement :

- Les amortissements, qui sont des charges calculées et qui n'engendrent pas de décaissement tant que les immobilisations ne sont pas remplacées.
- Les provisions, qui sont des charges estimées et qui ne provoquent pas de décaissement tant que le dénouement de la provision n'est pas connu.
- Les reprises sur provisions sont bien des produits, mais des produits qui ne correspondent pas à des encaissements, seulement à la diminution ou à l'annulation des provisions...

La détermination de la capacité d'autofinancement tient compte de cela, excluant dans son calcul les dotations aux amortissements et aux provisions, les reprises sur ces mêmes dotations, ainsi que les opérations de cession des immobilisations.

La cession des immobilisations ne fait pas partie de l'activité courante de l'entreprise qui n'a pas pour objectif principal de céder ses moyens de production, sauf de manière marginale, notamment lorsqu'elle est amenée à les renouveler (exemple : l'achat d'un nouveau véhicule qui s'accompagne de la cession du précédent).

Dans la mesure où les dotations aux amortissements sont exclues de la détermination de la CAF, il est compréhensible que les cessions d'immobilisations le soient également. En effet, la CAF est destinée à donner une vision de la capacité à mettre en œuvre son autofinancement à

l'issue de l'exercice et précisément, comme expliqué à la fin de ce chapitre, à pouvoir utiliser le résultat net (distribution des dividendes, réserves, etc.).

2

. DÉFINITIONS UTILES À LA COMPRÉHENSION DE LA CAF

Cession des immobilisations	La cession des immobilisations consiste à enregistrer la vente d'immobilisations et leur sortie du patrimoine de l'entreprise ainsi que le cumul des dotations qui lui sont liées.
Valeurs nettes des éléments d'actifs	La valeur brute des immobilisations, diminuée du cumul de leurs amortissements, constitue la valeur nette comptable de ces immobilisations.
Quote-part de subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice	Répartition d'une subvention d'investissement par quotités annuelles. Quand une subvention est perçue pour financer un investissement précis, et qu'au moment de son encaissement la totalité de la subvention est enregistrée alors que l'investissement sera financé sur plusieurs années, la quote-part de subventions virée au résultat permet d'affecter le montant de l'investissement qui se rapporte à chaque année. (Cette quote-part correspond à la dotation aux amortissements des immobilisations financées par la subvention d'investissement.)

3

. DÉTERMINATION DE LA CAF

Deux méthodes sont utilisables pour calculer la CAF. Les deux méthodes devant aboutir à des montants identiques permettent de vérifier la justesse des calculs.

A

. Méthode soustractive : à partir du résultat net

$$\begin{aligned} \text{Capacité d'autofinancement} = & \\ & + \text{Résultat net} \\ & + \text{Dotations aux amortissements et aux provisions} \\ & \quad - \text{Reprises sur amortissements et provisions} \\ & + \text{Valeurs comptables des éléments d'actif cédés} \\ & \quad - \text{Produits des cessions d'éléments d'actif cédés} \\ & - \text{Quote-part de subventions d'investissements virées} \\ & \quad \text{au résultat de l'exercice} \end{aligned}$$

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+ Résultat Net	
+ Dotations aux amortissements et aux provisions	Comptes 68
– Reprises sur amortissements et provisions	Comptes 78
+ Valeurs comptables des éléments d'actif cédés	Comptes 675
– Produits des cessions d'éléments d'actif	Comptes 775
– Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	Compte 777

N.B. : la quote-part des subventions d'investissement virée au résultat (compte 777) relève de la technique comptable visant à répartir la globalité de la subvention, pour le montant de l'investissement réellement réalisé chaque année par l'entreprise, quand cet investissement est prévu sur plusieurs années. Cette quote-part répartie annuellement est donc **un produit calculé** qu'il convient d'exclure de la détermination de la CAF.

Exemple : une subvention de 10 000 euros a été versée en N-1. Si en N, l'entreprise n'a engagé que la moitié de cette somme dans le cadre de cet investissement, la quote-part de l'année N sera de 5 000 euros.

Isolons, dans le compte de résultat qui nous sert d'exemple, les lignes utiles au calcul de la capacité d'autofinancement.

Compte de résultat (extrait)

Charges			Produits		
Comptes		€	Comptes		€
681	Dotations aux amortissements	221	781	Reprises sur provisions	443

Capacité d'autofinancement = 4 173 (résultat net) + 221 – 443 = 3 951 €

B

. Méthode additive : à partir de l'EBE

Capacité d'autofinancement =
 + Excédent brut d'exploitation
 + Transferts de charges d'exploitation
 + Autres produits d'exploitation
 – Autres charges d'exploitation
 ± Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun
 + Produits financiers
 – Charges financières
 + Produits exceptionnels
 – Charges exceptionnelles
 – Participation des salariés aux résultats
 – Impôts sur les bénéfices

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+ EBE	Cf. tableau détaillant l'EBE
+ Transferts de charges d'exploitation	791
+ Autres produits d'exploitation	75 sauf 755
– Autres charges d'exploitation	65 sauf 655
+ Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun (produits)	755
– Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun (charges)	655
+ Produits financiers	76 et 796
– Charges financières	66 sauf 686
+ Produits exceptionnels	77 sauf 775, 777 et 787

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
– Charges exceptionnelles	67 sauf 675 et 687
– Participation des salariés aux résultats	691
– Impôts sur les bénéfices	695

Pour ce calcul, utilisons une dernière fois les données utiles inscrites sur le compte de résultat qui nous a servi d'exemple au long de cet ouvrage :

Compte de résultat (extrait)					
Charges			Produits		
Comptes		€	Comptes		€
658	Charges diverses de gestion courante	20	764	Gains des ventes de SICAV	700
661	Intérêts des emprunts	124	765	Escomptes obtenus	354
665	Escomptes accordés	70			
671	Charges exceptionnelles (PV de stationnement)	170			
695	Impôts sur les bénéfices	737			

$$\text{Capacité d'autofinancement} = 4\,018 \text{ (EBE)} - 20 + 700 + 354 - 124 - 70 - 170 - 737 = 3\,951 \text{ €}$$

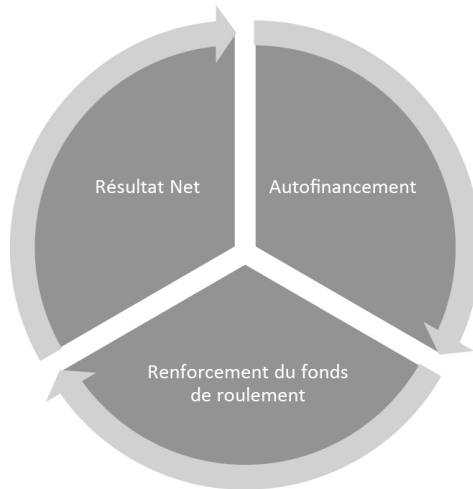
4

. EXPLICATIONS UTILES À LA COMPRÉHENSION DE LA CAF

Voici la capacité d'autofinancement résumée à une équation :

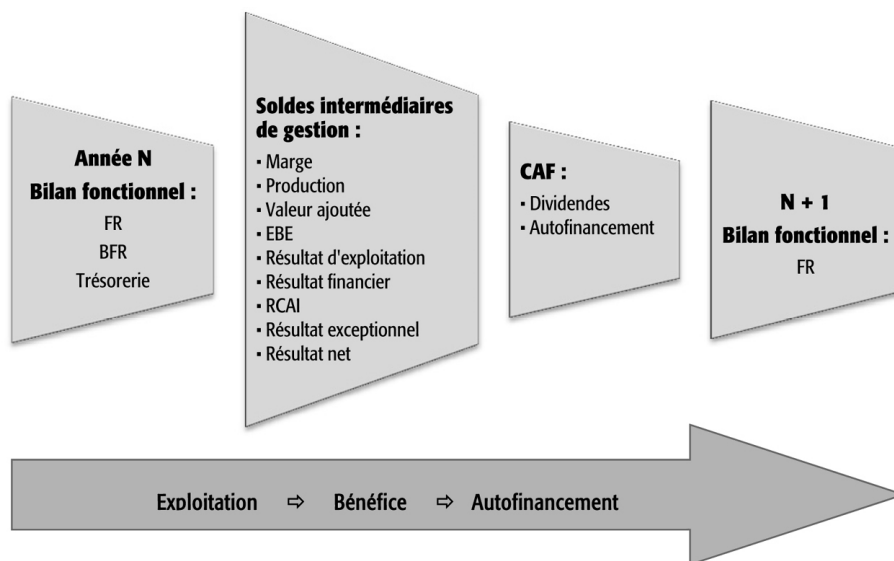
$$\text{CAF} - \text{dividendes} = \text{autofinancement.}$$

Cet autofinancement permet de renforcer les fonds propres refermant ainsi la boucle de notre exercice comptable.



La capacité d'autofinancement n'est pas un solde intermédiaire de gestion mais est consécutive au résultat net. La capacité d'autofinancement est une possibilité de financement suspendue à la décision des actionnaires de laisser une part du bénéfice en report à nouveau créditeur ou en réserves, plutôt que de percevoir un maximum de dividendes. Or, l'autofinancement est un atout économique en termes de trésorerie et une assurance pour l'avenir.

Quand la société fait des bénéfices et qu'elle en reporte une partie en autofinancement, cela alimente le fonds de roulement de l'année suivante et participe à l'amélioration de la trésorerie dont une partie peut être dédiée à l'investissement, et donc à la croissance future de l'entreprise. Exploitation, bénéfices, autofinancement, voici le processus vertueux illustré ci-contre.



5

. EXERCICE APPLICATIF

À partir du compte de résultat page suivante que l'entreprise X a présenté en fonction de ses propres numéros de compte, il vous est demandé de calculer :

- la marge commerciale ;
- la production ;
- la valeur ajoutée ;
- l'excédent brut d'exploitation ;
- le résultat d'exploitation ;
- le résultat financier ;
- le résultat courant avant impôts ;
- le résultat exceptionnel ;
- le bénéfice ou la perte de l'exercice ;
- la capacité d'autofinancement.

Compte de résultat (extrait)					
Charges			Produits		
Comptes		Valeur	Comptes		Valeur
601000	Achats stockés de matières premières	115 046	701000	Ventes de produits finis	172 500
602100	Achats de matières consommables	1 555	707000	Ventes de marchandises	227 700
607100	Achats de marchandises	230 000	713000	Variation des stocks de produits	5 336
613000	Location de l'entrepôt	12 190	720000	Production immobilisée	1 380
615000	Maintenances	2 300	740000	Subventions d'exploitation	2 300
616000	Assurances	1 051	761000	Produits des ventes de SICAV	1 610
618000	Documentation	92	765000	Escomptes obtenus	814
621000	Intérimaires	460	781000	Reprises sur provisions	1 019
622000	Expert-comptable	3 450			
625000	Déplacements, missions et	1 840			

	réceptions				
626100	Frais postaux	460			
626200	Téléphone	189			
631000	Impôts et taxes	2 300			
641000	Salaires	52 900			
645000	Charges salariales	27 600			
658000	Charges diverses de gestion	46			
661100	Intérêts des emprunts	285			
665000	Escomptes accordés	161			
681000	Dotations aux amortissements	508			

Voir le corrigé [ici](#).

7. Le financement des investissements

Le financement de tout projet d'investissement doit faire l'objet d'une étude statuant sur sa rentabilité et sur sa faisabilité du point de vue de la trésorerie. Pour que le projet soit lancé, le feu vert réside dans les réponses aux questions suivantes :

- Est-ce que le projet sera rentable ?
- Avons-nous les moyens financiers pour investir ?
- Aurons-nous une trésorerie suffisante pour supporter le projet tout au long de sa réalisation ?

L'étude préalable dépend de nombreux paramètres que nous allons découvrir avec une étude de cas, celle de la grande surface Méga Market qui étudie la faisabilité de créer, sur un terrain contigu à sa station de carburant, un centre d'entretien automobile pour particuliers (pneus, vidange, entretien et réparations, vente d'accessoires).

1

. L'ÉTUDE DE MARCHÉ ET LE CHIFFRE D'AFFAIRES PRÉVISIONNEL

Le directeur financier de Méga Market s'est chargé de l'étude de marché. Pour ce faire, il a travaillé à partir des bilans et des comptes de résultat de centres automobiles similaires : situation géographique en périphérie d'un centre urbain, environ 25 000 habitants dans un rayon de 20 kilomètres, absence de concurrence dans ce rayon excepté des garagistes traditionnels... De plus, si le projet est lancé, Méga Market aura les moyens de le promouvoir à forts renforts publicitaires.

Sur la base des renseignements obtenus et de ses analyses chiffrées, le directeur financier peut présenter ses prévisions qu'il a voulues réalistes et prudentes :

- estimation de 3 000 clients par an pour la maintenance et les réparations ;
- pour ces 3 000 clients, le chiffre d'affaires moyen par client sera de 122 € HT, dont 100 € de marge ;
- le rayon boutique générera annuellement un chiffre d'affaires de 250 000 € HT, dont une marge de 125 000 € ;
- une augmentation du chiffre d'affaires est espérée tout au long des prévisions pluriannuelles, en proportion de 5 % d'une année sur l'autre.

Par ailleurs, il est fait état des chiffres suivants extraits du bilan de Méga Market :

- fonds de roulement : 864 050 € ;
- besoin en fonds de roulement : -2 222 546 € (le BFR est très bon, c'est normal dans le cas de la grande distribution, car les clients payent immédiatement au passage en caisse, soit bien avant que les dettes soient réglées) ;
- trésorerie : 3 086 596 €.

2

. LES COÛTS D'INVESTISSEMENT

Pour que l'étude soit correcte, il ne faut omettre aucun coût d'investissement. Pour la construction du bâtiment qui hébergera le centre d'entretien automobile et son étude préalable, Méga Market a pris un cabinet d'architecture qui emploie un économiste de la construction et qui a établi le tableau des coûts relatifs au bâtiment.

Le bâtiment est en préfabriqué et le coût de construction de 549 016 € comprend la structure et tout corps d'état concourant à le livrer en total état de fonctionnement (électricité, plomberie, peinture, revêtements de sol, menuiserie...).

Libellé	Montants HT (€)
Coût de construction du bâtiment	549 016
Honoraires de l'architecte	52 000
Frais d'actes et autres honoraires	3 600
Étude de sol	200

Contrôle technique	3 640
CSPS (sécurité chantier)	2 000
Géomètre	1 750
Assurance dommages ouvrage	10 400
Total construction	622 606

Au coût du bâtiment livré neuf, il faut ajouter le coût du mobilier, des machines et des outils (ponts élévateurs, matériels pour équilibrer les roues et monter les pneus...). Pour mener à bien ses estimations, le directeur financier a consulté divers fournisseurs qui lui ont remis des devis. Cela lui a permis d'obtenir les estimations suivantes :

- coût d'achat du mobilier et du matériel (borne d'accueil, caisse, rayonnage, sièges, matériel informatique...) : 35 000 € ;
- coût d'achat des machines et outils : 95 000 €.

Soit un total de 130 000 € pour le mobilier et le matériel. Dans notre exemple, qui est volontairement simplifié, nous présentons les coûts complets incluant tous les frais annexes (livraison, installation...).

3

. LE PLAN DE FINANCEMENT

Les coûts d'investissement étant connus, il est possible de bâtir le plan de financement.

Plan de financement			
Investissement		Financement	
Libellé	Montant (€)	Origine et pourcentage	Montant (€)
Construction	622 606	Subventions de la région : 5 %	31 130
		Autofinancement : 15 %	93 391
		Prêt bancaire sur 15 ans au taux de 3 % : 80 %	498 085
Sous-total construction		100 %	622 606

Mobilier et matériel	130 000	Autofinancement : 25 %	32 500
		Prêt bancaire sur 10 ans au taux de 2,5 % : 75 %	97 500
Sous-total mobilier et matériel		100 %	130 000
Total investissement			752 606
Dont autofinancement			125 891

La banque a fourni les tableaux d'amortissement des deux emprunts.

1

. Tableau d'amortissement du prêt pour la construction

Montant : 498 085 € ; durée : 15 ans ; taux : 3 %.

Année	Annuité	Remboursement capital	Intérêts	Capital restant dû
				498 085,00
1	41 722,88	26 780,33	14 942,55	471 304,67
2	41 722,88	27 583,74	14 139,14	443 720,94
3	41 722,88	28 411,25	13 311,63	415 309,69
4	41 722,88	29 263,59	12 459,29	386 046,10
5	41 722,88	30 141,49	11 581,39	355 904,61
6	41 722,88	31 045,74	10 677,14	324 858,87
7	41 722,88	31 977,11	9 745,77	292 881,76
8	41 722,88	32 936,42	8 786,46	259 945,33
9	41 722,88	33 924,52	7 798,36	226 020,81
10	41 722,88	34 942,25	6 780,63	191 078,56
11	41 722,88	35 990,52	5 732,36	155 088,04
12	41 722,88	37 070,24	4 652,64	118 017,80
13	41 722,88	38 182,34	3 540,54	79 835,46
14	41 722,88	39 327,81	2 395,07	40 507,65

15	41 722,88	40 507,65	1 215,23	0,00
-----------	-----------	-----------	----------	------

2

. Tableau d'amortissement du prêt pour le mobilier et le matériel

Montant : 97 500 € ; durée : 10 ans ; taux : 2,5 %.

Année	Annuité	Remboursement capital	Intérêts	Capital restant dû
				97 500,00
1	11 140,23	8 702,73	2 437,50	88 797,27
2	11 140,23	8 920,30	2 219,93	79 876,97
3	11 140,23	9 143,31	1 996,92	70 733,67
4	11 140,23	9 371,89	1 768,34	61 361,78
5	11 140,23	9 606,18	1 534,05	51 755,60
6	11 140,23	9 846,34	1 293,89	41 909,26
7	11 140,23	10 092,50	1 047,73	31 816,76
8	11 140,23	10 344,81	795,42	21 471,95
9	11 140,23	10 603,43	536,80	10 868,52
10	11 140,23	10 868,52	271,71	0,00

4

. LE COMPTE DE RÉSULTAT PLURIANNUEL

Pour déterminer la solvabilité du projet, il va être nécessaire d'élaborer un compte de résultat prévisionnel pour la première année et les suivantes.

A

. Produits

Notre première étape concerne les produits, le chiffre d'affaires et le nombre de clients, et se base sur les estimations du directeur financier.

	Année 1	Année 2	Année 3	Observations
Clients	3 000	3 150	3 308	+5 % par an

Produits				
CA atelier	366 000	384 300	403 576	CA/client = 122 €
CA boutique	250 000	262 500	275 625	+5 % par an (estimation)
Total CA	616 000	646 800	679 201	

La seconde partie concerne les charges. Elle est présentée ci-dessous puis expliquée en détail.

B

. Charges

Nous ne reprenons que les charges se rapportant au projet et à son exploitation prévisionnelle sur les trois premières années.

Charges				
Comptes	Année 1	Année 2	Année 3	Observations
60222 – Produits d’entretien	2 000	2 060	2 122	+3 % par an
60224 – Fournitures de l’atelier	66 000	69 300	72 776	22 €/client de l’atelier
6061 – Eau	2 000	2 060	2 122	+3 % par an
6062 – Électricité	5 000	5 150	5 305	+3 % par an
6064 – Fournitures administratives	1 000	1 030	1 061	+3 % par an
607 – Marchandises	125 000	131 250	137 813	50 % du CA de la boutique
615 – Maintenance	5 000	5 150	5 305	+ 3% par an
616 – Assurances	1 450	1 494	1 538	+3 % par an
6183 – Documentation	850	876	902	+3 % par an
623 – Publicité	12 500	0	0	Campagne (de lancement)
6261 – Téléphone	500	515	530	+3 % par an
6261 – Affranchissement	100	103	106	+3 % par an
63512 – Taxes foncières	2 500	2 575	2 652	+3 % par an

Charges				
Comptes	Année 1	Année 2	Année 3	Observations
641 – Salaires	120 000	124 800	129 792	+4 % par an
645 – Charges sociales	54 000	56 160	58 406	45 % du salaire brut
6475 – Médecine du travail	400	80	400	Estimation (une visite tous les deux ans par salarié)
66 – Intérêt des emprunts de la construction	14 943	14 139	13 312	Tableau d’amortissement des emprunts
66 – Intérêt des emprunts mobiliers	2 438	2 220	1 997	
681 – Dotations aux amortissements de la construction	51 884	51 884	51 884	Plan d’amortissement
681 – Dotations aux amortissements mobiliers	9 750	9 750	9 750	
Total charges	477 315	480 595	497 772	
RCAI	138 685	166 205	181 429	Résultat courant avant impôts
Impôt sur les sociétés	34 671	41 551	45 357	25 % du RCAI
Résultat net du projet	104 014	124 654	136 072	

C

. Explications

Dans le cadre de la réalisation du budget prévisionnel d’un projet, les sommes peuvent être évaluées de différentes manières :

- en prenant exemple sur des sociétés pratiquant une activité similaire ;
- selon des bases statistiques ;
- avec les devis remis par les fournisseurs ;
- avec des estimations raisonnables (en cas de doute, on inscrit des dépenses plus importantes que celles estimées, dans une démarche de prudence).

Dans ce budget, les arbitrages suivants ont été pris :

- Les frais généraux augmentent de 3 % par an. On estime que c'est l'augmentation liée à l'inflation.
- Les fournitures de l'atelier sont calculées à hauteur de 22 € par client de la boutique (nous avons vu au début que le chiffre d'affaires pour chaque client de la boutique s'élevait à 122 € dont 100 € de marge : $122 - 100 = 22$).
- Le coût des marchandises représente 50 % du chiffre d'affaires généré par la boutique, comme on l'a vu précédemment.
- La maintenance est évaluée à 5 000 € pour la première année. C'est peu, mais le bâtiment bénéficie d'une garantie décennale et le matériel est neuf, donc également garanti les premières années.
- La publicité se fait au moment du lancement du projet, mais pas les années suivantes.
- Les salaires (bruts) sont estimés à partir du nombre de personnes à recruter pour le projet (agents d'accueil et de caisse, mécaniciens, agents d'entretien) et des salaires envisagés pour chaque fonction. D'une année sur l'autre, l'augmentation est supérieure à l'inflation, car il faut tenir compte du GVT ou, plus précisément, du « glissement vieillesse technicité » qui prend en compte le fait que les salaires évoluent aussi avec l'ancienneté et la qualification acquise notamment par la formation continue. Ici, on a porté le GVT à 4 %, soit un peu plus que le taux estimé pour l'inflation.
- Les charges sociales sont calculées sur les salaires bruts aux taux en vigueur des différents organismes (Urssaf, caisses de retraite...).
- Les intérêts des emprunts sont repris sur les deux tableaux qui concernent les prêts de la construction et ceux du matériel et du mobilier.
- Les tableaux portant sur l'amortissement de la construction et celui du matériel et du mobilier résultent d'une estimation faite par les services financiers.

L'élaboration du budget prévisionnel a établi que le projet était rentable : un bénéfice est prévu pour chaque année. Mais, si la rentabilité est au rendez-vous, qu'en est-il de la solvabilité et de l'impact sur la trésorerie ?

■ Au niveau du fonds de roulement

En tout et pour tout, selon le plan de financement, l'investissement est financé pour 125 891 € avec de l'autofinancement. Ce montant est largement acceptable en comparaison au fonds de roulement de l'entreprise (864 050 €).

■Au niveau du besoin en fonds de roulement

Les clients payent en caisse alors que les dettes sont payées avec un décalage :

- Les salaires : en fin de mois.
- Les charges sociales : le mois suivant les salaires pour l'Urssaf ou chaque début de trimestre suivant les salaires pour les autres charges sociales.
- Les impôts, taxes diverses et TVA : au plus tôt le mois suivant la période concernée (par exemple, la TVA de mai n'est payée qu'en juin).
- Les fournisseurs : il y a là aussi un décalage selon les conditions de règlement.

En définitive, le projet est bénéfique pour le besoin en fonds de roulement.

■Au niveau de la trésorerie

Puisque l'impact du projet est bénéfique autant pour le FR que le BFR, la trésorerie en bénéficie mécaniquement. L'explication la plus claire a déjà été donnée : les clients payent dès qu'ils passent en caisse tandis que la majorité des charges sont différées.

L'étude du projet a établi que ce dernier était à la fois rentable et solvable. Tous les feux sont donc au vert pour le lancer.

8. Corrigés

1

. EXERCICE SUR LE BILAN FONCTIONNEL

Bilan au 31/12/année N					
Actif			Passif		
2	Immobilisations	10 000	1	Capital	10 000
			16	Emprunts	1 000
3	Stocks	5 000	401	Fournisseurs	9 000
411	Clients	3 000			
512	Banque	1 900			
53	Caisse	100			
Total		20 000	Total		20 000

- Fonds de roulement = 10 000 (capital) + 1 000 (emprunts) – 10 000 (immobilisations) = **1 000 €**
- Besoin en fonds de roulement = 5 000 (stocks) + 3 000 (clients) – 9 000 (fournisseurs) = **–1 000 €**
- Trésorerie = 1 900 (banque) + 100 (caisse) = **2 000 €**

Deuxième méthode pour calculer la trésorerie (trésorerie = FR + BFR) :
1 000 – (–1 000) = 2 000 € (*deux signes moins consécutifs dans le calcul équivalent au signe plus*).

La solvabilité de cette entreprise est légèrement bonne sur les trois postes du bilan fonctionnel. Cependant, elle ne l'est pas suffisamment pour constituer une confortable marge de sécurité.

2

. EXERCICE SUR LES SOLDES INTERMÉDIAIRES DE GESTION

Compte de résultat (extrait)					
Charges			Produits		
Comptes		Valeur	Comptes		Valeur
601000	Achats stockés de matières premières	115 046	701000	Ventes de produits finis	172 500
602100	Achats de matières consommables	1 555	707000	Ventes de marchandises	227 700
607100	Achats de marchandises	230 000	713000	Variation des stocks de produits	5 336
613000	Location de l'entrepôt	12 190	720000	Production immobilisée	1 380
615000	Maintenances	2 300	740000	Subventions d'exploitation	2 300
616000	Assurances	1 051	761000	Produits des ventes de SICAV	1 610
618000	Documentation	92	765000	Escomptes obtenus	814
621000	Intérimaires	460	781000	Reprises sur provisions	1 019
622000	Expert-comptable	3 450			
625000	Déplacements, missions et réception	1 840			
626100	Frais postaux	460			
626200	Téléphone	189			
631000	Impôts et taxes	2 300			
641000	Salaires	52 900			
645000	Charges salariales	27 600			
658000	Charges diverses de gestion	46			
661100	Intérêts des emprunts	285			

Compte de résultat (extrait)					
Charges			Produits		
Comptes		Valeur	Comptes		Valeur
665000	Escomptes accordés	161			
681000	Dotations aux amortissements	508			

- Marge commerciale : $227\,700 - 230\,000 = -2\,300\text{ €}$
- Production : $172\,500 + 5\,336 + 1\,380 = 179\,216\text{ €}$
- Valeur ajoutée : $-2\,300 + 179\,216 - 115\,046 - 1\,555 - 12\,190 - 2\,300 - 1\,051 - 92 - 460 - 3\,450 - 1\,840 - 460 - 189 = 38\,283\text{ €}$
- Excédent brut d'exploitation : $38\,283 - 52\,900 - 27\,600 - 2\,300 + 2\,300 = -42\,217\text{ €}$
- Résultat d'exploitation : $-42\,217 - 46 + 1\,019 - 508 = -41\,752\text{ €}$
- Résultat financier : $1\,610 + 814 - 285 - 161 = 1\,978\text{ €}$
- Résultat courant avant impôts : $-41\,244 + 1\,978 = -39\,774\text{ €}$
- Résultat exceptionnel : **0** (il n'y a ni charges, ni produits exceptionnels)
- Bénéfice ou perte de l'exercice : **-39 774 €** (déficit)
- Capacité d'autofinancement (méthode soustractive) : $-39\,774 + 508 - 1\,019 = -40\,285\text{ €}$
- Capacité d'autofinancement (méthode additive) : $-42\,217 - 46 + 1\,610 + 814 - 285 - 161 = -40\,285\text{ €}$

Sigles et lexique

AGS : Assurance garantie des salaires

ANC : Autorité des normes comptables

BCE : Banque centrale européenne

BFR : Besoin en fonds de roulement

CAF : Capacité d'autofinancement

CET : Contribution économique territoriale

CPAM : Caisse primaire d'assurance-maladie

CRC : Comité de la réglementation comptable

CRDS : Contribution au remboursement de la dette sociale

CSG : Contribution sociale généralisée

DCP : Déclaration de cessation de paiement

DSN : Déclaration sociale nominative

EBE : Excédent brut d'exploitation

EURL : Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

FR : Fonds de roulement

GIE : Groupement d'intérêt économique

GVT : Glissement vieillesse technicité

IS : Impôt sur les sociétés

OPCO : Opérateurs de compétences (remplacent les OPCA depuis avril 2019)

PIB : Produit intérieur brut

RCAI : Résultat courant avant impôts

REX : Résultat d'exploitation

RIB : Relevé d'identité bancaire

RJ : Redressement judiciaire

SA : Société anonyme

SARL : Société anonyme à responsabilité limitée

SAS : Société par actions simplifiée

SEPA : *Single euro payments area*

SICAV : Sociétés d'investissement au capital variable

SIG : Soldes intermédiaires de gestion

SMIC : Salaire minimum interprofessionnel de croissance

Actif – « *Un actif est un élément identifiable du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité, c'est-à-dire un élément générant une ressource que l'entité contrôle du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs.* » (Règlement n° 2004-06 du CRC)

Amortissement – L'amortissement consiste à répartir la charge des immobilisations sur leurs années d'utilisation.

Autres charges externes en provenance des tiers – Ce sont toutes les charges commençant par les nomenclatures comptables 60 (sauf 607 et 6037), 61 et 62 du plan comptable. Il s'agit essentiellement des consommations et achats de services acquis auprès de tierces entreprises.

Autres créances d'exploitation – Hors clients, ce sont les autres créances d'exploitation (TVA déductible, crédit de TVA, avances versées aux fournisseurs et autres débiteurs divers...).

Autres dettes d'exploitation – Hors fournisseurs, salariés, organismes sociaux ou fiscaux, ce sont les autres dettes d'exploitation (avances reçues par les clients, TVA collectée, TVA à payer et autres dettes diverses...).

Besoin en fonds de roulement – Besoin de trésorerie affecté au fonctionnement de l'exploitation courante, c'est-à-dire la nécessité de faire face à ses paiements à court terme (fournisseurs, salariés, autres charges courantes...) tout en attendant l'encaissement des factures clients ou d'autres créances d'exploitation.

Bilan – Document comptable de synthèse reprenant les soldes des comptes de bilan (comptes de capitaux, d'immobilisations, de stocks, de tiers et de trésorerie).

Capitaux propres – Ressources stables au passif du bilan parmi lesquelles on peut citer le capital social, les réserves, les subventions d'investissement

et les résultats des différents exercices.

Charge – Engagement de dépenses, d'achats et de tous frais concourant à diminuer le résultat de l'exercice.

Charges de personnel – Salaires versés et charges salariales (y compris les congés payés pris et à prendre qui ont été acquis au titre de la période).

Charges exceptionnelles – Charges hors champ des charges résultant de l'activité normale et habituelle de l'entreprise.

Chiffre d'affaires – Pour une période donnée, le chiffre d'affaires d'une entreprise est le montant de ses ventes facturées.

Compte de résultat – Document comptable de synthèse reprenant les soldes des comptes de charges et de produits.

Dettes financières à long terme – Dettes dont l'exigibilité n'est pas fixée sur le long terme et dont le remboursement intervient au-delà d'un an.

Dettes fiscales – Sommes que l'entreprise doit auprès du Trésor public au titre des impôts et des taxes.

Dettes fournisseurs – Sommes que l'entreprise doit à ses fournisseurs.

Dettes sociales – Sommes que l'entreprise doit auprès de ses salariés et des organismes recouvrant les charges sociales (Sécurité sociale, retraites, prévoyance, comité d'entreprise...).

Exercice comptable – Période d'activité de l'entreprise durant laquelle sont enregistrées les opérations comptables. Au terme de l'exercice comptable, sont établis les comptes annuels de cet exercice (bilan, compte de résultat, annexe...).

Fonds de roulement – En haut du bilan, le fonds de roulement est l'excédent de ressources stables (capitaux, emprunts...) par rapport aux emplois stables (investissements), étant entendu que les ressources stables ont financé ces emplois. Par conséquent, la vision du fonds de roulement se situe sur le long terme.

Immobilisation – Investissement réalisé par l'entreprise. L'immobilisation se place à l'actif du bilan et est exploitée par l'entreprise dans le cadre de son activité (machines, terrains, véhicules, ordinateurs...) ou pour en retirer un avantage financier ou patrimonial (immobilisations financières).

Marchandises – Biens achetés par l'entreprise et revendus sans transformation dans le cadre d'une activité de négoce (achats ventes).

Marge commerciale – Plus-value réalisée (ou, à défaut, la moins-value) à partir de l'activité de négoce de l'entreprise (vente puis revente de marchandises sans transformation).

Participation des salariés – La participation des salariés (ou, plus exactement, la participation des salariés au résultat de l'entreprise) est un intéressement versé aux employés, sous certaines conditions et modalités de calcul, d'une quote-part du résultat de l'exercice.

Passif – « *Un passif est un élément du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entité, c'est-à-dire une obligation de l'entité à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers [...].* » (Règlements n° 2000-06 et n° 2005-9 du CRC)

Plan comptable général – Le plan comptable général est réalisé sous l'égide du Comité de la réglementation comptable (CRC). Il a valeur juridique et réunit les préconisations et les méthodes réglementaires des enregistrements et des opérations comptables.

Production – Biens et services créés par l'entreprise, vendus, stockés ou immobilisés.

Production immobilisée – Production que l'entreprise réalise pour elle-même et qu'elle inscrit en immobilisation.

Produit – Vente, prestation et toutes opérations amenant un profit propre à accroître le bénéfice de l'entreprise.

Produits exceptionnels – Produits hors champ des produits résultant de l'activité normale et habituelle de l'entreprise.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Trésorerie de passif – Découvert bancaire.

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

La gestion financière de l'entreprise pas à pas, 3^e édition
par Philippe Guillermic.

© Vuibert – janvier 2023
5, allée de la 2^e DB – 75015 Paris
Site Internet : www.vuibert.fr

978-2-311-62631-5

Maquette de couverture : Mademoiselle
Mise en page intérieur : Hervé Soulard

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L.335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales...



La gestion financière de l'entreprise pas à pas

Vous souhaitez optimiser la gestion de votre entreprise afin de la développer et de la pérenniser? **Grâce à cette méthode éprouvée et à des outils d'analyse simples**, vous apprendrez à lire, décoder et interpréter les chiffres comptables essentiels.

Vous saurez ainsi **repérer les points forts et les faiblesses de votre activité** et **identifier les leviers** à actionner pour conforter la situation économique de votre société.

Dans cette nouvelle édition, à jour des dernières réglementations, vous apprendrez à :

- ✓ Analyser les chiffres comptables: grandes masses du bilan, compte de résultat et soldes intermédiaires de gestion.
- ✓ Cerner les atouts et faiblesses de votre activité, vous adapter aux caractéristiques de votre secteur économique et à ses ratios.
- ✓ Identifier les moyens de financement à utiliser pour sécuriser la rentabilité et la solvabilité de votre entreprise.
- ✓ Suivre votre trésorerie et élaborer vos plans prévisionnels de gestion.



Philippe Guillermic, qui exerce depuis 25 ans des responsabilités dans le domaine de la gestion au sein de sociétés, a également enseigné la comptabilité au CNAM, dans divers organismes et en entreprise. Il est notamment l'auteur de *La Comptabilité pas à pas*, ouvrage de référence vendu à plus de 25 000 exemplaires.

pas à pas

Vuibert.fr 