

Table des matières

Remerciements	VI
Préface	XIX
Introduction	XXI
Partie 1 – Maîtriser les outils	1
Chapitre 1 – Comprendre le bilan	3
La comptabilité, fondement du système de gestion	3
Généralités	3
La comptabilité en partie double.....	4
S’amuser avec les écritures comptables.....	6
Les documents comptables.....	9
Les principes comptables.....	10
Le bilan, photographie de la richesse actuelle de l’entreprise	12
Que représente le bilan?	12
Le passif	12
L’actif	13
Le bilan	13
Le bilan selon le Plan Comptable Général.....	14
L’actif, emploi des ressources	16
L’actif immobilisé.....	16
Le capital souscrit non appelé.....	16
Les immobilisations incorporelles.....	16
<i>Les frais d’établissement</i>	16
<i>Les frais de recherche et développement</i>	17
<i>Les concessions, brevets, licences, marques et autres droits</i>	18
<i>Le fonds commercial</i>	18
<i>Les avances et acomptes sur immobilisations incorporelles en cours</i>	18

Les immobilisations corporelles.....	18
Les immobilisations financières.....	20
L'actif circulant	20
Les stocks et en-cours.....	21
Les avances et acomptes versés.....	21
Les créances d'exploitation et créances diverses.....	21
Les valeurs mobilières de placement.....	22
Les disponibilités.....	22
Les comptes de régularisation d'actif	22
Les charges constatées d'avance.....	22
Les charges à répartir sur plusieurs exercices.....	23
Autres.....	23
Le passif, origine des ressources	23
Les capitaux propres	24
Le capital.....	24
Les écarts de réévaluation.....	25
Les réserves.....	25
Les subventions d'investissement.....	26
Les provisions réglementées.....	26
Les autres fonds propres	26
Les provisions pour risques et charges	26
Les provisions pour risques.....	26
Les provisions pour charges.....	27
Les dettes	27
Les dettes financières.....	27
Les avances et acomptes reçus.....	27
Les dettes d'exploitation.....	27
Les dettes diverses.....	28
Les comptes de régularisation	28
Quelques questions pratiques	28
Qu'est-ce qu'un amortissement?	28
Définition.....	28
Règles.....	29
Exemples de calcul.....	29
L'amortissement dérogatoire.....	31
Qu'est-ce qu'une provision?	31
Comment évaluer les stocks?	32
Déterminer les quantités.....	32
Valoriser les quantités.....	33
Qu'est-ce que la consolidation?	34
L'intégration globale.....	35
L'intégration proportionnelle.....	35
La mise en équivalence.....	35
Que signifie «affectation du résultat»?	35
Le résultat est un bénéfice.....	36
Le résultat est une perte.....	36

Que sont les engagements hors bilan?	37
Que représentent les normes IAS?.....	38
Quiz – Comprendre le bilan	52
Vrai ou faux?.....	52
Réponses.....	52
Chapitre 2 – Maîtriser le compte d'exploitation	53
Comprendre la formation du résultat	53
L'activité d'une entreprise.....	53
Liaison avec le bilan	55
Le compte de résultat	55
Les produits et les charges d'exploitation	58
Les produits d'exploitation.....	59
Les charges d'exploitation.....	59
Les produits et charges financiers	63
Les produits et charges exceptionnels	64
La participation des salariés au résultat	65
L'impôt sur les bénéfices	65
Éclairer les prises de décision	66
Les soldes intermédiaires de gestion	66
Les ventes de marchandises, ou chiffre d'affaires.....	67
La production	67
La marge commerciale.....	67
La valeur ajoutée.....	68
L'excédent brut d'exploitation	69
Le résultat d'exploitation.....	70
Le résultat courant.....	70
Le résultat exceptionnel.....	70
Le résultat net comptable.....	70
La capacité d'autofinancement et l'autofinancement.....	70
La comptabilité analytique	70
Analyser les coûts	71
Bâtir un coût complet	72
Utiliser les coûts variables	75
Calculer un point mort	79
Qu'est-ce qu'un coût standard?	81
Que signifie le calcul en coût marginal?	84
Quiz – Maîtriser le compte d'exploitation	91
Vrai ou faux?.....	91
Réponses.....	91

Chapitre 3 – Financer le cycle d'exploitation	93
Du bilan au besoin en fonds de roulement	93
Les cycles de l'entreprise	94
Le cycle d'exploitation	94
Le cycle d'investissement	96
Le cycle de financement	96
Le bilan fonctionnel	102
Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement	104
Caractéristiques du besoin en fonds de roulement	108
Il est permanent	108
Il est fortement variable dans le temps	108
Il dépend de la nature de l'activité	113
Il est lié à la croissance de l'entreprise	115
Maîtriser le financement du cycle d'exploitation	117
Les quatre règles d'or	117
Distinguer rentabilité, solvabilité et liquidité	118
Disposer d'outils de suivi et de prévision	119
Appliquer trois principes simples d'équilibre financier	122
Considérer les délais de règlement comme des conditions financières	123
Comment augmenter le fonds de roulement?	124
Augmenter les ressources stables	125
Diminuer les emplois stables	125
Comment diminuer le besoin en fonds de roulement?	126
Gérer les stocks	126
<i>Le taux de service</i>	126
<i>Le niveau des stocks</i>	127
<i>La qualité des stocks</i>	127
Gérer les clients	130
<i>L'utilisation d'outils de base</i>	130
<i>Le respect de règles de base</i>	131
<i>L'introduction de certains moyens de paiement</i>	132
<i>L'analyse du risque clients</i>	132
<i>La création de la fonction « crédit-manager »</i>	133
<i>La mise en place de systèmes de garantie</i>	133
<i>L'association des commerciaux au processus d'encaissement</i>	134
<i>Le recours à l'escompte pour paiement comptant</i>	134
Gérer les fournisseurs	135
Optimiser la trésorerie	135
Les conditions bancaires	135
Les taux	136
Les commissions	136
Les dates de valeur	137
Le système de gestion de trésorerie	138
Les prévisions de trésorerie	138
La trésorerie au jour le jour	139
La notion de « float » et la gestion de l'encaisse	140

Les financements court terme	141
Optimiser les placements	143
Le risque de change	143
Définition	143
La politique de change	144
Les outils de couverture du risque de change	145
<i>Figier définitivement le cours de change</i>	145
<i>Se protéger contre le risque de change</i>	145
La dynamique des flux	146
Le «bouclage» entre le bilan et le compte de résultat	146
La capacité d'autofinancement	147
Les tableaux de financement ou d'emplois ressources	151
L'objectif	151
Construction d'un tableau de financement	152
Les tableaux de flux de trésorerie	156
Quizz – Financer le cycle d'exploitation	159
Vrai ou faux?	159
Réponses	159
Partie 2 – Préparer l'avenir	161
Chapitre 4 – Financer la création d'entreprise	163
Construire un business plan	164
Les objectifs du business plan	164
Des règles simples	165
Construction d'un business plan type	166
25 questions pour un business plan gagnant	178
Trouver les financements	179
Les investisseurs privés	181
Le «love money» ou capital de proximité	181
Les prêts d'honneur	181
Les incubateurs	182
Les business angels	183
Le capital-risque	184
<i>Quels sont les avantages liés à l'intervention d'une société</i> <i>de capital-risque?</i>	185
<i>Quelles sont les contraintes liées à l'intervention d'une société</i> <i>de capital-risque?</i>	185
<i>Comment trouver les sociétés de capital-risque?</i>	186
Les investisseurs industriels	186
Les banques	186

La problématique des garanties.....	188
Quizz – Financer la création d'entreprise.....	190
Vrai ou faux?	190
Réponses	190
Chapitre 5 – Assurer le financement long terme	191
Le choix d'une politique financière.....	191
La politique financière et la stratégie de l'entreprise.....	192
La politique financière et les étapes de la vie de l'entreprise.....	195
Le plan de financement.....	197
Objectifs du plan de financement.....	197
Méthodologie et contenu.....	197
Prendre en compte la rentabilité financière.....	199
Rentabilité économique et rentabilité financière.....	199
Endettement et effet de levier	201
Quels enseignements tirer de cet exemple en matière de levier financier et d'endettement?.....	204
Que devient la rentabilité financière, si le résultat varie?.....	205
Quelles sont les limites de l'effet de levier?.....	208
Le choix d'une structure financière.....	208
Première étape.....	208
Seconde étape.....	210
Le coût du capital.....	211
Les financements de l'entreprise.....	213
Les financements internes.....	213
Autofinancement et distribution de dividendes.....	213
Cession d'actifs.....	214
Les financements externes.....	214
Les emprunts.....	214
<i>Les emprunts bancaires</i>	215
<i>Les emprunts obligataires</i>	216
Le crédit-bail, ou leasing.....	217
L'augmentation de capital.....	217
Les apports en comptes courants d'associés.....	219
L'introduction en bourse.....	219
La communication financière.....	220
De l'information à la communication.....	220
Les cibles de la communication financière.....	222
Les actionnaires possèdent.....	222
Les analystes, agences de notation et journalistes influencent.....	222
Les banquiers prêtent.....	222
Les salariés font.....	223

Les principaux supports de la communication financière	223
<i>Le rapport annuel</i>	223
<i>Les communiqués périodiques</i>	224
<i>Les réunions avec les analystes et les investisseurs</i>	224
<i>La lettre aux actionnaires</i>	224
Les éléments d'une communication financière moderne	224
Quiz – Assurer le financement long terme	231
Vrai ou faux?.....	231
Réponses.....	232
Chapitre 6 – Évaluer un investissement	233
Les caractéristiques de l'investissement	234
Définition.....	234
Les différents types d'investissement	235
Les investissements par nature.....	235
Les investissements par destination.....	236
Les investissements stratégiques.....	236
Un investissement peut appartenir à plusieurs catégories	237
Le processus d'investissement	238
Le développement.....	238
La sélection.....	239
<i>Une étude marketing et commerciale</i>	239
<i>Une étude de faisabilité technique et industrielle</i>	239
<i>Une étude d'impact</i>	239
<i>Une étude financière</i>	240
<i>Une étude de risque</i>	240
L'autorisation	240
Le suivi	241
Synthèse du processus d'investissement.....	241
Les paramètres financiers de l'investissement	241
Le montant de l'investissement	242
La durée de vie.....	243
La valeur résiduelle.....	243
Les flux de trésorerie.....	244
Les critères de choix de l'investissement	246
L'actualisation.....	246
Le délai de récupération, ou pay-back	248
Définition	248
Avantages de la méthode.....	250
Limites de la méthode	250
La Valeur Actuelle Nette (VAN)	251
Définition	251
Calcul de la VAN	251
Les avantages de la VAN	252
Les limites de la VAN.....	252

L'indice de profitabilité (Return On Investment).....	253
Le Taux Interne de Rendement (TIR).....	254
Quizz – Évaluer un investissement	257
Vrai ou faux?	257
Réponses	257
Chapitre 7 – Construire un budget	259
Le budget, à quoi ça sert?	259
Un outil d'anticipation au service de la stratégie.....	259
Un outil de coordination, de communication et de motivation.....	260
Un outil de contrôle.....	261
Le contrôle a priori.....	262
Le suivi des réalisations	262
Un outil de remise en cause et d'amélioration des performances	262
La démarche budgétaire	263
Construction type d'un budget.....	263
Le pré-budget.....	265
Un bilan/diagnostic.....	265
Un résumé de la stratégie avec des objectifs quantifiés.....	266
Des hypothèses économiques.....	267
Le budget.....	267
Le cadrage rapide	268
Le schéma de budgétisation.....	269
Les «navettes» budgétaires.....	270
La synthèse des budgets.....	271
La construction des budgets	271
Le budget des ventes.....	271
Estimer le marché et son évolution.....	272
Identifier les facteurs influençant le marché.....	272
<i>Fixer la part de marché souhaitée</i>	273
Construire la politique de prix	273
Intégrer la stratégie commerciale et marketing.....	273
Quelques règles simples pour l'établissement du budget des ventes.....	274
Le budget de production.....	279
La capacité de production.....	279
Le budget des centres de production	281
Le budget approvisionnements.....	283
Le budget des stocks.....	284
<i>Classifier les stocks</i>	284
<i>Fixer des niveaux de stocks de sécurité</i>	284
<i>Fixer des fréquences de renouvellement des commandes</i>	285
Le Juste-à-Temps (JAT).....	285

Le budget d'investissements	285
La procédure d'investissement	285
La budgétisation des investissements.....	286
Les autres budgets de charges	286
Leurs caractéristiques	286
Les méthodes de budgétisation	287
<i>La technique classique de reconduction ajustée</i>	287
<i>L'utilisation du Budget Base Zéro</i>	288
<i>L'analyse de la valeur et les cercles de qualité</i>	288
Les budgets Recherche et Développement	288
Les documents de synthèse	289
Le budget de trésorerie	289
Le compte d'exploitation prévisionnel	292
Le bilan prévisionnel	293
Conclusion : les conditions d'un système budgétaire efficace	294
Sur la forme	294
Sur le fond	295
Quizz – Construire un budget	296
Vrai ou faux?.....	296
Réponses.....	296

Partie 3 – Piloter la performance..... 297

Chapitre 8 – Les outils du pilotage..... 299

Le contrôle budgétaire	299
Le schéma général.....	299
Le suivi des écarts.....	300
La correction des écarts.....	301
Conclusion.....	304
Le tableau de bord	304
Définition.....	304
Les objectifs du tableau de bord.....	305
Conditions indispensables à un « bon » tableau de bord	305
Le tableau de bord doit être synthétique.....	306
Le tableau de bord doit être significatif.....	306
Le tableau de bord doit être disponible rapidement.....	306
Le tableau de bord doit être facilement exploitable	306
Le tableau de bord doit être adapté.....	306
Les différents types de tableau de bord	307
Le tableau de bord « physique ».....	307
Le tableau de bord « fonctionnel ».....	307

Le tableau de bord «de direction».....	308
Le tableau de bord «de performance».....	308
La méthodologie d'élaboration	308
Le contenu d'un tableau de bord	309
Les outils classiques	311
La planification	311
La comptabilité analytique	311
Le contrôle des investissements	312
Le reporting	313
Les nouveaux outils	314
Le benchmarking	314
Le benchmarking interne.....	314
Le benchmarking externe.....	314
Les coûts par activité	315
L'évaluation des coûts de non-qualité	316
L'évaluation des coûts cachés	317
L'analyse de la valeur	318
Quizz – Les outils du pilotage	320
Vrai ou faux?	320
Réponses	320

Chapitre 9 – Interpréter les comptes, l'analyse financière..... 321

Pourquoi mener une analyse financière?	321
L'objectif de l'analyse financière	321
L'analyse financière du patrimoine : phase 1.....	321
L'analyse financière de la liquidité : phase 2.....	322
L'analyse de la structure financière : phase 3.....	322
L'analyse financière complète : phase 4.....	322
L'analyse financière et stratégique : phase 5.....	322
Des démarches différentes selon les demandeurs	323
Une approche patrimoniale.....	323
Une logique financière.....	324
Une logique économique.....	324
L'analyste : à la croisée des chemins.....	324
Règles et schéma général de l'analyse financière	325
L'analyse financière doit être complète.....	325
L'analyse financière doit être dynamique.....	325
L'analyse doit être comparative.....	325
L'analyse doit suivre une méthodologie.....	325
La collecte d'informations	327

Les ratios : un outil fondamental	328
Qu'est-ce qu'un ratio?	328
À quoi servent les ratios?	328
Les conditions d'utilisation des ratios	329
Une sélection rigoureuse.....	329
L'analyse doit être relativisée.....	329
L'honnêteté avant tout.....	329
Adopter une certaine distance dans l'analyse.....	329
L'analyse doit être comparative.....	330
Les principaux ratios	330
Les ratios de structure financière.....	330
Les ratios de rotation des actifs et passifs circulants.....	332
<i>Ratio de rotation des stocks</i>	333
<i>Ratio de recouvrement des créances</i>	333
<i>Ratio de règlement des dettes fournisseurs</i>	333
Les ratios de liquidité.....	335
Les ratios d'activité.....	336
<i>Les indicateurs sur le marché où opère l'entreprise</i>	336
<i>Les indicateurs sur la structure des ventes de l'entreprise</i>	337
<i>Les indicateurs sur les parts de marché</i>	337
<i>Le taux de croissance du chiffre d'affaires</i>	338
Les ratios d'exploitation.....	340
Les ratios de rentabilité.....	341
Les ratios « d'avenir ».....	344
Les ratios sociaux.....	345
Les ratios et indicateurs boursiers.....	345
Les ratios : conclusion	348
Comment mener une analyse financière?	352
L'environnement de l'entreprise	352
Décrire le secteur d'activité.....	352
Identifier les facteurs clés de succès sur le marché.....	352
Identifier les variables clés de risque sur le marché.....	352
Le diagnostic général	353
Le lien avec le secteur d'activité.....	353
Situer l'entreprise sur son marché.....	354
Établir le profil général de l'entreprise.....	354
L'équilibre de la structure financière	354
Les six règles de bon sens.....	355
En pratique.....	356
Ses actifs bilantiels sont-ils bien gérés?	359
Son activité est-elle rentable?	360
Quel est son niveau de risque?	361
Quel est le potentiel de l'entreprise?	362
Le capital immatériel, nouvelle grille de lecture du potentiel de l'entreprise	363
Une définition du capital immatériel.....	363

Le capital immatériel, complément indispensable de l'analyse financière.	364
Une méthode de déploiement du capital immatériel	365
Quiz – Interpréter les comptes, l'analyse financière	377
Vrai ou faux?	377
Réponses	377
Conclusion	379
Pour une gestion opérationnelle, transversale, humaine, au service de la croissance	379
Lexique	381
Principaux termes de gestion et de finance	381
Termes anglo-saxons	389
Bibliographie	392
Index	393