

Pierre Cabane

L'essentiel de la finance

à l'usage des managers

Préface de Gilles Weil
Vice-président de L'Oréal

© Éditions d'Organisation, 2004

ISBN: 2-7081-3019-6

Éditions

d'Organisation

Introduction

L'objectif de cet ouvrage est de permettre à des **non-spécialistes** d'acquérir une **maîtrise opérationnelle des domaines essentiels de la gestion et de la finance d'entreprise**. Cet objectif, à la fois simple et ambitieux, consiste à :

- donner les bases fondamentales de la finance d'entreprise;
- expliquer comment prendre les bonnes décisions de gestion;
- transmettre l'usage de l'ensemble des outils nécessaires au pilotage de l'activité;
- proposer une méthode pour mener un diagnostic d'entreprise, interne ou externe;
- permettre au lecteur de comprendre aisément les états financiers d'une entreprise.

Au fil des chapitres, les termes spécifiques sont expliqués et présentés dans le contexte de l'entreprise, dans un objectif clairement opérationnel.

À qui est-il destiné ?

Le nouveau responsable d'un centre de profit (qu'il soit manager sortant d'expériences à dominante marketing et commerciale, ou ingénieur en charge d'une activité de production), l'étudiant ou le professionnel de la gestion à la recherche d'un cadre formalisé, constituent la cible privilégiée de ce manuel. De nombreux publics peuvent ainsi en tirer profit :

- le directeur général, récemment nommé à la tête d'une entreprise, voulant maîtriser rapidement la gestion financière opérationnelle ;
- le cadre de l'entreprise, désireux de ne pas se sentir dépassé par des notions ne relevant pas de son champ initial de compétences (industriel, commercial, marketing, ...) et soucieux de bien comprendre les aspects gestion et finance ;
- l'étudiant, souhaitant commencer son apprentissage avec un ouvrage complet et pratique ;
- le formateur, en quête d'un outil moderne, efficace, adapté à une pédagogie interactive ;
- le professionnel de la fonction gestion finance, impatient de rafraîchir ses connaissances !
- le lecteur, soucieux de savoir interpréter facilement les bilans et comptes de résultat d'une société dont il est actionnaire.

Comment est-il construit ?

La méthode utilisée se veut pédagogique et pratique : les concepts nécessaires à la compréhension des mécanismes essentiels sont expliqués en termes simples et sont illustrés de nombreux exemples appliqués à l'entreprise.

L'appropriation des connaissances par le lecteur est ainsi systématiquement recherchée. Un processus itératif d'accumulation des connaissances rend préférable une lecture chronologique des différents chapitres, mais le lecteur averti peut parfaitement entrer directement dans le chapitre qui l'intéresse.

Plusieurs éléments viennent compléter le dispositif pédagogique et pratique :

- un **mode d'emploi**, expliquant la manière de naviguer à travers le livre ;
- un **index** des principaux termes employés ;
- un **lexique** présentant la définition des concepts essentiels ;
- une **liste des mots anglo-saxons** les plus communs à la finance ;
- une **bibliographie** sélective.

Quelle est sa structure?

Partie 1 Maîtriser les outils

Son objectif est de fournir les clés nécessaires à l'utilisation pratique des concepts fondamentaux de la gestion financière de l'entreprise.

Il nous est apparu nécessaire de présenter tout d'abord les concepts de base qui servent de fondations à la construction d'une solide culture de gestion/finance.

Dans cette partie sont détaillées les décisions opérationnelles en matière de gestion et de finance : construction du bilan, affectation des opérations comptables, calcul d'un amortissement, détermination du point mort, élaboration d'un coût standard, évaluation du besoin de fonds de roulement, construction d'un tableau de financement, etc.

Chapitre 1 Comprendre le bilan

Après avoir rappelé quelques notions de base concernant la comptabilité, fondement du système de gestion, nous voyons :

- ce que représente le bilan, l'ensemble des postes qui le constituent est détaillé et illustré;
- un cas pratique de construction de bilan est proposé en fin de chapitre.

Chapitre 2 Maîtriser le compte d'exploitation

Centré sur le compte de résultat, il permet de comprendre comment se forme l'exploitation de l'entreprise :

- la notion de valeur ajoutée et les différents résultats sont présentés ici;
- l'accent est ensuite mis sur les méthodes d'analyse de coûts et la comptabilité analytique.

Chapitre 3 Financer le cycle d'exploitation

Il clôture la première partie en soulignant l'importance primordiale jouée par la trésorerie dans la vie de l'entreprise et en introduisant des outils essentiels à la compréhension de la structure financière :

- fonds de roulement et besoin de fonds de roulement;
- détermination du seuil de rentabilité ou «point mort»;
- capacité d'autofinancement et tableaux de financement.

Ces connaissances étant acquises, l'entreprise peut fonctionner au quotidien, mais il faut d'ores et déjà songer à préparer l'avenir.

Partie 2 Préparer l'avenir

La deuxième partie s'articule autour de la construction de la croissance future de l'entreprise.

Chapitre 4 Assurer le financement long terme

Nous montrons que le choix d'une politique financière est un élément déterminant de cette construction du futur. Les thèmes suivants sont traités dans ce chapitre :

- recours à l'endettement et effet de levier;
- financements possibles pour l'entreprise;
- importance d'une communication financière moderne et honnête.

Chapitre 5 Évaluer un investissement

Le rôle fondamental de la décision d'investissement est mis en évidence :

- les paramètres de l'investissement sont d'abord précisés;
- la notion d'actualisation est introduite;
- les méthodes permettant la sélection d'un projet d'investissement sont présentées.

Chapitre 6 Construire un budget

Ce chapitre traite de l'élaboration du budget et répond aux interrogations suivantes :

- pourquoi le processus budgétaire est-il nécessaire pour l'entreprise?
- comment construire pratiquement les budgets de l'entreprise?

Partie 3 Piloter la performance

La dernière partie décrit comment le contrôle de gestion doit contribuer à la création de valeur dans l'entreprise et propose une méthodologie appliquée d'analyse financière.

Dépassant l'analyse classique, nous suggérons au lecteur une sélection de ratios significatifs et un schéma d'analyse permettant une interprétation exhaustive de la situation de l'entreprise.

Chapitre 7 Les outils du pilotage

La nécessité de construire un système de gestion repose sur des critères concrets et flexibles :

- le contrôle budgétaire et l'analyse des écarts;
- le tableau de bord;
- les nouveaux outils de *benchmarking* ou d'analyse de la valeur.

Chapitre 8 Interpréter les comptes, l'analyse financière

Ce dernier chapitre présente une démarche complète d'analyse financière de l'entreprise : une sélection de ratios significatifs y est commentée, avant de proposer un schéma d'analyse articulé autour de questions clés.

Comment utiliser l'ouvrage?

Vous cherchez à savoir	Vous trouverez les réponses
À quoi sert la comptabilité?	Chapitre 1, <i>Comprendre le bilan</i>
Quelle est la signification des postes du bilan?	
Comment passer une écriture comptable?	
Qu'est-ce que la comptabilité en partie double?	
Quels sont les principes comptables essentiels?	
Ce qu'est l'«actif circulant»?	
Comment pratiquer un amortissement?	
Comment évaluer les stocks?	
Ce que représentent les engagements hors bilan?	
Comment construire un bilan?	
Ce que représentent les normes IAS?	
Vous cherchez à savoir	Vous trouverez les réponses
Ce que représente le compte de résultat?	Chapitre 2, <i>Maîtriser le compte d'exploitation</i>
Comment se décomposent produits et charges d'exploitation?	
À quoi servent les soldes intermédiaires de gestion?	
Quelle est la différence entre comptabilité analytique et comptabilité générale?	
Comment bâtir un coût complet?	
Qu'est-ce qu'un coût variable?	
Comment calculer un point mort?	
Qu'est-ce qu'un coût standard?	
Vous cherchez à savoir	Vous trouverez les réponses
Quels sont les cycles de l'entreprise?	Chapitre 3, <i>Financer le cycle d'exploitation</i>
À quoi sert le bilan fonctionnel?	
Que représente la notion de fonds de roulement et de BFR?	
Comment améliorer le BFR?	
Comment maîtriser le financement du cycle d'exploitation?	
Quelles sont les règles de base de l'équilibre financier?	
Comment gérer les stocks et les clients?	
Comment optimiser la trésorerie?	
À quoi sert l'autofinancement?	
Qu'est-ce qu'un tableau d'emplois ressources?	
Comment construire un tableau de financement?	

Pierre Cabane

L'essentiel de la finance

à l'usage des managers

Préface de Gilles Weil
Vice-président de L'Oréal

© Éditions d'Organisation, 2004

ISBN: 2-7081-3019-6

Éditions

d'Organisation

Comment utiliser l'ouvrage?

Vous cherchez à savoir	Vous trouverez les réponses
À quoi sert la comptabilité?	Chapitre 1, <i>Comprendre le bilan</i>
Quelle est la signification des postes du bilan?	
Comment passer une écriture comptable?	
Qu'est-ce que la comptabilité en partie double?	
Quels sont les principes comptables essentiels?	
Ce qu'est l'«actif circulant»?	
Comment pratiquer un amortissement?	
Comment évaluer les stocks?	
Ce que représentent les engagements hors bilan?	
Comment construire un bilan?	
Ce que représentent les normes IAS?	
Vous cherchez à savoir	
Ce que représente le compte de résultat?	Chapitre 2, <i>Maîtriser le compte d'exploitation</i>
Comment se décomposent produits et charges d'exploitation?	
À quoi servent les soldes intermédiaires de gestion?	
Quelle est la différence entre comptabilité analytique et comptabilité générale?	
Comment bâtir un coût complet?	
Qu'est-ce qu'un coût variable?	
Comment calculer un point mort?	
Qu'est-ce qu'un coût standard?	
Vous cherchez à savoir	Vous trouverez les réponses
Quels sont les cycles de l'entreprise?	Chapitre 3, <i>Financer le cycle d'exploitation</i>
À quoi sert le bilan fonctionnel?	
Que représente la notion de fonds de roulement et de BFR?	
Comment améliorer le BFR?	
Comment maîtriser le financement du cycle d'exploitation?	
Quelles sont les règles de base de l'équilibre financier?	
Comment gérer les stocks et les clients?	
Comment optimiser la trésorerie?	
À quoi sert l'autofinancement?	
Qu'est-ce qu'un tableau d'emplois ressources?	
Comment construire un tableau de financement?	

Vous cherchez à savoir	Vous trouverez les réponses
Quels sont les liens entre stratégie et politique financière ?	Chapitre 4, <i>Assurer le financement long terme</i>
Pourquoi la solvabilité est-elle si importante pour l'entreprise ?	
Qu'est-ce qu'un « plan de financement » ?	
Qu'est-ce que l'effet de levier ?	
Comment choisir une structure financière ?	
Quelles sont les sources de financement de l'entreprise ?	
Quelles sont les caractéristiques d'une communication financière de qualité ?	
Vous cherchez à savoir	Vous trouverez les réponses
Quels sont les types d'investissement ?	Chapitre 5, <i>Évaluer un investissement</i>
Quels sont les paramètres d'un investissement ?	
Qu'est-ce que l'actualisation ?	
Que signifient les termes « VAN », « TIR », « pay-back » ?	
Quelle est la méthode de sélection d'un investissement ?	
Vous cherchez à savoir	Vous trouverez les réponses
À quoi sert un budget ?	Chapitre 6, <i>Construire un budget</i>
Comment construire une démarche budgétaire ?	
Comment construire les principaux budgets (vente, production, trésorerie, etc.) ?	
Vous cherchez à savoir	Vous trouverez les réponses
Comment mettre en place un contrôle budgétaire ?	Chapitre 7, <i>Les outils du pilotage</i>
Comment construire un « bon » tableau de bord ?	
À quoi sert le <i>reporting</i> ?	
Qu'est-ce que le <i>benchmarking</i> ?	
Vous cherchez à savoir	Vous trouverez les réponses
Quelles sont les règles à suivre pour mener une analyse financière ?	Chapitre 8, <i>Interpréter les comptes, l'analyse financière</i>
Comment mener pratiquement une analyse financière ?	
Quelles sont les questions clés à se poser ?	
Quels sont les ratios les plus pertinents ?	
Qu'est-ce que le capital immatériel ?	
Que recouvre le terme « PER » ?	

Pierre Cabane

L'essentiel de la finance

à l'usage des managers

Préface de Gilles Weil
Vice-président de L'Oréal

© Éditions d'Organisation, 2004

ISBN: 2-7081-3019-6

Éditions

d'Organisation

Sommaire

Remerciements	VI
Préface	XVII
Introduction	XIX
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
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
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

Chapitre 3 – Financer le cycle d'exploitation	91
Du bilan au besoin en fonds de roulement	91
Les cycles de l'entreprise	92
Le cycle d'exploitation	92
Le cycle d'investissement	94
Le cycle de financement	94
Le bilan fonctionnel	100
Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement	102
Caractéristiques du besoin en fonds de roulement	106
Il est permanent	106
Il est fortement variable dans le temps	106
Il dépend de la nature de l'activité	111
Il est lié à la croissance de l'entreprise	113
Maîtriser le financement du cycle d'exploitation	115
Les quatre règles d'or	115
Distinguer rentabilité, solvabilité et liquidité	116
Disposer d'outils de suivi et de prévision	117
Appliquer trois principes simples d'équilibre financier	120
Considérer les délais de règlement comme des conditions financières	121
Comment augmenter le fonds de roulement?	122
Augmenter les ressources stables	123
Diminuer les emplois stables	123
Comment diminuer le besoin en fonds de roulement?	124
Gérer les stocks	124
Gérer les clients	128
Gérer les fournisseurs	133
Optimiser la trésorerie	133
Les conditions bancaires	133
Les taux	134
Les commissions	134
Les dates de valeur	135
Le système de gestion de trésorerie	136
Les prévisions de trésorerie	136
La trésorerie au jour le jour	137
La notion de «float» et la gestion de l'encaisse	138
Les financements court terme	139
Optimiser les placements	141
Le risque de change	141
Définition	141
La politique de change	142
Les outils de couverture du risque de change	143

La dynamique des flux	144
Le « bouclage » entre le bilan et le compte de résultat	144
La capacité d'autofinancement	145
Les tableaux de financement ou d'emplois ressources	149
L'objectif	149
Construction d'un tableau de financement	150
Les tableaux de flux de trésorerie	154
Partie 2 – Préparer l'avenir	157
Chapitre 4 – Assurer le financement long terme	159
Le choix d'une politique financière	159
La politique financière et la stratégie de l'entreprise	160
La politique financière et les étapes de la vie de l'entreprise	163
Le plan de financement	165
Objectifs du plan de financement	165
Méthodologie et contenu	165
Prendre en compte la rentabilité financière	167
Rentabilité économique et rentabilité financière	167
Endettement et effet de levier	169
Le choix d'une structure financière	176
Première étape	176
Seconde étape	177
Le coût du capital	179
Les financements de l'entreprise	180
Les financements internes	180
Autofinancement et distribution de dividendes	180
Cession d'actifs	181
Les financements externes	181
Les emprunts	182
Le crédit-bail, ou leasing	184
L'augmentation de capital	185
Les apports en comptes courants d'associés	186
L'introduction en bourse	186
La communication financière	187
De l'information à la communication	187
Les cibles de la communication financière	189
Les actionnaires possèdent	189

Les analystes, agences de notation et journalistes influencent	189
Les banquiers prêtent	190
Les salariés font	190
Les principaux supports de la communication financière	190
Les éléments d'une communication financière moderne	192
Chapitre 5 – Évaluer un investissement	199
Les caractéristiques de l'investissement	200
Définition	200
Les différents types d'investissement	201
Les investissements par nature	201
Les investissements par destination	202
Les investissements stratégiques	202
Un investissement peut appartenir à plusieurs catégories	203
Le processus d'investissement	204
Le développement	204
La sélection	205
L'autorisation	206
Le suivi	207
Synthèse du processus d'investissement	207
Les paramètres financiers de l'investissement	207
Le montant de l'investissement	208
La durée de vie	209
La valeur résiduelle	209
Les flux de trésorerie	210
Les critères de choix de l'investissement	212
L'actualisation	212
Le délai de récupération, ou pay-back	214
Définition	214
Avantages de la méthode	216
Limites de la méthode	216
La Valeur Actuelle Nette (VAN)	217
Définition	217
Calcul de la VAN	217
Les avantages de la VAN	218
Les limites de la VAN	218
L'indice de profitabilité (Return On Investment)	219
Le Taux Interne de Rendement (TIR)	220

Chapitre 6 – Construire un budget	223
Le budget, à quoi ça sert?	223
Un outil d’anticipation au service de la stratégie	223
Un outil de coordination, de communication et de motivation	224
Un outil de contrôle	225
Le contrôle a priori.....	226
Le suivi des réalisations	226
Un outil de remise en cause et d’amélioration des performances	226
La démarche budgétaire	227
Construction type d’un budget	227
Le pré-budget	229
Un bilan/diagnostic	229
Un résumé de la stratégie avec des objectifs quantifiés	230
Des hypothèses économiques	231
Le budget	231
Le cadrage rapide	232
Le schéma de budgétisation	233
Les «navettes» budgétaires	234
La synthèse des budgets	235
La construction des budgets	235
Le budget des ventes	235
Estimer le marché et son évolution	236
Identifier les facteurs influençant le marché	236
Construire la politique de prix	237
Intégrer la stratégie commerciale et marketing	237
Quelques règles simples pour l’établissement du budget des ventes	238
Le budget de production	243
La capacité de production	243
Le budget des centres de production	245
Le budget approvisionnements	247
Le budget des stocks	248
Le Juste-à-Temps (JAT)	249
Le budget d’investissements	249
La procédure d’investissement	249
La budgétisation des investissements	250
Les autres budgets de charges	250
Leurs caractéristiques	250
Les méthodes de budgétisation	251
Les budgets Recherche et Développement	252

Les documents de synthèse	253
Le budget de trésorerie	253
Le compte d'exploitation prévisionnel.....	256
Le bilan prévisionnel	257
Conclusion : les conditions d'un système budgétaire efficace	258
Sur la forme	258
Sur le fond	259

Partie 3 – Piloter la performance 261

Chapitre 7 – Les outils du pilotage 263

Le contrôle budgétaire	263
Le schéma général	263
Le suivi des écarts	264
La correction des écarts	265
Conclusion	268
Le tableau de bord	268
Définition	268
Les objectifs du tableau de bord	269
Conditions indispensables à un « bon » tableau de bord	269
Les différents types de tableau de bord	271
La méthodologie d'élaboration	272
Le contenu d'un tableau de bord	273
Les outils classiques	275
La planification	275
La comptabilité analytique	275
Le contrôle des investissements	276
Le reporting	277
Les nouveaux outils	278
Le <i>benchmarking</i>	278
Les coûts par activité	279
L'évaluation des coûts de non-qualité	280
L'évaluation des coûts cachés	281
L'analyse de la valeur	282

Chapitre 8 – Interpréter les comptes, l'analyse financière	285
Pourquoi mener une analyse financière?	285
L'objectif de l'analyse financière	285
L'analyse financière du patrimoine : phase 1	285
L'analyse financière de la liquidité : phase 2	286
L'analyse de la structure financière : phase 3	286
L'analyse financière complète : phase 4	286
L'analyse financière et stratégique : phase 5	286
Des démarches différentes selon les demandeurs	287
Une approche patrimoniale	287
Une logique financière	288
Une logique économique	288
L'analyste : à la croisée des chemins	288
Règles et schéma général de l'analyse financière	289
L'analyse financière doit être complète	289
L'analyse financière doit être dynamique	289
L'analyse doit être comparative	289
L'analyse doit suivre une méthodologie	289
La collecte d'informations	291
Les ratios : un outil fondamental	292
Qu'est-ce qu'un ratio?	292
À quoi servent les ratios?	292
Les conditions d'utilisation des ratios	293
Une sélection rigoureuse	293
L'analyse doit être relativisée	293
L'honnêteté avant tout	293
Adopter une certaine distance dans l'analyse	293
L'analyse doit être comparative	294
Les principaux ratios	294
Les ratios de structure financière	294
Les ratios de rotation des actifs et passifs circulants	296
Les ratios de liquidité	299
Les ratios d'activité	300
Les ratios d'exploitation	304
Les ratios de rentabilité	305
Les ratios « d'avenir »	308
Les ratios sociaux	309
Les ratios et indicateurs boursiers	309
Les ratios : conclusion	312
Comment mener une analyse financière?	316

L'environnement de l'entreprise	316
Décrire le secteur d'activité	316
Identifier les facteurs clés de succès sur le marché	316
Identifier les variables clés de risque sur le marché.....	316
Le diagnostic général	317
Le lien avec le secteur d'activité	317
Situer l'entreprise sur son marché	318
Établir le profil général de l'entreprise	318
L'équilibre de la structure financière	318
Les six règles de bon sens	319
En pratique	320
Ses actifs bilantiels sont-ils bien gérés?	323
Son activité est elle rentable?	324
Quel est son niveau de risque?	325
Quel est le potentiel de l'entreprise?	326
Le capital immatériel, nouvelle grille de lecture du potentiel de l'entreprise	327
Une définition du capital immatériel	327
Le capital immatériel, complément indispensable de l'analyse financière	328
Une méthode de déploiement du capital immatériel	329
 Conclusion	 341
Lexique	343
Termes anglo-saxons	351
Bibliographie	354
Index	355