

Développer sa PME grâce au contrôle de gestion

**Les outils pour piloter
efficacement son activité**

Guillaume **Ducret**

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072300-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e al, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

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

Sommaire

Introduction	VII
1 Comprendre	1
Le compte d'exploitation, reflet de la rentabilité économique de l'entreprise	3
<i>La présentation du compte d'exploitation</i>	3
<i>La marge sur coûts variables</i>	9
<i>Les charges fixes</i>	12
<i>Les sources d'information</i>	15
<i>Le seuil de rentabilité et l'aide à la décision</i>	18
Le tableau de financement, indicateur de l'équilibre financier de l'entreprise	21
<i>Le bilan</i>	24
<i>Le fonds de roulement</i>	27
<i>Le besoin en fonds de roulement (BFR)</i>	27
<i>La trésorerie</i>	29
2 Maîtriser	31
Augmenter sa marge	31
<i>De la gestion d'entreprise à la gestion commerciale</i>	33
<i>Le prix de revient</i>	36
<i>La détermination du prix de vente</i>	37
<i>Les marges et l'équilibre de l'entreprise</i>	39
Maîtriser les dépenses	40
<i>Connaître et suivre les charges pour mieux les maîtriser</i>	41
<i>Mettre en place des procédures</i>	48
Améliorer son besoin en fonds de roulement (BFR)	55
<i>La gestion du stock</i>	55

<i>La gestion du crédit clients</i>	60
<i>La gestion de la dette fournisseur</i>	67
3 Prévoir	71
Bien diriger, c'est prévoir	72
<i>Le processus budgétaire : un outil de réflexion</i>	73
<i>Le processus budgétaire : inscrire l'entreprise dans l'avenir</i>	73
Établir son budget annuel d'exploitation	81
<i>Le budget commercial</i>	83
<i>Les budgets résultants</i>	92
<i>Les budgets des investissements et les amortissements</i>	101
<i>Les budgets fonctionnels</i>	108
<i>Consolidation et mensualisation des budgets</i>	114
Établir son prévisionnel de trésorerie	115
<i>Les encaissements</i>	117
<i>Les décaissements</i>	120
<i>Le budget de TVA</i>	130
<i>Le prévisionnel de trésorerie</i>	130
4 Piloter	135
La situation mensuelle et le prévisionnel, des outils dynamiques de gestion opérationnelle	136
<i>L'importance de la situation mensuelle</i>	136
<i>Le rolling forecast</i>	145
<i>Les difficultés inhérentes aux indicateurs</i>	150
<i>Le suivi de l'activité</i>	153
<i>Les indicateurs de performance</i>	157
5 Cas pratique	165
1. Réaliser le compte d'exploitation sur l'année écoulée	172
2. Optimiser la gestion de la trésorerie	174
3. Prévoir l'exploitation	187
4. Financer son activité	188
5. Améliorer la performance	189
Corrigé	191
Conclusion	219
Glossaire	221

Introduction

Janvier 2012 : Julien, vendeur chez Bouygues, se lance. Il quitte son statut de salarié et monte sa SARL pour commercialiser des accessoires téléphoniques sur un site e-commerce. Smartphonette.com est née. Grâce à une politique de marketing intensive en référencement payant *via* AdWords, le business se développe bien.

Mars 2013 : c'est assez confiant que Julien se rend chez son comptable pour faire le bilan de sa première année d'activité. Électrochoc pour le jeune entrepreneur, lorsqu'il apprend que son exercice est déficitaire ! Il découvre pour la première fois les comptes de sa société, et prend conscience que la stratégie marketing qu'il a adoptée lui apporte une bonne notoriété, mais lui coûte la marge qu'il réalise avec ses produits à faible valeur ajoutée.

Conscient qu'il risque la cessation de paiements s'il ne modifie pas son modèle économique, Julien arrête les campagnes AdWords, se concentre sur le référencement naturel, revoit son positionnement prix, met en place des indicateurs pour suivre son activité et réalise un prévisionnel pour 2013.

Décembre 2013 : lorsqu'il se rend chez son comptable, c'est pour préparer la clôture de son exercice qui se termine dans quelques jours, mais surtout pour parler du développement à l'international de sa jeune société florissante.

Dans les entreprises à taille humaine, l'entrepreneur est un véritable chef d'orchestre : commercial, créatif, visionnaire, technicien, marketeur, communicant... sans oublier qu'il doit également être un gestionnaire averti, c'est-à-dire une sorte de super contrôleur de gestion.

Contrôleur de gestion, le mot est lâché !

Pour beaucoup, le contrôle de gestion est le privilège des grandes entreprises. Rattaché à la direction générale, le « contrôleur » est associé à une rigueur et un formalisme qui

se caractérisent par le *reporting*, les budgets ou encore la mise en place de tableaux de bord.

À cette définition très fonctionnelle, nous préférons une vision beaucoup plus pragmatique, qui consiste à mettre le contrôle de gestion au centre du pilotage de l'entreprise. Sa mission est de s'assurer en permanence que l'entreprise est en ordre de marche pour atteindre les objectifs qui ont été fixés.

Cette mission repose sur un principe essentiel que certains ont parfois tendance à oublier (entrepreneurs, salariés, ménages, élus...) : **diriger, c'est faire des choix**, c'est-à-dire renoncer à certaines choses au profit d'autres. Et aujourd'hui, encore plus qu'auparavant, il convient de faire les bons choix et d'en maîtriser les conséquences pour l'entreprise. Pour cela, il faut disposer des outils nécessaires afin d'être en mesure d'anticiper les évolutions du marché, de la concurrence, des attentes des clients et de réagir rapidement.

Trop souvent, les entrepreneurs n'osent pas s'aventurer dans la gestion en pensant – à tort – que ce domaine n'est réservé qu'à des spécialistes. Ils considèrent la comptabilité comme une obligation légale, une contrainte, dont le seul but est d'éditer, une fois par an, les comptes sociaux.

Or, autant la gestion d'une grande entreprise peut s'avérer complexe, autant les principes de gestion d'une petite entreprise (PE) ou très petite entreprise (TPE) sont relativement simples et peuvent s'acquérir aisément.

L'objectif de cet ouvrage est d'expliquer aux dirigeants de ces entreprises les fondements du **contrôle de gestion opérationnel** et de leur donner les clés et l'envie de mettre en place dans leur structure, des outils de gestion pour suivre, contrôler, analyser et prévoir leur activité.

Pour s'entraîner, le chapitre 5 présente une **étude de cas très concrète**. Cette mise en situation guidée permet de se tester et de mettre en pratique tous les aspects du contrôle de gestion : de l'élaboration d'un compte d'exploitation analytique à partir d'une balance générale, à l'analyse des différents scénarios pour assurer la croissance de l'activité et ses conséquences sur la production et la trésorerie de l'entreprise. Ce cas réel, suivi d'un corrigé didactique, permettront à tous de mieux appréhender les enjeux du contrôle de gestion pour la bonne marche de l'entreprise.

Chapitre 1

Comprendre

C'est en comprenant les enjeux de l'entreprise que l'on est en mesure de mettre en place les actions nécessaires à sa pérennité.

L'objectif de cette première partie est de présenter les deux grandes notions de l'économie de l'entreprise – la rentabilité économique et la rentabilité financière – et d'expliquer les outils dont dispose le dirigeant pour obtenir les informations indispensables à la bonne gestion de son entreprise.

Pour assurer sa pérennité, l'entreprise doit être rentable, c'est-à-dire dégager un résultat bénéficiaire – *le profit* – mais elle doit également être en mesure de financer son activité, c'est-à-dire disposer de ressources financières suffisantes – *le cash*.

Prenons l'exemple d'une société de négoce :

Le 1^{er} janvier, l'entreprise achète et se fait livrer 2 produits au prix unitaire de 1 000 €. Elle vend chacun des produits 1 500 €, le premier le 25 janvier et le second le 15 février. Le fournisseur est payé à 30 jours et les clients payent également à 30 jours.

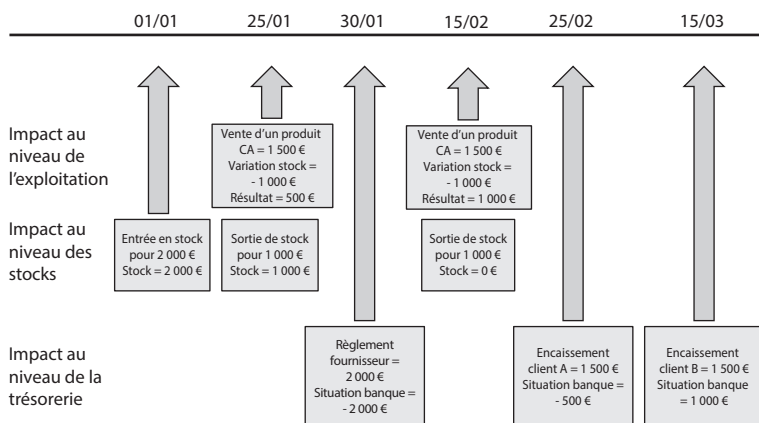


Figure 1.1 – Les incidences de l'exploitation sur la trésorerie

Nous voyons donc que l'entreprise dégage un résultat bénéficiaire dès le 25 janvier, mais que si elle ne trouve pas de financement, elle ne peut pas faire face à ses échéances de règlement et se trouve potentiellement en cessation de paiement entre le 30 janvier et le 15 mars. Ce besoin de trésorerie est appelé le besoin en fonds de roulement* (que nous analyserons plus tard).

Avec cet exemple, vous venez de réaliser qu'une entreprise, pour être pérenne, doit non seulement être rentable, mais aussi disposer des ressources nécessaires pour financer son activité.

La problématique de l'entrepreneur repose donc sur sa capacité à :

- transformer son chiffre d'affaires en bénéfices ;
- transformer ses bénéfices en trésorerie.

Avant de s'interroger sur le suivi et le financement de l'activité ainsi que sur l'amélioration de la marge*, il convient de comprendre les différents équilibres économiques et financiers de l'entreprise.

Nous allons donc voir comment l'entrepreneur peut mettre en place des documents de synthèse afin de suivre la rentabilité de son activité, ainsi que le bon emploi de ses ressources.

Pour résumer, cela revient à :

- comprendre ce qu'est un compte d'exploitation et savoir réaliser un compte d'exploitation « exploitable » ;
- comprendre sur quoi repose l'équilibre financier de l'entreprise.

Le compte d'exploitation, reflet de la rentabilité économique de l'entreprise

Le compte d'exploitation est un document de synthèse qui présente, sur une période donnée, les produits et les charges d'exploitation de l'entreprise afin d'obtenir le résultat de celle-ci (bénéfice ou perte d'exploitation).

Nous nous intéresserons dans un premier temps uniquement aux produits et charges d'exploitation de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous parlons ici de compte d'exploitation, et non de compte de résultat. Le compte de résultat comprend également les produits financiers et les charges financières ainsi que les produits exceptionnels et charges exceptionnelles.

L'objectif du compte d'exploitation est de synthétiser le modèle économique de l'entreprise afin d'en faire un véritable indicateur permanent de suivi de sa rentabilité, mais aussi un outil dynamique d'aide à la décision.

La présentation du compte d'exploitation

Prenons l'exemple d'un magasin qui, au cours de l'année, vend 3 600 paires de chaussures (achetées 20 € HT la paire) à 60 € TTC (soit 50 € HT).

TTC ou HT ?

Un compte d'exploitation se réalise avec des montants hors taxes.

Lorsqu'une entreprise soumise à la TVA facture un client, elle le facture pour le montant HT du produit ou de la prestation et y ajoute la TVA. En comptabilité, on appelle cette TVA la **TVA collectée**. Elle n'a pas pour vocation à rester dans l'entreprise puisqu'elle est destinée à être reversée à l'État (le Trésor Public).





A *contrario*, lorsqu'une entreprise achète un produit ou une prestation, celui-ci est facturé et l'entreprise doit payer le montant HT + la TVA. En comptabilité, on appelle cette TVA la **TVA déductible**. Elle a pour vocation à être remboursée par l'État (le Trésor Public).

À la fin de chaque mois ou de chaque trimestre, l'entreprise fait une déclaration de TVA dans laquelle elle mentionne la TVA collectée et la TVA déductible comptabilisée au cours de la période. À la suite de cette déclaration, elle doit payer ou se faire rembourser du solde (TVA à payer si la TVA collectée est supérieure à la TVA déductible et crédit de TVA dans le cas contraire).

Dans la présentation du compte d'exploitation, nous ne retiendrons pas la présentation comptable en partie double (tableau 1.1). Terriblement statique, cette présentation avec les charges d'un côté et les produits de l'autre interdit toute introduction de ratio* (% du CA, évolution d'une année sur l'autre) ainsi que la mise en place de soldes intermédiaires telles que la marge sur coûts variables*.

Nous ne retiendrons pas davantage la présentation sous forme de soldes intermédiaires de gestion (tableau 1.2), qui a le défaut d'englober les charges dans des grandes masses (charges externes), répondant plus à une logique d'analyse financière de l'entreprise qu'à une logique de gestion opérationnelle.

Aucune de ces deux présentations ne répond aux objectifs opérationnels qu'attend un entrepreneur de son compte d'exploitation. En effet, un compte d'exploitation « exploitable » doit être une véritable matrice synthétisant le modèle économique de l'entreprise et assurant :

- une **présentation synthétique** de la composition du chiffre d'affaires et des principales charges de l'entreprise, afin de fournir à l'entrepreneur une vision claire de son activité et des moyens dont il dispose pour en améliorer la rentabilité ;
- un **outil de simulation** afin d'aider l'entrepreneur à faire des arbitrages et prendre des décisions concernant sa politique commerciale, son positionnement prix, sa stratégie marketing, etc.

**Tableau 1.1 – Le compte d'exploitation :
présentation en partie double**

Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Achats de marchandises vendues	72 000	Vente de chaussures	180 000
 Autres achats et charges externes :	 31 740		
<i>Cadeaux à la clientèle</i>	600		
<i>PLV – animation vitrine</i>	3 000		
<i>Page de publicité</i>	4 800		
<i>Location magasin</i>	18 000		
<i>Charges location magasin</i>	1 200		
<i>Frais de communication (internet, tel...)</i>	420		
<i>Achat petits équipements</i>	420		
<i>Entretien – maintenance</i>	300		
<i>Frais de vie</i>	600		
<i>Honoraires</i>	2 400		
 Salaires et traitements	 48 000		
Charges sociales	19 200		
 Impôts & taxes	 1 500		
 Dotation aux amortissements	 3 600		
 Total des charges d'exploitation	 176 040	 Total des produits d'exploitation	 180 000
		RÉSULTAT D'EXPLOITATION	3 960