

L'équilibre global et la gestion d'une PME aujourd'hui

La Théorie M

De la création à l'expansion
vers SON infini dans un

contexte économique

concurrentiel

Etude du microcosme et du

macrocosme



L'équilibre d'une entreprise est comparable à
l'équilibre homéostatique (naturel) humain.

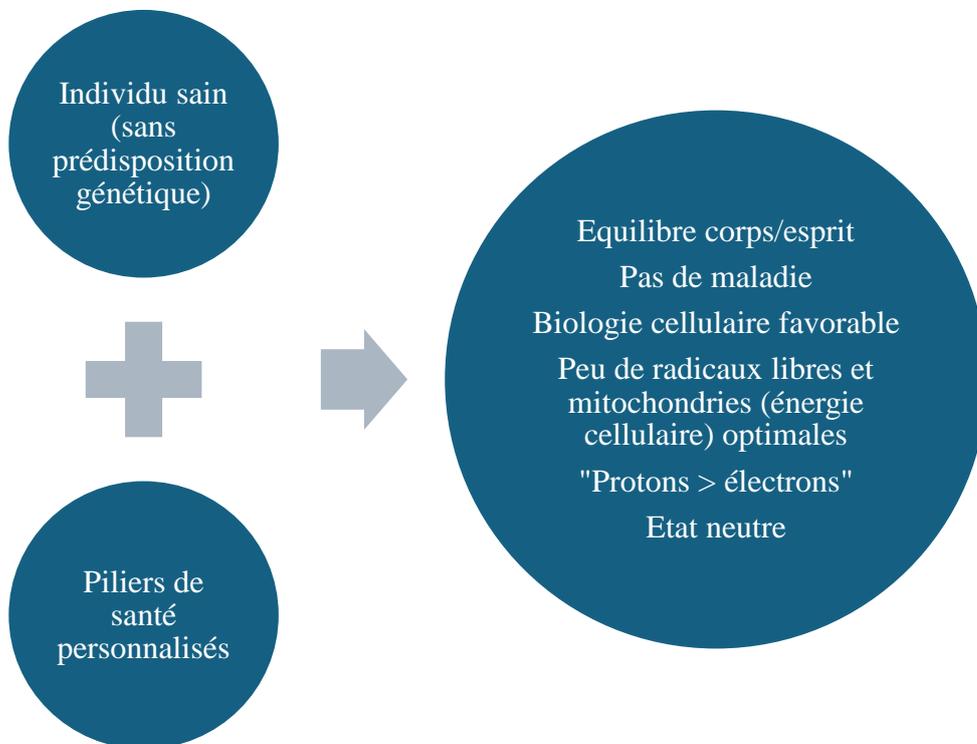
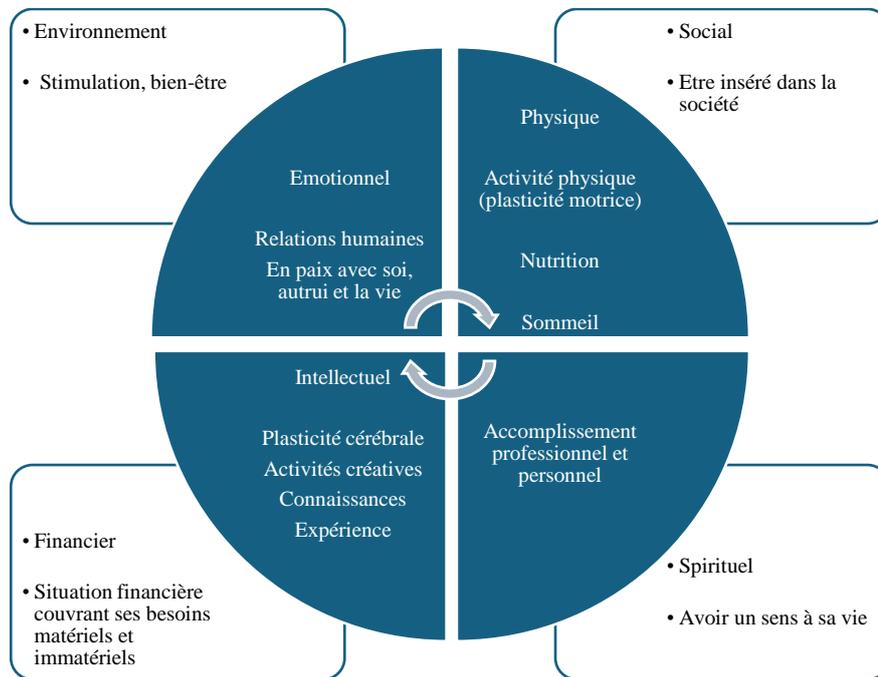
L'équation obéit à des règles similaires.

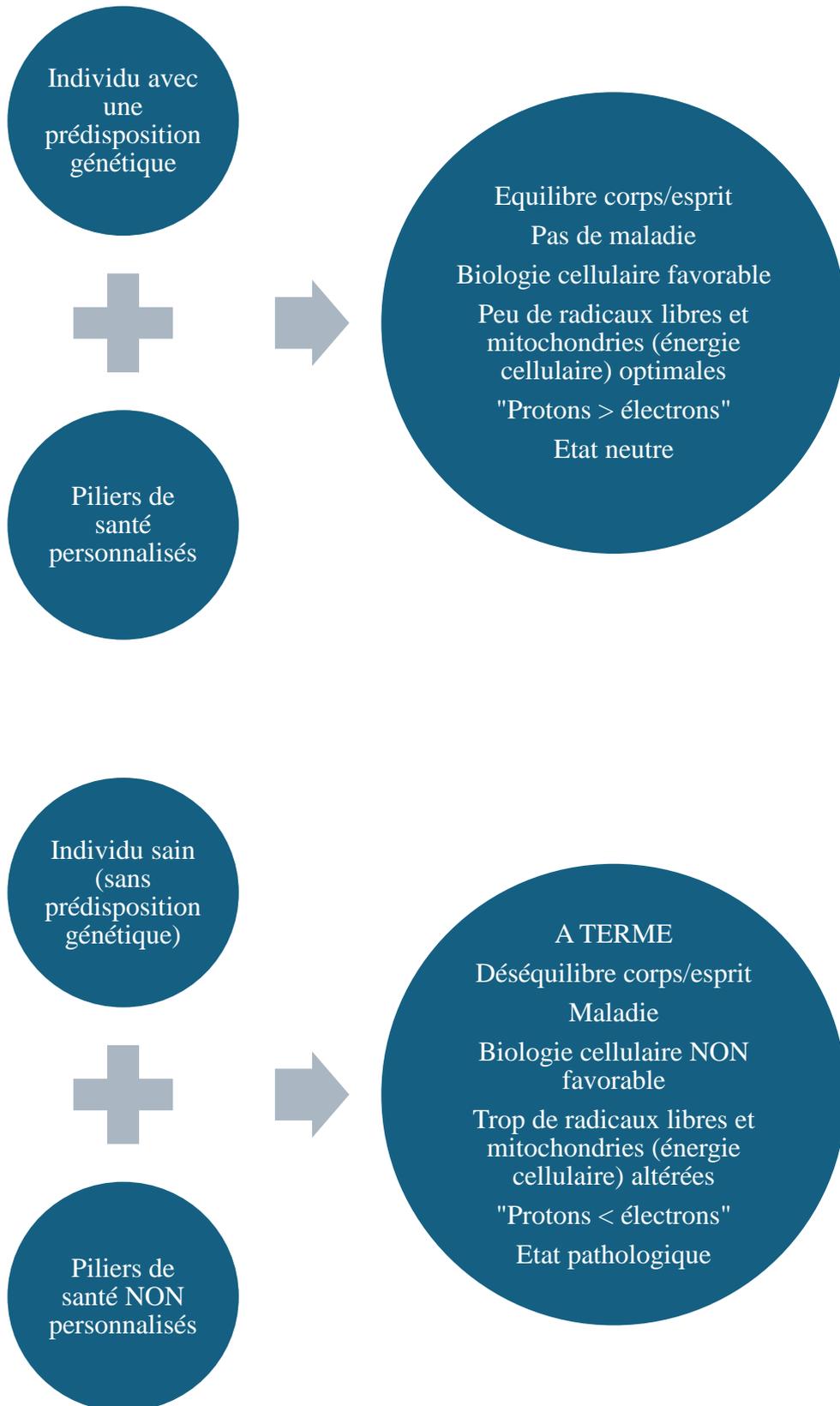
Son expansion (ou sa rétraction) suit aussi des
lois comparables au bonheur humain.

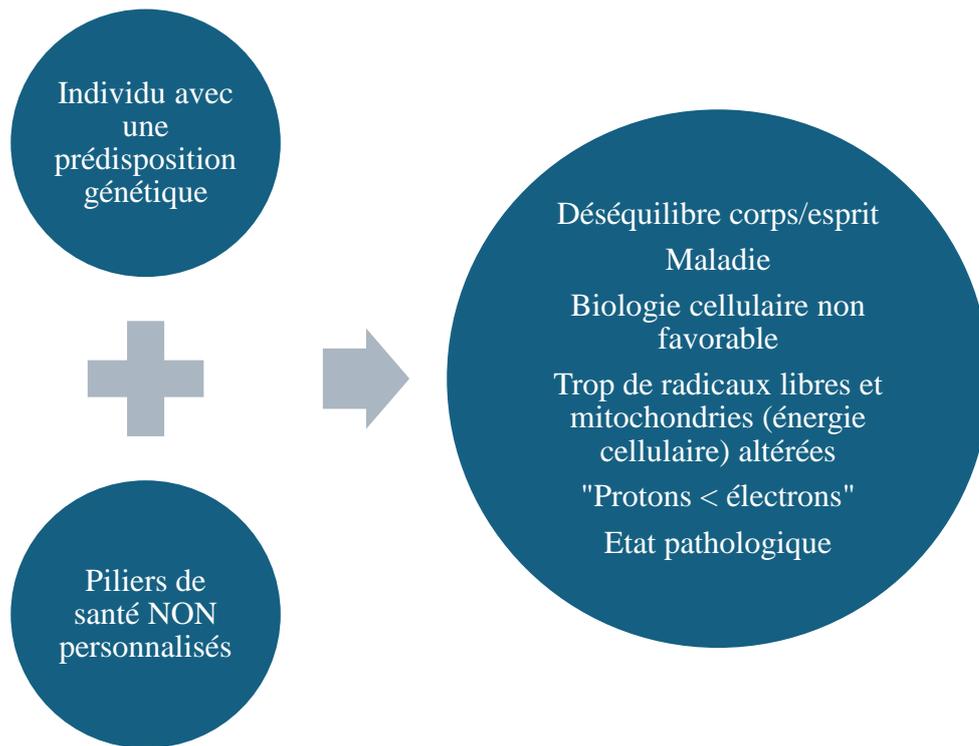
MICHAEL MIARA

DECEMBRE 2024 – MARS 2025

THESES LIVRE PRECEDENT (LIVRE 1)

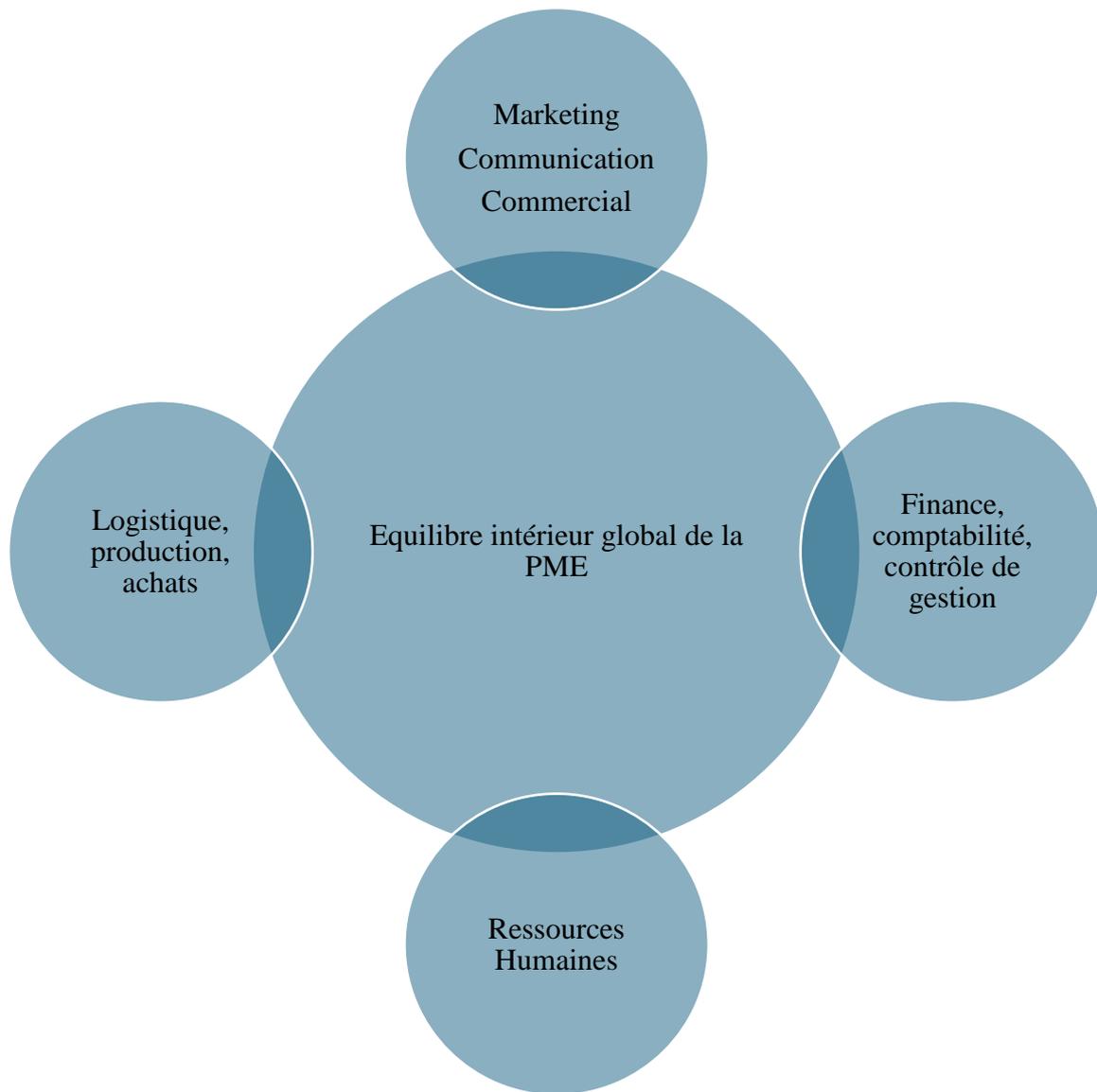






THESES DE CE LIVRE

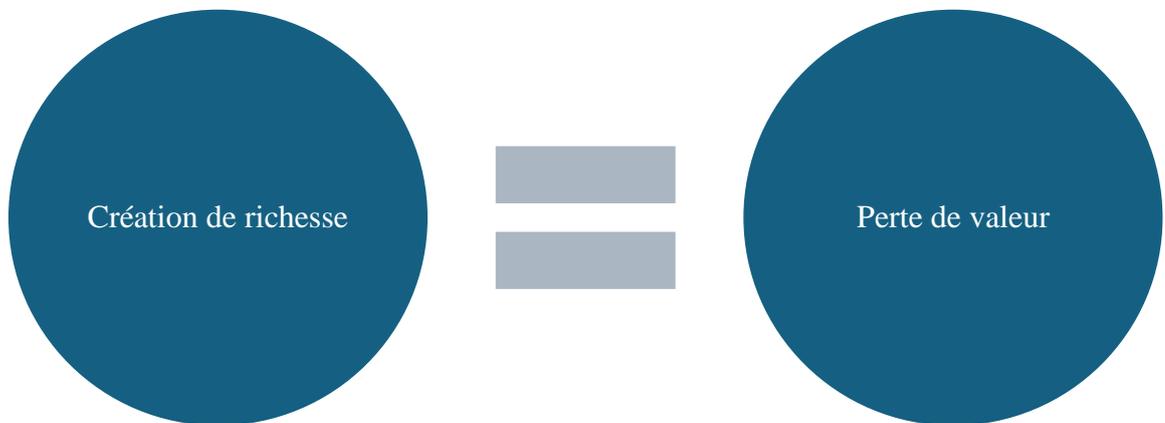
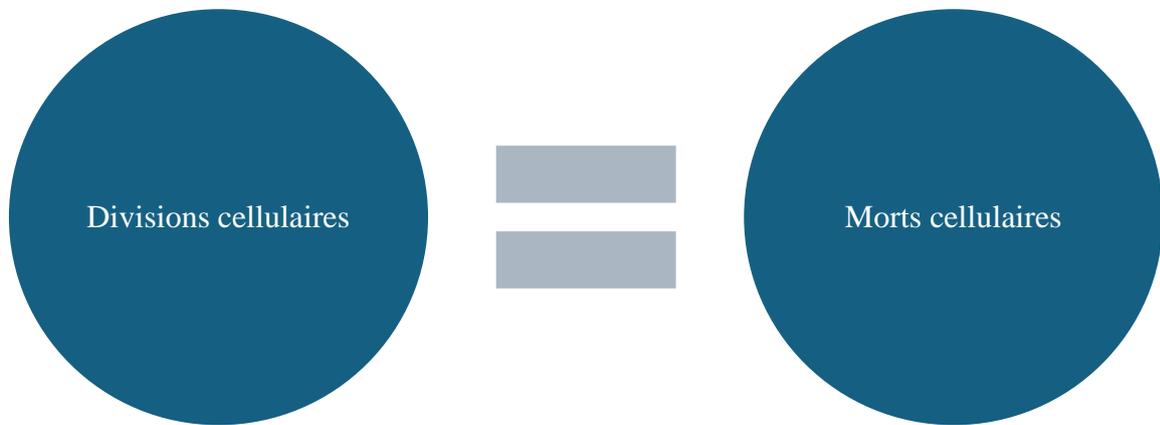








Lien avec la biologie cellulaire : équilibre cellulaire = équilibre intérieur d'une PME



Lien avec la physique :

$$E = mc^2$$

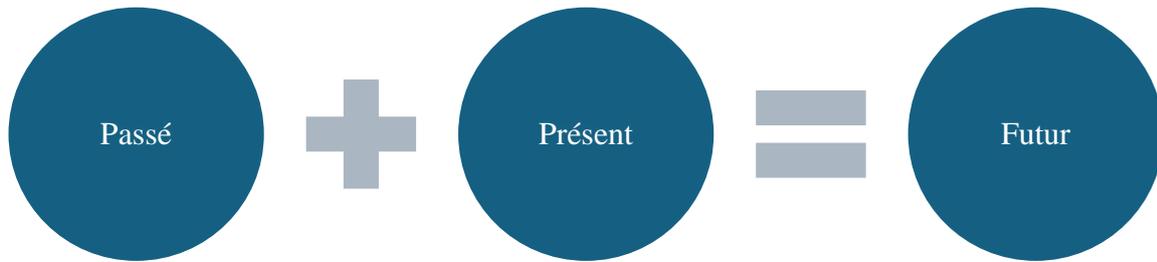
Avec E : énergie globale des parties prenantes de la PME

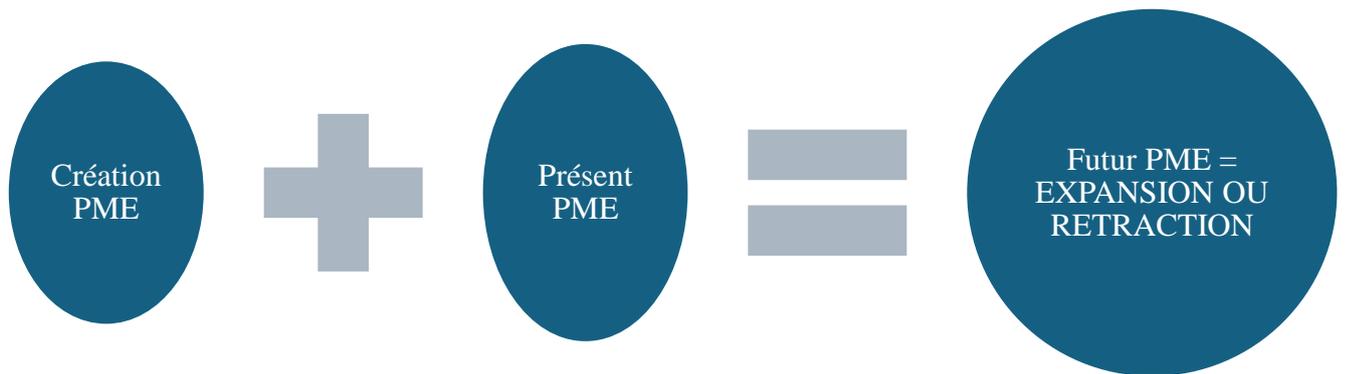
M : masse -énergie- équilibre interne de la PME

C : vitesse d'expansion ou de rétraction de la PME

Plus l'équilibre intérieur de la PME est important, plus l'énergie globale des parties prenantes est élevée. Avec une vitesse d'expansion (ou de rétraction) constante.

Lien avec la métaphysique : le concept d'Espace/Temps





CONDITIONS DE L'EQUILIBRE INTERIEUR D'UNE PME ET DE SON EXPANSION = CONDITIONS DE L'UNIVERS

1. Conditions initiales : la matière concentrée puis la création= le génie humain, sous toutes ses formes.
2. Les constantes de la Nature (les forces de l'Univers) = la synergie de toutes les compétences.

Un schéma ou une équation sont plus parlants que de long discours. Modélisons pour être plus clair.

L'équilibre est atteint par le mouvement et l'innovation.

L'équilibre : DESTRUCTION DE MATIERE= CREATION DE MATIERE.

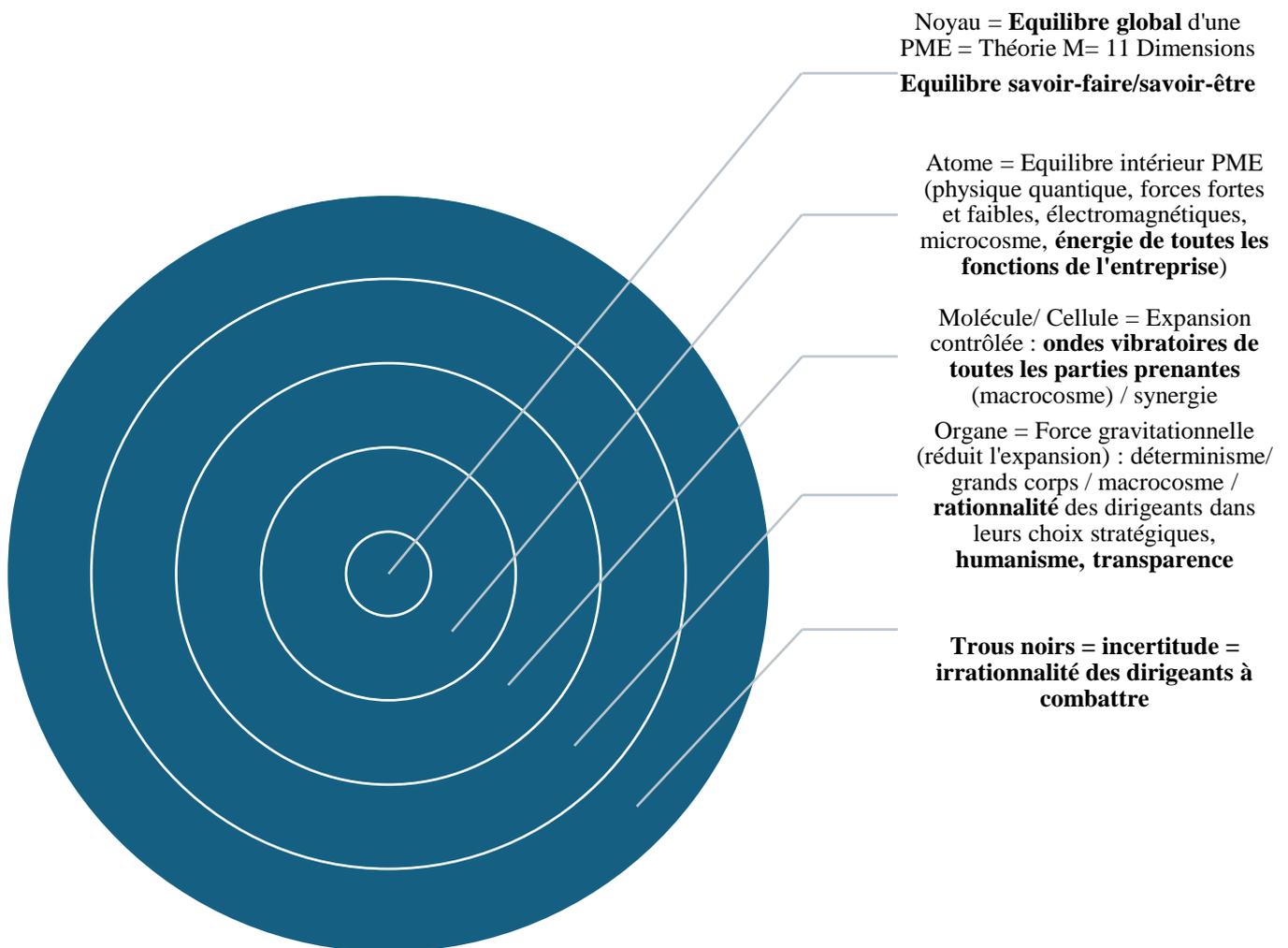
Expansion : niveau de Fission = niveau de Fusion.

VIE : il y a toujours deux faces sur une pièce et plusieurs issues possibles = labyrinthe ou arbre de probabilité.

L'expansion suit la relation $E=mc^2$. Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme. L'homme n'y échappe pas. Seule la particule élémentaire y échappe.

Morale : agissons sur le palpable, lâchons prise sur le reste.

La pérennité d'une entreprise n'est possible qu'en cas d'un équilibre entre « soft power » et « hard power », entre sagesse et force politique. Comme la puissance d'un Etat qui se mesure par une dimension diplomatique, économique, stratégique, la puissance d'une entreprise se mesure selon les mêmes critères. Son image, sa capacité d'influence, à l'intérieur comme à l'extérieur, sont aussi à prendre en compte.



SOMMAIRE

Remerciements	p17
Réflexions rationnelles et empiriques	p18
Avant-Propos	p23
Prologue	p25
Introduction	p31
I La création - Audit du passé et du présent, interne et externe- Choix de son entreprise en toute conscience	p37
I.1.Choix de l'activité	p38
I.1.1. Choix personnel : audit interne	p38
I.1.1.1. Etape 1 : le Créateur	p38
I.1.1.2. Etape 2 : le Projet	p39
I.1.2. Choix lié à toutes les parties prenantes : audit externe	p42
I.1.2.1. Etape 3 : construire son « business model »	p42
I.1.2.2. Etape 4 : assurer sa protection	p45
I.1.2.3. Etape 5 : choisir ses moyens d'action	p46
I.1.2.4. Etape 7 : s'organiser pour le démarrage	p47
I.1.2.5. Etape 8 : faire ses prévisions	p49
I.1.2.6. Etape 9 : anticiper le futur	p52
I.2.Etape 6 : choix de la structure juridique	p53
I.2.1. Entreprises et sociétés	p55
I.2.2. Critères de choix	p62
II L'expansion - Audit de l'existant pour développer sa PME : vision opérationnelle et financière	p74
II.1. Comprendre	p75
II.2. Maîtriser	p113
II.3. Prévoir	p158
II.4. Piloter	p222
II.5. Synthèse de la théorie	p252
II.6. Les PME en 2025 : adopter les normes comptables internationales IFRS ou pas ?	p307
II.6.1. La théorie : principes généraux, gouvernance mondiale ?	p307
II.6.2. Pratique : les normes IFRS sont-elles applicables à toutes les PME ?	p311

III Cas pratique vs Théorie p318

L'équilibre d'une PME : analyse financière et opérationnelle
des EDITIONS VERONE p319

Expansion, étude de marché et études terrains :
le marché de l'édition en 2023-2024 (théorie) et
résultats d'analyses (études terrain) au sein d'entreprises de
différents secteurs (pratique) p348

CONCLUSION GENERALE p420

BILAN p420

EXPANSION A L'INFINI OU RETRACTION ? p421

Transmission de l'entreprise p421

Alerte, conciliation, sauvegarde, redressement judiciaire
et liquidation judiciaire p422

BIBLIOGRAPHIE GENERALE p423

GLOSSAIRE p424

REMERCIEMENTS

- Ma famille : elle m'a transmis les valeurs essentielles dans la construction de mon identité ;
- Tous mes enseignants du premier et second degré, qui m'ont donné le goût d'apprendre et de transmettre ;
- Tous mes enseignants en école de commerce et de gestion, qui ont étanché ma soif de théorie et m'ont ouvert sur la pratique, la vraie vie ;
- J'ai une pensée pour Monsieur Plègues et Monsieur Chaplain, qui m'inspirent chaque jour dans la voie de la rigueur économique et financière. Je n'oublierai jamais nos derniers échanges. Je pense à vous...
- Tous mes enseignants de l'Université, qui m'ont formé au métier... d'enseignant. Grâce à eux, je peux construire une PME (quelle que soit sa taille) et transmettre mon savoir-être et mon savoir-faire ;
- Tous les salariés des entreprises BNP PARIBAS, JANSSEN-CILAG, AREVA, NESTLE, NEOPOST, SPEEDY, CONTINENTAL, la CITE UNIVERSITAIRE DE PARIS ;
- Tous mes collègues enseignants, qui forcent l'admiration, pour leur patience et leur détermination ;
- Les personnes suivantes ont beaucoup participé à ma construction « intellectuelle » : Saad, Marnix, Dounia, Eugen, Christian, Patrick, Gary, Viet, Nadim, Franck, Alexandre, Maxime, Xiaoli, Romain, Gwenola, Sophie, Isabelle, Denise, Emmanuelle, Fabien, Fernando, Matthieu, Kevin, Pierre, Maria, Ilka, Yuri, Kayla, Léonore, Lucille ;
- Toutes les parties prenantes des entreprises dans lesquelles j'ai travaillé. Communiquer avec vous a été une joie. En interne, comme en externe (clients, fournisseurs). De l'agent d'entretien au directeur général.

REFLEXIONS RATIONNELLES ET EMPIRIQUES

- Préférons l'authenticité au jeu des faux semblants, la Réalité à l'illusion. On gagnera du temps... et parfois de l'argent.
- Le matérialisme disparaît, les valeurs humaines et l'esprit restent.
- La vitesse d'expansion est supérieure à la vitesse du son. Pour garder l'équilibre, restons en mouvement.
- Pour éviter de s'écouter parler et rester statique, restons en veille concurrentielle et continuons de cultiver un esprit de curiosité et d'imagination.
- L'imagination est plus intéressante et innovante que la connaissance. Les deux, fonctionnant en synergie, permettent de briller.
- Pour assurer l'équilibre et la pérennité d'une entreprise, nous devons satisfaire toutes les parties prenantes (pas uniquement ses besoins à elle).
- En théorie, une entreprise est une structure d'informations, comme la Vie. En pratique, elle est bien plus que cela. Son logiciel d'analyses (son cerveau, ses performances commerciales, sa rentabilité) ne peut fonctionner correctement si ses composants (les différentes fonctions de l'entreprise) ne sont pas en synergie.
- Une entreprise fait partie d'un TOUT. Elle est comme une pyramide, un château de cartes. Si on enlève une carte, l'équilibre n'est plus assuré.
- Les sciences « dures » (exactes : mathématiques, abstraction) ne peuvent être optimales sans les sciences « molles » (psychologie, histoire, géographie, géopolitique).
- On ne peut pas tout contrôler dans le fonctionnement d'une entreprise, comme dans la Vie. Après avoir construit les « bases » (analyse stratégique), il faut lâcher prise.
- Comme pour les théories scientifiques portant sur l'Univers et la Vie, l'avenir heureux de l'entreprise est déterminé. A une condition : toutes les parties prenantes doivent participer à ce déterminisme. Tout est lié, comme en physique quantique et macrocosmique.
- L'effet domino et la théorie du chaos s'appliquent à toute entreprise négligeant une partie prenante...
- L'immortalité, c'est vivre une vie mémorable.

- Vous deviendrez ce que vous pensez.
- Il n'y a pas de limite, juste celle que l'on se fixe.
- Ne pensez pas au résultat, à l'éventuelle réussite ou à un échec. Pensez au chemin parcouru. Et tirez en les leçons pour avancer.
- Restez vous-mêmes et écrivez votre propre livre.
- Soyez comme l'eau, qui s'adapte à toutes les circonstances. Limpide, claire, elle se diffuse.
- Un dirigeant qui ne s'adapte pas aux évolutions économiques et sociétales, c'est comme un végétarien qui croit qu'un lion ne va pas l'attaquer parce qu'il est végétarien.
- Pour être heureux, ayez une richesse intérieure et pensez par vous-même.
- La vraie vie, c'est aimer autrui.
- L'homme qui a pratiqué 10 000 coups 1 fois est beaucoup plus efficace que l'homme qui a pratiqué 1 coup 10 000 fois.
- Les vrais amis sont semblables au diamant mais les faux amis sont semblables aux feuilles d'automne, on les trouve partout.
- Ne craignez pas la difficulté, craignez une vie toute tracée et facile.
- La simplicité est la clé de la réussite de toute action.
- La connaissance, c'est le pouvoir. La persévérance, c'est la réussite et le respect.
- Même un échec peut être glorieux. Le manque d'ambition est la définition de l'échec, il est le crime.
- Celui qui réussit est un combattant résilient.
- La connaissance et la volonté ne suffisent pas. Il faut savoir appliquer et agir.
- Vidons notre esprit de temps en temps, pour être efficace sur le long terme.
- Ne pensez pas. Ressentez, quand la situation l'exige. Autrement, vous manquerez l'éventuelle éclipse de Lune.
- La première connaissance est la connaissance de soi-même.

- Parfois, le plus solide des arbres cède à une tempête, tandis que la feuille survit sous le vent.
- Je philosophe, c'est peut-être la raison de ma solitude.
- Celui qui dit « je ne peux pas voler » n'a jamais tenté d'innover. Je préfère celui qui dit : « je vais essayer de voler ».
- Dans la création d'entreprise, comme toute action dans sa vie, il faut sentir avant de voir.
- Aimer apprendre conduit à la connaissance. Pratiquer conduit à la résilience. Douter conduit à économiser son énergie.
- La vérité n'a pas de chemin unique. La vérité évolue.
- Pour se connaître soi-même, il faut échanger avec autrui.
- La gestion d'une entreprise passe par un effet miroir très mesuré. Elle doit prendre en compte la stratégie des concurrents, mais s'adapter à ses choix personnels et à sa propre stratégie... Si l'effet miroir est trop prononcé, l'entreprise voudra toujours connaître comment elle est perçue par les autres. Au lieu de se montrer critique, elle critiquera et sera exposée à la critique comme sur une scène de théâtre.
- L'original est mieux que la copie.
- Peu importe qui a raison ou qui a tort, ou de ce qui est mieux. Faisons ce qui est mieux pour l'intérêt général.
- Je ne souhaite ni posséder ni être possédé. J'aspire à l'humanisme dans un choix et une action.
- La passion est le premier médicament.
- L'économie mondiale est équilibrée que si un équilibre entre capital et travail est assuré. Cet équilibre n'est possible qu'en prenant en compte toutes les parties prenantes de l'économie.
- Tout le monde est un génie. Chacun a son pôle de compétences.
- On peut guérir le monde, donc changer l'avenir d'une entreprise.
- La seule source de connaissances est l'expérience.

- Le génie, c'est 99% de transpiration et 1% d'inspiration.
- La folie, c'est constater un échec plusieurs fois et reproduire les mêmes actions, en s'attendant à un résultat différent.
- L'imagination conduit à l'innovation. Elle mène partout. Ce n'est pas le cas de la connaissance.
- L'intelligence, c'est innover et s'adapter aux tempêtes.
- L'amour est un meilleur maître que nos sept péchés capitaux, et même que le devoir.
- La force ne conduit jamais à l'harmonie, seuls la compréhension et l'humanisme la permettent.
- La perfection est impossible, mais le désir de perfection permet d'atteindre des sommets.
- Être adapté à une économie malade n'est pas un signe de bonne santé physique et psychique.
- La bureaucratie annonce la mort de toute action d'entreprendre.
- Le succès d'une entreprise, c'est faire confiance à toutes ses parties prenantes (ses composants) : dirigeants opérationnels, employés, de l'agent d'entretien au directeur général.
- Le nationalisme et l'ouverture d'esprit ne riment pas ensemble.
- Les intérêts composés sont la plus grande invention de l'Humanité.
- L'énergie atomique n'est pas la cause de nos problèmes, la cause provient du cœur des hommes.
- Il y a toujours deux faces sur une pièce : pile ou face. Lors d'un échange, mettons-nous à la place du récepteur, pas uniquement à celle de l'émetteur, de temps en temps...
- Parfois, l'homme a un savoir, qu'il ne s'explique pas, exploitons-le, dans la limite du raisonnable et de l'intérêt commun.
- Quand l'intelligence artificielle dépassera l'intelligence humaine, l'homme aura quelques problèmes à résoudre...

- L'équilibre humain et l'équilibre d'une entreprise ont le même effet : l'équilibre de l'Humanité. Les trois équilibres ont la même cause : la Nature.
- Si vous voulez assurer l'équilibre de votre PME, raisonnez comme en sciences. Le barycentre est assuré entre l'équilibre des protons (charges positives) et des électrons (charges négatives). Captez les énergies positives et rejetez les énergies négatives si vous voulez une fusion nucléaire. Si vous voulez une fission, captez les énergies négatives. Si vous voulez oxyder vos protéines, captez les radicaux libres.
- Si vous voulez une expansion de votre PME, limitez vos radicaux libres et booster vos mitochondries. Si vous voulez une rétraction, faites l'inverse.
- L'équilibre global d'une PME est atteint de la même façon que l'équilibre cellulaire. Les cellules atteignent l'homéostasie (équilibre naturel) si les piliers de santé sont personnalisés. Une PME atteint le point d'équilibre quand les parties prenantes sont respectées (par fonction et par individu).
- Pour redresser une PME en difficulté, il convient de procéder comme pour l'être humain :
 - Phase 1 = détoxination = épurer et stimuler les émonctoires, neutraliser les toxines, les métaux lourds et les radicaux libres, drainer les acides, restaurer l'équilibre intestinal.
 - Phase 2 : Restructuration = relancer le métabolisme, optimiser les échanges cellulaires, reminéraliser l'organisme, renforcer l'immunité.
- Le déséquilibre d'une PME est comparable à une cellule humaine qui ne se divise pas correctement. Pour une division saine, il faut booster la production d'une certaine enzyme, la télomérase. Pour une PME, la télomérase correspond au bien être de toutes les parties prenantes. Si les cellules malignes s'accumulent, le cancer se développera. Pour la PME, le cancer correspond à sa rétraction, sa cessation de paiement à terme.
- Evitons la chimiothérapie, la destruction de toutes les cellules. Prévenons les difficultés. Détruisons uniquement les cellules malignes grâce à notre intelligence naturelle.
- Une cellule saine naît, croît, atteint son apogée, décline et meurt. Une cellule maligne ne veut pas mourir. On doit agir pour restaurer l'équilibre naturellement et par l'innovation.
- L'équilibre est atteint si : création = destruction.

AVANT PROPOS

Ce livre n'est pas un mélange d'autobiographie et d'essai scientifique, contrairement au premier.

Le thème de ce livre concerne l'équilibre global d'une entreprise à taille humaine (le premier concerne l'équilibre humain).

Au cours de mes différentes expériences en entreprise, j'ai côtoyé toutes les fonctions « supports » et les opérationnels, les managers et les « employés ».

15 années d'expérience (10 ans dans le privé en tant que contrôleur de gestion et 5 ans en tant qu'enseignant dans l'éducation nationale) me conduisent à la conclusion suivante : une entreprise ne peut survivre qu'en présence d'un rapport d'échange équitable entre tous les salariés et plus globalement, toutes les parties prenantes.

Le rapport de force détruit les rapports humains et nuit à l'avenir de l'entreprise. Ne nous trompons pas d'objectif. La stratégie globale de l'entreprise est définie pour assurer sa pérennité, pas pour la détruire.

Si l'humain est au cœur de tout, tout le monde y gagnera.

Une fonction isolée (finance, ressources humaines, communication, informatique, comptabilité, juridique, supply chain-logistique, médical) ne peut pas porter à elle seule le destin d'une structure aussi complexe qu'une entreprise.

J'ai décidé de concentrer mes efforts dans ce livre sur le destin des PME (petites et moyennes entreprises). Ce choix se justifie pour plusieurs raisons. Je pense que les rapports humains peuvent davantage y être pérennisés (dans le temps et dans l'espace).

Ce livre prend en compte mon expérience dans les grands groupes et dans les petites structures.

Comme dans mon premier livre, ma démarche suit le trio : théorie/pratique/confrontation de la théorie à la réalité.

J'espère vous démontrer que je suis toujours aussi passionné de sciences (exactes et humaines).

Mon état physique s'étant bien amélioré, vous constaterez que je n'ai pas changé mon mode de fonctionnement : j'aime toujours autant les modélisations.

Mais, les modélisations doivent permettre aux lecteurs de s'identifier aux problèmes posés et proposer des solutions concrètes et innovantes.

Dans le contexte de mondialisation de l'économie, nous devons nous adapter à la concurrence pour trouver notre place. Une place qui, en principe, est censée nous apporter le bonheur. Un bonheur comme moyen et non but de la Vie...

Ce bonheur n'est possible que si nous apportons notre pierre à l'édifice. Construisons notre histoire, écrivons notre propre livre...

Démarrons le voyage ensemble : de la création d'une PME à son expansion vers l'infini. Je n'aime pas l'idée de sa rétraction (même si je l'envisage à la fin de ce livre).

J'aborde les aspects économiques, fiscaux, juridiques et sociaux. Aucun thème et aucune partie prenante ne sont omis.

J'ai un espoir : que mes casquettes de contrôleur de gestion et d'enseignant serviront à l'intérêt général.

Mes valeurs et convictions n'ont pas changé : je souhaite être le plus accessible possible, concret, innovant et imaginatif. Avec l'humain au cœur de Tout. Ne nous cachons plus derrière un masque. La Vérité permet d'avancer « nu », le mensonge est « habillé ».

Le but est de fournir à chacun d'entre vous ma vision de l'équilibre global d'une PME, dans le temps et dans l'espace. Je démontre aussi comment assurer son expansion vers SON INFINI.

PROLOGUE

Un problème sans solution est un problème mal posé. Dans ce livre, j'ai fait des schémas structurés et synthétiques. Le résumé du livre, la quatrième de couverture et ma courte biographie permettent d'annoncer la couleur au lecteur. J'aime les choses simples et claires.

Je fais tout pour trouver une solution à un problème sur lequel on peut agir. Je publierai mes livres, avec toutes les informations que j'ai prévues à l'origine.

La politique est éphémère, une équation est éternelle, comme l'affirmait Albert Einstein.

J'ai essayé d'être le plus simple possible et pour moi, ce n'est pas simple.

Le fond y est. Tout le reste n'est que de l'information. Le travail, c'est de la transpiration, pas que de l'inspiration.

Quand on a été au plus bas et qu'on sort la tête de l'eau, on a une détermination sans faille et on n'a rien à perdre.

Si la théorie est impossible, changeons les faits.

J'espère satisfaire toutes les parties prenantes d'une PME, en écrivant ce livre.

Ce deuxième livre contient des schémas et des outils de pilotage pour la gestion des PME. Mélange d'expérience et de théorie. Tout y est. Ma vision de l'équilibre opérationnel par rapport au marché, ainsi que ma vision de l'expansion d'une structure à taille humaine.

Je suis toujours perfectionniste et je le resterai. J'entretiens l'espoir de créer un lien entre les lecteurs et moi. Pour le présent et le futur. Un lien que je souhaite pérenniser. Un lien théorique et pratique. Esprit et terrain. Je donnerai toujours le meilleur de moi-même dans mes passions.

J'ai dix ans d'expérience en contrôle de gestion, analyse financière et comptabilité. Puis 5 années dans l'éducation nationale. J'ai travaillé dans les grands groupes, mais aussi dans les petites structures (Speedy, la Cité Universitaire de Paris).

J'ai côtoyé toutes les fonctions de l'entreprise (finance, communication, RH, logistique, médecine, informatique). De l'agent d'entretien au directeur général.

Pour ce livre, j'évoque les aspects juridiques, financiers, sociaux et marketing.

Le titre de ce livre, l'équilibre global des PME n'a une valeur que si on le contextualise : un environnement ultra concurrentiel.

Le plan du livre est le suivant (en résumé) : audit externe, audit interne, pérennité de la PME.

Je prends en dernière partie l'exemple des EDITIONS VERONE et le MARCHE DE L'EDITION. En cas pratique. Un cas assez long, mais, qui, je l'espère, vous apportera une vision claire de la gestion optimale d'une PME.

Les publics visés sont : tous les étudiants en gestion (jusqu'au master), tous les entrepreneurs, les personnes désirant se cultiver en économie mais pas uniquement. J'évoque l'édition mais aussi d'autres enjeux contemporains (industrie pharmaceutique, géopolitique...).

Comme mon premier livre, je pense qu'il peut servir à toute personne entrepreneuse et curieuse. Le segment de marché est donc clairement pour moi, les « livres pratiques ».

J'ai choisi comme « canal de distribution » : l'auto-édition. J'ai analysé la situation financière et opérationnelle de la maison d'édition qui a assuré la publication de mon premier livre. Dans un souci d'indépendance.

Les formats sont : la version imprimée (papier) et numérique. J'espère aussi en anglais.

Je pars du principe qu'une PME peut s'étendre sans changer sa stratégie et ses effectifs.

Pour ce livre, il y a moins d'inspiration que pour le premier. Par contre, il y a plus de transpiration et de théorie.

Je suis contrôleur de gestion et enseignant. Et passionné de sciences (dures et molles).

Je n'en avais pas terminé avec les équations. Pour les livres suivants, ce seront des intersections.

« La politique est éphémère, une équation est éternelle ». Restons nous-mêmes.

J'avertis le lecteur qu'il n'y a aucune photographie personnelle dans ce deuxième livre. Le but n'est clairement pas le même que le premier.

Le modèle que je défends vise à assurer la pérennité d'une PME (et par conséquent l'équilibre humain).

Mes analyses (financières et opérationnelles) portent sur le passé, le présent et le futur des PME.

Pour le passé, j'ai dû axer mon analyse sur les années 2024, 2023 et parfois 2022, au niveau financier. Pour avoir du recul dans l'analyse.

En effet, les données comptables de 2025 ne seront publiées que dans un an, dans le meilleur des cas.

Je souhaiterais apporter mon aide au développement de toutes les PME qui le souhaitent. Les PME et le marché de l'édition me passionnent, tout comme le contrôle de gestion et l'analyse financière. Je peux contribuer à développer l'activité des PME, grâce aux livres également.

Mes livres prennent et prendront la forme d'essais scientifiques et de livres pratiques principalement. Mais pas uniquement : je prévois par la suite des livres "hybrides" (mélanges de romans, biographies, essais scientifiques, livres médicaux).

Dans ce deuxième livre, j'apporte une vision actuelle de la PME et du marché, ainsi que mes projections. J'apporte des conseils opérationnels et stratégiques pour s'adapter à la concurrence et innover. Vision chiffrée et conseils opérationnels.

J'ai eu plus d'un an d'hospitalisation (dont 9 mois de réanimation et coma) pour réfléchir de ce que je désire faire de ma vie. Donc mes choix sont plutôt mûrs. J'ai eu le temps d'analyser comment faire des équations et des intersections pour être heureux. Viendra bientôt le temps des unions. N'arrivant pas toujours à dire ce que j'ai dans mon esprit, je passe par mon atout principal : l'écrit. Je diffuse mon message.

J'ai besoin d'être porté au maximum de mes capacités pour m'accomplir pleinement. Jusqu'ici, je pensais être bon... à pas grand chose (rien serait plus exact). Une inspiration fera de moi la personne que je suis destiné à devenir. C'est pourquoi la qualité de mes prochains livres est conditionnée par mon lien avec les lecteurs. Je pose ma réflexion par écrit. Mon cerveau est en ordre de bataille.

Je souhaite arriver à vous convaincre, chers lecteurs. Mes analyses serviront de preuves et de points d'appui (avec l'expérience de financier et d'enseignant, mais aussi la théorie 😊).

Pour l'écriture, vous avez cru en moi. Je compte honorer chaque lecteur. Pour transmettre le savoir, j'ai cela dans le sang. Donc cela devrait aller pour les intersections. Le sens que je cherche à la vie commence à devenir plus concret.

Pour celles et ceux qui ont vu le film "Une Merveilleuse Histoire du Temps", mon état était celui de Stephen Hawking, début 2024, quand j'étais en réanimation. Il a lui aussi défié tous les pronostics médicaux, grâce à des intersections, des unions et des équations. Quand on a affronté l'obscurité, on voit l'aube dès qu'elle se présente à nos yeux.

Je m'adresse maintenant aux PME qui souhaitent de l'aide pour se développer dans le temps et/ou dans l'espace. Je peux mettre en place des indicateurs pour comprendre, maîtriser, prévoir et piloter l'activité efficacement. Si vous me faites confiance, je peux contribuer à améliorer la marge (chiffre d'affaires et coûts variables), la rentabilité économique (le résultat d'exploitation) et la rentabilité financière (le bénéfice net par rapport aux capitaux propres). Je peux donc aider à transformer le chiffre d'affaires en bénéfices et les bénéfices en trésorerie.

J'ai mis des indicateurs de gestion en place pendant 5 ans d'études de gestion et 5 ans en entreprise (grandes et petites structures). Je peux communiquer avec toute l'équipe pour participer au rayonnement d'une PME. Le vrai contrôle de gestion repose sur le contact humain, le vrai. Comme enseigné par mes anciens professeurs. Je tiens à leur rendre hommage.

Je souhaiterais agir sur les coûts variables en les optimisant, beaucoup plus que sur les coûts fixes (comme vous vous en doutez).

Ce livre a pour objectif de vous convaincre de ma détermination et de ma bonne foi.

Je pense vous avoir transmis mon CV, ma lettre de motivation, mes diplômes et un bon synopsis de ce deuxième livre. Mon premier livre est également une bonne présentation de mon expérience, de mon parcours personnel et professionnel.

Passons maintenant à mon analyse financière et opérationnelle (vision globale et vision détaillée). Pour la vision détaillée, j'ai utilisé les données précises des opérationnels (au cours de mes 15 années d'expérience en entreprise). J'ai consolidé le tout. Et oui, l'éducation nationale est aussi une entreprise, appartenant à l'Etat.

Mon analyse globale (environnement et situation financière) est THEORIQUE.

Vous connaissez maintenant le synopsis de ce livre, ainsi que mes projets. Je précise que le culte de la personnalité ne fait pas partie de mes valeurs (à l'égard d'autrui ou de soi-même).

Je désire juste apporter ma contribution.

Je peux écrire deux livres par an. Des livres qui peuvent peser lourd. Mes mots pèsent lourd, tout comme mes actions quand j'y mets mon cœur et mon énergie. Quand j'aime... Je suis volubile me dit-on.

Cher lecteur, mon travail d'analyse et l'écriture de mes livres constituent un point d'ancrage à notre rencontre. Ce n'est pas un hasard si la date de fin de mon analyse au cours de ce deuxième livre coïncide presque avec la date d'édition du premier livre... Si proche de Noël.

Je ne suis pas uniquement dans l'abstraction, mais là c'est très étrange, mystérieux.

J'espère toucher un maximum de lecteurs et apporter des livres suffisamment variés et créatifs.

Cher lecteur, vous et moi avons un point commun important.

Aux funérailles de ma grand mère, je me suis dit deux choses.

. "Je reviens te chercher, à bientôt".

. "Pardon".

Je vais la faire vivre à travers l'écriture pour le bien collectif. J'ai lancé ma rose et ma bouteille à la mer.

J'ai diffusé mon message mais je n'ai toujours pas trouvé ma place. J'espère que mes livres garderont une image humaniste. Cher lecteur, nous partageons des valeurs communes. Je pense que tous les animaux dans la Nature permettent un Monde équilibré.

J'en ai assez de pratiquer trop souvent le doute cartésien, aujourd'hui je suis mon instinct.

J'ai besoin de vous pour sauver des vies, mais aussi pour m'aider à rester vivant.

Je n'ai pas équilibré mon équation. Pour cela, il faudrait que je trouve une inspiration.

Je vais à présent défendre des valeurs et apporter une vision scientifique assez large.

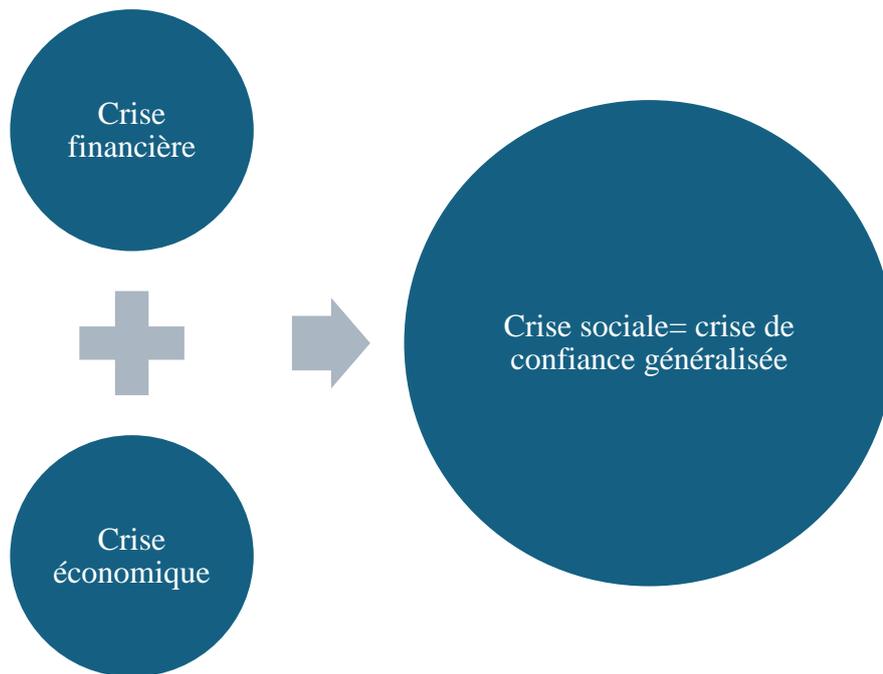
Mes passions pour la science moderne (et ancienne) assurent mon bon fonctionnement cérébral.

J'ai l'ambition de répondre aux enjeux contemporains : économique, géopolitique et sociaux.

Rappelons-nous de nos erreurs du passé. La crise économique, qui a débuté en 2008, était une crise systémique. La crise financière a engendré un effet domino, elle est causée elle-même par un manque de vigilance sur le respect des normes (comptables mais aussi humaines).

Je ne pense pas que les leçons ont été tirées de la part de toutes les parties prenantes de l'économie... (pas seulement les institutions financières).

Les PME évoluent dans un monde complexe. Répondre à la demande des consommateurs et proposer une offre innovante s'avèrent devenir des tâches difficiles (mais pas impossibles).



INTRODUCTION

Créer son entreprise, c'est voyager en terre inconnue. Il faut imaginer et piloter son activité de manière efficace. Il y a des escales au voyage.

- Celles que l'on connaît et anticipe
- Celles imprévisibles

Il faut donc se préparer et baliser son parcours.

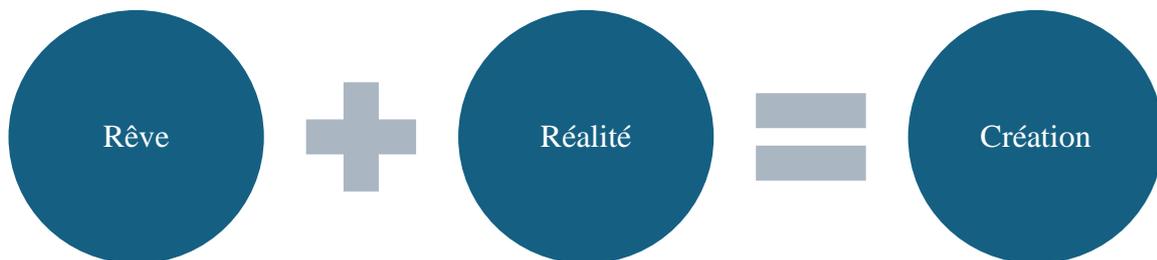
Pour cela, l'entrepreneur doit faire posément un « business plan » et s'il le souhaite choisir ses associés.

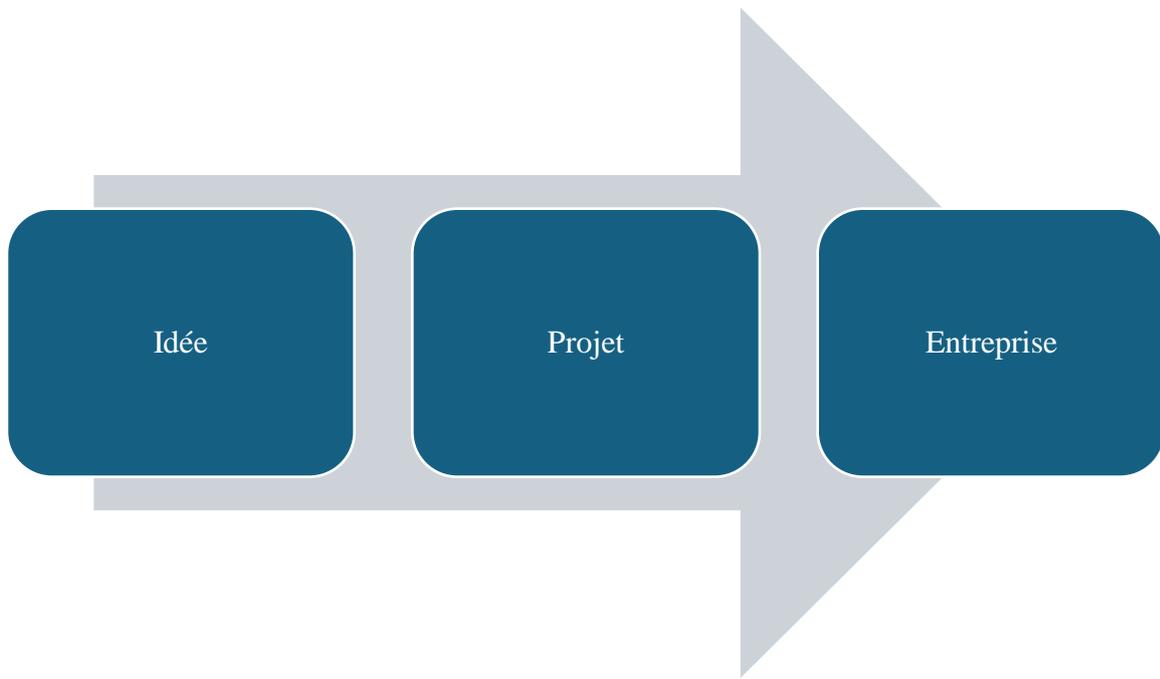
« Le voyage de 1000 lieues commence dès le premier pas hors de sa maison ». (Lao-Tseu)

En France, la dynamique entrepreneuriale se poursuit. Entre 2015 et 2022, il y a eu 1 061 969 créations. Les micro-entreprises représentent 60% des créations. Les créations de sociétés continuent d'augmenter aussi.

Les activités spécialisées et les services sont en expansion, alors que d'autres secteurs sont moins créateurs (transport, e-commerce), par rapport à la période préconfinement.

Les chiffres et les opportunités de marché doivent être pris en considération dans son choix de création. Mais, pour que la démarche soit rigoureuse, la stratégie doit être clairement définie.

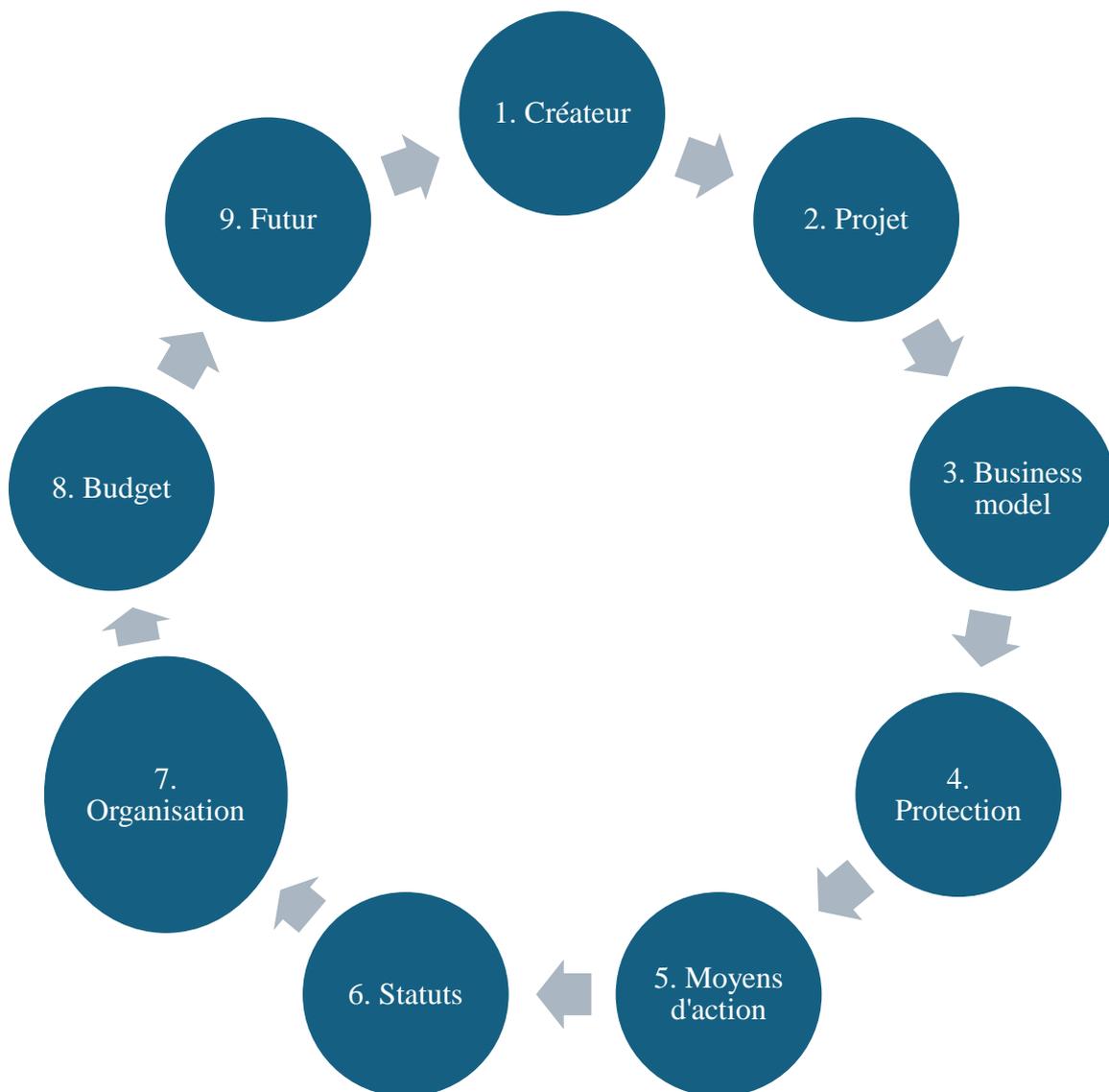




Une fois l'entreprise créée, tout reste à faire et la pérennité exige un business plan cohérent.

L'entrepreneur doit penser au développement de sa structure, au secteur d'activité et à compléter son savoir-faire.

Au cours de la création, je peux modéliser la construction du « business plan » comme suit :



En ce qui concerne l'expansion de son entreprise, elle est forcément à envisager.

En pratique, on constate que de nombreux entrepreneurs se lancent dans une création, avec une politique marketing intensive. Ils pensent que leur business plan est optimal.

Cependant, en faisant un bilan de leur activité et de leur situation financière, ils constatent leurs exercices déficitaires. La stratégie marketing apporte de la notoriété. Mais encore faut-il avoir de la crédibilité. Les marges réalisées avec les produits à faible valeur ajoutée leur coûtent cher, dans le sens où elles affaiblissent leurs bénéfices.

Ils sont alors conscients qu'ils risquent une cessation de paiement s'ils ne modifient pas leur modèle économique. Les campagnes publicitaires coûtent cher.

Il faut alors se concentrer sur le référencement naturel, revoir le positionnement prix, mettre en place des indicateurs pour suivre son activité et réaliser un prévisionnel pour chaque année.

Le développement à l'international est une ambition à considérer.

Dans les entreprises à taille humaine, l'entrepreneur est un chef d'orchestre : commercial, créatif, visionnaire, technicien, marketeur, communicant.

IL DOIT AUSSI ETRE UN GESTIONNAIRE. UN SUPER CONTROLEUR DE GESTION.

Dans l'opinion commune, le contrôle de gestion est le privilège des grandes entreprises. Rattaché à la direction générale, il est associé à une rigueur et à un formalisme qui se caractérisent par le reporting, les budgets ou encore la mise en place de tableaux de bord.

Cette définition est fonctionnelle. Je préfère une vision pragmatique. Elle 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 MARCHÉ POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS FIXES.

Cette mission repose sur le principe suivant : **DIRIGER, C'EST FAIRE DES CHOIX**, renoncer à certaines choses au profit d'autres.

Les entrepreneurs, les salariés, les ménages, les politiques ont parfois tendance à l'oublier...

Aujourd'hui, il convient de faire les bons choix et d'en maîtriser les conséquences pour l'entreprise.

Pour cela, il faut disposer des outils nécessaires pour anticiper les évolutions du marché, de la concurrence, des attentes des clients et de réagir rapidement.

Les entrepreneurs doivent s'aventurer dans la gestion, malgré leurs réticences. La comptabilité n'est pas qu'une obligation légale, une contrainte. Son but n'est pas uniquement d'éditer, une fois par an, des comptes sociaux.

Or, autant la gestion d'une grande entreprise peut s'avérer complexe, autant les principes de gestion d'une PME sont plutôt simples et accessibles à tous.

Mes objectifs dans ce livre sont :

- Donner les grandes orientations dans la création de sa PME ;
- Expliquer aux dirigeants des PME les fondements du contrôle de gestion opérationnel ;
- 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 efficacement ;
- Fournir un cas pratique précis et concret : le marché de l'édition en 2024 et une PME du secteur, « les EDITIONS VERONE ».
Il met en pratique tous les aspects de la gestion d'une PME : de l'élaboration d'un compte d'exploitation analytique à l'analyse des politiques marketing, de production, financière et structurelle.

Le but est d'assurer la croissance de l'activité des PME et d'avoir une vision sur la production et la trésorerie de l'entreprise.

J'espère que ce livre vous fournira, cher lecteur, la théorie et la pratique pour assurer la bonne marche d'une PME.

Le cas pratique réel sur lequel je m'appuie dans l'analyse s'accompagne de didactique.

Il devrait vous permettre de mieux appréhender les enjeux économiques, financiers, juridiques et sociaux pour une gestion optimale de votre PME.

Dans ce livre, je ferai l'impasse sur les aspects très administratifs. Je laisse la parole aux spécialistes.

Commençons le voyage ensemble : la gestion d'une PME aujourd'hui, de la création à l'expansion. Du microcosme au macrocosme. Théorie et Pratique.

Cher lecteur, je vais vous expliquer pourquoi mon choix de mise en pratique s'est porté sur le marché de l'édition et sur la PME « les EDITIONS VERONE ».

- En tant qu'auteur, je considère que chacun doit écrire son propre livre, sa propre histoire, son expérience. Au sens propre et au sens figuré.

Ecrire me permet de diffuser mes « visions », basées sur la Science, l'observation, la théorie et la pratique.

- En tant que lecteur (consommateur), je suis passionné de lecture et d'écriture.

Pourquoi les « EDITIONS VERONE » ? Leur ligne éditoriale est large, les préjugés sont donc une donnée absente de l'équation.

Il s'agit d'une PME indépendante.

Leur catalogue de publications est diversifié (essais scientifiques, romans, biographies, autobiographies, contes philosophiques).

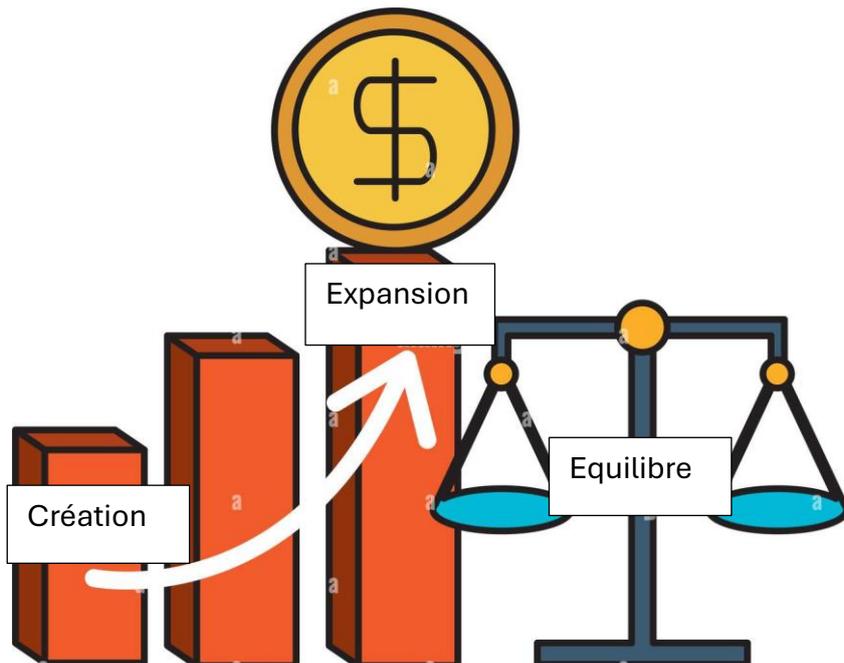
Le livre est un moyen de diffuser ses idées dans le temps et dans l'espace.

L'immortalité d'une PME est possible, car l'esprit survit, pas le matérialisme.

Sa philosophie et son activité peuvent être pérennisées dans le temps et dans l'espace, si la stratégie globale de l'entreprise est pertinente.

Mon cœur a hésité à choisir l'industrie pharmaceutique, la raison l'a emporté et m'a conduit à choisir le marché de l'édition et une PME faisant partie de ce secteur.

PARTIE 1 : La création, AUDIT EXTERNE ET INTERNE DU PASSE ET DU PRESENT, FAIRE SON CHOIX EN TOUTE CONSCIENCE



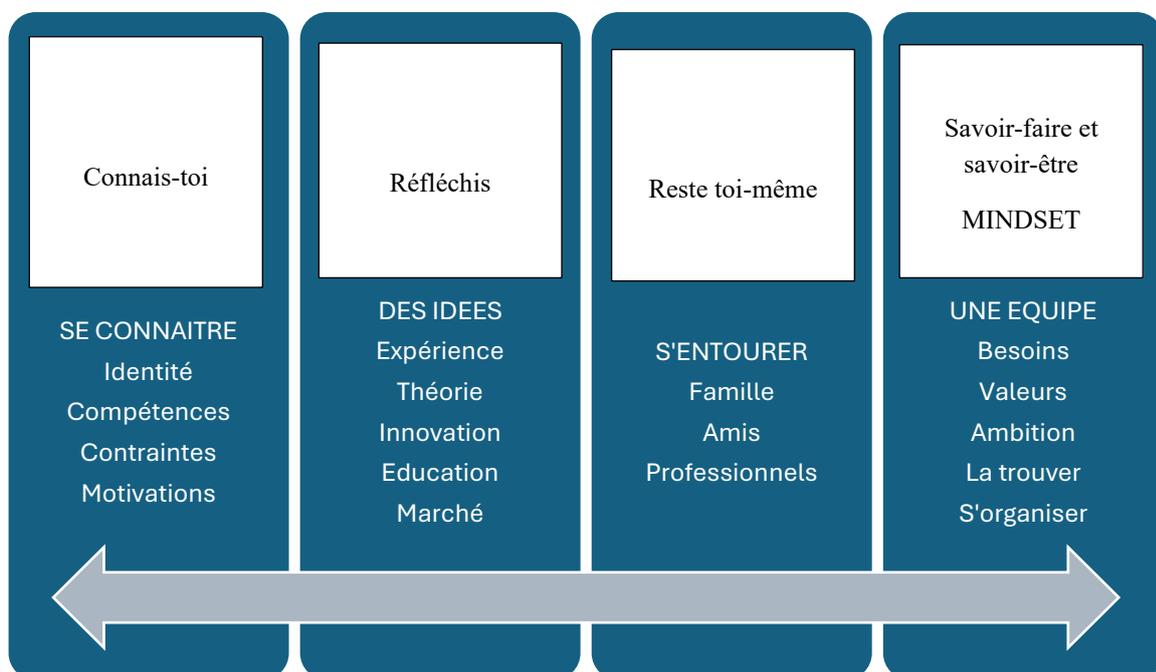
I.1. Choix de l'activité

I.1.1. Choix personnel : audit interne

I.1.1.1. Etape 1 : Le Créateur

Penser l'adéquation homme-projet est indispensable avant de créer son entreprise.

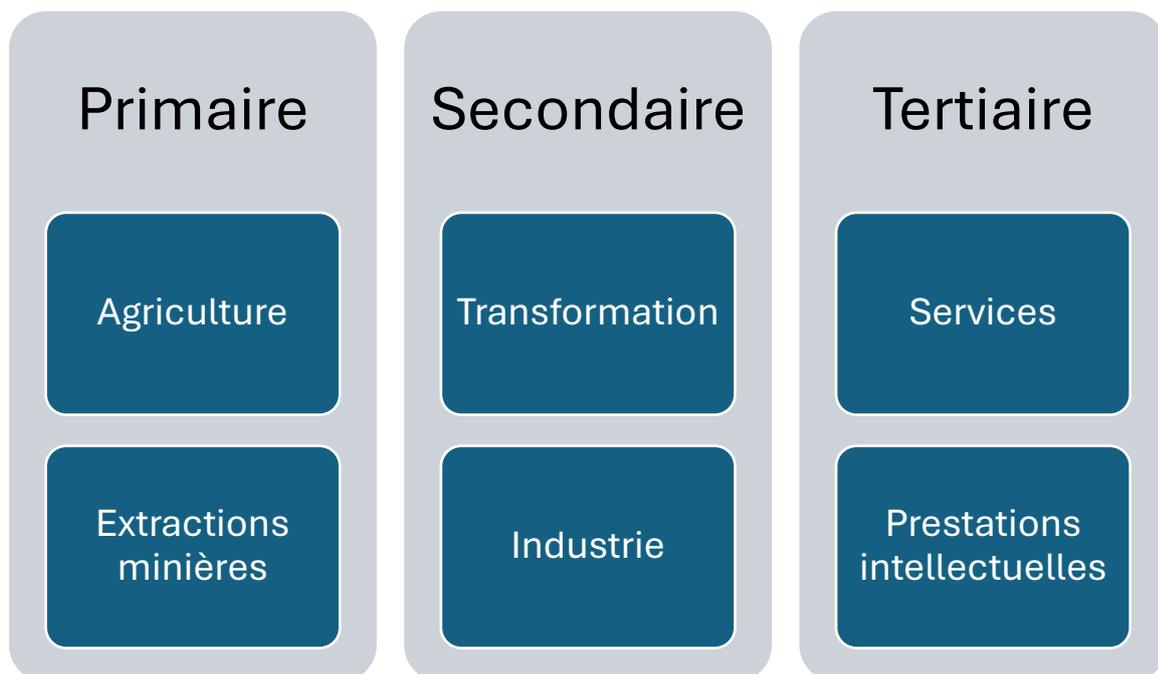
Je modélise cette étape 1 de la manière suivante :



1.1.1.2. Etape 2 : Le Projet

Le projet doit être clair et innovant. L'objet de sa création doit apporter des solutions concrètes aux enjeux économiques et sociaux contemporains, qui évoluent en permanence, du fait de la mondialisation.

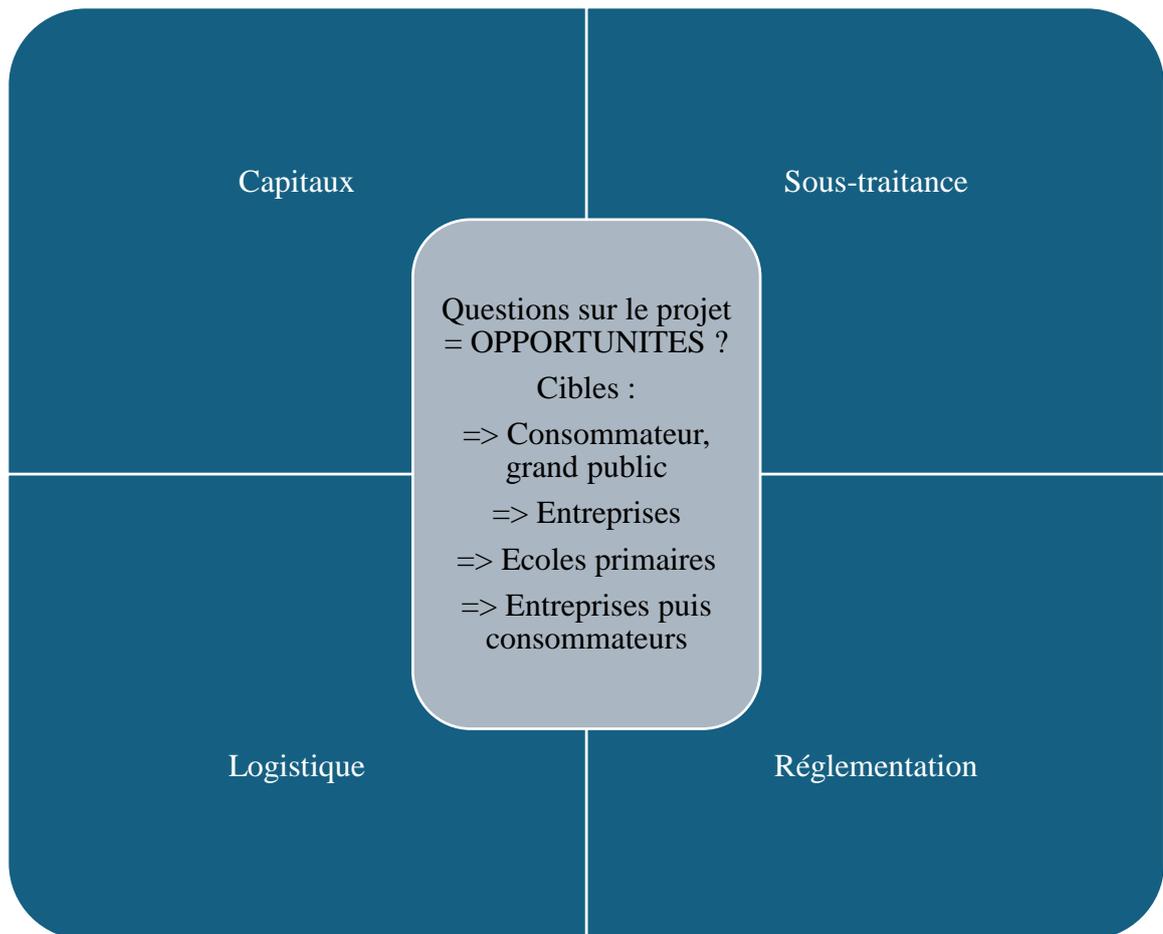
- 3 secteurs : primaire, secondaire et tertiaire



- Les types de projet



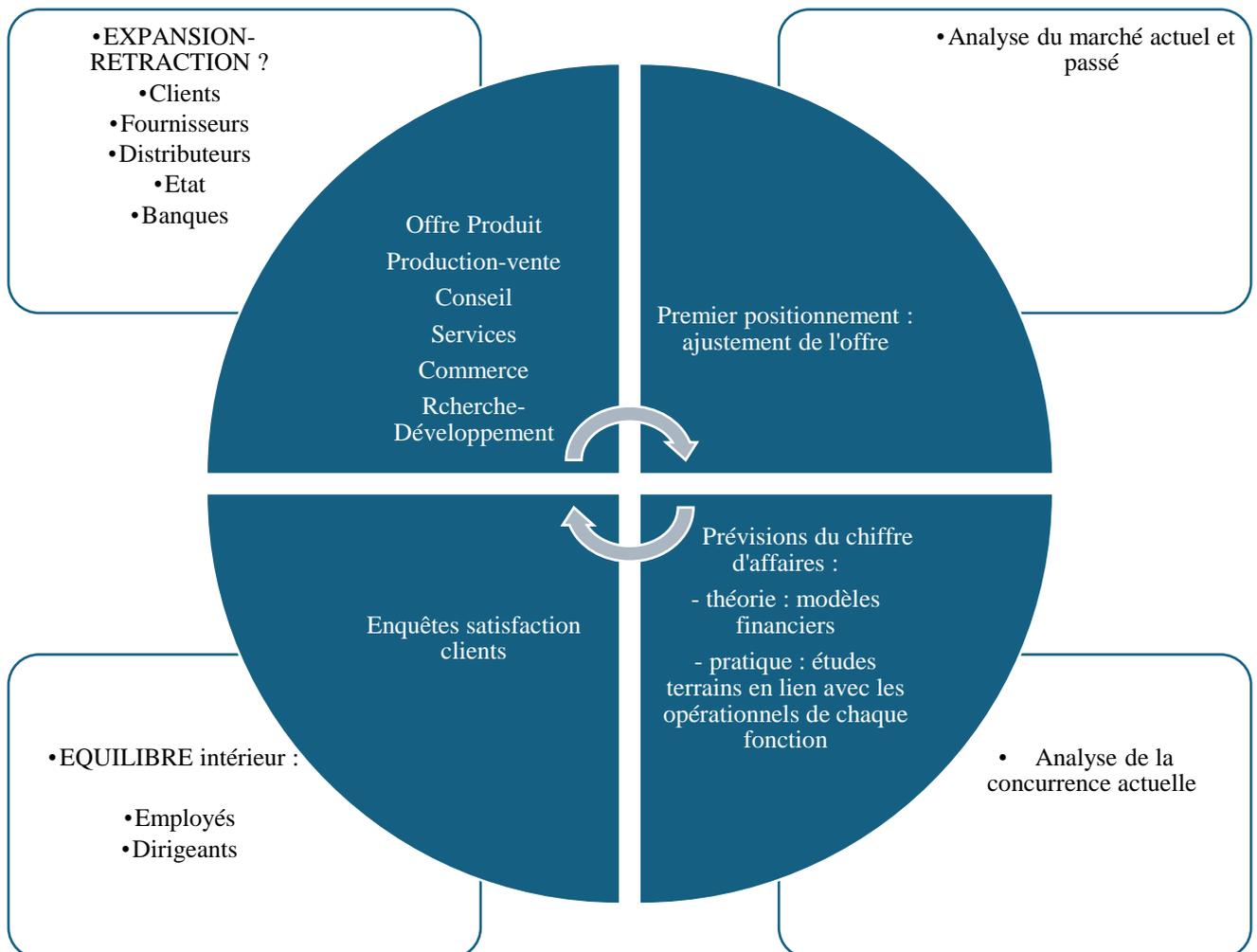
- Questionnements avant de se lancer : évitons le piège du labyrinthe



I.1.2. Choix lié aux parties prenantes : audit externe

I.1.2.1. Etape 3 : construire son « business model »

En voici la modélisation, empirique et rationnelle.



- Analyse du marché passé et actuel

Technologie	<ul style="list-style-type: none">• Technologie dominante, évolutions, coûts de Recherche et Développement• Protections industrielles et intellectuelles
Demande actuelle	<ul style="list-style-type: none">• Nature de la clientèle, motivations d'achat, panier moyen, fréquence d'achat
Etat du marché	<ul style="list-style-type: none">• Taille, taux de croissance, barrières à l'entrée, rentabilité moyenne, spécificités
Evolutions attendues	<ul style="list-style-type: none">• Clients, réglementation, distribution
Facteurs de croissance	<ul style="list-style-type: none">• Prix, qualité, innovation, garantie, esthétisme, marque
Produits de substitution	<ul style="list-style-type: none">• Type, chiffre d'affaires, prix, délais, innovations, pouvoirs de négociation
Réglementation	<ul style="list-style-type: none">• Lois, normes, réglementations européennes, menaces
Distributeurs	<ul style="list-style-type: none">• Nombre, mode de distribution, taille, chiffre d'affaires, prix, service
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">• Nombre, chiffre d'affaires, pouvoirs de négociation, qualité fournie, prix, délais, innovation

- Analyse de la concurrence actuelle

Concurrents directs

- Analyse : nombre, chiffre d'affaires, avantage concurrentiel, localisation géographique, ancienneté, taux de croissance, prix, qualité, innovation, forces et faiblesses
- Moyens financiers, techniques et commerciaux, agressivité commerciale

Concurrents indirects

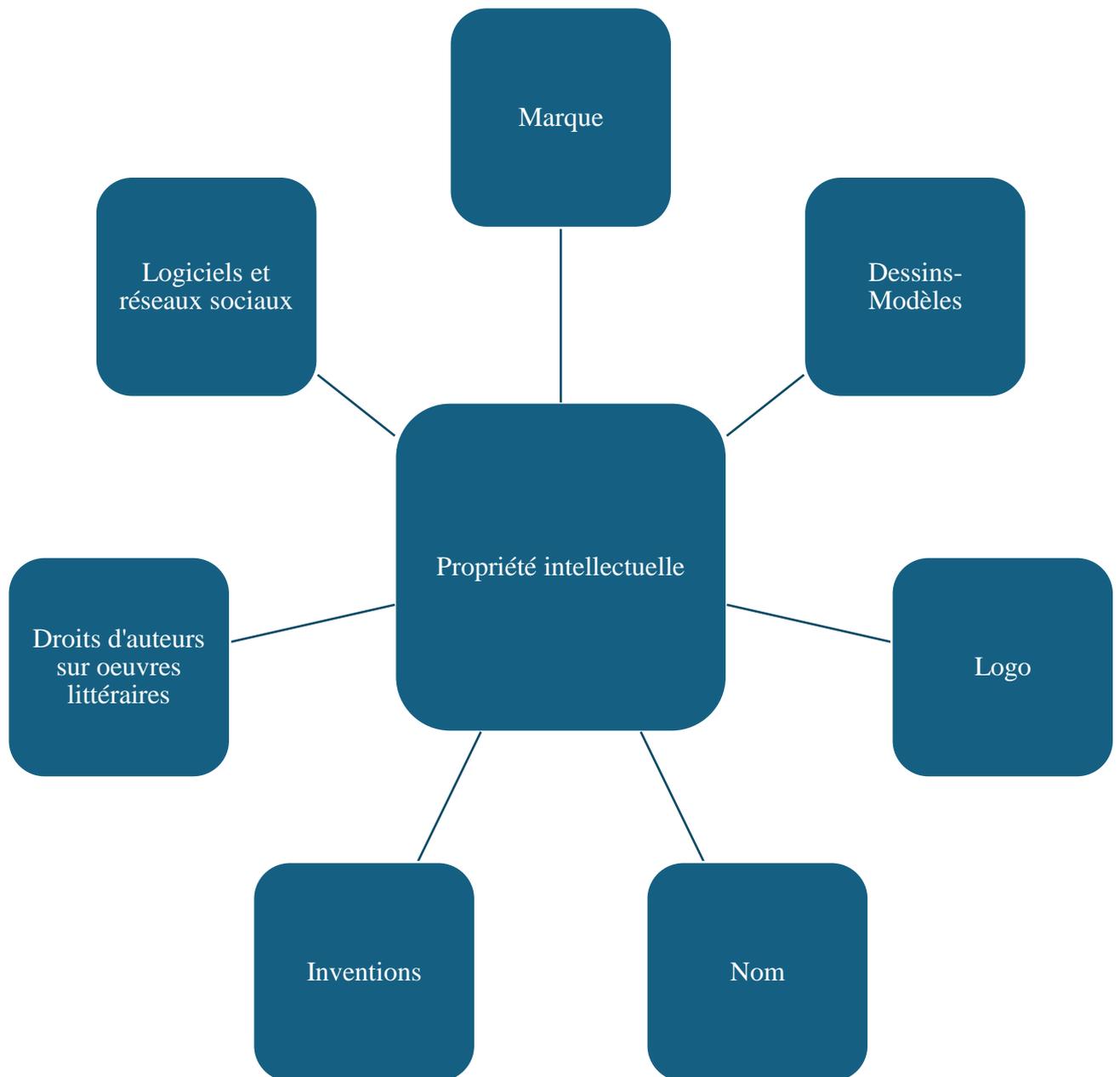
- Analyse : même critères que les concurrents directs
- Apportent une satisfaction produit similaire aux clients, mais peuvent venir d'autres secteurs d'activité => analyser le mode de fonctionnement de leur secteur originel

Concurrents "modèles"

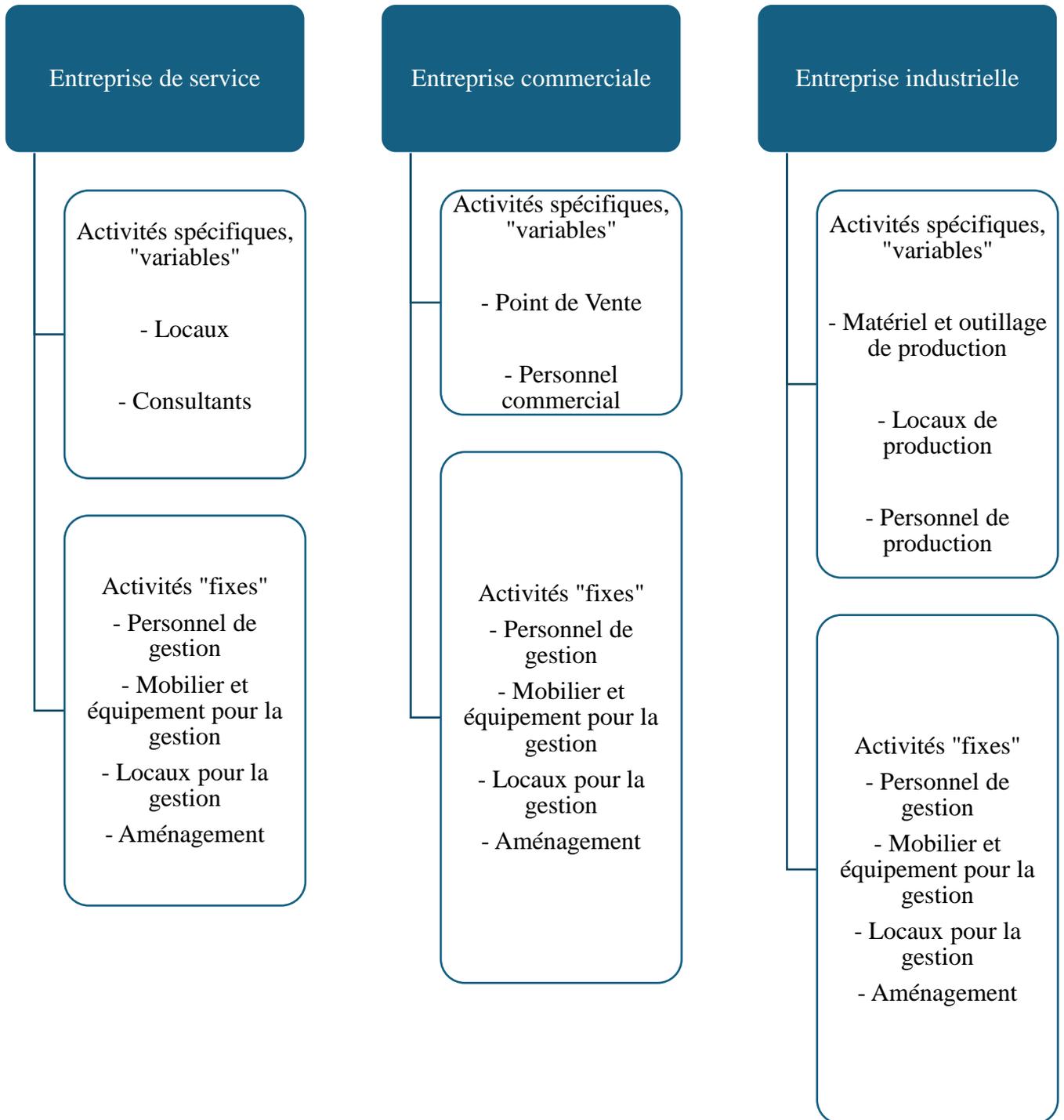
- Analyser les nouvelles pratiques : délais de livraison, innovation, satisfaction clients

I.1.2.2. Etape 4 : assurer sa protection

Je modélise...

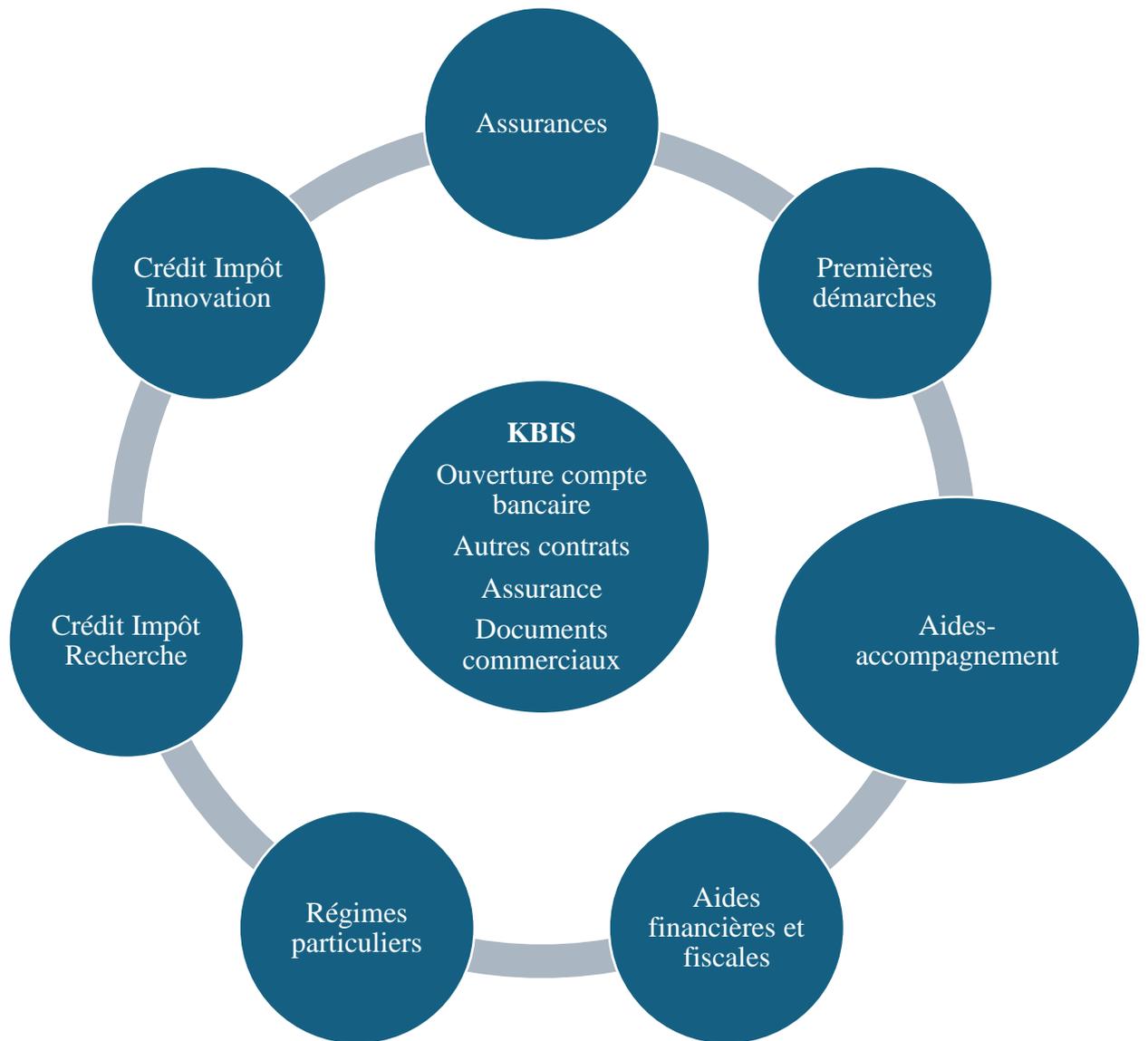


I.1.2.3. Etape 5 : choisir ses moyens d'action



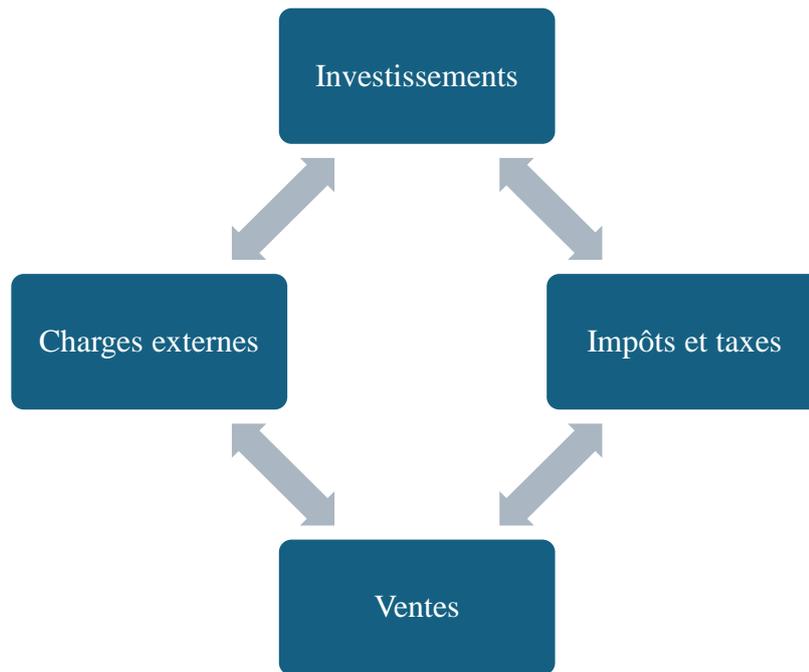
1.1.2.4. Etape 7 : s'organiser avant le démarrage

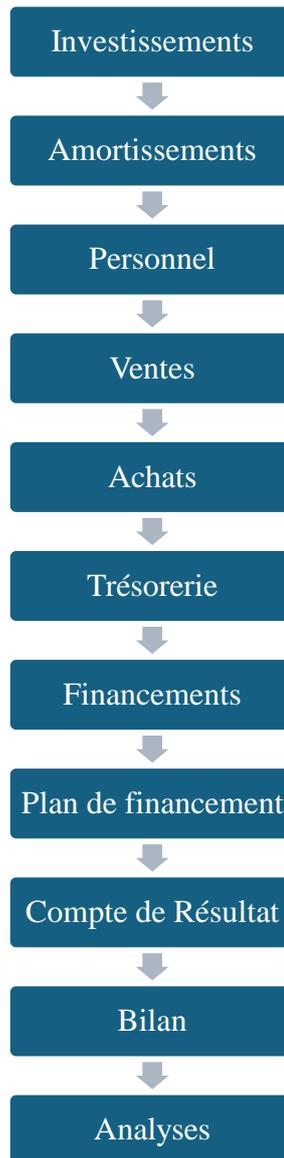


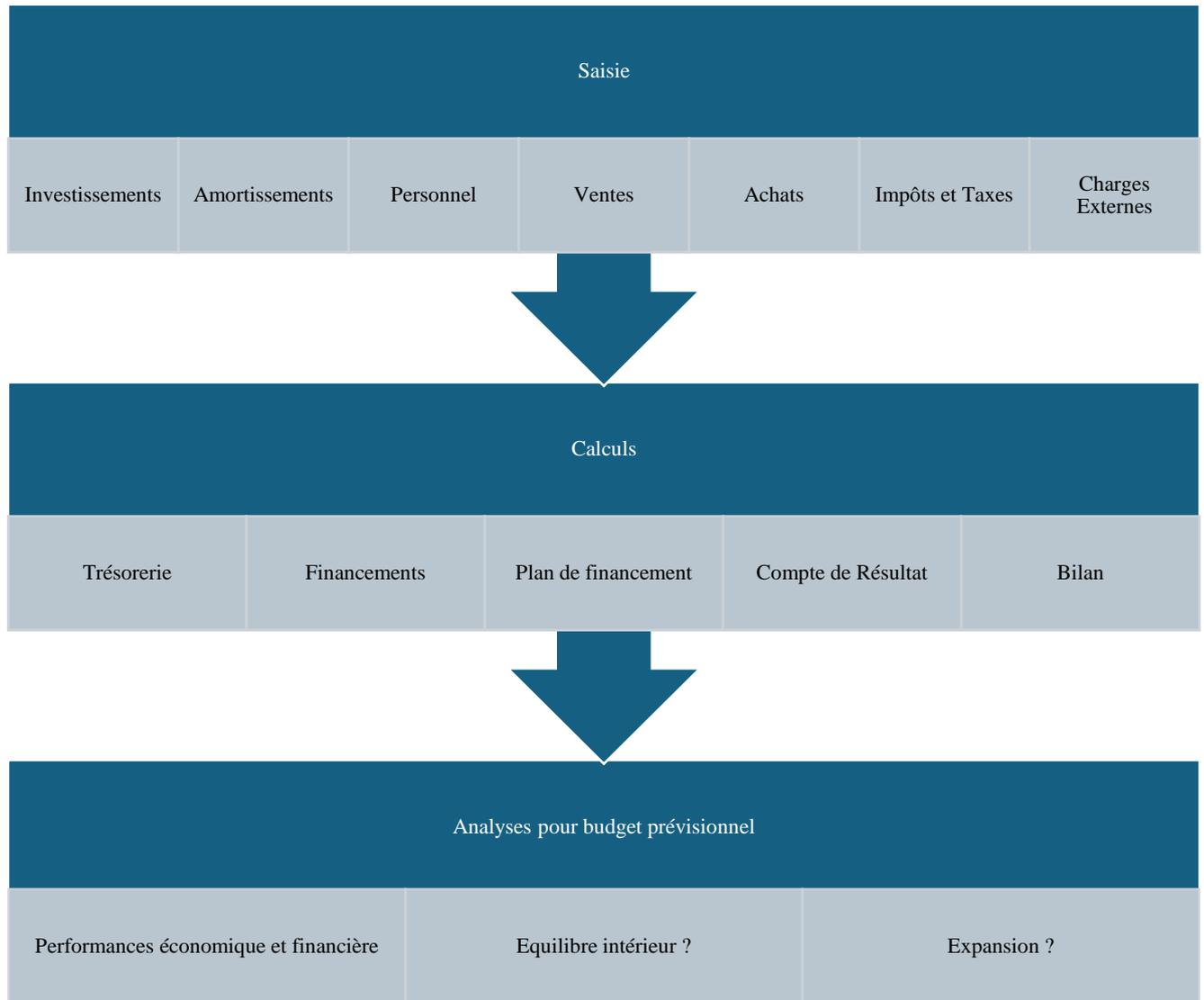


1.1.2.5. Etape 8 : faire ses prévisions pour le budget

Le contrôle de gestion traduit en termes financiers toute la vie de son entreprise, tous les choix faits concernant son avenir, grâce aux analyses de la performance commerciale et financière. Il permet de s'assurer de la rentabilité et de la viabilité de ses projets entrepreneuriaux.





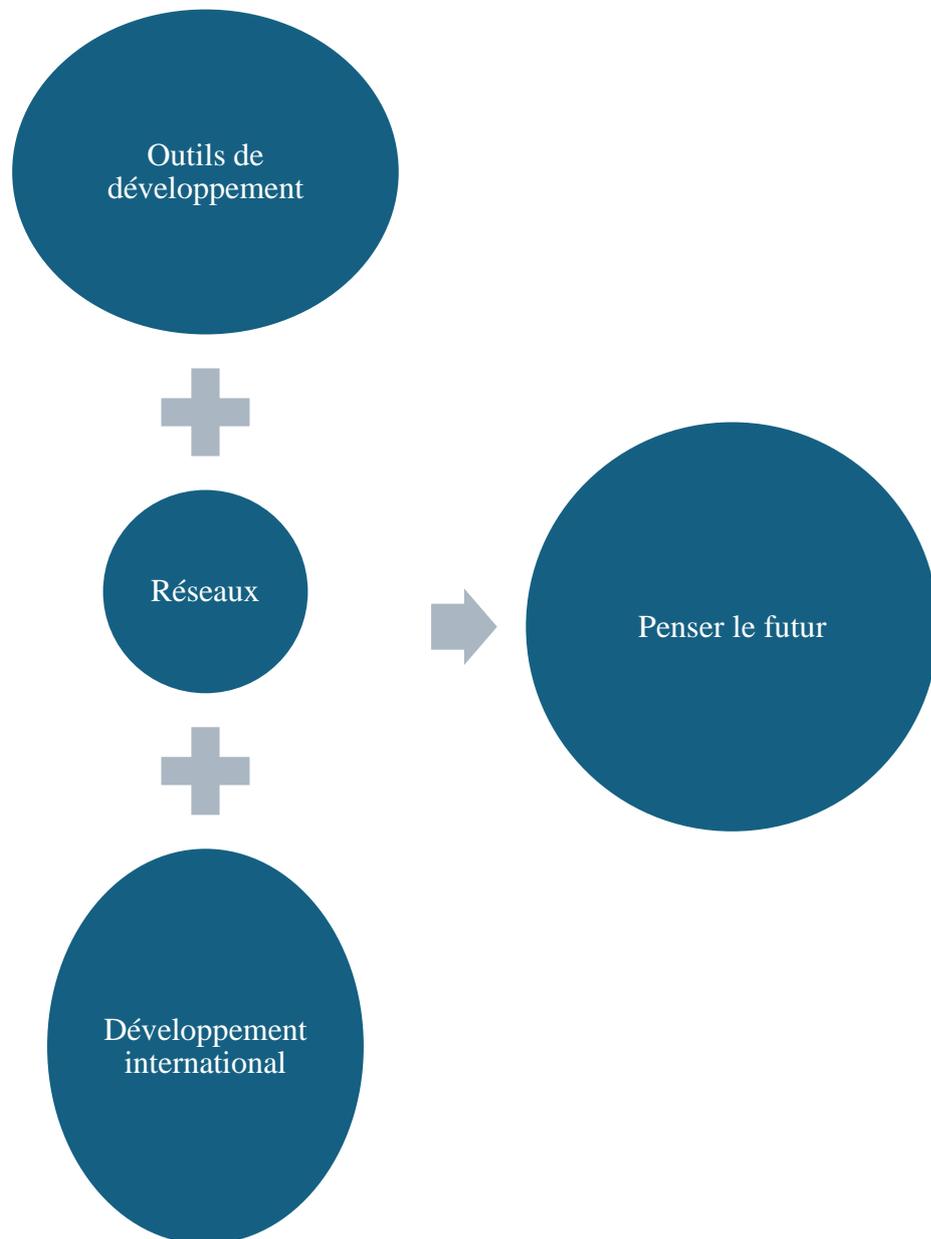


Nous détaillerons ces aspects financiers et opérationnels dans la deuxième partie :

« L'expansion, audit de l'existant : analyse financière et opérationnelle ».

I.1.2.6. Etape 9 : anticiper le futur

Un entrepreneur intelligent fait de petites choses de façon grandiose, à défaut de ne pas pouvoir faire de grandes choses.



I.2. Etape 6 : Choix de la structure juridique

Je tiens à souligner quatre points, avant de décrire les aspects juridiques de la création de sa PME.

- Comme un aliment nutritif, chaque structure juridique a ses avantages et ses inconvénients.
- Une PME se définit selon un critère de taille :

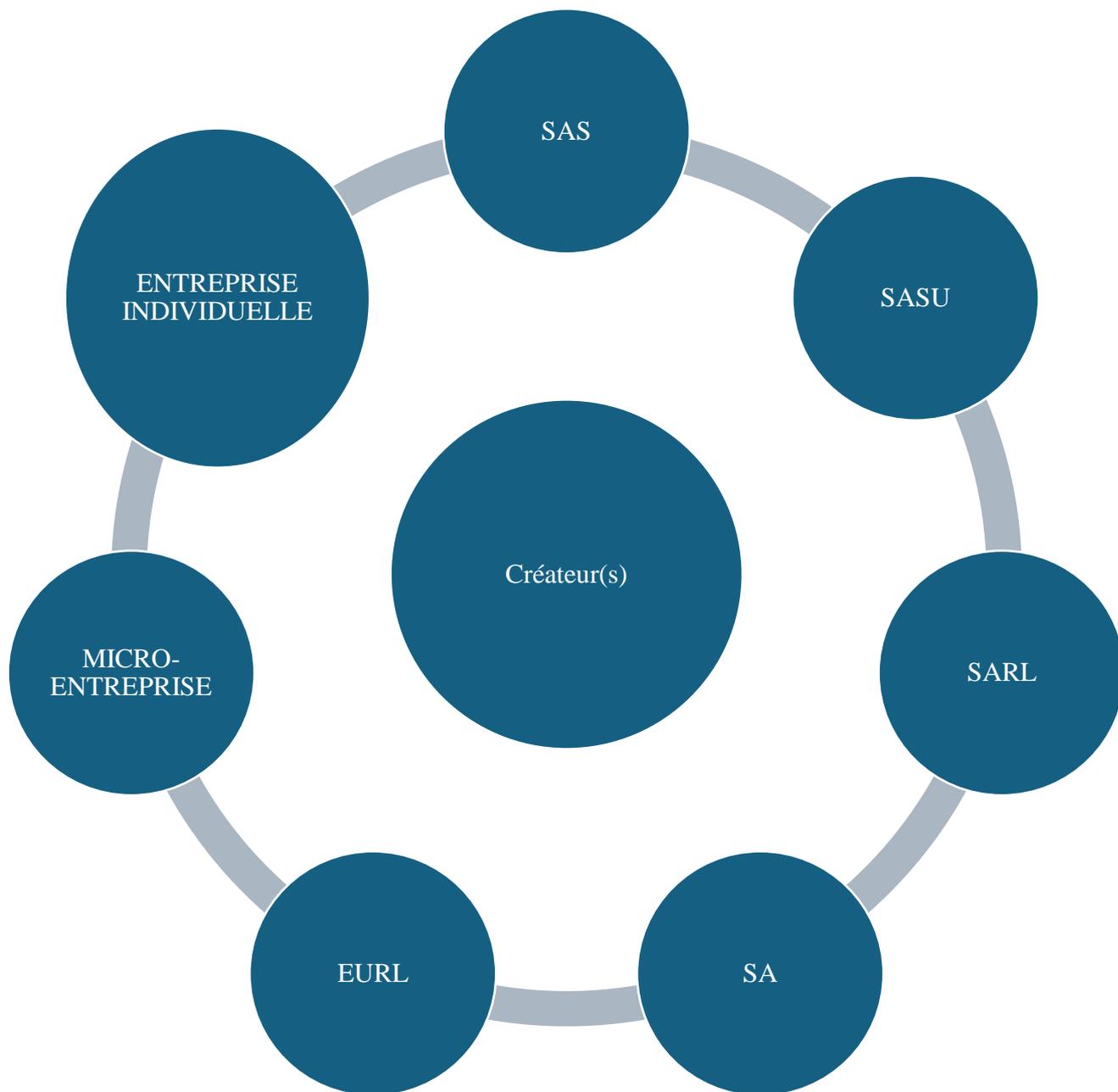
Très petites : < 20 salariés ;

Petites : 20 à 250 salariés ;

Moyennes : 250 à 5000 salariés ;

Grandes : >5000 salariés.

- Je vais me concentrer sur les informations essentielles, afin, cher lecteur, de ne pas vous décourager et de ne pas vous donner de migraine... Une surcharge cognitive est vite arrivée pour notre esprit, compte tenu de la complexité administrative française...
- Pour une création et une expansion de son entreprise, il convient d'allier souplesse de fonctionnement, efficacité et pérennité...



I.2.1. Entreprises et sociétés

Il y a 4 millions d'entreprises en France. 70% d'entreprises et 30% de sociétés.

Toutes les sociétés sont des entreprises mais toutes les entreprises ne sont pas des sociétés.

Définition et caractères d'une entreprise

- **Notion économique et sociale**

Une entreprise est un organisme social financièrement indépendant qui se propose de produire ou distribuer des biens et des services pour un marché donné.

Il y a trois composants indépendants :

- Des apporteurs de capitaux ;

- Les dirigeants ;

- les salariés.

Il y a des buts différents, le risque est la coalition de personnes. Les intérêts divergent.

Le but des managers est de faire en sorte que les salariés aient 1 sentiment d'appartenance (culture d'entreprise) : les salariés doivent répondre aux intérêts de l'entreprise.

- **Conception patrimoniale de l'entreprise**

L'entreprise n'est pas 1 notion juridique. La société est 1 notion juridique.

Toutes les entreprises ne sont pas des sociétés.

Le patrimoine de l'entreprise représente tous les actifs et tout ce qu'elle doit.

Toute personne de droit a 1 patrimoine.

Il existe 2 catégories de personnes, chacune a des droits et des obligations.

- Les personnes physiques ;

- Les personnes morales : groupement de personnes, considérées comme autonomes, sujets de droit (SARL, SA, EURL, associations, fondations, syndicats...).

La personne morale a 1 patrimoine autonome.

Le droit ne connaît que l'entrepreneur (personne physique= entreprise individuelle) ou personne morale (la société).

Un patrimoine n'a pas de frontières en France. Une dette non financée peut faire que les créanciers se servent sur les actifs de l'entreprise individuelle.

La responsabilité de l'entrepreneur individuel est illimitée.

On peut isoler les biens personnels par un acte notarié, rendre les biens professionnels insaisissables, suite à une loi de 2008.

L'entreprise n'est pas 1 personne morale.

- **Deux critères de l'entreprise**

- Exercice d'une activité avec trois conditions : de façon autonome (une succursale n'est pas une entreprise), activité répétée et à caractère économique (à la différence de commercial). L'activité économique ne se traduit pas que par la recherche de profits (les activités hospitalières constituent une activité économique) ;
- Existence de moyens : minimum capital+ travail. L'entreprise est une unité économique disposant d'un minimum d'autonomie de décision et créatrice de richesse (Valeur ajoutée...).

Classification des entreprises

- **Selon la structure juridique**

2 possibilités :

- Entreprise unipersonnelle

. Entreprise individuelle

Sans aucune forme juridique. Danger pour l'entrepreneur (tout est mélangé). Inconvénient fiscal (IR peut monter à 42% alors que IS à 1/3).

+ inconvénient social (couverture sociale moindre et plus onéreuse, et retraite non garantie).

+ directement responsable des fautes de gestion.

. EURL

Une personne morale : 1 associé. Division des risques.

L'EURL n'a pas eu de succès car les entrepreneurs individuels ne connaissent pas les avantages de cette forme juridique.

La SASU est une société par action simplifiée unipersonnelle.

- L'entreprise sociétaire

Trois caractéristiques :

- des apports : en numéraire (argent), en industrie (compétences, ne rentrant pas dans le capital) ou en nature ;
- Volonté de s'associer (affectio societatis) ;
- Partage des risques.

- Selon l'activité

Trois secteurs : primaire, secondaire et tertiaire.

Primaire : agriculture, extractions minières...

Secondaire : transformation (industrie).

Tertiaire : services.

- Selon la taille

Très petites entreprises (TPE) : < 20 salariés.

Petites entreprises : 20 à 250 salariés.

Moyennes entreprises : 250 à 5000 salariés.

Grandes entreprises : >5000 salariés.

En France, le patrimoine n'a pas de frontière. Il n'y a pas de division des risques dans une entreprise, contrairement aux personnes morales. L'unité du patrimoine suppose que toute personne de droit dispose d'un patrimoine.

L'entreprise n'est pas un sujet de droit, elle n'a pas de patrimoine.

Il y a une confusion entre patrimoine et personne.

L'EURL est une exception car il y a une division des risques. L'EURL est une personne morale, donc elle possède un patrimoine autonome.

Nous allons nous concentrer sur les **sociétés à taille humaine** (les TPE et PME : entre 1 et 5000 salariés).

Les différents types de société

Créer une société implique :

- Une dénomination sociale ;
- Un siège ;
- L'apport de capital social ;
- La désignation des dirigeants ;
- La consignation des statuts ;
- Distinction entre les biens de la société et ceux des dirigeants.

Sociétés commerciales	Sociétés civiles
SARL/ EURL (responsabilité limitée)	SCI (société civile immobilière)
SA (société anonyme)	SCP (société civile professionnelle)
SAS/SASU (société par action simplifiée)	SCM (société civile de moyens)
SNC (société en nom collectif)	SEL (société d'exercice libéral) : hybride
Sociétés en commandite (SCA,SCS)	SEP (société en participation) : hybride

Même si son objet civil est ponctuel, l'entreprise commerciale est soumise aux règles commerciales.

Le droit privé s'applique. Le tribunal correctionnel est le tribunal de commerce (tribunal compétent).

L'entreprise n'a pas de personnalité morale. La société a une personne morale.

Enjeux actuels relatifs à la contractualisation :

- SAS : liberté des associés dans la rédaction des statuts ;
- Gouvernance d'entreprise : donner du pouvoir aux actionnaires minoritaires face aux dirigeants, donner de meilleures informations ;
- Décapitalisation= les sociétés n'ont plus besoin de capital défini au départ ;
- Simplification= coûts de création faibles, moins de formalités.

Les types de société : SARL, EURL, SNC, SCS, SCA, SA, SAS, SASU ont pour objet d'exercer une activité commerciale.

Les SCP (sociétés civiles professionnelles) et SEL (sociétés d'exercice libéral) exercent une activité professionnelle.

D'autres ont pour objet de faciliter l'exercice de l'activité de leurs membres : le GIE, la société civile de moyen (SCM) qui regroupe des membres de professions libérales dans le but de partager des moyens (locaux...) et donc de réaliser une économie.

Les EURL/SARL et SAS/SASU sont des sociétés s'adaptant à tous les types de projets.

Les SA et SAS s'adaptent aux projets innovants, start up ou nécessitant des capitaux importants.

Les SEL, SCP exercent une profession libérale réglementée (avocats, notaires, médecins).

Les SCM, GIE facilitent l'exercice de l'activité professionnelle de leurs membres.

La société civile a des domaines d'activité : l'agriculture, les professions libérales, l'immobilier et les activités intellectuelles. La SCM (société civile de moyens) est une structure juridique réservée aux professions libérales et dont l'objet est la fourniture de moyens matériels (locaux, personnel, matériel) à ses membres, afin de faciliter l'exercice de leur profession.

Cette société ne permet pas l'exercice de l'activité. Les associés mettent en commun certains moyens d'exploitation de leur activité afin d'en réduire le coût. Ils conservent une indépendance dans leur profession.

Les sociétés civiles professionnelles (SCP) permettent d'exercer en commun une profession libérale réglementée.

La société européenne (SE) peut exercer ses activités dans les Etats membres de l'UE sous une forme juridique régie par le droit communautaire. Quand elle est créée en France, le droit français s'applique. La création d'une structure juridique dans un autre Etat membre pour l'exercice d'une activité économique n'est donc plus nécessaire. Le siège social de la SE peut être transféré dans 1 autre Etat membre de l'UE, sans création d'une nouvelle structure.

La SEP n'est pas immatriculée au registre du commerce et des sociétés. Elle n'a pas de personne morale. Elle est de nature civile ou commerciale selon que son objet est civil ou commercial.

La SEP est créée pour une durée déterminée ou indéterminée : réalisation d'une opération en commun (achat ou revente d'un lot de tableaux), lancement d'une activité, rapprochement d'entreprises ou de professionnels libéraux. Les associés choisissent ce statut pour ne pas révéler leur association au tiers. La Recherche et développement est souvent adaptée pour la SEP.

La création d'un GIE (groupe d'intérêt économique) ne renvoie pas à la création d'une entreprise. Cela permet le développement d'entreprises déjà existantes. Il permet à plusieurs entreprises préexistantes de se regrouper pour faciliter et développer leur activité économique, tout en conservant leur indépendance.

Analyse générale : les sociétés commerciales

- La SCS est peu utilisée. Cette situation est liée à la responsabilité indéfinie et solidaire supportée par les commandités. Elle permet à des personnes (commanditaires) de participer au développement d'une entreprise commerciale sans pour autant devenir commerçantes.
- La SCA est délaissée au profit d'autres (SARL, SAS). C'est dû à la lourdeur de son fonctionnement (2 catégories d'associés aux statuts différents (commandités, commanditaires)). De plus, la responsabilité indéfinie et solidaire des associés commandités est une critique, même si cela favorise l'obtention de crédits en faveur de la société. Ses avantages : arme anti-OPA pour les sociétés cotées et elle permet de concilier les intérêts de 2 catégories de personnes, celles aspirant à la réalisation d'un profit (les commanditaires), et celles qui veulent gérer la société (les commandités).
- La SARL est la plus répandue. Elle limite la responsabilité des associés. Elle s'adapte à beaucoup de situations. Société passe partout.
- L'EURL est une SARL constituée d'un seul associé. Mêmes règles qu'une SARL. Permet de protéger le patrimoine privé du dirigeant. Il démarre seul, mais il peut s'ouvrir à l'arrivée d'autres associés. Il passera en SARL, simplement.
- La SA est une société de capitaux. Elle rassemble des personnes qui peuvent ne pas se connaître et dont la participation est fondée sur les capitaux qu'ils ont investis dans l'entreprise. Elle concerne les projets importants. La SA peut être dotée d'un CA et d'un PDG, ou être dirigées par un CS et un directoire.
- La SNC est une société moins répandue que la SARL et la SA, en raison de la responsabilité solidaire et indéfinie qui pèse sur les associés. Elle convient surtout aux porteurs de projet désirant créer une « société fermée » composée uniquement de personnes en qui ils ont confiance. Les parts sociales ne peuvent être cédées, même entre associés, que si les associés le décident à l'unanimité.
- La SAS ne peut pas faire d'offres au public de titres financiers. Elle donne une grande souplesse de fonctionnement et la possibilité pour les associés d'aménager dans les statuts des conditions de leur entrée et de leur sortie de la société. La responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports.

I.2.2. Critères de choix de sa structure juridique

STRUCTURES JURIDIQUES ET CRITERES DE CHOIX
--

Pour résumer, on distingue deux grandes familles :

Entreprise : entreprise individuelle, auto-entreprise, Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée (EIRL → l'entrepreneur va affecter une partie de son patrimoine à son activité) ;

Société : la différence avec l'entreprise est que la société crée une personne morale indépendante. On peut les diviser en :

- **Sociétés civiles** : les activités civiles sont celles qui ne sont pas commerciales. L'enseignement, l'agriculture sont des activités civiles.
 - Sociétés de droit commun → 2 associés minimum, pas de maximum, les 3 types d'apports sont autorisés. Une société civile doit avoir un objet civil. Les associés doivent avoir une responsabilité indéfinie et conjointe. La société est administrée par un gérant et les statuts sont assez libres quant à ses modes de nomination et de révocation ;
 - S.C.P ;
 - S.C.M. (Société Civile de Moyens → réservée aux professionnels libéraux et permet la mutualisation de moyens) ;
 - Société Civile de Gestion (ex : gestion immobilière) ;
 - Société Civile de Ventes ;
 - S.E.L. Société d'Exercice Libéral.
- **Sociétés commerciales** :
 - E.U.R.L (SARL avec un seul associé) ;
 - S.A.R.L. → 2 associés minimum, 100 maximum, apports numéraires, en nature et en industrie, capital social déterminé librement par les statuts, son activité peut être civile ou commerciale. Il ne peut y avoir qu'un seul gérant personne physique ;
 - S.A.S ;
 - S.A.S.U → l'objet peut-être civil ou commercial. Si la SAS/SASU disparaît, on perd ce que l'on a apporté. Les actionnaires sont responsables à hauteur de leur participation. Très faiblement réglementée, elle permet d'insérer des clauses visant à favoriser la cohésion actionnariale ;

- S.A → minimum 2 actionnaires, pas de maximum. Apport en numéraire et en nature uniquement. Le capital social minimum est de 37.000€. Une SA peut être administrée de 2 manières différentes : la SA classique et la SA dualiste (→ Un directoire et un Conseil de surveillance, le directoire est composé de 2 à 5 personnes, le Conseil de Surveillance de 3 à 18 membres) ;
- S.C.A. → il y a 1 commandité (soumis au régime légal de la SNC, il doit avoir la capacité commerciale et est responsable indéfiniment et solidairement, ne peut qu'apporter en industrie) et 3 commanditaires au minimum (apports identiques à la SA). Le capital social minimum est de 37.000€. La société peut faire l'objet de cotation boursière. Le gérant est obligatoirement un commandité. Les statuts peuvent prévoir que la nomination du gérant ou sa révocation ne pourront être obtenues qu'avec l'unanimité des associés commandités. Il peut-aussi être prévu que les modifications statutaires se feront avec cette même unanimité. Le contrôle capitalistique n'assure pas le contrôle directionnel ;
- S.N.C. (Société en Nom Collectif) → 2 associés minimum, les 3 types d'apports sont autorisés, aucun capital minimum. Les associés ont une responsabilité indéfinie et solidaire. Le gérant de la SNC n'engage la société que dans les actes qui entrent dans l'objet social.

CRITERES DE CHOIX

On part de l'analyse économique du projet pour lequel on adapte un cadre légal.

2 critères de choix :

- **Des critères objectifs** : Quel est le capital social exigé pour chaque type de société ? Quelle est la délimitation de la responsabilité des associés ? Quel est le statut social et fiscal des dirigeants ?
- **Des critères subjectifs** : On veut renforcer, dès le départ, la crédibilité de l'entreprise. On souhaite lui donner un cadre juridique compatible avec ses perspectives de développement.

La SA ou SAS sont mieux perçues, le nombre d'associés et leur capital sont souvent plus importants. Ce qui donne confiance. La présence d'un CAC peut rassurer les partenaires.

Quel est le nombre d'associés requis ?

- EURL= 1 associé (personne physique ou morale) ;
- SARL= 2 associés minimum, 100 maximum ;
- SA : 2 associés minimum, pas de maximum ;
- SAS/SASU : 2 associés minimum pour la SAS, 1 pour la SASU.

Quel est le montant minimal du capital ?

- EURL et SARL : librement fixé par l'associé, en fonction de la taille, de l'activité et des besoins en capitaux. 20% des apports en espèces sont versés au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans ;
- SA : 37 000 euros minimum. 50% des apports en espèces sont versés au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans ;
- SAS/SASU : librement fixé par les associés, en fonction de la taille, de l'activité et des besoins en capitaux. 50% des apports en espèces sont versés au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans ;
- SNC : librement fixé par les associés en fonction de la taille, de l'activité et des besoins en capitaux. Les apports en espèces sont versés intégralement ou non à la création ;
- Association : pas de capital social. Elle perçoit des cotisations de ses membres, des subventions et des dons.

Qui dirige l'entreprise ?

Je résume cet aspect dans le tableau de synthèse des critères de choix de sociétés.

Responsabilité de l'associé

- EURL et SARL : responsabilité limitée aux apports, sauf s'il a commis des fautes de gestion ou accordé des cautions à titre personnel ;
- SA/SAS/SASU : responsabilité limitée aux apports ;
- SNC : associés responsables indéfiniment, sur l'ensemble de leurs biens personnels et solidairement ;
- Association : absence de responsabilité des membres non dirigeants.

Responsabilité des dirigeants ?

Pour toutes les structures juridiques, il y a responsabilité civile et pénale du dirigeant.

Quel est le mode d'imposition ?

- EURL : pas d'imposition au niveau de la société. L'associé unique est imposé au niveau de l'IRPP (Bénéfices industriels et commerciaux et non commerciaux). L'EURL peut opter pour l'IS ;
- SARL : soumise à l'IS. Dans la SARL de famille, on peut opter pour l'IR. Pour les SARL de moins de 5 ans, une option pour l'IR est possible ;
- SA : soumise à l'IS. Pour les SA de moins de 5 ans, une option pour l'IR est possible ;
- SAS/SASU : soumises à l'IS. Pour les SAS de moins de 5 ans, une option pour l'IR est possible sous certaines conditions ;
- SNC ; pas d'imposition au niveau de la société. Chaque associé est imposé personnellement sur sa part de bénéfices au titre de l'IR (dans les BIC). Elle peut opter pour l'IS ;
- Associations : si elles réalisent des bénéfices dans un but lucratif, et sont assujetties à la TVA, elles sont soumises à l'IS au taux normal. Les associations sans but lucratif dont les recettes ne dépassent pas 60 000€ par an, sont exonérées d'impôts : IS, TVA...

Régime social des dirigeants

- EURL : si gérant est associé unique, régime des travailleurs non salariés. Si le gérant est un tiers, salarié assimilé ;
- SARL soumise à l'IS : pour les gérants minoritaires ou égalitaires, assimilés salariés. Pour les gérants majoritaires, travailleurs non salariés ;
- SA soumise à l'IR : président assimilé salarié.

La désignation du CAC est-elle obligatoire ?

- SA : oui ;
- SAS, SASU : non sauf si des conditions sont remplies ;
- SARL et SNC : dépend de certaines conditions.

Comment transmettre l'entreprise ?

- EURL/SARL : par cession de parts sociales ;
- SA/SAS/SASU : par cession d'actions sauf clause contraire des statuts ;
- SNC : par cessions de parts à l'unanimité des associés.

SYNTHESE DES CRITERES DE CHOIX DE SA STRUCTURE JURIDIQUE POUR ASSURER UNE CREATION EFFICACE ET UNE EXPANSION VERS SON INFINI

Critères de choix	SARL	EURL	SA	SAS	SASU	MICRO-ENTREPRENEUR	ENTREPRISE INDIVIDUELLE
Nombre d'associés	Minimum 2. Maximum 100 Personnes physiques ou morales.	1. Personne physique ou morale	2 minimum	Plusieurs	1	Entreprise Individuelle	Entreprise Individuelle
Direction de l'entreprise	Gérant(s) personne(s) physique(s) (associés ou tiers)	Unique associé ou le tiers	Conseil d'administration de 3 à 18 associés. Président désigné par le CA parmi ses membres et directeur général nommé pour représenter la société.	Détermine dans les statuts son organisation et nomme un président.	Détermine dans les statuts son organisation et nomme un président.	Entreprise individuelle. Conditions de création : . Immatriculation au Registre des Métiers ou Registre du Commerce et des sociétés (RCS) . Entreprise individuelle relevant du régime fiscal de la micro-entreprise. Ne doit pas dépasser un chiffre d'affaires annuel de 188 700€ HT pour une activité commerciale et de 77 700€ HT pour les prestations de services.	Entrepreneur responsable de son entreprise. Son patrimoine professionnel sert de garantie vis-à-vis des créanciers.

Critères de choix	SARL	EURL	SA	SAS	SASU	MICRO-ENTREPRENEUR	ENTREPRISE INDIVIDUELLE
Régime social du dirigeant	Si dirigeant minoritaire (moins de 50% du capital détenu) : régime général de la Sécurité Sociale des salariés Si dirigeant majoritaire : régime social de travailleur non salarié	Régime social du gérant unique associé : travailleur non salarié Si gérant tiers : assimilé salarié.	DG : régime général de la Sécurité Sociale des salariés	Président : régime général de la Sécurité Sociale des salariés	Président : régime général de la Sécurité Sociale des salariés	Régime social et fiscal simplifié	Régime social des travailleurs indépendants.
Prise de décision du gérant	Représente l'entreprise. Le gérant prend les décisions courantes. Les décisions stratégiques doivent être approuvées par les autres associés.	Représente l'entreprise. Le gérant prend toutes les décisions.	DG représente l'entreprise.	Président représente l'entreprise.	Président représente l'entreprise.	Entrepreneur	Entrepreneur

Critères de choix	SARL	EURL	SA	SAS	SASU	MICRO-ENTREPRENEUR	ENTREPRISE INDIVIDUELLE
Imposition	IS	IRPP (option pour l'IS)	IS	IS	IS	Taux de cotisation et d'impôt sur le revenu fixé définitivement (option de prélèvement libératoire forfaitaire) à : 13,8% pour une activité commerciale, 23,7% pour une activité de services et 24,2% pour une activité libérale (architecte) Bénéficie de la franchise en base de TVA pour une partie de son activité.	Régime fiscal : impôt sur le revenu (Bénéfices industriels et commerciaux, non commerciaux ou agricoles) ou option pour l'IS.
Libération du capital	Peut être libéré progressivement. Création : minimum 1/5 Solde : en une ou plusieurs fois dans un délai de 5 ans.	Peut être libéré progressivement. Création : minimum 1/5 Solde : en une ou plusieurs fois dans un délai de 5 ans.	Montant libre (minimum : 37 000€ dont 50% libérés à la création)	Montant libre (50% libérés à la création, solde avant 5 ans)	Montant libre (50% libérés à la création, solde avant 5 ans)	Aucun capital minimum requis.	Aucun capital minimum requis.
Commissaire aux comptes	Pas obligatoire (sauf sous certaines conditions)	Pas obligatoire (sauf sous certaines conditions)	Obligatoire	Libre choix	Libre choix	Pas d'états financiers	Pas d'états financiers

Critères de choix	SARL	EURL	SA	SAS	SASU	MICRO-ENTREPRENEUR	ENTREPRISE INDIVIDUELLE
Responsabilité du dirigeant	Responsabilité civile et pénale du dirigeant. Responsabilité des associés limitée à leurs apports (sauf faute de gestion)	Responsabilité civile et pénale du dirigeant. Responsabilité des associés limitée à leurs apports (sauf faute de gestion)	Responsabilité civile et pénale du dirigeant. Responsabilité des associés limitée à leurs apports (sauf faute de gestion)	Responsabilité civile et pénale du dirigeant. Responsabilité des associés limitée à leurs apports (sauf faute de gestion)	Responsabilité civile et pénale du dirigeant. Responsabilité des associés limitée à leurs apports (sauf faute de gestion)	Responsabilité civile et pénale de l'entrepreneur.	Responsabilité civile et pénale de l'entrepreneur.
Cession de parts sociales/actions	Parts sociales : Possible	Parts sociales : Possible	Actions : Possible	Actions : Possible	Actions : Possible	Transmission possible	Transmission possible

Les règles de constitution communes à toutes les sociétés

- **Les conditions de fond**

Comme tout contrat, la société doit obéir aux 4 conditions de validité des contrats de l'article 1108 du code civil.

- Capacité : contrat de travail à 16 ans. Les majeurs incapables peuvent être représentés si présence du tuteur. La tutelle est le régime de protection le plus grave ;
- consentement : non vicié ;
- objet : licite et possible. L'objet d'une société est son activité ;
- Cause : raison du contrat.

Le contrat de société doit être écrit (statuts).

Des conditions spécifiques résultant de la définition du contrat de société, données par l'article 1832 du code civil, doivent être remplies : « la société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager des bénéfices ou de profiter de l'économie qui pourrait en résulter. Elle peut être instituée dans les cas prévus par la loi par l'acte de volonté d'une seule personne. Les associés s'engagent à contribuer aux pertes. »

Les associés

Aspect qualitatif :

. Les personnes physiques :

- Les mineurs peuvent être associés dans n'importe quelle société. Le mineur même émancipé ne peut pas être commerçant et ne pourra donc pas être associé en nom (dans une SNC).

Le commerçant remplit certains critères, il doit avoir 18 ans.

La SNC est composée d'associés commerçants.

- les époux : on peut s'associer seul ou avec son conjoint dans n'importe quelle société, sauf s'il met en péril les intérêts familiaux.

- les étrangers : ils peuvent être associés dans toutes les sociétés sous réserve d'obtention d'une carte de résident à l'exception des ressortissants de l'UE, d'Andorre, de Monaco et d'Algérie. Ce document n'est pas nécessaire pour l'étranger associé dans une société dont la responsabilité est limitée aux apports.

L'équilibre global et la gestion d'une PME aujourd'hui : de la création à l'expansion

- les incompatibilités : certaines professions avec la qualité d'associés d'une SNC supposant la qualité de commerçant (fonctionnaires, avocats, notaires, architectes).
- le cas des interdits : vol, abus de confiance, escroquerie, délit d'initiés, ABS... : ne peuvent être associés d'une SNC. Les faillis ne peuvent pas non plus.

. Les personnes morales peuvent être associées dans une SARL ou SA, SNC, SAS.

- Personnes morales de droit privé : associations, syndicats, sociétés civiles ou commerciales ;
- Personnes morales de droit public : Etat (peut être actionnaire d'une société), collectivités territoriales, établissements publics.

Les apports

Ce sont les biens dont les associés transfèrent la propriété ou la jouissance à la société et en contrepartie desquelles ils reçoivent des parts ou des actions.

- L'apport en numéraire : apport d'argent en montant libre ou apport fait par compensation avec une créance ou par incorporation de réserves.

La Souscription est la promesse d'apport.

La Libération est le versement effectif.

- L'apport en nature : apport de tout bien meuble ou immeuble corporel ou incorporel susceptible d'une évaluation pécuniaire et pouvant être exploité commercialement.

Même dans l'hypothèse où le Commissaire aux apports est obligatoire, les associés pourront écarter son évaluation et retenir la leur dans les statuts.

- L'apport en industrie : compétences. Mise à disposition de son travail, connaissances techniques, savoir-faire à la société. Ils ne concourent pas à la formation du capital.

La part de l'apporteur en industrie est égale à celle de l'associé qui a le moins apporté sauf clause statutaire contraire.

La participation au résultat

Les contributions aux pertes concernent les rapports entre les associés. Les dettes impliquent un rapport avec les créanciers. C'est la société en tant que personne morale qui paie les dettes.

L'afectio societatis

C'est la volonté des associés de collaborer sur un pied d'égalité.

Elle sert à distinguer le contrat de société et le contrat de travail.

- **Les conditions de forme**

- **Rédaction des statuts**

Selon l'article 1835 code civil, les statuts doivent être établis par écrit, soit sous seing privé ou notarié (quand un associé apporte un bien en nature immeuble).

Ils doivent comprendre des mentions obligatoires (fiche d'identité, capital...) ainsi que toutes les règles de fonctionnement qui régiront la société.

Les statuts doivent être paraphés et signés.

- **Formalités**

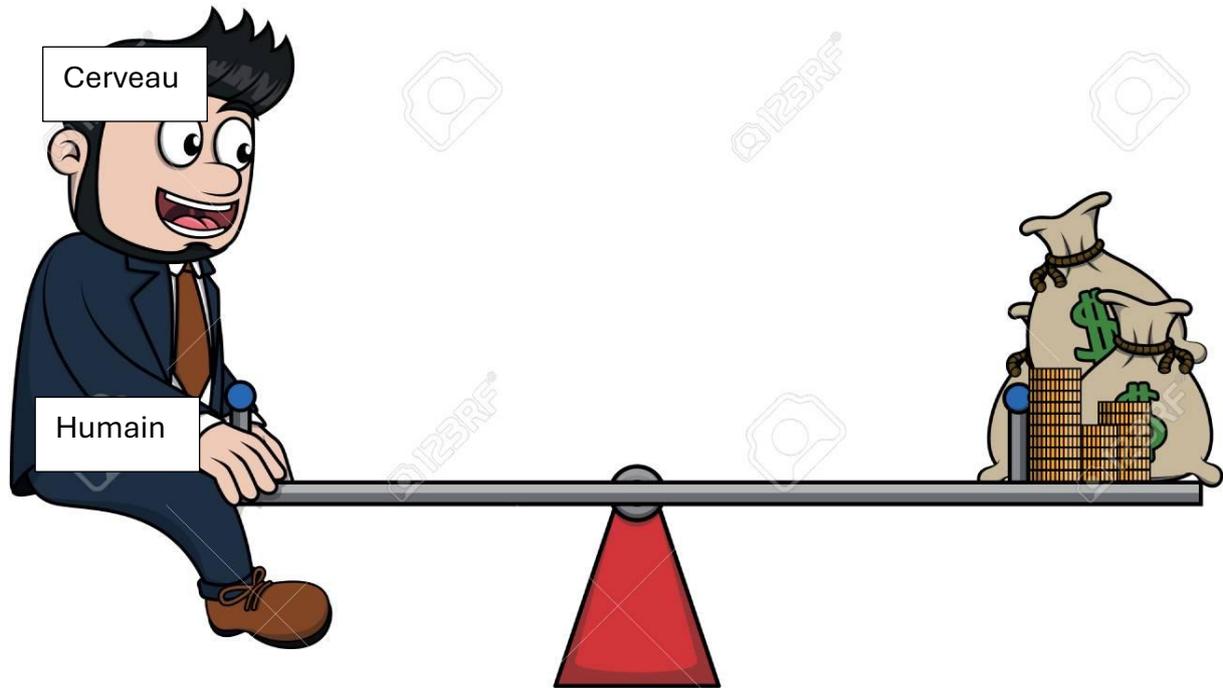
. Insertion dans 1 JAL (journal d'annonce légal) ;

. Dépôt au greffe du tribunal de commerce, fait par le CFE (centre des formalités des entreprises, qui centralise les démarches). Simultanément au dépôt, le CFE demande l'immatriculation au RCS (registre des commerces et des sociétés).

C'est à l'immatriculation qu'existe la personnalité morale.

. Insertion au BODACC. 8 jours après l'immatriculation.

Partie 2 : l'expansion, Audit de l'existant pour développer sa PME : vision financière et opérationnelle



II.1. Comprendre

Comprendre la gestion de l'entreprise permet d'assurer sa pérennité, en mettant en place des actions.

Les deux grandes notions de l'économie d'entreprise, la rentabilité économique et la rentabilité financière, sont au centre de la réflexion du dirigeant. La gestion de la PME implique aussi des outils indispensables donnant une vision sur des informations nécessaires à la bonne gestion de sa PME.

Pour être en bonne santé, la PME doit être rentable, dégager un résultat bénéficiaire (le profit), mais aussi être en mesure de financer son activité (disposer de trésorerie, le « cash »).

Exemples d'opérations comptables courantes dans la vie d'une PME :



L'entreprise peut dégager un résultat bénéficiaire mais, si elle ne trouve pas de financement, elle peut ne pas faire face à ses échéances de règlement et se trouver potentiellement en cessation de paiement, au cours d'une période donnée.

Ce besoin de trésorerie est appelé le besoin en fonds de roulement (BFR).

Pour être pérenne, une entreprise doit être rentable et avoir les ressources nécessaires pour financer son activité.

L'entrepreneur doit : transformer son chiffre d'affaires en bénéfices et transformer ses bénéfices en trésorerie.

Je vais d'abord vous expliquer les différents équilibres économiques et financiers de l'entreprise, avant d'aborder le suivi et le financement de l'activité, ainsi que l'amélioration de la marge.

Pour suivre la rentabilité de son activité et le bon emploi de ses ressources, il est recommandé à l'entrepreneur de mettre en place des documents de synthèse.

Cela revient à :

- Comprendre ce qu'est un compte d'exploitation (compte de résultat simplifié, avec la dimension « exploitation » uniquement) 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, sur une période donnée, montre les produits et les charges d'exploitation de l'entreprise, afin d'obtenir son résultat (bénéfice ou perte d'exploitation).

Nous verrons dans la partie 3, « Cas pratique, les EDITIONS VERONE, vision financière et opérationnelle », que le compte de résultat comprend aussi les produits financiers et les charges financières, ainsi que les produits exceptionnels et les charges exceptionnelles.

Le but du compte d'exploitation est de synthétiser le modèle économique de sa PME 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

Il se réalise avec des montants hors taxes (HT). Une entreprise soumise à la TVA facture un client pour le montant HT du produit ou du service et y ajoute la TVA. En comptabilité, cette TVA est appelée « TVA collectée ». Elle ne reste pas dans l'entreprise car elle est destinée à être reversée à l'Etat (le Trésor Public).

Inversement, quand elle achète un produit ou une prestation, il (ou elle) est facturé(e) et l'entreprise doit payer le montant HT + la TVA. En comptabilité, c'est la TVA déductible. Elle est destinée à être remboursée par l'Etat.

A la fin de chaque mois (ou chaque trimestre), l'entreprise fait une déclaration de TVA comprenant la TVA collectée et la TVA déductible comptabilisées au cours de la période.

A la suite de cette déclaration, elle paie ou se fait rembourser le solde : TVA à payer si la TVA collectée est supérieure à la TVA déductible et crédit de TVA dans le cas contraire.

Une présentation du compte d'exploitation ne doit pas être statique. C'est pourquoi je ne vous présenterai pas la vision comptable en partie double, avec les charges d'un côté et les produits de l'autre. Cette présentation statique n'introduit pas les ratios : % du chiffre d'affaires, évolution d'une année sur l'autre. Elle exclut également la mise en place de soldes intermédiaires de gestion (SIG) et d'indicateurs opérationnels tels que la marge sur coûts variables.

La présentation sous forme de soldes intermédiaires de gestion permet d'avoir une vision globale concernant l'analyse financière de sa PME. Elle a le défaut d'englober les charges dans les grandes masses (charges externes).

Pour avoir une logique de gestion opérationnelle et étudier le « microcosme » de sa PME, concentrons-nous sur le contrôle de gestion.

Un compte d'exploitation « exploitable » doit être une véritable matrice synthétisant le modèle économique de son entreprise. Il doit assurer :

- Une présentation synthétique de la composition de son chiffre d'affaires et des principales charges de l'entreprise, afin de donner au dirigeant une vision claire de son activité et des moyens dont il dispose pour améliorer sa rentabilité ;

- Un outil de simulation pour aider l'entrepreneur à faire des arbitrages et prendre des décisions concernant sa politique commerciale, son positionnement prix, sa stratégie marketing...

Présentation en partie double du compte d'exploitation, vision comptable :

Charges d'exploitation	Produits d'exploitation
Achats de marchandises vendues/matières premières	Ventes de marchandises/produits finis /prestations de service
Autres achats et charges externes <i>Cadeaux à la clientèle</i> <i>PLV-animation</i> <i>Page de publicité</i> <i>Location magasin</i> <i>Charges location magasin</i> <i>Frais de communication (internet, téléphone...)</i> <i>Achats petits équipements</i> <i>Entretien-maintenance</i> <i>Frais de vie</i> <i>Honoraires</i>	
Salaires et traitements	
Charges sociales	
Impôts et taxes	
Dotations aux amortissements	
TOTAL DES CHARGES EXPLOITATION	TOTAL DES PRODUITS EXPLOITATION
RESULTAT D'EXPLOITATION = PRODUITS EXPLOITATION – CHARGES EXPLOITATION	

Présentation du compte d'exploitation en soldes intermédiaires de gestion, vision « analyse financière » pour une entreprise mixte (entreprise commerciale et industrielle)

« Masses » économiques	Réel en €	% du chiffre d'affaires ((1)+(4))
Ventes de marchandises	(1)	(1) / ((1)+(4))
-Coût d'achat des marchandises vendues	(2)	(2) / ((1)+(4))
= Marge commerciale=(1)-(2)	(3)	(3) / ((1)+(4))
Production vendue (services, produits) + Production stockée (stock final – stock initial) + Production immobilisée	(4)	(4) / ((1)+(4))
= Production de l'exercice	(5)	(5) / ((1)+(4))
-Autres achats et charges externes <i>Cadeaux à la clientèle</i> <i>PLV-animation</i> <i>Page de publicité</i> <i>Location magasin</i> <i>Charges location magasin</i> <i>Frais de communication (internet, téléphone...)</i> <i>Achats petits équipements</i> <i>Entretien-maintenance</i> <i>Frais de vie</i> <i>Honoraires</i>	(6)	(6) / ((1)+(4))
=VALEUR AJOUTEE=(3)+(5)-(6)	(7)	(7) / ((1)+(4))
-Frais de personnel -Impôts et taxes		
=EXCEDENT BRUT EXPLOITATION (EBE)	(8)	(8) / ((1)+(4))
-Dotations aux amortissements		
=RESULTAT D'EXPLOITATION (REX)	(9)	(9) / ((1)+(4))

Afin de répondre aux objectifs opérationnels du dirigeant, la présentation d'un compte d'exploitation exploitable repose sur :

- L'analyse de la décomposition du chiffre d'affaires (prix de vente x quantités vendues) par produit, famille de produits, circuit de distribution...
- L'analyse précise des charges variables (après leur identification) ;
- Le suivi des dépenses marketing ;
- La maîtrise de la masse salariale et des frais généraux.

Les notions de « marge sur coûts variables » et de « contribution produit » sont au centre du pilotage de la performance de son entreprise.

Présentation d'un compte d'exploitation exploitable, logique de gestion opérationnelle :

Pour un produit ou un service donné :

Prix de vente unitaire TTC (en €) du produit ou de la prestation commercialisé(e)s = x

En supposant une TVA à 20%, prix de vente unitaire HT (en €) du produit ou de la prestation = y = x/1,2

Prix d'achat unitaire HT des marchandises vendues (en €) = z

Quantité de marchandises vendues = q

Notions	€	% du CA
CA (1) <i>Ventes de marchandises, du produit ou des prestations</i>	y x q=(1) <i>Y x q</i>	100%
-Charges variables (2) <i>Achats des marchandises vendues</i>	z x q=(2) <i>z x q</i>	(2)/(1)
=Marge sur coûts variables (MSCV) : (3)=(1)-(2)	(3)	(3)/(1)
-Frais discrétionnaires=(4) (fixes et spécifiques) <i>Cadeau à la clientèle</i> <i>PLV : animation</i> <i>Frais de publicité</i>	(4)	(4)/(1)
Contribution produit=(5)=(3)-(4)	(5)	(5)/(1)
-Personnel (6) <i>Salaires bruts</i> <i>Charges patronales</i>	(6)	(6)/(1)
-Frais généraux (7) <i>Location magasin</i> <i>Charges location magasin</i> <i>Frais de communication (téléphone, internet...)</i> <i>Achats petits équipements</i> <i>Entretien-maintenance</i> <i>Frais de vie</i> <i>Honoraires</i> <i>Impôts et taxes</i> <i>Dotations aux amortissements</i>	(7)	(7)/(1)
=Résultat d'exploitation=(8)=(5)-(6)-(7)	(8)	(8)/(1)

Excel a beaucoup participé au développement du contrôle de gestion et à l'amélioration du suivi de l'activité et de la rentabilité des entreprises (PME et grands groupes).

Les tableurs (avec des formules, tableaux croisés dynamiques) permettent d'obtenir un véritable outil de simulation avec les conséquences sur le résultat de votre PME, en fonction de la modification d'une ou plusieurs variables du compte d'exploitation :

- Changement du prix de vente d'un produit commercialisé ;
- Augmentation des quantités vendues ;
- Embauche d'un salarié ;
- Coût d'une campagne publicitaire...

Des simulations de résultat d'exploitation en fonction des prévisions de ventes (en volume) et de votre prix de vente sont possibles. En effet, le chiffre d'affaires du produit considéré (quantité du produit vendu x prix de vente unitaire HT) et les coûts variables (achats de marchandises vendues, soit quantité de marchandises vendues x prix d'achat unitaire HT) sont calculés en fonction de vos simulations de volumes de vente et de prix (d'achat et de vente).

La présentation verticale du compte d'exploitation permet d'exploiter (connaître et suivre) des ratios :

- Le ratio marketing : poids des investissements marketing par rapport au chiffre d'affaires (CA) de sa PME ;
- Le poids des charges de personnel par rapport au CA ;
- Le poids de la création de richesse (contribution produit) par rapport au CA ;
- La rentabilité économique (poids du résultat d'exploitation par rapport au CA) ;
- Le taux de marge sur coûts variables (poids de la marge sur coûts variables par rapport au chiffre d'affaires).

Cette présentation suivant une logique de gestion opérationnelle permet aussi de faire des comparaisons d'un mois sur l'autre ou d'une année sur l'autre, pour suivre l'évolution de l'activité ou celle des charges et celle de la rentabilité de sa PME.

Il est important d'évaluer toutes les évolutions en valeur absolue (écart en valeur réelle en €) mais surtout en valeur relative (évolution par rapport au niveau d'activité, du CA).

Nous verrons que les charges sont regroupées selon leur nature et classées de manière subtile. Dans le compte d'exploitation opérationnel, on classe les charges selon leur degré de dépendance au CA. On retrouve en premier les charges variables, qui varient proportionnellement au CA, puis les dépenses marketing qui influent sur le CA (levier pour augmenter le niveau d'activité).

Cette présentation opérationnelle incluant ces regroupements logiques permet d'introduire et de suivre des soldes intermédiaires pertinents, tels que la marge sur coûts variables (MSCV) et la Contribution Produit (MSCV – frais discrétionnaires), au niveau du compte d'exploitation.

Le compte d'exploitation devient un outil synthétique de présentation de l'activité et un outil d'arbitrage et d'aide à la décision.

- La marge sur coûts variables (MSCV)

La MSCV est la première rupture du compte d'exploitation. Elle est essentielle et très utile pour analyser la performance économique de sa PME.

Cet indicateur doit être utilisé dans les activités de négoce et de fabrication notamment, pour calculer le seuil de rentabilité. Nous analyserons cette notion de seuil de rentabilité un peu plus tard.

La MSCV est aussi utilisée pour prévoir l'activité future, dans le cadre d'un budget ou d'un prévisionnel à court terme (« rolling forecast », prévisions glissantes réalisées par le dirigeant au cours de l'exercice comptable). Dans les grands groupes, il y a beaucoup de prévisions glissantes (les « updates » de budgets). Ces révisions (les « updates ») de budgets se réalisent à partir de montants réalisés à date (les « year to date ») et d'extrapolations (proratas temporis).

Je rappelle que les budgets sont annualisés et mensuels, afin d'assurer un suivi et un contrôle efficace de tous les indicateurs clés (activité, coûts variables, coûts fixes spécifiques à un produit, coûts fixes non spécifiques, frais généraux, résultat d'exploitation).

Je reviendrai sur ces notions de budgets mensuels et annuels dans la partie II.4. Piloter.



Les produits vendus correspondent à la facturation de la vente de produits aux clients sur une période considérée.

Les charges variables (CV) sont les charges qui varient proportionnellement au CA. S'ils sont proportionnels au CA, elles incluent le prix d'achat des marchandises vendues, les commissions et les frais logistiques.

Le compte d'exploitation d'une entreprise est une somme de plusieurs produits (les entreprises vendant un seul produit sur un marché unique sont rares) et une somme de charges.

Il est donc nécessaire d'analyser le CA de sa PME par produit, famille de produits et circuit de distribution.

Les coûts variables seront donc répartis en fonction de la décomposition retenue du CA.

L'intérêt d'une présentation opérationnelle, par produit, famille de produits ou circuit de distribution et d'une décomposition du CA est clair : distinguer la MSCV de chaque produit ainsi que la part de chaque produit dans le CA et dans la marge totale de sa PME.

L'analyse opérationnelle permet d'avoir une vision claire des produits à forte valeur ajoutée, mais aussi des produits affaiblissant la marge totale (car générateurs de coûts).

Ainsi, un produit peut représenter peu de ventes en volume, mais être générateur de CA et de marge sur coûts variables.

Il convient de rappeler qu'acheter n'est pas forcément consommer. Il ne faut pas confondre les achats de marchandises et la consommation de marchandises. Ainsi, dans le compte d'exploitation, il ne faut pas considérer comme une charge le montant des marchandises achetées, mais uniquement le montant des marchandises consommées.

La différence entre les deux (marchandises achetées – marchandises consommées) est la variation du stock.

Tant qu'une marchandise n'est pas vendue, elle est présente dans le stock de l'entreprise et donc dans son patrimoine, son bilan comptable (que nous analyserons plus tard).

Présentation du compte d'exploitation, vision logique opérationnelle: marge sur coûts variables (MSCV) multiproduits

Notions	Total en €	Produit A	% du total	Produit B	% du total
Prix de vente TTC (en €)		X1		X2	
Prix de vente HT (en €)		$X1/1,2=y1$		$X2/1,2=y2$	
Prix d'achat des marchandises vendues (en €)		Z1		Z2	
Quantité de marchandises ou produits vendus	$Q=Q1 +Q2$	Q1	$Q1/Q$	Q2	$Q2/Q$

Notions	Total en €	Total en % du CA	Produit A En €	Produit A En % du CA produit A	Produit A En % du total	Produit B En €	Produit B En % du CA produit B	Produit B En % du total
Chiffre d'affaires (1)	Y1Q1+Y2Q2	100%	Y1xQ1	100%	CA (A)/CA total	Y2XQ2	100%	CA (B)/CA total
Ventes de marchandises	Y1Q1+Y2Q2	100%	Y1xQ1	100%	CA (A)/CA total	Y2XQ2	100%	CA (B)/CA total
Charges variables (2)	Z1Q1+Z2Q2	CV/CA	Z1xQ1	(Z1Q1)/Y1Q1	CV (A)/CV totaux	Z2XQ2	(Z2Q2)/Y2Q2	CV(B)/CV totaux
Achat de marchandises vendues	Z1Q1+Z2Q2	CV/CA	Z1xQ1	(Z1Q1)/Y1Q1	CV(A)/CV totaux	Z2XQ2	(Z2Q2)/Y2Q2	CV(B)/CV totaux
Marge sur coûts variables (MSCV) = (1)-(2)= (3)	MSCV=CA-CV	MSCV/CA	Y1Q1-Z1Q1	(Y1Q1-Z1Q1)/(Y1Q1)	MSCV(A)/MSCV totale	Y2Q2-Z2Q2	(Y2Q2-Z2Q2)/(Y2Q2)	MSCV(B)/MSCV totale

- Les coûts fixes (CF)

Par opposition aux charges variables, les charges fixes ne varient pas proportionnellement au niveau d'activité, au chiffre d'affaires de l'entreprise.

Mais, toutes les charges fixes ne sont pas identiques. Il y a des charges fixes subies et d'autres initiées par l'entrepreneur. Pour les suivre, les analyser et les maîtriser efficacement, il est préférable de les regrouper par nature et selon leur importance stratégique.

On distingue quatre catégories de charges fixes :

- Les charges discrétionnaires : elles sont décidées par l'entrepreneur et sont supposées impacter le chiffre d'affaires de l'entreprise. Il s'agit des dépenses de marketing et de communication (publicité, publicité sur le lieu de vente (PLV), les catalogues) qui logiquement génèrent une augmentation du chiffre d'affaires. Isoler les charges discrétionnaires au niveau du compte d'exploitation permet de faire des simulations afin de juger du bien-fondé d'une campagne marketing et des objectifs de ventes à atteindre pour la rentabiliser.
- Les frais de personnel : ils regroupent les salaires et les charges sociales des salariés de l'entreprise, ainsi que les éventuelles charges de personnel intérimaire et les gratifications des stagiaires. Dans certaines activités, il est utile de distinguer la main d'œuvre directe (MOD, personnel qui contribue à ajouter de la valeur au produit ou au service vendu) de la main d'œuvre indirecte (MOI, personnel ayant des fonctions back-office dans l'entreprise).
- Les frais généraux : ils comprennent les loyers, les assurances, l'entretien, la maintenance, les impôts et taxes...
- La dotation aux amortissements : l'amortissement est la constatation de la dépréciation des immobilisations de l'entreprise (l'usure). Une immobilisation est définie comme un bien durable, non destiné à la revente, détenu par l'entreprise sur plus d'un exercice comptable. Elle représente un investissement engagé pour développer le potentiel productif de l'entreprise (aménagement, installations, machines, logiciels...). Une immobilisation n'est pas considérée comme une charge, mais comme un actif constituant le patrimoine de l'entreprise (sauf si le montant de l'immobilisation est inférieur à 500€, auquel cas l'administration fiscale autorise de la passer directement en charge).

En revanche, chaque année, l'immobilisation se déprécie du fait de facteurs physiques (utilisation, usure), de facteurs techniques et de facteurs économiques. Cette dépréciation se traduit par une charge dans le compte d'exploitation (la dotation aux amortissements) et par une diminution de la valeur de l'immobilisation dans le bilan comptable.

Dans le cas où les frais fixes sont affectés spécifiquement à un produit, une famille de produits ou à un circuit de distribution (très souvent le cas pour les dépenses marketing notamment), il est possible de les rattacher à ce produit, à cette famille de produits ou à ce circuit de distribution.

On obtient alors **la contribution produit**. Elle correspond à ce que rapporte le produit, la famille de produits ou le circuit de distribution, après déduction des frais directement rattachés à son exploitation.

Ainsi, le compte d'exploitation de votre PME permet de voir les dépenses marketing, affectées en fonction de leur destination (modèles de produits). On peut obtenir la contribution de chacun des produits, c'est-à-dire savoir ce que rapporte chacun des produits, une fois déduites les charges qui leur sont directement liées.

Présentation du compte d'exploitation, vision logique opérationnelle : contribution multiproduits

Notions	Total en €	Total en % du CA	Produit A En €	Produit A En % du CA produit A	Produit A En % du total	Produit B En €	Produit B En % du CA produit B	Produit B En % du total
Chiffre d'affaires (1)	Y1Q1+Y2Q2	100%	Y1xQ1	100%	CA (A)/CA total	Y2XQ2	100%	CA (B)/CA total
Ventes de marchandises	Y1Q1+Y2Q2	100%	Y1xQ1	100%	CA (A)/CA total	Y2XQ2	100%	CA (B)/CA total
Charges variables (2)	Z1Q1+Z2Q2	CV/CA	Z1xQ1	(Z1Q1)/Y1Q1	CV (A)/CV totaux	Z2XQ2	(Z2Q2)/Y2Q2	CV(B)/CV totaux
Achat de marchandises vendues	Z1Q1+Z2Q2	CV/CA	Z1xQ1	(Z1Q1)/Y1Q1	CV(A)/CV totaux	Z2XQ2	(Z2Q2)/Y2Q2	CV(B)/CV totaux
Marge sur coûts variables (MSCV) =(1)-(2)= (3)	MSCV=CA- CV	MSCV/CA	Y1Q1- Z1Q1	(Y1Q1- Z1Q1)/(Y1Q1)	MSCV(A)/MSCV totale	Y2Q2- Z2Q2	(Y2Q2- Z2Q2)/(Y2Q2)	MSCV(B)/MSCV totale
Frais discrétionnaires (FD) (4)	FD	FD/CA	FD (A)	FD(A)/CA(A)	FD(A)/FD	FD (B)	FD(B)/CA(B)	FD(B)/FD
<i>Cadeaux à la clientèle</i>								
<i>PLV-Animation</i>								
<i>Page de publicité</i>								
CONTRIBUTION (5)	MSCV-FD	CONTRIBUTION/CA	MSCV(A)- FD(A)	Contribution (A) /CA(A)	Contribution (A) /Contribution totale	MSCV(B)- FD(B)	Contribution (B) /CA(B)	Contribution (B) /Contribution totale

- Les sources d'information

De nombreux entrepreneurs ont la conscience du compte d'exploitation, mais par peur ou par méconnaissance, ils se privent d'une source d'informations essentielles : la comptabilité.

Or, elle est indispensable pour réaliser un compte d'exploitation exploitable.

Le résultat est souvent un tableau hybride, entre le compte d'exploitation et un budget de trésorerie où montants HT et TTC se côtoient, où les stocks sont considérés comme des charges (donc des marchandises consommées) et où les charges sociales ne sont prises en compte que lors de leur règlement.

Au final, l'outil utilisé devient un outil de désinformation et devient une bombe à retardement pour l'entrepreneur, qui n'aura la vision de la situation réelle de son activité qu'à la clôture de l'exercice fiscal (généralement 2 mois après la fin de celui-ci).

Il ne s'apercevra de l'étendue des dégâts qu'à ce moment de clôture.

Une fois la matrice du compte d'exploitation adaptée à l'activité, il faut savoir où trouver la bonne information pour la renseigner... au bon endroit...

Le temps de l'entrepreneur étant compté, l'objectif est de réaliser un compte d'exploitation fiable et exploitable le plus rapidement possible.

- La gestion commerciale

Un logiciel de gestion commerciale permet d'obtenir la quantité de produits vendus, le chiffre d'affaires réalisé par produit, famille de produits ou circuit de distribution, ainsi que la marge correspondante.

Cet outil permet de renseigner la partie haute du compte d'exploitation (jusqu'à la marge sur coûts variables), avec le niveau de détail que l'entrepreneur désire.

Le renseignement des charges fixes s'opère grâce aux données fournies par la comptabilité.

L'avantage de la gestion commerciale est qu'elle fournit des données à date puisqu'elle est utilisée pour facturer des clients. La comptabilité nécessite une mise à jour dans la saisie des factures, des provisions et surtout de l'état des stocks.

Je recommande fortement l'utilisation d'un logiciel de gestion commerciale, il est indispensable pour la facturation et le suivi de l'activité de l'entreprise. Il permet de :

- Réaliser des devis et éditer des commandes, des bons de livraison et des factures clients ;
- Gérer son stock et ses approvisionnements ;
- Connaître sa marge en fonction du prix de revient renseigné et du prix de vente des produits facturés ;
- Suivre ses règlements clients.

L'interface existant entre le logiciel de gestion commerciale et le logiciel de comptabilité permet d'exporter toutes les factures émises et les règlements reçus directement dans la comptabilité.

Il y a des logiciels de gestion commerciale en open source (Oxygène) ou payants (Ciel, EBP, Lundimatin).

- La comptabilité

Quand elle est à jour, la comptabilité est la source d'information la plus fiable pour réaliser son compte d'exploitation.

En France, le plan Comptable Général (PCG) présente la liste des comptes à utiliser pour enregistrer les flux de l'entreprise en fonction de leur nature. Il est un standard de classification permettant de répertorier les flux entrants et les flux sortants.

Il est composé de 8 classes : les classes 1 à 5 représentent les comptes de bilan, les classes 6 et 7 sont les comptes liés à l'exploitation et la classe 8 est relative aux comptes spéciaux.

Chacune de ces classes est divisée en comptes et sous-comptes.

En éditant la balance générale des comptes 6 et 7, on obtient toutes les charges (comptes de la classe 6) et tous les produits (comptes de la classe 7) de son entreprise, sur une période considérée. A partir de cette balance générale, on peut réaliser son compte d'exploitation.

Les comptes de charges (classe 6) regroupent les comptes enregistrant les charges de l'exercice comptable par nature : les charges d'exploitation (achats de matières premières et de produits finis), les charges externes (location de locaux, entretien, maintenance, assurances...), les autres services extérieurs à l'entreprise (intérimaire, honoraires, frais de publicité, frais de communication et frais de déplacement, frais bancaires), les impôts et taxes, les charges de personnel (salaires et charges sociales) et les dotations aux amortissements (montant des amortissements des immobilisations sur une période considérée).

Les comptes de produits (classe 7) regroupent les comptes enregistrant les produits de l'exercice par nature : les produits d'exploitation (ventes de produits finis, prestations de services...), les produits financiers (issus de placements financiers) et les produits sur opérations exceptionnelles.

Pour avoir un compte d'exploitation exploitable, permettant de suivre son activité et de maîtriser sa rentabilité, l'entrepreneur doit paramétrer correctement le plan comptable de son entreprise en créant les comptes nécessaires au renseignement de la matrice du compte d'exploitation.

Par exemple, si la PME ne dispose pas de logiciel de gestion commerciale, permettant d'obtenir les statistiques de vente par produits, familles de produit ou par circuits de distribution, il convient de créer des comptes de produits au niveau de votre plan comptable, en fonction du niveau de détail souhaité. Ainsi, plutôt qu'un compte unique « 701000-vente de produits finis », vous pouvez créer deux comptes distincts : le compte « 701100-ventes de produits finis, modèle 1 » et le compte « 701200-ventes de produits finis, modèle 2 ».

Le « cut-off » (dont la traduction littérale est la séparation des exercices comptables) correspond aux procédures utilisées lors de l'arrêté des comptes permettant d'affecter de manière fiable et logique à chaque exercice les opérations dont l'exécution est proche de la date de clôture.

Les produits et les charges doivent refléter l'activité de la période considérée (transparence financière et économique).

Ainsi, l'entrepreneur doit, lors de l'élaboration du compte d'exploitation, s'assurer que les produits et les charges correspondent à ce qui a été réalisé au cours de cette période. Il faut aussi que les charges constatées d'avance soient retirées et que les provisions soient ajoutées.

Le non-respect du cut-off peut avoir de lourdes conséquences.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui facture un client le 31 décembre et qui expédie les produits que le 3 janvier (date de son anniversaire). Le risque de cette opération est que le CA soit pris en compte sur le mois de décembre et que la charge correspondante (prix de revient des produits vendus et frais de logistique) ne soit prise en compte que le mois suivant. Le CA sur décembre est gonflé, la marge sur janvier est détériorée et les données ne reflètent pas la réalité. Ces données sont inexploitables.

Les missions d'audit dans les grandes entreprises ont pour but de vérifier ces « cut-off ». L'aspect fiscal est très important, tout comme le respect de ces « cut-off » par des dirigeants de filiales peu scrupuleux, souhaitant sauver en apparence un exercice fiscal.

Le dirigeant doit donc créer la matrice de son compte d'exploitation, exploitable et reflétant la réalité. Une fois créée, il doit s'assurer que les informations pour la compléter sont disponibles facilement et surtout fiables.

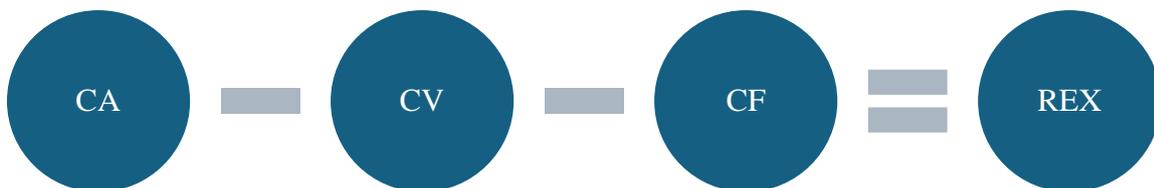
- Le seuil de rentabilité (Sr) et l'aide à la décision

Jusqu'ici, nous avons vu que pour assurer l'expansion de sa PME, le dirigeant dispose du compte d'exploitation opérationnel, qui introduit des soldes intermédiaires pertinents, car reflétant la réalité économique des flux au sein de son entreprise.

Le premier solde intermédiaire pertinent est la marge sur coûts variables (MSCV). Si l'on rapporte la MSCV au chiffre d'affaires (CA), on obtient le taux de marge sur coûts variables (TMSCV).

Ce taux permet au dirigeant de calculer le seuil de rentabilité de sa PME, c'est-à-dire le CA à partir duquel l'entreprise couvre ses frais fixes et commence à dégager un résultat bénéficiaire.

Je rappelle qu'on distingue deux types de charges dans l'entreprise : les charges variables (CV) qui évoluent proportionnellement au CA et les charges fixes (CF). Le résultat d'exploitation (REX) est la différence entre le CA et ces charges.



Or, $CA - CV = MSCV = (MSCV/CA) \times CA = TMSCV \times CA$

Au seuil de rentabilité, $REX=0$

Donc $CA_{sr} - CV - CF = 0$

$TMSCV \times CA_{sr} - CF = 0$



Avec : CA_{sr} = Chiffre d'affaires seuil de rentabilité.

Le seuil de rentabilité est le premier indicateur fourni dans le compte d'exploitation. C'est une information essentielle pour le dirigeant, car il peut savoir à partir de quel chiffre d'affaires il couvre tous ses coûts fixes, commence à gagner de l'argent et assure la rentabilité économique de sa PME.

Nous allons voir ensemble que le compte d'exploitation est un outil d'arbitrage et d'aide à la décision. Sa matrice peut être utilisée pour définir un positionnement prix, une politique commerciale, une stratégie marketing.

Grâce à une matrice du compte d'exploitation sous Excel et la notion de seuil de rentabilité, l'entrepreneur peut arbitrer entre différentes options.

Pour augmenter sa rentabilité, un dirigeant a plusieurs moyens d'actions :

- Action sur le prix : baisse ou hausse du prix de vente ;
- Action sur le commercial : commissions aux vendeurs, en % du CA ;
- Action sur le marketing : campagne publicitaire.

Avec un compte d'exploitation détaillé, exploitable et réaliste, l'entrepreneur peut voir les répercussions de chacune de ces actions sur son objectif de chiffre d'affaires et sur sa rentabilité.

Ainsi, une baisse du prix de vente d'un produit fini ou de marchandises, une commission versée aux commerciaux ou une campagne publicitaire, pour un même niveau de ventes du produit ou du service considéré, vont impacter le résultat d'exploitation (détérioration ou amélioration).

Mais, à partir d'une certaine quantité de produits ou services vendus (le seuil de rentabilité en quantités), le résultat d'exploitation peut devenir supérieur à celui de la situation d'origine.

Si, en menant une de ces actions, le dirigeant est certain de vendre plus de produits ou de services que les quantités prévues à l'origine, il peut prendre le risque de le faire pour assurer l'expansion de sa PME, améliorer le résultat d'exploitation de sa structure.

En croisant ces simulations avec sa connaissance du marché, le dirigeant a toutes les informations pour prendre la meilleure décision pour l'avenir de son entreprise.

Le compte d'exploitation est donc un outil d'aide à la décision et d'arbitrage. L'entrepreneur peut arbitrer en fonction de sa perception du marché et du risque qu'il est prêt à prendre.

Nous avons vu ensemble comment réaliser un compte d'exploitation exploitable et réaliste, opérationnel, et comment l'utiliser pour comprendre et analyser la rentabilité économique de son entreprise. La matrice composant le compte d'exploitation, avec notamment la notion de seuil de rentabilité, permet au dirigeant d'avoir une vision, à tout moment, de sa situation, de manière précise et fiable. Il peut, grâce à cet outil, décider de mettre en œuvre de nouvelles actions, enrichir son savoir-faire et son savoir-être (grâce au recrutement de nouveaux salariés), commercialiser un produit...

L'entrepreneur prendra ses décisions en parfaite connaissance des conséquences économiques de ses choix sur sa rentabilité et ses objectifs de ventes.

Nous allons maintenant traiter ensemble le deuxième aspect de la gestion de l'entreprise : la trésorerie. En effet, si votre PME ne parvient pas à financer son activité et à transformer ses bénéfices en trésorerie, sa pérennité ne sera pas assurée. Après les produits et les charges formant le compte d'exploitation, focalisons notre attention sur les emplois et les ressources qui constituent le bilan de votre PME.

Le tableau de financement, indicateur de l'équilibre financier de l'entreprise
--

A la Création de votre PME, il y a l'origine : le capital.

Le capital pour votre PME, c'est l'argent que le dirigeant investit pour démarrer son activité. Sans ces liquidités, cette mise de départ, il ne pourra pas acheter le matériel, l'outillage, ses machines, payer la caution de son local, le premier loyer, protéger le nom de sa société, acheter son stock... C'est vrai lors de la création de sa PME, mais également ensuite : sans liquidités, l'entrepreneur ne peut pas acheter d'immobilisations, rembourser les emprunts qu'il a contractés, payer ses salariés, ses fournisseurs, les organismes sociaux, le Trésor Public...

Même si l'entreprise dégager un résultat bénéficiaire, donc est rentable, elle doit s'assurer que l'argent rentre plus vite qu'il ne sort. Autrement, ce sera la cessation de paiement rapidement (donc l'issue d'une rétraction programmée).

Analyse du risque pris par votre PME sur la vente d'un produit ou d'un service, en fonction de vos choix commerciaux (différents scénarios), impacts sur le compte d'exploitation opérationnel :

Notions	Scénario 0 Référence	Scénario 1 changement du prix de vente	Scénario 2 Commissions sur les ventes	Scénario 3 Campagne publicitaire
Prix de vente TTC (en €)	X0	X1	X0	X0
Prix de vente HT (en €)	$Y0=x0/1,2$	$X1/1,2=Y1$	$X0/1,2=Y0$	$X0/1,2=Y0$
Prix d'achat des marchandises vendues (en €)	Z0	Z0	Z0	Z0
Quantité de marchandises ou produits vendus	Q	Q	Q	Q

Analyse du risque pris par votre PME sur la vente d'un produit ou d'un service, en fonction de vos choix commerciaux (différents scénarios), impacts sur le compte d'exploitation opérationnel :

Notions	Scénario 0 Total en €	Scénario 0 Total en % du CA	Scénario 1 Total en €	Scénario 1 Total en % du CA	Scénario 2 Total en €	Scénario 2 Total en % du CA	Scénario 3 Total en €	Scénario 3 Total en % du CA
Chiffre d'affaires (1)	Y0xQ	100%	Y1xQ	100%	Y0xQ	100%	Y0xQ	100%
Ventes de marchandises	Y0xQ	100%	Y1xQ	100%	Y0xQ	100%	Y0xQ	100%
Charges variables (2)	Z0xQ	(Z0xQ)/(Y0xQ)	Z0xQ	(Z0xQ)/(Y1xQ)	Z0xq+Cv	(Z0Xq+Cv)/(Y0xQ)	Z0xQ	(Z0xQ)/(Y0xQ)
<i>Achat de marchandises vendues</i>	<i>Z0xQ</i>	<i>(Z0xQ)/(Y0xQ)</i>	<i>Z0xQ</i>	<i>(Z0xQ)/(Y1xQ)</i>	<i>Z0xQ</i>	<i>(Z0xQ)/(Y0xQ)</i>	<i>Z0xQ</i>	<i>(Z0xQ)/(Y0xQ)</i>
Commissions sur ventes					Cv			
Marge sur coûts variables (MSCV) =(1)-(2)=(3)	Y0xQ-Z0xQ	(Y0xQ-Z0xQ)/(Y0xQ)=TMSCV(0)	Y1xQ-Z0xQ	(Y1xQ-Z0xQ)/(Y1xQ)=TMSCV(1)	Y0xQ-(Z0Xq+Cv)	(Y0xQ-(Z0x q+Cv))/(Y0xQ)=TMSCV(2)	Y0xQ-Z0xQ	(Y0xQ-Z0xQ)/(Y0xQ)=TMSCV(3)
Frais discrétionnaires (FD) (4)	FD0	FD0/(Y0xQ)	FD1	FD1/(Y1xQ)	FD2	FD2/(Y0xQ)	FD3	FD3/(Y0xQ)
Coûts fixes spécifiques								
<i>Cadeaux à la clientèle</i>								
<i>PLV-Animation</i>								
<i>Page de publicité</i>								
Campagne publicitaire							Cp	
CONTRIBUTION (5)=(3)-(4)	C0	C0/(Y0xQ)	C1	C1/(Y1xQ)	C2	C2/(Y0xQ)	C3	C3/(Y0xQ)

Notions	Scénario 0 Total en €	Scénario 0 Total en % du CA	Scénario 1 Total en €	Scénario 1 Total en % du CA	Scénario 2 Total en €	Scénario 2 Total en % du CA	Scénario 3 Total en €	Scénario 3 Total en % du CA
Personnel (P) : (6)	P0	P0/(Y0xQ)	P1	P1/(Y1xQ)	P2	P2/(Y0xQ)	P3	P3/(Y0xQ)
<i>Salaires bruts</i>								
<i>Charges patronales</i>								
Frais généraux (fixes non spécifiques) (FG) : (7)	FG0	FG0/(Y0xQ)	FG1	FG1/(Y1xQ)	FG2	FG2/(Y0xQ)	FG3	FG3/(Y0xQ)
<i>Location magasin</i>								
<i>Charges location magasin</i>								
<i>Frais de communication (internet, téléphone...)</i>								
<i>Achats petits équipements</i>								
<i>Entretien-maintenance</i>								
<i>Frais de vie</i>								
<i>Honoraires</i>								
<i>Impôts et taxes</i>								
<i>Dotation aux amortissements</i>								
Résultat d'exploitation (REX) : (8)=(5)-(6)-(7)	REX0	REX0/(Y0xQ)	REX1	REX1/(Y1xQ)	REX2	REX2/(Y0xQ)	REX3	REX3/(Y0xQ)

Notions	Scénario 0 Seuil de rentabilité en CA (€)	Scénario 0 Seuil de rentabilité en quantité	Scénario 1 Seuil de rentabilité en CA (€)	Scénario 1 Seuil de rentabilité en quantité	Scénario 2 Seuil de rentabilité en CA (€)	Scénario 2 Seuil de rentabilité en quantité	Scénario 3 Seuil de rentabilité en CA (€)	Scénario 3 Seuil de rentabilité en quantité
Seuil de rentabilité	SR0=Coûts fixes globaux (0) / TMSCV(0)	SRca (0) /y0	SR1=Coûts fixes globaux (1) / TMSCV(1)	SRca (1) /y1	SR2=Coûts fixes globaux (2) / TMSCV(2)	SRca (2) /y0	SR3=Coûts fixes globaux (3) / TMSCV(3)	SRca (3) /y0
Maintien du REX0	(Coûts fixes globaux (0)+REX(0)) / TMSCV(0)	((Coûts fixes globaux (0)+REX(0)) / TMSCV(0))/y0	(Coûts fixes globaux (1)+REX(0)) / TMSCV(1)	((Coûts fixes globaux (1)+REX(0)) / TMSCV(1))/y1	(Coûts fixes globaux (2)+REX(0)) / TMSCV(2)	((Coûts fixes globaux (2)+REX(0)) / TMSCV(2))/y0	(Coûts fixes globaux (3)+REX(0)) / TMSCV(3)	((Coûts fixes globaux (3)+REX(0)) / TMSCV(3))/y0

Avoir de l'argent ne signifie pas qu'il faut payer immédiatement.

Les dirigeants ne maîtrisant pas les principes opérationnels et financiers, relatifs à la trésorerie, gèrent leurs paiements et leurs encaissements en fonction de leur situation en banque. Ils ont le raisonnement : « j'ai de l'argent, donc je paie mes fournisseurs, je me paie / je n'ai pas d'argent, donc je bloque tous les règlements ».

En règle générale, dans beaucoup de très petites entreprises (TPE), l'entrepreneur (travailleur non salarié) se verse une rémunération en fonction de la situation du compte en banque de la société. Cette décision est illogique et n'a pas de sens sur le plan économique. C'est une erreur.

La rémunération d'un dirigeant ne se détermine pas et ne se décide pas en fonction des disponibilités (l'argent disponible), elle se définit en fonction du compte d'exploitation (exploitable et réaliste) et du marché.

Une trésorerie rationnelle ne se gère pas à l'aveugle. Une trésorerie se réfléchit, elle se construit et s'optimise.

Les ressources (financements à la disposition de l'entreprise) s'affectent en fonction de leurs emplois. Une immobilisation (bien durable) ne se finance pas comme un achat de stock (bien éphémère).

Pour optimiser la gestion de sa trésorerie, le dirigeant doit comprendre comment est structuré son patrimoine (ses actifs) et comment il le finance (son passif).

- Le bilan

Le bilan est la photographie à l'instant t du patrimoine de son entreprise.

- L'actif

A l'actif, il y a ce que votre entreprise possède :

- . Des immobilisations : elles se déprécient avec le temps (voir la partie sur « les coûts fixes »), la constatation économique de ces dépréciations étant les amortissements ;
- . Des stocks, qui ne sont pas destinés à rester longtemps dans votre PME, car réservés à la vente ;
- . Des créances, c'est-à-dire de l'argent que vos clients ou des tiers doivent à l'entreprise ;
- . Des liquidités, c'est-à-dire du cash (disponibilités), des placements (valeurs mobilières) ...

Contrairement aux stocks, qui entrent et sortent de votre PME au fur et à mesure des ventes et des réapprovisionnements, et aux créances, qui sont destinées à être payées (en théorie), les immobilisations ont un caractère permanent et restent durablement dans l'entreprise.

- Le passif

Au passif du bilan, on a les ressources de votre PME, à savoir les financements dont elle dispose pour couvrir les actifs qu'elle possède. On y retrouve le capital de la société, c'est-à-dire l'argent qui a été investi pour faire face aux premiers achats et aux premières dépenses.

Le passif comprend ensuite toutes les autres sources de financement dont elle dispose : les résultats des exercices comptables précédents (bénéfices ou pertes) qui n'auraient pas été redistribués aux actionnaires, les emprunts, les dettes et les découverts bancaires (concours bancaires courants (CBC)) ...

- Un bon bilan : présentation exploitable et réaliste

Une entreprise a forcément un bilan équilibré (miracle de la comptabilité).

En revanche, elle n'a pas obligatoirement un financement équilibré.

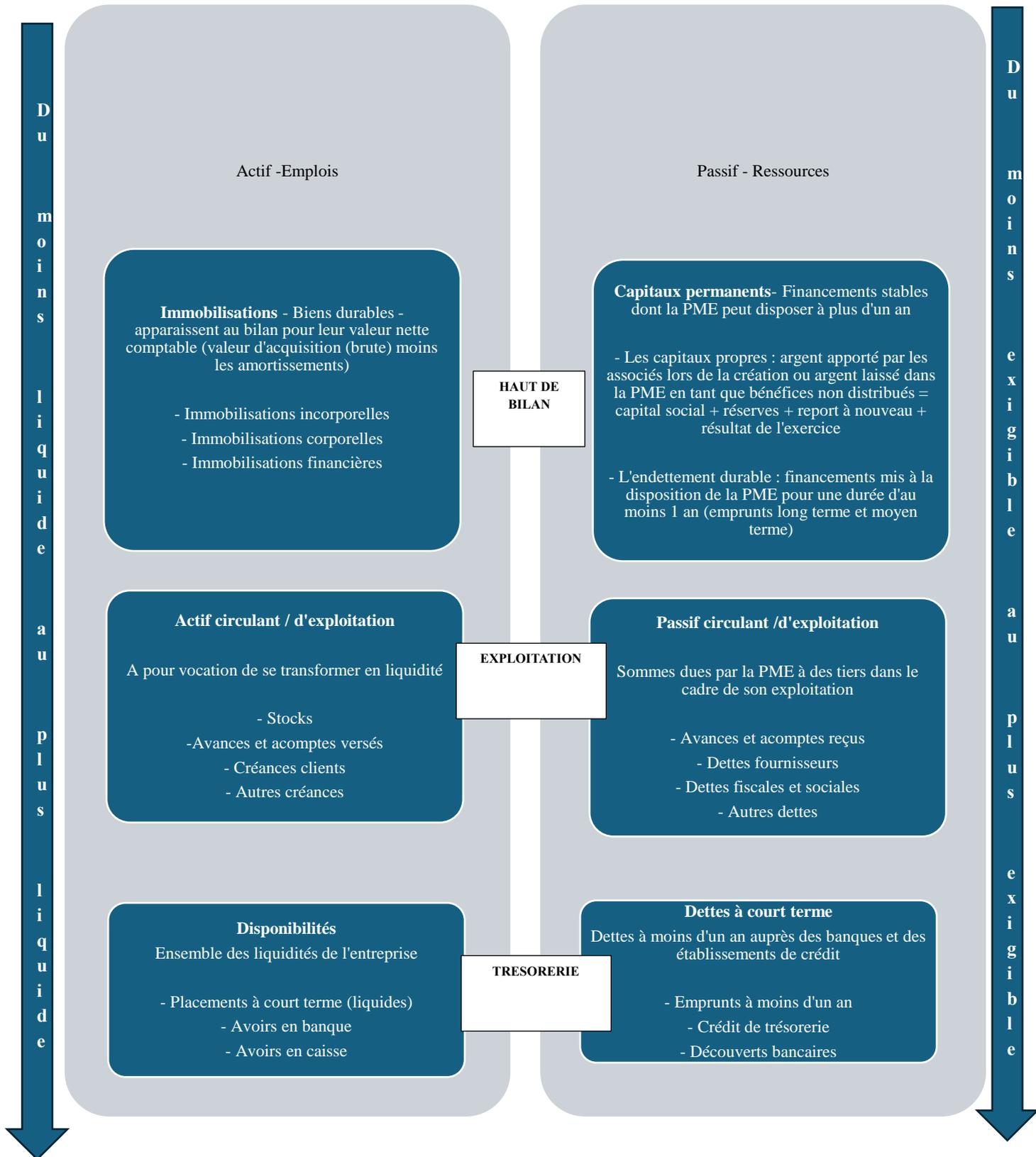
Tout comme le compte d'exploitation, s'il est exploitable et réaliste, présente clairement et logiquement la création de valeur de votre PME, le bilan doit répondre à une logique de présentation en distinguant les ressources dont dispose votre PME et la façon dont elle va les employer.

Dans le bilan, les ressources et les emplois doivent être classés en fonction de leur degré de liquidité pour les seconds et leur degré d'exigibilité pour les premières.

On retiendra donc une présentation du bilan en trois blocs :

- . Les ressources et les emplois durables, stables et permanents de votre société ;
- . L'exploitation, appelée aussi le circulant, réunissant les éléments (ressources et emplois) liés au cycle d'exploitation de votre PME ;
- . La trésorerie, représentant les liquidités à la disposition de l'entreprise.

Voici une décomposition du bilan, exploitable et réaliste :



Ces trois blocs (haut de bilan, exploitation et trésorerie) permettent de comprendre la structure financière de sa PME et d'analyser sa solidité grâce à trois indicateurs financiers : le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la situation nette de sa trésorerie.

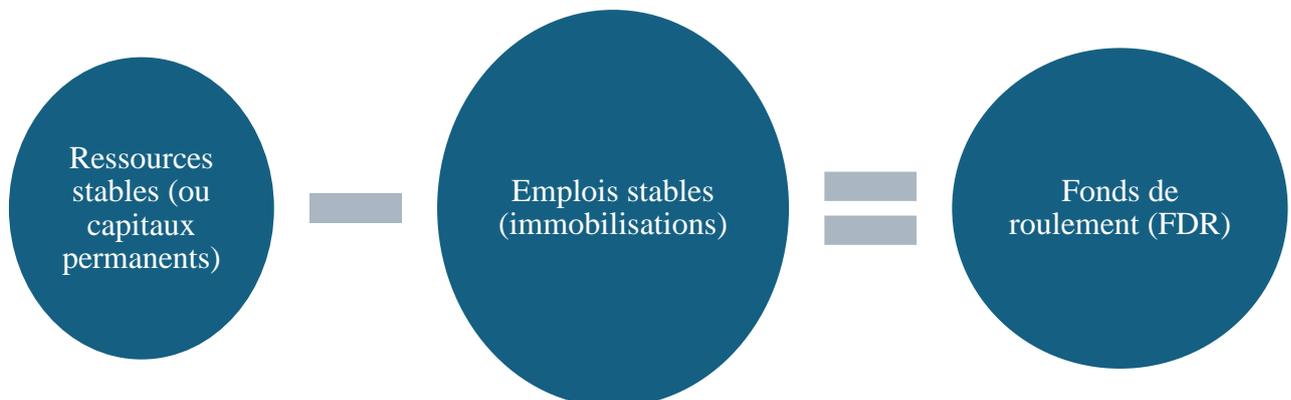
- Le fonds de roulement (FDR)

Quand il crée son entreprise (PME ou sa très petite entreprise), l'entrepreneur réalise un tableau de financement. Pour le réaliser, il veille à ce que les emplois stables de sa structure soient financés par des ressources stables.

Concrètement, il s'assure que ses immobilisations soient au moins financées par les capitaux permanents de la société (le capital social, les subventions et les emprunts à plus d'un an).

Par ailleurs, si le dirigeant désire obtenir un prêt pour financer l'achat de ses immobilisations, le banquier adaptera les crédits consentis à la durée d'amortissement (usure) des immobilisations.

Le fonds de roulement (FDR) permet d'analyser si les emplois durables sont bien financés par des ressources durables. Cela se traduit par la relation :



Un fonds de roulement (FDR) positif signifie que sa PME finance bien ses immobilisations avec des ressources disponibles durablement dans son entreprise. Le reliquat de ce FDR servira à financer le cycle d'exploitation de sa structure (le besoin en fonds de roulement ou BFR) et à gonfler sa trésorerie.

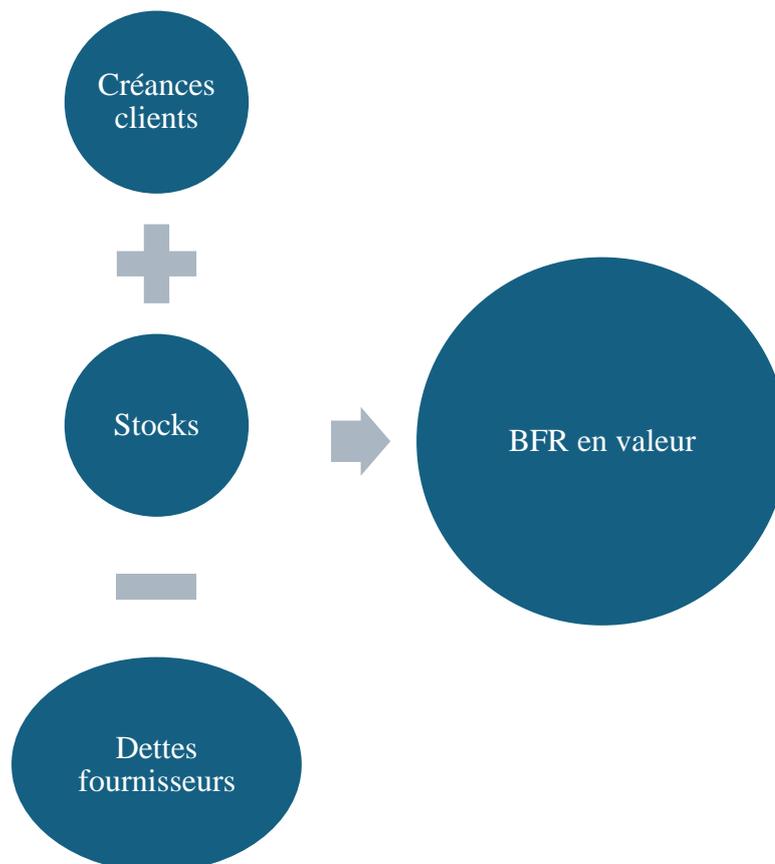
- Le besoin en fonds de roulement (BFR)

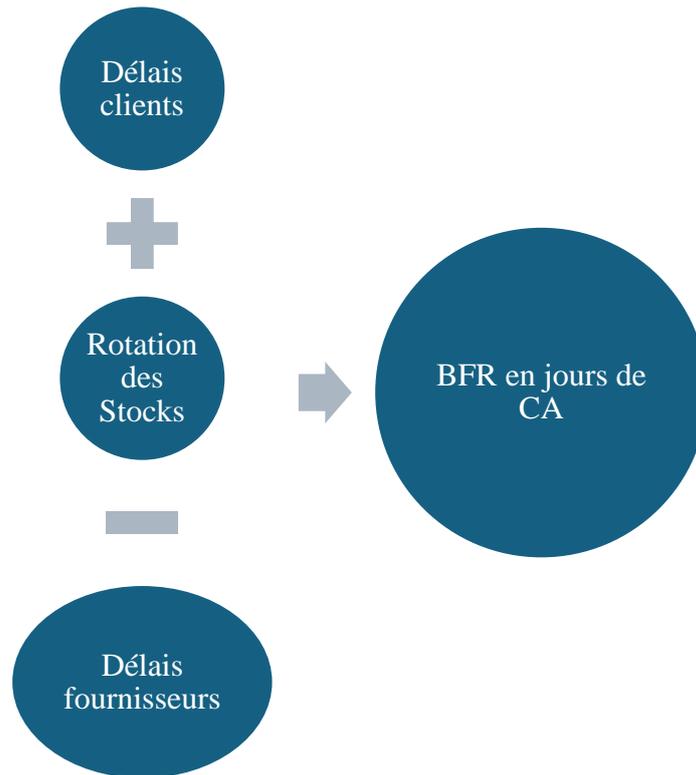
Une entreprise doit faire face à deux cycles :

- Le cycle d'approvisionnement : il oblige la PME à disposer de stocks pour répondre aux demandes de ses clients et il l'autorise à bénéficier de délais de règlement auprès de ses fournisseurs ;
- Le cycle commercial : il oblige la PME à concéder des délais de règlement à ses clients.

Le résultat de ces deux cycles, visible au niveau du bloc « exploitation » du bilan financier, se matérialise par le besoin en fonds de roulement (BFR).

Le BFR peut être calculé en valeur ou en nombre de jours de chiffre d'affaires. Il est obtenu de la manière suivante :





Je rappelle les relations suivantes :

- Délais clients = $(\text{encours clients} / \text{CA TTC}) \times 365$
- Rotation des stocks = $(\text{stocks} / \text{CA HT}) \times 365$
- Délais fournisseurs = $(\text{encours fournisseurs} / \text{CA TTC}) \times 365$

Dans la partie 3, notre cas pratique, je différencierai le BFR d'exploitation et le BFR hors exploitation. En effet, certaines créances et certaines dettes ne font pas partie du cycle d'exploitation...

Le BFR vous indique si votre PME a besoin ou non de liquidités pour financer son exploitation. Par conséquent, un BFR positif signifie que le délai de rotation des stocks et le délai de règlement accordé aux clients est supérieur au délai de paiement des fournisseurs. Le dirigeant doit alors trouver des financements pour son exploitation.

Inversement, un BFR négatif montre que le délai accordé par les fournisseurs est supérieur au temps de rotation des stocks et au délai de règlement des clients. L'entrepreneur n'a donc pas besoin de trouver des liquidités pour financer son activité. Il doit par contre gérer au mieux le placement de cet excédent de trésorerie.

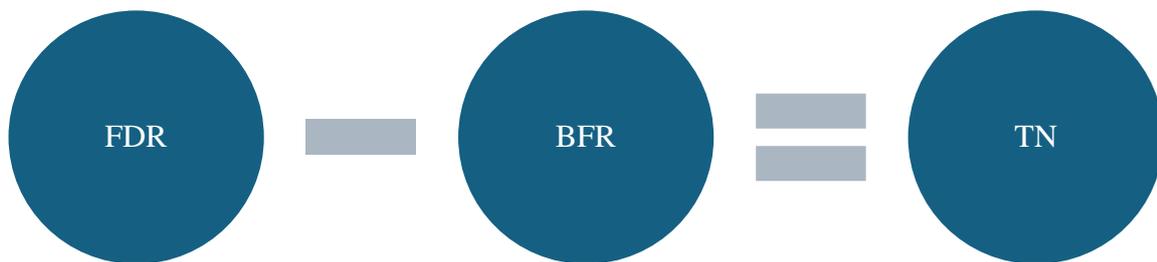
Certains modèles économiques, comme les sites de ventes privées, ont un BFR très nettement négatif. Le client achète un produit qu'il paie lors de la commande et reçoit environ un mois plus tard. L'entreprise ne commande à son fournisseur que les produits réellement vendus et les expédie dès leur réception. Si elle paie ses fournisseurs à un mois, nous avons un modèle économique inversé : avec zéro stock, la PME dispose de la trésorerie de ses ventes pendant deux mois avant de payer ses fournisseurs.

Un BFR positif peut être financé par : le fonds de roulement (les capitaux permanents de sa PME) ou par le banquier de l'entreprise qui peut lui proposer différents types de financement.

Le BFR est vraiment fonction du modèle économique de sa PME. Il n'y a pas de BFR idéal, mais il y a des manières de l'optimiser.

- La trésorerie

La Trésorerie Nette (TN) est l'ajustement entre le Fonds de Roulement (FDR) et le Besoin en Fonds de Roulement (BFR).



La situation de la trésorerie est le reflet de la capacité de sa PME à se financer.

Mais, il convient d'être prudent, car la situation de trésorerie peut être indépendante de sa rentabilité. En effet, une société peut être déficitaire tout en ayant un excédent de trésorerie confortable.

Ce paradoxe peut avoir deux causes :

- Dans le fonds de roulement de sa PME : en ayant des capitaux permanents nettement supérieurs à ses immobilisations, la PME dispose d'un fonds de roulement excédentaire. C'est notamment le cas dans les entreprises du secteur des nouvelles technologies qui lèvent des capitaux importants pour financer la période d'amorçage et les déficits à venir ;
- Dans le fait que l'activité de sa PME va générer un BFR négatif. Beaucoup de modèles économiques actuels présentent cette particularité. Par exemple, les « box cadeaux » illustrent ce type de modèle économique. L'entreprise perçoit le produit de la vente des box bien avant que les clients ne l'utilisent, donc bien avant de devoir payer les prestataires. Ce type de modèle économique exige une provision des charges au niveau du compte d'exploitation assez conséquente, ainsi qu'un excédent de trésorerie géré avec prudence (sans placements hasardeux).

Excédentaire ou déficitaire, une situation de trésorerie trouve son explication dans la structure du bilan de sa PME, ainsi que dans les spécificités de son modèle économique.

L'entrepreneur a l'objectif suivant : atteindre une trésorerie proche de 0, avec des équilibres entre ses emplois et ses ressources selon leur durée. Ainsi, le financement de sa PME est parfaitement optimisé.

SYNTHESE : COMPRENDRE LES FLUX AU SEIN DE SA PME, LA VIE DE SON ENTREPRISE, POUR ASSURER SON EQUILIBRE GLOBAL ET SON EXPANSION

Un entrepreneur, dans la gestion de son entreprise, doit maîtriser deux éléments fondamentaux :

- **La matrice d'un compte d'exploitation**, donnant une vision opérationnelle exploitable et réaliste, de son activité.
Cette matrice comprend 3 éléments : le chiffre d'affaires, le taux de marge sur coûts variables et les coûts fixes.
Outil de suivi, elle vous permettra de savoir, à un instant t, si votre activité est rentable ou non.
Outil de simulation, elle vous aidera à prendre des décisions sur la rentabilité d'actions marketing et commerciales.

- **Le financement de sa PME** : le dirigeant doit s'assurer que les ressources financières durables dont il dispose couvrent ses immobilisations. Il doit également être en mesure de financer son activité, donc disposer de la trésorerie suffisante pour faire face à ses échéances (règlements fournisseurs, découverts bancaires).

II.2. Maîtriser

L'entrepreneur doit prendre des décisions, tout le long de la journée. Ses décisions auront des conséquences économiques et financières sur sa PME, c'est-à-dire, comme nous l'avons vu ensemble, sur son compte d'exploitation (rentabilité économique) et sur son bilan (rentabilité financière).

Il a quatre types de décisions, associés chacun à des choix stratégiques majeurs :

- La décision de vendre, associée au prix de vente et au délai de crédits clients ;
- La décision d'acheter, impactant le niveau de ses stocks, le délai de règlement à ses fournisseurs et ses frais de port... ;
- La décision d'investir, impactant les frais de recherche et développement et le montant des immobilisations ;
- La décision de communiquer, impactant les dépenses marketing.

Le dirigeant doit connaître les conséquences de chacun de ses choix et être certain qu'ils ne mettent pas en péril la santé économique et financière de sa PME.

Nous avons traité ensemble la compréhension des mécanismes économiques et financiers d'une PME, qui permet au dirigeant de revêtir l'habit de contrôleur de gestion.

Nous allons maintenant nous intéresser à la maîtrise de ses dépenses et à l'amélioration de sa trésorerie afin d'optimiser sa rentabilité.

Augmenter sa marge

Un indicateur souvent mis en avant pour présenter et valoriser une société est le chiffre d'affaires. Mais, sans les notions de marge et des investissements marketing engagés pour l'atteindre, le chiffre d'affaires a peu de signification économique.

Dans l'opinion commune, il y a une confusion entre chiffre d'affaires et marge.

Quand j'étais contrôleur de gestion dans les grands groupes (CONTINENTAL, AREVA, NEOPOST, NESTLE), des applications accessibles aux opérationnels donnaient chaque jour le nombre de produits vendus, par référence, par circuit de distribution, par segment de marché, par zone géographique. Le chiffre d'affaires quotidien en valeur nous était fourni également.

Dans les grands groupes, les salariés du siège social (« headquarter ») consolident les données économiques et financières, issues des différentes filiales.

Dans les structures indépendantes (très petites, petites et moyennes entreprises), un travail de consolidation est tout de même nécessaire pour assurer une synergie globale de la PME.

Les salariés d'une entreprise assistent tous les jours à une accumulation de chiffre d'affaires, ce qui peut générer une euphorie et une dynamique du succès.

Cependant, dans n'importe quel secteur d'activité, on ne marge pas de la même manière sur tous les produits. Il convient donc d'analyser les marges par produit, par segment de marché (famille de produit), par circuit de distribution et par zone géographique.

La répartition des bénéfices doit, en toute logique, se faire en fonction des efforts déployés par les salariés ayant contribué à leurs réalisations.

Une grosse partie du chiffre d'affaires d'une société peut être concentrée sur quelques produits vendus... Et donc, en théorie, celle-ci ne devrait être attribuée qu'à une petite partie de ses salariés.

Il faut donc se méfier du chiffre d'affaires dans sa globalité et s'intéresser à sa structure pour savoir la marge qu'il génère.

Le chiffre d'affaires n'est exploitable que si l'on connaît la marge qu'il génère. Je ne parle pas ici de la marge sur coûts variables, traitée dans la partie « II.1.Comprendre », mais de la différence entre le prix de vente d'un produit ou d'une prestation et le prix de revient de ce produit ou de cette prestation.

Sans cette notion de marge, l'entrepreneur ne peut pas appréhender la santé de sa PME avec son seul chiffre d'affaires.

Pour assurer la pérennité de sa structure, il ne suffit pas de vendre, il faut bien vendre, donc dégager une marge suffisante pour couvrir au moins les frais fixes de sa PME.

Le montant de la marge (M) de l'entreprise correspond à la relation suivante :



Pour analyser de manière pertinente et réaliste la structure du chiffre d'affaires et la marge d'un produit ou d'une prestation, il faut connaître son prix d'achat (ou prix de revient).

- De la gestion d'entreprise à la gestion commerciale

La rentabilité de sa PME repose sur l'équilibre entre le prix de vente, le prix de revient et les quantités vendues, ainsi que sur la capacité de l'entrepreneur à optimiser cet équilibre.

OPTIMISER CET EQUILIBRE, c'est faire en sorte de vendre la bonne quantité de chaque produit avec la bonne marge. Pour atteindre cet équilibre, le dirigeant doit définir le prix de vente le plus juste pour chaque produit, le prix le plus en adéquation avec les attentes de ses clients (pour vendre les quantités prévues), mais aussi maîtriser le prix d'achat (ou prix de revient) des produits ou prestations vendus.

Le dirigeant doit donc connaître la marge réalisée sur chacun des produits vendus par sa PME car son analyse lui permet de fixer des objectifs de vente pour être bénéficiaire, mais aussi de faire des choix stratégiques pour promouvoir un produit ou un service plutôt qu'un autre par une action marketing ou commerciale.

Par conséquent, la marge n'est pas seulement un indicateur de gestion permettant de s'assurer de la rentabilité de son entreprise. Si elle est bien utilisée (exploitable et réaliste), elle est un outil de gestion commerciale permettant de faire ses prévisions de vente et ses choix stratégiques sur tel ou tel produit ou service.

Prenons l'exemple d'un restaurant où les plats proposés répondent à une exigence de diversité de l'offre tout en conservant des prix homogènes, un bon vendeur parvient à vendre un plat sur lequel son restaurant réalise une marge plus forte.

Dans une entreprise, il y a des produits d'appel, que l'entreprise doit proposer et sur lesquels le prix de vente est déterminé par la concurrence (avec, en théorie, une marge plus restreinte) et des produits spécifiques sur lesquels la PME peut se différencier de ses concurrents et réaliser une marge plus importante.

La rentabilité de sa PME repose sur un équilibre entre des ventes de produits permettant de réaliser des marges différentes. La connaissance de ces marges oriente la politique commerciale et marketing, donc la stratégie globale, de sa PME, vers la promotion de produits à plus forte marge.

Dans de nombreuses entreprises, les dirigeants ne connaissent pas avec exactitude les prix de revient des produits ou services qu'ils vendent et donc leur marge.

Cette méconnaissance les conduit à vendre des produits à perte (revendre des produits en l'état, sans aucune transformation, à un prix inférieur au coût d'acquisition ou au coût de revient, ou vendre un produit à un prix inférieur à son prix de revient).

Les entrepreneurs peuvent également se retrouver dans l'incapacité de prendre des décisions pertinentes et stratégiques pour l'avenir de leur PME.

Prenons l'exemple d'un petit laboratoire, pour illustrer l'importance de connaître ses prix de revient.

Ce laboratoire fabrique un détergeant pour un client. Le gérant du laboratoire se plaint du prix de vente du produit fini, peu élevé selon lui, 5€, comparé au prix de vente du client, 35€.

Concentré sur la marge réalisée par son donneur d'ordre, le gérant veut augmenter son prix de vente alors que le client veut renégocier à la hausse les quantités commandées.

Ce produit représente 20% du chiffre d'affaires du gérant, mais celui-ci est persuadé qu'il ne gagne rien sur sa vente. Il souhaite rompre les discussions avec son client.

Il n'a jamais calculé son prix de revient, il s'est juste basé sur une vague impression de perdre de l'argent ou de ne pas en gagner suffisamment.

Ce sentiment repose sur le coefficient x7, qui renforce l'idée que le client gagne beaucoup.

En calculant le prix de revient de ce produit, le dirigeant constate qu'il est de 4€ par produit. Il calcule sa marge : prix de vente – prix de revient = 5 – 4 = 1€.

La marge représente donc un taux de 20% du prix de vente. Au regard des quantités commandées et de la régularité des commandes, cela assure à la PME un chiffre d'affaires, et surtout une marge, non négligeables. De plus, en augmentant la production, il est possible d'automatiser davantage le processus de fabrication. Par conséquent, avec un léger investissement, la PME peut dégager des gains de productivité significatifs, ramenant le prix de revient à 3,5€ (soit une marge de 1,5€ par produit, 30% du prix de vente).

L'entrepreneur a jugé arbitrairement ce contrat peu rentable. Il ne l'a jamais considéré comme stratégiquement important pour sa PME. ATTENTION AUX FAUX SEMBLANTS.

La connaissance des prix de revient permet donc d'avoir une vision objective sur l'activité de l'entreprise et de définir des priorités concernant les améliorations et les investissements à réaliser.

Un logiciel de gestion commerciale, dans lequel sont renseignés les prix de vente et les prix de revient des produits vendus, permet d'obtenir des statistiques commerciales comme la répartition du chiffre d'affaires par produit, la part de chaque produit dans le chiffre d'affaires total et surtout la part de chaque produit dans la marge totale de sa PME.

L'entrepreneur a une vision sur le poids de chaque produit dans la rentabilité de sa PME.

La connaissance des marges devient un outil stratégique majeur permettant au dirigeant d'orienter sa politique économique et commerciale. Un entrepreneur intelligent évalue ce que représente une activité par rapport au chiffre d'affaires global, mais surtout ce qu'elle représente par rapport à la marge totale de son entreprise. Pour maintenir sa rentabilité, le dirigeant doit faire des choix (conserver, abandonner un produit ou un service ou le réorienter vers d'autres perspectives).

Le bénéfice-risque est à évaluer pour conserver voire améliorer sa rentabilité économique.

Nous allons maintenant voir ensemble comment agir sur la marge en détaillant ses trois composantes : le prix de revient, le prix de vente et les quantités vendues.

- Le prix de revient

Au sens propre, le prix de revient d'un produit ou d'un service correspond aux coûts supportés pour l'achat (matières premières, transport), la production (main d'œuvre, dépréciation de l'outil de production, loyers) et la distribution (marketing, commissions, transport, emballage).

Dans les petites et moyennes entreprises, il y a souvent uniquement une comptabilité générale et pas de comptabilité analytique (qui rationalise bien les coûts).

Nous n'allons pas rentrer dans des détails trop précis pour définir le prix de revient.

Pour le calculer, on prendra en compte ici les frais variables liés à la production du produit vendu, sans prendre en compte une éventuelle répartition ou quote-part des frais généraux, tels que les amortissements des machines et les loyers.

On considère donc que la part fixe doit être couverte par la marge sur coûts variables, ou plus précisément par la contribution produit (marge sur coûts spécifiques).

Concernant les charges de personnel intervenant dans le processus de transformation du produit, on peut les considérer comme des frais variables et donc les intégrer dans le prix de revient.

Dans une entreprise, on distingue deux types de main d'œuvre :

- La main d'œuvre directe (MOD) est en contact avec le produit et intervient dans le processus de fabrication ;
- La main d'œuvre indirecte (MOI) n'est pas en contact avec le produit, elle est « administrative ».

L'entrepreneur est tourné vers une vision dynamique de sa PME, Intégrer des charges fixes non spécifiques au prix de revient d'un produit ou d'un service vendu ne permet pas d'utiliser ce prix de revient pour réaliser un prévisionnel (budget).

Il est donc pertinent de prendre en compte uniquement les charges variables (variant proportionnellement à la vente du produit ou service) afin de pouvoir travailler sur un prévisionnel de marge en fonction des quantités vendues et du prix de vente du produit ou service.

Pour calculer ses prix de revient, je conseille de rester simple : utiliser Excel, plus souple, plus simple à utiliser et à mettre à jour qu'un logiciel de gestion commerciale (dont le paramétrage et la mise à jour des données sont relativement complexes et chronophages). Le logiciel de gestion commerciale trouve son intérêt pour les statistiques de ventes, au niveau du suivi (quantité de produits vendus, répartition des ventes par circuit de distribution) et au niveau de l'analyse (détermination de la marge par produit, par segment (catégorie de produit) et par circuit de distribution).

- La détermination du prix de vente

Le prix de vente d'un produit ou d'un service vendu ne se décide pas en appliquant simplement un taux de marge à un prix de revient. Un prix de vente pertinent doit être le fruit d'une réflexion intégrant bien entendu le prix de revient, mais aussi la connaissance du marché, le positionnement du produit et le prix de la concurrence.

Le prix de vente constitue un enjeu stratégique majeur car il détermine la marge de sa PME sur chaque produit ou service vendu et il impacte les quantités de produits ou services vendus (de plus en plus avec le développement d'internet et de l'intelligence artificielle, les algorithmes).

Il convient donc pour l'entrepreneur d'optimiser son prix de vente pour dynamiser ses ventes.

Avec le développement des places de marché sur internet, les e-commerçants doivent apprendre à gérer au mieux leurs prix de vente. Une huile d'olive ne se vend pas comme une huile de massage. La cible de consommateurs n'est pas la même.

En tant que contrôleur de gestion dans les grands groupes (Continental, Nestlé, AREVA, NEOPOST), j'ai été confronté à cette problématique, au niveau de l'analyse des politiques de prix, de promotion, de positionnement du produit vendu et de distribution.

Je me suis rendu compte, à maintes reprises, qu'en divisant par deux la marge sur un produit ou un service, et en se retrouvant en dessous du prix de la concurrence légèrement, on peut multiplier par dix les quantités vendues sur un produit standard.

Alors qu'on pensait abandonner un produit ou service, car il représentait des ventes confidentielles et mobilisait des stocks avec un risque élevé d'obsolescence, la baisse de marge sur celui-ci, qui le mettait légèrement en dessous du prix de marché, permet parfois d'augmenter significativement les quantités vendues, diminuant le risque d'obsolescence sur ce produit ou service.

Une fois l'augmentation des ventes constatée, l'entrepreneur doit s'assurer d'obtenir les meilleures conditions d'achat pour un produit ou service vendu, pour réduire son prix de revient et augmenter à nouveau sa marge.

Tout est une question d'équilibre entre prix de vente, prix de revient et quantités vendues. Il appartient à l'entrepreneur de doser les contraintes en s'assurant que l'expansion de sa société ne nuise pas à son équilibre global (sur le plan économique, mais aussi social et stratégique).

Avec le développement des places de marché et des comparateurs de prix, le dirigeant fait face à une véritable guerre des prix.

Auparavant, les prix se comparaient en se déplaçant physiquement d'un lieu de vente à l'autre. Aujourd'hui, les informations sont disponibles en quelques clics. Soumis à cette concurrence, les e-commerçants sont tenus de s'aligner sur les prix de certains produits, quitte à sacrifier leur marge.

La détermination des prix de vente ne peut donc plus être automatisée, systématique, mais se faire en fonction de la nature et de la spécificité du produit ou service vendu.

Fort de ce constat, le dirigeant de PME doit connaître la structure de ses prix de vente et le volume de ses ventes afin de trouver le bon équilibre entre prix de vente, prix de revient et quantités vendues.

- Les marges et l'équilibre de l'entreprise

Pour illustrer cette notion d'équilibre entre prix de vente, prix de revient et quantités vendues, prenons l'exemple d'une entreprise innovante, du secteur pharmaceutique. Elle doit faire attention à sa marge.

Cette PME fait faillite suite à la décision de son dirigeant de réorienter son activité.

Historiquement, son chiffre d'affaires était composé à hauteur de 30% par de la vente de médicaments hospitaliers et à 70% par de la vente de médicaments à destination de prescripteurs libéraux (médecine libérale titulaire).

Le dirigeant décide de privilégier la vente de médicaments à destination des médecins libéraux et de remplacer le chiffre d'affaires « sacrifié » sur les médicaments hospitaliers par du chiffre d'affaires sur la médecine libérale.

Au bout d'une année, il réussit son pari : il a compensé l'un par l'autre et l'intégralité de son chiffre d'affaires est désormais réalisée par de la vente aux médecins libéraux.

Ce que l'entrepreneur n'avait pas analysé, c'est que les hôpitaux lui assuraient un taux de marge supérieur à celui de la vente à la médecine libérale. En remplaçant son chiffre d'affaires « hospitalier » par du chiffre d'affaires « libéral », il a détérioré la marge totale de sa PME, qui ne parvient plus à couvrir ses coûts fixes.

En une année, il a donc mené sa société, créée 40 ans plus tôt, au dépôt de bilan. Sa rétraction aurait pu être évitée si le contrôle de gestion avait été au cœur du pilotage stratégique de sa PME.

Connaître sa marge, c'est la connaître sur un produit, mais aussi sur un circuit de distribution et c'est connaître le poids de ce circuit de distribution dans la couverture de ses frais fixes.

La connaissance des prix de revient est nécessaire pour déterminer le prix de vente d'un produit ou d'un service vendu, mais aussi pour calculer le poids d'une activité ou d'un produit dans la marge et donc dans la viabilité de l'entreprise.

L'exemple de la PME innovante dans le secteur pharmaceutique est révélateur...

LA RENTABILITE DE L'ENTREPRISE EST UN TOUT. Elle comprend des activités à marges variables qui ne se substituent pas l'une à l'autre sans risque.

Ce n'est donc pas le chiffre d'affaires d'une activité qui doit être au centre de la gestion de sa PME, mais le poids qu'elle représente dans sa rentabilité, et plus précisément, la contribution du produit ou du service dans la couverture des frais fixes.

Une connaissance précise de la composition des marges de sa PME est donc la base de réflexion sur ses orientations et son développement.

Une activité en apparence peu rentable peut en fait couvrir une grosse part des coûts fixes et s'avérer indispensable à l'équilibre économique et donc à la pérennité de sa PME.

La santé économique et financière (visible grâce à un compte d'exploitation exploitable et à un bilan financier structuré) d'une société résulte d'un équilibre fragile reposant sur la rentabilité de multiples activités : chacune est plus ou moins rentable mais chacune prend part à la rentabilité globale de la PME.

Avant de modifier cet équilibre global, l'entrepreneur doit en appréhender les conséquences sur la couverture des frais fixes de sa société.

Il y a deux façons d'améliorer le résultat d'une entreprise : développer du bon chiffre d'affaires ou réduire les charges de la société.

Maîtriser les dépenses

Les dirigeants de très petites, petites et moyennes entreprises (TPME) préfèrent généralement se concentrer sur le commercial afin de générer du chiffre d'affaires, plutôt que de prendre du temps pour analyser et rationaliser les dépenses de la PME.

Délaisser les coûts est un mauvais calcul dans la mesure où, dans de nombreuses entreprises, des économies significatives peuvent être réalisées très facilement en maîtrisant ses dépenses.

Il n'y a rien de plus décourageant que de voir une marge durement gagnée absorbée par des coûts inutiles.

Le dirigeant peut mettre en place des outils et des procédures afin de maîtriser ses coûts et s'assurer que ceux-ci sont nécessaires pour atteindre les objectifs fixés pour sa PME.

- Connaître et suivre les charges pour mieux les maîtriser

Dans une entreprise, il existe des petites dépenses marginales mais dont on sous-estime l'importance car elles sont trop modestes en apparence.

Le problème est la récurrence de ces charges, en se répétant, elles s'accumulent et donc deviennent de moins en moins marginales. Elles finissent par détériorer significativement la marge de sa société.

Ces charges superflues amputent considérablement la marge générée par un chiffre d'affaires durement gagné.

Trop souvent, les dirigeants de PME délaissent leur rôle de responsable budgétaire car ils ne connaissent pas le poids total de ces dépenses dans le résultat final de l'entreprise et ils ne savent pas comment les suivre. Ils n'ont qu'une conscience de l'existence d'une multitude de petites dépenses inutiles.

Dans un plan comptable non exploitable et irréaliste, ces dépenses sont noyées dans des comptes « divers ». Par exemple, dans les comptes de la classe 62 « autres services extérieurs », il y a des sous-comptes « divers » pour toutes sortes de dépenses : « divers publicité (6238) », « divers transports de biens (6248) », « autres frais et commissions sur prestations de services bancaires (6278) » ou encore « divers autres services extérieurs (628) ».

Ces comptes sont difficilement analysables. Pour identifier ces dépenses « marginales », il convient de les isoler dans des comptes précis : le dirigeant peut ainsi à tout moment en éditer le détail pour en connaître l'importance.

En connaissant le montant total de ces charges, l'entrepreneur est motivé pour les réduire et améliorer de manière significative le résultat de sa PME.

- Les frais généraux

Il ne faut pas les négliger. L'ensemble de ces charges, dites « non stratégiques » peut représenter jusqu'à 30% du chiffre d'affaires d'une société. Il est donc pertinent de les isoler pour être en mesure de les suivre et les contrôler.

Depuis que les dirigeants ont pris conscience que des économies peuvent être réalisées à ce niveau, depuis le début du XXIème siècle, les « cost killers » sont apparus. Ils interviennent de manière ponctuelle dans des entreprises de taille significative (grands groupes, dont le chiffre d'affaires est supérieur à 5 millions d'euros par an) et promettent des réductions de frais généraux à hauteur de 30%.

Si on calcule le gain pour l'entreprise : 30% de 30%, soit 9% du CA. Ce gain représente plus que le résultat de nombreuses PME.

La mission des « cost killers » est une mission de « cost management », se traduisant par l'examen des contrats en cours, des procédures de passation de commandes, des processus de paiement. Le but est d'analyser les dépenses non stratégiques et de s'assurer qu'elles sont nécessaires et payées au bon prix (retour sur investissement ?).

Une entreprise paie souvent des prestations inutiles, voire redondantes, et elle surpaise certaines charges. Il convient donc de remettre les choses à plat, grâce à un regard extérieur et neuf.

La très petite et petite entreprise ne peut s'offrir les services d'un « cost killer ». Le dirigeant doit donc accomplir cette mission seul.

Grâce à la comptabilité (et à un compte d'exploitation exploitable et réaliste), adaptée à l'activité de l'entreprise, il est relativement simple de voir le poids de chacun des postes de dépenses. On peut éditer une balance générale ou un grand livre général des postes de charges et isoler les postes les plus significatifs.

Ensuite, l'entrepreneur peut analyser ces dépenses et voir comment les réduire (si c'est possible), soit en les rationalisant, soit en renégociant les conditions tarifaires avec les fournisseurs, soit en lançant des appels d'offres auprès de nouveaux fournisseurs.

L'objectif final n'est pas uniquement de réduire ses coûts, mais également de maîtriser ses consommations et d'optimiser ses dépenses, dans le respect du fonctionnement de sa PME.

De manière générale, le suivi des frais généraux porte sur la téléphonie, les assurances, les fournitures de bureau et les frais de mission (déplacements, restauration notamment).

Ce suivi se traduit par une analyse des factures (et de leur évolution dans le temps), une renégociation des contrats, une rationalisation des achats et surtout par une responsabilisation des salariés (par fonction de l'entreprise) qui n'ont souvent aucune idée des coûts qu'ils génèrent. En effet, dans une PME, les différents intervenants dans les achats de frais généraux sont nombreux. Une centralisation et une analyse approfondie de ces achats permettent de réduire ces prix d'achat, mais aussi de diminuer les frais accessoires d'achat (transport par exemple).

Compte tenu de mon expérience en contrôle de gestion, je peux affirmer qu'Internet est un outil de comparaison et de recherche de nouveaux fournisseurs. C'est une place de marché sans frontière, accessible à longueur de journée. Je conseille à tous les entrepreneurs de l'utiliser pour optimiser leurs recherches. Pour les sociétés ayant des difficultés de gestion relatives aux demandes émanant de leur site, il vaut mieux doubler l'envoi d'un formulaire par un appel téléphonique.

Pour les PME de moins de 50 salariés, il existe aussi des regroupements de sociétés autour d'une structure d'achats : cela permet d'augmenter la capacité de négociation et d'obtenir des conditions commerciales plus avantageuses.

- Les frais accessoires d'achat (transport, commissions, assurances)

Ces frais sont inhérents à la commande d'un produit ou service. Ils semblent « indolores », puisqu'ils n'apparaissent pas dans le prix d'achat.

10€ de frais de port peut paraître négligeable si cela n'arrive que ponctuellement. Mais, les frais de port s'accumulent car ils sont partout. Ils sont dans les achats de matières premières, de produits finis, de consommables, de fournitures de bureau, d'équipements...

Au final, il est tout à fait possible que le montant des frais de port dépasse le prix du produit ou service acheté.

Aux frais de port peuvent s'ajouter les frais de dossier et frais d'assurance, facturés par certains fournisseurs. Les frais d'assurance sont optionnels mais ajoutés par défaut lors de la prise de commande.

Pour connaître le poids de ces frais payés par sa PME au cours d'une année comptable, l'entrepreneur peut les isoler en les comptabilisant dans un ou plusieurs comptes (608 ou 624) et suivre leur évolution.

En ayant pleinement conscience du montant total de ces frais accessoires d'achat, il est évident que le dirigeant prendra des décisions stratégiques pour faire des économies dans ce domaine, en négociant le franco auprès de ses fournisseurs ou en rationalisant ses achats pour atteindre le franco de port.

Le responsable des achats, dans une PME, doit vérifier les commandes et les factures (ce qui est rendu efficient par la mise en place de procédures). L'objectif est de s'assurer qu'il n'y a pas de frais cachés. Certains fournisseurs dissimulent ces frais en présentant leurs factures de manière alambiquée ou globalisée.

- Les frais bancaires

Les banques constituent un partenaire essentiel pour une entreprise, quelle que soit sa taille. Mais, elles sont un acteur économique comme les autres. Elles gèrent une structure, un compte d'exploitation et donc doivent générer un chiffre d'affaires.

Il y a donc un rapport de force supplémentaire à gérer pour une PME.

La banque va facturer à ses clients beaucoup de services avec une tarification complexe à décrypter. Certains services se justifient, d'autres moins. Certains sont utiles pour la PME, d'autres peuvent être évités.

Les découverts bancaires (concours bancaires courants) génèrent des frais pour la PME, tout comme un peu d'escompte, une carte bancaire, un service de banque en ligne, une commission.

Une année de services bancaires représente un forfait mensuel couvrant les frais de tenue du compte bancaire de la PME. Chaque banque propose des forfaits variables en fonction d'options plus ou moins utiles.

L'entrepreneur doit donc comparer et s'assurer que les options comprises dans le package sont bien utiles et utilisées par la PME. Une majorité de très petites entreprises et clients professionnels se contentent d'une seule banque et y restent fidèles.

Très souvent, les entreprises paient pour des services inutiles. Le prix d'un forfait varie en fonction des établissements financiers, d'une quinzaine d'euros à plus de cinquante euros par mois.

Il y a ensuite une multitude de petits coûts plus ou moins opaques : les commissions, les frais de retrait, les frais de gestion, les frais de prélèvement, les agios et les « frais de services divers ».

En s'accumulant, les frais bancaires représentent plusieurs milliers d'euros pour une entreprise. Les très petites entreprises paient en moyenne de 1500 à 2000€ par an de frais bancaires.

Pour connaître et suivre l'importance de ces frais bancaires, ainsi que pour mettre en place des actions pour les maîtriser, le dirigeant doit les isoler au niveau comptable, dans des comptes spécifiques, pour éditer régulièrement un état de ces coûts.

Depuis le 3 janvier 2008 (jour de mon anniversaire encore une fois), les banques françaises doivent fournir à leurs clients un récapitulatif détaillé annuel des frais perçus au titre de la gestion de leurs comptes bancaires (de dépôt). Depuis juillet 2011, les relevés de compte incluent le montant total mensuel des frais bancaires.

Une PME doit avoir conscience que des gains sont à envisager partout. En effet, certains clients peuvent par exemple payer par traites. Certaines PME voient ce moyen de paiement comme un inconvénient, de leur point de vue.

Prenons l'exemple d'un client qui fait deux traites par mois pour des montants de 100€ à 300€. La PME dépose ces traites à la banque, qui facture chaque fois 15€ par feuille de dépôt et 5€ par effet, soit un total annuel de : $(15 \times 12) + (5 \times 2 \times 12) = 300\text{€}$.

Avec une moyenne de 200€ TTC facturés par effet, le CA HT annuel avec ce client est de :

$$2 \times 12 \times 200 = 4800\text{€ environ.}$$

Les commissions sur effet représentent donc plus de 6% du chiffre d'affaires avec ce client.

Les frais bancaires ne sont donc pas vraiment indolores. La marge des PME peut être sérieusement impactée et le stress généré important en voyant, avec impuissance, les banques s'approprier la marge des entrepreneurs.

Il est donc parfois indispensable pour un dirigeant de négocier avec ces clients de nouveaux moyens de paiement, comme le virement bancaire. La marge se rétablit très rapidement.

- Les pénalités

Les pénalités sont appliquées automatiquement au moindre retard par les organismes publics et les organismes collectant les cotisations obligatoires. L'entrepreneur doit donc éviter tout retard, aussi bien pour les déclarations que pour le paiement des sommes dues.

Si le dirigeant a des difficultés au niveau de la déclaration ou de sa trésorerie, il doit le signaler à l'administration ou l'organisme collecteur. Sinon, les relances et les pénalités s'accumuleront.

Le dirigeant aura non seulement un stress croissant, mais aussi la gestion d'une situation qui peut s'empirer, dont il devra bien sortir à un moment donné.

Pour anticiper les difficultés de trésorerie ou des retards de déclaration, je conseille vivement de devancer l'appel des créanciers. Il convient de contacter les organismes avant la date d'exigibilité de la déclaration, par téléphone ou par courrier, et de demander la mise en place d'un échéancier que le dirigeant devra respecter. La remise de majorations ou pénalités ne peut être demandée qu'à l'expiration du plan d'étalement.

Dans tous les cas, pour éviter l'effet domino, l'entrepreneur est tenu de respecter la date de déclaration.

Pour maîtriser au mieux les pénalités, au niveau de la comptabilité, il est pertinent et nécessaire de les comptabiliser dans un compte spécifique (compte 671200) afin d'identifier ce qu'elles représentent en fin d'exercice comptable et connaître leur importance et leur impact sur la marge globale de la PME.

Les pénalités pour infraction (fiscalité) doivent faire l'objet d'une réintégration. Il faut les retirer des charges lors du calcul du résultat fiscal. Ces pénalités, déjà payées par la PME, sont incluses dans la base imposable pour le calcul de l'impôt sur les sociétés (IS).

Il y a donc une double peine : en plus de les payer une fois, l'entreprise paie de l'IS sur ces pénalités.

Pour les impôts directs payés auprès du Trésor Public (impôts sur les bénéfices, impôts locaux), la majoration de l'impôt dû est de 10% quand l'impôt n'est pas acquitté à la date précisée dans l'avis de recouvrement.

Pour les impôts indirects (TVA, droits d'enregistrement), payés auprès de l'Etat, ainsi qu'auprès des autres organismes sociaux, une majoration de 5% de l'impôt dû est appliquée, ainsi que des intérêts de 0,4% par mois.

- Les arnaques

Les arnaques sont dissimulées, elles se présentent sous différentes formes.

Par exemple, une demande de finalisation de votre enregistrement à l'INSEE, ou de votre inscription à l'INPI (institut national de la propriété intellectuelle) vous demande de payer 500€... Un « registre officiel » en est l'expéditeur. Des logos sont aussi utilisés et induisent en erreur.

Un appel de cotisation (par téléphone ou par mail) peut vous être adressé. Le document ressemble à un document officiel et le ton du courrier est proche des lettres de relance classiques des organismes publics : mise en demeure, menace de pénalités.

L'entrepreneur peut aussi recevoir un courrier émanant d'une société de publicité proposant généreusement un « encart » publicitaire, avec l'argument que l'entreprise qui possédait cet espace de publicité a déposé le bilan... La « société » vous demande des centaines d'euros pour les frais d'envoi, vous fait signer leur contrat scrupuleux et vous demande un RIB.

Pour terminer, elle exige des milliers d'euros pour leur travail sur la maquette de votre publicité.

Sans parler des « spams » que nous recevons tous, signes qu'internet et l'intelligence artificielle ont leurs limites si le cerveau humain est absent pour les contrôler.

L'entrepreneur ne doit surtout pas payer ces arnaques !

L'homme a son libre arbitre, personne ne peut l'obliger à paraître dans un annuaire professionnel ou à le faire signer des contrats douteux.

Le dirigeant rationnel garde ses budgets pour les investissements décidés. Une marge durement gagnée ne doit pas s'envoler dans des dépenses non souhaitées.

Un dirigeant de PME est le premier responsable des dépenses et il doit les maîtriser en s'assurant qu'elles se justifient toutes et sont réalisées pour atteindre les objectifs fixés à l'origine de la création de sa structure.

Un plan comptable exploitable et réaliste, adapté à l'activité de sa PME, associé à un suivi régulier des dépenses, permettent de suivre l'ensemble des charges et leur évolution, de renégocier avec les fournisseurs, de surveiller les consommations et de lutter contre les dépenses inutiles.

Il existe des procédures, faciles à mettre en œuvre, qui simplifient la maîtrise et le contrôle des engagements de dépenses de sa PME. Nous allons voir cela ensemble maintenant.

- Mettre en place des procédures

En apparence, l'administratif d'une entreprise représente une faible valeur ajoutée car elle est complexe et chronophage. Un entrepreneur tourné vers l'opérationnel considère souvent que l'administratif est une perte de temps, donc de chiffre d'affaires.

Cependant, même si la gestion administrative d'une PME est un centre de coûts, elle devient un centre de surcoûts et de stress si elle est mise de côté, surtout dans les très petites et petites entreprises où la comptabilité est, la plupart du temps, sous-traitée et où il n'existe pas de procédures d'audit et de contrôle.

UN ENTREPRENEUR DOIT COMPRENDRE QU'IL EST DOMMAGEABLE DE NE PAS CONTROLER SES CHARGES ET DE VOIR LA MARGE FONDRE COMME NEIGE AU SOLEIL A CAUSE DE DEPENSES SUPERFLUES.

Des procédures sont donc nécessaires pour éviter la dégradation de la marge et du résultat d'exploitation, ainsi que pour favoriser l'implication de l'entrepreneur dans le suivi de ses dépenses.

- Les bons de commande

Dans les grandes entreprises (avec plus de 5000 salariés), une procédure d'engagement de dépenses ou de bons de commandes, existe (le plus souvent de manière automatisée). Elle est mise en place pour des raisons budgétaires, pour s'assurer qu'aucun engagement de dépenses n'a été réalisé sans être, au préalable, validé par le responsable budgétaire du service considéré.

Grâce à cette procédure, les ressources de l'entreprise sont affectées selon les besoins, au mieux, pour atteindre les objectifs fixés.

L'avantage d'une procédure de bon de commande ne réside pas seulement dans le contrôle budgétaire, elle simplifie le traitement administratif des factures et s'assure que le prix de facturation du produit ou du service commercialisé correspond bien au prix prévu lors de la commande.

Un document clarifiant l'engagement de sa société vis-à-vis d'un fournisseur permet de s'entendre sur un prix, sur les conditions de livraison et de règlement, ainsi que sur les frais annexes. Ce dernier est envoyé au fournisseur pour confirmer les termes de la commande.

Ce document écrit, un contrat, scelle l'accord entre sa PME et le fournisseur. Mieux vaut prévenir que guérir, surtout dans le contexte de méfiance actuel. Le droit des contrats assure une protection aux deux parties au contrat de vente.

Des logiciels permettent d'éditer des bons de commande, mais pour les entreprises à taille humaine, rien ne vaut le papier et le cerveau humain (pas le cerveau artificiel).

Une méthode que j'ai testée personnellement, c'est l'édition de documents avec plusieurs feuillets de couleur (il appartient à l'entrepreneur de choisir sa couleur) :

- . Un feuillet pour l'émetteur (sa PME) ;
- . Un feuillet pour le fournisseur (destinataire ou récepteur) ;
- . Un feuillet pour la comptabilité ;
- . Un feuillet pour la réception de la commande.

Bon de commande n° :				Affectation budgétaire :	
Date de la commande :					
Contact demandeur :				Fournisseur :	
M. X					
Service achats					
Tél :					
Mail :					
Référence	Libellé	Description	Prix unitaire HT	Quantité	Total HT
Date de livraison :				Frais de port :	
Date de réception :				Autres frais :	
Conditions de règlement :				Total HT :	
Adresse de facturation :				Adresse de livraison :	
Informations légales :					
Signature du demandeur :				Signature du responsable budgétaire :	
EXEMPLE DE BON DE COMMANDE POUR LA PME (émetteur)					

Je vous présente le principe de la procédure du bon de commande :

. Etape 1 : l'émetteur (qui désire commander un produit ou une prestation de services) édite un bon de commande et renseigne les rubriques : produit, référence, prix, conditions de livraison et de règlement, affectation budgétaire de la dépense.

. Etape 2 : l'émetteur fait signer ce document au responsable budgétaire, afin de valider la dépense. L'émetteur conserve le feuillet destiné à l'émetteur et celui pour la réception de la commande. Il transmet le feuillet à son fournisseur et l'autre feuillet à la comptabilité de la PME.

A ce stade, pour la comptabilité, une commande a été passée mais pas encore réceptionnée. Elle n'a pas encore été facturée par le fournisseur et une provision n'a pas été faite au niveau comptable.

. Etape 3 : une fois la commande réceptionnée et après vérification de la conformité de la commande avec la quantité reçue, l'émetteur fait suivre le feuillet pour la réception de commande, à la comptabilité. Celle-ci prend en compte que la commande a été réceptionnée, elle peut donc être provisionnée en attendant d'être facturée par le fournisseur.

. Etape 4 : une fois la facture réceptionnée, la comptabilité vérifie la correspondance entre le bon de commande et la facture pour la comptabiliser et la mettre en règlement selon les conditions précisées sur le bon de commande.

Cette procédure semble lourde (chronophage et nécessitant rigueur et patience), mais elle présente des avantages :

. Simplifier le travail de la comptabilité par le rapprochement des factures aux bons de commande ;

. Une comptabilité fiable, transparente, réaliste, par la provision des factures à recevoir sur la base des commandes réceptionnées non facturées, grâce à une procédure évitant les doubles facturations et donc les doubles paiements d'une même facture ;

. Maîtriser les charges puisque les factures reçues correspondent aux commandes passées ;

. Le contrôle budgétaire permet de responsabiliser les émetteurs et les responsables, pour chaque dépense engagée au nom de la société.

Au cours de mon expérience dans les grands groupes, mais aussi dans les petites structures, j'ai vu le double paiement d'une même facture se produire régulièrement.

Avec le développement d'internet et de l'automatisation (procédures, intelligence artificielle), ces erreurs sont loin d'être anecdotiques.

La même facture est envoyée par mail (version numérique) et par courrier (version papier).

Conséquence : la comptabilité imprime, saisit et paie la facture reçue par mail, puis quand elle reçoit la facture en version papier, elle la comptabilise à nouveau et la repaie.

Au mieux, il y a ensuite deux possibilités : la bonne foi du fournisseur, qui mentionne le double règlement (pour garantir de bonnes relations commerciales), ou la rigueur d'un comptable qui vérifie les comptes et remarque deux fois le même montant apparaître, ce qui permet la correction de cette erreur.

Dans les grandes entreprises, la probabilité de corriger cette erreur de double paiement d'une même facture est faible, compte tenu du nombre de flux dans la société.

Au pire, les erreurs de double paiement constituent une charge en plus, venant diminuer la marge de l'entreprise.

Avec des procédures rigoureuses (et moyennement automatisées), se traduisant par un système de bons de commande, il est impossible de rapprocher une même commande à deux factures. Le risque de doublon disparaît. A une condition : l'intelligence artificielle doit être sous contrôle, maîtrisée par l'intelligence humaine, tout comme les autres enjeux contemporains (réchauffement climatique, conflits inter-étatiques ou guerres civiles, rapports de force géopolitiques...).

Dans les grandes entreprises, des logiciels permettent de fiabiliser les traitements de commandes et de factures (SAP et logiciels CRM, « customer relationship management »). Ces logiciels se développent dans les PME. Il appartient à l'homme d'optimiser le traitement de l'information et donc le suivi des commandes et des facturations. Ces logiciels permettent d'avoir une logique dans la validation des commandes et des factures, en suivant la ligne hiérarchique classique (émetteur / responsable budgétaire/ service comptabilité et finance / dirigeant de la société). La commande parvient, en bout de chaîne, au fournisseur, puis revient à la comptabilité. On boucle la boucle.

Ces logiciels sont également adaptés aux relations commerciales avec ses clients, une interface permet de suivre les flux de paiements aux clients (remises commerciales ne s'appliquant pas sur la facture, provisionnées par la comptabilité) et les flux de factures adressées aux clients.

Dans les grandes entreprises, ces logiciels sont donc les garants de bonnes relations commerciales, avec ses clients et ses fournisseurs (comptabilité clients et comptabilité fournisseurs).

Dans les PME, l'investissement dans ces logiciels (SAP et CRM) ne doit se faire qu'après évaluation du bénéfice-risque pour sa PME. Le volume de flux dans l'entreprise est, sans aucun doute, le premier critère de choix pour le dirigeant.

Les interfaces achats/vente pour suivre les flux de commandes, factures et paiements représentent un investissement non négligeable pour les PME.

Les parties prenantes sont aussi à prendre en considération, notamment ses clients et fournisseurs. Le but est de trouver le juste équilibre pour optimiser les relations commerciales.

- La planification des tâches

L'administratif est très chronophage dans les petites entreprises. Par manque de personnel, le dirigeant s'en occupe seul. En l'absence d'organisation efficace, il doit traiter les priorités et interrompre ce qu'il fait pour réaliser ces tâches administratives.

Pour réduire le temps consacré à cet aspect administratif, il convient pour l'entrepreneur de les planifier et ne pas s'y consacrer au fil de l'eau.

C'est vrai pour les règlements de factures fournisseurs. Très souvent, l'entrepreneur signe un chèque dans l'urgence, pour débloquer une commande. L'effet domino peut se résumer ainsi : arrêter ce que l'on fait, sortir son chéquier, faire le chèque, le signer sans réelle vérification, écrire « payé » sur la facture, préparer l'envoi du courrier, archiver la facture au bon endroit...

C'est à la fois une perte de temps et une perte de contrôle. Un dirigeant qui connaît sa PME a un classeur avec des chèques à signer et les factures correspondant aux règlements.

Pour être efficace, on peut mettre en place un calendrier des règlements et décider (selon la taille et l'activité de la PME) que ces règlements se feront une ou deux fois par mois.

En planifiant les règlements, l'entrepreneur ne perd plus de temps à être interrompu pour payer les fournisseurs et il mesure l'importance des charges de sa PME, en découvrant aussi le prix des prestations ou produits, et de certaines petites dépenses (qu'il ne connaissait pas forcément).

Pour effectuer la liste des factures à régler, un moyen simple est d'utiliser la balance âgée qui est un document comptable synthétisant tous les fournisseurs dont les comptes ne sont pas soldés. Elle comporte :

- . Le compte fournisseur ;
- . Le nom complet du fournisseur ;
- . Le détail des opérations : numéro de pièce, libellé, date ;
- . L'échéance : le nombre de jours séparant la date de règlement de la facture de la date d'émission de la balance âgée.

A partir de la balance âgée fournisseurs, l'entrepreneur peut préparer sereinement les règlements à effectuer pour une certaine échéance.

EXEMPLE DE BALANCE AGEE FOURNISSEURS D'UNE PME

			Factures arrivées à échéance. La PME n'a pas réglé à son fournisseur MAC une facture de 1200€ qui aurait dû être payée il y a plus de 90 jours.				Factures non arrivées à échéance. La PME va devoir régler à son fournisseur Corporate une facture de 8000€, dans 61 à 90 jours.			
			Montants échus				Montants non échus			
Compte	Libellé	Montant	+90 jours	De 61 à 90 jours	De 31 à 60 jours	De 1 à 30 jours	De 0 à 30 jours	De 31 à 60 jours	De 61 à 90 jours	+90 jours
401001	Fournisseur IT 1	10 500 €				4 000 €	5 000 €	1 500 €		
401002	Fournisseur MAC	3 400 €	1 200 €	400 €	1 800 €					
401003	Fournisseur Corporate	27 000 €			1 200 €	1 800 €	8 000 €	8 000 €	8 000 €	
401004	Fournisseur PC	8 550 €		500 €	5 000 €	550 €	2 500 €			
	TOTAL	49 450 €	1 200 €	900 €	8 000 €	6 350 €	15 500 €	9 500 €	8 000 €	0 €

Améliorer son besoin en fonds de roulement (BFR)
--

Nous avons vu dans la partie « II.1.Comprendre » que le BFR d'une entreprise n'est pas lié à sa rentabilité, mais davantage à son modèle économique et à son niveau d'activité.

La cessation de paiement n'est pas propre aux entreprises non rentables. Une entreprise peut avoir un résultat bénéficiaire et connaître des problèmes de trésorerie. Plus encore, une société très rentable et en pleine croissance peut se retrouver en cessation de paiement.

Nous avons vu que les charges d'une entreprise peuvent être contrôlées afin d'accroître sa rentabilité économique, nous allons maintenant voir que la trésorerie d'une PME peut être optimisée en maîtrisant le BFR, à savoir les trois postes qui le composent : les stocks, les créances clients et les dettes fournisseurs.

Le BFR repose sur deux cycles :

- . Le cycle de production, imposant la nécessité d'avoir un certain volume de stocks pour assurer la fabrication (activité de production) et répondre rapidement à la demande des clients (activité de négoce) ;
- . Le cycle commercial, résultant des délais de paiement accordés aux clients et des délais de règlement obtenus auprès des fournisseurs de sa PME.

Pour améliorer sa trésorerie, l'entrepreneur doit optimiser la gestion de ces deux cycles.

- La gestion du stock

- La signification économique du stock

Les stocks représentent l'ensemble des matières et des produits appartenant à une entreprise à une date donnée et encore présents dans les entrepôts de la société dans l'attente de leur utilisation ou de leur vente.

Il existe plusieurs types de stocks :

- . Les stocks de marchandises pour les commerçants ou les entreprises commerciales. Ces produits sont sans valeur ajoutée de transformation de la part de l'entreprise qui les revend ;
- . Les stocks de matières premières, correspondant aux biens achetés pour une consommation ultérieure ;
- . Les stocks de produits en cours de production (produits semi-finis), correspondant à des produits devant subir des transformations avant d'être vendus ;
- . Les stocks de produits finis, correspondant aux produits que l'entreprise a fabriqués ou transformés et qui sont disponibles à la vente ;
- . Les stocks d'emballage.

A la clôture de chaque exercice comptable, un inventaire du stock doit être fait et la valorisation du stock actualisée. C'est ce stock valorisé que l'on retrouve à l'actif du bilan de l'entreprise.

De façon concrète, le stock est la valeur, à un instant t , des produits qui sont la propriété de la société.

Si le stock a perdu de la valeur, c'est-à-dire qu'une évaluation objective certifie qu'il s'est déprécié, la comptabilité enregistre une provision pour dépréciation du stock.

La provision poursuit l'objectif de ramener la valeur du stock au cours du jour. La dépréciation susceptible d'être constatée est donc égale à la différence entre le prix de revient et le cours du jour à la date de l'inventaire.



Pour être déductible fiscalement, la provision doit correspondre (en théorie) à une perte ou une charge précisée et évaluée de manière transparente (approximation suffisante).

En France, selon le Bulletin officiel des finances publiques, « les marchandises ne faisant pas l'objet d'un marché régulier et pour lesquelles il n'existe pas de cours notoirement connu ne peuvent être évaluées au-dessous du prix de revient que si elles ont subi une dépréciation certaine, par suite de circonstances telles que détériorations matérielles, changement de mode ou pertes de débouchés. En pareil cas, la règle d'évaluation selon le cours du jour conduit à estimer ces marchandises à leur valeur probable de réalisation ».

- Les enjeux de la gestion des stocks

Dans de nombreuses entreprises (petites et grandes), le niveau de stock est à l'origine de discussions entre les commerciaux et la direction financière.

Les financiers ont l'objectif d'optimiser les ressources financières de la société et voient dans le stock un triple risque de détérioration de la marge : un stock trop important qui ne tourne pas est une immobilisation de trésorerie (coût du financement de la valeur du stock), une surcharge (coût de stockage, assurances) et un risque de perte (coût du stock détruit et coût de la destruction).

Les commerciaux voient d'un mauvais œil de se retrouver en rupture de stock sur un produit, synonyme pour eux de perte de chiffre d'affaires.

Les intérêts sont divergents...

La gestion du stock occupe donc une place stratégique et centrale dans la gestion d'une PME.

Le niveau de stock adéquat, pertinent, se traduit par l'absence de rupture de stock, un niveau de rotation de stock satisfaisant pour éviter sa dépréciation et une optimisation des coûts liés aux approvisionnements et au stockage.

Une gestion des stocks optimale repose sur la connaissance des tendances du marché, matérialisée par des prévisions de ventes établies par les commerciaux et les financiers de la société, et sur une maîtrise des conditions d'approvisionnement (minimum de commande, délais, frais de livraison notamment).

Une bonne gestion des stocks réduit les coûts de stockage et le risque de dévalorisation, elle permet également d'optimiser le BFR de sa PME, en limitant au maximum l'immobilisation financière que représente le stock. En effet, l'argent immobilisé par le stock a un coût : celui de l'emprunt (en cas de financement du BFR par l'emprunt) ou du manque à gagner en ne plaçant pas cet argent (en cas de financement du BFR par des fonds propres).

Les très petites et petites entreprises sont vulnérables face au risque stock. Pour bénéficier de conditions tarifaires plus avantageuses, elles s'engagent souvent sur des volumes de commandes importants.

Une grande entreprise, grâce à ses prévisions de ventes, atteint sans le moindre risque stock le minimum de commandes pour un approvisionnement de produits, matières premières ou marchandises. A l'inverse, la PME prend un risque stock important pour pouvoir passer sa commande à un fournisseur.

Cela pèse sur la trésorerie de la PME et celle-ci prend le risque de devoir stocker ces produits pendant plusieurs années, et finalement de ne pas les utiliser.

Les petites entreprises rencontrent cette difficulté quand il s'agit de travaux d'impression ou de sérigraphie (avec les frais techniques et les frais de démarrage).

Le dirigeant d'une PME est donc confronté à la problématique de s'interroger sur le risque qu'il prend, soit en atteignant la quantité minimum pour bénéficier d'un tarif plus avantageux, soit en décidant de la juste quantité d'approvisionnement, quitte à payer plus cher les produits, marchandises ou matières premières qu'il souhaite acheter.

Voici un exemple concret illustrant la nécessité pour l'entrepreneur de maîtriser ses approvisionnements.

Une PME désire acquérir des flacons éco-responsables, pour conditionner ses huiles essentielles destinées aux massages. Elle estime ses besoins à 10 000 flacons par an, pendant les 4 prochaines années. Son fournisseur lui fait cette proposition de grille tarifaire :

Quantités de flacons commandés	Prix unitaire du flacon en fonction des quantités	Frais de livraison par commande
De 0 à 999	0,5€	22€
De 1 000 à 3499	0,4€	35€
De 3 500 à 15 000	0,3€	75€
>15 000	0,2€	100€

Le coût de stockage d'un carton de 250 flacons est estimé à 5€ par an.

L'arbitrage sur le rythme des approvisionnements peut se résumer de la manière suivante :

Paramètres	Option 1 : une commande par trimestre	Option 2 : une commande par an	Option 3 : une commande pour 4 années
Nombre de commandes sur 4 ans	16	4	1
Nombre de flacons par commande	2 500	10 000	40 000
Nombre de flacons commandés	40 000	40 000	40 000
Coût d'achat des flacons (prix unitaire x nombre de flacons commandés)	$0,4 \times 40\,000 = 16\,000\text{€}$	$0,3 \times 40\,000 = 12\,000\text{€}$	$0,2 \times 40\,000 = 8\,000\text{€}$
Frais de livraison (frais de livraison par commande x nombre de commandes sur 4 ans)	$35 \times 16 = 560\text{€}$	$75 \times 4 = 300\text{€}$	100€
Coût de stockage (coût de stockage d'un carton x quantité moyenne de cartons à stocker par an)	$5 \times ((2500/250)/2) \times 4 = 100\text{€}$	$5 \times ((10\,000/250)/2) \times 4 = 400\text{€}$	$5 \times ((40\,000/250)/2) \times 4 = 1600\text{€}$
Coût total approvisionnement=achat +livraison+stockage	16 660€	12 700€	9 700€
Prix de revient moyen du flacon	$16\,660/40\,000 = 0,415\text{€}$	$12\,700/40\,000 = 0,3175\text{€}$	$9\,700/40\,000 = 0,2425\text{€}$

Avec ce tableau comparatif montrant le coût des différentes options d'approvisionnement, accompagné de sa situation de trésorerie, de l'éventuelle incertitude sur ses prévisions de vente et un comparatif de marge, l'entrepreneur a tous les éléments à sa disposition pour décider de sa politique d'approvisionnement et accepter ou non de prendre un risque sur ses stocks.

A cet arbitrage, on peut ajouter la problématique, pour les PME désirant se distinguer de la concurrence, de proposer un produit spécifique dont la fabrication ne peut être lancée que sous réserve d'un minimum de quantités.

Je pense qu'Internet peut apporter deux solutions à cette problématique de gestion des stocks pour les PME. En effet, il est possible de trouver des grossistes à l'étranger, avec Internet, avec des minimums de commandes moins importants qu'en France. De plus, avec les places de marché, il est très simple de mettre en vente des surstocks de packaging en les proposant sous forme de lots à une clientèle large (particuliers ou professionnels).

- La gestion du crédit clients

Le poste clients est l'un des principaux postes du bilan des entreprises. En effet, il représente en moyenne 30% de l'actif. En ayant conscience des réserves de liquidités qu'il représente, l'entrepreneur doit en optimiser la gestion pour en réduire le besoin de financement.

Accorder à un client un délai pour le règlement des produits ou des prestations qui lui sont vendus équivaut à lui prêter de l'argent gratuitement pendant cette période. Comme pour le stock, le dirigeant doit trouver un moyen de financer cet argent immobilisé.

Ces facilités de paiement (devenues des usages aujourd'hui) ont des conséquences sur la rentabilité de l'entreprise et représentent un risque non négligeable pour l'avenir d'une PME.

- Négociation des conditions de règlement

Comme pour la gestion des stocks, les intérêts des commerciaux et ceux des financiers divergent, au sein d'une entreprise. Les commerciaux vont vouloir vendre « à n'importe quelle condition » et les financiers sont préoccupés par la récupération du règlement de la vente au plus vite. Autrement dit, les commerciaux sont intéressés par les ventes en volume, les financiers analysent les deux composantes du chiffre d'affaires : les volumes et la valeur (donc le prix de vente).

Au même titre que le prix de vente, le délai de règlement des clients doit faire l'objet d'une négociation entre le vendeur et l'acheteur, car ce crédit a un prix pour l'entreprise : celui de l'usure, et il représente un risque réel, celui de ne pas être payé.

Sur le terrain, on constate que les conditions de règlement, dont l'entrepreneur devrait tirer avantage, sont souvent abordées en fin de négociation et négligées par les commerciaux, concentrés sur la finalisation de leurs ventes.

Le coût financier de l'octroi d'un crédit peut être modélisé ainsi :



Accorder un délai de paiement à un client a des conséquences sur la trésorerie de l'entreprise, donc sur son financement. Le coût de ce financement a un impact direct sur la marge d'une PME et donc sur sa rentabilité.

Illustrons le coût pour le crédit clients par cet exemple.

Une PME accorde un délai de paiement de 45 jours à un client pour une facture de 10 000€ TTC. Avec un taux de financement de 4%, ce crédit client est pour la société un coût financier de : $(10\ 000 \times 4\%) \times \frac{45}{365} = 49,3\text{€}$.

Si la PME réalise une marge nette de 10% (taux de marge) sur cette facture (soit une marge de $(10\ 000/1,2) \times 0,1 = 833\text{€}$), cela signifie qu'en prenant en compte le coût financier du crédit client, la marge passe à 784€, soit une dégradation du taux de marge de 6%.

En cas de retard de paiement, il faut ajouter à ces 49€ le coût financier du retard, soit :

$$\frac{10\ 000 \times 4\%}{365} = 1,1\text{€ par jour.}$$

Cela peut sembler marginal, mais si la PME fait 500 000€ de chiffre d'affaires et accorde les mêmes conditions de règlement à tous ses clients, cette faveur représente sur une année (sous réserve que tous les clients respectent ce délai) : $(500\ 000 \times 1,2 \times 4\%) \times \frac{45}{365} = 2959\text{€}$.

Le crédit clients est accordé sur un montant TTC. 500 000€ de CA HT correspondent à un montant TTC de 600 000€.

Pour valoriser la notion de crédit clients, une PME devrait garder cette philosophie : les conditions générales de vente ne devraient prévoir qu'un paiement au comptant.

- La législation du crédit interentreprise

Pour clarifier la situation et éviter les dérives, le législateur a prévu d'encadrer les délais de paiement entre professionnels (loi de modernisation de l'économie d'août 2008).

Le Code de Commerce précise : « sauf dispositions contraires figurant aux conditions de vente ou convenues entre les parties, le délai de règlement des sommes dues est fixé au 30^{ème} jour suivant la date de réception des marchandises ou d'exécution de la prestation demandée. Mais, s'il est précisé au contrat, le délai peut aller au-delà des 30 jours, sans dépasser 45 jours fin de mois ou 60 jours à compter de la date d'émission de la facture ».

Légiférer pour plafonner la durée du crédit client a été bénéfique pour le financement des PME et surtout des petites entreprises, qui, avant cette loi, restaient soumises à la pression des partenaires commerciaux en situation d'imposer par contrat leurs propres conditions de règlement.

Une entreprise peut désormais faire payer les mauvais payeurs, grâce à cette législation. Depuis janvier 2013, le Code de Commerce prévoit que les professionnels en situation de retard de paiement doivent s'acquitter, en plus des intérêts de retard, d'une indemnité forfaitaire de recouvrement auprès de leur créancier, dont le montant est de 40 euros par facture.

Le créancier doit mentionner ces dispositions dans ses conditions générales de ventes et sur ses factures (mention : « indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement »).

Tout acheteur payant une facture après l'expiration du délai de paiement devra verser au vendeur une indemnité forfaitaire de compensation des frais de recouvrement. Cette indemnité de 40 euros est due de plein droit dès le premier jour ouvré de retard de paiement. Elle s'ajoute aux pénalités de retard et n'écarte pas la possibilité de demander une indemnisation complémentaire.

Après une légère amélioration du DSO ou NJC (Days of Sales Outstanding ou nombre de jours de crédit clients, soit le nombre de jours de chiffre d'affaires exprimant le délai moyen de paiement des clients d'une société), on assiste depuis 2011 à un allongement des délais clients et à une augmentation des retards de paiement.

En toute logique, l'accentuation de la crise économique fragilise la trésorerie des entreprises et augmente le risque d'impayé.

- Bien gérer le poste clients

Une fois conscient du coût et des risques que représente le poste clients, le dirigeant de PME doit mettre en place des procédures pour sécuriser ce poste.

Voici les principes à suivre :

. **Connaître son client** : avant de valider une commande, il convient de se renseigner sur la santé financière de son futur client. Cela passe par l'étude des états financiers de l'entreprise (bilans et comptes de résultat sur des bases de données comme www.infogreffe.fr), ou en utilisant les services d'organismes spécialisés tels que Altares ou la Coface. Ces organismes sont spécialisés dans la gestion des risques du crédit client et répondent à 4 questions : « à qui ai-je affaire ? Va-t-il me payer ? Quand va-t-il me payer ? Quel montant de crédit puis-je lui octroyer ? ».

. **Surveiller les antécédents** : en termes d'impayé, le maître mot est la vigilance et la rigueur dans le contrôle. 85% des défaillances proviennent de clients existants et souvent, surviennent après de multiples incidents successifs. Il faut donc analyser leur solvabilité et porter une attention particulière aux clients dès qu'un premier retard de paiement est constaté (quitte à leur imposer un paiement au comptant temporairement).

. **Sensibiliser les commerciaux** : ils sont les mieux placés pour sentir l'ambiance chez un client et prévoir un risque de dégradation de sa solvabilité. Pour les sensibiliser sur cette problématique, une statistique et un petit calcul peuvent suffire : selon une analyse des pratiques de paiement, en France, on constate une moyenne de 2% de la valeur totale des créances B2B qui est irrécouvrable. De plus, avec une marge bénéficiaire de 10% du chiffre d'affaires, un commercial doit générer 10 commandes équivalentes pour compenser la perte due à un impayé.

. **Instaurer le versement d'un acompte à la commande** : l'acompte permet de réduire le DSO, de financer les avances de trésorerie et de diminuer le coût financier lié aux délais de paiement.

. **Mettre en place une procédure de relance des clients**. Certaines entreprises contactent leurs clients (par mail ou par téléphone) avant la date d'échéance d'une facture pour s'assurer qu'il n'y a pas de problème sur cette facture et que son règlement sera effectué à la date prévue. Habilement présentée, cette pique de rappel est un message subliminal indiquant au client qu'il va devoir honorer ses engagements, régler sa facture à l'échéance prévue.

Plus longtemps les créances restent impayées, plus les chances de les recouvrer diminuent.

Une entreprise bien gérée doit veiller au respect des échéances de règlement par ses clients et mettre en place une procédure de relance dès qu'elle remarque un retard dans le règlement d'une facture.

Le suivi des échéances des factures clients se fait en éditant la balance âgée clients issue de la comptabilité ou à partir d'un logiciel de gestion commerciale, intégrant un système de relance des factures clients.

- Externalisation et solutions de financement du poste clients

La délégation partielle ou totale de la gestion du poste clients (facturation, suivi, recouvrement, encaissement, contentieux) apporte aux sociétés qui n'ont ni le temps ni les effectifs suffisants une solution efficace à la gestion du risque clients. Elle leur permet de se concentrer sur leur cœur de métier en conservant une vision claire de ce poste stratégique, le poste clients.

Le coût d'une telle prestation correspond à un forfait indexé sur le nombre de relances à effectuer.

Nous avons vu ensemble que le délai de règlement clients peut peser lourd sur la trésorerie de l'entreprise. Pour pallier ce problème, les PME peuvent disposer des fonds relatifs à ces factures en pratiquant l'affacturage, la mobilisation de créances ou l'escompte.

Ces modes de financement sont très adaptés aux petites entreprises, qui ont un accès parfois difficile au crédit et aux concours bancaires (CBC, découverts de trésorerie autorisés par les banques), et qui manquent souvent de fonds propres et de capitaux.

. L'affacturage : il recouvre trois prestations souscrites ou non par l'entreprise. Le recouvrement de créances clients, le financement de la trésorerie (l'affacteur avance le montant des créances dès leur cession par le client) et l'assurance-crédit (garantie protégeant les entreprises contre le risque d'impayé) sont ces trois prestations.

Le coût de l'affacturage se décompose en : commission d'affacturage (calculée en fonction du chiffre d'affaires cédé, du nombre de clients et de factures à gérer, de la qualité des clients et du risque lié au secteur d'activité) et commission de financement (qui correspond au taux d'intérêt s'appliquant sur le financement des factures, soit EURIBOR trois mois auquel s'ajoute une marge en points, l'EURIBOR étant le taux moyen pratiqué par les banques pour se prêter de l'argent, en euros, selon différentes durées de placement).

. La mobilisation des créances : elle consiste à céder une créance professionnelle (facture ou note d'honoraires) à un établissement de crédit qui verse immédiatement le montant de la créance sous forme d'avance. Contrairement à l'escompte, elle n'est pas un moyen de recouvrement. L'entreprise profitant du crédit doit continuer à s'assurer du recouvrement de la créance.

Son coût se décompose en : intérêts calculés en fonction du montant de l'avance sur la base d'un indice de référence (EURIBOR ou taux de base bancaire) auquel s'ajoute une marge en points, et commissions en fonction du nombre de factures et de bordereaux de remises de créances.

. L'escompte : il est une opération de crédit à court terme par laquelle des effets (lettre de change, chèque, billet à ordre) sont transférés au banquier (escompteur) qui, en contrepartie, procède à leur paiement immédiat sous déduction des intérêts et commissions.

- La gestion de la dette fournisseurs

La gestion du délai de règlement des fournisseurs est une source de financement du BFR de l'entreprise. A l'image des modèles économiques actuels, qui génèrent un BFR négatif, l'idéal est d'encaisser les règlements de ses clients avant de procéder au règlement de ses fournisseurs. Tout comme il est vital pour une PME de faire respecter les échéances de règlements à ses clients, il est indispensable de négocier le meilleur délai de règlement auprès des fournisseurs de la PME, en respectant la loi (les dispositions sur les échanges interentreprises concernent les relations avec ses clients professionnels, mais aussi avec ses fournisseurs).

La PME doit aussi respecter ces délais de règlements aux fournisseurs.

Les délais de paiement constituent un enjeu important dans la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Leur non-respect peut avoir des conséquences économiques et stratégiques pour l'entreprise cliente.

- Conséquences économiques

Depuis janvier 2013, l'entreprise en situation de retard de paiement doit s'acquitter, en plus des intérêts de retard, d'une indemnité forfaitaire de 40 euros par facture. Le Code de Commerce stipule que ces pénalités de retard sont exigibles de plein droit (sans même qu'un rappel soit nécessaire) dès le 1^{er} jour suivant la date d'échéance indiquée sur la facture.

Quant au taux, il peut être fixé librement, sans toutefois être inférieur à 3 fois le taux d'intérêt légal (0,12% en 2024), avec un taux par défaut (taux supplétif) égal au taux directeur de la Banque Centrale Européenne majoré de 10 points, soit 10,25% en 2024.

Les entreprises, de plus en plus conscientes du risque reposant sur le poste clients, renforcent la fonction de « credit manager » au sein de leur structure et appliquent systématiquement ces dispositions.

En application des dispositions légales, un retard de paiement de 15 jours d'une facture commerciale de 10 000 euros HT représente au final un surcoût pour le débiteur d'environ 90 euros, soit 40 euros d'indemnité forfaitaire + 50 euros d'intérêts de retard.

Pour éviter ces surcoûts, qui amputent la marge d'une entreprise, le dirigeant doit veiller au bon respect des délais de règlement des fournisseurs. Cela permet également de maintenir de bonnes relations commerciales. En cas d'incident de règlement, un fournisseur pourra, au cours de la prochaine commande, exiger le règlement d'un acompte, ou même de l'intégralité de la facture, ayant pour conséquence de détériorer le BFR de l'entreprise qui ne peut plus profiter des délais de règlement pour financer ses stocks ou son crédit clients.

- Conséquences stratégiques

Les incidents de règlement détériorent les relations entre clients et fournisseurs. Aux conséquences économiques que doit supporter la PME cliente qui ne respecte pas ses engagements, on doit ajouter la dégradation des relations avec un fournisseur, ce qui a des impacts sur les approvisionnements de la société (surtout si celui-ci est stratégique). C'est l'effet domino...

Les arrangements que pouvait réaliser un fournisseur (fabrication prioritaire, livraison en urgence) pour le compte d'un client partenaire ne sont plus d'actualité avec un client douteux.

Par conséquent, c'est le client qui est très pénalisé, car pour compenser le manque de flexibilité de son fournisseur, il doit augmenter son stock et donc détériorer son BFR.

- Gérer la dette fournisseurs

Pour gérer ses règlements fournisseurs, je conseille aux entrepreneurs d'utiliser la balance âgée des comptes fournisseurs (que nous avons présentée précédemment). Issu de la comptabilité, ce document synthétique vous permet de connaître les factures à régler en fonction de leur échéance. Si un dirigeant ne dispose pas d'une comptabilité à jour, il peut utiliser un logiciel de gestion commerciale qui, en règle générale, propose aussi un module de gestion des approvisionnements et des commandes.

Si l'entrepreneur ne dispose d'aucun de ces outils, il peut utiliser un classeur dans lequel les factures sont rangées en fonction de leur échéance.

Avec la crise économique, devenue chronique, l'affacturage inversé (« reverse factoring »), mécanisme développé dans les années 1980 dans l'industrie automobile, refait surface comme solution de financement à court terme. Contrairement à l'affacturage, il est à l'initiative du client, qui « cède » sa facture au « factor » avec lequel il a souscrit un contrat de « reverse factoring ». Le « factor » paie alors au comptant la facture au fournisseur (et négocie un taux d'escompte) et se fait rembourser par le client au terme de l'échéance.

L'affacturage inversé permet de sécuriser ses approvisionnements et de fidéliser ses fournisseurs, en instaurant une relation de partenariat avec les fournisseurs de l'entreprise.

Il existe ainsi dans une entreprise énormément d'actions facilement réalisables pour améliorer sa rentabilité économique, mieux orienter son développement commercial et optimiser l'utilisation de ses ressources financières.

Une fois que le dirigeant de la PME maîtrise ces actions, il peut enfin revenir à la première chose qu'il a faite lorsqu'il a créé ou repris la société qu'il dirige : LA PREVISION.

Les dirigeants de très petites, petites et moyennes entreprises délaissent cette projection vers le futur, puisque, si on observe certaines statistiques, ils ne seraient que 10% à établir un budget. Or, gouverner, c'est prévoir. Une entreprise ne se gère pas à l'aveugle. Il convient de naviguer à vue dans l'océan, afin de ne pas se laisser emporter dans la tempête...

**SYNTHESE : MAITRISER LES FLUX AU SEIN DE SA PME, AFIN D'ASSURER SON
EXPANSION, EN MAINTENANT SON EQUILIBRE GLOBAL**

Afin d'améliorer la performance de son entreprise, l'entrepreneur peut agir sur trois axes :

- L'organisation administrative : elle permet de planifier certaines tâches et d'instaurer des procédures de contrôle interne ;
- L'optimisation de la marge : elle permet de connaître la décomposition des prix de revient, de réfléchir sur les prix de vente et de maîtriser les dépenses ;
- La sécurisation de la trésorerie : en ayant une gestion rigoureuse du stock, des encaissements et un financement équilibré de son haut de bilan.

II.3. Prévoir

Jusqu'ici, nous avons vu comment optimiser la rentabilité d'une PME, transformer les bénéfices en trésorerie et, à l'aide de données chiffrées, orienter le mieux possible la stratégie commerciale.

Nous allons maintenant analyser ensemble une autre facette du contrôle de gestion : le prévisionnel. Depuis les années 1990, le monde connaît des mutations :

- Structurelles : la production n'est plus au centre de l'entreprise ;
- Conjoncturelles : avec la mondialisation, les marchés ont explosé et la concurrence s'est intensifiée ;
- Technologiques : le monde va de plus en plus vite dans tous les domaines : échanges, production, marketing, information...
- Informatiques : les systèmes d'information se développent (logiciels de gestion commerciale, ERP, CRM, VRM...) et sont aujourd'hui accessibles aux PME, les petites structures.

Ces bouleversements ont engendré une transformation radicale des modes de commercialisation mais également des comportements de consommation, tant au niveau des clients professionnels (B to B) que des clients particuliers (B to C).

La petite entreprise ne peut pas faire abstraction de ce contexte de mondialisation et elle doit être capable de s'adapter rapidement aux changements sociétaux, voire devancer les évolutions du marché à venir pour réussir.

Pour y parvenir, l'entrepreneur est tenu, quelle que soit la taille de sa société, d'optimiser son modèle économique et de mettre en place des outils de prévision, pour faire face aux évolutions de son activité. Ces outils sont indispensables pour atteindre les objectifs fixés.

Dans cet environnement mondialisé, le contrôle de gestion, à travers la gestion prévisionnelle, trouve sa raison d'être.

Le contrôle de gestion se définit de la manière suivante : « processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965).

Bien diriger, c'est prévoir

Quoi prévoir en tant que dirigeant de PME ? Prévoir l'activité, les approvisionnements, les dépenses, l'organisation, les investissements, les besoins en effectifs, les financements...

Pour répondre à ce besoin, les grandes entreprises (ayant soit plus de 300 salariés soit un chiffre d'affaires de plus de 18 millions d'euros) ont adopté le principe de gestion budgétaire (imposant l'établissement d'un compte de résultat et un plan de financement prévisionnel), qui permet d'anticiper les difficultés. Ainsi, elles transposent à leur échelle les procédures initialement développées pour les besoins de la comptabilité publique et de la gestion de l'Etat.

Cette démarche est critiquée, dans la mesure où elle génère beaucoup de lourdeurs organisationnelles et confère aux entreprises une rigidité. D'ailleurs, certains grands groupes s'en passeraient...

Selon les études, peu de PME se livreraient à cet exercice. Mais, ne pas recourir à la prévision se justifiait au siècle dernier, lorsque l'activité des PME était stable et le marché protégé. Plus aujourd'hui... Avec la persistance de la crise et de la mondialisation, les entreprises doivent remettre en question leur modèle économique.

Ne pas prévoir, c'est courir à l'échec !

- Le processus budgétaire, outil d'aide à la décision

Dans un environnement concurrentiel, l'entreprise doit systématiquement, quelle que soit sa taille, se remettre en question si elle ne veut pas disparaître. L'arrivée d'un nouvel entrant plus compétitif, une innovation, un changement des comportements des consommateurs, peuvent fragiliser une PME à tout moment, même sur son marché domestique.

Dans ce contexte, le budget conduit la PME à s'interroger sur la pertinence de son offre et par conséquent sur la pérennité de son modèle économique. Si le dirigeant renonce à consacrer du temps à cet exercice, il gère sa PME avec des œillères et refuse de voir les changements qu'elle doit réaliser afin d'assurer la continuité de son activité.

En plus des données chiffrées, le processus budgétaire fournit un outil de réflexion et il est une occasion pour l'entrepreneur, très souvent absorbé par son quotidien, de prendre de la hauteur pour analyser son offre, son marché et son environnement économique.

- Le processus budgétaire, inscrire sa PME dans l'avenir

La comptabilité générale enregistre les performances du passé et du présent d'une PME. Le budget, quant à lui, fixe les objectifs chiffrés que la société doit atteindre au cours du prochain exercice et prévoit la meilleure affectation possible de ses ressources pour parvenir à ces objectifs.

Traditionnellement, le processus budgétaire, initié 6 mois avant la date de clôture de l'exercice, comprend 4 étapes :

. **La préparation** : les opérationnels et les dirigeants définissent le cadre budgétaire, ils analysent les faits de l'année en cours, fixent des objectifs généraux pour l'année à venir (chiffre d'affaires, résultat, lancement de nouveaux produits) et arrêtent les hypothèses budgétaires (éléments de cadrage : inflation, évolution des salaires).

. **Le lancement** : il s'agit d'une réunion au cours de laquelle les responsables budgétaires assistent à la présentation de la stratégie, de la mécanique budgétaire et de la procédure de coordination des budgets.

. **Le déroulement** : il consiste, pour les responsables budgétaires, à formaliser et chiffrer leurs objectifs et les moyens dont ils disposent pour les atteindre. Cette étape donne lieu à des arbitrages entre les différentes propositions. Au terme de celle-ci, les budgets peuvent être consolidés.

. **La finalisation** : une fois terminé, le budget doit être diffusé de la façon la plus large possible au sein de l'entreprise. Un tel processus se justifie dans les PME d'une certaine taille, où il existe une multitude de départements et donc de responsables budgétaires. Il se caractérise alors par une lourdeur, des allers et retours entre les différents services orchestrés par le contrôle de gestion et des luttes de pouvoir, les rapports de force...

Loin de responsabiliser les salariés, le budget, autorisation figée de dépenses, aboutit parfois à des aberrations économiques, quand, en fin d'exercice comptable, l'objectif de certains responsables est de solder le budget afin de pouvoir obtenir un budget au moins identique l'année suivante (N+1).

Au final, le budget est considéré comme une obligation de dépenses. On oublie alors son intérêt stratégique majeur. On est loin de son objectif initial, qui est d'optimiser l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs fixés.

Dans une entreprise à taille humaine, ce processus peut être allégé et, sous l'impulsion du dirigeant, devenir un outil de pilotage d'une PME. Je conseille de le définir en deux temps :

. L'analyse et la réflexion ;

. Le chiffrage des objectifs et des moyens pour les atteindre.

L'intervention du dirigeant, ayant une parfaite connaissance de sa société, est primordiale pour éviter les dérives que l'on peut observer dans les grandes structures. L'avantage des petites structures est en effet la proximité entre le dirigeant et ses collaborateurs, qui permet de responsabiliser chaque salarié de l'entreprise.

- Le temps consacré à l'analyse et à la réflexion

L'élaboration d'un budget est, de prime abord, un exercice de réflexion et ensuite, un exercice financier. Idéalement, le point de départ du processus budgétaire est une réunion stratégique se déroulant en deux phases : la première concerne l'analyse du marché et le positionnement de l'entreprise et la seconde est orientée sur l'analyse des résultats de la PME et une présentation des axes d'amélioration.

. L'entreprise dans son marché

Le but est d'interroger les collaborateurs sur leur perception de l'entreprise et de les impliquer dans la réflexion stratégique afin : d'avoir une vision claire de ses forces et de ses faiblesses, de mieux appréhender les attentes des clients via le marketing relationnel, d'anticiper les menaces conjoncturelles et structurelles, d'identifier et de choisir les meilleures opportunités de développement.

L'importance de bien connaître les attentes des clients et leur comportement de consommation constitue un enjeu stratégique pour toutes les PME. En effet, l'analyse du marché et du positionnement de la PME porte sur l'historique des ventes (best-sellers, loi de Pareto), les résultats des actions marketing et commerciales menées, le positionnement stratégique de la PME, la concurrence et les menaces sur le marché, les axes et les opportunités de développement. Cette analyse permet d'établir un diagnostic interne et un diagnostic externe de l'entreprise.

Selon la loi de Pareto, 80% des effets sont le produit de 20% des causes (relation de cause à effet très significative). Dans une entreprise, cela revient à dire que 80% du chiffre d'affaires est réalisé avec 20% des produits ou encore avec 20% des clients.

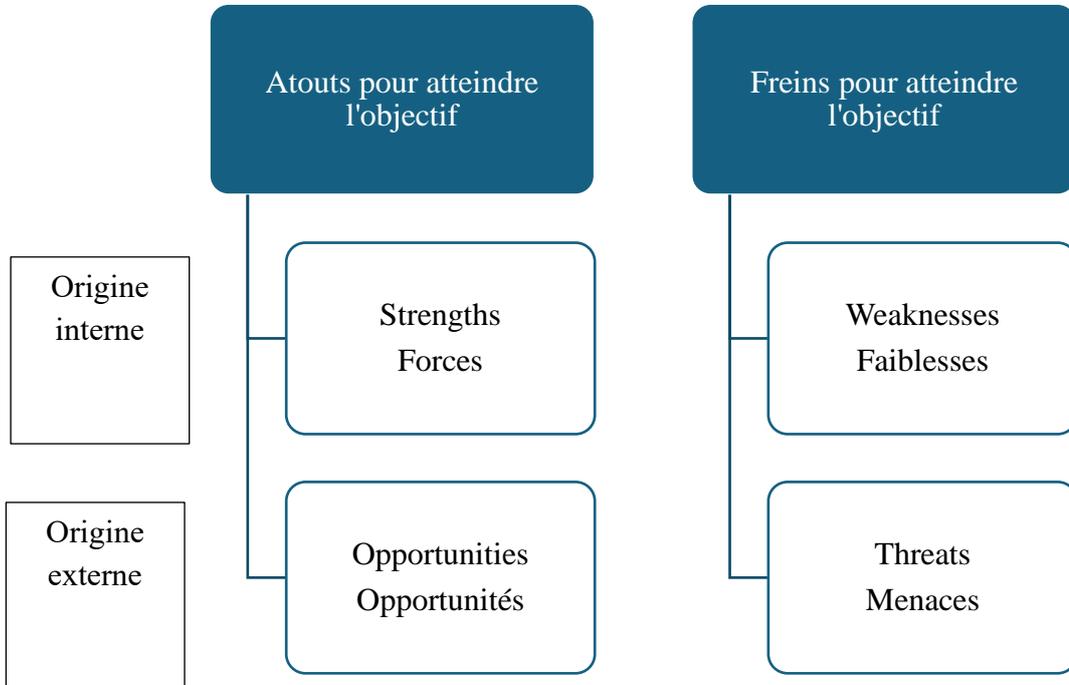
L'intérêt pour la PME est donc de connaître le niveau de concentration de son chiffre d'affaires, et donc son degré de dépendance à un produit ou à un client.

Faire le diagnostic externe, c'est réfléchir sur les tendances et les évolutions du marché, les facteurs clés de succès, les attentes des clients, les concurrents, les nouvelles technologies, la réglementation, les nouveaux marchés.

Elaborer le diagnostic interne, c'est s'interroger sur l'avantage concurrentiel de l'entreprise, son savoir-faire, son image et sa notoriété, sa technologie, son outil de production.

On aboutit alors à une matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), qui présente une synthèse des résultats de l'analyse qualitative à l'issue de cette réunion de réflexion.

Cette matrice SWOT est donc une synthèse de l'environnement micro et macro de l'entreprise.



. Les chiffres clés et les axes d'amélioration

La seconde partie de la réunion présente les chiffres clés de l'année en cours, ainsi que les actions à mener pour optimiser la rentabilité de la PME (actions décrites dans la partie II.2.Maîtriser).

Elle est l'occasion de fixer des objectifs sur l'amélioration de certains postes, tels que le poste clients (réduction des délais de règlement, remontée d'informations sur les risques d'insolvabilité), sur une meilleure gestion des approvisionnements ou pour terminer sur une amélioration de la marge.

Les informations peuvent être issues de la comptabilité pour la partie financière et de la gestion commerciale pour la partie concernant l'analyse des ventes.

Cette réunion doit se dérouler avec des données récentes et fiables, pour être pertinente. Elle doit donc avoir lieu à une date relativement proche de la date de clôture de l'exercice, et non entre 4 et 6 mois avant cette date, comme cela se passe traditionnellement dans de nombreuses entreprises. En effet, il n'y a rien de pire que de bâtir des prévisions sur des prévisions...

Cette réunion, nécessitant une préparation rigoureuse de la part des intervenants, s'apparente à un brainstorming au cours duquel l'objectif est de s'assurer que la stratégie de l'entreprise qui va être mise en place est en adéquation avec les évolutions du marché et les attentes des clients.

Une fois que cette réunion de réflexion a apporté des réponses à ces questions, le dirigeant sera en mesure de définir les actions à mener pour atteindre les objectifs fixés. Il peut alors concentrer son attention sur la partie chiffrée du budget.

Pour préparer un budget cohérent et fiable, je conseille, afin d'éviter de tomber dans le piège du processus budgétaire inutile et chronophage, de disposer de données fiables sur l'historique de la société, et notamment sur l'exercice précédant le budget. Il convient également de ne pas rentrer dans un degré de détails trop poussé et d'automatiser le document sur lequel les budgets sont saisis. EXCEL, avec des formules et des liens, sera votre meilleur allié, pour gagner en rentabilité dans votre travail. Compiler les informations venant de différents départements est source d'erreur si la méthode de travail n'est pas efficace et efficiente.

Si votre activité est plus complexe, vous pourrez utiliser le module budgétaire d'un logiciel de gestion. Dans une petite structure, il est préférable de débiter avec des tableurs EXCEL de manière à mieux appréhender la modélisation de la PME, qui consiste à représenter un système par un autre. Le compte d'exploitation est une modélisation de l'activité économique d'une PME ($CA - Charges = Résultat$). Dans le cadre du budget, modéliser la PME revient à s'interroger sur son organisation afin d'en faire un découpage qui aboutira aux différents budgets.

Les tableaux EXCEL permettent de bien faire ressortir les variables sur lesquelles agir lors des simulations en fonction des objectifs retenus dans le cadre du budget. Une fois maîtrisée la modélisation de l'activité de la PME, il est possible et préférable de migrer vers un logiciel intégré, afin d'avoir une vue d'ensemble sur la vie de la PME. L'objectif est de gagner du temps pour se concentrer sur le cœur de métier et diminuer le risque d'erreur.

- L'organisation de la PME

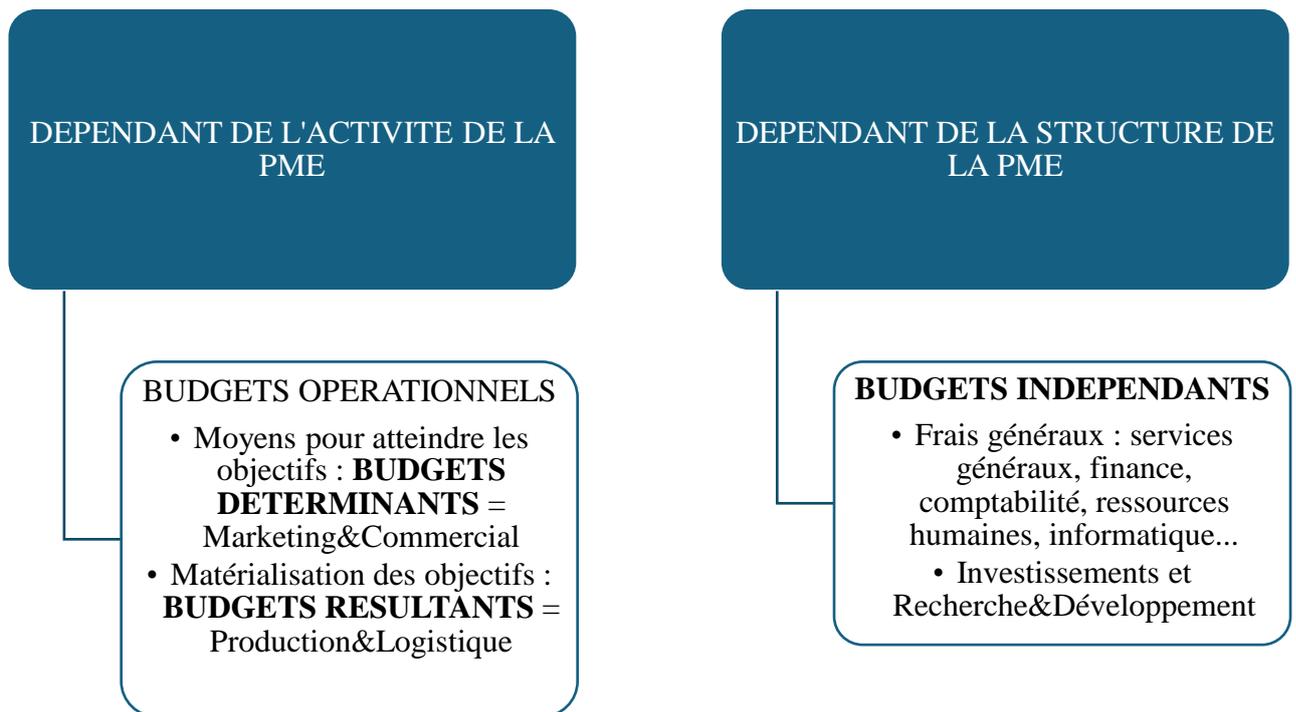
Avant de traiter la partie chiffrée du budget, nous allons avoir une vision claire de la structure économique de sa PME, c'est-à-dire bien comprendre les différents services ou départements qui la composent. Généralement, une entreprise se structure autour de 2 types de services :

. Les services opérationnels concourent directement à son activité : la production, l'approvisionnement, le commercial, le service clients, la logistique. Ils sont directement acteurs sur les flux traités par la PME.

. Les services fonctionnels ont les rôles suivants dans l'entreprise : administrer, conseiller, assister. Il s'agit de la Recherche, la gestion, l'informatique, les ressources humaines, la communication, le juridique...

Dans une logique budgétaire, l'entrepreneur doit tracer la frontière entre l'opérationnel et le fonctionnel, étant donné que les budgets opérationnels ont tendance à évoluer proportionnellement au chiffre d'affaires (à l'activité) tandis que les budgets fonctionnels, répondant à une logique de support, sont dépendants de la taille de l'entreprise et de son organisation (la charge de travail administratif varie en fonction de la structure de la PME).

On peut hiérarchiser les différents budgets dans l'organisation de l'entreprise de la façon suivante :



Le processus budgétaire repose sur cette hiérarchisation des budgets. Il y a 3 types de budgets. Traditionnellement, les budgets déterminants se limitent aux prévisions des ventes, les budgets résultants regroupant les autres budgets. Mais, le processus budgétaire reposant sur les simulations des différentes hypothèses, il est logique de lier les prévisions de ventes à la structure commerciale et aux investissements marketing. Il est donc pertinent de considérer ces budgets comme déterminants, car ils ont un impact direct sur les prévisions de vente. En effet, le nombre de commerciaux a des conséquences directes sur les prévisions de vente, tout comme les dépenses marketing-commercial. Plus on fait de publicité, plus les ventes doivent être importantes.

. Les budgets déterminants définissent les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en place pour y parvenir. Il s'agit du budget commercial.

- . Les budgets résultants définissent la matérialisation de ces objectifs. Ils comprennent les budgets de production, d'approvisionnement et de distribution physique.
- . Les budgets indépendants sont fonction de la structure de la PME. Ils comprennent aussi le budget des investissements au sens large décidés par le dirigeant pour assurer le développement de la société.

- Le chiffrage des objectifs et des moyens

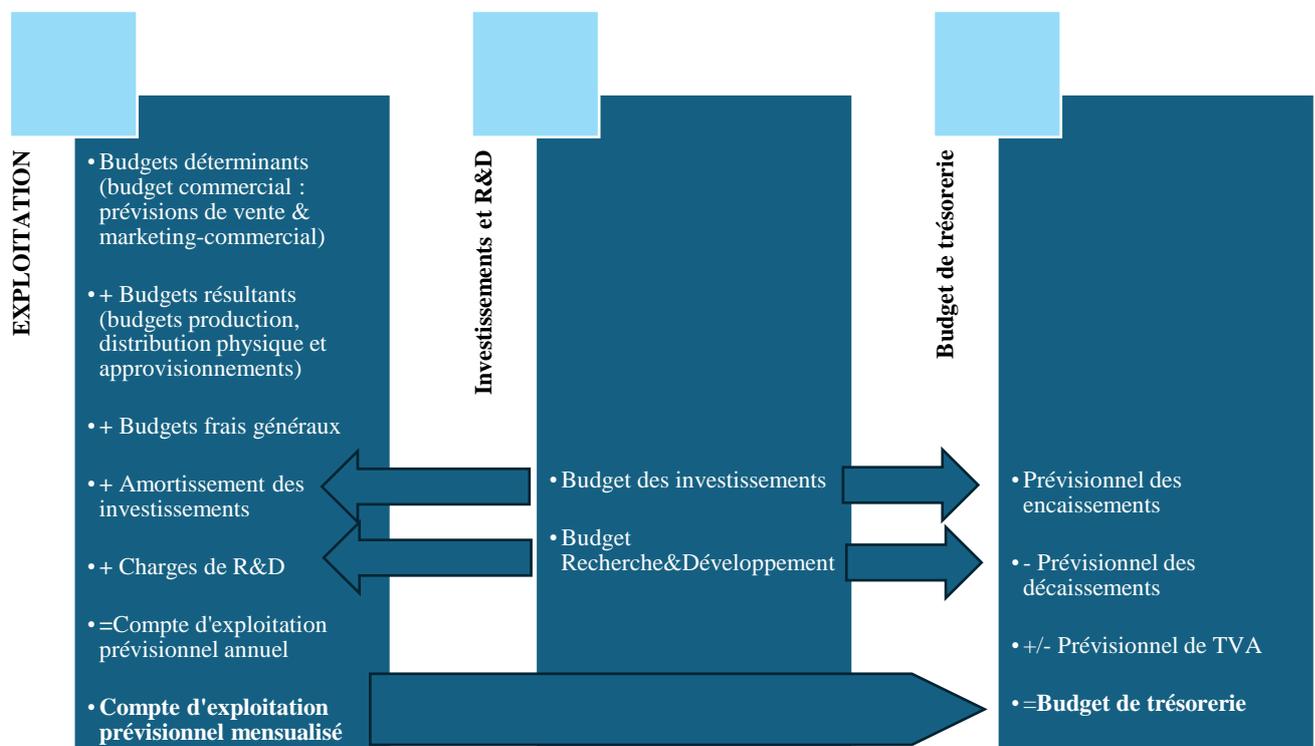
Nous avons défini les objectifs et l'organisation de l'entreprise, le dirigeant doit ensuite passer à l'étape du chiffrage des différents budgets. La partie chiffrée consiste à établir des prévisions, pour aboutir à 3 documents synthétiques permettant de s'assurer de la faisabilité économique et financière des objectifs définis pour le prochain exercice.

. **Le compte d'exploitation prévisionnel** permet de voir si, compte tenu de l'activité prévue et des charges estimées, la PME va dégager un résultat conforme aux objectifs fixés par la direction.

. **Le budget des investissements** n'est pas à considérer comme une charge. Une dépense d'investissement a pour but de modifier durablement le cycle d'exploitation de la PME. Investir est une décision stratégique, qui engage l'entreprise à long terme, et qu'il va falloir financer. Au niveau du budget, l'achat d'une immobilisation induit la constatation d'un amortissement dans le compte d'exploitation prévisionnel et un décaissement dans le plan de trésorerie.

. **Le plan de trésorerie** correspond à l'anticipation chronologique des encaissements et des décaissements de la PME. Concrètement, il s'agit de prévoir les besoins de trésorerie pour financer l'activité et les investissements prévus dans le budget.

Le processus budgétaire s'articule comme suit :



L'intérêt du budget n'est pas seulement de définir des objectifs et de s'assurer que la PME dispose bien des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Le budget pour l'exercice en cours est un véritable outil de pilotage permettant de suivre l'activité et ses éventuels écarts (entre les réalisations et les prévisions) afin d'être en mesure de réagir en cas de dérive significative (mise en place d'actions correctives).

Faire son budget annuel d'exploitation

Le but du budget annuel d'exploitation (et mensualisé) est de présenter une synthèse de l'activité et de la rentabilité de la société pour le prochain exercice. On réalise donc un compte d'exploitation prévisionnel dans lequel on retrouve les mêmes postes que ceux vus dans la partie II.1. Comprendre pour obtenir le résultat d'exploitation :

- . Le chiffre d'affaires ;
- . Les charges variables ;
- . Les frais discrétionnaires (coûts fixes spécifiques) et les frais généraux (coûts fixes non spécifiques).

Mais, pour élaborer ce compte d'exploitation prévisionnel, on ne va pas se fier aux postes de dépenses de l'entreprise, mais travailler sur les budgets, qui sont la traduction économique de l'organisation de la PME : le commercial, le marketing, la fabrication, la logistique, les achats, les frais généraux...

C'est la consolidation de ces budgets qui conduit au compte d'exploitation prévisionnel de la société, outil d'arbitrage et de simulation. En comptabilité, la consolidation représente le regroupement des états financiers (compte de résultat ou bilan) de toutes les sociétés d'un même groupe pour n'en faire qu'une entité économique. Dans le processus budgétaire, elle consiste à regrouper tous les budgets pour obtenir le compte d'exploitation prévisionnel.

Le processus budgétaire nécessite d'avoir une bonne connaissance de sa PME et de savoir traduire sa structure en une organisation et des tableaux synthétiques (une modélisation).

Le dirigeant doit aussi intégrer dans les tableaux destinés à l'élaboration des budgets un maximum de formules avec des variables, dans le but de pouvoir modifier les hypothèses du budget et analyser les répercussions des différents scénarios (voir la Partie II.1. Comprendre).

Enfin, la plupart des entreprises ont une activité dont la saisonnalité est plus ou moins marquée. Pour prendre en compte les variations d'activité et adapter les besoins de la PME en fonction de ces variations, l'entrepreneur et son équipe doivent mensualiser les différents budgets lors de leur élaboration.

Cette mensualisation de vos budgets est indispensable, car elle garantit une rigueur et donne une vision claire de l'avenir. Beaucoup de PME négligent la mensualisation des budgets, en pensant que c'est une perte de temps. Aucune entreprise ne réalise un chiffre d'affaires homogène sur l'année et de plus en plus d'entre elles ont instauré des périodes de fermetures annuelles (entre Noël et le jour de l'An, les 15 premiers jours du mois d'août par exemple).

Comme l'un des objectifs du budget est l'optimisation des ressources dont dispose la PME, le dirigeant doit prendre en compte cet élément de saisonnalité, qui a des conséquences sur le dimensionnement des unités opérationnelles de la société et le système d'approvisionnement, mais également sur la répartition des encaissements et des décaissements de l'entreprise, donc sur sa trésorerie et son besoin de financement.

L'organisation, la structure et la modélisation d'une PME sont fonctions de sa taille, de son cœur de métier, du produit ou service vendu, de ce qu'elle produit ou ne produit pas, de ce qu'elle sous-traite ou internalise.

Pour être pertinent, le processus budgétaire doit prendre en compte les spécificités de la PME et aller à l'essentiel, ne pas se perdre dans les détails...

- Le budget commercial

Il est le point de départ du processus budgétaire. Il définit les prévisions de vente et les moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs fixés (forces de vente sur le terrain et actions marketing, publicité).

Comme il est l'origine du processus, le point de départ, on le qualifie de budget déterminant. Ce sont les données commerciales, les prévisions des ventes notamment, qui déterminent l'activité de l'entreprise, et donc les budgets résultants (à savoir les budgets de production, de logistique et d'approvisionnement).

Le budget commercial se décompose en 2 éléments interdépendants :

. **Les prévisions des ventes** : elles permettent d'obtenir le chiffre d'affaires ;

. **Le budget marketing-commercial** : il détermine les moyens dont dispose la PME pour atteindre ce chiffre d'affaires.

La corrélation de ces 2 budgets s'explique par le fait que la réalisation des objectifs de vente dépend du prix de vente du produit ou service vendus (positionnement prix) et de la structure commerciale de la PME (nombre de commerciaux, zone de chalandise notamment). La zone de chalandise est un critère important, c'est-à-dire la zone géographique d'influence.

Les dépenses en publicité (pression publicitaire) engagées pour stimuler les ventes permettent aussi, bien entendu, la réalisation des objectifs de vente. On comprend alors pourquoi le poids du volet commercial a pris autant d'importance ces dernières années, parfois au détriment d'autres fonctions dans l'entreprise (fonctions support, autres opérationnels).

- Les prévisions des ventes

Leur élaboration est le cœur du processus budgétaire. Cet exercice consiste à prévoir, pour la période à venir, les quantités de produits ou services que l'entreprise se fixe de vendre. Cet exercice est indispensable puisque c'est à partir de ces prévisions que l'entrepreneur va :

- . Calculer le chiffre d'affaires prévisionnel de sa PME ;
- . S'assurer de la cohérence de ses investissements marketing et commerciaux par rapport aux objectifs de vente ;
- . Déterminer les budgets résultants qui dépendent directement des quantités vendues.

Pour être exploitables et réalistes, les prévisions de vente doivent être mensualisées et réalisées par produit (référence) et par circuit de distribution.

La mensualisation permet d'adapter les budgets résultants en fonction de la saisonnalité des ventes. Le dimensionnement du service de préparation de commande n'est pas fonction du nombre de commandes à préparer annuellement mais de la répartition de ces commandes tout au long de l'année, avec une éventualité de pics saisonniers.

La répartition des quantités vendues par circuit de distribution permet, quant à elle, de mieux appréhender le chiffre d'affaires ainsi que les charges variables propres à chaque circuit de distribution.

Le dirigeant de PME doit donc affecter à chaque circuit de distribution ses prévisions de vente. En effet, une PME peut vendre un même produit ou service à des particuliers, mais aussi à des grossistes, à des magasins indépendants ou encore à des distributeurs à l'export. Dans ce cas, le prix de vente diffère et correspond à une grille tarifaire que la PME met en place en fonction de ses circuits de distribution.

La répartition des prévisions de vente par circuit de distribution est cruciale car elle impacte le chiffre d'affaires de la société, ainsi que sa marge. En effet, toute la stratégie globale rentre en ligne de compte, incluant l'intégralité des parties prenantes, tous les moyens mis à disposition de l'équilibre global de la PME.

Les prévisions de vente représentent donc les quantités, par produit ou service et par circuit de distribution, que la PME prévoit de vendre mensuellement sur le prochain exercice. Même s'il existe des méthodes pour déterminer ses prévisions de vente, il n'y a pas de règle toute faite. **Dieu joue aux dés parfois**, il faut sentir et connaître le marché. La réalisation des objectifs de vente dépend de nombreux éléments qui la rendent incertaine, parmi lesquels la notoriété du produit ou service vendus, la concentration du marché, la concurrence, la mode, le comportement des consommateurs, la qualité de la force de vente ou de la distribution, la pression marketing, le positionnement prix. Tous ces facteurs, endogènes ou exogènes, sont plus ou moins difficiles à appréhender lors de l'élaboration des prévisions.

Dans une entreprise à taille humaine, une méthode fiable pour évaluer ses prévisions de vente est l'extrapolation à partir de l'historique des ventes et la bonne connaissance de son marché. C'est pourquoi les commerciaux doivent être intégrés au processus d'élaboration des prévisions de vente.

Pour établir au mieux ces prévisions de vente et pouvoir les exploiter ensuite, il convient pour le dirigeant de disposer d'une base de données fiable et récente de l'historique des statistiques commerciales par produit et par circuit de distribution. Il faudra aussi planifier les dates de commercialisation des nouveaux produits.

Cet exercice, même s'il est empreint de nombreuses incertitudes, permet de fixer des objectifs concrets et valide une stratégie marketing-commerciale. Il permet également de mettre l'entreprise en ordre de marche pour relever les défis de l'année à venir.

Il est donc indispensable pour assurer la pérennité d'une PME. Je pense que la plupart des défaillances d'entreprises sont liées à un manque d'investissement (en temps) de la part de tous les collaborateurs, sur la réalisation de ces prévisions de vente. Cela induit un effet domino car la stratégie globale n'est pas remise en question. Il est nécessaire pour une PME aujourd'hui de s'adapter à un marché en perpétuel mouvement et donc d'innover. Ces prévisions de vente permettent de fixer un cap et donc elles ont forcément un impact sur la motivation des salariés de l'entreprise, qui ne naviguent plus dans le brouillard. **Les intérêts composés se cumulent (garantissant l'équilibre intérieur de la structure) et l'énergie globale de toutes les parties prenantes est décuplée. Il en résulte un équilibre global de la PME assuré. Repensez au schéma que j'ai fait au début du livre (partie : « thèses de ce livre »).**

Une fois que le dirigeant dispose des prévisions de vente (après avoir sorti sa boule de cristal de manière efficace et à la suite d'échanges fructueux avec son équipe sur le terrain et en retrait), il faut les valoriser. A ce stade du processus budgétaire, les prévisions de vente sont élaborées en quantités de produits vendus et non en valeur. Valoriser ses prévisions revient pour l'entrepreneur à multiplier les quantités vendues par leur prix de vente. On obtient alors le chiffre d'affaires prévisionnel. Cette valorisation est fonction du positionnement prix qui est retenu et donc de la grille tarifaire établie selon les circuits de distribution.

TABLEAU DE PREVISIONS DES VENTES 2025 (EN QUANTITES) D'UNE PME-Entreprise commerciale (avec la date de commercialisation des nouveaux produits)

Circuit de distribution 1 : Grossistes (France)														
Segment de marché/ famille produits	Date commercialisation	Total	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Sacs modèle ville	01/04/2023	7 900	1 000	1 000	500	500	500	300	300	300	500	1 000	1 000	1 000
Sacs modèle professionnel	01/05/2024	13 500	2 000	1 800	1 500	500	500	500	500	500	1 000	1 200	1 500	2 000
Sacs modèle sport	01/09/2025	5 700									1 000	1 500	1 600	1 600
TOTAL		27 100	3 000	2 800	2 000	1 000	1 000	800	800	800	2 500	3 700	4 100	4 600
Circuit de distribution 2 : Ventes directes aux particuliers (export)														
Segment de marché/ famille produits	Date commercialisation	Total	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Sacs modèle ville	01/04/2023	1 680	200	200	100	100	100	50	50	50	80	250	250	250
Sacs modèle professionnel	01/05/2024	2 660	400	320	300	100	100	100	100	100	200	240	300	400
Sacs modèle sport	01/09/2025	1 140									200	300	320	320
TOTAL		5 480	600	520	400	200	200	150	150	150	480	790	870	970
Synthèse tous circuits -Grossistes, Ventes directes aux particuliers														
Segment de marché/ famille produits	Date commercialisation	Prévisionnel Total	Prévisionnel B TO B France (Grossistes)	Prévisionnel B TO B Export (Ventes aux particuliers)										
Sacs modèle ville	01/04/2023	9 580	7 900	1 680										
Sacs modèle professionnel	01/05/2024	16 160	13 500	2 660										
Sacs modèle sport	01/09/2025	6 840	5 700	1 140										
TOTAL		32 580	27 100	5 480										

TABLEAU DE PREVISIONS DES VENTES 2025 (EN VALEUR, CA) D'UNE PME-Entreprise commerciale (chiffre d'affaires par produit, mensualisé, calculé à partir des volumes x prix unitaire)

Grille de tarifs-Prix de vente hors taxes														
Segment de marché/ famille produits	Grossistes France	Particuliers France												
Sacs modèle ville	7 €	16 €												
Sacs modèle professionnel	13 €	27 €												
Sacs modèle sport	5 €	12 €												
Circuit de distribution 1 : Grossistes (France)														
Segment de marché/ famille produits	Date commercialisation	Total	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Sacs modèle ville	01/04/2023	55 300 €	7 000 €	7 000 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	2 100 €	2 100 €	2 100 €	3 500 €	7 000 €	7 000 €	7 000 €
Sacs modèle professionnel	01/05/2024	175 500 €	26 000 €	23 400 €	19 500 €	6 500 €	6 500 €	6 500 €	6 500 €	6 500 €	13 000 €	15 600 €	19 500 €	26 000 €
Sacs modèle sport	01/09/2025	28 500 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	5 000 €	7 500 €	8 000 €	8 000 €
TOTAL		259 300 €	33 000 €	30 400 €	23 000 €	10 000 €	10 000 €	8 600 €	8 600 €	8 600 €	21 500 €	30 100 €	34 500 €	41 000 €
Circuit de distribution 2 : Ventes directes aux particuliers (export)														
Segment de marché/ famille produits	Date commercialisation	Total	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Sacs modèle ville	01/04/2023	26 880 €	3 200 €	3 200 €	1 600 €	1 600 €	1 600 €	800 €	800 €	800 €	1 280 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €
Sacs modèle professionnel	01/05/2024	71 820 €	10 800 €	8 640 €	8 100 €	2 700 €	2 700 €	2 700 €	2 700 €	2 700 €	5 400 €	6 480 €	8 100 €	10 800 €
Sacs modèle sport	01/09/2025	13 680 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2 400 €	3 600 €	3 840 €	3 840 €
TOTAL		112 380 €	14 000 €	11 840 €	9 700 €	4 300 €	4 300 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	9 080 €	14 080 €	15 940 €	18 640 €
Synthèse tous circuits -Grossistes, Ventes directes aux particuliers														
Segment de marché/ famille produits	Date commercialisation	Prévisionnel Total	Prévisionnel (Grossistes)	Prévisionnel (Particuliers)										
Sacs modèle ville	01/04/2023	82 180 €	55 300 €	26 880 €										
Sacs modèle professionnel	01/05/2024	247 320 €	175 500 €	71 820 €										
Sacs modèle sport	01/09/2025	42 180 €	28 500 €	13 680 €										
TOTAL		371 680 €	259 300 €	112 380 €										

Le tableau de synthèse « tous circuits » présente la somme de chaque modèle de sac que la PME prévoit de vendre sur l'année. Cette information est utile pour planifier les approvisionnements ainsi que la fabrication.

Une fois calculé, le chiffre d'affaires prévisionnel peut être mis en parallèle avec les moyens prévus dans le budget marketing-commercial.

- Le budget marketing-commercial

Ce budget correspond aux moyens dont la PME prévoit de disposer pour réaliser ses objectifs de vente. Cette deuxième étape du processus budgétaire consiste donc à établir le budget marketing-commercial et à s'assurer de son adéquation avec les prévisions de vente.

On retrouve ainsi dans ce budget :

. **Des éléments structurels** : les effectifs commerciaux et les frais directs du service commercial. Ces frais directs sont directement affectables au service commercial. Il s'agit d'un critère qui peut sembler subjectif, qui repose sur la libre appréciation du dirigeant et de son désir d'information, de détail ou de synthèse et d'analyse. Pour être cohérent, le niveau de détail choisi doit être fonction de l'importance stratégique des postes de dépenses. Par exemple, la quote-part de loyer représentant la place occupée par le service commercial au siège social d'une société n'a aucun intérêt à être pris en compte dans le budget du service commercial, contrairement au loyer d'un éventuel bureau commercial en province. Le premier loyer est lié à des frais de structure classiques, le second loyer correspond à une décision stratégique avec un coût identifiable et un objectif de rentabilité ;

. **Des éléments stratégiques** : le positionnement prix, qui se traduit par la grille de tarifs utilisée pour valoriser le chiffre d'affaires à partir des prévisions de vente en quantités ;

. **Des investissements marketing** : les dépenses de communication que la PME prévoit d'engager pour atteindre les objectifs de vente prévus.

Vérifier sa cohérence avec les prévisions de vente, c'est vérifier que le service commercial est correctement dimensionné par rapport au chiffre d'affaire prévisionnel, mais aussi vérifier que le mix marketing (qui correspond à l'appellation connue « les 4P », l'ensemble des outils dont la PME dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché-cible : la politique de prix, production, promotion, place) est réaliste compte tenu des prévisions de vente. Il convient donc de vérifier que les décisions et actions marketing permettent objectivement d'atteindre le niveau de vente souhaité.

Pour réaliser le budget marketing-commercial, l'entrepreneur doit déterminer dans un premier temps les frais de structure du département commercial. Il s'agit de la composition du service commercial en termes d'effectifs et l'organisation de ce service. Une fois cette organisation définie, il faut calculer sa masse salariale et budgéter les frais inhérents à ce service.

Le but est d'isoler les responsabilités, fondement majeur du contrôle de gestion. Si chacun est responsable, il se sent davantage acteur dans la performance de l'entreprise.

On obtient ainsi le budget de la force de vente, comprenant :

- . Salaires fixes ;
- . Salaires variables (commissions, primes);
- . Charges sociales ;
- . Frais de déplacement (essence, indemnités kilométriques, billets de train...);
- . Frais de vie (notes d'hôtel, de restaurant...);
- . Frais de communication (téléphone, internet...);
- . Véhicule (location, amortissement...).

Ce budget est ensuite complété par les dépenses marketing, qui, selon le domaine d'activité de l'entreprise, peuvent se ventiler en :

- . Publicité : achat d'espace presse, radio, télévision, affichage, cinéma, internet ;
- . Marketing direct : actions de communication personnalisée (mailing, télémarketing, emailing...);
- . Promotion des ventes : actions visant à influencer le consommateur final ou la distribution, par le biais d'incitations directes (publicité sur le lieu de vente (PLV), animations, cadeaux, jeux concours...);
- . Marketing digital : actions de communication via tous les supports numériques (SEO, SEM, SMO, affiliation, publicité électronique...).

Ces dépenses marketing sont regroupées sous l'appellation « frais discrétionnaires » dans le compte d'exploitation. Rapportées au chiffre d'affaires, elles permettent de calculer le ratio Marketing de la société (dépenses marketing/CA).

Idéalement, l'entrepreneur devrait lier les frais discrétionnaires au produit (ou à la famille de produits) concerné par ces dépenses, pour obtenir un ratio Marketing par produit (ou par famille de produits). Dans certaines sociétés, il existe des normes définissant le ratio Marketing acceptable en fonction de la maturité ou de la nature du produit.

Le budget marketing-commercial est fortement corrélé au budget des prévisions de vente car, pour atteindre les objectifs de vente, la PME doit disposer du service commercial (structure commerciale, nombre de commerciaux) et des moyens publicitaires (publicité, PLV, animation) adaptés à ces prévisions.

Par conséquent, la pertinence des budgets commerciaux repose sur la cohérence entre les prévisions de vente, les prix de vente et les moyens prévus pour parvenir à ces ventes.

TABLEAU DES FRAIS DISCRETIONNAIRES 2025 D'UNE PME-Entreprise commerciale (à renseigner par produit, mensualisé, le ratio Marketing est calculé à partir des prévisions de CA)

Frais discrétionnaires de l'année N+1														
Segment de marché/ famille produits	Date commercialisation	Total	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Sacs modèle ville	01/04/2023	7 000 €	4 000 €								3 000 €			
Sacs modèle professionnel	01/05/2024	27 000 €	5 000 €	3 000 €	3 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €			5 000 €	2 000 €	3 000 €	3 000 €
Sacs modèle sport	01/09/2025	13 000 €								5 000 €	5 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
TOTAL		47 000 €	9 000 €	3 000 €	3 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	0 €	5 000 €	13 000 €	3 000 €	4 000 €	4 000 €
Synthèse tous circuits -Grossistes, Ventes directes aux particuliers														
Segment de marché/ famille produits	Date commercialisation	Frais discrétionnaires	Chiffre d'affaires	Ratio Marketing										
Sacs modèle ville	01/04/2023	7 000 €	82 180 €	8,52%										
Sacs modèle professionnel	01/05/2024	27 000 €	247 320 €	10,92%										
Sacs modèle sport	01/09/2025	13 000 €	42 180 €	30,82%										
TOTAL		47 000 €	371 680 €	12,65%										

- Les budgets résultants

Ces budgets sont fonction du niveau d'activité de la PME : plus elle prévoit de vendre, plus elle devra fabriquer, distribuer et s'approvisionner.

Durant les Trente Glorieuses, la fabrication était l'élément déterminant du processus budgétaire : l'objectif était de produire le plus possible pour répondre à la demande d'après-guerre.

Depuis les années 1980, la conjoncture économique et le comportement des consommateurs ont bien changé et la production n'est plus l'enjeu central pour les entreprises. De nos jours, il ne faut plus produire pour vendre, mais vendre pour produire. De déterminant, le budget de production est devenu un budget résultant.

Une fois que l'entrepreneur a défini ce qu'il prévoyait de vendre (chiffre d'affaires en volume et en valeur par segment de marché et par circuit de distribution), il doit fabriquer ces produits (si sa PME en assure la production) et en assurer la distribution physique.

Le budget de production est fonction des prévisions de vente, de la capacité de fabrication de la PME, de sa politique de stocks et de ses contraintes d'approvisionnement.

Le budget de distribution physique est fonction du nombre de commandes à préparer et à expédier.

Ces deux étapes peuvent être intégralement ou partiellement sous-traitées. L'objectif du budget est de calculer le coût de ces différentes actions, mais aussi d'arbitrer sur un plan économique entre l'internalisation et l'externalisation de ces prestations. Mais, la décision d'externaliser une activité ne doit pas être uniquement une décision économique. Le dirigeant est amené à prendre en compte des facteurs tels que la qualité, le respect des délais, la perte de maîtrise des compétences au sein de la PME ainsi que des aspects psychologiques pour les collaborateurs de l'entreprise.

Cet arbitrage n'est pas seulement un arbitrage de coûts mais peut également être un arbitrage de capacités : compte tenu de la répartition du chiffre d'affaires (par produit et par mois), le dirigeant doit déterminer si sa PME est en mesure d'assurer l'intégralité de la fabrication ou de la distribution physique des produits, ou s'il doit faire appel à un sous-traitant, pour faire face à des pics d'activité par exemple.

L'exercice budgétaire est alors l'occasion de s'interroger sur l'optimisation des budgets résultants en fonction des objectifs de vente et de la saisonnalité.

La réalisation des budgets résultants consiste à modéliser chacune des actions (fabrication, préparation de commandes, expédition) selon trois postes que l'on va retrouver dans le compte d'exploitation prévisionnel :

- . La consommation de matière (matières premières, marchandises, emballages) que l'on trouve au niveau des charges variables ;

- . Le temps de main d'œuvre (main d'œuvre directe ou MOD), que l'on trouve au niveau de la masse salariale ;

. Le temps machine, qui se traduit sur le plan économique par une charge fixe. Elle peut être soit un amortissement (si la PME est propriétaire du matériel), soit un loyer (si la PME loue la machine).

Il est important de préciser que la consommation de matière correspond à une **charge variable** car elle varie proportionnellement aux quantités produites. Dans l'exercice budgétaire, l'entrepreneur peut considérer la MOD comme une charge variable, ce qui n'est pas forcément le cas dans la réalité.

La charge relative à l'utilisation d'une machine est une **charge fixe**. Une machine tournant à 25% coûtera en effet le même prix à la société que si elle tournait à 100% en termes d'amortissement ou de location.

- Le budget de production

Il ne concerne que les entreprises qui intègrent la fabrication d'un produit ou qui assurent une prestation clairement identifiable selon les trois postes du compte d'exploitation prévisionnel, présentés initialement. De nombreuses entreprises n'ont donc pas à réaliser ce type de budget dans la mesure où elles achètent des produits finis qu'elles revendent sans apporter de modification notable. Dans ce cas, elles doivent seulement élaborer un budget d'approvisionnement. La revente en l'état n'induit pas de transformation du produit. La modification du produit doit être significative pour conduire à l'élaboration d'un budget de production détaillé.

Le but du budget de production est de connaître les besoins en heures de main d'œuvre, en heures machine, en matières premières et en marchandises nécessaires pour chaque produit fabriqué par la PME, afin d'intégrer les charges qu'ils représentent dans le compte d'exploitation prévisionnel.

Reprenons l'exemple de la PME qui vend trois types de sacs : le modèle de ville, le modèle professionnel et le modèle sport.

Voici la décomposition des besoins pour la fabrication du sac professionnel (le modèle le plus stratégique en termes de volumes de vente et de prix).

Matières premières	Nombre d'Unités d'œuvre
Toile (en mètres)	0,75
Fermeture éclair	1
Boutons	5

Etapes de fabrication	Temps MOD (en heures)	Temps Machine (en heures)
Découpe	0,05	0
Assemblage	0,1	0,1

Ces données permettent de dimensionner l'outil de production de la PME (en termes de personnel et de machine), de réaliser le budget des approvisionnements et de valoriser le budget compte tenu des prévisions de vente et donc des prévisions de fabrication de l'entreprise.

Je conseille, pour réaliser le budget, de prendre en compte la déperdition pouvant apparaître pendant le processus de fabrication. Cela concerne les matières (chute, défaillance, démarque), la main d'œuvre (absentéisme, manque de productivité) ou les machines (panne, entretien).

Dans le budget de production, on distingue trois types de coûts :

- . Les charges variables, qui correspondent dans notre exemple à la consommation de toile, de fermetures éclair et de boutons ;

- . La masse salariale, qui correspond aux salaires et aux charges sociales de la main d'œuvre nécessaire à la découpe et à l'assemblage des produits. Dans le cadre du budget, l'entrepreneur peut considérer que le prix de la MOD est uniquement la valorisation des besoins pour assurer la production ;

- . Les charges inhérentes aux machines utilisées pour procéder à l'assemblage des produits. Il s'agit d'une charge fixe qui peut correspondre à l'amortissement annuel ou à la location de la machine, selon que celle-ci appartient ou non à la PME.

On peut déduire la valorisation du budget de production de notre sac professionnel, produit par la PME.

Critères	Valeurs
Prévisions de vente	16 160 (voir prévisions en volume)
Prix d'achat toile (mètres)	1,75€
Prix d'achat fermeture éclair	0,25€
Prix d'achat boutons	0,09€
Taux horaire découpe	17€
Taux horaire assemblage	22€

Composants matières premières	Nombre d'unités d'œuvre	Déperdition	Besoins totaux	Valorisation totale
Toile (mètres)	0,75	5%	12 726	22 271€
Fermeture éclair	1	3%	16 645	4 161€
Boutons	5	7%	86 456	7 781€
Consommation de marchandises par produit				34 213/16 160=2,12€

Etapes de fabrication Temps MOD	Nombre d'unités d'œuvre (en heures)	Déperdition	Besoins totaux	Valorisation totale
Découpe	0,05	2%	824,16	14 011€
Assemblage	0,1	2%	1 648,32	36 263€
Coût MOD de la fabrication par produit				50 274/ 16 160=3,11€

Etape de fabrication Temps Machine	Nombre d'unités d'œuvre (en heures)	Déperdition	Besoins totaux	Valorisation totale
Assemblage	0,1	5%	1 696,8	Montant de l'amortissement ou de la location
Coût Machine de la fabrication par produit				Montant de l'amortissement ou de la location par produit

A partir de la valorisation du budget de production de chaque produit, l'entrepreneur peut réaliser un tableau de coût standard par type de charge (coûts budgétés par charge et par produit). Ce tableau est utile pour présenter le compte d'exploitation prévisionnel (ce que nous verrons plus tard dans la « consolidation et mensualisation des budgets ») et pour le suivi des écarts (que nous aborderons dans la partie II.4.Piloter, consacrée à l'élaboration des tableaux de bord).

Voici une synthèse de la valorisation des charges variables et des charges de MOD pour la fabrication des différents produits de notre exemple, les 3 modèles de sacs.

Coûts de production unitaire	Sac de ville	Sac professionnel	Sac de sport
Consommation de matières premières	0,75€-hypothèse fictive	2,12€	1,65€-hypothèse fictive
Coût MOD de fabrication (découpe et assemblage)	1,2€-hypothèse fictive	3,11€	0,95€-hypothèse fictive

Si la PME désire disposer d'un stock de sécurité (c'est-à-dire d'un niveau de stock permettant de limiter les risques de ruptures de stocks dues aux aléas : incertitude de la demande réelle, délai de réapprovisionnement plus long que prévu), le dirigeant doit penser à ajouter ces quantités aux quantités à produire issues des prévisions de vente.

Une fois le budget de production déterminé et valorisé, il faut s'assurer qu'il est conforme à la capacité de production de la PME puis il convient de mettre en place le programme de planification de la production.

Dans le cas où la capacité de production de la société est inférieure aux besoins, l'entrepreneur a deux options :

- . Soit il décide d'augmenter sa capacité de production en achetant des machines supplémentaires, ce qui a une incidence sur le budget d'investissement ;
- . Soit il décide de sous-traiter la fabrication qu'il ne peut réaliser, ce qui impacte le budget des approvisionnements.

- Le budget de distribution physique

La distribution physique concerne l'ensemble des opérations matérielles (stockage, groupage, emballage et transport) qui interviennent lors du transfert du bien, du fournisseur à son client. Concrètement, dans une entreprise, elle consiste à stocker les produits qui vont être vendus et à traiter physiquement la commande, de sa préparation à sa livraison.

Pour le budget, il convient pour le dirigeant de décomposer ces différentes étapes afin de les quantifier pour les valoriser en fonction des prévisions de vente.

Le coût de la distribution physique peut varier en fonction du client final, il est donc possible de décomposer ce coût selon le circuit de distribution.

Reprenons notre exemple sur la PME commerciale vendant les trois modèles de sacs (ville, professionnel, sport), grâce à deux circuits de distribution (grossistes, ventes directes aux particuliers).

Voici la valorisation de son budget de distribution physique, figurant dans ce tableau des besoins en consommables, main d'œuvre et machine par commande.

Besoins	Grossiste	Particulier
Nombre de produits/commande	25	1
Consommable emballage (cartons)	3	1
Consommable expédition (étiquettes)	1	1
Temps main d'œuvre préparation commande (en heures)	0,05	0,05
Temps main d'œuvre picking (en heures)	0,38	0,02
Temps main d'œuvre conditionnement (en heures)	0,08	0,08
Temps machine conditionnement (en heures)	0,08	0,08
Port sur la livraison	1	1

Budget des Besoins-distribution physique	Grossiste	Particulier
Nombre de commandes (prévisions de vente)	27 100/25=1084	5 480
Consommable emballage (cartons)	1 084 x 3=3 252	5 480
Consommable expédition (étiquettes)	1 084	5 480
Temps main d'œuvre préparation commande (en heures)	0,05 x 1084=54,2	0,05 x 5480 =274
Temps main d'œuvre picking (en heures)	0,38 x 1084=411,92	0,02 x 5480=109,6
Temps main d'œuvre conditionnement (en heures)	0,08 x 1084=86,72	0,08 x 5480=438,4
Temps machine conditionnement (en heures)	0,08 x 1084=86,72	0,08 x 5480=438,4
Frais de port sur la livraison (en euros)	1 084	5 480

Grille de coûts unitaires	Grossiste	Particulier
Cartons	0,65€	0,45€
Etiquettes	0,1€	0,1€
Main d'œuvre (par heure)	17€	17€
Port	8,95€	4,25€

Valorisation du budget de distribution physique	Grossiste	Particulier
Consommables Cartons	0,65€ x 3252=2 114€	0,45€ x 5480=2 466€
Consommables Etiquettes	0,1€ x 1084=108€	0,1€ x 5480=548€
Main d'œuvre directe	17€ x (54,2+411,92+86,72x2)= 10 872€	17€ x (274+109,6+438,4x2)= 21 427€
Frais de port	8,95€ x 1084=9 702€	4,25€ x 5480=23 290€
Machine à conditionner	Montant de l'amortissement ou loyer de la machine	Montant de l'amortissement ou loyer de la machine

On obtient ainsi la valorisation des charges variables (les consommations de matières premières), les charges de MOD et les frais de port pour l'expédition et la préparation de toutes les commandes sur l'année budgétée. On peut calculer chacun de ces coûts pour une commande, puis les ramener à un produit.

Valorisation du budget de distribution par produit	Grossiste	Particulier
Consommables emballages	$((2114+108)/1084)/25=0,08\text{€}$	0,55€
Coût MOD logistique	$(10\ 872/1\ 084)/25=0,4\text{€}$	3,9€
Frais de port	$(9702/1084)/25=0,36\text{€}$	4,25€

Comme pour le budget de production, l'entrepreneur doit vérifier que sa structure lui permet d'assurer la distribution de ses produits en termes de capacité et de saisonnalité. Les montants du budget de distribution physique sont ensuite consolidés au niveau du compte d'exploitation.

A partir de la valorisation du budget de distribution, le dirigeant peut aussi établir un coût standard. Il est pertinent de distinguer les coûts par circuit de distribution.

- Le budget des approvisionnements

Il repose sur l'optimisation du stock de la PME. En effet, dans le budget de production et le budget de distribution physique, on considère les besoins en termes de marchandises, matières premières et consommables de la PME compte tenu des prévisions de vente. Il faut maintenant planifier les approvisionnements en fonction de l'optimisation de la gestion du stock définie par l'entreprise.

Cet exercice consiste à élaborer un programme d'approvisionnement en fonction des besoins de l'entreprise, de ses stocks de sécurité et des conditions d'approvisionnement de ses fournisseurs.

Je vais vous présenter un exemple de tableau des approvisionnements. Celui-ci permet de prévoir les stocks nécessaires à l'exercice de l'activité, en quantités et en valeur. Les approvisionnements peuvent être prévus à l'année, mais aussi par trimestre par exemple. L'analyse peut se faire par produit vendu et par circuit de distribution, ou au global.

Stocks	Prix achat unitaire	Prévision de consommation annuelle (quantités)	Stock de sécurité (en %)	Stock de sécurité (quantités)	Stock initial (quantités)	Consommations (quantités)	Appro 01/01 (quantités)	Appro 01/01 (euros)	Stock final (quantités)
Matières premières consommées	X1	Q1	n	n x Q1	SI1	C1=Q1	Proche de Q1	Appro1x X1	SI1 – C1 +Appro1
Consommables	X2	Q2	n	n x Q2	SI2	C2=Q2	Proche de Q2	Appro2x X2	SI2 – C2 +Appro2
Marchandises	X3	Q3	n	n x Q3	SI3	C3=Q3	Proche de Q3	Appro3x X3	SI3 – C3 +Appro3

EXEMPLE DE TABLEAU DES APPROVISIONNEMENTS													
		1ER TRIMESTRE							2EME TRIMESTRE				
APPRO	Prix achat unitaire	Prévision de conso annuelle (quantités)	Stock sécurité (%)	Stock sécurité (quantités)	SI (quantités)	Conso (quantités)	APPRO 01/01 (quantités)	APPRO 01/01 (€)	SF (quantités)	Conso (quantités)	APPRO 01/01 (quantités)	APPRO 01/01 (€)	SF (quantités)
Toile (m)	1,75 €	19 919	10%	1 992	2 400	5 928	6 000	10 500 €	2 472	1 847	1 500	2 625 €	2 125
Fermeture Eclair	0,25 €	16 810	5%	841	1 500	6 674	6 500	1 625 €	1 326	1 854	1 500	375 €	972
Boutons	0,09 €	158 586	5%	7 929	10 000	43 668	42 000	3 780 €	8 332	14 310	14 000	1 260 €	8 022
Cartons Grossistes	0,65 €	3 288	5%	164	200	948	1 000	650 €	252	336	500	325 €	416
Cartons particuliers	0,45 €	5 480	5%	274	300	1 580	2 000	900 €	720	560	500	225 €	660
Etiquettes expédition	0,10 €	6 576	5%	329	350	1 896	2 000	200 €	454	672	1 000	100 €	782
TOTAL								17 655 €				4 910 €	
		3EME TRIMESTRE							4EME TRIMESTRE				
APPRO						Conso (quantités)	APPRO 01/01 (quantités)	APPRO 01/01 (€)	SF (quantités)	Conso (quantités)	APPRO 01/01 (quantités)	APPRO 01/01 (€)	SF (quantités)
Toile (m)						3 009	3 000	5 250 €	2 116	9 136	9 500	16 625 €	2 480
Fermeture Eclair						2 472	2 500	625 €	1 000	5 809	6 000	1 500 €	1 191
Boutons						24 060	24 000	2 160 €	7 962	76 548	77 000	6 930 €	8 414
Cartons Grossistes						492	500	325 €	424	1 512	1 500	975 €	412
Cartons particuliers						820	500	225 €	340	2 520	2 500	1 125 €	320
Etiquettes expédition						984	500	50 €	298	3 024	3 500	350 €	774
TOTAL								8 635 €				27 505 €	

L'entrepreneur doit donc prendre en compte les règles de réapprovisionnement (fréquences d'approvisionnement à négocier avec les fournisseurs) et définir un niveau de stock de sécurité (pourcentage de la consommation annuelle). Les contraintes de réapprovisionnement sont également à prendre en considération (délais de livraison et volumes commandés).

Dans le cadre du budget, le tableau des approvisionnements n'est pas utilisé pour le compte d'exploitation (qui ne prend en compte que les produits consommés). Mais, il sert à établir le prévisionnel de trésorerie car il indique le montant et la date de paiement des approvisionnements.

- Les budgets des investissements et les amortissements

Sur le plan économique, un investissement est un engagement de ressources réalisé aujourd'hui dans l'espoir de générer des avantages économiques dans le futur.

Par conséquent, on considère comme un investissement l'acquisition par la PME de biens corporels ou incorporels mais aussi des dépenses comme des campagnes de publicité (lancement d'un nouveau produit par exemple), un programme de formation du personnel ou un projet de Recherche et Développement.

D'un point de vue comptable, la définition de l'investissement est plus restrictive : il est une immobilisation et se définit comme un bien corporel ou incorporel, acquis ou créé par la société et destiné à y rester durablement (à savoir plus d'un an), sous la même forme. Cette définition comptable exclut donc de la notion d'immobilisation des investissements de formations ou les dépenses marketing et la conditionne pour des dépenses de Recherche et Développement.

Cette différence de définition a pour l'entreprise des répercussions économiques, au niveau de sa valorisation, et fiscales (selon que l'on considère une dépense comme une charge ou une immobilisation, cela impacte le résultat de la PME et donc l'assiette de calcul de l'impôt sur les sociétés). La constatation de la dépréciation d'une immobilisation correspond à une charge (l'amortissement) étalée sur plusieurs exercices (la durée de l'amortissement). L'investissement, assimilé à une immobilisation, se comptabilise au niveau du bilan de la PME et donc se traduit par une augmentation de l'actif de l'entreprise, de son patrimoine. A l'inverse, un investissement non considéré comme une immobilisation, car consommé au cours de l'exercice, est comptabilisé comme une simple charge et vient diminuer la base de calcul de l'impôt sur les sociétés pour l'année N (l'exercice en cours).

Le budget d'investissement s'inscrit parfaitement dans le cadre de la démarche budgétaire. Intrinsèquement, un investissement est le moyen d'atteindre un objectif que la PME s'est fixé. De plus, les caractéristiques de l'investissement en font le résultat d'une réflexion profonde sur l'avenir de la société et son potentiel productif.

Il repose sur trois notions fondamentales :

. La **durée** : soit au niveau de sa réalisation, soit au niveau des résultats espérés. L'investissement représente un engagement souvent irréversible de l'entreprise sur plusieurs années ;

. La **rentabilité économique** : l'investissement est rentable si les rentrées de fonds qu'il génère sont supérieures aux sorties de fonds qu'il occasionne ;

. Le **risque** : un investissement est un engagement aujourd'hui pour un résultat incertain dans le futur.

Compte tenu de l'aspect stratégique et des sommes que représente un investissement, l'entrepreneur doit s'assurer qu'il a un réel intérêt économique pour la PME et qu'elle est en mesure de le financer.

Traditionnellement, on juge le bien-fondé de l'investissement à sa rentabilité. On compare les recettes futures attendues aux dépenses occasionnées par cet investissement. Pour que la rentabilité d'un investissement soit significative, les recettes futures attendues doivent être supérieures au capital investi au départ.

Cette méthode de calcul de la rentabilité ne peut s'appliquer qu'aux investissements ayant des répercussions mesurables, c'est-à-dire à des investissements liés à la production. Par ailleurs, elle a des limites qui sont les hypothèses retenues pour analyser la rentabilité future de l'investissement. La finance n'aime pas l'imprévu.

Dans les PME, les investissements sont souvent réalisés pour répondre à une problématique d'organisation ou de flexibilité, mais aussi à une obligation légale (environnementale ou sociale). Pour ces investissements, la rentabilité économique est difficilement mesurable et le choix de réaliser ou non un investissement repose sur l'appréciation du dirigeant qui doit répondre de manière pragmatique à deux problématiques :

. Cet investissement est-il prioritaire ? Les ressources d'une PME étant limitées, choisir de réaliser un investissement, c'est choisir de ne pas en faire d'autres ;

. La PME en a-t-elle les moyens ? A-t-elle les moyens de ne pas le faire ? Il n'y a rien de pire pour elle que de se mettre en danger en ne faisant pas un investissement nécessaire (innovation, hausse de la productivité, modernisation de l'outillage de production).

L'entrepreneur doit savoir qu'avec les avancées technologiques, les PME peuvent dorénavant investir dans des machines répondant à leurs problématiques de flexibilité et de coût. Par exemple, les imprimantes d'étiquettes permettent d'imprimer des petites quantités d'étiquettes professionnelles. Grâce à cette technologie, la PME peut fabriquer de plus petites séries sans supporter les contraintes d'impression liées à la fabrication d'étiquettes par un imprimeur qui exige la fabrication de quantités minimum pour que le coût unitaire d'une étiquette soit optimisé. Il en sera bientôt de même avec la démocratisation des imprimantes 3D.

Nous avons vu jusqu'ici que l'élaboration du budget des investissements permet de s'interroger sur la rentabilité économique d'un investissement. Ses objectifs sont aussi de :

- . Définir les investissements qui vont être réalisés à l'exercice suivant ;
- . Calculer les amortissements relatifs à ces nouveaux investissements ;
- . Trouver des sources de financement pour ces investissements (comme évoqué dans la partie II.1. Comprendre, il va falloir financer ces emplois stables par des ressources durables) ;
- . Faire la liste des immobilisations détenues par la PME à la clôture de l'exercice précédent ;
- . Calculer les amortissements des immobilisations détenues par la PME à la clôture de l'exercice précédent.

En prenant en compte la définition comptable de l'investissement, nous allons distinguer trois types d'investissements :

- . L'acquisition d'immobilisations corporelles ;
- . L'acquisition d'immobilisations incorporelles ;
- . L'acquisition d'immobilisations financières.

- Les immobilisations corporelles

Selon le Plan Comptable Général (PCG), regroupant l'ensemble des règles qui régissent l'établissement et la présentation des comptes annuels en France, une immobilisation corporelle est « un actif physique détenu, soit pour être utilisé dans la production ou la fourniture de biens ou de services, soit pour être loué à des tiers, soit à des fins de gestion interne et dont l'entité attend qu'il soit utilisé au-delà de l'exercice en cours » (article 211-1). Voici une synthèse des immobilisations corporelles et de leur durée d'amortissement. La durée d'amortissement est indicative, elle est déterminée d'après les usages de la profession et selon l'utilisation du bien dans la PME. L'administration fiscale admet un écart de 20% par rapport aux usages de la profession en matière de durée d'amortissement, si celui-ci est justifié. Vous trouverez davantage d'informations dans la rubrique « Amortissement » du Bulletin Officiel des Finances Publiques-Impôts.

Immobilisations corporelles	Durée d'amortissement
Terrains	Non amortissables
Aménagements et agencements	10 à 20 ans
Constructions	20 à 50 ans
Installations techniques, matériels et outillages industriels	5 à 10 ans
Matériels de transport	4 à 5 ans
Mobilier et matériels de bureau	5 à 10 ans
Matériels informatiques	3 à 5 ans

- Les immobilisations incorporelles

Une immobilisation incorporelle est un actif identifiable, non monétaire et sans substance physique dont l'utilisation s'étend sur plus d'un exercice et dont la valeur économique est représentée par des avantages économiques futurs ou le potentiel de services attendus de l'utilisation du bien.

Un droit au bail pour un magasin, à savoir le prix qu'il est prêt à payer pour bénéficier d'un emplacement de choix et du potentiel de capter une clientèle donnée, est une immobilisation incorporelle.

L'acquisition d'un logiciel CRM (« customer relationship management », gestion de la relation client) est une immobilisation incorporelle, qui permet à la PME d'améliorer sa relation client et donc ses ventes.

Voici une synthèse des immobilisations incorporelles et de leur durée d'amortissement. Pour certaines immobilisations incorporelles, cette durée n'est pas clairement définie car elle est fonction de la durée d'utilisation de l'immobilisation.

Immobilisations incorporelles	Durée d'amortissement
Frais d'établissement	5 ans
Brevets, licences, concessions, protections	Durée de protection juridique ou durée réelle d'utilisation
Fonds de commerce	Non amortissable
Droit au bail	Non amortissable
Logiciels (dissociés du matériel acquis)	3 ans (ou durée d'utilisation du logiciel si connue)
Site internet	3 à 5 ans (en fonction de la durée d'utilisation prévue)
Frais de Recherche et Développement	5 ans maximum

Une entreprise peut acquérir des immobilisations incorporelles et en développer d'autres elle-même, comme c'est le cas pour les frais de Recherche et Développement, ou encore les frais de logiciel et de site internet, quand ils sont développés en interne.

En règle générale, et compte tenu de la règle de prudence qu'impose le caractère aléatoire de l'activité de Recherche et Développement, les frais de Recherche et Développement sont comptabilisés en charges. Cependant, ces dépenses peuvent être immobilisées si elles remplissent les conditions suivantes :

- . Elles concernent des projets nettement individualisés avec un coût pouvant être mesuré de façon fiable ;
- . Elles ont de sérieuses chances de réussite technique et de rentabilité commerciale.

On peut également appliquer ces règles aux frais de création d'un site internet ou aux coûts de production d'un logiciel créé en interne et destiné aux besoins propres de l'entité, la PME.

- Les immobilisations financières

Elles désignent les actifs financiers qui sont destinés à être détenus pendant plusieurs années par la PME. Dans les petites entreprises, il s'agit souvent des cautions ou des dépôts de garantie, mais ce peut être aussi des titres de participation, des obligations ou des prêts accordés par la société à ses salariés.

Les immobilisations financières figurent à l'actif du bilan puisqu'elles rentrent dans la composition du patrimoine de la PME. Sauf en cas de dépréciation, elles n'ont pas d'incidence sur le résultat de l'entreprise.

Leur acquisition se traduit par un décaissement et impacte donc le prévisionnel de trésorerie.

- Tableau de synthèse des immobilisations et des amortissements

Dans le cadre de l'exercice budgétaire, l'entrepreneur doit lister l'ensemble des biens corporels, incorporels et financiers détenus par la PME ainsi que ceux qui vont être acquis au cours de l'exercice en précisant la date d'acquisition.

L'amortissement correspondant aux immobilisations (déjà présentes dans la PME à la date d'ouverture de l'exercice et acquises au cours de l'exercice) est donc reporté au niveau du compte d'exploitation.

Le montant des acquisitions d'immobilisations au cours de l'exercice permettra quant à lui de renseigner le tableau des décaissements lors de la réalisation du plan de trésorerie.

Le calcul de l'amortissement se fait prorata temporis, à savoir au temps écoulé entre la date d'acquisition du bien et la fin de l'exercice.

EXEMPLE DE TABLEAU PREVISIONNEL DES IMMOBILISATIONS ET DES AMORTISSEMENTS D'UNE PME COMMERCIALE

Immobilisations	Immobilisations au 31/12/N-1	Budget acquisition Année N	Date acquisition	Durée de l'amortissement (années)	Budget amortissement Année N
Immobilisations incorporelles					
Frais d'enregistrement	2 500 €			5	500 €
Création site internet	12 000 €			4	3 000 €
Logiciel PAO (programmation assistée par ordinateur)	2 500 €			3	833 €
Logiciel de gestion commerciale		3 200 €	Sept N	3	356 €
Achat fonds de commerce	150 000 €			Non amortissable	
Droit au bail	25 000 €			Non amortissable	
Immobilisations corporelles					
Machine assemblage	4 500 €			5	900 €
Aménagements locaux	25 000 €			10	2 500 €
Parc informatique	12 500 €			3	4 167 €
Ordinateur gestion		850 €	Avril N	3	213 €
Ordinateur direction		850 €	Avril N	3	213 €
Mobilier de bureau	15 000 €			10	1 500 €
Immobilisations financières					
Dépôt de garantie locaux	1 800 €			Non amortissable	
Dépôt de garantie photocopieur	550 €			Non amortissable	
Dépôt de garantie machine à affanchir		700 €	Mars N	Non amortissable	
TOTAL	251 350 €	5 600 €			14 181 €
		↓			↓
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Montant des achats d'immobilisations à reporter dans le prévisionnel de trésorerie en N. </div>			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Montant des amortissements prévus en N à reporter dans le compte d'exploitation </div>

- Les budgets fonctionnels

Ils regroupent l'ensemble des activités de support, appelé traditionnellement « back-office » de l'entreprise. Dans une entreprise à taille humaine, il est plus simple de ne considérer qu'un budget fonctionnel pour l'ensemble de ces frais. Le personnel est souvent polyvalent et la démarcation entre les différentes fonctions n'est pas toujours clairement définie.

On regroupe alors ces charges dans un budget que l'on nomme les frais généraux de la PME. Ces charges sont considérées comme fixes dans le sens où elles sont relativement indépendantes du niveau d'activité de la PME, de son chiffre d'affaires. Elles ne varient pas proportionnellement à l'activité. Par exemple, dans une librairie, la consommation d'électricité ne varie pas en fonction du chiffre d'affaires, mais en fonction de la température. Ce n'est donc pas la variabilité du montant de la facture qui fait la nature de la charge, mais son rapport avec le chiffre d'affaires. La charge d'électricité d'un magasin, bien que différente d'un mois sur l'autre, doit donc être considérée comme une charge fixe.

On retrouve parmi ces charges :

- . La masse salariale du personnel administratif (la main d'œuvre indirecte ou MOI) ;
- . Le loyer et tout ce qui est inhérent aux locaux : assurances, électricité, gaz ;
- . Les moyens de communication : téléphone, internet, affranchissement ;
- . La maintenance, l'entretien des locaux et des machines ;
- . Les achats de fournitures de bureau ;
- . Les honoraires ;
- . Les impôts et taxes ;
- . Les amortissements ;
- . Les frais financiers.

Pour réaliser le budget des frais généraux, l'entrepreneur doit analyser les dépenses de l'exercice précédant l'année budgétée et les actualiser. Il devra s'assurer de leur utilité et de leur cohérence par rapport à la structure de la PME.

EXEMPLE DE TABLEAU DE BUDGET DE MASSE SALARIALE DE LA MOI (MAIN D'ŒUVRE INDIRECTE)

						Taux de charges				
						22%	42%			
Noms	FONCTIONS	ETP (équivalent temps plein)	Salaires mensuels bruts par ETP	Salaires mensuels bruts par poste	Salaires annuels bruts	Charges sociales salariales	Charges sociales patronales	Salaires nets annuels	Charges sociales annuelles	Masse salariale annuelle
MAXIME WARIN	Comptabilité	1,00	1 500 €	1 500 €	18 000 €	3 960 €	7 560 €	14 040 €	11 520 €	25 560 €
SAAD DRAIFI	Webmaster	1,00	1 700 €	1 700 €	20 400 €	4 488 €	8 568 €	15 912 €	13 056 €	28 968 €
MICHAEL MIARA	Direction	1,00	2 200 €	2 200 €	26 400 €	5 808 €	11 088 €	20 592 €	16 896 €	37 488 €
PIERRE BOCQUINY	Webmarketing	0,70	1 500 €	1 050 €	12 600 €	2 772 €	5 292 €	9 828 €	8 064 €	17 892 €
					TOTAL	17 028 €	32 508 €	60 372 €	49 536 €	109 908 €

EXEMPLE DE COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL (PRESENTATION DETAILLEE OU ANALYTIQUE)

		SAC VILLE			SAC PROFESSIONNEL			SAC SPORT		
	TOTAL	Grossistes	Particuliers	Total	Grossistes	Particuliers	Total	Grossistes	Particuliers	Total
Quantités vendues	32 880	7 900	1 580	9 480	13 600	2 720	16 320	5 900	1 180	7 080
Prix de vente		7€	16€		13€	27€		5€	12€	
CHIFFRE D'AFFAIRES	374 480 €	55 300 €	25 280 €	80 580 €	176 800 €	73 440 €	250 240 €	29 500 €	14 160 €	43 660 €
CHARGES VARIABLES	192 440 €	22 024 €	16 709 €	38 733 €	82 497 €	37 681 €	120 178 €	20 283 €	13 246 €	33 529 €
Consommation de matières premières	53 344 €	5 925 €	1 185 €	7 110 €	28 793 €	5 759 €	34 552 €	9 735 €	1 947 €	11 682 €
Masse salariale MOD fabrication	68 874 €	9 480 €	1 896 €	11 376 €	42 310 €	8 462 €	50 772 €	5 605 €	1 121 €	6 726 €
Consommation emballage	5 261 €	648 €	869 €	1 517 €	1 115 €	1 496 €	2 611 €	484 €	649 €	1 133 €
Masse salariale MOD logistique (distribution)	31 862 €	3 143 €	6 044 €	9 187 €	5 410 €	10 404 €	15 814 €	2 347 €	4 514 €	6 861 €
Frais de port	33 099 €	2 828 €	6 715 €	9 543 €	4 869 €	11 560 €	16 429 €	2 112 €	5 015 €	7 127 €
Marge sur coûts variables	182 040 €	33 276 €	8 571 €	41 847 €	94 303 €	35 759 €	130 062 €	9 217 €	914 €	10 131 €
TAUX DE MARGE SUR COÛTS VARIABLES	48,61%	60,17%	33,90%	51,93%	53,34%	48,69%	51,97%	31,24%	6,45%	23,20%
Frais discrétionnaires (coûts fixes spécifiques)	47 000 €			6 500 €			27 500 €			13 000 €
CONTRIBUTION PRODUITS	135 040 €			35 347 €			102 562 €			-2 869 €
MASSE SALARIALE INDIRECTE (MOI)	109 908 €									
Salaires nets MOI	60 372 €									
Charges sociales MOI	49 536 €									
FRAIS GENERAUX	24 131 €									
Loyer	5 000 €									
Assurance	600 €									
Electricité	450 €									
Téléphone	450 €									
Maintenance	1 200 €									
Honoraires	1 500 €									
Impôts et taxes	400 €									
Frais financiers	350 €									
Amortissements	14 181 €									
RESULTAT AVANT IMPOT	1 001 €									

EXEMPLE DE COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL MENSUALISE

	TOTAL	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
CHIFFRE D'AFFAIRES	374 480 €	50 680 €	41 480 €	32 700 €	14 300 €	14 300 €	12 260 €	12 260 €	12 260 €	30 900 €	43 380 €	50 380 €	59 580 €
CHARGES VARIABLES	91 704 €	10 969 €	8 999 €	7 061 €	3 120 €	3 120 €	2 660 €	2 660 €	2 660 €	8 471 €	12 099 €	13 957 €	15 927 €
Consommation de matières premières	53 344 €	6 489 €	5 219 €	4 261 €	1 720 €	1 720 €	1 540 €	1 540 €	1 540 €	4 971 €	6 919 €	8 077 €	9 347 €
Consommation emballage	5 261 €	614 €	518 €	384 €	192 €	192 €	154 €	154 €	154 €	480 €	710 €	806 €	902 €
Frais de port	33 099 €	3 866 €	3 262 €	2 416 €	1 208 €	1 208 €	966 €	966 €	966 €	3 020 €	4 470 €	5 074 €	5 678 €
MASSE SALARIALE MOD	100 736 €	13 374 €	10 926 €	8 645 €	3 750 €	3 750 €	3 229 €	3 229 €	3 229 €	8 500 €	11 933 €	13 862 €	16 310 €
Salaires nets MOD	58 426 €	7 757 €	6 337 €	5 014 €	2 175 €	2 175 €	1 873 €	1 873 €	1 873 €	4 930 €	6 921 €	8 040 €	9 460 €
Charges sociales MOD	42 308 €	5 617 €	4 589 €	3 631 €	1 575 €	1 575 €	1 356 €	1 356 €	1 356 €	3 570 €	5 012 €	5 822 €	6 850 €
Frais discrétionnaires (coûts fixes spécifiques)	47 000 €	8 500 €	2 500 €	2 500 €	1 500 €	1 500 €	1 500 €	0 €	5 000 €	13 000 €	3 000 €	4 000 €	4 000 €
MASSE SALARIALE INDIRECTE (MOI)	109 908 €	9 159 €	9 159 €	9 159 €	9 159 €	9 159 €	9 159 €	9 159 €	9 159 €	9 159 €	9 159 €	9 159 €	9 159 €
Salaires nets MOI	60 372 €	5 031 €	5 031 €	5 031 €	5 031 €	5 031 €	5 031 €	5 031 €	5 031 €	5 031 €	5 031 €	5 031 €	5 031 €
Charges sociales MOI	49 536 €	4 128 €	4 128 €	4 128 €	4 128 €	4 128 €	4 128 €	4 128 €	4 128 €	4 128 €	4 128 €	4 128 €	4 128 €
FRAIS GENERAUX	24 131 €	2 023 €	2 023 €	2 023 €	1 998 €	2 023 €	2 023 €	2 023 €					
Loyer	5 000 €	417 €	417 €	417 €	417 €	417 €	417 €	417 €	417 €	417 €	417 €	417 €	417 €
Assurance	600 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €
Electricité	450 €	50 €	50 €	50 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €	50 €	50 €	50 €
Téléphone	450 €	38 €	38 €	38 €	38 €	38 €	38 €	38 €	38 €	38 €	38 €	38 €	38 €
Maintenance	1 200 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €	100 €
Honoraires	1 500 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €	125 €
Impôts et taxes	400 €	33 €	33 €	33 €	33 €	33 €	33 €	33 €	33 €	33 €	33 €	33 €	33 €
Frais financiers	350 €	29 €	29 €	29 €	29 €	29 €	29 €	29 €	29 €	29 €	29 €	29 €	29 €
Amortissements	14 181 €	1 182 €	1 182 €	1 182 €	1 182 €	1 182 €	1 182 €	1 182 €	1 182 €	1 182 €	1 182 €	1 182 €	1 182 €
RESULTAT AVANT IMPOT	1 001 €	6 655 €	7 873 €	3 312 €	-5 227 €	-5 227 €	-6 286 €	-4 786 €	-9 786 €	-10 228 €	5 166 €	7 379 €	12 161 €

La masse salariale du personnel administratif, appelée aussi main d'œuvre indirecte (MOI), doit être synthétisée dans un tableau de budget. Cette présentation du budget des effectifs peut également être utilisée pour le budget de la main d'œuvre directe (MOD), calculé lors de la réalisation des budgets résultants.

Pour l'INSEE, la masse salariale est le cumul des rémunérations brutes des salariés de l'entreprise (hors cotisations patronales). Mais, en pratique, l'entrepreneur doit considérer que la masse salariale budgétaire intègre toutes les charges de personnel (y compris les charges patronales) afin de prendre en compte ce que coûte réellement le salarié à la PME.

Par conséquent, je conseille de prévoir un tableau de synthèse présentant le coût réel et global des salaires. Pour calculer la masse salariale, on part du salaire brut auquel on rajoute les charges sociales patronales (estimées à 42% du salaire brut). Pour obtenir le salaire net, à savoir le montant versé à la fin de chaque mois au salarié, il faut retirer de son salaire brut les charges sociales salariales (estimées à 22% du salaire brut).

Cette distinction entre salaire net et salaire brut est nécessaire pour l'élaboration du prévisionnel de trésorerie car leur règlement ne se fait pas au même moment. Les salaires sont payés en fin de mois, tandis que les charges sociales sont réglées avec un décalage.

- Consolidation et mensualisation des budgets

Une fois l'ensemble des budgets réalisés, le dirigeant doit les consolider, c'est-à-dire les additionner pour obtenir le compte d'exploitation prévisionnel de la PME pour le prochain exercice.

La consolidation des budgets poursuit l'objectif de construire un compte d'exploitation prévisionnel offrant la possibilité d'avoir une vision globale de l'avenir de la PME, des principaux flux économiques et d'isoler les responsabilités (commerciale, productive, logistique, frais généraux).

On obtient ainsi un budget détaillé dans la décomposition du chiffre d'affaires, des charges variables et des frais discrétionnaires (coûts fixes spécifiques à un produit). Le budget est consolidé pour les frais généraux.

Le dirigeant ne se perd pas dans les détails en ayant à sa disposition ces budgets consolidés, il navigue à vue, en parfaite connaissance de cause.

L'entrepreneur doit ensuite mensualiser le compte d'exploitation prévisionnel (comme présenté initialement) pour permettre de réaliser le prévisionnel de trésorerie.

Pour simplifier la présentation du tableau de mensualisation, on peut considérer que la main d'œuvre directe (MOD) est totalement flexible et varie donc proportionnellement à l'activité.

Faire son prévisionnel de trésorerie

Une fois le compte d'exploitation prévisionnel réalisé, l'entrepreneur doit s'assurer que la PME aura les moyens de financer l'activité et les investissements prévus dans le budget. Le plan de trésorerie prévisionnel est l'outil nécessaire pour y parvenir.

Il s'agit d'une simulation chiffrée des encaissements et des décaissements prévisionnels de la PME sur la période considérée.

L'enjeu de cet exercice est stratégique et donc majeur. Il faut s'assurer qu'à tout moment, la PME sera en mesure de payer ce qu'elle doit payer. Dans le cas contraire et même si elle est rentable, dans le sens où elle dégage un résultat bénéficiaire, l'entreprise risque de se retrouver en situation de cessation de paiement. Selon l'article L631-1 du Code de Commerce, la cessation de paiement concerne les entreprises qui se trouvent dans « l'impossibilité de faire face à leur passif exigible avec leur actif disponible ».

Le **passif exigible** représente les dettes dont le paiement est requis immédiatement.

L'**actif disponible** regroupe l'actif liquide (les liquidités dont la PME dispose) et l'actif réalisable immédiatement (les créances convertibles en argent : les effets de commerce escomptables ou les valeurs mobilières cotées rapidement réalisables).

Pour élaborer le prévisionnel de trésorerie, il convient pour le dirigeant de :

- . Travailler sur les flux mensuels de la PME, liés à l'exploitation et aux investissements (encaissements et décaissements) ;
- . Prendre en compte l'incidence de la TVA pour obtenir le tableau de trésorerie de l'exercice.

Je rappelle que le compte d'exploitation est réalisé à partir de montants hors taxes.

Une entreprise soumise à la TVA collecte de la TVA quand elle facture ses clients et déduit de la TVA lorsqu'elle paie ses fournisseurs. Chaque mois ou chaque trimestre, l'entreprise fait une déclaration au Trésor Public de la TVA collectée et de la TVA déductible au cours de la période. La différence entre TVA collectée et TVA déductible donne la TVA à payer par la PME, si la TVA collectée est supérieure à la TVA déductible, ou le montant que le Trésor Public doit rembourser à la PME, si la TVA collectée est inférieure à la TVA déductible.

Par contre, **le prévisionnel de trésorerie est élaboré à partir de montants TTC**. Les clients paient à l'entreprise les montants qui leur sont facturés, les montants TTC. Il en est de même pour les fournisseurs à qui l'entreprise paie le montant TTC. Ce n'est que lors du règlement de la déclaration de TVA que celle-ci sera neutralisée au niveau de la trésorerie de la PME.

Sauf exceptions (cas particuliers), les entreprises sont soumises **au principe de TVA sur les débits** : l'exigibilité de la TVA correspond à la facturation et non au paiement. La TVA est exigible à partir de la date de facturation et non à la date à laquelle la facture est payée.

Par exemple, si votre PME accorde un délai de règlement aux clients de 60 jours et que vous déclarez votre TVA tous les mois, vous devrez payer au Trésor Public une TVA que vous n'avez pas encore encaissée.

- Les encaissements

Le tableau des encaissements permet de visualiser la mensualisation des encaissements de la PME pour l'exercice budgété.

- Les encaissements du chiffre d'affaires

Traditionnellement, les encaissements sont le chiffre d'affaires de l'entreprise. Le tableau des encaissements se décompose de la manière suivante (deux parties) :

. Pour chaque mois de l'exercice budgété : le montant HT du chiffre d'affaires réalisé, le montant de la TVA collectée sur ce chiffre d'affaires, le montant TTC du chiffre d'affaires fait dans le mois ;

. Pour chaque mois : le montant TTC du chiffre d'affaires réellement encaissé par la PME.

L'objectif de ce tableau des encaissements est double : connaître la répartition mensuelle des encaissements et le montant de la TVA collectée tous les mois, pour réaliser le prévisionnel de TVA (que nous verrons dans la partie « budget de TVA »).

Compte tenu de mes expériences en entreprise, je conseille de réaliser autant de tableaux d'encaissement que votre PME a de taux de TVA collectée. Si votre PME est un restaurant, une partie du chiffre d'affaires est soumise à un taux de 10% (produits alimentaires et boissons non alcoolisées destinés à une consommation immédiate) et une autre partie à un taux de 20% (boissons alcoolisées). Vous pourrez ensuite consolider ces tableaux dans un tableau total des encaissements.

Cela permet de simplifier le calcul de la TVA et le calcul du montant TTC du chiffre d'affaires.

EXEMPLE DE TABLEAU D'ENCAISSEMENT DU CHIFFRE D'AFFAIRES

	CA HT	20% TVA COLLECTEE	CA TTC	ENCAISSEMENTS N (année budgétée)												Créances N+1	
				Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre		
Créances N-1			59 870 €	42 876 €	16 994 €												
Janvier	50 680 €	10 136 €	60 816 €	18 245 €	30 408 €	12 163 €											
Février	41 480 €	8 296 €	49 776 €		14 933 €	24 888 €	9 955 €										
Mars	32 700 €	6 540 €	39 240 €			11 772 €	19 620 €	7 848 €									
Avril	14 300 €	2 860 €	17 160 €				5 148 €	8 580 €	3 432 €								
Mai	14 300 €	2 860 €	17 160 €					5 148 €	8 580 €	3 432 €							
Juin	12 260 €	2 452 €	14 712 €						4 414 €	7 356 €	2 942 €						
Juillet	12 260 €	2 452 €	14 712 €							4 414 €	7 356 €	2 942 €					
Août	12 260 €	2 452 €	14 712 €								4 414 €	7 356 €	2 942 €				
Septembre	30 900 €	6 180 €	37 080 €									11 124 €	18 540 €	7 416 €			
Octobre	43 380 €	8 676 €	52 056 €										15 617 €	26 028 €	10 411 €		
Novembre	9 998 €	2 000 €	11 998 €												3 599 €	5 999 €	2 400 €
Décembre	59 580 €	11 916 €	71 496 €													21 449 €	50 047 €
TOTAL	334 098 €	66 820 €	ENCAISSEMENTS	18 245 €	45 341 €	48 823 €	34 723 €	21 576 €	16 426 €	15 202 €	14 712 €	21 422 €	37 099 €	37 043 €	37 859 €	52 447 €	



Renseigner le CA HT pour chaque mois (soumis à ce taux de TVA)
SOURCE : compte d'exploitation prévisionnel mensualisé



Renseigner le taux de TVA, la TVA collectée se calcule automatiquement sur EXCEL.



CA TTC= CA HT + TVA collectée du mois, le CA TTC se calcule automatiquement sur EXCEL.



Ventiler le CA TTC du mois en fonction des mois d'encaissement. Ici, 30% de la facturation TTC au comptant, 50% à 30 jours et 20% à 60 jours.

L'entrepreneur renseigne le tableau des encaissements comme suit :

- . Etape 1 : on renseigne le chiffre d'affaires pour chaque mois de l'année (colonne du CA HT) ;
- . Etape 2 : on calcule la TVA correspondant à ces CA HT (colonne de la TVA collectée) ;
- . Etape 3 : on calcule le CA TTC (colonne CA TTC) ;
- . Etape 4 : on ventile le CA TTC de chaque mois en fonction des conditions de règlement (dans l'exemple, 30% du CA est réglé au comptant, 50% à 30 jours et 20% à 50 jours).

Il est primordial pour une PME de faire respecter ses conditions de règlement, qui ont été convenues avec ses clients. Ainsi, elle peut prévoir ses encaissements avec certitude et anticiper les aléas (créances irrécouvrables, litiges commerciaux).

En remplissant ce tableau, la PME connaît, pour tous les mois de l'année, le montant de ses encaissements ainsi que le montant de la TVA collectée.

En fin d'année, on retrouve dans la colonne « Créances » des montants de CA qui correspondent à ce que l'entreprise va encaisser au cours de l'exercice suivant (ici les CA des mois de novembre et décembre). Ce sont les montants de créances clients que l'on retrouve dans le bilan. Dans le tableau d'encaissement du chiffre d'affaires, on peut voir aussi les créances de l'exercice précédent (59 870€ TTC), encaissées pour 42 876€ en janvier et pour 16 994€ en février.

En tant que contrôleur de gestion, j'ai constaté que dans le cadre de l'exercice budgétaire d'une PME, il est fortement recommandé d'utiliser des tableurs Excel et de répartir les tableaux de budget dans des onglets différents au sein d'un même fichier.

L'utilisation de formules dans les tableaux permet d'automatiser les calculs et de reporter automatiquement les modifications d'un tableau dans tous les tableaux liés.

Le temps dédié à ce travail peut sembler long, à première vue, mais une matrice du budget bien réalisée est un outil de suivi, de simulation et d'arbitrage. Celui-ci est susceptible de faire gagner du temps par la suite au dirigeant de PME. Il y aura retour sur investissement.

- Les autres encaissements

Les autres encaissements prévus lors de l'élaboration du prévisionnel de trésorerie sont principalement les subventions que la PME peut recevoir lors de l'année budgétée. A ce stade de la prévision, les éventuelles augmentations de capital, emprunts ou comptes courants associés ne peuvent pas être pris en compte, car ils sont le résultat de l'analyse du prévisionnel de trésorerie.

- Les décaissements

Les tableaux de décaissements se font selon le même principe que le tableau des encaissements du chiffre d'affaires. Le dirigeant suit la méthode suivante :

- . Constatation du montant HT des achats ;
- . Détermination de la TVA déductible, permettant d'obtenir le montant TTC des achats ;
- . Ventilation des décaissements TTC, charges de la PME.

Dans cette optique, l'entrepreneur doit être rigoureux et donc réaliser un tableau de décaissements pour chaque budget, à savoir :

- . Les approvisionnements (matières premières, marchandises, consommables) ;
- . Les autres charges variables (main d'œuvre directe, frais de port) ;
- . Les frais discrétionnaires (dépenses marketing et publicité) ;
- . La masse salariale ;
- . Les charges externes ;
- . Les investissements.

Comme pour les encaissements, il est souhaitable de réaliser des tableaux de décaissements différents en fonction du taux de TVA : 5,5%, 10%, 20% ou exonéré.

- Les décaissements des approvisionnements

A l'inverse du compte d'exploitation dans lequel on analyse que le montant de ce qui a été consommé pour être vendu, le tableau des décaissements concerne non pas ce qui a été consommé, mais ce qui a été acheté. C'est là qu'apparaît la problématique de la gestion et du financement des stocks : la PME doit être en mesure de payer ce qu'elle consomme ET ce qu'elle achète.

Les montants décaissés par l'entreprise correspondent donc au tableau des approvisionnements établis lors de l'élaboration du budget (voir la partie consacrée au budget des approvisionnements).

- Les décaissements des autres charges variables

Contrairement aux achats de matières consommables (emballage, étiquettes...), générant un stock pour l'entreprise, il existe aussi des coûts variables qui se traduisent par un décaissement proportionnel à la quantité de produits vendus. C'est le cas notamment des charges variables de sous-traitance (par exemple les frais de port que la PME paie en fonction des quantités vendues).

Le tableau des décaissements est donc fonction de la mensualisation de ces charges dans le compte d'exploitation et des conditions de règlement négociées avec les fournisseurs.

- Les décaissements des autres charges

Pour avoir une vision claire des charges de la PME et pouvoir vérifier les montants complétés dans les tableaux de décaissements (le total HT du tableau de décaissements doit être égal au montant total du poste correspondant dans le compte d'exploitation), l'entrepreneur peut faire des tableaux de décaissements par nature de dépense.

EXEMPLE DE TABLEAU DE DECAISSEMENTS DES ACHATS DE MATIERES CONSOMMABLES

	APPRO HT (TRIMESTRE)	20% TVA DEDUCTIBLE	APPRO TTC (TRIMESTRE)	DECAISSEMENTS N (année budgétée)												DETTES N+1
				Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	
DETTES N-1																
Janvier	17 655 €	3 531 €	21 186 €	10 593 €	10 593 €											
Février		0 €	0 €													
Mars		0 €	0 €													
Avril	4 910 €	982 €	5 892 €				2 946 €	2 946 €								
Mai		0 €	0 €													
Juin		0 €	0 €													
Juillet	8 635 €	1 727 €	10 362 €							5 181 €	5 181 €					
Août		0 €	0 €													
Septembre		0 €	0 €													
Octobre	27 505 €	5 501 €	33 006 €										16 503 €	16 503 €		
Novembre		0 €	0 €													
Décembre		0 €	0 €													
TOTAL	58 705 €	11 741 €	TOTAL	10 593 €	10 593 €	0 €	2 946 €	2 946 €	0 €	5 181 €	5 181 €	0 €	16 503 €	16 503 €	0 €	0 €

↑

Renseigner les montants HT pour chaque TRIMESTRE (soumis à ce taux de TVA)
SOURCE : compte d'exploitation prévisionnel mensuel

↑

Renseigner le taux de TVA, la TVA déductible se calcule automatiquement sur EXCEL.

↑

APPRO TTC= APPRO HT + TVA déductible du TRIMESTRE, le montant TTC se calcule automatiquement sur EXCEL.

↓

Ventiler les achats TTC du mois en fonction des mois de décaissement. Ici, 50% du règlement à la commande, 50% à 30 jours.

EXEMPLE DE TABLEAU DE DECAISSEMENTS DES ACHATS DE SOUS-TRAITANCE

	FRAIS DE PORT HT (MOIS)	20% TVA DEDUCTIBLE	FRAIS DE PORT TTC (MOIS)	DECAISSEMENTS N (année budgétée)												DETTES N+1
				Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	
DETTES N-1																
Janvier	3 866 €	773 €	4 639 €		4 639 €											
Février	3 262 €	652 €	3 914 €			3 914 €										
Mars	2 416 €	483 €	2 899 €				2 899 €									
Avril	1 208 €	242 €	1 450 €					1 450 €								
Mai	1 208 €	242 €	1 450 €						1 450 €							
Juin	966 €	193 €	1 159 €							1 159 €						
Juillet	966 €	193 €	1 159 €								1 159 €					
Août	966 €	193 €	1 159 €									1 159 €				
Septembre	3 020 €	604 €	3 624 €										3 624 €			
Octobre	4 470 €	894 €	5 364 €											5 364 €		
Novembre	5 074 €	1 015 €	6 089 €												6 089 €	
Décembre	5 678 €	1 136 €	6 814 €													6 814 €
TOTAL	33 100 €	6 620 €	TOTAL	0 €	4 639 €	3 914 €	2 899 €	1 450 €	1 450 €	1 159 €	1 159 €	1 159 €	3 624 €	5 364 €	6 089 €	6 814 €

↑

Renseigner les montants HT pour chaque mois (soumis à ce taux de TVA)
SOURCE : compte d'exploitation prévisionnel mensualisé

↑

Renseigner le taux de TVA, la TVA déductible se calcule automatiquement sur EXCEL.

↑

ACHATS TTC= ACHATS HT + TVA déductible du mois, le montant TTC se calcule automatiquement sur EXCEL.

↓

Ventiler les achats TTC du mois en fonction des mois de décaissement. Ici, 100% du règlement à 30 jours.

EXEMPLE DE TABLEAU DE DECAISSEMENTS DES FRAIS DISCRETIONNAIRES (MARKETING ET PUBLICITE)

	Frais discretionnaires HT (MOIS)	20% TVA DEDUCTIBLE	Frais discretionnaires TTC (MOIS)	DECAISSEMENTS N (année budgétée)												DETTES N+1
				Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	
DETTES N-1																
Janvier	8 500 €	1 700 €	10 200 €		10 200 €											
Février	2 500 €	500 €	3 000 €			3 000 €										
Mars	2 500 €	500 €	3 000 €				3 000 €									
Avril	1 500 €	300 €	1 800 €					1 800 €								
Mai	1 500 €	300 €	1 800 €						1 800 €							
Juin	1 500 €	300 €	1 800 €							1 800 €						
Juillet	0 €	0 €	0 €								0 €					
Août	5 000 €	1 000 €	6 000 €									6 000 €				
Septembre	13 000 €	2 600 €	15 600 €										15 600 €			
Octobre	3 000 €	600 €	3 600 €											3 600 €		
Novembre	4 000 €	800 €	4 800 €												4 800 €	
Décembre	4 000 €	800 €	4 800 €													4 800 €
TOTAL	47 000 €	9 400 €	TOTAL	0 €	10 200 €	3 000 €	3 000 €	1 800 €	1 800 €	1 800 €	0 €	6 000 €	15 600 €	3 600 €	4 800 €	4 800 €



Renseigner les montants
HT pour chaque mois
(soumis à ce taux de
TVA)
SOURCE : compte
d'exploitation
prévisionnel mensuel



Renseigner le taux de
TVA, la TVA déductible
se calcule
automatiquement sur
EXCEL.



ACHATS TTC=
ACHATS HT + TVA
déductible du mois, le
montant TTC se calcule
automatiquement sur
EXCEL.

Ventiler les achats TTC
du mois en fonction des
mois de décaissement.
Ici, 100% du règlement à
30 jours.

De plus, il faut distinguer les charges de même nature en fonction de leur taux de soumission à TVA. Par exemple, le dirigeant peut faire deux tableaux de décaissements pour les frais généraux selon qu'ils sont soumis à une TVA de 20% (loyer, électricité, téléphone, maintenance et honoraires) ou exonérés de TVA (assurance, impôts et taxes et frais financiers).

- Les décaissements de la masse salariale

Nous avons vu que la masse salariale se décompose en deux types de charges :

. Le salaire net, qui correspond à ce qui est versé au salarié. Il est d'usage de le payer entre le 28 du mois et le 5 du mois suivant ;

. Les charges sociales, qui regroupent les charges sociales salariales et les charges sociales patronales. Elles sont payées aux organismes sociaux dans les 15 jours qui suivent la date de déclaration. En fonction de la taille de la PME, les déclarations sont mensuelles ou trimestrielles. Le Code de la Sécurité Sociale prévoit que l'entreprise doit transmettre un bordereau récapitulatif de cotisations tous les trimestres si elle emploie 9 salariés au plus et tous les mois si elle emploie plus de 9 salariés.

- Les décaissements des immobilisations

Au niveau des décaissements, c'est le prix d'achat de l'immobilisation lors de son acquisition qui est à prendre en compte (et non les amortissements).

L'amortissement n'est en effet qu'une charge, la constatation de la dépréciation de l'immobilisation, et donc ne se traduit pas par une sortie de trésorerie pour l'entreprise.

C'est à partir du montant des prévisions d'acquisitions d'immobilisations du tableau prévisionnel des immobilisations et des amortissements (voir la partie « Budget des investissements et des amortissements ») que l'on peut construire et analyser le tableau des décaissements des immobilisations.

EXEMPLE DE TABLEAU DE DECAISSEMENTS DES FRAIS GENERAUX (TVA DE 20%)

	Frais généraux HT (MOIS)	20%		DECAISSEMENTS N (année budgétée)												DETTES N+1	
		TVA DEDUCTIBLE	Frais généraux TTC (MOIS)	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre		
DETTES N-1																	
Janvier	729 €	146 €	875 €	875 €													
Février	729 €	146 €	875 €		875 €												
Mars	729 €	146 €	875 €			875 €											
Avril	704 €	141 €	845 €				845 €										
Mai	704 €	141 €	845 €					845 €									
Juin	704 €	141 €	845 €						845 €								
Juillet	704 €	141 €	845 €							845 €							
Août	704 €	141 €	845 €								845 €						
Septembre	704 €	141 €	845 €									845 €					
Octobre	729 €	146 €	875 €										875 €				
Novembre	729 €	146 €	875 €											875 €			
Décembre	729 €	146 €	875 €												875 €		
TOTAL	8 598 €	1 720 €	TOTAL	875 €	875 €	875 €	845 €	875 €	875 €	875 €	0 €						
	Renseigner les montants HT pour chaque mois (soumis à ce taux de TVA)																
	SOURCE : compte d'exploitation prévisionnel mensualisé																
		Renseigner le taux de TVA, la TVA déductible se calcule automatiquement sur EXCEL.															
			COUTS TTC= COUTS HT + TVA déductible du mois, le montant TTC se calcule automatiquement sur EXCEL.														
				Ventiler les coûts TTC du mois en fonction des mois de décaissement. Ici, règlement en fin de mois.													

EXEMPLE DE TABLEAU DE DECAISSEMENTS DES FRAIS GENERAUX (EXONERATION DE TVA)

	Frais généraux exonérés de TVA (MOIS)	0% TVA DEDUCTIBLE	Frais généraux TTC (MOIS)	DECAISSEMENTS N (année budgétée)												DETTES N+1	
				Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre		
DETTES N-1																	
Janvier	113 €	0 €	113 €	29 €													
Février	113 €	0 €	113 €		29 €												
Mars	113 €	0 €	113 €			29 €											
Avril	113 €	0 €	113 €				29 €										
Mai	113 €	0 €	113 €					629 €									
Juin	113 €	0 €	113 €						29 €								
Juillet	113 €	0 €	113 €							29 €							
Août	113 €	0 €	113 €								29 €						
Septembre	113 €	0 €	113 €									429 €					
Octobre	113 €	0 €	113 €										29 €				
Novembre	113 €	0 €	113 €											29 €			
Décembre	113 €	0 €	113 €												29 €		
TOTAL	1 356 €	0 €	TOTAL	29 €	29 €	29 €	29 €	629 €	29 €	29 €	29 €	29 €	429 €	29 €	29 €	29 €	0 €

↑

Renseigner les montants HT pour chaque mois (exonérés de TVA)
SOURCE : compte d'exploitation prévisionnel mensualisé

↑

Renseigner le taux de TVA, la TVA déductible se calcule automatiquement sur EXCEL.

↑

COUS TTC= COUS HT + TVA déductible du mois, le montant TTC se calcule automatiquement sur EXCEL.

↑

Ventiler les coûts TTC du mois en fonction des mois de décaissement. Ici, règlement de l'assurance en mai, impôts et taxes en septembre et frais financiers en fin de mois.

EXEMPLE DE TABLEAU DE DECAISSEMENTS DE LA MASSE SALARIALE (MOD ET MOI)

	Salaires nets (MOIS)	Charges sociales	Masse salariale (MOIS)	DECAISSEMENTS N (année budgétée)												DETTES N+1
				Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	
Janvier	12 788 €	9 745 €	22 533 €	12 788 €			9 745 €									
Février	11 368 €	8 717 €	20 085 €		11 368 €		8 717 €									
Mars	10 045 €	7 759 €	17 804 €			10 045 €	7 759 €									
Avril	7 206 €	5 703 €	12 909 €				7 206 €			5 703 €						
Mai	7 206 €	5 703 €	12 909 €					7 206 €		5 703 €						
Juin	6 904 €	5 484 €	12 388 €						6 904 €	5 484 €						
Juillet	6 904 €	5 484 €	12 388 €							6 904 €			5 484 €			
Août	6 904 €	5 484 €	12 388 €								6 904 €		5 484 €			
Septembre	9 961 €	7 698 €	17 659 €									9 961 €	7 698 €			
Octobre	11 952 €	9 140 €	21 092 €										11 952 €			9 140 €
Novembre	13 071 €	9 950 €	23 021 €											13 071 €		9 950 €
Décembre	14 491 €	10 978 €	25 469 €												14 491 €	10 978 €
TOTAL	118 800 €	91 845 €	210 645 €	12 788 €	11 368 €	10 045 €	33 427 €	7 206 €	6 904 €	23 794 €	6 904 €	9 961 €	30 618 €	13 071 €	14 491 €	30 068 €

Renseigner les montants pour chaque mois
SOURCE : compte d'exploitation prévisionnel mensualisé

Renseigner les charges sociales mensuelles
SOURCE : compte d'exploitation prévisionnel mensualisé

MASSE SALARIALE= Salaires nets + Charges sociales du mois, le montant de masse salariale se calcule automatiquement sur EXCEL.

Ventiler les coûts du mois en fonction des mois de décaissement. Ici, règlement des salaires nets en fin de mois et le mois suivant la déclaration trimestrielle pour les charges sociales.

EXEMPLE DE TABLEAU DE DECAISSEMENTS DES IMMOBILISATIONS

	Immobilisations HT (MOIS)	20%	Immobilisations TTC (MOIS)	DECAISSEMENTS N (année budgétée)												DETTES N+1
		TVA DEDUCTIBLE		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	
DETTES N-1																
Janvier		0 €	0 €		0 €											
Février		0 €	0 €			0 €										
Mars	700 €	140 €	840 €				840 €									
Avril	1 700 €	340 €	2 040 €					2 040 €								
Mai		0 €	0 €						0 €							
Juin		0 €	0 €							0 €						
Juillet		0 €	0 €								0 €					
Août		0 €	0 €									0 €				
Septembre	3 200 €	640 €	3 840 €										3 840 €			
Octobre		0 €	0 €											0 €		
Novembre		0 €	0 €												0 €	
Décembre		0 €	0 €													0 €
TOTAL	5 600 €	1 120 €	TOTAL	0 €	0 €	0 €	840 €	2 040 €	0 €	0 €	0 €	0 €	3 840 €	0 €	0 €	0 €

↑
Renseigner les montants HT pour chaque mois (soumis à ce taux de TVA)
SOURCE : TABLEAU PREVISIONNEL D'ACQUISITIONS DES IMMOBILISATIONS

↑
Renseigner le taux de TVA, la TVA déductible se calcule automatiquement sur EXCEL.

↑
COUTS TTC= COUTS HT + TVA déductible du mois, le montant TTC se calcule automatiquement sur EXCEL.

↑
Ventiler les coûts TTC du mois en fonction des mois de décaissement. Ici, 100% du règlement à 30 jours.

- Le budget de TVA

Une fois que l'ensemble des tableaux d'encaissements et de décaissements ont été réalisés, il faut neutraliser l'incidence de la TVA en faisant le prévisionnel de TVA. Cet exercice consiste à synthétiser mois par mois la TVA collectée et la TVA déductible. Le solde représente la TVA que la PME doit payer ou se faire rembourser par le Trésor Public.

Les entreprises soumises au régime normal de TVA doivent déclarer leur TVA :

. Tous les mois de l'exercice, si l'année précédente, la société a payé au moins 4 000€ de TVA ;

. Tous les trimestres, si au titre de l'année précédente, la société a payé moins de 4 000€ de TVA.

Le règlement de la TVA à payer ou le remboursement du crédit de TVA se fait le mois qui suit la déclaration.

Pour remplir le tableau de budget de TVA, il suffit de cumuler pour chaque mois la TVA collectée et la TVA déductible et de faire la différence entre les deux.

Par exemple, si tous les mois de l'année, la PME collecte plus de TVA auprès de ses clients qu'elle n'en paie à ses fournisseurs, elle paiera chaque mois la différence entre la TVA collectée et la TVA déductible du mois précédent.

- Le prévisionnel de trésorerie

La somme des encaissements diminuée de la somme des décaissements et de l'incidence de la TVA (TVA à payer ou à se faire rembourser) permet d'obtenir la variation mensuelle de la trésorerie de l'entreprise. En ajoutant à cela le solde de trésorerie au début de l'exercice, on obtient alors pour tous les mois de l'année la situation de trésorerie de la PME.

EXEMPLE DE TABLEAU PREVISIONNEL DE TVA

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
TVA collectée	10 136 €	8 296 €	6 540 €	2 860 €	2 860 €	2 452 €	2 452 €	2 452 €	6 180 €	8 676 €	2 000 €	11 916 €
TVA déductible	6 150 €	1 298 €	1 269 €	2 004 €	682 €	634 €	2 061 €	1 334 €	3 985 €	7 141 €	1 961 €	2 081 €
Solde de TVA	3 986 €	6 998 €	5 271 €	856 €	2 178 €	1 818 €	391 €	1 118 €	2 195 €	1 535 €	39 €	9 835 €

EXEMPLE DE TABLEAU PREVISIONNEL DE TRESORERIE

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Encaissements	18 245 €	45 341 €	48 823 €	34 723 €	21 576 €	16 426 €	15 202 €	14 712 €	21 422 €	37 099 €	37 043 €	37 859 €
Décaissements	24 285 €	37 704 €	17 863 €	43 986 €	16 915 €	11 028 €	32 808 €	14 119 €	18 395 €	71 089 €	39 441 €	26 283 €
TVA à payer		3 986 €	6 998 €	5 271 €	856 €	2 178 €	1 818 €	391 €	1 118 €	2 195 €	1 535 €	39 €
Solde trésorerie début mois	8 000 €	1 960 €	5 611 €	29 573 €	15 039 €	18 844 €	22 064 €	2 640 €	2 842 €	4 751 €	-31 434 €	-35 367 €
Variation mensuelle de trésorerie	-6 040 €	3 651 €	23 962 €	-14 534 €	3 805 €	3 220 €	-19 424 €	202 €	1 909 €	-36 185 €	-3 933 €	11 537 €
Solde trésorerie fin de mois	1 960 €	5 611 €	29 573 €	15 039 €	18 844 €	22 064 €	2 640 €	2 842 €	4 751 €	-31 434 €	-35 367 €	-23 830 €

8 000 € : Solde de trésorerie d'ouverture, trésorerie de la PME au 1er janvier.

Selon le prévisionnel, la PME dispose d'une trésorerie positive.

Selon le prévisionnel, la PME dispose d'une trésorerie négative.

A travers le prévisionnel de trésorerie, nous voyons l'importance de l'optimisation du BFR (traitée dans la partie II.2. Maîtriser).

En effet, c'est le résultat de la conjonction des trois composants du BFR (le crédit accordé aux clients, les stocks et les délais de règlement accordés par les fournisseurs) qui peut se traduire, certains mois, par un besoin de financement pour l'entreprise.

Le tableau prévisionnel de trésorerie est donc un outil indispensable à la bonne gestion de la PME car il permet au dirigeant :

- . De connaître les besoins en trésorerie de son entreprise et de prendre les mesures nécessaires pour y répondre. Un besoin de trésorerie, même ponctuel, s'appréhende d'autant plus facilement qu'il a été anticipé ;
- . De connaître les excédents de trésorerie de son entreprise afin de les placer au mieux et de générer des produits financiers.

Par conséquent, le prévisionnel de trésorerie permet à l'entrepreneur de mieux appréhender la situation financière de sa PME, qui peut se trouver dans l'une des cinq situations suivantes :

- . Un déficit de trésorerie ponctuel, qui signifie vraisemblablement qu'il y a un simple décalage, souvent dû à la saisonnalité de l'activité, entre les encaissements et les décaissements ;
- . Un excédent de trésorerie stable signifie que les ressources de trésorerie sont bien adaptées aux besoins. Pour l'instant, la PME n'a pas besoin de financements supplémentaires et elle peut placer une partie de cet excédent pour en tirer des produits financiers ;
- . Un excédent de trésorerie en augmentation témoigne que la PME dispose d'une capacité d'épargne ou d'investissement par autofinancement. Le dirigeant doit alors gérer au mieux cet excédent ;
- . Un déficit de trésorerie qui n'augmente pas, mais qui revient régulièrement, montre que l'entreprise a un léger manque de trésorerie. Pour faire face à cette situation, il convient de travailler sur la réduction du BFR, c'est-à-dire sur une meilleure gestion des stocks, du crédit clients et de la dette fournisseurs. Si ce n'est pas suffisant, il faudra trouver le financement le moins onéreux afin de combler ce déficit de trésorerie récurrent ;
- . Un déficit de trésorerie qui augmente de mois en mois peut trouver son origine soit dans un manque de rentabilité (perte permanente), qui se traduit par une détérioration de la trésorerie de l'entreprise, soit dans le manque de financement structurel (c'est le cas d'une PME qui ne finance pas ses immobilisations avec des ressources stables ou qui connaît une forte croissance et ne parvient pas à financer l'augmentation de ses stocks et de son crédit client).

Une fois effectué, ce prévisionnel de trésorerie permet à l'entrepreneur de préparer les décisions qui s'imposent, soit en restructurant le financement de son entreprise dans le cas d'une situation de trésorerie déficitaire, soit en optimisant les ressources dont il dispose dans le cas d'une situation de trésorerie excédentaire.

Par essence, un budget est faux (ne reflète pas la réalité économique) dès le premier jour de l'exercice. En effet, c'est d'autant plus vrai que dans la conjoncture actuelle, il est de plus en plus difficile de prévoir les évolutions.

Pourtant, l'exercice budgétaire est indispensable car il permet au dirigeant de prévoir son activité et d'anticiper les conséquences de cette activité sur son organisation et sur la structure financière de son entreprise.

A partir de ce budget, il s'agit maintenant pour l'entrepreneur de mettre en place des indicateurs afin de suivre de manière régulière son activité et de piloter sa PME pour optimiser sa rentabilité.

SYNTHESE DE LA PARTIE « PREVOIR » LES FLUX AU SEIN DE SA PME

Etablir un budget, cela consiste à avoir une **vision opérationnelle et stratégique de l'avenir** de l'entreprise, à savoir :

- **Prévoir ses ventes** en quantité afin de pouvoir déterminer un chiffre d'affaires prévisionnel ;
- S'assurer de la cohérence de son **organisation commerciale** et de ses **investissements marketing** avec ces prévisions de vente ;
- Mettre en place la **structure opérationnelle** qui permettra de traiter ce chiffre d'affaires : dimensionner la production, les approvisionnements, la logistique ;
- Mettre en place la **structure fonctionnelle** : le back office de la société ;
- Décider des **investissements** que l'entreprise doit réaliser pour rester concurrentielle.

Mais, réaliser un budget, c'est aussi s'assurer que l'on va disposer de l'argent (le cash) nécessaire pour atteindre les objectifs fixés et faire ce que l'on a prévu.

En période de récession, ainsi qu'en période de croissance, la réalisation d'un budget est un exercice indispensable, dans la mesure où il va obliger le dirigeant à s'interroger sur l'avenir de sa société, à réfléchir à des stratégies commerciales et à anticiper ses besoins de financement.

II.4. Piloter

Dans un environnement en mutation permanente, la pérennité d'une PME repose sur sa capacité à s'adapter rapidement aux impératifs du marché, voire à les anticiper.

Un dirigeant doit être familiarisé avec les grands principes de la gestion opérationnelle de sa PME et être conscient que dans le monde actuel, il est primordial de prévoir afin de réagir rapidement. De plus, il est nécessaire de mettre en place des outils pour suivre au mieux son activité et être au plus près des enjeux du marché. La vocation première de ces outils de mesure et d'analyse de l'activité doit être de permettre l'action, c'est-à-dire aider le dirigeant à prendre les décisions qui s'imposent.

Pour piloter l'entreprise à court terme, l'entrepreneur :

- . Elabore mensuellement une tendance qui correspond à une actualisation du budget (révision de budget), en prenant en compte le réalisé et les évolutions du marché ;
- . Suit à l'aide d'un tableau de bord les indicateurs lui permettant d'avoir une vision quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle de l'activité (industrielle, commerciale ou mixte).

La situation réelle mensuelle et le prévisionnel, des outils dynamiques de gestion opérationnelle

- L'importance de la situation mensuelle

Le point de départ de l'analyse prévisionnelle est la connaissance de l'existant. Pour savoir où on peut aller, encore faut-il savoir où on se trouve.

- Le compte d'exploitation simplifié

Dans les petites structures, la comptabilité est souvent externalisée auprès d'un cabinet comptable qui a pour mission principale l'élaboration de la liasse fiscale (établie une fois par an, lors de la clôture de l'exercice, elle est destinée à l'administration fiscale et comprend deux parties : les états financiers de l'entreprise, c'est-à-dire le bilan et le compte de résultat, et les tableaux annexes, à savoir le tableau des immobilisations et des amortissements, les provisions). De plus, ce cabinet comptable intervient, éventuellement, dans le cadre d'une situation intermédiaire en milieu d'année.

Même si elle est totalement contraire à un bon pilotage de la société, la pénurie d'informations est malheureusement le lot de nombreuses TPE et PME.

Je vais vous proposer des solutions pour optimiser vos accès à l'information financière, dans l'optique de maîtriser, prévoir et piloter votre activité le mieux possible (pour atteindre vos objectifs).

La comptabilité est une source fiable. Elle est un préalable à une bonne analyse par la suite. Elle est une source d'information idéale pour la réalisation du compte d'exploitation mensuel. Encore faut-il qu'elle soit le juste reflet de l'activité écoulée... Cela suppose que soient comptabilisées toutes les **factures de ventes et d'achats** (ce qui semble la norme), mais aussi la **variation du stock** (en fonction des entrées et sorties) et toutes les **provisions**.

Une dépense non provisionnée et un stock mal évalué fourniraient une information erronée et pourraient amener à prendre une mauvaise décision.

Parmi les entreprises qui disposent d'une comptabilité mise à jour efficacement et régulièrement, rares sont celles qui sont en mesure de sortir un état de stock à la fin de chaque mois. Or, la valorisation du stock est une donnée importante pour réaliser le compte d'exploitation mensuel de l'entreprise. En effet, c'est à partir de la variation de stock que l'on peut déterminer les consommations sur la période.

Pour remédier à ce problème et avoir en permanence connaissance de la situation de sa PME, le dirigeant peut élaborer un compte d'exploitation simplifié. Pour cela :

- . Il part de son chiffre d'affaires ;
- . Il extrapole la marge sur coûts variables, en utilisant le taux du budget ;
- . Il estime ensuite les dépenses discrétionnaires, en fonction des dépenses réellement engagées ;
- . Il estime les coûts fixes, soit en reprenant les montants du budget, soit en intégrant une information réelle ;
- . Il observe enfin les éventuels écarts.

Cet exercice nécessite d'avoir une bonne connaissance de sa société, du budget et surtout des coûts qui ont été engagés (dont les achats) au cours du mois. D'où l'importance pour le dirigeant d'avoir mis en place une procédure de bons de commande qui lui permet de suivre les engagements de dépenses de la société.

L'exactitude de cet exercice repose sur l'analyse des écarts observés entre le budget et le réel pour tous les postes de coûts.

Je vais reprendre l'exemple de la PME qui produit et vend les trois modèles de sacs, en vous présentant un exemple de compte d'exploitation mensuel simplifié. Nous allons l'extrapoler à partir de la décomposition du chiffre d'affaires et d'éléments réels connus par le dirigeant (dépenses marketing et charges fixes comme l'électricité et la maintenance). Les autres données ayant servi à établir cette situation mensuelle (le mois de mars) proviennent du budget : taux de marge sur coûts variables, masse salariale de main d'œuvre indirecte (coûts fixes non spécifiques à un produit) et autres frais généraux.

Si le dirigeant observe une variation du prix d'achat d'un élément entrant dans le calcul de la marge sur coûts variables (toile, fermeture éclair, bouton, frais de port, salaire de la main d'œuvre directe), il recalcule le taux de marge sur coûts variables et retient la valeur actualisée.

J'ai raisonné avec un prix de vente identique à celui du budget. Mais, si au mois de mars, le prix de vente avait été différent de celui du budget, il aurait fallu actualiser le taux de marge sur coûts variables et utiliser ce nouveau taux dans le compte d'exploitation mensuel simplifié.

Pour cet exemple, j'ai repris les données du budget annuel d'exploitation (mois de mars).

EXEMPLE DE COMPTE D'EXPLOITATION MENSUEL SIMPLIFIE (MARS)

MOIS DE MARS	TOTAL	SAC DE VILLE			SAC PROFESSIONNEL			SAC SPORT			SOURCE/ SIGNIFICATION
		GROSSISTES	PARTICULIERS	TOTAL	GROSSISTES	PARTICULIERS	TOTAL	GROSSISTES	PARTICULIERS	TOTAL	
Quantités vendues	2800	1200	800	2000	700	100	800	0	0	0	MONTANTS REELS Quantités de produits vendus au cours du mois par circuit de distribution.
Prix de vente		7€	16€		13€	27€		5€	12€		
CHIFFRE D'AFFAIRES	33 000 €	8 400 €	12 800 €	21 200 €	9 100 €	2 700 €	11 800 €	0 €	0 €	0 €	
TAUX DE MARGE SUR COÛTS VARIABLES (BUDGET)	47,16%	60,17%	33,91%	44,31%	53,34%	48,69%	52,28%	31,24%	6,46%		RATIOS BUDGET D'EXPLOITATION ANNUEL TMSCV calculés pour chaque produit en fonction du circuit de distribution.
MARGE SUR COÛTS VARIABLES	15 563 €	5 054 €	4 340 €	9 394 €	4 854 €	1 315 €	6 169 €	0	0 €	0 €	
frais discrétionnaires	2 800 €			1 800 €			1 000 €			0 €	MONTANTS REELS MONTANT DES DEPENSES MARKETING REALISEES AU COURS DU MOIS POUR CHAQUE PRODUIT.
% du CA	8,48%			8,49%			8,47%				
MASSE SALARIALE MOI	9 159 €										
Salaires nets MOI	5 031 €										
Charges sociales MOI	4 128 €										
FRAIS GENERAUX	1 924 €										
Loyer	417 €										
Assurance	50 €										
Electricité	25 €										
Téléphone	38 €										
Maintenance	25 €										
Honoraires	125 €										
Impôts et taxes	33 €										
Frais financiers	29 €										
Amortissement	1 182 €										
RESULTAT AVANT IMPOT	1 680 €										MIX MONTANTS BUDGETES ET MONTANTS REELS Les frais fixes sont relativement prévisibles. Le dirigeant peut retenir les montants du budget, sauf pour les postes tels que l'électricité et la maintenance, pour lesquels il possède l'information réelle.

**EXEMPLE D'ACTUALISATION DU TAUX DE MARGE SUITE A UNE
MODIFICATION DU PRIX DE VENTE**

Budget prévisionnel		
	Grossistes	Particuliers
Coûts variables Sac de ville (budget unitaire)	2,79 €	10,58 €
Prix de vente unitaire Sac de ville (budget)	7 €	16 €
Taux de marge sur coûts variables (budget)	60,17%	33,91%
↓		
Budget réel		
	Grossistes	Particuliers
Coûts variables Sac de ville (budget unitaire)	2,79 €	10,58 €
Prix de vente unitaire Sac de ville (budget)	6,5 €	15,50 €
Taux de marge sur coûts variables (budget)	57,08%	31,74%

Observations : la modification du prix de vente du sac de ville se traduit par une modification du TMSCV. On retient donc le taux de marge sur coûts variables actualisé pour réaliser le compte d'exploitation mensuel simplifié.

INCIDENCE DE LA BAISSÉ DU PRIX DE VENTE SUR LE COMPTE D'EXPLOITATION (MARS)

MOIS DE MARS	TOTAL	SAC DE VILLE			SAC PROFESSIONNEL			SAC SPORT			OBSERVATIONS
		GROSSISTES	PARTICULIERS	TOTAL	GROSSISTES	PARTICULIERS	TOTAL	GROSSISTES	PARTICULIERS	TOTAL	
Quantités vendues	2800	1200	800	2000	700	100	800	0	0	0	La baisse du prix de vente du sac de ville se traduit par une détérioration du taux de marge sur coûts variables.
Prix de vente		6,5 €	15,5 €		13 €	27 €		5 €	12 €		
CHIFFRE D'AFFAIRES	32 000 €	7 800 €	12 400 €	20 200 €	9 100 €	2 700 €	11 800 €	0 €	0 €	0 €	
TAUX DE MARGE SUR COÛTS VARIABLES (BUDGET)	45,49%	57,08%	31,74%	41,52%	53,34%	48,69%	52,28%	31,24%	6,46%		
MARGE SUR COÛTS VARIABLES	14 557 €	4 452 €	3 936 €	8 388 €	4 854 €	1 315 €	6 169 €	0	0 €	0 €	
frais discrétionnaires	2 800 €			1 800 €			1 000 €			0 €	
% du CA	8,75%			8,91%			8,47%				
MASSE SALARIALE MOI	9 159 €										
Salaires nets MOI	5 031 €										
Charges sociales MOI	4 128 €										
FRAIS GÉNÉRAUX	1 924 €										
Loyer	417 €										
Assurance	50 €										
Electricité	25 €										
Téléphone	38 €										
Maintenance	25 €										
Honoraires	125 €										
Impôts et taxes	33 €										
Frais financiers	29 €										
Amortissement	1 182 €										
RESULTAT AVANT IMPOT	674 €										

Le dirigeant, même s'il ne dispose que de peu d'informations, est en mesure d'extrapoler un compte d'exploitation de son activité à tout instant. Celui-ci, même simplifié et approximatif, est un premier outil de pilotage de la PME.

En effet, le budget correspond à un objectif d'équilibre économique et financier. L'entreprise est donc dimensionnée pour réaliser les hypothèses du budget. Un écart par rapport au budget signifie un risque de déséquilibre que le dirigeant doit anticiper afin de s'assurer que la société soit capable d'absorber ces variations.

- L'analyse des écarts

Une fois le compte d'exploitation simplifié à sa disposition, le dirigeant doit analyser les écarts afin de prendre les mesures opérationnelles nécessaires pour les corriger. L'analyse des écarts entre le budget et le réel permet d'appréhender leurs conséquences sur la rentabilité de l'entreprise ainsi que les risques qu'ils peuvent générer sur sa capacité de financement.

Traditionnellement, cette analyse se déroule en deux étapes :

. Première étape : la présentation globale et synthétique du compte d'exploitation permet de voir les grandes masses afin de se concentrer sur l'analyse des écarts les plus significatifs. Il s'agit de comprendre comment une augmentation du chiffre d'affaires par rapport au budget peut se traduire par une diminution du résultat.

. Seconde étape : l'analyse des principaux écarts explique la détérioration du résultat.

COMPARATIF ENTRE REEL ET BUDGET				
MOIS DE MARS	REEL	BUDGET	ECART EN VALEUR	ECART EN %
Chiffre d'affaires	33 000 €	32 700 €	300 €	1%
Taux de marge sur coûts variables	47,16%	51,97%	-4,81%	-9%
MARGE SUR COÛTS VARIABLES	15 563 €	16 994 €	-1 431 €	-8%
Frais discrétionnaires	2 800 €	2 500 €	300 €	12%
% du CA	8,48%	7,65%	0,84%	11%
Masse salariale MOI	9 159 €	9 159 €	0 €	0%
Frais généraux	1 924 €	2 023 €	-99 €	-5%
RESULTAT AVANT IMPOT	1 680 €	3 312 €	-1 632 €	-49%

OBSERVATION : cette présentation permet de constater que le chiffre d'affaires est pratiquement identique à celui du budget (+1%) mais que la détérioration du taux de marge sur coûts variables entraîne une importante chute du résultat avant impôt.



L'analyse de la composition du chiffre d'affaires confirme que c'est la structure des ventes qui est à l'origine de la détérioration du résultat de l'entreprise.

En effet, la PME réalise le chiffre d'affaires prévu, mais principalement avec le sac de ville vendu aux particuliers sur lequel le taux de marge (33,91%) est nettement inférieur au taux de marge sur coûts variables moyen obtenu lors de la réalisation du budget (51,97%).

La colonne « Manque à gagner » calcule les répercussions sur la marge de cette différence de composition du chiffre d'affaires entre le réel et le budget, soit :

$$(12\,800 - 1\,600) \times (33,91\% - 51,97\%) = - 2\,023 \text{ €}$$

Pour le sac de ville vendu aux grossistes, le taux de marge sur coûts variables étant de 60,17%, l'augmentation du chiffre d'affaires par rapport au budget génère pour la PME une amélioration de sa marge, comparé au budget, de : $(8\,400 - 3\,500) \times (60,17\% - 51,97\%) = 402 \text{ €}$.

L'analyse des écarts sur le mois de mars permet de conclure que la détérioration du résultat de 1 632€ s'explique par :

- . Une structure des ventes défavorable : - 1 586 € ;
- . Des dépenses marketing plus élevées : - 300 € ;
- . Des frais généraux moins élevés : + 100 € ;
- . Une augmentation du chiffre d'affaires de : $300 \text{ €} \times 51,97\% = 156 \text{ €}$.

Ce type d'analyse est essentiel à la bonne gestion d'une entreprise. L'analyse des écarts entre les réalisations et les prévisions permet encore une fois de connaître son activité et d'isoler les responsabilités.

L'analyse est le fondement du contrôle de gestion, dans la mesure où il fournit tous les outils nécessaires au management de la performance et à l'équilibre global d'une entreprise.

L'analyse approfondie des écarts montre que le chiffre d'affaires n'est un indicateur pertinent que s'il est rattaché à la marge qu'il génère. Ce travail permet d'orienter la politique commerciale d'une PME en stimulant les ventes de produits à plus forte marge.

- Le rolling forecast

Le budget est le principal outil de détermination des objectifs et la base de comparaison des résultats. Or, il est finalisé en début d'exercice : plus l'année avance, moins les hypothèses sur lesquelles il a été construit sont pertinentes. Pour répondre à cette problématique, l'entrepreneur peut mettre en place un outil qui lui permettra de réaliser des prévisions glissantes.

Ce processus prévisionnel, qui est appelé « rolling forecast », permet une actualisation permanente des prévisions en fonction des dernières données réelles disponibles (obtenues lors de l'élaboration de la situation mensuelle).

Le rolling forecast est un exercice qui ne doit pas être chronophage. Généralement, il consiste à travailler sur les prévisions de vente, les dépenses marketing et les principaux investissements de la PME sur les trois prochains mois.

Son objectif est d'identifier les domaines (produits, services, voire activités) sur lesquels les ressources et les actions doivent se concentrer au fil de l'année. Dans un environnement en perpétuelle mutation, cet exercice va permettre notamment d'actualiser les prévisions d'investissements marketing en fonction des résultats obtenus et des prévisions à court terme.

Son intérêt est de prévoir les besoins, notamment en termes de production et de financement. Le rolling forecast permet en effet de connaître les prévisions de vente, et donc d'ajuster les approvisionnements en stocks en fonction de celles-ci. Il permet aussi de mieux appréhender le BFR et donc d'adapter les besoins en trésorerie de la PME à court terme.

EXEMPLE DE PREVISIONNEL (VENTES ET DEPENSES MARKETING)						
Prévisions de vente (en quantités)	TOTAL à fin mars (réel/budget)	AVRIL	MAI	JUIN	TOTAL à fin juin	SIGNIFICATION
Prévisionnel Sac de ville Grossistes	3 000	600	500	400	4 500	Prévisions de vente (en quantités) par produit et par circuit de distribution, faites avec l'information du réalisé à la date du prévisionnel (fin mars) et du budget. Cette information permet de calculer le CA prévisionnel et d'ajuster les stocks.
Budget Sac de ville grossistes	2 500	500	500	300	3 800	
Prévisionnel Sac de ville particuliers	3 500	400	400	400	4 700	
Budget Sac de ville particuliers	500	100	100	60	760	
Prévisionnel TOTAL Sac de ville	6 500	1 000	900	800	9 200	
Budget TOTAL Sac de ville	3 000	600	600	360	4 560	
Prévisionnel Sac professionnel Grossistes	2 200	500	550	600	3 850	
Budget Sac professionnel grossistes	5 400	500	500	500	6 900	
Prévisionnel Sac professionnel particuliers	200	50	75	100	425	
Budget Sac professionnel particuliers	1 080	100	100	100	1 380	
Prévisionnel TOTAL Sac professionnel	2 400	550	625	700	4 275	
Budget TOTAL Sac professionnel	6 480	600	600	600	8 280	
Prévisionnel Total Volumes Sac ville et professionnel	8 900	1 550	1 525	1 500	13 475	
Budget Total Volumes Sac ville et professionnel	9 480	1 200	1 200	960	12 840	

Prévisions de vente (en VALEUR, CA)	TOTAL à fin mars (réel/budget)	AVRIL	MAI	JUN	TOTAL à fin juin	SIGNIFICATION
Prévisionnel Sac de ville Grossistes	21 000 €	4 200 €	3 500 €	2 800 €	31 500 €	<p>La valorisation des prévisions de vente permet d'obtenir le CA prévisionnel à 3 mois. Cette information est nécessaire pour établir le prévisionnel de trésorerie et le compte d'exploitation prévisionnel.</p>
Budget Sac de ville grossistes	17 500 €	3 500 €	3 500 €	2 100 €	26 600 €	
Prévisionnel Sac de ville particuliers	56 000 €	6 400 €	6 400 €	6 400 €	75 200 €	
Budget Sac de ville particuliers	8 000 €	1 600 €	1 600 €	960 €	12 160 €	
Prévisionnel TOTAL Sac de ville	77 000 €	10 600 €	9 900 €	9 200 €	106 700 €	
Budget TOTAL Sac de ville	25 500 €	5 100 €	5 100 €	3 060 €	38 760 €	
Prévisionnel Sac professionnel Grossistes	28 600 €	6 500 €	7 150 €	7 800 €	50 050 €	
Budget Sac professionnel grossistes	70 200 €	6 500 €	6 500 €	6 500 €	89 700 €	
Prévisionnel Sac professionnel particuliers	5 400 €	1 350 €	2 025 €	2 700 €	11 475 €	
Budget Sac professionnel particuliers	29 160 €	2 700 €	2 700 €	2 700 €	37 260 €	
Prévisionnel TOTAL Sac professionnel	34 000 €	7 850 €	9 175 €	10 500 €	61 525 €	
Budget TOTAL Sac professionnel	99 360 €	9 200 €	9 200 €	9 200 €	126 960 €	
Prévisionnel Total CA Sac ville et professionnel	111 000 €	18 450 €	19 075 €	19 700 €	168 225 €	
Budget Total CA Sac ville et professionnel	124 860 €	14 300 €	14 300 €	12 260 €	165 720 €	

Prévisions marketing	TOTAL à fin mars (réel/budget)	AVRIL	MAI	JUN	TOTAL à fin juin	SIGNIFICATION
Prévisionnel Sac de ville	2 500 €	500 €	500 €		3 500 €	<p>Les prévisions de vente permettent d'adapter les dépenses marketing. Le dirigeant peut intégrer dans ce tableau des ratios marketing.</p>
Budget Sac de ville	3 500 €				3 500 €	
Prévisionnel Sac professionnel	3 500 €	3 500 €	2 500 €	3 000 €	12 500 €	
Budget Sac professionnel	10 000 €	1 500 €	1 500 €	1 500 €	14 500 €	

- Le tableau de bord : du suivi de l'activité à l'analyse de la performance

L'objectif du tableau de bord est de visualiser clairement un nombre limité d'indicateurs significatifs afin de suivre l'évolution des résultats des activités stratégiques de la PME et leur écart par rapport à des valeurs de référence (le budget, les normes de certification par exemple). Les normes de certification requièrent l'utilisation d'indicateurs. En effet, la certification des établissements de santé repose sur un système d'autoévaluation de critères clés via des indicateurs tels que « la traçabilité de l'évaluation de la douleur » ou encore « le délai d'envoi du courrier de fin d'hospitalisation ». C'est notamment sur la base de ces indicateurs que l'établissement obtiendra ou non sa certification.

Le tableau de bord n'apporte pas de solution. Il est destiné à alerter le dirigeant en cas de dérive afin qu'il prenne les décisions qui s'imposent pour corriger les écarts ou adapter la stratégie de l'entreprise en fonction des évolutions du marché.

Il doit donner à l'entrepreneur des outils lui permettant, à un instant t, de mesurer, face à un objectif, une situation ou une tendance, de manière relativement objective. Ces outils d'évaluation et d'aide à la décision sont des indicateurs.

Il existe une multitude d'indicateurs :

. Certains sont plus orientés vers le suivi et le contrôle de l'activité de l'entreprise : ce sont des **indicateurs de résultat** ;

. D'autres, plus stratégiques, visent à améliorer la performance de l'entreprise : ce sont des **indicateurs de performance**.

Un indicateur de résultat (KRI, « Key Result Indicator ») traduit ce que l'entreprise a accompli.

Un indicateur de performance (KPI, « Key Performance Indicator ») sert à évaluer la performance d'une activité. Son but est de pousser la société à s'améliorer dans ses objectifs stratégiques. Par conséquent, il ne concerne que des éléments sur lesquels des actions concrètes et rapides peuvent être menées. Les indicateurs de performance constituent des points de repères qui permettent de constater la progression vers un but défini.

Il doit y avoir un lien entre l'indicateur, l'objectif à atteindre et les moyens mis en place pour y parvenir.

Concrètement, pour illustrer les notions d'indicateurs de résultat et indicateurs de performance, prenons l'exemple d'un site internet. L'indicateur de résultat est le nombre de visites par mois. L'indicateur de performance, quant à lui, apporte une valeur ajoutée à l'information. C'est par exemple le taux de complétion (qui mesure la part des visiteurs qui remplissent et valident un formulaire proposé sur une page web), ou le taux de conversion (qui mesure le pourcentage de personnes, sensibilisées par une publicité, qui achètent le bien ou le service promu).

Grâce à ces indicateurs, le pilotage de la PME prend deux dimensions :

- . Une dimension **statique** : avec les indicateurs de résultat, l'entrepreneur sait où en est son activité ;
- . Une dimension **dynamique** : avec les indicateurs de performance, le dirigeant analyse en détails sa performance par rapport aux objectifs stratégiques et peut ainsi accélérer sa prise de décision pour améliorer sa performance... C'est le cercle vertueux.

Ainsi, on retrouve dans le tableau de bord les deux notions du pilotage d'une PME : le suivi et la recherche de l'amélioration de la performance.

Dans une PME, un tableau de bord efficace et efficient doit contenir une dizaine d'indicateurs au maximum (autrement le dirigeant risque de se noyer dans l'information économique et financière). Ces indicateurs doivent être répartis entre les indicateurs de résultat et les indicateurs de performance, couvrant différents aspects de l'entreprise, à savoir :

- . **L'économie** : elle mesure des résultats et des coûts ;
- . **Le physique** : il mesure la qualité des produits, de la logistique ;
- . **Le commercial** : il mesure le suivi des clients, la transformation des prospects ;
- . **Le marketing** : il mesure les retours sur investissement des actions marketing ;
- . **L'humain** : il mesure la performance des salariés productifs, l'absentéisme...
- . **Le client** : il mesure le taux de satisfaction, la fidélisation...
- . **La responsabilité sociale de l'entreprise** : elle mesure les préoccupations sociales, environnementales et économiques.

Lors de la construction de son tableau de bord, l'entrepreneur doit sélectionner des indicateurs en fonction des spécificités propres à sa PME (l'organisation, le métier, le modèle économique) et des objectifs stratégiques fixés lors de la réalisation de son budget.

- Les difficultés inhérentes aux indicateurs

- Les propriétés d'un indicateur

Pour être exploitable, un indicateur doit être **SMART** :

. **Specific** (simple, spécifique) : s'assurer que l'indicateur est compris par tous, que ce soit dans sa terminologie ou sa représentation en valeur ;

. **Measurable** (mesurable, quantifiable) : s'assurer que l'on dispose bien des données nécessaires au calcul de cet indicateur ;

. **Achievable** (acceptable et ambitieux) : s'assurer que les objectifs à atteindre sont réalistes et réalisables ;

. **Relevant** (pertinent) : s'assurer que l'indicateur correspond à un objectif stratégique ;

. **Time-related** (défini dans le temps) : pouvoir définir une date à laquelle l'objectif doit être atteint.

Sur le terrain, il est nécessaire d'avoir la **certitude que l'indicateur soit bien compris par tous**, sa mise en place permet de promouvoir un sentiment d'appartenance à une entité. Chaque salarié de la PME participe à la réussite globale.

Par exemple, le taux de rotation des stocks et la durée moyenne de stockage sont des notions identiques. Le premier indicateur est un coefficient qui indique le nombre de fois où le stock est totalement renouvelé sur une année. Le second indicateur traduit en nombre de jours la durée moyenne entre l'entrée et la sortie de stock d'un produit (il s'obtient en divisant les 365 jours d'une année par le taux de rotation des stocks).

Ainsi, un taux de rotation des stocks de 5 signifie que le stock tourne 5 fois dans l'année. Il correspond à une couverture des stocks de 73 jours, le stock actuel couvre 73 jours d'activité.

La notion de nombre de jours est plus compréhensible, à priori, que la notion de coefficient. Il est donc plus pertinent de retenir comme indicateur la durée moyenne de stockage et non le taux de rotation des stocks, de manière à ce que cette notion soit comprise et adoptée par le plus grand nombre.

Avant tout, pour qu'un indicateur soit pertinent, il faut que les objectifs de la PME soient clairement définis. L'indicateur est donc évolutif, étant donné qu'il va s'adapter et se modifier dès que la société aura atteint ses objectifs.

Dans une PME, la réalisation d'un tableau de bord qui concentre peu d'indicateurs oblige l'entrepreneur à rationaliser sa stratégie afin de prioriser ses objectifs et de définir les actions permettant de les atteindre. Ce travail de synthèse est d'autant plus important à effectuer que bien souvent, les petites structures disposent d'un système d'information peu développé.

- La recherche de l'information

Pour le dirigeant d'une PME, les problématiques essentielles lors de la détermination d'un indicateur sont : les données sont-elles disponibles ? Et si non, quelles seraient les ressources et quels seraient les efforts requis pour les obtenir ?

En fonction de son organisation, l'entrepreneur dispose en effet d'informations plus ou moins fiables et plus ou moins actualisées.

La première source d'informations dans une entreprise est légale. Il s'agit de la comptabilité. Encore faut-il qu'elle soit fiable et mise à jour régulièrement. « Toute personne physique ou morale ayant la qualité de commerçant doit établir des comptes annuels à la clôture de l'exercice au vu des enregistrements comptables et de l'inventaire. Ces comptes annuels incluent le bilan, le compte de résultat et une annexe, qui forment un tout indissociable » (article L213-12 du Code du Commerce).

Mise à part la comptabilité, il existe une diversité de logiciels qui permettent au dirigeant d'obtenir des informations fiables et régulières :

- . Les logiciels de gestion commerciale qui fournissent des statistiques de vente sur une multitude de critères (produits, familles de produits, régions, clients, commerciaux) ;
- . Les logiciels de Ressources Humaines pour les données relatives aux salariés ;
- . Les logiciels de production pour la gestion de la structuration de l'activité de production ;
- . Les logiciels et les applications de suivi de la performance d'un site internet, à l'heure du développement du marketing digital.

En cas de non-disponibilité de certaines données, le dirigeant peut décider d'organiser leur collecte.

A titre d'exemple, **GOOGLE ANALYTICS** est une référence en termes d'indicateurs et de tableaux de bord. Cette application gratuite (dont la signature est : « solution professionnelle d'analyse d'audience Internet ») permet de connaître en temps réel l'audience d'un site en fonction des critères suivants : données géographiques, comportements, technologies utilisées. Ce n'est pas tout. Véritable tableau de bord de l'activité d'un site internet, grâce aux informations qu'il fournit, cet outil permet aussi de savoir comment les utilisateurs accèdent au site (référencement naturel, campagne ADWORDS, site partenaire, réseaux sociaux...), comment ils l'utilisent (pages visionnées, conversion, panier moyen) et comment les faire revenir (évaluation de la performance des annonces publicitaires).

En résumé, les consommateurs sont « pistés ». Nous n'avons pas encore de puces implantées dans le bras, mais cette ère est proche...

A mon humble avis, le commerce traditionnel, le bouche à oreille restent les voies les plus humaines pour développer son activité et garantir l'équilibre global d'une PME. A chacun de choisir sa définition du mot « expansion ». D'ailleurs, beaucoup de PME ont fait le choix de ne pas « grandir » au sens financier du terme.

C'est ici qu'intervient la corrélation entre l'équilibre humain et l'équilibre global d'une entreprise (d'où mon choix d'écrire ce livre, suite logique du premier).

- La formalisation du tableau de bord

La présentation d'un tableau de bord se fait, la plupart du temps, sous la forme d'un document reprenant les éléments suivants. Je vous les présente dans cet exemple de formalisation de tableau de bord.

Nom de l'indicateur	Objectif	Source d'information	Périodicité	Formule	Objectif quantitatif	Réalisé	% Réalisé
Seuil de rentabilité	Savoir le CA restant à réaliser pour atteindre le SR	Gestion commerciale (volumes de vente détaillés) et Comptabilité	Trimestrielle et mensuelle	CA	12 000 €	8 000€	66,67%
Ratio Marketing	Suivre les dépenses marketing par rapport au CA réalisé	Comptabilité	Mensuelle	Dépenses Marketing / CA	10%	11,5%	+ 15%
Panier moyen site internet	Augmenter le panier moyen	Back office site internet	Hebdomadaire et mensuelle	CA site internet / Nombre de commandes	82,5€	77,35€	93,76%
Taux d'avis site internet	Augmenter les avis sur achats site internet	Back office site internet	Mensuelle	Nombre d'avis / Nombre de commandes	3%	2,7%	90%

La formalisation des termes, de l'origine de l'information et du calcul de l'indicateur, permet de faire du tableau de bord un outil commun à tous les intervenants. Ceux-ci travaillent sur un projet commun : suivre la performance et l'activité de leur PME.

- Le suivi de l'activité

- L'indicateur clé : le chiffre d'affaires

Pour le dirigeant, le premier indicateur de suivi de l'activité est le chiffre d'affaires. Il constitue le fondement du pilotage d'une entreprise. Dans les faits, certains entrepreneurs ne connaissent pas leur chiffre d'affaires. Ne disposant en effet ni de comptabilité mise à jour régulièrement, ni de logiciel de gestion commerciale, ils suivent un chiffre dans des tableurs Excel. Or, ce chiffre, qu'ils croient être leur chiffre d'affaires, ne l'est pas, surtout si les montants HT et les montants TTC sont mélangés, tout comme les devis et bons de commande mélangés avec des factures.

Le chiffre d'affaires correspond au montant HT de ce qui a été facturé à une date précise aux clients de la PME. Ce montant peut être fourni par la comptabilité ou la gestion commerciale si elles sont mises à jour, ou comme nous l'avons vu, de manière extracomptable (avec l'aide de tableaux Excel) si la société ne dispose pas d'outils d'information pour le suivi du chiffre d'affaires.

Le chiffre d'affaires est un indicateur essentiel qui, seul, permet à l'entrepreneur bien informé (qui maîtrise sa marge et ses coûts fixes), d'extrapoler son résultat et de s'assurer que sa PME soit rentable (nous avons traité cet aspect dans la partie « le compte d'exploitation simplifié »). Grâce à cette information (même approximative), le dirigeant peut, si besoin, réorienter sa politique marketing et commerciale et prendre les mesures correctives nécessaires pour relancer l'activité.

Une variation du chiffre d'affaires par rapport au budget aura également des conséquences qu'il faudra anticiper au niveau du financement de l'entreprise, puisqu'elle risque d'entraîner une modification des indicateurs économiques :

- . Une baisse du chiffre d'affaires, si aucune mesure n'est prise, risque de se traduire par une augmentation du stock et donc une détérioration du BFR : les produits se vendant moins, il faudra financer les stocks pendant plus longtemps ;

- . Une augmentation du chiffre d'affaires, si rien n'est entrepris, risque d'engendrer une progression du poste clients et donc une dégradation du BFR, il va falloir financer un montant de crédit clients plus important.

En plus des conséquences sur le résultat de la PME, la variation du chiffre d'affaires peut modifier de manière significative le BFR et donc les besoins de financement de l'entreprise.

Suivre le chiffre d'affaires, c'est se donner les moyens d'anticiper les décisions stratégiques, économiques et financières qu'il faut prendre le plus tôt possible pour assurer la pérennité de l'entreprise.

- Les autres indicateurs économiques

La première nécessité pour le dirigeant de PME est d'avoir une information de qualité. Suivre l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), la marge sur coûts variables, les frais de port et le niveau de couverture des stocks est nécessaire. Encore faut-il avoir une information fiable...

Sur le plan économique, on distingue deux grandes familles d'indicateurs :

. Ceux qui permettent de mesurer la **solvabilité de l'entreprise et son indépendance financière** : les données pour le calcul de ces ratios proviennent essentiellement d'éléments qui figurent dans le bilan de l'entreprise ;

. Ceux qui permettent d'analyser la **rentabilité économique** de l'entreprise : ils sont calculés à partir d'éléments issus du compte d'exploitation.

On retrouve à travers ces deux catégories d'indicateurs toute la différence entre la notion de financement et la notion d'exploitation. D'un côté, il y a la recherche de l'optimisation des ressources financières dont dispose l'entreprise, et de l'autre la recherche de l'amélioration de sa performance économique.

Le secret pour assurer l'équilibre global d'une PME est d'analyser régulièrement le financement et l'exploitation.

En fonction du métier de l'entreprise et de problématiques spécifiques, le dirigeant peut souhaiter suivre un indicateur plutôt qu'un autre.

Parmi les autres indicateurs économiques trouvant leur place dans un tableau de bord, on peut aussi retrouver l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), la Capacité d'Autofinancement (CAF), ou encore, pour les sociétés ayant un actionnariat, le ratio de rentabilité des fonds propres (rentabilité financière = résultat net/capitaux propres). Vous retrouverez la définition théorique de ces indicateurs dans le glossaire à la fin du livre et leur application pratique dans la partie 3 (Cas pratique : le marché de l'édition, les EDITIONS VERONE).

Il est important de préciser que ces ratios, notamment les ratios de rentabilité, peuvent se retrouver dans le compte d'exploitation.

DES EXEMPLES D'INDICATEURS ECONOMIQUES

Nom	Mode de calcul	Signification négative	Signification positive
Délai de rotation des stocks (en jours)	$\frac{\text{Valeur du stock moyen}}{\text{Coût annuel des achats}} \times 360$	Une augmentation du délai peut être synonyme de difficultés de vente, de risque stock (provision pour rotation lente donc détérioration de la rentabilité) et de dégradation du BFR liée au financement du stock.	Une diminution de ce délai peut signifier une accélération des ventes (avec un risque de rupture) et/ou une meilleure gestion des stocks.
Ratio du crédit clients (en jours)	$\frac{\text{Montant moyen des créances clients TTC}}{\text{Ventes TTC}} \times 360$	Une détérioration du crédit clients signifie que des clients ont des difficultés à respecter le délai de règlement des factures. En plus du risque d'impayé, cela se traduit pour une entreprise par une dégradation de son BFR.	Une amélioration du crédit clients veut dire que les clients règlent leurs factures plus rapidement. Cela induit une amélioration du BFR de la PME.
Taux de marge sur coûts variables	$\frac{\text{Marge sur coûts variables}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	Une détérioration de ce taux peut signifier que les coûts variables liés aux produits vendus ont augmenté ou que le prix de vente des produits a diminué. Dans une entreprise multiproduits, cela peut également signifier que la répartition des ventes est moins favorable, la PME vend plus de produits ayant un faible TMSCV et moins de produits à forts TMSCV. Cela risque d'affecter sa rentabilité, mais pas forcément son résultat, car ce taux est à rapporter au CA dont l'augmentation en valeur peut compenser la baisse du TMSCV.	Inversement, une amélioration de ce taux signifie une progression de la rentabilité de l'entreprise. Il faut toutefois s'assurer que cette amélioration ne se fasse pas au détriment du chiffre d'affaires.
Ratio Marketing	$\frac{\text{Frais discrétionnaires}}{\text{Chiffre d'affaires}}$	Une détérioration de ce ratio signifie que pour vendre autant, il faut investir davantage en marketing. Cette dégradation impacte défavorablement le résultat d'exploitation de la PME.	Une amélioration de ce ratio signifie que pour vendre autant, il faut investir moins en marketing. Cette augmentation a un impact favorable sur le résultat d'exploitation.

- Les indicateurs de performance

Avec la mondialisation, le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), et la crise, le consommateur a modifié en profondeur ses comportements de consommation. Si elle veut rester attractive, une entreprise, quelle que soit sa taille, doit s'adapter à ces modifications et suivre sa performance afin de l'améliorer et de répondre au mieux aux attentes du consommateur (Business TO Business et Business TO Customer).

Certains aspects de la qualité de service, qui pouvaient sembler marginaux auparavant, sont aujourd'hui des critères de différenciation et de sélection. Cela fait d'eux un véritable enjeu de survie pour une PME, qui a l'obligation de travailler sur l'amélioration de sa performance dans de nombreux domaines.

A titre d'exemple, on peut illustrer cette réalité par l'indicateur de la performance chez AMAZON. Selon Oxatis et KPMG, 32% des e-commerçants de TPE et PME vendent sur les places de marché. AMAZON, principale place de marché, attire plus de 1,8 million de visiteurs uniques en moyenne par jour (sources : Médiamétrie, NetRatings). Le site représente donc pour de nombreux e-commerçants une source de chiffre d'affaires non négligeable.

L'objectif ultime d'AMAZON est la satisfaction du client. Pas sur le produit, mais sur la qualité de service du vendeur. Le message d'AMAZON à ses vendeurs est clair :

« Tous les vendeurs AMAZON doivent travailler à atteindre et à maintenir un niveau de service clients correspondant aux objectifs de performance suivants. Ne pas répondre à ces objectifs ne détériore pas nécessairement le classement de votre compte, mais ne pas améliorer le service clients pourrait avoir un effet sur votre compte. Voici les objectifs fondamentaux.

. Taux de commandes défectueuses : <1% ;

. Taux d'annulations de commandes avant traitement : <2,5% ;

. Taux d'expéditions en retard : <5%.

Les vendeurs ayant des performances exemplaires se distingueront aux yeux des acheteurs grâce à l'affichage des évaluations clients à côté de chacune de leurs offres. La plupart des vendeurs dépassent ces objectifs et il va de soi que meilleure est votre performance, meilleures seront vos chances de développer une activité compétitive et pérenne sur AMAZON ».

(Source : « Mesures de la performance des vendeurs », www.amazon.fr).

L'indicateur mis en avant par AMAZON pour évaluer le vendeur est le degré de satisfaction des clients sur trois critères :

- . Le respect de la date de livraison ;
- . La correspondance entre le produit et sa description ;
- . Le service clients.

Le vendeur est noté de 1 à 5 pour chaque indicateur. La moyenne des notes obtenues correspond à l'indicateur de performance du vendeur. Les vendeurs les plus performants voient leurs produits apparaître en premier dans la liste des réponses du moteur de recherche. Cette mise en avant va générer davantage de chiffre d'affaires pour le vendeur.

L'objectif du vendeur est donc d'obtenir le meilleur indicateur possible auprès d'AMAZON afin d'assurer la progression de son chiffre d'affaires sur cette place de marché. Pour atteindre cet objectif, il peut introduire dans son entreprise des indicateurs de performance, tels que le délai de préparation et de livraison d'une commande AMAZON.

Le pilotage par l'analyse de la performance consiste pour la PME à optimiser l'utilisation des ressources dont elle dispose (financières, humaines, technologiques) pour atteindre ses objectifs stratégiques. Cela suppose que les objectifs soient clairement définis, hiérarchisés et mesurables avec des indicateurs pour lesquels les données nécessaires sont accessibles facilement.

Pour être pertinents, les indicateurs de performance, véritables outils de management opérationnel, doivent répondre aux problématiques suivantes :

- . Quels sont les objectifs fixés ?
- . Comment identifier et hiérarchiser les indicateurs par rapport aux priorités stratégiques de la PME ?
- . Où et comment mettre en place les capteurs de données pour le calcul des indicateurs ?
- . Comment impliquer les équipes dans la mise en œuvre de ces indicateurs et les faire adhérer aux actions à mener pour leur amélioration ?

Compte tenu de ces éléments, les indicateurs de performance sont propres à chaque organisation et peuvent dépendre du secteur d'activité (industriel, logistique, commercial, service...), de la politique de l'entreprise, de sa maturité, de son niveau d'organisation, de ses problématiques, de son marché, de la personnalité de son dirigeant... En résumé, les indicateurs de performance dépendent du modèle économique de la PME et de ses priorités stratégiques.

- Indicateurs de performance et rentabilité

L'amélioration des indicateurs de résultat permet souvent d'améliorer la rentabilité ou l'équilibre économique d'une entreprise.

Prenons l'exemple d'un mauvais ratio du crédit clients. Le dirigeant qui souhaite améliorer ce ratio devra analyser l'origine du mal : les commerciaux accordent des délais de règlement trop longs, la comptabilité met du temps à facturer, les clients paient en retard...

L'entrepreneur mettra en place des indicateurs de performance sur ces critères pour mener les actions correctives qui s'imposent. S'il s'avère que les clients ont tendance à ne pas respecter les délais de règlement, il est possible d'imaginer des actions telles que la relance automatique une semaine avant la date d'échéance ou encore l'envoi d'un courrier dès la constatation du retard de règlement.

Dans ce cas, les actions correctives (les relances) sont parfaitement liées à l'indicateur de la performance (nombre de jours de retard de règlement client), qui lui-même est corrélé à l'indicateur de résultat (le ratio crédit clients).

- Indicateurs de performance et qualité de service

La fidélisation des clients devient un enjeu majeur pour les entreprises. Certaines ne communiquent d'ailleurs plus sur leurs produits, mais sur la qualité de leur service client. Elle est en effet synonyme de ré-achat. Quand on mesure le coût d'acquisition d'un nouveau client, on comprend mieux l'importance stratégique et économique pour une PME de travailler sur l'amélioration de la satisfaction et la fidélisation de ses clients existants.

A priori, la difficulté de l'exercice n'est pas de quantifier l'indicateur de résultat qui correspond au taux de ré-achat ou de réengagement, mais plutôt de quantifier cette satisfaction et les indicateurs de performance liés aux actions menées pour l'améliorer.

Autant il est relativement aisé de trouver des indicateurs SMART pour des activités tangibles (la production, la logistique, la gestion, la finance), autant, lorsqu'il s'agit d'activités intangibles, l'exercice est plus difficile.

Pour mesurer la satisfaction des utilisateurs dans un centre de relation clients, les indicateurs quantitatifs sont toujours utilisés (taux de décroché et temps d'attente), mais la tendance est de plus en plus à la recherche d'indicateurs de performance qualitatifs. Selon le référentiel de certification NF 345 (Relation Client), la norme est de répondre à 80% des appels en moins de 90 secondes. Le référentiel mixe donc ces deux indicateurs : taux de décroché et temps d'attente.

Ce qui est d'autant plus intéressant dans le cas d'un centre de relation clients, c'est que l'analyse de la performance a modifié la notion même de service et donc, d'une certaine manière, le modèle économique de cette activité.

Alors que pendant des années, la durée moyenne de traitement (DMT) était un indicateur clé, il est aujourd'hui délaissé au profit de la qualité et de la personnalisation de la relation : un client insatisfait qui appellerait plusieurs fois pour le même motif coûterait finalement plus cher à la société.

On va donc privilégier un autre indicateur, le taux de résolution au premier appel, par exemple.

Les indicateurs de performance dans le domaine des centres d'appels utilisateurs ont également permis de concentrer l'activité sur les appels à forte valeur ajoutée. Les questions courantes sont ainsi transférées vers des moyens de communication alternatifs tels qu'Internet. C'est le principe des forums, communautés et « Foires aux Questions » (FAQ) dont l'objectif est de répondre aux questions courantes afin de délester les centres d'appels, d'où une meilleure rentabilité et une plus grande satisfaction des clients.

A travers cet exemple (le centre de relation clients), nous pouvons voir que les indicateurs de performance portent bien leur nom puisqu'ils font évoluer le modèle économique d'une activité, rendant ainsi une PME plus compétitive et attractive pour ses clients.

- Indicateurs et e-commerce

Dans un domaine comme Internet, le suivi d'indicateurs clés doit devenir un réflexe quotidien pour assurer une meilleure performance du site marchand de votre PME. Tout d'abord parce qu'il est relativement facile de disposer d'informations fiables sur le comportement des visiteurs de votre site Internet. De nombreuses solutions e-commerce ont en effet intégré les données de GOOGLE ANALYTICS aux données propres à la boutique (prix de revient, coûts de distribution...), ce qui permet d'obtenir des informations encore plus précises sur la fréquentation du site, le taux de transformation, le panier moyen, la marge.

Ensuite, parce qu'Internet est un outil extrêmement réactif qui permet de suivre en temps réel les résultats d'actions correctives et de campagnes publicitaires.

Le suivi quotidien d'indicateurs permet donc de gagner en réactivité et de mieux coller au marché et aux attentes des clients et utilisateurs.

La difficulté est de choisir les indicateurs adéquats, car plus l'information disponible est abondante, plus il est difficile de la prioriser. Le choix des indicateurs retenus doit donc correspondre à une mûre réflexion sur les objectifs que l'on s'est fixés (augmentation du trafic ou du temps passé sur le site Internet, amélioration du taux de conversion ou du panier moyen par exemple) et sur les moyens mis en place pour les atteindre.

Une des grandes interrogations d'un site e-commerce est l'analyse de la rentabilité d'une campagne de référencement payant telle que les campagnes ADWORDS que propose GOOGLE.

La mise en place d'un tableau de bord analysant les résultats d'une telle campagne permet de mener des actions correctives afin d'en améliorer la rentabilité.

Une campagne de référencement payant consiste à diffuser une annonce publicitaire en marge des résultats naturels grâce à l'achat de mots-clés.

« *Quand les internautes effectuent des recherches sur GOOGLE à l'aide de l'un de vos mots-clés, votre annonce est susceptible d'apparaître à côté des résultats de recherche. Votre publicité est ainsi diffusée auprès d'un public qui s'intéresse à votre activité* » (GOOGLE ADWORDS).

Le coût du mot-clé dépend de la concurrence et l'emplacement de l'annonce répond à un système d'enchères.

Il est donc indispensable de réfléchir avant de partir en campagne publicitaire. Le taux de transformation moyen (tous secteurs confondus) d'une campagne de référencement payant est de l'ordre de 1 à 3%. Si l'achat d'un mot-clé est de 0,5€ par clic, vous allez réaliser entre 1 et 3 ventes pour 100 clics, pour 50€ dépensés.

Avant de payer une telle campagne, il convient pour l'entrepreneur de s'interroger sur la marge qu'il va réaliser sur son panier moyen.

Pour s'assurer de l'intérêt de poursuivre une campagne, celle-ci doit être suivie en temps réel avec un tableau de bord prenant en compte tous ces indicateurs.

Voici un exemple de tableau de suivi d'une campagne de référencement payant.

Indicateurs	REALISE	OBJECTIF
Coût par clic	0,5 €	0,5 €
Nombre de clics	1 200	1 000
Coût Marketing	600 €	500 €
Nombre de conversions	9	12
Taux de conversion moyen	1,5%	2,4%
Panier moyen	75 €	85 €
CA réalisé	675 €	1 020 €
Taux de marge sur coûts variables	60%	60%
Marge sur coûts variables	405 €	612 €
Marge nette	-195 €	112 €

Quand on observe le coût par clic de campagnes ADWORDS sur des produits à faible valeur ajoutée, on peut réellement s'interroger sur la rentabilité de certains sites marchands et sur l'opportunité de continuer à mener dans ces conditions ce genre d'actions plus coûteuses que rentables.

Pour améliorer leur performance, l'entrepreneur peut mener des actions sur :

. **Le taux de conversion** : son augmentation est corrélée à une amélioration de la qualité des mots-clés choisis et de l'annonce afin de réduire au maximum les clics non qualifiés. Pour cela, on peut suivre plus précisément le taux de conversion par mots-clés ou par annonce et retenir que ceux pour lesquels le taux est conforme à l'objectif de rentabilité fixé.

. **Le panier moyen** : son augmentation permet d'accroître la marge que la PME réalise sur chaque commande et de rentabiliser la campagne de référencement payant. L'augmentation du panier moyen passe par des solutions telles que l'augmentation du nombre de références, une meilleure navigation sur le site internet et la mise en place d'outils marketing de vente, comme le « cross-selling » (technique commerciale qui propose au client d'un site, intéressé par un produit, un ensemble d'autres produits complémentaires). La PME peut aussi proposer des prix dégressifs ou des avantages à partir d'un certain montant (franco de port, réductions...).

C'est donc le suivi des indicateurs par rapport aux actions correctives menées qui doit permettre de trouver le bon équilibre pour rentabiliser ces campagnes de référencement payant.

SYNTHESE DE LA PARTIE « PILOTER » sa PME pour assurer son équilibre global

Piloter sa PME, c'est avoir conscience que toutes les décisions prises dans l'entreprise correspondent à des choix stratégiques et ont des conséquences économiques.

Pour appréhender au mieux ces conséquences et donc prendre les meilleures décisions, le dirigeant dispose de nombreux outils :

- **La situation mensuelle** qui permet d'actualiser les résultats de la société et de constater les écarts par rapport au budget, dans le but de mener les actions correctives nécessaires et d'atteindre les objectifs fixés collégalement ;
- **Le rolling forecast** qui permet d'intégrer les tendances du marché aux prévisions de la société ;
- **Le tableau de bord avec ses indicateurs** qui permettent de suivre les résultats des actions menées dans l'entreprise pour améliorer sa performance.

II.5. Synthèse de la théorie : développer sa PME grâce aux outils de gestion et connaître son activité

Nous avons vu les questions relatives au maintien, au suivi de l'activité de sa PME, ainsi que son développement. Pour illustrer et synthétiser les méthodes et outils de gestion, nous allons reprendre l'exemple d'une PME commercialisant un seul modèle de sac. Ce modèle présente des avantages compétitifs suffisamment significatifs pour assurer la pérennité de l'activité.

Je vais vous présenter les données dont nous disposons, les méthodes de gestion permettant de répondre aux problématiques du dirigeant, ainsi que les conseils opérationnels (réelle valeur ajoutée). Le but est d'adapter les outils de gestion à l'activité de la PME. L'entrepreneur devra être réactif et surtout proactif en cas de nécessité. La connaissance des fondamentaux de gestion permet de ne pas se perdre dans les détails, d'isoler les responsabilités et d'avoir une vision globale, actuelle et future, de la vie de son entreprise (tous les flux principaux), en tirant les leçons du passé.

Un de vos amis, SAAD D., est le dirigeant de la société BEST SAC, une TPE qui fabrique un modèle innovant de sac en toile. Située à Paris, la société est une SAS au capital de 35 000€ détenue à 75% par SAAD.D et à 25% par vous.

Le 31 décembre 2024, il vous appelle pour vous demander d'assurer l'intérim de la société car il part en voyage d'affaires en Afrique pendant 3 mois... Il a confiance en vous pour assurer la continuité de l'activité et le développement de l'entreprise.

Avant de partir, SAAD D. vous explique l'organisation de la société.

Tous les sacs sont fabriqués dans la TPE par 2 couturiers embauchés en CDI : Quentin et Isabelle. Il y a aussi une autre personne en CDI, Denise, qui est en charge du site e-commerce (webmaster).

Une fois fabriqués, les sacs sont stockés chez un logisticien, la société C&D, qui gère la préparation des commandes et leur expédition aux clients pour un prix forfaitaire de :

- 3,25€/sac pour une commande particulier (ventes directes aux particuliers) ;
- 2,15€/sac pour une commande magasin (détaillant) ;
- 1,15€/sac pour une commande grossiste.

Il y a donc 3 circuits de distribution et la société BEST SAC a recours à la sous-traitance pour la politique de distribution.

SAAD D., quant à lui, s'occupe du commercial (clients grossistes et magasins), des approvisionnements, de l'administratif et des relations avec le cabinet comptable de la TPE.

SAAD vous transmet la balance générale provisoire au 31 décembre 2024 sous format EXCEL, ainsi que le tableau des effectifs.

SAAD vous précise qu'il vous a laissé une pochette avec des courriers qu'il n'a pas eu le temps d'analyser, ainsi que le carnet de commandes pour les mois de janvier, février et mars 2025.

En tant qu'associé, vous avez la signature au niveau de la banque et vous avez la capacité d'engager la société envers des clients, fournisseurs et établissements financiers.

Nous sommes le 1^{er} janvier 2025 et vous prenez les rênes.

SAAD vous donne une dernière information : le prix de vente HT des sacs est de 100€ pour les particuliers (ventes directes via le site internet), 41,5€ pour les magasins et 32,5€ pour les grossistes.

Avant de nous attaquer à la réalisation de ce compte d'exploitation, il convient d'analyser les informations que nous donne la balance générale que SAAD nous a envoyée.

Voici les informations relatives à la balance générale et aux effectifs du 31/12/2024.

La balance générale est un état qui présente le cumul par compte des écritures passées en comptabilité au cours d'une période donnée. Si l'on souhaite avoir davantage de détails sur des écritures relatives à un compte, il suffit d'éditer le grand livre afin de connaître tous les mouvements qui ont été enregistrés sur ce compte.

Ici, par exemple, dans le compte 626200 « frais de téléphone », le montant de 650€ qui figure dans la balance générale représente la somme des montants HT des factures de téléphone sur l'année 2024. Si on désire avoir le détail de cette somme, il faut éditer un grand livre du compte 626200, permettant ainsi de voir le détail des factures enregistrées dans ce compte.

En comptabilité, les comptes des classe 1 à 5 sont des comptes de bilan. Ce sont les montants de ces comptes qui vont permettre de réaliser le bilan de l'entreprise.

Les comptes de la classe 6 correspondent aux charges de la société, tandis que les comptes de la classe 7 sont les produits de l'entreprise. Ces comptes 6 et 7 permettent donc d'établir le compte d'exploitation de la TPE.

Etant donné que nous n'avons pas beaucoup de temps pour nous imprégner de la société BEST SAC, allons à l'essentiel.

La somme des débits de la balance générale est égale à la somme des crédits. Il s'agit du principe de la partie double sur lequel repose la comptabilité. Une écriture comptable se traduit toujours par l'équilibre entre les sommes enregistrées au débit et les sommes enregistrées au crédit des comptes mouvementés.

TABLEAU DES EFFECTIFS 2024 de BEST SAC									
		TOTAL	85 800 €	19 734 €	36 036 €	66 066 €	55 770 €	121 836 €	6 414
Salariés	FONCTION	Salaire brut mensuel	Salaire brut annuel	Charges sociales salariales	Charges sociales patronales	Salaires nets	Charges sociales	Masse salariale	Nombre d'heures travaillées (8h par jour)
QUENTIN	Couturier	1 700 €	20 400 €	4 692 €	8 568 €	15 708 €	13 260 €	28 968 €	1 600
ISABELLE	Couturière	1 900 €	22 800 €	5 244 €	9 576 €	17 556 €	14 820 €	32 376 €	1 600
SAAD	Dirigeant	2 100 €	25 200 €	5 796 €	10 584 €	19 404 €	16 380 €	35 784 €	1 607
DENISE	Webmaster	1 450 €	17 400 €	4 002 €	7 308 €	13 398 €	11 310 €	24 708 €	1 607
Charges sociales salariales = 23% du salaire brut									
Charges sociales patronales = 42% du salaire brut									

Les comptes de bilan de la balance générale au 31 décembre 2024				
N° de compte	Intitulé du compte	Solde débit	Solde crédit	SIGNIFICATION
101000	Capital		35 000 €	
129000	Résultat de l'exercice		7 500 €	
TOTAL CLASSE 1 - COMPTES DE CAPITAUX		0 €	42 500 €	
201000	Frais d'établissement	5 500 €		
215000	Matériel et outillage	15 000 €		
215100	Matériel logistique	7 200 €		
218300	Matériel informatique	12 000 €		
218350	Site internet	5 000 €		
275000	Dépôt et cautionnement	3 000 €		
281000	Amortissement Frais d'établissement		4 100 €	
281500	Amortissement Matériel et outillage		10 500 €	
281510	Amortissement Logistique		5 100 €	
281830	Amortissement Matériel informatique		2 500 €	
281835	Amortissement Site internet		1 500 €	
TOTAL CLASSE 2 - IMMOBILISATIONS		47 700 €	23 700 €	
392300	Stock de toile	7 500 €		Valeur des stocks de matières premières (toile, fermetures éclair, boutons) au 31/12/2024. On déterminera à quelles quantités de produits correspondent ces stocks pour planifier les approvisionnements de matières premières, rentrant dans la fabrication des sacs.
392400	Stock fermetures éclair	300 €		
392600	Stock boutons	1 750 €		
TOTAL CLASSE 3 - COMPTES DE STOCKS		9 550 €	0 €	
401B02	Fournisseur - LA BELLE TOILE		7 000 €	Factures fournisseurs pas encore réglées. La connaissance des dates auxquelles ces factures doivent être réglées est nécessaire pour établir le prévisionnel de trésorerie. Cette information peut être fournie par la balance âgée fournisseurs.
401I05	Fournisseur - Info.com (référencement ADWORDS)		4 500 €	
401L01	Fournisseur - L'Eclair		1 700 €	
401M02	Fournisseur - LA MERCERIE		5 500 €	
401T02	Fournisseur - Transport C&D		1 200 €	
411A12	Client - Alpha Sac	3 500 €		Créances restantes dues, par chaque client, au 31/12/2024. Comme pour les fournisseurs, la balance âgée indiquera les échéances.
411C07	Client - Costa Bravo	3 000 €		
411G02	Client - Gavroche (Saint Raphaël)	9 500 €		
411R12	Client - Robert SARL	8 700 €		
411T07	Client - Tout en Un	5 500 €		
445664	TVA déductible 20%	8 825 €		
445700	Crédit de TVA à reporter	1 200 €		
445714	TVA collectée 20%		12 547 €	
467100	Notes de frais SAAD D.		1 254 €	
TOTAL CLASSE 4 - COMPTES DE TIERS		40 225 €	33 701 €	
512100	Compte courant		2 250 €	Cela indique la situation de trésorerie de la société, qui a donc un découvert sur son compte courant de 2 250€, un solde excédentaire de 1 778€ sur son compte Paypal et 3 950€ en caisse (liquide).
512200	Banque compte Paypal	1 778 €		
530000	Caisse	3 950 €		
TOTAL CLASSE 5 - COMPTES FINANCIERS		5 728 €	2 250 €	
TOTAL DES COMPTES DE BILAN		103 203 €	102 151 €	
ECART débits - crédits = RESULTAT		1 052 €		La différence entre les débits et les crédits permet d'obtenir le résultat de l'exercice.

L'équilibre global et la gestion d'une PME aujourd'hui : de la création à l'expansion

Les comptes de charges et de produits de la balance générale au 31 décembre 2024				
N° de compte	Intitulé du compte	Solde débit	Solde crédit	SIGNIFICATION
601123	Achat de toile	28 953 €		<p>Dans le compte 601123, figure le montant des achats de toile.</p> <p>Dans le compte 603123, la variation du stock de toile se traduit par une entrée ou une sortie de stock (stock final - stock initial).</p> <p>Pour savoir ce qui a été consommé, il faut faire :</p> <p>ACHAT +/- Variation de stock = CONSOMMATION.</p> <p>La consommation de toile sur l'année 2024 est donc : 28 953 - 4 500 = 24 453 €.</p>
601124	Achat de fermetures éclair	2 194 €		
601125	Achat de boutons	4 835 €		
603123	Variation de stock toile		4 500 €	
603124	Variation de stock fermetures éclair		1 200 €	
603125	Variation de stock boutons	500 €		
606320	Achat petit équipement	3 500 €		<p>On retrouve ici toutes les charges de la TPE en fonction des numéros de compte du plan comptable (PCG).</p> <p>Pour réaliser le compte d'exploitation, il conviendra de regrouper ces comptes en fonction de la structure de celui-ci.</p>
606350	Achat petit matériel informatique	1 800 €		
611100	Sous-traitance logistique	9 380 €		
613250	Location bureau	18 000 €		
615610	Hebergement site	1 500 €		
616000	Assurances	800 €		
622600	Honoraires comptable	5 000 €		
623105	Campagne ADWORDS (référencement publicité)	5 500 €		
623110	Publicité presse	15 000 €		
623120	Publicité sur lieu de vente (PLV)	3 700 €		
623800	Frais divers ports sur achat	2 500 €		
625000	Frais de déplacement	1 500 €		
626100	Affranchissement	250 €		
626200	Frais de téléphone	650 €		
627000	Services bancaires et assimilés	2 900 €		
627510	Commissions paiement Paypal	850 €		
635120	Taxes foncières et autres taxes	250 €		
641000	Rémunérations du personnel	85 800 €		<p>Masse salariale de l'entreprise : Salaires bruts + charges sociales patronales. Lors de l'élaboration du compte d'exploitation, nous distinguerons la MOD et la MOI.</p>
645100	Charges URSSAF	19 370 €		
645300	Cotisations caisse de retraite	9 009 €		
645400	Cotisations ASSEDIC	6 306 €		
645800	Autres charges sociales	1 351 €		
681000	Dotation aux amortissements	10 500 €		
TOTAL CLASSE 6 - COMPTES DE CHARGES		241 898 €	5 700 €	
701120	Ventes sacs particuliers (site internet)		72 000 €	<p>Le plan de compte de la société détaille le chiffre d'affaires en fonction des différents circuits de distribution.</p> <p>Cette information sera utile lors de la réalisation du compte d'exploitation.</p>
701130	Ventes sacs magasins (détaillants)		72 625 €	
701140	Ventes sacs grossistes		92 625 €	
TOTAL CLASSE 7 - COMPTES DE PRODUITS		0 €	237 250 €	
TOTAL COMPTE DE RESULTAT		241 898 €	242 950 €	
ECART DEBITS - CREDITS = RESULTAT			1 052 €	La différence entre les débits et les crédits permet d'obtenir le résultat de l'exercice.
TOTAL BALANCE		345 101 €	345 101 €	Total débits bilan + Total débits compte de résultat = Total crédits bilan + Total crédits compte de résultat

Réaliser le compte d'exploitation de l'année écoulée

L'objectif du compte d'exploitation est de présenter l'activité et la rentabilité de la société sous une forme synthétique, mais aussi d'utiliser la matrice de ce compte d'exploitation comme outil d'aide à la décision afin de pouvoir arbitrer entre différentes options stratégiques, marketing ou commerciales pour l'année à venir.

Ce n'est donc pas un simple compte d'exploitation qu'il faut réaliser, mais une **matrice dynamique** permettant d'effectuer des simulations.

Pour cela, l'entrepreneur doit utiliser le plus d'informations laissées par SAAD D. et procéder en 3 étapes.

- Détermination du prix de fabrication d'un sac

Avant son départ, SAAD D. vous a indiqué que les sacs étaient fabriqués par Isabelle et Quentin. A la lecture de la balance générale, vous avez compris que les sacs sont composés de toile, de fermetures éclair et de boutons.

Pour calculer le prix de fabrication d'un sac :

- Calculez les coûts de chacun de ces postes sur l'année écoulée, 2024 ;
 - Déterminez le nombre de sacs vendus au cours de l'année ;
 - Enfin, ramenez ces coûts au nombre de sacs vendus, afin d'obtenir le coût de fabrication d'un sac.
- Calcul des consommations de matières premières

Il faut distinguer ce qui est acheté de ce qui est réellement consommé. La consommation correspond à ce qui a été acheté, plus ou moins la variation de stock (entrée ou sortie). On trouve ces deux informations dans la balance générale au niveau des charges (comptes 60).

Le calcul des consommations de matières premières en 2024			
Données économiques	Toile	Fermetures éclair	Boutons
Achat (compte 601123...)	28 953 €	2 194 €	4 835 €
Variation de stock (compte 603123...)	-4 500 €	-1 200 €	500 €
Consommations	24 453 €	994 €	5 335 €

SOURCE : comptes des charges et des produits de la balance générale au 31/12/2024

- Calcul de la masse salariale de la MOD

Le calcul de la masse salariale MOD en 2024			
	TOTAL MOD	61 344 €	3 200
Noms	Fonctions	Masse salariale	Nombre d'heures travaillées
QUENTIN	Couturier	28 968 €	1 600
ISABELLE	Couturière	32 376 €	1 600

Elle correspond à la masse salariale des personnes qui assurent la fabrication des sacs.

Au niveau de la balance générale, la masse salariale de la main d'œuvre directe (MOD) et celle de la main d'œuvre indirecte (MOI) sont regroupées dans les mêmes comptes (comptes 64).

- Détermination du nombre de sacs vendus au cours de l'année écoulée

Le calcul du nombre de sacs vendus en 2024 par la société					
Données économiques	TOTAL	VENTES PARTICULIERS (Site internet)	VENTES MAGASINS	VENTES GROSSISTES	Sources / significations
Chiffre d'affaires par circuit de distribution	237 250 €	72 000 €	72 625 €	92 625 €	L'information relative au CA par circuit de distribution est donnée dans les comptes de la classe 7 (produits) de la balance générale.
Prix de vente HT		100 €	41,5 €	32,5 €	Le prix de vente des sacs en fonction du circuit de distribution a été donné par SAAD D. avant son départ.
Quantités vendues	5 320	720	1 750	2 850	CA / Prix de vente HT

La TPE BEST SAC distribue un modèle unique de sac à travers 3 circuits de distribution : les particuliers (avec son site internet), les magasins et les grossistes.

A partir du chiffre d'affaires par circuit de distribution (fourni par la balance générale) et du prix de vente HT du sac par circuit de distribution (envoyé par SAAD D.), on obtient le nombre de sacs vendus.

Vous disposez maintenant de toutes les informations pour calculer le coût de fabrication d'un sac.

- Déduction du prix de fabrication d'un sac

Le calcul du prix de fabrication d'un sac en 2024		
TOTAL 2024	92 126 €	17,32 €
COUTS	TOTAL POUR 5 320 sacs	Unitaire
Consommation toile	24 453 €	4,60 €
Consommation fermetures éclair	994 €	0,19 €
Consommation boutons	5 335 €	1,00 €
Masse salariale MOD	61 344 €	11,53 €

- Détermination de la marge sur coûts variables (MSCV) par circuit de distribution

Il faut maintenant intégrer le coût de fabrication d'un sac ainsi que les frais logistiques et les rapporter aux prix de vente des sacs, en fonction du circuit de distribution.

Pour calculer la marge sur coûts variables :

- Partez du prix de vente HT du sac pour chaque circuit de distribution ;
- Retirez le prix de fabrication d'un sac ;
- Retirez le coût d'expédition, qui est fonction du circuit de distribution.

Pour obtenir le taux de marge sur coûts variables (TMSCV) par circuit de distribution, il faut rapporter cette marge sur coûts variables au prix de vente HT d'un sac.

Ces informations peuvent être présentées dans un tableau synthétique afin de faire ressortir la marge sur coûts variables (MSCV) d'un sac, en fonction du circuit de distribution.

Pour cela, il faut intégrer à ce tableau les coûts logistiques. SAAD D. vous a informé que les commandes sont préparées et expédiées par un sous-traitant et que le prix par sac varie en fonction du circuit de distribution.

Avec ces informations, vous détenez la partie supérieure de votre compte d'exploitation pour l'année écoulée, mais également, grâce à la notion de marge sur coûts variables, les éléments pour finaliser votre matrice dynamique qui vous servira d'outil d'aide à la décision.

La détermination de la marge sur coûts variables unitaire d'un sac par circuit de distribution en 2024			
Données économiques	Particuliers (site internet)	Magasins	Grossistes
Prix de vente HT	100,00 €	41,50 €	32,50 €
TOTAL coût de fabrication	17,32 €	17,32 €	17,32 €
Toile	4,60 €	4,60 €	4,60 €
Fermetures éclair	0,19 €	0,19 €	0,19 €
Boutons	1,00 €	1,00 €	1,00 €
MOD	11,53 €	11,53 €	11,53 €
TOTAL coût de distribution	3,25 €	2,15 €	1,15 €
Sous-traitance	3,25 €	2,15 €	1,15 €
TOTAL prix de revient - Coûts variables	20,57 €	19,47 €	18,47 €
Marge sur coûts variables	79,43 €	22,03 €	14,03 €
Taux de marge sur coûts variables	79%	53%	43%

- Elaboration du compte d'exploitation

Il convient d'adopter une **présentation analytique** du compte d'exploitation :

- Affectez le chiffre d'affaires, la marge sur coûts variables et les charges spécifiques (fixes) en fonction des différents circuits de distribution afin d'obtenir une contribution produit pour chacun d'entre eux ;
- Regroupez les autres charges (fixes) dans un poste « frais généraux » avec le niveau de détail que vous souhaitez.

La présentation d'un compte d'exploitation opérationnel ne répond à aucune règle spécifique. Son objectif est d'être un outil d'arbitrage, mais aussi un outil de réflexion. La présentation choisie dépend de la vision que vous avez de la société. Elle intègre des notions d'organisation et de stratégie.

- Présentation 1

Cette présentation, conforme à celle que nous avons vue dans la partie « II.1.Comprendre », permet d'avoir une vision de la contribution de chacun des circuits de vente après prise en compte des charges variables et des frais discrétionnaires qui leur sont propres.

Certains postes peuvent être consolidés, comme c'est le cas ici pour les frais bancaires ou le téléphone et les affranchissements.

On peut reprocher à cette première présentation de ne pas considérer dans l'analyse de la contribution par circuit de distribution des charges spécifiques aux ventes sur le site internet. En effet, il semble plus pertinent de prendre en compte dans la contribution du chiffre d'affaires « particuliers » l'hébergement du site internet ainsi que le salaire de DENISE, le webmaster.

Le compte d'exploitation - Présentation 1				
Quantités vendues	5 320	720	1 750	2 850
Prix de vente HT		100,00 €	41,50 €	32,50 €
Données économiques	TOTAL	Particuliers (site internet)	Magasins	Grossistes
Chiffre d'affaires par circuit de distribution	237 250 €	72 000 €	72 625 €	92 625 €
Charges variables	101 508 €	14 808 €	34 068 €	52 632 €
Masse salariale MOD (QUENTIN et ISABELLE)	61 344 €	8 302 €	20 179 €	32 863 €
Consommation toile	24 453 €	3 309 €	8 044 €	13 100 €
Consommation fermetures éclair	995 €	135 €	327 €	533 €
Consommation boutons	5 335 €	722 €	1 755 €	2 858 €
Frais de logistique	9 381 €	2 340 €	3 763 €	3 278 €
Marge sur coûts variables	135 742 €	57 192 €	38 557 €	39 993 €
Taux de marge sur coûts variables	57,2%	79,4%	53,1%	43,2%
Frais discrétionnaires	24 200 €	5 500 €	3 700 €	0 €
PLV magasins	3 700 €		3 700 €	
Publicité presse	15 000 €			
Publicité ADWORDS	5 500 €	5 500 €		
Contribution	111 542 €	51 692 €	34 857 €	39 993 €
Taux de contribution	47,0%	71,8%	48,0%	43,2%
Frais généraux	110 492 €			
Masse salariale MOI (DENISE et SAAD)	60 492 €			
Loyer	18 000 €			
Téléphone et affranchissements	900 €			
Assurances	800 €			
Hébergement site internet	1 500 €			
Honoraires cabinet comptable	5 000 €			
Achat petit équipement	3 500 €			
Achat petit équipement informatique	1 800 €			
Divers ports sur achats	2 500 €			
Frais de déplacement	1 500 €			
Frais bancaires	3 750 €			
Taxes	250 €			
Amortissements	10 500 €			
Résultat d'exploitation	1 050 €			

Il s'agit réellement d'un choix de présentation reposant sur une réflexion stratégique. Le dirigeant peut considérer que la présence d'une boutique sur internet est également un outil de communication pour la marque.

○ Présentation 2

En considérant que toutes les dépenses qui concernent le site internet doivent être affectées au site, on obtient une présentation du compte d'exploitation relativement différente, qui peut amener le dirigeant à s'interroger sur la rentabilité de ce circuit de distribution.

En adoptant cette présentation, la contribution des ventes auprès des particuliers se détériore de manière significative. En effet, elle passe de 71,8% à 35,4%.

Pour ne pas faire d'erreur stratégique, il est essentiel de bien comprendre comment sont conçus les tableaux avec lesquels on travaille, et surtout d'adopter une approche opérationnelle de l'entreprise, c'est-à-dire de ne pas considérer uniquement les données chiffrées, mais de comprendre ce qu'ils représentent.

Dans cette optique, un compte d'exploitation doit être considéré comme un indicateur d'équilibre qui permet de valider la viabilité des orientations stratégiques de l'entreprise.

Une entreprise performante ne bat pas des records de rentabilité, mais construit sa rentabilité future en innovant et en se positionnant sur des nouveaux marchés ou des nouveaux produits.

Le compte d'exploitation - Présentation 2				
Quantités vendues	5 320	720	1 750	2 850
Prix de vente HT		100,00 €	41,50 €	32,50 €
Données économiques	TOTAL	Particuliers (site internet)	Magasins	Grossistes
Chiffre d'affaires par circuit de distribution	237 250 €	72 000 €	72 625 €	92 625 €
Charges variables	101 508 €	14 808 €	34 068 €	52 632 €
Masse salariale MOD (QUENTIN et ISABELLE)	61 344 €	8 302 €	20 179 €	32 863 €
Consommation toile	24 453 €	3 309 €	8 044 €	13 100 €
Consommation fermetures éclair	995 €	135 €	327 €	533 €
Consommation boutons	5 335 €	722 €	1 755 €	2 858 €
Frais de logistique	9 381 €	2 340 €	3 763 €	3 278 €
Marge sur coûts variables	135 742 €	57 192 €	38 557 €	39 993 €
Taux de marge sur coûts variables	57,2%	79,4%	53,1%	43,2%
Frais discrétionnaires	24 200 €	5 500 €	3 700 €	0 €
PLV magasins	3 700 €		3 700 €	
Publicité presse	15 000 €			
Publicité ADWORDS	5 500 €	5 500 €		
Frais fixes spécifiques	26 208 €	26 208 €	0 €	0 €
Masse salariale Webmaster (DENISE)	24 708 €	24 708 €		
Hébergement site internet	1 500 €	1 500 €		
Contribution	85 334 €	25 484 €	34 857 €	39 993 €
Taux de contribution	36,0%	35,4%	48,0%	43,2%
Frais généraux	84 284 €			
Masse salariale MOI (SAAD)	35 784 €			
Loyer	18 000 €			
Téléphone et affranchissements	900 €			
Assurances	800 €			
Honoraires cabinet comptable	5 000 €			
Achat petit équipement	3 500 €			
Achat petit équipement informatique	1 800 €			
Divers ports sur achats	2 500 €			
Frais de déplacement	1 500 €			
Frais bancaires	3 750 €			
Taxes	250 €			
Amortissements	10 500 €			
Résultat d'exploitation	1 050 €			

Une fois que vous avez estimé **un prix de fabrication, une marge sur coûts variables par circuit de distribution et un compte d'exploitation satisfaisant**, vous allez vous rendre au bureau de la TPE pour prendre connaissance des documents laissés par votre ami SAAD D...

Pour ne rien oublier, vous notez les choses à faire :

- Etablir la balance âgée des clients et des fournisseurs : cela vous permettra éventuellement de relancer les clients en cas de retard de paiement et de planifier les règlements à vos fournisseurs ;
- Regarder le rapprochement bancaire au 31 décembre 2024 ;
- Renflouer le découvert bancaire du compte courant ;
- Réaliser un prévisionnel (exploitation et trésorerie) sur les trois premiers mois de l'année 2025, à partir du carnet de commandes, des réapprovisionnements et de la planification de la fabrication.

Optimiser la gestion de la trésorerie

La première chose à faire en arrivant au bureau de la TPE, c'est éditer la balance âgée et analyser le rapprochement bancaire.

Il est nécessaire de :

- Connaître la situation réelle de la trésorerie de la société ;
- Faire un prévisionnel de trésorerie, afin de voir les montants dont vous pouvez disposer pour faire face aux échéances du mois de janvier ;
- Relancer (si nécessaire) des clients pour lesquels vous n'avez pas reçu le règlement des factures arrivées à terme.

Les balances âgées fournisseurs et clients permettent de savoir ce qu'il reste à payer à vos fournisseurs ainsi que les règlements qu'il reste à recevoir de la part de vos clients.

Les montants échus représentent les factures arrivées à échéance et qui n'ont pas encore été payées. Les montants non échus correspondent aux factures qui ne sont pas encore arrivées à échéance.

BALANCES AGEES FOURNISSEURS ET CLIENTS AU 31 DECEMBRE 2024								
COMPTES FOURNISSEURS								
Compte	Libellé	Montant total	Montants échus			Montants non échus		
			De 61 à 90 jours	De 31 à 60 jours	De 1 à 30 jours	De 0 à 30 jours	De 31 à 60 jours	De 61 à 90 jours
401B02	LA BELLE TOILE	7 000 €				7 000 €		
401I05	INFO.COM	4 500 €					4 500 €	
401L01	L'ECLAIR	1 700 €				1 700 €		
401M02	LA MERCERIE	5 500 €			2 500 €	3 000 €		
401T02	TRANSPORT C&D	1 200 €				1 200 €		
	TOTAL	19 900 €	0 €	0 €	2 500 €	12 900 €	4 500 €	0 €
COMPTES CLIENTS								
Compte	Libellé	Montant total	Montants échus			Montants non échus		
			De 61 à 90 jours	De 31 à 60 jours	De 1 à 30 jours	De 0 à 30 jours	De 31 à 60 jours	De 61 à 90 jours
411A12	ALPHA SAC	3 500 €	3 500 €					
411C07	COSTA BRAVO	3 000 €		1 200 €	800 €	1 000 €		
411G02	GAVROCHE (SAINT RAPHAEL)	9 500 €			5 000 €	2 500 €	2 000 €	
411R12	ROBERT SARL	8 700 €			4 000 €	2 500 €	2 200 €	
411T07	TOUT EN UN	5 500 €			1 200 €	1 500 €	2 800 €	
	TOTAL	30 200 €	3 500 €	1 200 €	11 000 €	7 500 €	7 000 €	0 €

La lecture des balances âgées nous indique qu'il faut procéder au règlement d'une facture de la Mercerie pour un montant de 2 500 €, mais surtout relancer les clients pour les règlements échus et non reçus au 31 décembre 2024, correspondant à 15 700 €.

Cela est d'autant plus dommageable que, selon la comptabilité, le compte courant de la société (512100) est à découvert. Pour s'en assurer, il est possible d'utiliser le rapprochement bancaire au 31 décembre 2024.

Le rapprochement bancaire consiste à rapprocher, à une même date, le solde du relevé bancaire avec le solde du compte banque en comptabilité. Véritable outil de contrôle interne, il permet de vérifier la correspondance entre les encaissements et décaissements enregistrés en comptabilité et ceux observés sur le compte bancaire de l'entreprise.

Le mieux est de réaliser cet exercice à la fin de chaque mois.

LE RAPPROCHEMENT BANCAIRE AU 31 DECEMBRE 2024			
	Solde relevé banque au 31/12/2024		2 700 €
	Solde Compte 512100 Comptabilité au 31/12/2024		-2 250 €
	ECART (solde banque - solde comptabilité)		4 950 €
		Justification de l'écart	4 950 €
		ENCAISSEMENTS	DECAISSEMENTS
	Mouvements figurant sur le relevé bancaire - pas en comptabilité	2 000 €	0 €
	<i>Virement reçu - Client Costa Bravo</i>	<i>2 000 €</i>	
	Mouvements figurant en comptabilité - pas sur le relevé bancaire	0 €	2 950 €
	<i>Chèque émis du 31/12/2024 - C&D règlement facture FA154475</i>		<i>1 750 €</i>
	<i>Chèque émis du 24/12/2024 - Salaire Denise</i>		<i>1 200 €</i>

Le rapprochement bancaire vous indique qu'au 31 décembre 2024, le compte courant de la société n'est pas à découvert, contrairement à ce que laissait penser la comptabilité.

Il existe en effet un décalage entre l'émission d'un chèque et le dépôt de ce chèque en banque. C'est le cas notamment pour 2 règlements : la facture C&D et le salaire de DENISE.

Dans le même temps, vous réalisez que le client COSTA BRAVO vous a fait un virement de 2000 €. Ce montant, qui correspond au solde échu de ce client, n'a pas encore été comptabilisé. Il ne sera donc pas nécessaire de relancer ce client.

Compte tenu de ces éléments, vous faites la synthèse dans un tableau des actions à mener afin de mieux gérer la trésorerie de la société. L'objectif de ces actions est de prévoir les encaissements et les décaissements de manière à rationaliser et optimiser la trésorerie en anticipant les besoins et en plaçant les éventuels excédents ponctuels sur un compte rémunéré.

Les actions à mener pour optimiser la trésorerie de la TPE peuvent être résumées ainsi :

Compte / Poste	Sources d'information	Action à mener	Objectif	Conséquence
Fournisseurs	Balance âgée	Règlement de la facture échue	Maintenir les bonnes relations avec les fournisseurs	Décaissement de 2 500 €
Fournisseurs	Balance âgée	Planifier les règlements des factures à payer dans le mois	Optimiser sa trésorerie en anticipant les mouvements	Réaliser un prévisionnel de trésorerie
Clients	Balance âgée et relevé bancaire	Relancer les clients pour les factures échues	Améliorer sa situation de trésorerie	Encaissement de 13 700 €
Clients	Balance âgée	Piqûre de rappel auprès des clients sur les échéances à venir	Prévenir les retards de paiement	Réaliser un prévisionnel de trésorerie
Banque compte courant	Rapprochement bancaire	Renflouer le compte courant	Eviter les agios et les commissions de découvert	Améliorer la rentabilité
		Ouvrir un compte professionnel rémunéré	Placer l'excédent ponctuel de trésorerie sur un compte rémunéré	Générer des produits financiers
Banque compte Paypal	Balance générale	Transférer régulièrement le solde du compte Paypal vers un compte rémunéré	Optimiser la trésorerie	Générer des produits financiers
Compte Caisse	Balance générale	Supprimer la caisse et transférer le liquide vers un compte rémunéré	Simplifier la gestion et optimiser la trésorerie	Générer des produits financiers

Maintenant que vous avez élaboré la matrice du compte d'exploitation et mis en place les mesures nécessaires pour maîtriser votre trésorerie, vous décidez de vous consacrer à l'exploitation. Pour cela, vous ouvrez la pochette laissée par SAAD D. et prenez connaissance des documents suivants :

- Les prévisions de vente pour le premier trimestre 2025 ;
- Les courriers de vos 3 fournisseurs de matières premières vous informant de la nouvelle grille tarifaire pour l'année 2025 ;
- Une offre de leasing pour une nouvelle machine permettant d'automatiser la fabrication des sacs ;
- Un courrier proposant le référencement de vos sacs dans une chaîne de magasins ;
- Un mail de votre webmaster, DENISE, qui vous propose une nouvelle stratégie pour développer les ventes sur le site internet ;
- Une offre de Pole Emploi vous proposant l'embauche de personnel qualifié.

A partir de ces informations, vous allez devoir faire des choix : honorer les commandes de vos clients traditionnels (existants), promouvoir les ventes sur un circuit de distribution, développer de nouveaux marchés, augmenter la production (en prenant en compte que les locaux sont relativement exigus et ne permettent de rajouter qu'un seul poste de travail), investir dans une nouvelle machine...

Tous ces choix auront des conséquences sur le compte d'exploitation, mais aussi sur la trésorerie. Vous allez donc devoir faire des arbitrages et retenir des scénarios en vous assurant d'être en mesure de les financer.

C'est à présent à vous de prendre les choses en main en intégrant les informations à disposition pour prendre les meilleures décisions, en faveur du développement de la société.

LES PREVISIONS DE VENTE DU 1ER TRIMESTRE 2025				
	TOTAL VENTES	441	443	443
Clients	Circuit de distribution	Janvier	Fevrier	Mars
Sac et Cabas	Magasin	22	15	20
Gavroche Saint Raphaël	Magasin	15	10	10
Robert SARL	Grossiste	75	80	85
Alpha Sac	Magasin	17	12	12
Tout en Un	Magasin	12	12	21
Sac à Paris	Magasin	25	29	30
Cabas Chic	Grossiste	80	110	100
Costa Bravo	Grossiste	135	115	105
Particuliers	Site internet	60	60	60

Les commandes pour les magasins et les grossistes sont expédiées et donc facturées le dernier jour de chaque mois. Les magasins règlent à 30 jours et les grossistes à 45 jours.

Les ventes du site internet sont expédiées, facturées et payées le jour de la commande.

Le courrier du fournisseur LA BELLE TOILE			
BEST SAC			
3 rue Stephen Hawking			
75012 PARIS			
			CLAMART, le 22 décembre 2024
<u>A l'attention du service achat</u>			
Madame, Monsieur,			
<p>Vous trouverez ci-dessous les conditions de vente pour l'année 2025. Pour faire face à l'augmentation générale de nos charges, nous avons dû augmenter légèrement notre tarif pour la toile que nous vous fournissons (+2%). Nous proposons aussi à partir du 1er janvier 2025 des boutons identiques à ceux que vous utilisez pour vos sacs. Nous espérons que nos produits vous apporteront encore en 2025 entière satisfaction. Je vous prie de croire en l'assurance de mes sentiments les meilleurs.</p>			
Serge TISSER			
Gérant de la société LA BELLE TOILE			
CONDITIONS DE VENTE - ANNEE 2025			
Prix de la toile	15 €	le m2	
Prix des boutons	170 €	le 1 000	
Minimum de commande	4 000 €		
Franco de port	10 000 €		
Frais de livraison	250 €		
Délai de livraison	30 jours		
Les conditions de règlement restent identiques : 25% à la commande et 75% à 45 jours.			

Le courrier du fournisseur LA MERCERIE (boutons)		
BEST SAC		
3 rue Stephen Hawking		
75012 PARIS		
		CAEN, le 10 décembre 2024
<u>A l'attention du service achat</u>		
Madame, Monsieur,		
<p>Vous trouverez ci-dessous les conditions de vente pour l'année 2025. Vous remarquerez que nous avons maintenu nos prix de 2024. Nous espérons que nos produits vous apporteront encore en 2025 entière satisfaction. L'équipe de la MERCERIE reste à votre disposition et vous souhaite une agréable journée.</p> <p>Suzanne EINSTEIN Gérante de la société LA MERCERIE</p>		
CONDITIONS DE VENTE - ANNEE 2025		
Prix des boutons	150 €	le 1 000
Minimum de commande	1 500 €	
Franco de port	5 000 €	
Frais de livraison	150 €	
Délai de livraison	10 jours	
Les conditions de règlement restent identiques : règlement à 30 jours date de livraison.		

Le courrier du fournisseur L'ECLAIR (fermetures éclair)		
BEST SAC		
3 rue Stephen Hawking		
75012 PARIS		
		MARSEILLE, le 10 décembre 2024
<u>A l'attention du service achat</u>		
Bonjour,		
<p>Vous trouverez ci-dessous les conditions de vente pour l'année 2025. Vous remarquerez que nous avons légèrement modifié nos prix par rapport à 2024. Nous espérons que nos produits vous apporteront encore en 2025 entière satisfaction. L'équipe de l'ECLAIR reste à votre disposition pour tout renseignement complémentaire et vous souhaite une agréable journée.</p> <p>Alain NEWTON Direction régionale Nord de la société L'ECLAIR SAS</p>		
CONDITIONS DE VENTE - ANNEE 2025		
Prix fermeture éclair	18 €	le 100
Minimum de commande	1 500 €	
Franco de port	3 000 €	
Frais de livraison	125 €	
Délai de livraison	15 jours	
Rappel tarif 2024 : 17,25 € pour 100 fermetures éclair		
Conditions de règlement : 45 jours date de livraison.		

Le courrier de proposition d'une machine à coudre (loyer)				
BEST SAC				
3 rue Stephen Hawking				
75012 PARIS				
				CRETEIL, le 10 novembre 2024
<u>A l'attention de Monsieur SAAD D.</u>				
Cher Monsieur,				
Suite à nos différents échanges, je vous prie de trouver ci-joint un devis de leasing pour les machines à coudre suivantes :				
- Modèle NA100B : cadence de 1,7 sac par heure. Loyer mensuel : 237,5 € HT (modèle que vous utilisez actuellement).				
- Modèle NS2500G : cadence de 2,5 sacs par heure. Loyer mensuel : 500 € HT.				
Conditions de règlement : le 30 de chaque mois.				
Notre offre est valable pendant 3 mois à compter de ce jour.				
Je reste à votre disposition et vous souhaite une agréable journée.				
Charles GALILEE				
Gérant de la société SA MAC FRANCE, Créteil				

Le courrier d'offre de référencement dans une chaîne de magasins				
BEST SAC				
3 rue Stephen Hawking				
75012 PARIS				
				LE TOUQUET, le 30 décembre 2024
<u>A l'attention de Monsieur SAAD D.</u>				
<p>Je te confirme que nous souhaitons commercialiser tes sacs dans nos 15 magasins à partir du mois de mars 2025.</p> <p>Cela représente un minimum d'approvisionnement de 500 sacs par mois sur l'année 2025. Pour les années suivantes, nous adapterons notre demande en fonction des résultats de la première année de commercialisation.</p> <p>Compte tenu de l'importance de notre engagement (5 000 sacs sur l'année 2025), je te demande de revoir ta dernière proposition de prix et de la ramener à 19,5 € HT / sac. Les sacs seront retirés dans tes locaux le dernier jour de chaque mois.</p> <p>Conditions de règlement : à 45 jours.</p> <p>Si cela te convient, merci de revenir vers moi au plus vite.</p> <p>Dans l'attente de ta décision, je te souhaite une heureuse fin d'année.</p> <p>Bien cordialement,</p> <p>Sophie LECLERCQ Direction des achats, les MAGASINS REUNIS (LMR)</p>				

Le mail de DENISE au sujet du développement du site e-commerce de BEST SAC		
De : Denise A <deniseA@best-sac.com>		
A : Saad D <saadD@best-sac.com>		
Date : 26-11-2024 16:00		
Objet : campagne ADWORDS		
Bonjour Saad,		
Comme convenu, voici mon analyse sur la campagne ADWORDS que nous avons menée et mes préconisations pour développer le chiffre d'affaires sur notre site e-commerce.		
En extrapolant les résultats obtenus sur un mois, nous pouvons vendre 120 sacs en plus par mois sur le site, ce qui représente une forte augmentation de notre activité de notre boutique e-commerce.		
A ta disposition pour en reparler.		
Denise		
Bilan de la campagne menée du 1 au 15 septembre 2024 :		
ADWORDS	Réalisé du 1 au 15 septembre 2024	Simulation sur un mois
Coût par clic	0,45 €	0,45 €
Nombre de clics	4 800	9 600
Coût marketing	2 160 €	4 320 €
Nombre de conversions	50	100
Taux de conversion MOYEN	2,31%	2,31%
Nombre de sacs vendus	60	120
Panier moyen	120 €	120 €
CA réalisé	6 000 €	12 000 €

Le courrier de Pole emploi pour une offre de personnel en CDI				
BEST SAC				
3 rue Stephen Hawking				
75012 PARIS				
				PARIS, le 15 décembre 2024
<u>A l'attention de Monsieur SAAD D.</u>				
Cher Monsieur,				
<p>Pour faire suite à votre demande, je vous confirme que nous avons du personnel qualifié, en temps plein ou en temps partiel, susceptible de répondre à vos attentes :</p>				
<p>- Couturières sur machine NS2500G. Le salaire brut de ces personnes que nous pouvons mettre à votre disposition dans le cadre d'un CDI est de 1 800 € par mois.</p>				
<p>- Couturières sur machine classique. Le salaire brut de ces personnes que nous pouvons mettre à votre disposition dans le cadre d'un CDI est de 1 500 € par mois.</p>				
<p>Ces rémunérations sont calculées sur une base de 1 600 heures travaillées par an.</p>				
<p>Par conséquent, comme vous me l'avez demandé :</p>				
<p>- Les charges sociales salariales représentent 23% de la rémunération brute;</p>				
<p>- Les charges sociales patronales représentent 42% de la rémunération brute.</p>				
<p>Je reste à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.</p>				
<p>Bien cordialement,</p>				
<p>Maxime DURAND Pole emploi Paris</p>				

Vous allez maintenant devoir :

- Intégrer dans votre compte d'exploitation les modifications inhérentes à certains achats (compte tenu des courriers de vos 3 fournisseurs de matières premières) ;
- Choisir le développement le plus rentable pour la société ;
- Vous assurer de votre capacité à financer votre croissance.

Pour vous aider dans votre démarche, voici une proposition de méthodologie à suivre.

Prévoir l'exploitation

- Actualiser le prix de fabrication d'un sac

L'entrepreneur doit intégrer dans la matrice de calcul du coût de fabrication, les tarifs 2025 des fournisseurs de matières premières (toile, boutons et fermetures éclair). Avant de faire cela, il convient d'estimer les besoins de matières premières en quantité pour la fabrication d'un sac à partir des données de 2024.

Tout au long de ce cas, vous allez devoir faire des simulations, modifier et ajuster des données. L'utilisation des formules EXCEL sur les tableurs est indispensable pour réaliser facilement l'exercice.

Avant d'intégrer les nouveaux tarifs des matières premières (tarifs 2025) dans la matrice de coût de fabrication, il est préférable de refaire cette matrice avec les quantités de matières premières nécessaires à la fabrication d'un sac sur la base de ce qui a été observé en 2024. Cela sera utile ensuite pour estimer le stock de matières premières disponibles au 31 décembre 2024 (à partir du montant indiqué dans la balance générale), prévoir les quantités à réapprovisionner, mais également mettre en place des indicateurs de consommation afin de réduire la perte sur ces produits.

- Premier trimestre 2025 : estimation des consommations de matières premières pour la fabrication d'un sac (base : réel 2024)

2024 : la détermination des matières premières en quantité pour la fabrication d'un sac						
Total 2024	92 126 €	17,32 €				
Montants en €	Total pour 5320 sacs	Unitaire	Prix d'achat 2024*	Consommation par sac	Unité d'œuvre	
Consommation toile	24 453 €	4,60 €	14,70 €	0,3127	m2 de toile	
Consommation fermetures éclair	994 €	0,19 €	0,1725 €	1,0831	Fermetures éclair	
Consommation boutons	5 335 €	1,00 €	0,15 €	6,6855	Boutons	
Masse salariale MOD	61 344 €	11,53 €	19,17 €	0,6015	Heures MOD	
			*15 x 0,98=14,7			
			Augmentation du prix de la toile de 2% entre 2025 et 2024.			
			Salaire horaire : 61 344 / 3 200=19,17			

Cela signifie que pour fabriquer un sac en 2024, il a fallu en moyenne 0,31 m² de toile, 1,09 fermeture éclair et 6,69 boutons. Ces montants sont obtenus à partir du montant total de matières premières consommées en 2024, du nombre de sacs fabriqués et des prix unitaires de chacune des matières premières fournis dans les courriers des fournisseurs annonçant les nouveaux tarifs pour 2025.

Ne pas obtenir des nombres entiers pour les fermetures éclair et les boutons signifie qu'il y a eu de la déperdition dans la fabrication des sacs.

- Actualisation de la matrice du coût de fabrication d'un sac à partir des quantités 2024 et des tarifs 2025

Le tableau actualisé du prix de fabrication d'un sac en 2025					
	Total prix de fabrication		17,65 €		17,78 €
Consommation par sac	Unité	Tarifs 2025 *	Prix de fabrication d'un sac *	Tarifs 2025 **	Prix de fabrication d'un sac **
0,3127	m2 de toile	15,00 €	4,690 €	15,00 €	4,69 €
1,0831	Fermetures éclair	0,18 €	0,195 €	0,18 €	0,195 €
6,6855	Boutons	0,15 €	1,003 €	0,17 €	1,14 €
0,6015	Heures de MOD	19,55 €	11,76 €	19,55 €	11,76 €
		19,55=1,02 x 19,17		** Fournisseur de boutons LA BELLE TOILE.	
		Augmentation de la masse salariale de la MOD de 2%.			
		* Fournisseur de boutons la MERCERIE.			

L'entreprise BEST SAC a le choix entre deux fournisseurs pour acheter ses boutons. Nous verrons au cours de la planification des approvisionnements quel fournisseur choisir.

Une augmentation de 2% de la masse salariale de la main d'œuvre directe (MOD) a été prise en compte dans le calcul du prix de fabrication d'un sac en 2025.

- Optimiser le tableau des prévisions de vente

Vous allez devoir revoir la présentation des prévisions de vente du premier trimestre 2025, en les valorisant et en estimant les quantités de matières premières et le temps de main d'œuvre nécessaires à la fabrication des sacs.

A partir des prévisions de vente établies par SAAD D., il est possible de réaliser un tableau synthétique permettant de connaître le prévisionnel de chiffre d'affaires, la marge sur coûts variables, mais aussi les besoins en matières premières et en personnel pour assurer la fabrication des sacs que l'on projette de vendre.

La matrice détaillée de la marge sur coûts variables du premier trimestre 2025

Prévisions de ventes par client (quantités)					Prévisions de ventes par client (CA)			
	TOTAL	441	443	443	TOTAL	19 202 €	19 150 €	19 285 €
CLIENTS	CANAL DE DISTRIBUTION	Janvier	Février	Mars	Prix de vente HT	Janvier	Février	Mars
Sac et cabas	Magasin	22	15	20	41,50 €	913 €	623 €	830 €
Gavroche Saint Raphaël	Magasin	15	10	10	41,50 €	623 €	415 €	415 €
ROBERT SARL	Grossiste	75	80	85	32,50 €	2 438 €	2 600 €	2 763 €
Alpha Sac	Magasin	17	12	12	41,50 €	706 €	498 €	498 €
Tout en Un	Magasin	12	12	21	41,50 €	498 €	498 €	872 €
Sac à Paris	Magasin	25	29	30	41,50 €	1 038 €	1 204 €	1 245 €
Cabas Chic	Grossiste	80	110	100	32,50 €	2 600 €	3 575 €	3 250 €
Costa Bravo	Grossiste	135	115	105	32,50 €	4 388 €	3 738 €	3 413 €
Particuliers	Site internet	60	60	60	100,00 €	6 000 €	6 000 €	6 000 €
Nombre de sacs vendus		441	443	443	Nombre total de sacs vendus			
Prix de vente particuliers	100,00 €	60	60	60	Répartition des ventes en quantités par circuit de distribution			
Prix de vente magasins	41,50 €	91	78	93				
Prix de vente grossistes	32,50 €	290	305	290				

Chiffre d'affaires par circuit de distribution			
	Janvier	Février	Mars
TOTAL Chiffre d'affaires	19 202 €	19 150 €	19 285 €
CA particuliers	6 000 €	6 000 €	6 000 €
CA magasins	3 777 €	3 237 €	3 860 €
CA grossistes	9 425 €	9 913 €	9 425 €

Coût de fabrication des sacs en 2025			
	Janvier	Février	Mars
TOTAL prix de fabrication	7 782 €	7 818 €	7 818 €
Prix de fabrication d'un sac			
Toile	4,690 €	2 068 €	2 078 €
Fermetures éclair	0,195 €	86 €	86 €
Boutons	1,003 €	442 €	444 €
MOD	11,759 €	5 186 €	5 209 €

Coût de distribution des sacs en 2025			
	Janvier	Février	Mars
TOTAL prix de distribution	724 €	713 €	728 €
Sous-traitance	724 €	713 €	728 €

	Janvier	Février	Mars
TOTAL prix de revient - Coûts variables	8 507 €	8 531 €	8 546 €

	Janvier	Février	Mars
Marge sur coûts variables	10 695 €	10 618 €	10 738 €
Taux de Marge sur coûts variables	55,7%	55,4%	55,7%

Besoins en matières premières et MOD en 2025 à partir des coûts de fabrication des sacs vendus			
	Janvier	Février	Mars
	Quantités	Quantités	Quantités
Toile (m2)	137,9	138,5	138,5
Fermetures éclair	477,7	479,8	479,8
Boutons	2 948,3	2 961,7	2 961,7
MOD (heures)	265,3	266,5	266,5

	Particuliers	Magasins	Grossistes
	3,25 €	2,15 €	1,15 €

- Choisir le scénario le plus rentable

Interrogez-vous, en tant qu'associé (même si minoritaire), sur la faisabilité des différents scénarios et retenez celui qui vous semble le plus rentable pour l'entreprise.

- SCENARIO 1 : référencer des sacs dans la chaîne de magasins « Les Magasins Réunis » ;
- SCENARIO 2 : développer l'activité e-commerce ;
- SCENARIO 3 : SCENARIO 1 + SCENARIO 2.

Avant de regarder les conséquences au niveau de la Contribution Produit de chacun des scénarios, intéressez-vous à la capacité de production de la TPE et définissez les besoins en main d'œuvre et en machines selon les différents scénarios.

Avant d'analyser ces scénarios, déterminons la capacité de production de BEST SAC, en fonction des différentes options : location de nouvelle(s) machine(s) et embauche d'une nouvelle couturière.

- Analyser la faisabilité des scénarios

La société fabrique tous ses sacs en interne. Avec les nouveaux scénarios, il faut se poser la question de sa capacité de production. Actuellement, 2 personnes assurent la fabrication de 5320 sacs par an (en 2024), avec deux machines à coudre (modèle classique NA100B) qui appartiennent à l'entreprise. Il y a de la place dans les locaux pour un poste de travail supplémentaire.

Il va donc falloir trouver la bonne formule (personnel et machine) pour répondre aux besoins de fabrication des trois scénarios.

- Définir le scénario le plus rentable

Nous allons déterminer la capacité de production en fonction des 3 scénarios et par la suite, nous calculerons la Contribution de chacun des scénarios retenus.

Analyse de la capacité de production en fonction des 3 scénarios pour le mois de février 2025								
Capacité de production des machines selon leur modèle								
Modèles	Cadence de production (sac/heure)	Nombre d'heures travaillées par an	Capacité de production annuelle	Capacité de production mensuelle				
Machine NA100B (immobilisation BEST SAC)	1,67	1 600	2 672	223				
Machine NA100B (leasing)	1,70	1 600	2 720	227				
Machine NS2500G (leasing)	2,50	1 600	4 000	333				
Détermination des équipements en fonction des hypothèses (ventes traditionnelles + ventes des différents scénarios)								
SCENARIOS	Prévisions de ventes normales	Prévisions de ventes additionnelles (hypothèses)	Nombre total de sacs à fabriquer	Machine NA100B	Machine NS2500G	Capacité de production totale	Surcapacité de production	EXPLICATIONS
Scénario 1 : chaîne de magasins (référencement)	443	500	943		3	1 000	57	La seule façon de répondre aux besoins de fabrication du scénario 1 est de disposer de 3 machines NS2500G. Cela implique le recrutement d'un nouveau salarié en MOD.
Scénario 2 : campagne ADWORDS Option 1	443	120	563		2	667	104	Pour le scénario 2, on retient l'option 1. L'option 2 supposerait en effet de n'utiliser la machine NA100B que 5 heures par mois. Par conséquent, la TPE n'a pas besoin de recruter une nouvelle couturière.
Scénario 2 : campagne ADWORDS Option 2	443	120	563	2	1	779	216	
Scénario 3 : S1 + S2	443	620	1 063					Il est impossible de répondre aux besoins de fabrication du scénario 3. Compte tenu des contraintes, la TPE ne peut en effet pas fabriquer plus de 1 000 sacs par mois.

- Scénario 1 : référencement des sacs dans une chaîne de magasins

Dans le scénario 1, la TPE prend trois machines NS2500G en leasing (soit une charge de 1 500€ par mois). Avec ces machines, la capacité de production est de 1 000 sacs par mois. Or, selon les prévisions de vente, le besoin en sacs est de 943 sur le mois de février 2025. Cela signifie que la nouvelle couturière sera embauchée en temps partiel. L'équivalent de 111 heures par mois se rajoute dans l'analyse du dirigeant. Il faudra rajouter cette réalité dans le compte d'exploitation du mois de février 2025. Le calcul de la Contribution sera impacté.

En effet, détaillons le calcul des 111 heures par mois. La surproduction théorique des sacs est de : $1\ 000 - 943 = 57$. On rapporte les 57 sacs aux 333 produits dans le mois avec cette machine, ce qui représente 17%. Cela signifie que la troisième machine sera utilisée à 83% de sa capacité et produira 277 sacs. Le temps de travail mensuel étant de 133 heures ($1\ 600 / 12$), le nouveau salarié sera embauché 83% de ce temps pour fabriquer les 277 sacs.

- Scénario 2 : développement de l'activité e-commerce (campagne ADWORDS)

Dans le scénario 2, la société n'embauche pas de nouvelle couturière, mais prend en leasing deux machines NS2500G, ce qui induit une charge de 1000€ par mois. Avec ces deux machines, la capacité de production est de 667 sacs. Or, il n'y a besoin que de 563 sacs (prévisions de vente). Le personnel étant embauché en CDI, à temps plein, vous devrez payer l'intégralité de leur salaire quelle que soit la production réalisée.

Nous allons voir l'impact de ces deux réalités économiques sur le tableau de Contribution du mois de février 2025.

Nous allons voir qu'avec le scénario 2, vous obtenez une contribution (ainsi qu'un taux de contribution) supérieure à celle obtenue avec le scénario 1. C'est donc le scénario 2 qu'il faut retenir.

Nous verrons ensemble, par la suite, les conséquences du scénario 2 sur vos approvisionnements, ainsi que sur votre BFR, car vous avez bien conscience qu'il va falloir financer l'achat de stock additionnel ainsi que le loyer des deux nouvelles machines.

Sur un plan financier et avant même de faire les calculs, vous êtes rassuré que le scénario 2 soit retenu, pour deux raisons : les ventes internet sont réglées comptant (contrairement au contrat avec « les Magasins Réunis » qui prévoyait un règlement à 45 jours) et avec le scénario 1, pour un chiffre d'affaires presque identique, il fallait vendre et donc fabriquer pratiquement 500 sacs en plus. Le scénario 1 aurait représenté un besoin de stock de matières premières beaucoup plus important qu'il aurait fallu financer.

Nous allons analyser, de manière opérationnelle, les contributions produits, pour chacun des 2 scénarios. Nous verrons ensuite si vous êtes en mesure de financer cette augmentation de l'activité générée avec le scénario 2.

Tableau de CONTRIBUTION pour le scénario 1 (mois de février 2025)					
Quantités vendues	943	60	78	305	500
Prix de vente HT		100,00 €	41,50 €	32,50 €	19,50 €
Données économiques	TOTAL	Particuliers (site internet)	Magasins	Grossistes	Magasins Réunis
Chiffre d'affaires par circuit de distribution	28 900 €	6 000 €	3 237 €	9 913 €	9 750 €
Charges variables	13 599 €	1 015 €	1 234 €	4 519 €	6 831 €
Masse salariale MOD (QUENTIN, ISABELLE et ETP à 83%)	7 334 €	467 €	607 €	2 372 €	3 888 €
Consommation toile	4 421 €	281 €	366 €	1 430 €	2 344 €
Consommation fermetures éclair	185 €	12 €	15 €	60 €	98 €
Consommation boutons	945 €	60 €	78 €	306 €	501 €
Frais de logistique	714 €	195 €	168 €	351 €	
Marge sur coûts variables	15 301 €	4 985 €	2 003 €	5 394 €	2 919 €
Taux de marge sur coûts variables	52,9%	83,1%	61,9%	54,4%	29,9%
Frais discrétionnaires	2 017 €	458 €	308 €	0 €	0 €
PLV magasins	308 €		308 €		
Publicité presse	1 250 €				
Publicité ADWORDS	458 €	458 €			
Frais fixes spécifiques	2 184 €	2 184 €	0 €	0 €	0 €
Masse salariale Webmaster (DENISE)	2 059 €	2 059 €			
Hébergement site internet	125 €	125 €			
Frais fixes de fabrication (location 3 machines NS2500G)	1 500 €				
Contribution	9 600 €	2 343 €	1 695 €	5 394 €	2 919 €
Taux de contribution	33,2%	39,0%	52,4%	54,4%	29,9%

Tableau de CONTRIBUTION pour le scénario 2 (mois de février 2025)				
Quantités vendues	563	180	78	305
Prix de vente HT		100,00 €	41,50 €	32,50 €
Données économiques	TOTAL	Particuliers (site internet)	Magasins	Grossistes
Chiffre d'affaires par circuit de distribution	31 150 €	18 000 €	3 237 €	9 913 €
Charges variables	9 633 €	3 312 €	1 349 €	4 972 €
Masse salariale MOD (QUENTIN, ISABELLE)	5 214 €	1 667 €	722 €	2 825 €
Consommation toile	2 640 €	844 €	366 €	1 430 €
Consommation fermetures éclair	110 €	35 €	15 €	60 €
Consommation boutons	565 €	181 €	78 €	306 €
Frais de logistique	1 104 €	585 €	168 €	351 €
Marge sur coûts variables	21 517 €	14 688 €	1 888 €	4 941 €
Taux de marge sur coûts variables	69,1%	81,6%	58,3%	49,8%
Frais discrétionnaires	6 337 €	4 778 €	308 €	0 €
PLV magasins	308 €		308 €	
Publicité presse	1 250 €			
Publicité ADWORDS	4 778 €	4 778 €		
Frais fixes spécifiques	2 184 €	2 184 €	0 €	0 €
Masse salariale Webmaster (DENISE)	2 059 €	2 059 €		
Hébergement site internet	125 €	125 €		
Frais fixes de fabrication (location 2 machines NS2500G)	1 000 €			
Contribution	11 996 €	7 726 €	1 580 €	4 941 €
Taux de contribution	38,5%	42,9%	48,8%	49,8%

Financer son activité

- Réaliser un compte d'exploitation mensualisé

Vous allez élaborer votre compte d'exploitation mensualisé sur les 3 premiers mois de l'année 2025, en considérant que vous appliquez le scénario retenu dès le mois de janvier 2025.

Nous avons choisi de développer l'activité e-commerce (scénario 2).

Pour établir votre compte d'exploitation mensualisé sur le premier trimestre de l'année 2025, il convient de :

- Partir des prévisions de ventes et d'en tirer votre chiffre d'affaires et les charges variables ;
- Ajouter ensuite les différents coûts fixes propres à la fabrication et au circuit de distribution ;
- Reconduire les frais généraux de 2024 en 2025 (sur ces frais, l'entrepreneur peut intégrer un pourcentage d'augmentation, en fonction de la conjoncture économique).

Le compte d'exploitation mensualisé du 1er trimestre 2025				
Circuit de distribution	Prix de vente HT			
Particuliers (site)	100,00 €			
Magasins	41,50 €			
Grossistes	32,50 €			
Circuit de distribution	TOTAL	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025
Prévisions de vente (totales)	1 687	561	563	563
Particuliers (site)	540	180	180	180
Magasins	262	91	78	93
Grossistes	885	290	305	290
Données économiques	TOTAL	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025
Chiffre d'affaires	93 636 €	31 202 €	31 150 €	31 285 €
Particuliers	54 000 €	18 000 €	18 000 €	18 000 €
Magasins	10 873 €	3 777 €	3 237 €	3 860 €
Grossistes	28 763 €	9 425 €	9 913 €	9 425 €
Charges variables	28 910 €	9 631 €	9 632 €	9 647 €
Masse salariale MOD (couture)	15 642 €	5 214 €	5 214 €	5 214 €
Consommation toile	7 910 €	2 630 €	2 640 €	2 640 €
Consommation fermetures éclair	330 €	110 €	110 €	110 €
Consommation boutons	1 693 €	563 €	565 €	565 €
Frais de logistique	3 335 €	1 114 €	1 103 €	1 118 €
Marge sur coûts variables	64 726 €	21 571 €	21 518 €	21 638 €
Taux de marge sur coûts variables	69,1%	69,1%	69,1%	69,2%
Frais discrétionnaires	19 008 €	6 336 €	6 336 €	6 336 €
PLV Magasins	924 €	308 €	308 €	308 €
Publicité Presse	3 750 €	1 250 €	1 250 €	1 250 €
Publicité ADWORDS (site)	14 334 €	4 778 €	4 778 €	4 778 €
Frais fixes spécifiques	6 552 €	2 184 €	2 184 €	2 184 €
Masse salariale Webmaster	6 177 €	2 059 €	2 059 €	2 059 €
Hebergement site	375 €	125 €	125 €	125 €
Frais fixes de fabrication (location 2 machines NS2500G)	3 000 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
CONTRIBUTION	36 166 €	12 051 €	11 998 €	12 118 €
Taux de contribution	38,6%	38,6%	38,5%	38,7%
Frais généraux	21 075 €	7 025 €	7 025 €	7 025 €
Masse salariale MOI (SAAD.D.)	8 946 €	2 982 €	2 982 €	2 982 €
Loyer	4 500 €	1 500 €	1 500 €	1 500 €
Téléphone et affranchissements	225 €	75 €	75 €	75 €
Assurance	201 €	67 €	67 €	67 €
Honoraires cabinet comptable	1 251 €	417 €	417 €	417 €
Achat petit équipement	876 €	292 €	292 €	292 €
Achat petit équipement informatique	450 €	150 €	150 €	150 €
Divers ports sur achats	624 €	208 €	208 €	208 €
Frais de déplacement	375 €	125 €	125 €	125 €
Frais bancaires	939 €	313 €	313 €	313 €
Taxes	63 €	21 €	21 €	21 €
Amortissements	2 625 €	875 €	875 €	875 €
RESULTAT D'EXPLOITATION	15 091 €	5 026 €	4 973 €	5 093 €

Dans ce compte d'exploitation mensualisé, vous constatez que le résultat d'exploitation est en forte augmentation par rapport à celui de l'année 2024 (15 091€ sur les trois premiers mois de l'année 2025, contre 1 052€ sur l'année 2024). Cela s'explique par la légère progression du taux de Contribution, qui est passé de 36% à 38,6%, mais surtout par l'augmentation du chiffre d'affaires (générée par le développement de l'activité e-commerce). Cette augmentation du chiffre d'affaires permet de couvrir une part plus importante des frais généraux.

- Planifier les approvisionnements

A partir du compte d'exploitation mensualisé et des contraintes de vos fournisseurs de matières premières, définissez vos approvisionnements pour le premier trimestre 2025.

Nous pouvons désormais déterminer et analyser nos achats de matières premières en fonction des contraintes des fournisseurs (franco de port, minimum de commande) et de notre politique d'approvisionnement (stock de sécurité notamment).

Pour calculer les besoins en approvisionnement de matières premières, le dirigeant peut établir un tableau de suivi des stocks pour chacune des matières premières utilisées dans la fabrication d'un sac.

Le tableau d'approvisionnement des matières premières du 1er trimestre 2025

TOILE			
Montant du stock dans la balance	7 500,00 €		
Données comptables	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025
Stock d'ouverture	510	335	511
Achats		352	
Consommations	175	176	176
Stock de fermeture	335	511	335
Prix du m2 de toile en 2024	14,71 €		Montant de la commande
Prix du m2 de toile en 2025	15,00 €		Frais de port
Minimum de commande	4 000 €		Ratio Frais de port / prix toile
Franco de port	10 000 €		
Frais de port	250 €		
Délai de livraison	30 jours		
Règlement : 25% à la commande / Solde à 45 jours			
FERMETURES ECLAIR			
Montant du stock dans la balance	300,00 €		
Données comptables	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025
Stock d'ouverture	1 739	1 128	8 848
Achats		8 333	
Consommations	611	613	613
Stock de fermeture	1 128	8 848	8 235
Prix d'une fermeture éclair en 2024	0,1725 €		Montant de la commande
Prix d'une fermeture éclair en 2025	0,18 €		Frais de port
Minimum de commande	1 500 €		Ratio Frais de port / prix fermetures éclair
Franco de port	3 000 €		
Frais de port	125 €		
Délai de livraison	15 jours		
Règlement : 45 jours			
BOUTONS			
Montant du stock dans la balance	1 750,00 €		
Données comptables	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025
Stock d'ouverture	11 667	7 913	14 147
Achats		10 000	
Consommations	3 753	3 767	3 767
Stock de fermeture	7 913	14 147	10 380
Prix d'un bouton en 2024	0,15 €		Montant de la commande
Prix d'un bouton en 2025	0,15 €		Frais de port
Minimum de commande	1 500 €		Ratio Frais de port / prix boutons
Franco de port	5 000 €		Ratio Frais de port / prix boutons
Frais de port	150 €		LA BELLE TOILE : 250 / 1 700
Délai de livraison	10 jours		
Règlement : 30 jours			

Ces tableaux des approvisionnements de matières premières permettent de déterminer les achats à effectuer au cours du premier trimestre 2025. Ils apportent au dirigeant deux informations :

- Vous n'atteignez le franco de port pour aucun approvisionnement de matières premières. Vous allez donc devoir payer des frais de port. Il est possible de réintégrer ces frais de port dans le coût de fabrication de votre compte d'exploitation ;
- L'offre du fournisseur LA BELLE TOILE concernant les boutons n'est pas intéressante. La différence de prix (0,17€ vs 0,15€) est plus importante que les frais de port que vous facture le fournisseur LA MERCERIE, à chaque livraison.

- Effectuer un prévisionnel de trésorerie

Faites votre prévisionnel de trésorerie sur les 3 premiers mois de l'année 2025, afin de vous assurer que vous êtes en mesure de financer votre croissance.

Le prévisionnel des encaissements du 1er trimestre 2025

Pour l'encaissement des créances clients de 2024, il faut se référer à la balance âgée des clients de 2024.

Par prudence, on ne prend pas en compte dans le prévisionnel des encaissements la créance de 3 500€ sur la société ALPHA (créance échue depuis plus de 60 jours).

RAPPEL : pour 2025, les magasins règlent à 30 jours fin de mois, les grossistes à 45 jours fin de mois. Les particuliers paient le jour de la commande.

CLIENTS	CA			Encaissements			Créances
	CA HT	TVA	CA TTC	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Créances clients 2024			26 700 €	19 700 €	7 000 €		
Janvier 2025	31 202 €	6 240 €	37 442 €	21 600 €	4 532 €	11 310 €	
Février 2025	31 150 €	6 230 €	37 380 €		21 600 €	3 884 €	11 895 €
Mars 2025	31 285 €	6 257 €	37 542 €			21 600 €	15 941 €
TOTAL ENCAISSEMENTS				41 300 €	33 132 €	36 794 €	27 836 €

Le prévisionnel des décaissements du 1er trimestre 2025

Pour les décaissements de 2024, il faut se référer à la balance âgée des fournisseurs de 2024.
On prend en compte dans le prévisionnel des décaissements les délais de paiement de chacun des fournisseurs.

Fournisseurs Matières premières (Toile, fermetures éclair, boutons)	Dettes			Décaissements			Dettes
	Dettes HT	TVA	Dettes TTC	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Dettes fournisseurs 2024			14 200 €	14 200 €			
Janvier 2025		0 €	0 €				
Février 2025	8 805 €	1 761 €	10 566 €		1 659 €	1 980 €	6 927 €
Mars 2025		0 €	0 €				
TOTAL DECAISSEMENTS				14 200 €	1 659 €	1 980 €	6 927 €
Fournisseur Sous-traitance C&D (distribution)	Dettes			Décaissements			Dettes
	Dettes HT	TVA	Dettes TTC	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Dettes fournisseur 2024			1 200 €	1 200 €			
Janvier 2025	1 114 €	223 €	1 337 €	1 337 €			
Février 2025	1 103 €	221 €	1 324 €		1 324 €		
Mars 2025	1 118 €	224 €	1 342 €			1 342 €	
TOTAL DECAISSEMENTS				2 537 €	1 324 €	1 342 €	0 €

Frais discrétionnaires Fournisseur Info.com + communication, pub	Dettes			Décaissements			Dettes
	Dettes HT	TVA	Dettes TTC	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Dettes fournisseur 2024			4 500 €		4 500 €		
Janvier 2025	6 337 €	1 267 €	7 604 €	5 734 €	1 870 €		
Février 2025	6 337 €	1 267 €	7 604 €		5 734 €	1 870 €	
Mars 2025	6 337 €	1 267 €	7 604 €			5 734 €	1 870 €
TOTAL DECAISSEMENTS				5 734 €	12 104 €	7 604 €	1 870 €
Frais spécifiques (hébergement site internet)	Dettes			Décaissements			Dettes
	Dettes HT	TVA	Dettes TTC	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Dettes fournisseur 2024							
Janvier 2025	125 €	25 €	150 €	150 €			
Février 2025	125 €	25 €	150 €		150 €		
Mars 2025	125 €	25 €	150 €			150 €	
TOTAL DECAISSEMENTS				150 €	150 €	150 €	0 €
Frais fixes fabrication (location machines)	Dettes			Décaissements			Dettes
	Dettes HT	TVA	Dettes TTC	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Dettes fournisseur 2024							
Janvier 2025	1 000 €	200 €	1 200 €	1 200 €			
Février 2025	1 000 €	200 €	1 200 €		1 200 €		
Mars 2025	1 000 €	200 €	1 200 €			1 200 €	
TOTAL DECAISSEMENTS				1 200 €	1 200 €	1 200 €	0 €

L'équilibre global et la gestion d'une PME aujourd'hui : de la création à l'expansion

Loyer	Dettes			Décaissements			Dettes
	Dettes HT	TVA	Dettes TTC	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Dettes fournisseur 2024							
Janvier 2025	1 500 €	300 €	1 800 €	1 800 €			
Février 2025	1 500 €	300 €	1 800 €		1 800 €		
Mars 2025	1 500 €	300 €	1 800 €			1 800 €	
TOTAL DECAISSEMENTS				1 800 €	1 800 €	1 800 €	0 €
Téléphone - affranchissements	Dettes			Décaissements			Dettes
	Dettes HT	TVA	Dettes TTC	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Dettes fournisseur 2024							
Janvier 2025	75 €	15 €	90 €	90 €			
Février 2025	75 €	15 €	90 €		90 €		
Mars 2025	75 €	15 €	90 €			90 €	
TOTAL DECAISSEMENTS				90 €	90 €	90 €	0 €
Honoraires -cabinet comptable	Dettes			Décaissements			Dettes
	Dettes HT	TVA	Dettes TTC	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Dettes fournisseur 2024							
Janvier 2025	417 €	83 €	500 €	500 €			
Février 2025	417 €	83 €	500 €		500 €		
Mars 2025	417 €	83 €	500 €			500 €	
TOTAL DECAISSEMENTS				500 €	500 €	500 €	0 €

Achats petits équipements	Dettes			Décaissements			Dettes
	Dettes HT	TVA	Dettes TTC	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Dettes fournisseur 2024							
Janvier 2025	442 €	88 €	530 €	530 €			
Février 2025	442 €	88 €	530 €		530 €		
Mars 2025	442 €	88 €	530 €			530 €	
TOTAL DECAISSEMENTS				530 €	530 €	530 €	0 €
Ports sur achats	Dettes			Décaissements			Dettes
	Dettes HT	TVA	Dettes TTC	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Dettes fournisseur 2024							
Janvier 2025	208 €	42 €	250 €	250 €			
Février 2025	208 €	42 €	250 €		250 €		
Mars 2025	208 €	42 €	250 €			250 €	
TOTAL DECAISSEMENTS				250 €	250 €	250 €	0 €
Frais de déplacement	Dettes			Décaissements			Dettes
	Dettes HT	TVA	Dettes TTC	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Dettes Notes de frais 2024			1 254 €	1 254 €			
Janvier 2025	125 €	25 €	150 €		150 €		
Février 2025	125 €	25 €	150 €			150 €	
Mars 2025	125 €	25 €	150 €				150 €
TOTAL DECAISSEMENTS				1 254 €	150 €	150 €	150 €

L'équilibre global et la gestion d'une PME aujourd'hui : de la création à l'expansion

Frais bancaires	Dettes			Décaissements			Dettes
	Dettes HT	TVA	Dettes TTC	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Dettes 2024							
Janvier 2025	313 €	Exonérée	313 €	313 €			
Février 2025	313 €	Exonérée	313 €		313 €		
Mars 2025	313 €	Exonérée	313 €			313 €	
TOTAL DECAISSEMENTS				313 €	313 €	313 €	0 €
L'assurance et les taxes sont payées en octobre de chaque année.							
Masse salariale	Dettes			Décaissements			Dettes
	Salaires nets	Charges sociales	Masse salariale	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Dettes 2024							
Janvier 2025	5 872 €	4 384 €	10 256 €	5 872 €			4 384 €
Février 2025	5 872 €	4 384 €	10 256 €		5 872 €		4 384 €
Mars 2025	5 872 €	4 384 €	10 256 €			5 872 €	4 384 €
TOTAL DECAISSEMENTS				5 872 €	5 872 €	5 872 €	13 152 €
<p>Les salaires nets sont payés avant le 30 de chaque mois. La déclaration des charges sociales se fait tous les trimestres.</p>							

Acquisitions immobilisations	Dettes			Décaissements			Dettes
	Dettes HT	TVA	Dettes TTC	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	
Dettes 2024							
Janvier 2025	AUCUNE ACQUISITION D'IMMOBILISATION SUR LA PERIODE.						
Février 2025							
Mars 2025							
TOTAL DECAISSEMENTS				0 €	0 €	0 €	0 €
				Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	Dettes
TOTAL DECAISSEMENTS				34 430 €	25 942 €	21 781 €	22 099 €

Le prévisionnel de TVA du 1er trimestre 2025				
TVA	BILAN 2024	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025
TVA collectée	12 547 €	6 240 €	6 230 €	6 257 €
TVA déductible	8 825 €	2 268 €	4 027 €	2 269 €
Solde TVA	3 722 €	3 972 €	2 203 €	3 988 €
Crédit de TVA	1 200 €			
TVA à payer	2 522 €	3 972 €	2 203 €	3 988 €

Le prévisionnel de trésorerie du 1er trimestre 2025				
Trésorerie	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	Solde
Solde début de mois	-2 250 €	2 098 €	5 316 €	18 126 €
Encaissements	41 300 €	33 132 €	36 794 €	27 836 €
Décaissements	34 430 €	25 942 €	21 781 €	22 099 €
TVA à payer	2 522 €	3 972 €	2 203 €	3 988 €
Solde fin de mois	2 098 €	5 316 €	18 126 €	19 875 €

Votre prévisionnel de trésorerie montre que vous parvenez parfaitement à financer votre croissance d'activité. Avec ce développement des ventes sur votre boutique e-commerce, votre BFR s'est en effet amélioré puisque vous allez percevoir le règlement des sacs vendus sur votre site internet avant de régler les salaires de votre personnel et les fournisseurs de vos matières premières.

Améliorer la performance

Pour terminer, réfléchissez aux actions à mener pour **améliorer votre rentabilité** : analyser la déperdition des matières premières afin de la réduire, profiter de l'amélioration de la productivité de la main d'œuvre directe (MOD) pour lui confier d'autres missions, contrôler vos charges afin d'optimiser votre résultat...

Pour améliorer la performance de votre société, vous pouvez agir sur plusieurs domaines :

- **La fabrication** : en mettant en place des indicateurs permettant de suivre la déperdition sur la toile, les fermetures éclair et les boutons. Pour cela, il convient de déterminer une consommation standard (théorique) de matières premières par sac, de suivre les écarts entre le réel et le standard et de sensibiliser le personnel (main d'œuvre directe).
- **La productivité de la MOD** : vous savez que le personnel ne fabrique que 84% de ce qu'il peut fabriquer avec les nouvelles machines. Vous avez donc soit la possibilité d'augmenter la production et de trouver de nouveaux clients, soit d'utiliser votre personnel de MOD pour d'autres missions (préparation et expédition de certaines commandes par exemple).
- **Le suivi de vos frais bancaires et de vos frais de port** : en les suivant, vous parviendrez sûrement à les réduire et à améliorer d'autant votre résultat.
- **L'optimisation de votre excédent de trésorerie** : l'idéal est de le placer sur un compte professionnel rémunéré ou encore de l'utiliser pour régler de manière anticipée les fournisseurs qui accordent un escompte en cas de règlement anticipé.

II.6. PME : adopter les normes comptables internationales IFRS ou pas ?

II.6.1. Principes généraux- théorie : les normes IFRS en 2024 et perspectives, gouvernance mondiale ?

Les normes IFRS (anciennement appelées IAS) sont les normes comptables internationales mises en place depuis 2005 et publiées par l'IASB. Elles sont en constante évolution. Nous allons évoquer les nouveautés en vigueur pour l'année 2024 ainsi que les modifications ou normes prévues à l'horizon 2025.

Quelques rappels concernant les normes IFRS
--

Quelles sociétés doivent respecter les normes IFRS ?

Les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) sont des normes internationales d'information financière. Elles permettent d'homogénéiser la présentation des documents comptables. Les sociétés européennes cotées en bourse sur un marché réglementé (type Euronext) sont dans l'obligation, depuis le 1er janvier 2005, de présenter des comptes consolidés en application des normes IFRS. Pour les autres sociétés, ces normes peuvent être appliquées de manière facultative.

Précisons par ailleurs qu'il existe un référentiel simplifié « Référentiel IFRS entités privées » destiné aux PME.

Quels sont les principes majeurs en IFRS ?

Les normes IFRS respectent les principes suivants :

- une information en priorité destinée aux investisseurs ;
- prééminence de la réalité économique sur la forme juridique (« Substance over form ») ;
- concept de juste valeur ;
- approche bilancielle (priorité du bilan sur le compte de résultat) ;
- principe de neutralité ;
- principe de prudence ;
- une place importante est laissée à l'interprétation.

Quelles sont les normes IFRS ?

On dénombre à ce jour 16 normes IFRS en vigueur (en plus des normes IAS, ou International Accounting Standards, toujours applicables). Voici la liste des normes IFRS :

- IFRS 1 : première adoption des Normes internationales d'information financière ;
- IFRS 2 : paiements fondés sur des actions ;
- IFRS 3 : regroupements d'entreprises ;
- IFRS 5 : actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ;
- IFRS 6 : exploration et évaluation de ressources minérales ;
- IFRS 7 : instruments financiers : divulgations ;
- IFRS 8 : secteurs opérationnels ;
- IFRS 9 : instruments financiers ;
- IFRS 10 : états financiers consolidés ;
- IFRS 11 : partenariats ;
- IFRS 12 : divulgation des intérêts des autres entités ;
- IFRS 13 : évaluation de la juste valeur ;
- IFRS 14 : comptes de report réglementaire ;
- IFRS 15 : revenus des contrats avec les clients ;
- IFRS 16 : contrats de location ;
- IFRS 17 : contrats d'assurance (nouvelle norme IFRS entrée en vigueur en 2023 et qui remplace IFRS 4).

On dénombre actuellement 28 normes IAS toujours en application.

Normes IFRS 2024 : quelles nouveautés ?

- IAS 1 : présentation des états financiers

La norme IAS 1 régit la structure et le contenu des états financiers des entreprises respectant les normes IFRS.

L'Union européenne a adopté plusieurs amendements qui s'appliquent à partir des exercices ouverts le 1er janvier 2024. **Les modifications portent sur le classement en passif courant ou non courant des emprunts assortis de clauses restrictives (covenants).**

Selon ces amendements, pour qu'une dette soit considérée comme non courante, l'entreprise doit avoir le droit de différer son paiement d'au moins douze mois. Les clauses à prendre en compte pour déterminer cette classification sont uniquement celles qui doivent être respectées à la date de clôture ou avant.

Afin de fournir une meilleure information aux investisseurs, la norme précise aussi désormais les données à fournir sur ce sujet dans l'annexe.

- IFRS 16 : contrats de location

Dans le référentiel, IFRS 16 « contrats de location » est la norme qui renseigne sur le traitement comptable des contrats de location et de crédit-bail. Elle évoque aussi bien la comptabilisation du côté du preneur que du côté du bailleur.

La norme est complétée pour préciser la méthode que doit mettre en œuvre le vendeur-preneur pour réaliser l'évaluation d'une opération de cession-bail après la date de transaction.

Le nouvel amendement clarifie en particulier les opérations de cessions-bail avec versement de loyers variables. Lorsque la cession-bail est considérée comme une vente, chez le vendeur-preneur un droit d'utilisation est constaté à l'actif tandis qu'une dette de loyers est enregistrée au passif.

L'amendement n'impose pas de méthode d'évaluation de ces deux éléments. Cependant, leur évaluation ultérieure ne doit pas aboutir à la comptabilisation d'une perte ou d'un gain relatif à la quote-part de droit d'utilisation du vendeur-preneur.

- IAS 7 : Tableaux des flux de trésorerie et IFRS 7 : Instruments financiers, informations à fournir

La norme IAS 7 impose l'intégration d'un tableau de flux de trésorerie dans les états financiers des entreprises.

IFRS 7 détaille les informations qui doivent être renseignées dans les états de synthèse concernant les instruments financiers et les risques qui y sont associés. Pour information, un instrument financier se définit comme tel : c'est un contrat qui constitue un actif financier pour une des parties et un passif financier ou un instrument de capitaux propres pour l'autre (définition de l'IAS 32).

Des amendements concernant l'affacturage inversé ont été publiés en 2023 par l'IASB (International Accounting Standards Board). Ils prévoient que de nouvelles informations, qualitatives et quantitatives, devront être fournies par rapport à ces opérations. Ces amendements devaient s'appliquer à partir des exercices ouverts le 1er janvier 2024 (sous réserve qu'ils soient adoptés par l'UE).

<p>Des changements à venir pour 2025 : IAS 21 – effets des variations des cours de monnaies étrangères</p>

Des amendements à cette norme ont été publiés en 2023 par l'IASB. Ils s'appliqueront à compter du 1er janvier 2025 (sous réserve de leur adoption par l'UE). **Ils précisent la méthode à employer lorsqu'un taux de change spot (à date de transaction) n'est pas disponible.**

II.6.2. Cas pratique : la gestion et la mise en place des normes IFRS dans toutes les PME en 2025 ? Travail réalisé avec un ami, aujourd'hui expert-comptable

Résumé des enjeux économiques

Normes IFRS pour PME : avantage ou handicap pour les PME françaises dans le contexte économique actuel ?

En 2009, l'IASB a publié un nouveau référentiel de normes comptables internationales, appelé IFRS pour PME. Ce travail fait suite aux demandes et aux besoins de PME du monde entier, de plus en plus concernées par des problématiques liées à la mondialisation. L'objectif de notre analyse a été de chercher à comprendre si ce référentiel pouvait être la solution répondant aux besoins des dirigeants de PME.

Il faut d'abord comprendre pourquoi un référentiel international commun à toutes les PME est sollicité.

Le contexte économique en est la principale raison. La crise économique et la création de l'Union Européenne mettent les PME françaises en compétition avec des PME étrangères qui viennent sur le marché français. Elles ne peuvent donc plus se satisfaire d'un marché régional. Il en est de même pour la recherche de financements, la recherche de capitaux et d'investisseurs étrangers deviennent nécessaire face aux réticences des banques françaises à prêter aux PME. Enfin, les entreprises sont amenées à développer leur approvisionnement auprès de fournisseurs étrangers. Pour répondre à ces besoins, la création et l'utilisation d'un référentiel commun semblent indispensables, que ce soit pour l'obtention de contrats avec des tiers ou pour présenter des états financiers à des investisseurs. Ce référentiel est également demandé par les PME faisant partie d'un groupe visé par l'obligation de consolider les comptes selon les normes IFRS.

Néanmoins, de nombreux freins viennent remettre en cause l'utilisation du référentiel créé par l'IASB. Dans un premier temps, des critiques sont apparues quant à l'influence anglo-saxonne sur ce référentiel. Cette nouvelle philosophie comptable, basée sur une vision économique, n'est pas en adéquation avec la vision patrimoniale que suppose le PCG.

Au niveau français, la comptabilité permet de calculer l'impôt dû. La mise en place de ce référentiel pose le problème de revoir tout le système fiscal d'impôt sur les bénéfices.

Les destinataires du référentiel IFRS pour PME sont principalement l'investisseur et le créancier. Ceci s'oppose aux besoins réels d'une PME dont l'information est créée pour la direction fiscale, les banques et les actionnaires. Enfin, la situation des PME ne leur permet pas de mettre en place un référentiel aussi coûteux et complexe. Il peut être très difficile pour elles de former des gens à un système aussi nouveau.

Pour nous faire notre propre opinion de l'impact réel de la mise en place du référentiel, nous avons décidé d'instaurer ce référentiel dans une entreprise selon 2 hypothèses. Dans un premier temps, l'entreprise rencontre des difficultés économiques et financières, puis dans un second temps, l'entreprise est dans une situation plus stable (selon le point de vue d'une comptabilité PCG).

Le premier constat que nous avons fait est la véracité de l'argument selon lequel les normes IFRS pour PME sont encore trop complexes pour les mettre en place dans des petites structures. Bien que nous soyons deux étudiants formés en comptabilité générale et aux normes IFRS, l'interprétation des normes nous a semblée vraiment très délicate et sujette à de nombreuses confusions et interrogations (par exemple pour le montant à comptabiliser en dettes, l'impôt différé, les immeubles de placements...)

Dans nos deux hypothèses, la situation de l'entreprise s'est globalement détériorée. Nous ne pouvons pas encore conclure que cela serait le cas pour toutes les PME, mais nous pouvons d'ores et déjà constater la volatilité de la situation d'un référentiel à l'autre. Cela va apporter des difficultés supplémentaires de gestion pour le manager notamment pour la prévision des risques et l'interprétation des indicateurs.

La méthode de comptabilisation des dettes va entraîner la vision d'une entreprise plus endettée. Cela va à l'encontre de l'objectif initial de recherche de fonds auprès des banques et des investisseurs étrangers qui ne voudront pas investir dans une entreprise paraissant déjà très endettée.

Nous avons d'autres interrogations, telles que la création d'un impôt qui devient négatif et de la prise en compte de ce montant par l'administration fiscale.

A l'heure actuelle, le référentiel ne semble pas encore convenir pour nos PME bien que la démarche de l'IASB ait été motivée par des besoins réels. Ceci permet d'expliquer pourquoi personne n'a encore recommandé l'utilisation de ce référentiel dans les entreprises. Néanmoins, il semble indispensable dans les années à venir de trouver une solution à l'hétérogénéité des comptabilités à l'heure de la mondialisation.

Intérêts des normes IFRS

La gestion et la mise en place des normes IFRS impliquent :

- **Nouveaux enjeux pour la profession : nouveau modèle comptable en entreprise**
 - **formations des comptables**
Connaître les méthodes d'évaluation et de comptabilisation, savoir lire des états financiers en IFRS.
 - **Changement de vision (vision économique vs vision patrimoniale pour le PCG)**

Le PCG renvoie au droit comptable des sociétés (rigueur, avec un plan comptable), alors que les normes IFRS renvoient à de l'information financière en général.
 - **Impact sur le management (vision anglo-saxonne)**
Suivi des projets (permet d'apprécier les efforts fournis) –feedbacks anglo-saxons (permet d'aborder le problème sous plusieurs angles pour apporter une solution).
- **Contexte de mondialisation de l'économie**: concerne de plus en plus les PME.
 - Pour faire face à la concurrence, il est nécessaire d'acquérir de nouvelles parts de marché à l'étranger.
Les PME doivent s'adapter aux exigences de leurs clients, qui s'appuient sur des comptes qu'ils ont appris à analyser. Les normes IFRS pour PME permettraient donc de mieux négocier et de trouver de nouveaux investisseurs.
- **Mesurer l'utilité de la mise en place du référentiel dans les PME (simulation)**
 - Dans une société en difficulté
 - Dans une société saine
- **Intérêt personnel : possibilité de poursuivre vers l'expertise comptable ?**
 - Opportunité de se spécialiser dans les normes IFRS pour PME.

Réponse : avantages / freins à la mise en place

AVANTAGES

- **Besoin de financement externe**
Les marchés financiers constituent un levier puissant de croissance.
- **S'ouvrir aux marchés internationaux : nécessité de clarté dans l'information financière.** Valorisation de la PME plus fidèle à la réalité économique. Dans le PCG, la valorisation est complexe.
- **Remontée des informations vers le siège dans les groupes devant consolider en IFRS**
- **Angle d'analyse économique plutôt que patrimonial.**

FREINS

- **Changement de philosophie comptable**

PCG : aspects juridiques et fiscaux.

Normes IFRS PME : prééminence du fond sur la forme. Pour la comptabilité française, la forme des pièces comptables est importante. Les IFRS, d'influence anglo-saxonne, retiennent principalement le fond des opérations pour leur intégration dans les états financiers.

Malgré les points positifs d'un angle d'analyse économique, il y a un risque d'instabilité du référentiel, d'où un impact sur la qualité des états financiers. Les PME n'ont pas les moyens humains et financiers de suivre en permanence l'interprétation et l'évolution des normes.

- **Coût pour les entreprises ayant déjà à faire face à des difficultés économiques**
Crise de trésorerie que connaissent certaines PME : mauvaise gestion du BFR. Les ventes augmentent moins vite que le BFR. Les délais de paiement aux fournisseurs sont plus courts que les délais de paiement accordés aux clients.
Processus coûteux (coûts des formations, coûts de mise en place des SI) et long (1 an).
- **Trop complexes pour des petites structures**
Les coûts historiques sont très peu appliqués dans les IFRS PME, au profit de la méthode de la juste valeur (le système comptable anglo-saxon étant tourné vers l'avenir).
Ceci impliquera pour les comptes la mise en place de méthodes de calcul de ces justes valeurs. D'où des évaluations coûteuses.
La valeur des actifs financiers et des dettes est indexée sur l'évolution des marchés financiers. Il y a un ajustement tous les ans, quelles que soient les fluctuations.
D'où une volatilité des états financiers et une mauvaise orientation du bilan et du résultat.
De plus, la comptabilisation de certains modes de financement est jugée trop complexe (contrats de location-financement...).

L'IASB a adapté ces normes pour les PME, sur la base du rapport coût/avantages. Mais, certaines PME jugent insuffisantes les simplifications apportées aux FULL IFRS (en dehors de la prise en compte de 2 catégories d'actifs financiers au lieu de 4).

- **Impacts sur les économies nationales (environ 95% des entreprises sont des PME) et la fiscalité**

Les règles de détermination des bases de l'impôt sur les bénéfices dépendent des règles comptables. Les règles fiscales imposent certaines comptabilisations sous peine de se voir privé de droits à déduction de charges.

L'approche des IFRS tranche complètement avec les règles fiscales car celles-ci sont traitées à part. Le calcul de l'impôt sur les bénéfices est fait en dehors des états financiers et de la comptabilité, ce qui impliquera en France une réforme importante de l'approche fiscale et de sa corrélation avec la comptabilité.

La base d'imposition des PME est donc changée. Le risque est une volatilité de recettes fiscales : frein pour l'Etat.

- **Le destinataire de l'information visé par le nouveau référentiel n'est pas en adéquation avec les besoins des PME.**

Destinataires de l'information pour le PCG : directions fiscales pour déterminer l'impôt, banques, clients, fournisseurs.

Destinataires de l'information pour les IFRS PME : investisseurs, créanciers, tiers. Besoins du management moins pris en compte dans une PME : CDR moins important (vs bilan) (donc la formation du résultat est moins claire) dans les IFRS PME.

Dans une PME, il y a moins de contre-pouvoirs que dans une société cotée. D'où un risque de dérive de l'information financière.

- **Les normes IFRS ne comportent qu'un seul référentiel qu'il faut appliquer dans son intégralité.** Les normes françaises comportent quant à elles deux référentiels, un pour les comptes sociaux et un pour les comptes consolidés. Tandis que les normes IFRS ne feront pas de différence de méthode entre des comptes sociaux et consolidés, l'application des deux référentiels en France conduit à des écarts surprenants et des divergences difficilement compréhensibles.

Conclusion : l'hétérogénéité des PME françaises est un véritable frein à l'adoption des normes IFRS pour PME. La mise en place implique des hypothèses (optimisme, risque que le dirigeant est prêt à prendre). Les hypothèses diffèrent selon l'environnement économique de la PME (impacts sur l'actualisation des provisions et la durée d'amortissement). D'où une comparaison des PME très complexe, pourtant c'était l'objectif du référentiel international. Il y a trop de divergences entre les PME, adopter plusieurs référentiels est contraire à l'objectif d'harmonisation des comptes des PME à l'échelle européenne.

Conclusions de mon analyse sur la mise en place et la gestion des normes comptables IFRS au sein des PME françaises, dans le contexte économique actuel

Avantages et freins

Avantages

- Besoin de financement externe
- S'ouvrir aux marchés étrangers : tiers étrangers ayant besoin d'une information financière qu'ils peuvent comprendre
- Pour la remontée d'informations vers le siège dans les groupes ayant à consolider en IFRS
- Nouveau point de vue sur la situation des entreprises (économique plutôt que patrimonial)

Handicaps

- Changement de philosophie comptable
- Coût pour les entreprises ayant déjà à faire face à des problèmes économiques
- Trop complexes pour des petites structures
- Impacts sur des économies nationales et la fiscalité
- Le destinataire de l'information visé par le nouveau référentiel n'est pas en adéquation avec les besoins d'une PME

3

Conclusion pratique vs théorie

- Simulation de mise en place du référentiel pour les PME dans 2 situations :
 - Entreprise en difficulté
 - Entreprise saine
- Conclusion de ce projet :
 - Pour les 2 entreprises: la structure du passif est largement modifiée, l'endettement semble avoir une place plus importante
Contradiction avec l'objectif initial de recherche de fonds
 - Normes très complexes à interpréter
 - Volatilité de la situation de l'entreprise
 - Management compliqué car pas adapté à cette vision de l'entreprise (techniques de gestion...)

4

Elément d'actualité

La création d'un référentiel commun ne peut-elle pas favoriser la création de PME Européennes et renforcer l'Union Européenne dans ce contexte de crise économique ?

5

Conclusion générale

Apports personnels de mon analyse :

- Comprendre les méthodes d'évaluation et de comptabilisation de ce référentiel : passage du PCG aux normes IFRS pour PME
- Analyser le retour sur investissement de la mise en place des normes IFRS pour PME
- Comprendre l'impact du changement de référentiel : changement de vision que l'on a de l'entreprise, management compliqué, situation volatile

Utilisation possible de mon analyse :

- Etudiants :
 - Pourquoi les normes IFRS pour PME ne sont-elles pas appliquées?
 - Aide à l'interprétation des normes
 - Base pour un mémoire portant sur les améliorations à apporter aux IFRS
- Dirigeants de PME: que peut-apporter la mise en place des IFRS dans l'entreprise?
- Comptables: support de mise en place et exemple d'interprétation des normes

6

PARTIE 3 : CAS PRATIQUE

- Analyse financière et opérationnelle des EDITIONS VERONE
- Etude du marché de l'édition : analyse stratégique, vision actuelle et projections



Trésorerie



Trésorerie → Solvabilité



Résultat → Rentabilité





**VISION GLOBALE
CONTROLE DE GESTION –
ANALYSE FINANCIERE
EDITIONS VERONE**

Années 2023-2022

**ANALYSES – CONSEILS -
PROJECTIONS**

Travail réalisé en décembre 2024

Miara Michaël

SOMMAIRE

- I **Présentation des éditions Vérone et positionnement sectoriel**
- II **Analyse de l'activité**
- III **Analyse de la santé financière**
- IV **Ratios liés à la santé financière**
- V **Evolution de la valeur de l'action**
- VI **Synthèse : points forts et points faibles**
- VII **Bibliographie et annexes**

I

Présentation des Editions Vérone - positionnement sectoriel

La société est un acteur majeur du marché de l'édition de livres. Elle est située à Paris.

Sa mission est de **publier** les livres et d'assurer leur **distribution**. Son objet est donc la prestation de services (prestations intellectuelles).

La société travaille avec le distributeur spécialisé Hachette Distribution (groupe d'édition français de la SCA Lagardère) et des sites partenaires (plateformes de vente en ligne comme Amazon, la Fnac et Cultura). Une librairie en ligne assure également l'activité de la société.

Les Editions Vérone assurent la promotion des livres par des communiqués de presse (en relation avec certains médias : les journaux comme le Monde, le Figaro, l'Humanité, la Croix, mais aussi les chaînes de télévision et de radio).

Les ventes de la société se sont élevées à 1,69 millions d'euros en 2023.

La société a été créée en avril 2015. Elle est dirigée par une société de conseil, ACACIA CONSEIL et deux personnes « physiques ».

En développant leur catalogue et en élargissant leur ligne éditoriale, les Editions Vérone ont engagé une stratégie de diversification dans le secteur de l'édition.

La société consacre une part de ses ventes à l'innovation, pour promouvoir son catalogue de livres. Leur catalogue est diversifié et leur ligne éditoriale est large, afin de « capter » de nouveaux auteurs. Cette maison d'édition se présente comme une alternative aux grandes maisons d'édition.

On distingue les grandes maisons d'édition, faisant partie d'un groupe et les maisons d'édition indépendantes.

- Les grandes maisons d'édition : Eyrolles, Dunod, le groupe Albin Michel, le groupe Gallimard, Harper Collins, le groupe EDITIS, le groupe HACHETTE, le groupe la MARTINIERE, le groupe LIBELLA, le groupe APARIS...
- Les maisons d'édition indépendantes : l'Harmattan, les Trois Colonnes, les Editions Baudelaire, les Editions Vérone, MICHEL LAFON, l'ICONOCLASTE...

Les Editions Vérone sont une maison d'édition indépendante, c'est une PME, ayant la structure juridique de SAS (société par action simplifiée). Elles sont une maison d'édition à comptes d'auteurs, par opposition aux maisons d'édition à comptes d'éditeurs.

Secteur d'activité : principaux livres édités et distribués

La société a **1 Pôle d'activité** : l'édition de livres.

L'activité de ce Pôle repose sur une innovation permanente. La **ligne éditoriale** est travaillée en permanence et le **catalogue des publications** est diversifié.

Les principaux livres édités et distribués concernent :

- Les Sciences humaines et sociales : philosophie, témoignages, sociologie, psychologie ;
- La Géographie ;
- L'Histoire ;
- La Littérature ;
- Le Management, la gestion et l'économie d'entreprise ;
- La Religion ;
- Les Sciences Economiques et politiques ;
- La Jeunesse ;
- Le Droit et le Juridique ;
- Les Arts et Beaux Livres.

L'ambition des Editions Vérone est que les livres prennent la forme :

- De romans ;
- De biographies / autobiographies ;
- D'essais scientifiques (physique, sciences appliquées, chimie, mathématiques) ;
- De bandes dessinées, comics et mangas (à venir) ;
- De cartes géographiques et d'atlas (à venir) ;
- D'encyclopédies, de dictionnaires (à venir) ;
- De livres médicaux, paramédicaux et couvrant le domaine pharmaceutique (à venir).

Chiffre d'affaires- positionnement sectoriel de la société

La société a l'ambition de devenir un acteur phare sur le marché de l'édition.

En 2023, pour la quatrième année consécutive, elle connaît une croissance de ses ventes et une consolidation de sa rentabilité. En 2023, le chiffre d'affaires de la société est de 1,69 millions d'euros, soit une progression de 15,2% par rapport à 2022.

Leader en France, son premier marché, la société y voit sa position renforcée grâce à sa stratégie de diversification au niveau de son catalogue et sa ligne éditoriale large. La société progresse également en Europe et enregistre une croissance honorable par rapport à ses concurrents.

Son pôle d'activité est dynamique grâce à l'innovation de son catalogue de publications, aux nouvelles ambitions de la société et aux succès des nouveaux livres ces dernières années.

La société connaît un succès croissant.

Elle bénéficie de bonnes performances au niveau financier et opérationnel.

Le haut niveau d'expertise de la société dans le domaine de l'édition est incontestable.

Cette expertise est rendue possible grâce à une synergie au sein de son équipe :

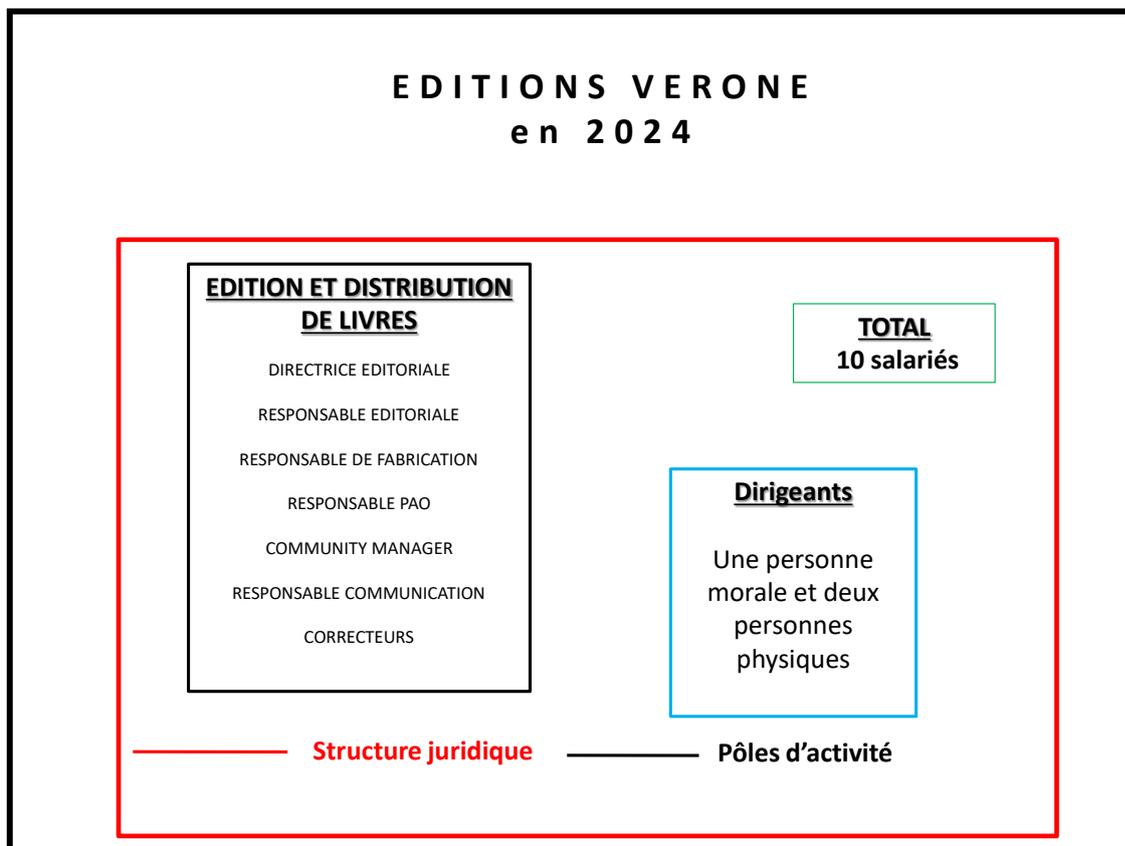
- Une directrice éditoriale ;
- Une responsable éditoriale ;
- Une responsable de fabrication (supply-chain) : s'assure du bon déroulement des étapes de création du livre ;
- Une responsable du service PAO (production assistée par ordinateur) : s'assure de la bonne conception des couvertures de livres ;
- Un Community manager : anime les réseaux sociaux et les blogs ;
- Des correcteurs ;
- Une responsable de communication : s'assure de la promotion des livres en réalisant des communiqués de presse.

Structure juridique

Les Editions Vérone sont une société par action simplifiée (SAS). C'est une PME indépendante. Le fonctionnement de la société est conforme à la loi.

La SAS est une forme de société privilégiée aujourd'hui. L'appel public à l'épargne est impossible. Mais, elle se distingue des autres structures juridiques par une liberté statutaire. Les dirigeants profitent d'un statut social plus protecteur qu'en SARL, celui d'assimilé salarié.

Cette forme de société commerciale permet une souplesse de fonctionnement pour ses associés, la facilité d'accueillir de nouveaux investisseurs et la protection sociale pour ses dirigeants.



Actionnariat

Les dirigeants de la société coordonnent l'ensemble des activités opérationnelles.

La société ne bénéficie pas du « cash pooling », c'est à dire de la gestion centralisée de la trésorerie. Ceci permet d'équilibrer les comptes des filiales d'un groupe et donc d'économiser des frais financiers dus aux imperfections des marchés financiers. Cette gestion permet d'optimiser les besoins et les excédents de trésorerie.

Grace à cette gestion, le problème de trésorerie ne se pose pas, la capitalisation boursière dépendant du groupe. La holding absorbe la trésorerie excédentaire des filiales et l'affecte en fonction des besoins. Elle centralise les besoins de financement et les ressources de trésorerie de ses filiales.

Les actions de la société ne sont pas cotées sur Euronext et ne font pas partie du CAC 40.

Le capital de la société n'est pas flottant, puisque les actions ne sont pas échangées en bourse.

La société n'a donc pas de capitalisation boursière.

La valeur de l'action est égale au capital social divisé par le nombre d'actions de la société. En 2023, le capital social était de 5 000€.

Les concurrents des Editions Verone sont les grandes maisons d'édition (groupes internationaux) et les maisons d'édition indépendantes (en France et à l'international).

II

Analyse de l'activité des EDITION VERONE

Soldes intermédiaires de gestion

Avec retraitement : voir analyse des SIG en annexes.

La société est une entreprise commerciale. Il faut donc comparer les SIG au chiffre d'affaires net qui est égal en 2023 à : 1 691 301 €.

En 2022, le chiffre d'affaires est : 1 468 345 €.

Il n'y a pas de retraitement à effectuer.

On peut remarquer que la société est en flux tendus (pas de stock).

Il n'y a pas de subvention d'exploitation en 2023 et 2022.

Les liasses fiscales ne donnent pas les informations pour effectuer les retraitements des SIG et de la CAF.

Il n'y a pas de personnel intérimaire.

Il n'y a pas de crédit-bail (voir compte de résultat).

Compte à retraiter	2023	2022
Montant modifié des autres achats et charges externes	Pas de modification	Pas de modification
Montant modifié des charges de personnel	Pas de modification	Pas de modification
Montant modifié des dotations aux amortissement d'exploitation	Pas de modification	Pas de modification
Montant modifié des charges financières	Pas de modification	Pas de modification

Commentaires des SIG

Entre 2023 et 2022, l'entreprise gagne en rentabilité économique (1,4 points en valeur relative) et elle a augmenté son chiffre d'affaires (augmentation de 15,2%).

Cette amélioration est un point fort de la société. Il est possible que le prix et le volume des ventes aient augmenté.

La valeur ajoutée, en valeur absolue, a progressé de 75 k€, soit une progression de 14,7%. On peut parler d'une bonne progression de la valeur ajoutée en valeur absolue.

En valeur relative, elle est stable. Cela s'explique par la stabilité de la consommation intermédiaire en provenance des tiers, en valeur relative.

La valeur ajoutée est stable en valeur relative car les charges externes ont progressé de 15 points en valeur absolue. Ces charges externes absorbent 65% du chiffre d'affaires en 2023. La création de richesse de l'entreprise est quelque peu affaiblie.

L'EBE, CAF de l'exploitation, a progressé de 74k€, soit une augmentation de 22,7% en valeur absolue.

En valeur relative, l'EBE a augmenté de 1,45 point.

L'entreprise a gagné en performance en termes de trésorerie.

La part des charges de personnel dans le chiffre d'affaires (diminution de 1,58 point en valeur relative) explique cette hausse de performance en partie. La stabilité de la valeur ajoutée a été compensée.

Le résultat d'exploitation a augmenté de 73k€ en valeur absolue, soit une progression de 22,5% environ.

En valeur relative, le résultat d'exploitation a progressé de 1,4 points. La progression de l'EBE se confirme.

Les dotations aux amortissements ont augmenté très légèrement. L'investissement en matériel est donc plus important.

Les dotations aux provisions sont nulles. L'entreprise n'encourt pas plus de risques.

Le résultat financier a baissé de 560€ en valeur absolue, soit une baisse de 20,5%.

En valeur relative, il est stable. L'endettement augmente légèrement. Les produits financiers baissent de 20,5% en valeur absolue.

Le résultat courant avant impôt augmente, en valeur absolue, de 22,15% et de 1,35 point en valeur relative. La baisse du résultat financier est compensée par la hausse du résultat d'exploitation.

Le résultat exceptionnel est nul.

Le résultat net est relativement stable (augmentation de 1 point en valeur relative). Il augmente en valeur absolue de 22%.

Calcul de la CAF des EDITIONS VERONE

Avec retraitement : voir analyse de la CAF en annexes.

Les charges exceptionnelles sur opérations en capital comprennent la VCEAC et les produits exceptionnels sur opérations en capital comprennent le PCEAC.

Or, le compte de résultat nous indique l'absence de la partie comptable « exceptionnelle ».

Le PCEAC, la VCEAC, les DAP et les RAP ne sont pas pris en compte dans la CAF.

Commentaires de la CAF

La CAF de la société a augmenté de 55 493 € entre 2023 et 2022, soit une augmentation de 22%.

En valeur relative, la CAF a progressé de 1 point. Il y a donc eu création de trésorerie.

L'entreprise dégage davantage de ressources. La situation financière de l'entreprise s'améliore entre 2023 et 2022.

Au niveau des produits encaissables, ils ont augmenté de 222 393 €, soit de 15% entre 2023 et 2022. Cette progression a été rendue possible grâce à l'augmentation du chiffre d'affaires (Production vendue). Le chiffre d'affaires a augmenté de 222 956 €, soit de 15,2% entre 2023 et 2022.

L'augmentation de l'activité, du chiffre d'affaires (augmentation des ressources grâce à l'activité principale) est un point fort de l'entreprise, car ce sont des ressources stables et répétitives. C'est donc une garantie pour l'avenir.

On peut évoquer la diminution des produits financiers entre 2023 et 2022. Ils ont baissé de 563€, soit de 20,5% en valeur absolue.

La production stockée est nulle. La variation des autres comptes n'est pas significative.

Au niveau des charges décaissables, elles ont progressé de 166 900 €, soit de 13,7% entre 2023 et 2022. Les autres charges sont nulles.

Les autres achats et charges externes ont augmenté de 147 802 €, soit de 15,5% en valeur absolue.

Les charges de personnel ont augmenté de 1056€, soit de 0,6% en valeur absolue.

Les charges exceptionnelles sur opérations de gestion sont nulles.

L'impôt sur les bénéfices a augmenté de 23,4% en valeur absolue.

L'augmentation des charges décaissables s'explique par l'augmentation de l'activité de l'entreprise (progression du chiffre d'affaires).

En définitive, les produits encaissables ont augmenté plus vite que les charges décaissables.

L'écart entre la variation des produits encaissables et la variation des charges décaissables de $222\,393 - 166\,900 = 55\,493$ € explique l'augmentation de la CAF entre 2023 et 2022.



Analyse de la santé financière de l'entreprise

Il n'y a pas d'actifs fictifs en 2023 et 2022 (comme le confirme le bilan des 2 années).

Les données annexes montrent des effets escomptés non échus nuls.

Les bilans de 2023 et 2022 donnent les dettes et PCA à moins d'un an.

En 2023 : dettes et PCA à court terme=272 355 €, en 2022 : 314 648 €.

Etude du fonds de roulement (voir annexes: bilan financier)

FDR	2023	2022
Haut de bilan	$376\,526 - 3804 = 372\,722 \text{ €}$	$312\,055 - 3698 = 308\,357 \text{ €}$
Bas de bilan	$645\,078 - 272\,355 = 372\,723 \text{ €}$	$623\,005 - 314\,648 = 308\,357 \text{ €}$

L'écart entre le fonds de roulement en haut de bilan et bas de bilan s'explique probablement par des arrondis dans les différents comptes du bilan de la société.

Le fonds de roulement a progressé de 64 365 €, soit de 20,9% entre 2023 et 2022.

En haut de bilan, cette augmentation s'explique par la progression des capitaux propres. Ils augmentent de 64 472 € (voir bilan financier) entre 2023 et 2022, soit de 20,7%. Cette augmentation des capitaux propres est due principalement à la progression du résultat de 54k€, soit de 21,8%. Les réserves progressent de 10 k€, soit de 17,6%.

Les provisions pour risques et charges sont nulles.

Les dettes à long et moyen terme sont nulles. Les bilans de 2023 et 2022 précisent le montant des dettes à court terme, par différence nous obtenons le montant des dettes à long et moyen terme.

Les dettes à long et moyen terme se composent principalement d'emprunts auprès des établissements de crédit et de dettes financières en général. Les dettes financières sont nulles.

L'actif à long et moyen terme progresse de 106 € entre 2023 et 2022, soit de 2,9%. Le passif à long et moyen terme augmente de 64 471 €, soit de 20,7%.

L'écart entre la variation du passif à long et moyen terme et la variation de l'actif à long et moyen terme explique l'augmentation du fonds de roulement de 64 365 €.

Les ressources couvrent largement les emplois. L'augmentation des ressources permet de financer l'augmentation de l'actif à long et moyen terme (les immobilisations).

En bas de bilan, cette progression du fonds de roulement est due à l'augmentation des créances, accentuée par la baisse des dettes à court terme.

Les stocks sont nuls.

Les créances augmentent de 80 121 € (augmentation de 27,7%) entre 2023 et 2022. Ce sont les créances clients qui augmentent principalement (de 55 k€, soit de 29%), ainsi que les autres créances (de 25 k€, soit de 25,5%).

Les disponibilités (banque + VMP) diminuent de 58 k€, soit de 17,6%.

La progression des CCA est négligeable.

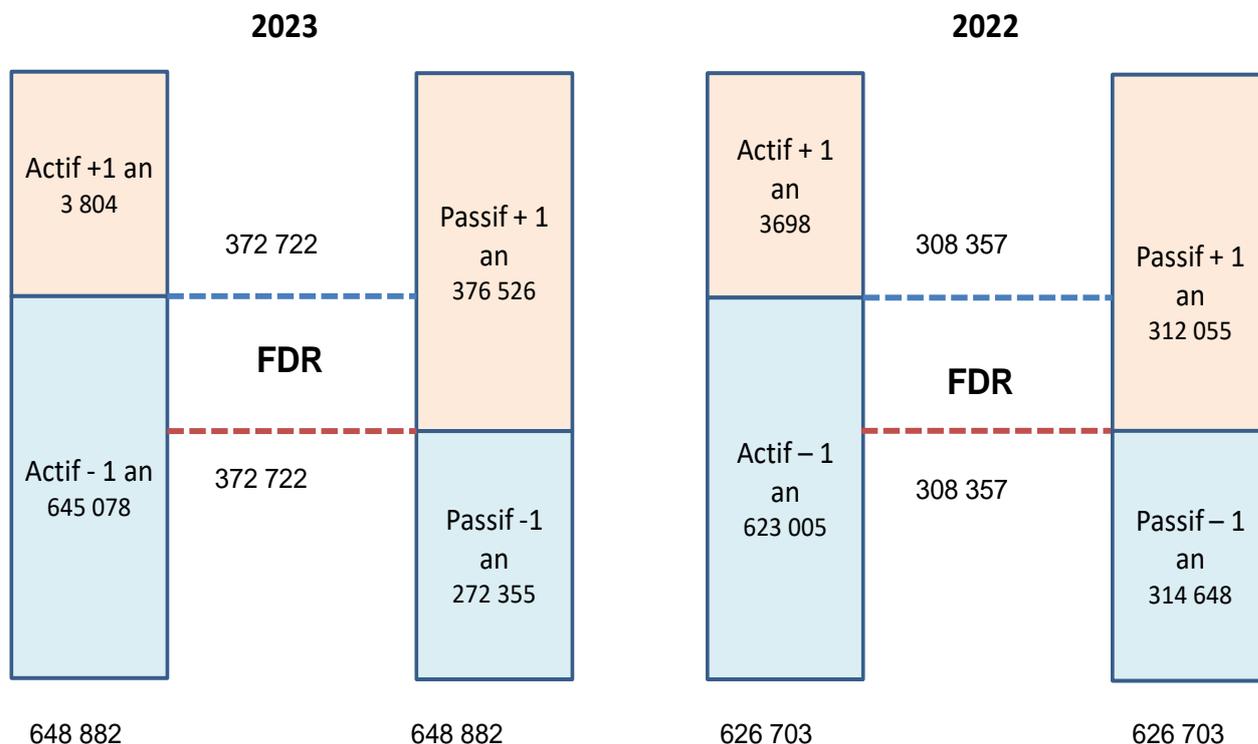
L'actif à court terme progresse de 22 k€, soit de 3,5%.

Les dettes à court terme baissent de 42 k€, soit de 13,4%.

Les dettes à court terme se composent généralement de toutes les autres dettes que les dettes financières et les emprunts auprès des établissements de crédit.

Ce sont les dettes fournisseurs et les dettes fiscales et sociales qui diminuent. Les dettes fournisseurs baissent de 47 k€, soit de 26%. Les dettes fiscales et sociales augmentent de 4k€, soit de 3,3%.

L'écart entre la variation de l'actif à court terme et la variation des dettes à court terme explique l'augmentation du fonds de roulement de 64 365 €, soit de 20,9% entre 2023 et 2022.



	2023	2022	ECARTS 2023 VS 2022
BFR en jours de CA	$(98\ 662/1691\ 301)*365=$ 21,3 jours	$(-24127/ 1468345)*365=$ -6 jours	27 jours
Délai de règlement accordé aux clients (en jours de CA)	$(244860/1\ 691\ 301)*365$ = 53 jours	$(190\ 044 / 1\ 468\ 345)*365$ = 47 jours	6 jours
Délai de règlement des fournisseurs (en jours d'autres achats et charges externes)	$(132894/1103386)*365=$ 44 jours	$(179515/955584)*365=$ 68,6 jours	-25 jours

	2 023	2 022	Ecart 2023 vs 2022	Ecart 2023 vs 2022 en %
Fonds de roulement	372 722	308 357	64 365	20,87%
Ressources stables	376 526	312 055	64 471	20,66%
Emplois stables	3 804	3 698	106	2,87%
Besoin en fonds de roulement	98 662	-24 127	122 789	
<i>Actif circulant exploitation</i>	244 860	190 044	54 816	28,84%
<i>Actif circulant hors exploitation</i>	126 156	100 476	25 680	25,56%
Actif circulant	371 016	290 520	80 496	27,71%
<i>Passif circulant exploitation</i>	133 408	179 515	-46 107	-25,68%
<i>Passif circulant hors exploitation</i>	138 946	135 132	3 814	2,82%
Passif circulant	272 354	314 647	-42 293	-13,44%
Trésorerie nette	274 062	332 485	-58 423	-17,57%
Trésorerie active (disponibilités+ VMP)	274 062	332 485	-58 423	-17,57%
Trésorerie passive (CBC)	0	0	0	
check TN = FDR - BFR	274 060	332 484	-58 424	
BFRE	111 452	10 529	100 923	958,52%
BFRE en jours de CA	24	2,6	21	
BFRHE	-12 790	-34 656	21 866	
BFRHE en jours de CA	-2,8	-8,6	6	

COMMENTAIRES

Les ressources stables couvrent largement les emplois stables. Le montant des capitaux propres assure la maîtrise du fonds de roulement.

FORTE AUGMENTATION DU BFR, CAUSEE PAR UNE PROGRESSION DU DELAI DE REGLEMENT ACCORDE AUX CLIENTS ET DANS UNE MOINDRE MESURE PAR UNE HAUSSE DES AUTRES CREANCES.

2 HYPOTHESES EXPLIQUANT LA BAISSSE DES DETTES FOURNISSEURS DE 25,7% (46k€) : le délai de règlement des fournisseurs a diminué OU/ET la société a utilisé sa trésorerie pour rembourser ses dettes à court terme.

LA TRESORERIE NETTE SE DEGRADE FORTEMENT ENTRE 2023 ET 2022. BAISSSE DE 17,6%.
La forte dégradation du BFR est la cause.

CONSEILS

POUR MIEUX MAITRISER SON BFR, l'entreprise pourrait renégocier son délai de règlement accordé à ses clients (le diminuer).

Elle pourrait aussi trouver de nouvelles sources de financement (pour augmenter davantage son fonds de roulement) et renégocier le délai de règlement aux fournisseurs (l'augmenter).

DE CETTE MANIERE, LA SOCIETE STOPPERA LA DEGRADATION DE SA TRESORERIE NETTE.

BIEN ENTENDU, L'INNOVATION EST INDISPENSABLE POUR FAIRE PROGRESSER LES VENTES ET ATTIRER DE NOUVEAUX INVESTISSEURS.

CETTE INNOVATION PASSE PAR UNE LIGNE EDITORIALE INEDITE ET UN CATALOGUE DE PUBLICATIONS DE LIVRES ATTRACTIF.

LES EDITIONS VERONE ONT DEJA MIS EN OEUVRE DES ACTIONS MARKETING AFIN DE LUTTER CONTRE LA CONCURRENCE. ELLES SONT A CONSOLIDER.

IV

Ratios liés à la santé financière des EDITIONS VERONE**Ratios de liquidité:**

Ratios	2023	2022
Actif CT/ Dettes CT Liquidité générale	645 078 /272 355 =2,37	623 005 / 314 648 =1,98
(Créances+ Dispos)/ Dettes CT Liquidité réduite	(369 476+274 062)/272 355 =2,36	(289 355 +332 485)/314 648 =1,98
Dispos/ Dettes CT Liquidité immédiate	274 062/272 355= 1	332 485/314 648=1,06

Ratios de solvabilité :

Ratios	2023	2022
Total de l'actif/ (Dettes LMT et CT) Solvabilité générale	648 882/272 355= 2,38	626 703/314 648= 1,99
Capitaux propres/ Dettes LMT et CT Indépendance financière	376 527/272 355= 1,38	312 055/ 314 648= 0,99

Ratios de rentabilité :

Ratios	2023	2022
Résultat exploitation /CA Rentabilité économique	398 122 / 1 691 301= 23,5%	324 965 / 1 468 345= 22,1%
Résultat net/Capitaux propres Rentabilité financière	304 472 /316 527=96,2%	250 024 / 312 055= 80,1%

Commentaires des ratios liés au bilan financier

En ce qui concerne les ratios de liquidité :

La situation de l'entreprise est très confortable. Les ratios de liquidité générale et réduite pour 2023 et 2022 sont largement supérieurs à 1.

L'actif à court terme finance largement les dettes à court terme, car il représente 237% des dettes à court terme en 2023. On constate une augmentation du ratio de liquidité générale entre 2023 et 2022. La diminution des dettes à court terme de 13,4% s'accompagne d'une progression des emplois à court terme de 3,5%.

Les créances et les disponibilités représentent 236% des dettes à court terme en 2023.

Il y a une progression des ratios de liquidité réduite et générale entre 2023 et 2022.

Les créances progressent de 27,7% entre 2023 et 2022. Ce sont principalement les créances clients qui augmentent.

En ce qui concerne le ratio de liquidité immédiate, les disponibilités représentent 100% des dettes à court terme. Ce ratio est particulièrement élevé, en comparaison à la gestion des entreprises actuellement. L'argent pourrait être réinvesti (communication, marketing, recherche de nouveaux clients).

Les ratios de liquidité générale et de liquidité réduite sont suffisamment élevés : l'actif à court terme permet de rembourser les dettes à court terme.

En ce qui concerne les ratios de solvabilité :

L'entreprise est très solvable. Elle a suffisamment de liquidités pour payer ses dettes.

L'actif représente 238% des dettes en 2023. On remarque une progression du ratio de solvabilité générale entre 2023 et 2022.

L'actif progresse de 3,5% et les dettes baissent de 13,4% environ, ce qui explique la hausse de ce ratio.

L'entreprise a suffisamment d'indépendance financière, puisque le ratio Capitaux propres/Dettes est supérieur ou égal à 1 en 2023 et 2022. En 2023, les capitaux propres représentent 138% des dettes.

Le ratio d'indépendance financière augmente de manière significative entre 2023 et 2022 car les capitaux propres augmentent de 20,7% entre 2023 et 2022.

La hausse du résultat net explique cette progression des capitaux propres.

V

Evolution de la valeur de l'action sur les dernières années**La société n'est pas cotée en bourse.**

Le PER (cours/BNPA) ne s'applique donc pas à l'analyse financière ici.

Les EDITIONS VERONE sont une PME indépendante, elles ne dépendent pas d'un groupe d'édition coté en bourse.

Afin d'étudier l'évolution de la valeur du titre de la société, il faut connaître l'affectation du résultat de la société.

La société n'est pas cotée en bourse, les affectations de la trésorerie et du résultat dépendent directement des choix des dirigeants.

Source : états financiers des EDITIONS VERONE de 2023 et 2022.

	2023	2022
Résultat exercice	304 472	250 025
Dividendes versés	250 000	240 000
Bénéfice net	54 472	10 025
Bénéfice net en %	18%	4%
Bénéfice net par action	Inconnu	20,05€
Nombre actions	Inconnu	240 000/480= 500
Valeur du titre (capital social/ nombre actions)	Inconnu	5000/500=10€

Le bénéfice net a été calculé sans prendre en compte les autres réserves de la société, figurant aux capitaux propres également.

Le bénéfice par action de la société en 2023 est plus élevé que celui de 2022. Le rendement de l'action pourrait aussi bien progresser.

On pourrait conseiller à la société d'attirer de nouveaux investisseurs. Il est possible qu'un bénéfice net soit d'autant plus élevé que les anticipations de croissance sont optimistes.

Le bénéfice net de la société en 2023 est comparable à la moyenne du secteur, le bénéfice moyen étant estimé à 20€ (d'après le journal des finances de 2023).

On peut donc dire que l'action est **correctement valorisée** en 2023, car le BPA (bénéfice par action) est comparable à la moyenne du secteur. C'est un bon investissement.

Cette analyse mérite cependant d'être considérée avec du recul. En effet, le bénéfice n'est pas retraité. Il faut prendre en compte des éléments comptables à retraiter (charges), ainsi que le désinvestissement.

Les EDITIONS VERONE ont un **potentiel de croissance**. Entre 2023 et 2022, le bénéfice net a progressé de 14%, grâce à une hausse du chiffre d'affaires et du résultat, plus particulièrement de la rentabilité économique et financière.

VI

Synthèse : Points forts et faibles des EDITIONS VERONE

Points forts

Il y a une augmentation de l'activité, du chiffre d'affaires. L'endettement financier de la société est négligeable (résultat financier faible). La rentabilité économique de l'entreprise reste relativement constante (évolution du résultat d'exploitation par rapport à la progression de l'activité).

Il y a eu **création de trésorerie** entre 2023 et 2022, comme le confirme l'augmentation de la CAF de 22% en valeur absolue et 1% en valeur relative.

La **situation financière** de l'entreprise **s'améliore** entre 2023 et 2022. L'étude du fonds de roulement corrobore cette progression. Le fonds de roulement progresse de 21%.

En haut de bilan, les ressources couvrent largement les emplois. La hausse des capitaux propres permet à l'entreprise de financer l'augmentation de l'actif à long et moyen terme (immobilisations).

En bas de bilan, l'augmentation de l'actif à court terme (créances) couvre largement le niveau des dettes à court terme.

On peut donc dire que la société est solide au niveau financier. Le risque de liquidation est très faible. Elle est capable de faire face à ses obligations.

L'étude des ratios liés au bilan financier montre que l'entreprise peut rembourser ses dettes.

L'entreprise est très **solvable**. Elle est **indépendante** au niveau financier.

La rentabilité financière s'améliore, signe d'une bonne rentabilité des fonds propres.

Points faibles

Il y a une augmentation, entre 2023 et 2022, en valeur absolue, des **autres achats et charges externes** et des **charges de personnel**. Ces augmentations ont un **impact négatif sur le résultat d'exploitation**, dans le sens où elles affaiblissent le potentiel de la société.

En valeur relative, ces deux augmentations n'ont pas d'impact sur la rentabilité économique.

L'entreprise connaît une augmentation du chiffre d'affaires non négligeable (15,2%).

Le résultat financier évolue peu entre 2023 et 2022, en valeur relative.

Le montant des liquidités de l'entreprise par rapport aux dettes à court terme (ratios de liquidité) est élevé. Mais, avoir un ratio de liquidité immédiate élevé n'est pas un critère déterminant aujourd'hui et n'est pas adapté à la gestion des entreprises (investissements nécessaires).

La société doit améliorer sa maîtrise du BFR, en agissant sur les délais de règlement accordés aux clients et ceux des fournisseurs.

Elle pourrait envisager de nouvelles sources de financement, pour augmenter encore davantage son fonds de roulement et améliorer son besoin en fonds de roulement.

Attirer de nouveaux investisseurs est indispensable pour assurer la pérennité de la société, l'innovation.

Entre 2023 et 2022, la dégradation de la trésorerie nette de 17,6% est causée par une gestion du BFR non optimisée.

VII

BIBLIOGRAPHIE ET ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

- ETATS FINANCIERS DES EDITIONS VERONE (bilans et comptes de résultat) de 2023 et 2022
- Publications du SNE (syndicat national de l'Édition) de 2023
- Publications du ministère de la Culture de 2020 à 2023
- Site internet des EDITIONS VERONE

ANNEXES

- ANALYSE DES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION SUR 2023 ET 2022

- ANALYSE DE LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT sur 2023 et 2022

- ANALYSE DU BILAN FINANCIER sur 2023 et 2022

- VISION OPERATIONNELLE sur 2023 et 2022

TABLEAU DES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

	2023	% CA	2022	% CA	Ecart € Réel 2023 VS 2022	Ecart en % 2023 VS 2022
Ventes de marchandises						
Coût d'achat des marchandises						
Marge commerciale	0		0			
Production stockée						
Production immobilisée						
Production vendue (services)	1 691 301	100,00%	1 468 345	100,00%	222 956	15,18%
- Sous-traitance						
Production de l'exercice	1 691 301	100,00%	1 468 345	100,00%	222 956	15,18%
MP consommées						
+ Autres achats et charges externes	1 103 386	65,24%	955 584	65,08%	147 802	15,47%
Consommations intermédiaires	1 103 386	65,24%	955 584	65,08%	147 802	15,47%
Valeur ajoutée	587 915	34,76%	512 761	34,92%	75 154	14,66%
+ Subvention d'exploitation						
- Impôts, taxes et versements et assimilés	1 970	0,12%	2 074	0,14%	-104	-5,01%
- Charges de personnel	184 799	10,93%	183 743	12,51%	1 056	0,57%
EBE	401 146	23,72%	326 944	22,27%	74 202	22,70%
Reprises sur amortissements et provisions						
+ autres produits						
- Autres charges						
- Dotations aux amortissements	3 024	0,18%	1 979	0,13%	1 045	52,80%
Dotations aux provisions						
Résultat d'exploitation	398 122	23,54%	324 965	22,13%	73 157	22,51%
- Dotations aux provisions						
Produits financiers	2 185	0,13%	2 748	0,19%	-563	-20,49%
- Charges financières	11	0,001%	14	0,001%	-3	-21,43%
Résultat financier	2174	0,13%	2734	0,19%	-560	-20,48%
Résultat courant avant impôt *	400 296	23,67%	327 699	22,32%	72 597	22,15%
Produits exceptionnels						
- Charges exceptionnelles						
Résultat exceptionnel	0		0			
Résultat de l'exercice	400 296	23,67%	327 699	22,32%	72 597	22,15%
- Participation des salariés						
- Impôt sur les bénéfices	95 824	5,67%	77 675	5,29%	18 149	23,37%
Résultat net	304 472	18,00%	250 024	17%	54 448	22%

*(avec opérations en commun= 0€ en 2023 et 0€ en 2022).

Calcul de la CAF après retraitement				
	2 023	2 022	Ecart réel 2023 VS 2022	Ecart % 2023 VS 2022
Total produits encaissables	1 693 486	1 471 093	222 393	15,12%
Vente de marchandises				
+ Production vendue	1 691 301	1 468 345	222 956	15,18%
+ Travaux et prestations de services				
+ Production stockée				
- Sous traitance				
+ Transfert de charges				
+ Autres produits				
+ Bénéfice attribué ou perte transférée				
- Perte supportée ou bénéfice transféré				
+ Produits financiers de participations				
+ Produits des autres VMP				
+ Autres intérêts et produits assimilés	2 185	2 748	-563	-20,49%
+ Différences positives de change				
+ Produits exceptionnels sur opérations de gestion				
Total charges décaissables	1 385 990	1 219 090	166 900	13,69%
Achats de marchandises				
+ Achats de MP et autres approvisionnements				
+ Autres achats et charges externes	1 103 386	955 584	147 802	15,47%
+ Impôts et taxes	1 970	2 074	-104	-5,01%
+ Charges de personnel	184 799	183 743	1 056	0,57%
+ Autres charges				
+ Intérêts et charges assimilées	11	14	-3	-21,43%
+ Différences négatives de change				
+ Charges exceptionnelles sur opérations de gestion				
+ Participation des salariés				
+ Impôt sur les bénéfices	95 824	77 675	18 149	23,37%
CAF	307 496	252 003	55 493	22,02%
CAF/CA	18,18%	17,16%	1,02%	

Préparation du bilan financier									
Actif	2 023	2 022	Ecart réel 2023 vs 2022	Ecart % 2023 vs 2022	Passif	2 023	2 022	Ecart réel 2023 vs 2022	Ecart % 2023 vs 2022
Immobilisation incorporelles					Capitaux propres	376 527	312 055	64 472	20,66%
Immobilisations corporelles	3 345	3 239	106	3,27%	charges à répartir	0	0	0	
Immobilisations financières	459	459	0		PRO	0	0	0	
Total actif immobilisé	3 804	3 698	106	2,87%	Capital social	5 000	5 000	0	0,00%
					Réserves	67 055	57 030	10 025	17,58%
					Résultat	304 472	250 025	54 447	21,78%
					Provisions pour risques et charges	0	0	0	
					Total Dettes LMT	-1	-1	0	
Stocks matières premières					Emprunts et dettes fi divers	514		514	
En cours de production biens					Dettes fournisseurs	132 894	179 515	-46 621	-25,97%
Stocks Produits finis					Autres dettes	11 166	11 475	-309	-2,69%
Avances et acomptes versés					Dettes fiscales et sociales	127 780	123 657	4 123	3,33%
Créances clients	244 860	190 044	54 816	28,84%	Dettes CT	272 355	314 648	-42 293	-13,44%
Autres créances	124 616	99 311	25 305	25,48%	EENE	0	0	0	
Disponibilités	274 062	332 485	-58 423	-17,57%					
CCA	1 540	1 165	375	32,19%					
EENE	0	0							
Total Actif circulant	645 078	623 005	22 073	3,54%					
Total Actif	648 882	626 703	22 179	3,54%	Total Passif	648 881	626 702	22 179	3,54%

Bilan financier									
Actif	2 023	2 022	Ecart réel 2023 vs 2022	Ecart % 2023 vs 2022	Passif	2 023	2 022	Ecart réel 2023 vs 2022	Ecart % 2023 vs 2022
Actif à + 1 an	3 804	3 698	106	2,87%	Capitaux propres	376 527	312 055	64 472	20,66%
					Provisions pour risques et charges	0	0	0	
					Dettes LMT	-1	0	-1	
Total actif net à + 1 an	3 804	3 698	106	2,87%	Total passif à + 1 an	376 526	312 055	64 471	20,66%
Stocks					Dettes CT	272 355	314 648	-42 293	-13,44%
Créances	369 476	289 355	80 121	27,69%					
Disponibilités	274 062	332 485	-58 423	-17,57%					
CCA	1 540	1 165	375	32,19%					
Total actif à - 1 an	645 078	623 005	22 073	3,54%	Total passif à - 1 an	272 355	314 648	-42 293	-13,44%
Total actif	648 882	626 703	22 179	3,54%	Total passif	648 881	626 703	22 178	3,54%

VISION OPERATIONNELLE EDITIONS VERONE

	2023	% CA	2022	% CA	Ecart € Réel 2023 VS 2022	Ecart en % 2023 VS 2022
Ventes de marchandises						
Coût d'achat des marchandises						
Marge commerciale	0		0			
Production stockée						
Production immobilisée						
Production vendue (services)	1 691 301	100,00%	1 468 345	100,00%	222 956	15,18%
- Sous-traitance						
Production de l'exercice - CA	1 691 301	100,00%	1 468 345	100,00%	222 956	15,18%
MP consommées						
+ Autres achats et charges externes (marketing, publicité, maintenance site internet)	1 103 386	65,24%	955 584	65,08%	147 802	15,47%
Consommations intermédiaires - Coûts variables	1 103 386	65,24%	955 584	65,08%	147 802	15,47%
Valeur ajoutée - MSCV	587 915	34,76%	512 761	34,92%	75 154	14,66%
+ Subvention d'exploitation						
- Impôts, taxes et versements et assimilés	1 970	0,12%	2 074	0,14%	-104	-5,01%
- Charges de personnel (coûts fixes non spécifiques, frais généraux)	184 799	10,93%	183 743	12,51%	1 056	0,57%
EBE	401 146	23,72%	326 944	22,27%	74 202	22,70%
Reprises sur amortissements et provisions						
+ autres produits						
- Autres charges						
- Dotations aux amortissements	3 024	0,18%	1 979	0,13%	1 045	52,80%
Dotations aux provisions						
Résultat d'exploitation	398 122	23,54%	324 965	22,13%	73 157	22,51%
- Dotations aux provisions						
Produits financiers	2 185	0,13%	2 748	0,19%	-563	-20,49%
- Charges financières	11	0,001%	14	0,001%	-3	-21,43%
Résultat financier	2174	0,13%	2734	0,19%	-560	-20,48%
Résultat courant avant impôt *	400 296	23,67%	327 699	22,32%	72 597	22,15%
Produits exceptionnels						
- Charges exceptionnelles						
Résultat exceptionnel	0		0			
Résultat de l'exercice	400 296	23,67%	327 699	22,32%	72 597	22,15%
- Participation des salariés						
- Impôt sur les bénéfices	95 824	5,67%	77 675	5,29%	18 149	23,37%
Résultat net	304 472	18,00%	250 024	17%	54 448	22%

*(avec opérations en commun= 0€ en 2023 et 0€ en 2022).



ETUDE DE MARCHE

L'équilibre global et la gestion d'une PME aujourd'hui

La Théorie M

**De la création à l'expansion vers SON infini dans un
contexte économique concurrentiel**

Etude du microcosme et du macrocosme

DECEMBRE 2024



PLAN TYPE D'UNE ETUDE DE MARCHE – ETUDE TERRAIN

I Présentation de la PME

I.1. Eléments de base

- I.1.1. Généralités sur le secteur économique
- I.1.2. Structure juridique
- I.1.3. Actionnariat
- I.1.4. Organes dirigeants
- I.1.5. Chiffre d'affaires
- I.1.6. Effectifs
- I.1.7. Place de l'entreprise dans le secteur économique

I.2. Entretiens

- I.2.1. Date des visites
- I.2.2. Personnes rencontrées

II Analyse stratégique

II.1. Analyse fonctionnelle

- II.1.1. Analyse du marketing
 - II.1.1.1. Politique de prix
 - II.1.1.2. Politique de production
 - II.1.1.3. Politique de distribution
 - II.1.1.4. Politique de communication
- II.1.2. Analyse financière
- II.1.3. Analyse de production
 - II.1.3.1. Type de fabrication
 - II.1.3.2. Procédure de développement, innovation
 - II.1.3.3. Planification contrôle
 - II.1.3.4. Automatisation du système
 - II.1.3.5. Procédure d'évaluation et d'amélioration de la qualité
- II.1.4. Analyse de la gestion du personnel
 - II.1.4.1. Gestion du personnel : recrutement, formation, salaire
 - II.1.4.2. Politique sociale

II.2. Analyse d'environnement

- II.2.1. Le marché, les concurrents
- II.2.2. Le rôle des pouvoirs publics
- II.2.3. Le comportement des consommateurs
- II.2.4. L'environnement international
- II.2.5. L'environnement technologique
- II.2.6. L'environnement économique et fiscal

II.3. La structure de l'entreprise

- II.3.1. Analyse du système de production
- II.3.2. Communication interne
- II.3.3. Motivation (méthodes)
- II.3.4. Perception interne / externe

II.4. Analyse des ressources humaines

- II.4.1. Cercles de qualité
- II.4.2. Gestion prévisionnelle
- II.4.3. Système d'information et de décisions

III Synthèse

Abréviations

BFR : besoin en fonds de roulement

CA : chiffre d'affaires

CNRS : Centre National de Recherche Scientifique

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

INSERM : Institut National Scientifique et de la Recherche Médicale

LEEM : Les Entreprises du Médicament

R&D : Recherche & Développement

SA : Société Anonyme

SAS : Société par Action Simplifiée

SNE : Syndicat National de l'Édition

UGA : Union de Gestion Administrative

I) Présentation des EDITIONS VERONE

A) Eléments de base

Les Editions Vérone sont une PME indépendante appartenant au secteur de l'édition. Elle est implantée en France. Elle a été créée en avril 2015.

Le siège social est situé à Paris.

La société a pour objet l'édition de livres. Elle travaille avec le distributeur spécialisé Hachette Distribution et des sites partenaires (Amazon, Fnac, Cultura).

1) Généralités sur le secteur économique de l'édition

a) Dans le monde

En 2023, le secteur économique de l'édition se caractérise par un marché mondial de 121,7 milliards de dollars, en croissance de 3,6%*. Le marché nord-américain représente une grande proportion de ce marché, devant l'Asie et l'Europe.

Le secteur de l'édition représente un secteur majeur dans l'économie mondiale.

Cependant, la croissance du marché mondial de l'édition ralentit.

Des menaces fragilisent le modèle économique : concentration du marché, augmentation des coûts (prestations intellectuelles, marketing, communication, prix de revient des livres innovants plus élevés).

De plus, après un développement de blockbusters (un livre qui génère un CA supérieur à 1 Milliard de dollars), le marché de l'édition s'oriente vers des domaines plus spécialisés où les besoins en innovation sont plus importants mais où le travail est plus complexe (livres médicaux : pédiatrie, maladies du vieillissement, maladies dégénératives par exemple). Ces livres ont toute leur place.

Le livre en papier domine le secteur avec 73% de parts de marché en 2023, grâce à son caractère intemporel et "vintage", surtout apprécié dans les domaines de la littérature et du développement personnel. Les inquiétudes relatives à la santé oculaire favorisent sa position, et nonobstant la révolution numérique, le livre imprimé est prédominant.

*Statista Market Insights, 2024

Pour autant, la transition numérique est davantage perçue comme un vecteur de croissance que comme une menace pour les maisons d'édition. Les librairies, qui conservent une part de marché de 50% en 2023, restent le cœur battant du monde du livre. L'essor des formats numériques et audio offre une accessibilité accrue, en particulier dans le secteur de la presse, où les revenus numériques ont grimpé de 58% depuis 2019. Les segments du livre électronique et de l'e-commerce devraient connaître des taux de croissance annuels moyens de 4% et 8,6%.

Le marché mondial du livre (de l'édition de manière globale) pèse environ 121 Milliards de dollars en 2023 selon les études. Les États-Unis s'imposent avec une part de marché d'environ 25%. La diversité des catégories rend difficile pour une entreprise, seule, de s'imposer comme un acteur dominant.

Avec un marché saturé et un faible taux de croissance prévu à 1,6% par an jusqu'en 2029, les maisons éditoriales sont confrontées à un choix : se diversifier ou être absorbées par un géant des médias. La concurrence est également prépondérante dans le secteur, dans la mesure où les auteurs privilégient des éditeurs renommés et bien implantés dans les points de vente et qui disposent de liquidités suffisantes pour financer la production et la promotion des livres.

Durant la dernière décennie, le marché du livre a connu des fluctuations tachycardiques. La hausse des prix et l'émergence de nouveaux moyens de divertissement, comme le streaming, posent un risque récalcitrant pour le secteur. Le marché est fortement corrélé aux tendances actuelles. Pendant la pandémie de Covid-19, les éditeurs ont fonctionné à capacité réduite en raison de la fermeture des librairies, ce qui a entravé le potentiel de croissance malgré une forte demande de loisirs durant le confinement, entraînant une perte annuelle de 8% pour l'industrie mondiale du livre en 2020.

En dépit d'une reprise de 5% en 2021 grâce à la normalisation des calendriers de production et à la satisfaction de la demande accumulée, ce rebond a été de courte durée. L'inflation de l'année suivante a refroidi la croissance, entraînant des pertes de revenus de 6% dans tout le secteur éditorial, reflétant ainsi la cyclicité du marché.

À l'avenir, l'alphabétisation continue, principalement dans les pays émergents, et l'amélioration de l'accès à l'éducation constituent des relais de croissance importants pour l'industrie.

La question de l'IA demeure aussi prépondérante. Cette technologie, riche en données et facilement accessible, supprime les encyclopédies et les dictionnaires traditionnels. Elle remue également le rôle des enseignants, qui devront à l'avenir s'adapter, peut-être en passant d'un rôle d'instructeur à celui de facilitateur de pensée.

Pour les entreprises éditoriales qui savent s'adapter, l'IA représente une opportunité de croissance, notamment en matière de personnalisation de contenus et de recommandations. Toutefois, elle présente aussi des écueils, sur les questions éthiques concernant les droits d'auteur et la qualité du contenu généré par l'IA.

Tout au long de mon étude de marché, j'axerai ma réflexion sur :

- La zone géographique du marché de l'édition (Amérique, Europe, Asie, Océanie, Afrique)
- Les canaux de distribution (internet, librairies, bouches à oreilles, médias: télévision, radios)
- Le format des livres (livres numériques, audio books, livres imprimés)
- Les segments de marché (les secteurs ou différentes typologies de livres)
- Les principaux acteurs impliqués à travers le monde

Le segment des livres éducatifs constitue la part du lion dans le secteur du livre, en particulier aux États-Unis, où il représente 32% des revenus totaux du marché de l'édition. La croissance démographique et l'augmentation des inscriptions dans l'enseignement alimentent ce segment.

Toutefois, l'obsolescence des ouvrages dans les écoles et les universités, la concurrence des livres d'occasion et les dynamiques de fusions et acquisitions entre les différents acteurs bloquent la croissance du secteur.

Le marché est fortement dominé par des entreprises anglo-saxonnes, qui bénéficient de la généralisation de l'anglais dans l'enseignement à travers le monde, ainsi que de l'anglicisation progressive dans les pays à forte croissance démographique, principalement en Asie-Pacifique.

GROUPE	CLASSEMENT CA 2023
RELX GROUP	1
THOMSON REUTERS	2
BERTELSMANN	3
PEARSON	4
PENGUIN RANDOM HOUSE	5
WOLTERS KLUWER	6
HACHETTE LIVRE	7
HARPER COLLINS	8
WILEY	9
SPRINGER NATURE	10

Classement des maisons d'édition (groupes)

Le marché de l'édition de livres était évalué à 121,7 milliards de dollars en 2023 et devrait atteindre 150,1 milliards de dollars d'ici 2030, avec une croissance de 3,57 % au cours de la période de prévision de 2024 à 2030.

Les principaux acteurs du marché sont Amazon.com, China South Publishing & Media, Hachette Book, Holtz Inc Publishing, Penguin Random House, Phoenix Publishing and Media, Bonnier, Bungeishunju, China Publishing Group, De Agostini Editore, Planeta, HarperCollins Publishers, Informa, Kadokawa Publishing, Kodansha, Sanoma Media, Shogakukan.

Le marché de l'édition de livres est segmenté en fonction du format, du type de livres, du canal de distribution et de la géographie.

Sur la base de la géographie, le marché de l'édition de livres est classé en Amérique du Nord, en Europe, en Asie-Pacifique et dans le reste du monde.

La conception, la production, la distribution et la vente de livres en versions imprimées et numériques font toutes partie du marché dynamique de l'édition de livres. Il facilite la communication d'informations, de divertissement et d'expression culturelle en agissant comme un canal vital entre les écrivains et les lecteurs. Divers acteurs, tels que les distributeurs de contenu numérique, les plateformes d'auto-édition, les éditeurs indépendants et les maisons d'édition établies, définissent ce marché.

L'acquisition de manuscrits et le raffinement éditorial sont les premières étapes du processus rigoureux de l'édition professionnelle d'un livre. Les éditeurs experts travaillent avec les rédacteurs pour améliorer la cohérence, la clarté et la qualité générale du texte. Ensuite, en réponse à l'évolution des préférences des consommateurs, le marché étudie différents formats de publication.

Le secteur de l'édition a réagi à l'évolution du comportement des clients et aux améliorations techniques en introduisant des formes numériques telles que les livres audio et les livres électroniques, même si la publication imprimée traditionnelle est encore largement utilisée.

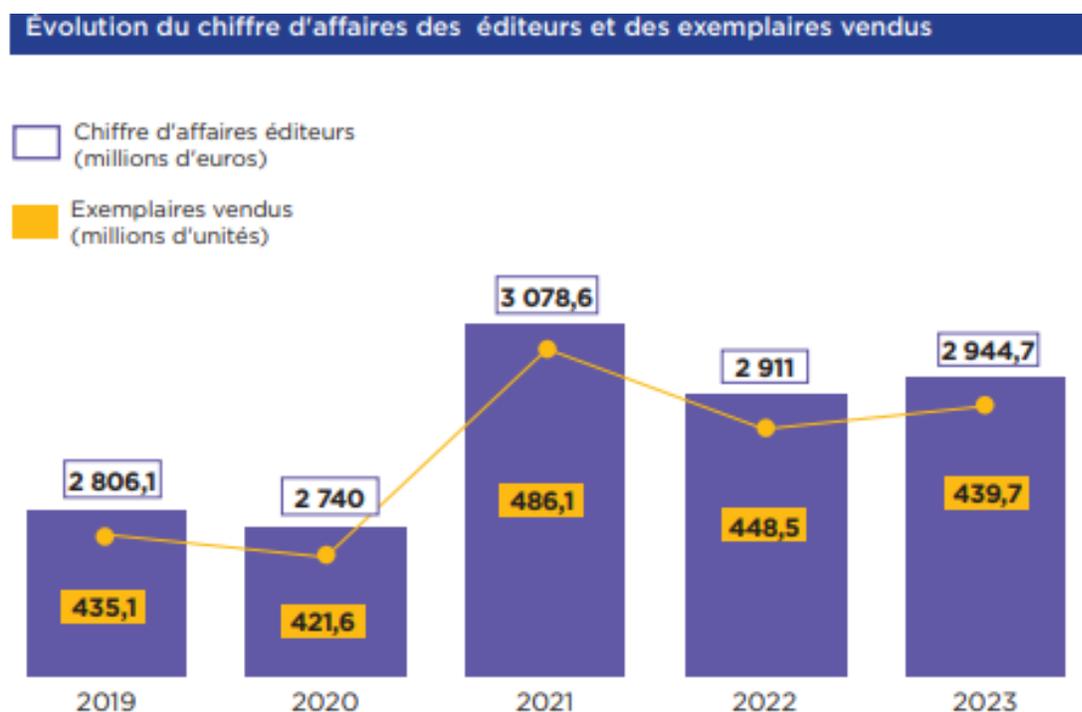
Dans le secteur de l'édition de livres, les canaux de distribution sont essentiels pour rendre les livres largement accessibles. Pour atteindre un public mondial, les éditeurs établis font fréquemment appel à de vastes réseaux de marchands, de distributeurs et de plateformes en ligne. L'émergence des plateformes d'auto-édition a entraîné une démocratisation du secteur, permettant aux écrivains de distribuer de manière indépendante leurs œuvres en ligne à un lectorat mondial.

b) En Europe

La France est l'un des premiers producteurs de livres en Europe (source : SNE, 2024).

En 2023, il y a eu une production de 259 millions de livres neufs et de 198 millions de livres réimprimés.

Cependant, le marché de l'édition de livres en France stagne depuis 2019. Le chiffre d'affaires en valeur et en volume évolue très peu ces dernières années.



c) En France

Les chiffres clés du secteur de l'édition de livres en France sont :

- CA réalisé en 2023 : 2,9 Milliards €
- Nombre de salariés en 2023 : 17 500 dans l'édition de livres et 12 500 en commerce de détail de livres (magasins spécialisés)
- Part de la France dans le marché mondial : 3%

Les prix moyens et impôts très élevés affaiblissent la rentabilité du marché en France. Dans le secteur, cette rentabilité après impôt oscille depuis 10 ans autour de 5% du chiffre d'affaires.

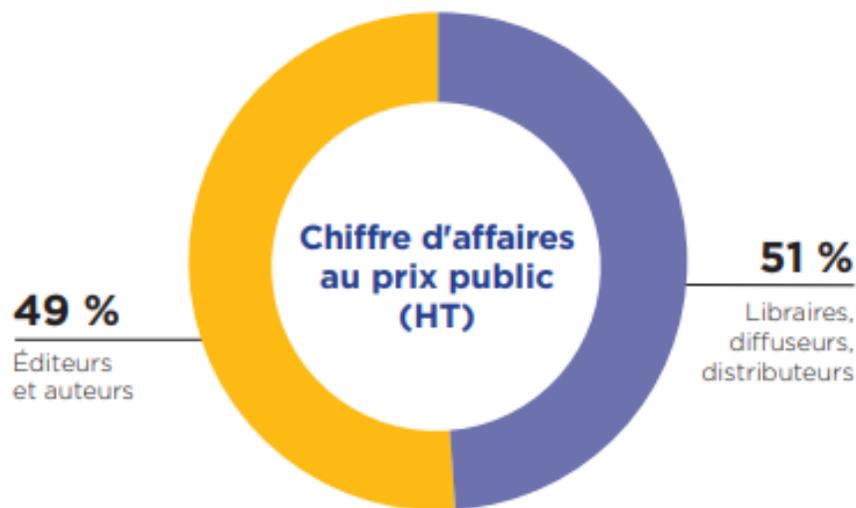
La régulation des prix en France se fait selon les lois du marché (la concurrence). Ces prix doivent être rationnels, définis en fonction de la demande et de la rentabilité de l'entreprise.

Avec le développement de la concurrence, l'innovation est indispensable.

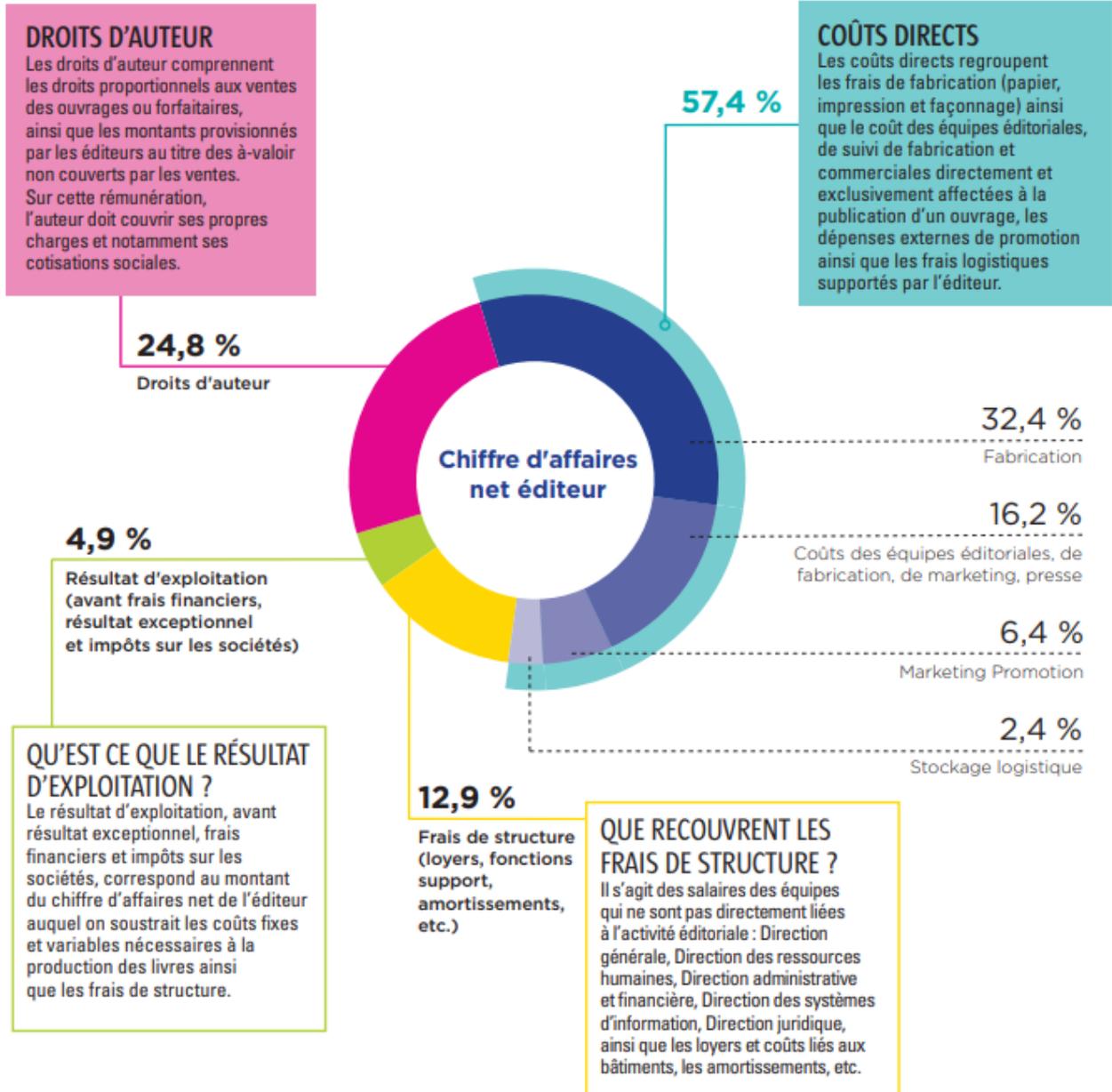
Les auteurs doivent se démarquer en permanence afin d'attirer de nouveaux lecteurs.

Comme les autres maisons d'édition, les EDITIONS VERONE ont dans leur catalogue des livres qui ont perdu ou perdront leur notoriété. Elles doivent se protéger afin de pérenniser la rentabilité de la société.

C'est pour cela qu'une innovation permanente est vitale (intelligence artificielle, diversification des catalogues de publications, recherche de rachats de licences) pour ces entreprises du marché de l'édition.



Comment se distribue la valeur générée par l'édition d'un livre ?



Le chiffre d'affaires des éditeurs est passé de 2 911 millions d'euros en 2022 à **2 945 millions d'euros en 2023**, soit une **hausse de 1,16%**. Le nombre d'exemplaires vendus est, quant à lui, passé de 448,5 millions en 2022 à **439,7 millions en 2023**, soit une **baisse de 1,96%**. **Si l'on compare 2023 à 2019, année de « référence » pré-pandémie, le marché du livre continue d'afficher une croissance de 4,9% en valeur et 1,1% en volume.**

Les droits d'auteur portés en charge ont augmenté de 1,43% par rapport à 2022. Leur montant s'élève à 521,1 millions d'euros en 2023, contre 513,8 millions d'euros en 2022. Le poids des droits d'auteur dans le chiffre d'affaires des maisons reste stable. Les droits d'auteur représentent en moyenne 10,7% du CA PPHT de l'échantillon en 2023.

Les droits de 14 648 titres ont été cédés pour traduction en 2023 : 12 467 pour des contrats de cession (85,1% du total) et 2 181 pour des contrats de coédition (14,9%). L'activité des maisons d'édition françaises à l'international est positive en 2023, en hausse de 3,4% par rapport à 2022 : à périmètre constant, le volume des cessions de droits a augmenté de 1,7% et celui des coéditions de 13,7%. Hors coéditions, plus d'un titre sur deux (55% du total) est cédé en bande dessinée ou en jeunesse. Pour la deuxième année consécutive, ce n'est pas le chinois mais l'espagnol qui arrive en tête des principales langues de traduction (+ de 1 660 contrats conclus).

En 2023, le marché de l'édition numérique a généré un chiffre d'affaires de 283 M€ en légère baisse de 0,77% par rapport à 2022. La forte progression du segment littérature (+14,5%) est en partie imputable à l'amélioration de l'échantillon, avec l'arrivée de nouveaux répondants sur le segment très dynamique de la romance. Le segment professionnel et universitaire est en baisse (- 4,6%) notamment en raison de la décision de certaines organisations publiques ou internationales de mise en open data de leurs publications. La part des ventes numériques dans le chiffre d'affaires total des éditeurs s'établit à 10,12%.

Les revenus de la vente de livres (2,9 milliards d'euros), se répartissent de manière stable, par rapport à 2022, entre livres grand format (75%), livres au format poche (15%) et livres numériques (10%).

Concernant la répartition des ventes par secteur, en valeur comme en volume, les trois principales catégories éditoriales qui dominent le marché sont : la littérature, avec près d'un quart des ventes, suivie par la jeunesse et les livres pratiques.

Le relevé d'activité mensuel des distributeurs (référentiel interne au SNE qui regroupe environ 90% de l'activité de distribution de livres), indique une évolution positive de l'activité de distribution de livres en 2023, en progression en valeur et en volume par rapport à 2022.

Concernant les ventes au détail et circuits de commercialisation, selon les données fournies par GfK en termes de ventes au détail, la librairie est le premier circuit de distribution de livres en France, pour un marché évalué à 4 milliards d'euros TTC.

Les librairies de niveau 1 renouent avec la croissance après deux années difficiles. Le poids des grandes surfaces alimentaires (GSA) est en baisse, signe de leur désengagement, depuis plusieurs années, sur l'ensemble des biens culturels. Les ventes de livres au sein des grandes surfaces spécialisées affichent une belle hausse, fruit de leur stratégie multicanale, notamment du web vers les magasins avec les services de clic & collect.

En France, littérature générale et BD/Mangas mènent la danse, représentant à eux seuls 50 % du chiffre d'affaires du Livre.

Le marché résiste bien dans un contexte de consommation pourtant morose. Et cette tendance à la hausse n'est pas réservée au marché français puisque les marchés européens comme l'Italie ou l'Espagne, affichent une hausse de +19 % de leur CA livre physique.

En tête des ventes, la **Littérature générale** réaffirme son rôle de pilier du marché : « *Les Français ont dépensé 1 Milliard d'euros pour 87 millions d'exemplaires neufs de romans et essais (-1 %).* » Ce sont avant tout les textes de Fiction moderne qui ont la côte, représentant plus de 1 livre acheté sur 10.

Dans cet univers se sont distingués les **Romans contemporains** mais aussi les romans historiques et fantasy (mais sur des volumes moindres). La non-fiction a connu un recul. Et la littérature en version originale a, sur la même période, dépassé les millions d'exemplaires vendus dénotant une forte progression.

Le Manga reste **le dynamiseur de la section bande dessinée**.

L'inflation n'aura pas épargné le marché du livre avec « *une progression constatée du prix moyen d'achat de +2 % sur un an et +4 % par rapport à 2019* ». Enfin, rappelons que le mois de décembre concentre à lui seul 16 % du CA du livre 2022, en progression de 3 % par rapport à 2021.

Le marché de l'Edition est resté dynamique dans un contexte d'arbitrage des dépenses de loisirs.

Année après année, les Français renouvellent leur attachement au livre et permettent de préserver les résultats du marché de l'Edition dans un environnement économique tendu. Ils ont été 25,9 millions de Français de 10 ans et plus à acheter au moins 1 livre en 2023, en retrait par rapport à 2022 (-7%) mais avec une fréquence d'achat en hausse (+4%).

Le marché a ainsi réalisé 351 millions de livres neufs imprimés vendus en 2023 et un chiffre d'affaires de 4,3 milliards d'euros selon GfK Market Intelligence. L'activité est en recul de -4% en nombre d'exemplaires et en progression de +1% en CA. Ce décalage de performances est lié à la hausse des prix du livre (+4,8%), en ligne avec l'inflation 2023 et bien inférieure à l'envolée du coût du papier subie en 2020 / 2022.

« La France est un marché 'référence' pour de nombreux observateurs, commente Sandrine Vigroux, responsable GfK Market Intelligence Biens culturels. Tout d'abord, 2023 est la 3ème meilleure année de la décennie, avec des résultats toujours au-delà des référentiels pré-pandémie (+4% en volume et +12% en revenus vs 2019). Ensuite, il est un pilier du secteur en Europe. Le potentiel lié à la francophonie est un atout fort et sa volumétrie est conséquente. Pour illustration, les Français achètent autant que les consommateurs italiens et britanniques réunis. »

d) Pour conclure : le marché de l'Édition de livres en France en 2024

➤ **L'édition : un marché grand par le prestige, petit par la taille**

➤ **Un secteur concentré**

Pour le SNE, il existe environ 10 000 maisons dans le **paysage éditorial français**. Parmi elles, **une vingtaine de “grandes” maisons d'éditions sortent du lot avec environ 5 000 titres chacune**. En 2021, le trio de tête était composé d'Hachette Livre (leader incontesté avec **plus d'un milliard d'euros de chiffre d'affaires annoncé en 2020**), suivi d'Editis (qui regroupe les éditions 10/18, éditions Robert Laffont et Pocket) et du Groupe Gallimard.

La concentration est également géographique puisque qu'on estime qu'environ 75% des éditeurs se situent en région parisienne. Une concentration qui s'est particulièrement renforcée au cours de ces dernières années puisque les éditeurs souhaitent désormais **pratiquer une économie d'échelle**. En gagnant en taille, les maisons d'édition peuvent mieux négocier les achats à l'extérieur (fabrication, imprimerie...) et maîtriser les réseaux de distribution.

➤ Ce sont les segments de marché “Littérature” et “BD/Mangas qui prédominent dans les ventes : ils concentrent 50% du marché environ.

➤ Par format, la répartition des ventes en valeur se répartit comme suit : 75% en grand format, 15% en format poche et 10% en format numérique.

➤ **La vente sur Internet progresse.**

Si la distribution traditionnelle est le principal canal de vente des ouvrages des éditeurs, la vente sur internet gagne du terrain. En 2020, **le marché de l'édition numérique, tous supports et toutes catégories éditoriales confondus, a généré ainsi un chiffre d'affaires de 263,6 M€,** soit une progression de 13,5% par rapport à 2019 et alors même que le chiffre d'affaires des éditeurs sur leurs ventes de livres est en baisse. Pour rappel, concernant le marché du numérique, on distingue 4 segments : - le segment littérature - le segment grand public - le segment professionnel et universitaire - le segment scolaire.

Le contexte sanitaire là encore, confinements successifs en tête, a largement favorisé la vente en ligne dans tous les segments du marché numérique.

L'édition numérique de littérature a augmenté de 10,1%, le reste de l'édition grand public (jeunesse, BD, pratique...) a fait un bond de 28%, l'édition professionnelle et universitaire a connu une croissance des ventes de 7,8%...

➤ **L'édition englobe une grande part de l'économie**

Malgré un contexte sanitaire compliqué, **le rapport d'enquête SNE (Syndicat National de l'édition) portant sur 2024-2023 montre les bons chiffres du monde de l'édition.** Malgré une baisse mesurée compte tenu de la crise sanitaire et la fermeture des librairies (compensée en partie par un bon des ventes en ligne), les ventes restent assez stables en volume et en valeur. On peut ajouter à cela que, pour mémoire, seulement 356 millions de livres neufs avaient été vendus en France en 2017. Le livre est donc loin d'être une espèce disparue et, contrairement à une idée reçue, **l'édition n'est pas en déclin.** Cependant, il est important de comprendre que **l'édition n'est qu'une partie infime du secteur du monde du livre** qui englobe, entre autres, les imprimeries, les arts graphiques, les librairies, les auteurs... Le marché devient alors beaucoup moins modeste et représente une part non négligeable de ce qui a été baptisé "**l'industrie culturelle**".

2) Structure juridique des EDITIONS VERONE

La société est une SAS (Société par Action Simplifiée), c'est à dire à la fois une société de capitaux et une société de personnes. Elle est différente de la SA (Société Anonyme) car les actionnaires ont une plus grande liberté. Son fonctionnement est défini par les actionnaires tout en étant conforme à la loi.

La SAS est une forme de société privilégiée. L'appel public à l'épargne est interdit.

Les structures opérationnelles sont :

- **Marketing & Ventes** a la responsabilité de la promotion des livres (direction éditoriale et communication, digital) ;
- **La fabrication**, chargée du développement et de la commercialisation des livres.

Plusieurs livres du catalogue de la société ont confirmé l'innovation des EDITIONS VERONE.

3) Actionnariat

Le capital des EDITIONS VERONE est géré en toute liberté et indépendance, les actions ne sont pas échangées en bourse. La société n'est pas cotée en bourse. Contrairement aux groupes, elle n'a donc pas de capitalisation boursière, pas de cours de bourse. Son titre a une valeur.

Elle ne bénéficie pas du « cash pooling », c'est à dire de la gestion centralisée de la trésorerie. Ceci permet d'équilibrer les comptes des filiales d'un groupe et donc d'économiser des frais financiers dus aux imperfections des marchés financiers. Cette gestion permet d'optimiser les besoins et les excédents de trésorerie. Grace à cette gestion, le problème de trésorerie ne se pose pas, la capitalisation boursière dépendant du groupe. La holding absorbe la trésorerie excédentaire des filiales et l'affecte en fonction des besoins.

4) Organe dirigeant

La gouvernance de l'entreprise est organisée autour du Comité de Direction (Board) regroupant 2 personnes et une personne morale.

Les opérationnels assurent l'activité de la société.

Le board définit les orientations stratégiques de l'entreprise, suit et évalue les opérations en cours et s'adapte aux questions d'actualités. Le pilotage de l'entreprise se fait à partir d'indicateurs inclus dans un dash board (tableau de pilotage), en principe.

La dépendance hiérarchique est présente, comme dans toute société.

5) – Chiffre d'affaires (France / Export)

Voir l'analyse d'activité dans l'analyse financière de décembre 2024.

La hausse de chiffre d'affaires, s'accompagnant d'une hausse de la profitabilité de l'entreprise, est essentiellement due à la diversification du catalogue de publications de la société, dans un contexte économique de plus en plus favorable à l'innovation. Une analyse des « 4 P » est nécessaire pour comprendre l'impact de la stratégie de l'entreprise sur l'évolution de l'activité et sur sa santé financière (analyse de la politique de prix, produit, promotion, distribution, place).

6) Place de l'entreprise dans le secteur économique (essai de classification en France)

La société est une PME innovante, elle progresse depuis sa création, sur le marché de l'édition, en France.

Elle est bien classée en termes de chiffre d'affaires.

La performance doit être analysée en fonction du marché. Depuis la création de la société (2015), le marché a évolué de 1% par an en moyenne, ce qui montre une bonne performance des EDITIONS VERONE. Néanmoins, ces résultats sont à pondérer car ne traduisent que l'activité de quelques années.

▪ ZONE GEOGRAPHIQUE : FRANCE

- La performance de la société peut être améliorée en augmentant la visibilité de son catalogue de publications à l'étranger.
- Les contraintes budgétaires constituent un frein : les traductions en anglais et les dépenses de communication.

▪ CATALOGUE DE PUBLICATIONS DIVERSIFIE / LIGNE EDITORIALE LARGE

La performance de la société est rendue possible grâce à l'innovation. **VOIR ANALYSE FINANCIERE ET OPERATIONNELLE de décembre 2024.**

▪ FORMATS DES LIVRES : NUMERIQUE ET PAPIER (imprimés)

▪ CANAL DE DISTRIBUTION : INTERNET (Amazon, fnac, cultura...), librairie en ligne

La société est une maison d'édition à compte d'auteurs. Elle participe à la publication en apportant à l'auteur un accompagnement : relecture, impressions, distribution grâce aux sites partenaires (Amazon, Fnac, Cultura) et à la communication (médias, radios).

En développant leur catalogue et en élargissant leur ligne éditoriale, les Editions Vérone ont engagé une stratégie de diversification dans le secteur de l'édition.

La société consacre une part de ses ventes à l'innovation, pour promouvoir son catalogue de livres. Leur catalogue est diversifié et leur ligne éditoriale est large, afin de « capter » de nouveaux auteurs. Cette maison d'édition se présente comme une alternative aux grandes maisons d'édition.

La société a **1 Pôle d'activité** : l'édition de livres.

L'activité de ce Pôle repose sur une innovation permanente. La **ligne éditoriale** est travaillée en permanence et le **catalogue des publications** est diversifié.

Les principaux livres édités et distribués concernent :

- Les Sciences humaines et sociales : philosophie, témoignages, sociologie, psychologie ;
- La Géographie ;
- L'Histoire ;
- La Littérature ;
- Le Management, la gestion et l'économie d'entreprise ;
- La Religion ;
- Les Sciences Economiques et politiques ;
- La Jeunesse ;
- Le Droit et le Juridique ;
- Les Arts et Beaux Livres.

L'ambition des Editions Vérone est que les livres prennent la forme :

- De romans ;
- De biographies / autobiographies ;
- D'essais scientifiques (physique, sciences appliquées, chimie, mathématiques) ;
- De bandes dessinées, comics et mangas (à venir) ;
- De cartes géographiques et d'atlas (à venir) ;
- D'encyclopédies, de dictionnaires (à venir) ;
- De livres médicaux, paramédicaux et couvrant le domaine pharmaceutique (à venir).

Cette expertise est rendue possible grâce à une synergie au sein de son équipe (voir « structure juridique »).

B) Entretiens

- 1) Date de visites : pas de visite aux EDITIONS VERONE, compte tenu de ma situation particulière (comme évoqué dans mon premier livre : « ma rémission grâce à une vie anti-inflammatoire »). Entretiens opérationnels chez NESTLE, AREVA, NEOPOST, CONTINENTAL, SPEEDY.

2) Personnes rencontrées et / ou contactées

Personnes contactées : la directrice éditoriale et les responsables opérationnels (fabrication, distribution, communication) des EDITIONS VERONE ;

Les directeurs opérationnels et fonctionnels des sociétés dans lesquelles j'ai travaillé.

II) Analyse stratégique

A) Analyse fonctionnelle

1) Analyse du marketing

a) *Politique de prix**

- Format papier (version imprimée, broché) : environ 15€ TTC ;
- Format numérique : environ 10€ TTC.

La fixation du prix tient compte principalement du segment de marché (typologie du livre édité), des prix des autres livres sur le marché (alignement avec la concurrence) à même visée éditoriale (cible des lecteurs) et des volumes de vente.

Le prix de vente des livres est fixé en toute liberté par l'organe dirigeant et les opérationnels.

Les livres font l'objet de publicité directe auprès du public, la fixation de leurs prix est libre et déterminée par les EDITIONS VERONE. La rentabilité de la société et le potentiel du livre sont à évaluer.

Un contrat est signé entre l'auteur et l'éditeur, afin de fixer le prix de vente du livre à publier.

La société est une maison d'édition à compte d'auteurs. Elle participe à la publication en apportant à l'auteur un accompagnement : relecture, impressions, distribution grâce aux sites partenaires (Amazon, Fnac, Cultura) et à la communication (médias, radios).

*SNE, 2023, Ministère de la Culture

Etat	• 5%
Imprimeur	• 10%
Auteur	• 10%
Diffuseur et distributeur	• 20%
Editeur	• 20%
Point de vente	• 35%

Répartition moyenne du prix d'un livre (en % du total)

La loi du 10 août 1981 (« Loi Lang ») a instauré le **prix unique du livre**. Celui-ci est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1982 et a été étendu par la loi du 26 mai 2011 au livre numérique. Qu'est-ce que cela signifie ? La loi vise à limiter la concurrence sur le **prix de vente des livres neufs**, imprimés ou numériques, afin de protéger la filière du livre et de développer la lecture auprès du public.

Ce prix, fixé par l'éditeur, figure sur le livre et bénéficie en France continentale d'un taux de TVA réduit à 5,5 % (le taux est de 2,1 % pour la Corse, la Guadeloupe, la Martinique et la Réunion). Le vendeur peut alors proposer le livre pour un prix compris entre 95 et 100 % du tarif fixé par l'éditeur.

En revanche, le prix des livres d'occasion reste libre. Les détaillants peuvent, enfin, effectuer des soldes et, ainsi, pratiquer des prix inférieurs au tarif fixé par l'éditeur dans des situations très spécifiques. Ces soldes détaillants ne peuvent, en effet, porter que sur des ouvrages édités depuis au moins deux années et dont le dernier approvisionnement chez le détaillant date d'au moins six mois.

On assiste à un boom du livre d'occasion.

Cherté du livre neuf, développement des ventes en ligne, liberté du prix, possibilité de le vendre sans être un professionnel : tout concourt actuellement au développement de la vente du livre d'occasion.

Selon le sociologue Vincent Chabault, le marché représenterait 800 millions d'euros. Un quart des livres vendus serait actuellement de seconde main. Fortement exposés aux décotes, les livres d'occasion sont parfois dans le collimateur des pouvoirs publics : faut-il les taxer ? Mieux réguler les ventes ? Pour le moment, la liberté prévaut, au grand dam des professionnels, sauf des grandes librairies d'occasion ayant pignon sur rue comme les célèbres librairies Gibert Joseph et Gibert Jeune, dans le quartier latin parisien...

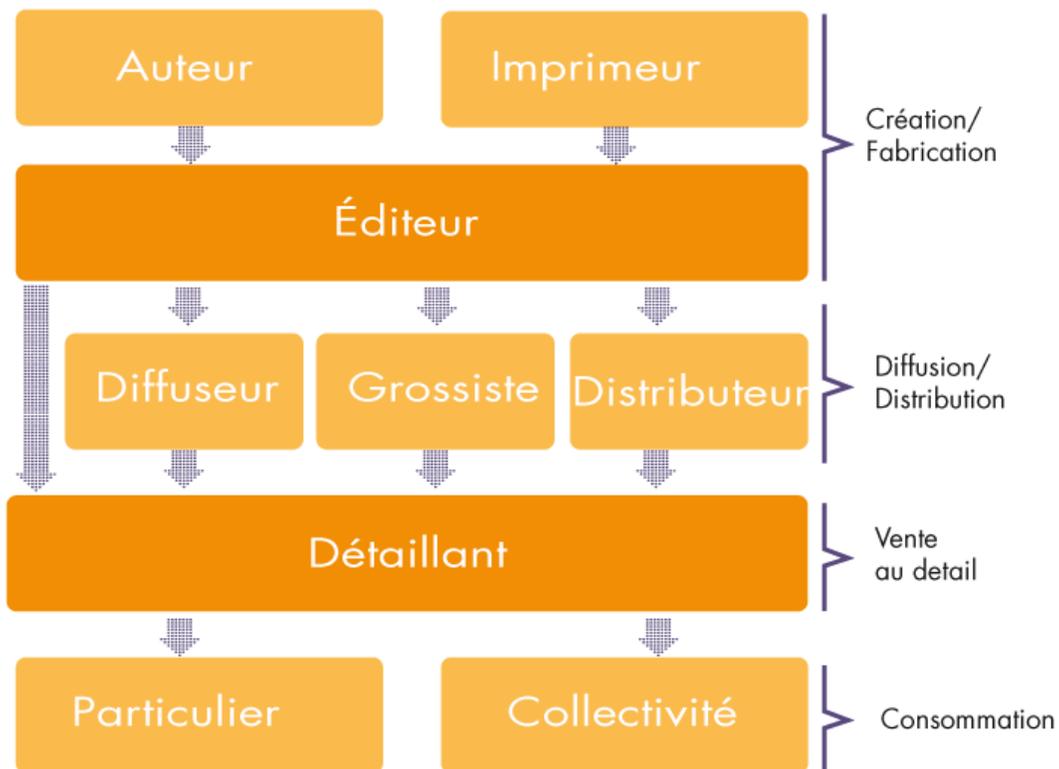
Critiquée depuis sa fondation en 1981 principalement par les libéraux qui la jugent « corporatiste », la politique du prix unique du livre est pourtant, près de quarante ans après, toujours en place, et elle s'est même exportée. De nos jours, 8 pays de l'Union européenne autres que la France disposent de **mesures de prix unique du livre**. D'après des experts, la loi Lang aurait contribué à protéger les librairies spécialisées et donc aurait joué un rôle de protection de la filière du livre face à la déferlante d'Internet.

b) *Politique de production*

La **chaîne de production du livre** peut se résumer ainsi : on trouve, bien entendu, en amont, des auteurs, qui trouvent (ou pas...) un éditeur. Si la décision est prise d'éditer, le livre est imprimé (pré-
presse, imprimerie, reliure), puis diffusé (structures commerciales propres des groupes d'édition ou sous-traitants), distribué (stockage et transport) avant d'être exposé dans les lieux d'achat (librairies, grandes surfaces, etc.). C'est la chaîne de vente directe du livre par les éditeurs.

Il existe une autre **chaîne de vente du livre**, réalisée par des entreprises spécialisées comme la vente par correspondance (VPC), la vente par internet (en grand développement, pensons en particulier à Amazon), la vente par courtage (qui privilégie le démarchage à domicile), voire les clubs de livres (adhésion et nombre minimal d'achat par an).

LA CHAÎNE DU LIVRE



*Principales étapes de production d'un livre**

*Ministère de la Culture, 2024

La chaîne du livre est composée d'une multitude d'acteurs ayant chacun leur fonction.

L'auteur écrit le livre. L'imprimeur s'occupe de sa fabrication physique. L'éditeur est au centre du processus, il est une sorte de « chef d'équipe » qui coordonne le travail des différents acteurs. Il s'occupe notamment de la mise en page et de la relecture du livre. L'auteur cède généralement ses droits à un éditeur en échange d'un droit d'auteur, c'est-à-dire un pourcentage sur les ventes (généralement autour de 8 % du prix hors taxes).

Le diffuseur a pour mission de **promouvoir le livre** auprès des libraires, alors que le distributeur assure la livraison physique du livre. Le grossiste est assez proche du distributeur, en ce sens qu'il achète une large quantité de livres pour les revendre ensuite à des détaillants. Ces différentes fonctions peuvent être réalisées par une même entreprise, parfois aussi par l'éditeur lui-même.

Les détaillants représentent les lieux de vente, que ce soient des librairies physiques ou des détaillants en ligne.

Enfin, les livres peuvent être achetés par des particuliers ou par des collectivités, par exemple pour des bibliothèques.

La production industrielle mobilise des compétences allant du développement à la maintenance industrielle.

Elle est régie par les bonnes pratiques de production et soumise à des normes de qualité et de contrôle (audits répétés).

La politique de production de la société comprend 2 phases principales.

- **Fabrication**

La fabrication se fait dans le respect des bonnes pratiques de fabrication et permet à partir des matières premières de produire le livre.

- **Conditionnement**

Une fois le livre produit, il est conditionné.

L'approvisionnement est centralisé sur des sites de production situés en France.

Les quantités produites sont optimisées. Ceci permet de faire des économies d'échelle tout en garantissant une meilleure qualité, et une plus grande facilité de gestion des besoins.

c) *Politique de distribution*

Le lecteur peut acheter ses livres en librairies ou sur internet.

D'un côté, entre 20 000 et 25 000 lieux de vente physique – dont 15 000 ont une activité régulière de vente de livres – mais seulement entre 3 500 et 4 500 réaliseraient avec le livre une part significative de leur chiffre d'affaires.

De l'autre des sites mondiaux de ventes de livres par internet (Amazon, Rakuten, Cdiscount, etc.) qui sont de véritables poids lourds en termes de notoriété, de distribution.

En 2022, l'avantage reste aux librairies, mais est plus faible que jamais : 22,9 % des achats de livres neufs ont eu lieu en librairies, contre une part de marché de 22 % pour les sites de ventes par internet. La montée en puissance de ces derniers depuis les années 2000 pèsent sur les **librairies indépendantes**, dont la rentabilité s'étiolé au fil des années. Aujourd'hui, la situation des librairies indépendantes reste précaire et nombre d'entre elles pourraient être contraintes de fermer.

La plus ancienne librairie de Paris est la librairie Delamain, située en face de la Comédie Française, près du Palais Royal. Elle a été fondée en 1700.

Les livres édités par les EDITIONS VERONE sont distribués par les sites partenaires (commandes internet sur les gros sites comme Amazon, la Fnac) et une librairie en ligne permet d'assurer cette distribution.

Ceci permet de réduire les coûts de distribution (1 seul transporteur) tout en améliorant le service client (un seul interlocuteur).

d) *Politique de communication*

La société accompagne l'auteur pour communiquer sur son livre (publicité). Il appartient à l'auteur de communiquer via les réseaux sociaux et de traduire son livre dans une autre langue.

Elle se compose de la communication interne et externe.

- **Communication interne**

La communication est sous la responsabilité de l'organe dirigeant défini à la « partie I. Eléments de base ».

- **Communication externe**

L'axe principal de la communication externe est basé sur le site internet de la société. La communication externe permet d'expliquer aux potentiels lecteurs l'intérêt des ouvrages du catalogue en insistant sur le fait qu'elle apporte de l'innovation sur le marché de l'édition.

Les vecteurs de cette communication sont essentiellement le fait de chacun des collaborateurs de l'entreprise. Un site internet grand public diffuse cette communication.

La responsable Communication est en lien avec les dirigeants de la PME.

De plus, une liste de Questions / Réponses (liste de Questions / Réponses unique) permet de répondre aux questions des internautes de façon homogène.

Enfin, les opérationnels sont disponibles par mail et par téléphone.

2) Analyse financière

VOIR L'ANALYSE FINANCIERE ET OPERATIONNELLE DES EDITIONS VERONE SUR 2023 et 2022 : ANALYSES + CONSEILS.

3) Analyse de production

La production de livres est orientée vers les livres à forte valeur ajoutée et notamment innovants.

a) *Type de fabrication*

Les 2 domaines où la société est particulièrement investie sont :

- La Littérature : fictive (romans) et non fictive (biographies) ;
- Les essais scientifiques (médecine, physique, religion, sciences humaines).

Le catalogue de publications est très diversifié et la ligne éditoriale est large.

Tableau– Les EDITIONS VERONE – LIVRES EDITES CES DERNIERES ANNEES

LIVRES	THEMES*	SEGMENT DE MARCHE	CANAL DE DISTRIBUTION	GEOGRAPHIE	FORMAT	POTENTIEL DE CA
	Littérature	Romans fictifs	Librairies et Internet	France/UE	PAPIER ET NUMERIQUE	ELEVE
		Romance				
		Science-fiction				
		Thriller				
	Littérature	Romans non fictifs	Librairies et Internet	France/UE	PAPIER ET NUMERIQUE	MOYEN
		Biographie				
		Autres				
	Littérature	Autobiographies	Librairies et Internet	France/UE	PAPIER ET NUMERIQUE	FAIBLE
		Autobiographie				
		Autres				
	Essais scientifiques	Sciences (dures et molles)	Librairies et Internet	France/UE	PAPIER ET NUMERIQUE	MOYEN
		Physique/Chimie				
		Religion				
	Livres pratiques	Santé/ Bien-être	Librairies et Internet	France/UE	PAPIER ET NUMERIQUE	MOYEN- ELEVE
		Développement personnel				
		Nutrition				
		Spiritualité				

* Site internet des EDITIONS VERONE

b) *Procédure de développement, innovation*

De la découverte de l'auteur à la publication d'un livre...

1 Recherche de talents et fabrication du livre

Durant les 20 dernières années, la concurrence a été de plus en plus rude (coûts de fabrication, innovation, impôts).

Les maisons d'édition doivent innover pour capter de nouveaux auteurs, qui recourent de plus en plus à l'auto-édition.

En effet, le développement de l'intelligence artificielle, des nouvelles technologies et la volonté humaine d'être autonome induisent un frein au développement de l'activité des maisons d'édition.

La genèse d'une innovation (nouveau secteur d'activité ayant un impact significatif sur les ventes) repose sur 3 dimensions :

- **Une dimension scientifique**

La compréhension du marché permet de définir une politique d'entreprise adaptée.

Le dirigeant doit bien comprendre les enjeux du marché pour choisir : la zone géographique de son activité, ses canaux de distribution, le format du livre et le segment de marché (les 4P : produit, prix, place, promotion).

- **Une dimension économique**

La recherche nécessite des efforts d'investissements très lourds. Le coût de recherche et de fabrication d'un livre innovant a bien augmenté en 20 ans*. Ces coûts sont principalement liés aux frais de communication, marketing, design, maintenance informatique.

- **Une dimension structurelle**

Ce développement (recherche, fabrication) du livre requiert de multiples compétences et le partenariat entre le secteur privé de l'industrie de l'édition et la recherche académique (INSERM, CNRS, Universités) actuellement en pleine mutation.

D'autre part, le partenariat entre de grands groupes de l'édition et de petites entreprises (start-up) à forte valeur ajoutée est nécessaire à la découverte de nouveaux auteurs et à la perpétuité de ces grands groupes.

2 Le cycle de vie du livre**

Un auteur qui sort du lot est rare...

* Ministère de la Culture

** SNE, 2024, Ministère de la Culture

Il faut souvent du temps et de l'argent, de la part des auteurs et des éditeurs, pour assurer le succès d'un livre, sur la durée.

C'est pour cela que l'amortissement financier ne peut se faire qu'au niveau mondial.

Les droits d'auteur permettent de protéger l'innovation pendant le temps du contrat entre auteurs et éditeurs.

Une fois le livre commercialisé, l'aventure commence pour entretenir la passion de l'écriture...

Le lien doit être entretenu avec les lecteurs. Ce lien est humain et repose sur l'innovation en permanence (les 4 P).

Ces droits d'auteur (le contrat entre la maison d'édition et l'auteur) durent environ 2 ans. Cette seule période de 2 ans devra permettre aux éditeurs d'amortir leur coût de développement et aux auteurs d'innover dans leur écriture...

Ce coût de développement n'existe pas pour l'auteur lors du recours aux plates-formes d'auto-édition.

Les maisons d'édition à compte d'éditeurs (souvent les grands éditeurs) offrent moins de liberté (et moins de droits d'auteurs) que les maisons d'édition à comptes d'auteurs (souvent des PME indépendantes). Mais, le coût d'entrée pour publier un livre est plus important avec les éditeurs à comptes d'auteurs.

L'auteur doit évaluer le bénéfice/risque avant de procéder à son choix de méthode de publication :
MAISONS D'EDITION A COMPTE D'AUTEURS / A COMPTE D'EDITEURS / AUTO-EDITION.

Les différentes étapes administratives de publication d'un livre

Le livre traverse une série de tests « qualité » et « innovation » (lecture par le comité de lecture d'une maison d'édition). L'éditeur évalue son potentiel à moyen et long terme.

Une fois ces étapes remplies, le livre rentre dans les différentes phases de développement (fabrication et distribution – communication – promotion).

Phase I : évaluation du potentiel par le comité de lecture

Ces études évaluent la rentabilité potentielle du livre.

Ce type d'étude permet de déceler de nouveaux talents.

Phase II : Fabrication

Durant cette phase, le promoteur évalue la stratégie optimale de production du livre (en volume et en valeur), c'est à dire celle où la rentabilité est la meilleure pour l'éditeur (et pour l'auteur au passage). La fabrication implique des prestations intellectuelles (main d'œuvre directe et indirecte) et des coûts liés aux matières premières (liés aux impressions).

Phase III : Distribution / Communication

Dans cette phase, on peut juger le degré d'innovation et le potentiel du livre par rapport au marché de référence. Des actions marketing sont nécessaires pour diffuser le livre aussi loin qu'espéré. L'auteur pourra éventuellement décider de traduire son livre pour une diffusion internationale.

c) *Planification contrôle*

La production de livres, effectuée dans les sites de production en France obéit à des procédures très strictes (Bonnes Pratiques de Fabrication). Ces livres sont produits dans le cadre de la Supply Chain à partir de matières premières.

L'éditeur établit des besoins prévisionnels en fonction de la demande des lecteurs (du marché) et de modèles mathématiques qui sont intégrés dans les objectifs de l'entreprise (plan stratégique sur n années). L'engagement des pays (Directeur Général) sur des objectifs précis est ensuite traduit et planifié (retranscription de la prévision financière en unités pour la planification de la production).

Des prévisions sont définies par : zone géographique, canal de distribution, segment de marché et format de livres. Ces prévisions concernent les ventes, mais aussi les coûts.

d) Automatisation du système

Les sites de production des livres sont automatisés et permettent, en toute sécurité, une production intensive de livres.

Les chaînes de production sont automatisées, permettant un travail 24h sur 24. La production de livres commence avec les matières premières (papier et encre).

Leurs conditionnements sont enfin automatisés sur des chaînes de production, ou faits manuellement.

e) Procédure d'évaluation et d'amélioration de la qualité

L'assurance-qualité fait partie de toutes les étapes de la production. Cette production suit les procédures de Bonnes Pratiques de Fabrication.

Des échantillons au hasard sont analysés pour détecter des erreurs de fabrication, aidés par des procédures automatisées qui détectent des anomalies de forme ou des manques de livres.

Ceci est rendu possible grâce à la mise en place de systèmes de traçabilité performants.

4) Analyse de la gestion du personnel

a) Recrutement, formation, politique salariale

Politique de recrutement, formation et salariale

Cette politique fait l'objet d'un accord collectif entre les sociétés du marché de l'Édition et les partenaires sociaux (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO, UNSA).

Cet accord tient compte des profondes mutations et évolutions du marché de l'Édition en France et essaie d'anticiper une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Son objectif est de concevoir des dispositifs et outils nécessaires pour anticiper ces changements majeurs.

Cet accord s'inscrit dans le cadre des valeurs des sociétés, de la loi sur la cohésion sociale du 18/01/2005 et des Accords de Branche sur la formation professionnelle.

Cet accord comprend :

- Un partage de la GPEC entre les 2 parties,
- La Direction des Ressources Humaines accompagne le déploiement de cette gestion anticipée de recrutement et de formation,
- Le collaborateur est acteur de son développement et de l'adaptation de ses compétences,
- Le manager contribue à l'anticipation des besoins de l'entreprise,
- La Direction anticipe l'évolution prévisible des emplois en favorisant la mobilité interne (professionnelle, géographique, inter-filiale, internationale, reprise de l'ancienneté),

- La Direction diffuse les postes vacants,
- L'identification des besoins de compétences se fait durant les entretiens d'évaluation de performance.
Ces entretiens contribuent à déterminer l'augmentation de salaire.

Cet accord est conclu pour une durée de 3 ans à partir de la signature du contrat.

Les nouveaux salariés suivent un parcours d'intégration dédié en fonction de leur métier.

Bilan de formation

Un important effort d'investissement pour la formation a été fait au sein des entreprises de l'Edition avec 5% de la masse salariale, comparé à l'obligation légale qui est de 0,9%.

Cet effort se répartit en 5 catégories :

- Compétences métier (conduite de projet, prise de parole en public, formation bureautique),
- Développement personnel (gestion du temps, du stress, de conflits),
- Managériale (leadership, efficacité relationnelle, programme de management fondamental),
- Culture d'entreprise,
- Anglais (TOEIC, TOEFL, BULATS, avec coach, immersions, anglais téléphonique, e-learning).

Une évaluation de ces formations est demandée aux apprenants (satisfaction = 3,5 sur 4).

L'entreprise applique la nouvelle loi du Droit Individuel à la Formation (DIF, 2004).

Politique de recrutement

En 2023, les entreprises de l'Edition ont embauché des milliers de salariés (CDI, CDD). Le nombre de départs est comparable et explique la stabilité de l'effectif global.

Il existe des métiers très variés (marketing, communication, ressources humaines, finances, logistique,...) et donc des profils de postes aussi divers.

En fonction des besoins (arrivée de nouveaux livres par exemple), le recrutement est tout d'abord ouvert en interne afin que des candidats salariés intéressés postulent. Ceci s'inscrit dans l'accord cadre cité ci-dessus. Si aucun candidat ne correspond au profil recherché, alors le Département des Ressources Humaines (DRH) va rechercher un candidat à l'extérieur en travaillant avec un cabinet de recrutement.

Politique salariale

La politique salariale tient compte de la crise économique et du marché de l'Édition.

Elle comprend une partie fixe, le salaire et son augmentation annuelle, un régime de retraite supplémentaire (PERCO), une amélioration de la couverture santé et prévoyance, une prise en charge de 50% des frais de transport.

Enfin, dans les groupes, une Participation est versée aux collaborateurs en fonction des résultats de l'année.

Cette politique se veut équitable et est cohérente par rapport aux pratiques du marché de l'Édition et aux salaires minima conventionnels (fixe + variable).

b) Politique sociale

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, l'entreprise est tenue d'avoir un Comité d'Entreprise (CE).

Le CE a pour mission d'assurer l'expression collective des salariés et la prise en compte de leurs intérêts dans la gestion de l'entreprise.

Le CE de ces entreprises permet aussi de disposer de services à des prix inférieurs (places de cinéma, parcs d'attraction, voyages,...) en fonction du salaire du collaborateur.

Le budget du CE est voté annuellement et dépend des résultats de l'année précédente.

B) Analyse de l'environnement

1) Analyse du marché intérieur*

Le marché mondial de l'Édition représente 120 milliards de dollars en 2023, en progression de 3% par rapport à 2022. Les États-Unis et l'Asie prédominent.

La France est le 1^{er} marché européen avec l'Espagne et l'Allemagne, représentant environ 6% du marché mondial.

Le marché de l'Édition est très concentré, tant en France que dans le monde, comme en témoigne la concentration du chiffre d'affaires (TOP 50 des maisons d'édition).

Le secteur de l'édition est animé par environ 8 000 structures éditoriales, mais 1 000 structures seulement ont une activité économique significative.

En fait, **l'édition est un secteur très concentré** et forme un marché caractérisé par une **concurrence oligopolistique** : quelques groupes d'édition dominent, en effet, ce marché : Hachette, Editis, Madrigall, Médias-Participations, etc.

Les obligations administratives de bonnes pratiques de fabrication (BPF), ainsi que les mutations technologiques ont obligé l'industrie de l'Édition à se restructurer.

C'est pour cela que le nombre d'entreprises en France est à la baisse.

* SNE, 2024

a) Données du marché intérieur

La France, comme dans tous les pays développés, a une consommation de livres progressant structurellement plus vite que le PIB.

Le marché du livre : évolution de l'activité, canaux de distribution et segments à potentiel

Le marché du livre progresse à nouveau depuis peu et fait intervenir une chaîne d'acteurs aux métiers variés, ce qui en fait un secteur original.

D'après le rapport annuel du Syndicat National de l'Édition, le chiffre d'affaires réalisé par les éditeurs en 2022 représentait 2,9 milliards d'euros soit une diminution de 5,4 % par rapport à 2021. Ce sont essentiellement sur les **ventes de livres scolaires**, dont le marché pèse en 2022 environ 290 millions d'euros, que cette baisse se concentre. Dans ce chiffre, quasi stable d'une année sur l'autre, les **ventes de livres** (livres imprimés, livres numériques, livres audio) atteignaient 2,911 milliards d'euros et les cessions de droits, 149 millions d'euros.

Au total, 449 millions d'exemplaires ont été vendus en 2022, soit une baisse de 7 % par rapport à l'année précédente.

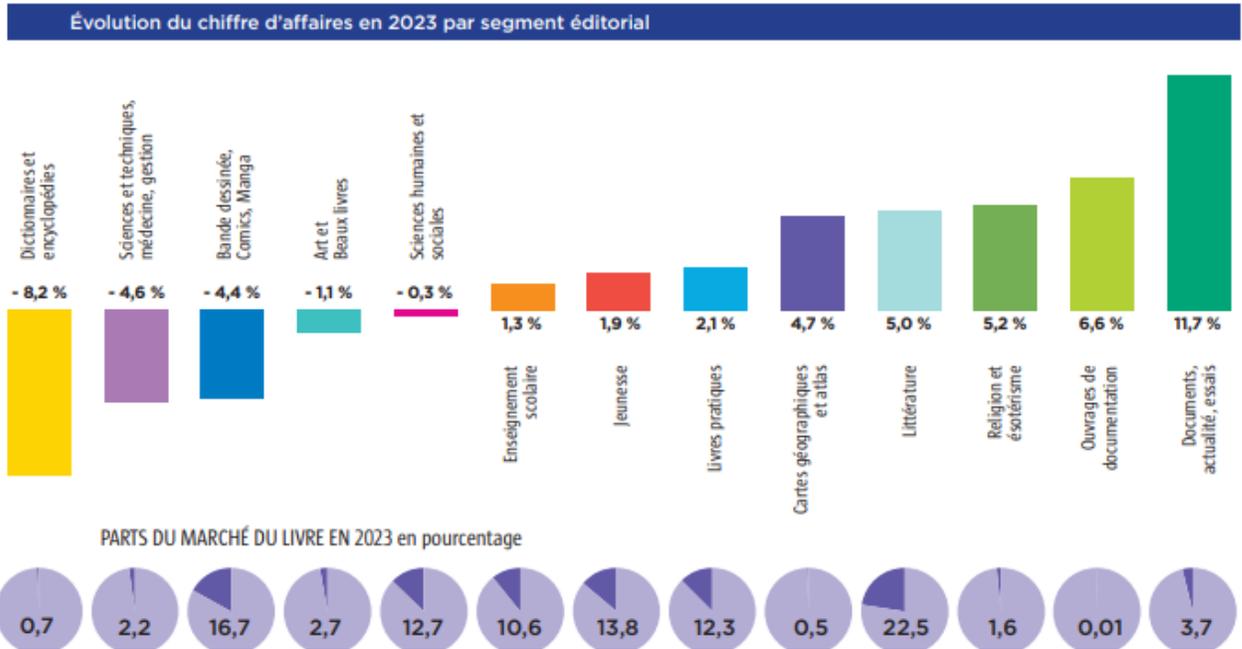
Le secteur de l'édition emploie, en 2020, plus de 17 500 salariés dans l'édition de livres et de 12 500 personnes dans le commerce de détail de livres en magasin spécialisé. On compte, au côté de ces salariés, de nombreux indépendants. Selon une estimation du ministère de la Culture, la part des non-salariés atteint 41 % en 2017 dans le secteur du livre.

Le **marché du livre** est également présent à l'international : le secteur a, en effet, exporté en 2022 des marchandises pour un montant total de près de 694 millions d'euros, soit une augmentation de 4,2 % par rapport à 2021.

Les livres ne sont vendus qu'en librairies, en magasins spécialisés, en grandes surfaces et sur Internet.

Le secteur est actuellement en pleine mutation en raison du besoin de mutualisation d'équipements coûteux et d'équipes techniques de haut niveau (communication, logistique, finance).

Le roman domine le marché. Il est largement en tête des ventes.



En dehors de quelques **best-sellers** (le numéro 1 des ventes en 2023 est « Astérix : L'Iris blanc » avec près de 1,6 million d'exemplaires), les tirages sont beaucoup plus modestes.

Le tirage moyen était, en 2017, de 7 026 exemplaires, selon les données du Syndicat national de l'édition (SNE), pour une production commercialisée de 38 743 nouveautés et 72 760 réimpressions.

Les **livres de poche** représentent, en 2022, près de 20 % des titres produits, près de 26 % des exemplaires vendus et 15,1 % du chiffre d'affaires ventes de livres des éditeurs.

Le nombre d'auteurs vivant de leurs ouvrages reste faible en France.

Selon les données publiques, on compte entre 50 000 et 100 000 auteurs de livres en France, que ce soient des auteurs de texte – écrivains, essayistes, scénaristes de BD, adaptateurs, etc. –, des illustrateurs (ou dessinateurs, coloristes, graphistes, etc.) ou des traducteurs.

Mais seuls 2 500 auteurs vivaient des revenus des droits perçus au titre de la **propriété littéraire et artistique et affiliés à l'AGESSA** (Association pour la gestion de la sécurité sociale des auteurs). En 2022, les éditeurs ont versé 514 millions d'euros de droits d'auteur, soit une baisse de 7 % par rapport à l'année précédente.

b) Les concurrents

Le top 10* des principaux concurrents en 2024 est décrit ci-dessous et prend en compte les dernières fusions-acquisitions.

Analyse de la concurrence

Les groupes d'édition, concurrents des Editions Vérone, en France

- 1) HACHETTE (groupe français)
- 2) EDITIS (groupe français)
- 3) GALLIMARD
- 4) LA MARTINIÈRE
- 5) LIBELLA
- 6) APARIS
- 7) ALBIN MICHEL
- 8) ACTES SUD

Les maisons d'édition indépendantes, concurrentes des Editions Vérone, en France

- 1) MICHEL LAFON
- 2) Les éditions les Trois Colonnes
- 3) La manufacture de livres
- 4) Les éditions Baudelaire
- 5) Les éditions Privat
- 6) Les éditions Gallmeister
- 7) Les éditions de l'Iconoclaste
- 8) Les éditions du Cerf

La concurrence est très forte sur le marché de l'édition car le secteur est très concentré, en France et au niveau mondial, du fait de la variété des livres et des canaux de distribution.

* Source : GLOBAL TOP 50 Maisons d'édition en 2023, www.livreshebdo.fr

2) Le rôle des pouvoirs publics

Les prix sont encadrés par des lois (prix unique du livre). Voir « politique de prix ».

La production de livres respecte des normes de bonnes pratiques de fabrication. Voir « politique de production ».

La politique de communication est encadrée par la loi : pas de propos diffamatoires dans les livres et dans la communication lors de sa diffusion en France ou à l'international.

3) Le comportement des consommateurs

Les pratiques de lecture en France

Non, les Français ne délaissent pas la lecture ! Les séniors et les femmes comptent parmi les plus gros lecteurs. Le livre reste un objet de plaisir pour nombre de Français, qui en offrent volontiers à leurs proches.

Les Français lisent plus qu'avant.

Contrairement aux idées reçues, les Français lisent davantage qu'auparavant : en 2017, les 50-64 ans sont **30 % à se considérer comme de « grands lecteurs » – plus de 20 livres lus au cours des 12 derniers mois** – , (contre 22 % en 2015 soit une progression de 8 points...). 30 % également des femmes sont de « grandes lectrices ».

Plus on prend de l'âge, plus on lit : 12 livres par an au format papier sont lus en moyenne dans la tranche d'âge 15-44 ans, 21 pour la tranche 45 ans et plus...

Le nombre de livres numériques lus passe en deux ans, de 2 à 3.

Si le profil des grands lecteurs de livres papier reste celui de la **femme, diplômée, assez âgée**, le profil des lecteurs numériques est lui plus jeune, étudiant, et masculin autant que féminin.

Le taux de lecture des femmes est de 93 % contre 89 % pour les hommes.

Les trois genres de livres les plus lus sont (chiffres stables d'une année sur l'autre) : les romans (surtout policiers), les livres pratiques et enfin les BD/Comics... Le nombre moyen de livres lus en entier par an par contre est assez faible : 3,5. Ce sont les romans policiers qui sont les plus lus intégralement...On veut connaître la fin ! En revanche, les livres les moins consultés sont les livres de poésie et les livres scientifiques.

Les livres préférés des Français : La Bible, les Misérables (Victor Hugo), Le petit prince (Antoine de Saint Exupéry), Germinal (Zola) et le Seigneur des anneaux (Tolkien) (sondage 2004).

Pour 96 % des Français, la lecture est une « activité de loisir » (chiffre en hausse : 93 % en 2015). Seule la tranche des 15-24 ans (effet des études ?) lit « le plus exclusivement pour leur travail ».

49 % des répondants déclarent lire de façon quotidienne ou presque. Là encore, le chiffre est particulièrement net chez les femmes : 54 % des femmes déclarent lire tous les jours ou presque, mais le chiffre atteint 69 % chez les plus de 65 ans (hommes et femmes).

Il y a une forte persistance des traditions familiales.

Les pratiques d'aujourd'hui, en matière de lecture, restent dépendantes des traditions venues de l'enfance : 20 % des Français dont les parents ne lisaient jamais de livres sont des non lecteurs, comme leurs parents, tandis que 36 % des Français dont les parents lisaient souvent sont aujourd'hui des grands lecteurs...

Les Français délaissent les librairies classiques.

Les modes d'accès aux livres ont fortement évolué. La vente en ligne a fortement progressé (+7% en deux ans). Les grandes surfaces culturelles sont passées devant les librairies traditionnelles comme lieux d'achat des livres. On assiste aussi à une croissance des librairies spécialisées dans le livre d'occasion.

Les lecteurs expliquent leur désaffection des librairies ainsi : trop éloignées de leur domicile, les livres y sont aussi trop chers (idée fautive, mais largement répandue), et on ne trouve pas le livre voulu. Si l'on considère que 82 % des acheteurs choisissent leur livre avant de se rendre sur le point de vente, on comprend mieux les atouts de la vente en ligne.

Les bouquinistes des quais de Seine : « la plus grande librairie du monde »... 3 kilomètres de long, 217 emplacements, 300 000 volumes exposés. Les bouquinistes sont même depuis 1991 inscrits au Patrimoine mondial de l'humanité !

En revanche, sur le point de vente, on est frappé par les facteurs déclenchant l'achat d'impulsion : sujet du livre (97 %), résumé au dos du livre (89 %), et enfin, connaissance de l'auteur (79 %) !

Les bibliothèques sont toujours dans l'équation.

Avec une fréquentation stable, les bibliothèques et les médiathèques sont un lieu prisé des lecteurs : 45 % des Français y empruntent en effet des livres **surtout chez les femmes et les 15-24 ans**. Mais 70 % n'empruntent jamais ou très rarement des livres dans ces endroits, 70 % des Français préférant lire des livres **leur appartenant**.

Les Français lisent avant tout pour le plaisir.

95 % des femmes et 89 % des hommes ressentent un « plaisir à lire ». Les motifs de lecture sont ensuite : « la découverte de nouvelles choses » (en progression), « être heureux et épanoui dans sa vie », mais aussi, réussir dans sa vie professionnelle et « être bien vu dans la société ».

Toutefois les motifs sont différents selon le sexe : pour les hommes (39%) c'est l'« approfondissement des connaissances » qui prime, pour les femmes, c'est : « s'évader » (23%).

Les français lisent de préférence chez eux.

S'agissant des **lieux de lecture**, c'est le **domicile** qui reste le plus recherché (95 %) (stable), mais les lieux comme les transports en commun et les lieux publics se développent sensiblement depuis quelques années. Ainsi, en 2017, 26 % lisent dans les **transports en commun** lors de trajets courts quotidiens, alors que le chiffre n'était que de 22 % il y a trois ans. Le phénomène est surtout porté par les hommes et les 25-34 ans.

Près de la moitié des Français lit le soir avant de se coucher.

Les chiffres sont stables : 49 % des Français déclarent « *le soir, avant de se coucher* ». Pour 36 %, « *il n'y a pas de moment préféré* ». Mais pour 10 %, c'est « *pendant les vacances* ».

Les Français sont généreux !

85 % des Français achètent un livre pour l'offrir, dont 69 % à des enfants. Les motivations du cadeau/livre sont classiquement : « *faire plaisir, partager un livre apprécié, transmettre un savoir, faire découvrir un sujet/un auteur,...* ».

Les hommes et les femmes ne lisent pas les mêmes livres : les femmes lisent plus et de façon plus variée, elles lisent principalement des livres pratiques/art de vivre et des romans policiers, tandis que les hommes préfèrent les bandes dessinées et les livres d'histoire.

Le manque de temps est le principal frein à la lecture.

Le manque de temps est le premier frein à la lecture : 71 % n'ont « pas le temps », surtout chez les 25-49 ans (87 %). L'écoute de la musique, la télévision, les sorties avec des amis demeurent des loisirs plus importants que la lecture pour les Français.

Pourtant **65 % aimeraient lire davantage** (à égalité entre les femmes et les hommes, mais plus par les trentenaires que par les seniors).

Comme il y a trois ans, s'ils disposaient de plus de temps, les Français déclarent qu'ils choisiraient comme « activité privilégiée » la lecture (14 % d'entre eux, derrière « sortir avec des amis » (31 %), mais devant « faire une sortie culturelle » (13 %). C'est chez les 50-64 ans que la lecture comme souhait de la voir comme « activité privilégiée » s'élève le plus (21 %).

Les lecteurs aiment l'innovation.

Les consommateurs sont sensibles à la nouveauté et à l'innovation. Les livres apportant des solutions concrètes et touchant leur quotidien restent dans l'Histoire du Livre.

Le lecteur doit s'identifier aux situations présentes dans le livre et aux personnages (fictifs ou non).

De cette façon, l'auteur pourra capter son lectorat. Un lectorat diversifié est la cible privilégiée par les écrivains.

La ligne éditoriale large et des livres diversifiés (couvrant des domaines variés) sont les seuls moyens d'innover et de survivre sur le marché du livre.

Les auteurs donnant une vision claire des évolutions scientifiques, historiques ou géopolitiques sont appréciés dans le milieu de l'édition.

4) L'environnement international

Le marché mondial de l'édition était dominé en 2023 par les USA. Un environnement favorable au développement de nouveaux livres ainsi que des prix libres ont contribué à cette expansion.

Analyse régionale du marché mondial de l'édition de livres

Amérique du Nord

Le marché de l'édition de livres en Amérique du Nord est un secteur hautement compétitif et dynamique. Le marché est stimulé par un certain nombre de facteurs, notamment la demande croissante de contenu numérique, l'émergence de nouvelles technologies et la popularité croissante des livres électroniques. La révolution numérique a eu un impact majeur sur l'industrie de l'édition du livre en Amérique du Nord. La disponibilité du contenu numérique a permis aux éditeurs d'atteindre plus facilement un public plus large, tout en leur offrant également la possibilité de monétiser leur contenu. De plus, l'émergence de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique ont permis aux éditeurs de créer un contenu plus personnalisé pour leurs lecteurs. La popularité croissante des livres électroniques a également eu un impact significatif sur le marché de l'édition de livres en Amérique du Nord. Les livres électroniques sont devenus de plus en plus populaires en raison de leur commodité et de leur prix abordable, ce qui a entraîné une augmentation du nombre de lecteurs de livres électroniques dans la région.

Enfin, la demande croissante de contenu éducatif a également eu un impact positif sur le marché de l'édition de livres en Amérique du Nord. La demande de contenu éducatif a été stimulée par le nombre croissant d'étudiants dans la région, ainsi que par la demande croissante d'apprentissage en ligne. Dans l'ensemble, le marché de l'édition de livres en Amérique du Nord est une industrie hautement compétitive et dynamique, tirée par un certain nombre de facteurs, notamment la demande croissante de contenu numérique, l'émergence de nouvelles technologies et la popularité croissante des livres électroniques.

Europe

Le marché de l'édition de livres dans la région européenne est un secteur hautement compétitif et dynamique. Le marché est stimulé par un certain nombre de facteurs, notamment la demande croissante de contenu numérique, l'essor du commerce électronique et la popularité croissante de l'autoédition. La révolution numérique a eu un impact majeur sur l'industrie de l'édition du livre en Europe. Le contenu numérique est devenu de plus en plus populaire, et de plus en plus de personnes se tournent vers les plateformes numériques pour accéder aux livres. Cela a conduit à un changement dans la manière dont les livres sont publiés, avec un nombre croissant d'éditeurs se tournant vers les formats numériques. Le commerce électronique a également eu un impact majeur sur le secteur de l'édition de livres en Europe.

Les détaillants en ligne ont facilité l'achat de livres par les consommateurs, ce qui a entraîné une augmentation des ventes. Cette tendance a été encore renforcée par l'essor de l'autoédition, qui a permis aux auteurs de contourner les maisons d'édition traditionnelles et d'atteindre un public plus large. Le marché européen de l'édition de livres est également stimulé par la demande croissante de contenus éducatifs. Alors que de plus en plus de personnes se tournent vers l'apprentissage en ligne, la demande de livres éducatifs augmente. Cela a conduit à une augmentation du nombre d'éditeurs pédagogiques dans la région. Dans l'ensemble, le marché de l'édition de livres dans la région européenne est une industrie hautement compétitive et dynamique. Le marché est stimulé par un certain nombre de facteurs, notamment la demande croissante de contenu numérique, l'essor du commerce électronique et la popularité croissante de l'autoédition.

Asie

Le marché de l'édition de livres dans la région asiatique connaît une période de croissance et d'expansion. Cela est dû à un certain nombre de facteurs, notamment la demande croissante de livres dans la région, l'essor de l'édition numérique et la popularité croissante des livres électroniques. La demande de livres dans la région est stimulée par l'augmentation du taux d'alphabétisation, la croissance de la classe moyenne et l'augmentation des revenus disponibles des consommateurs.

Cela a conduit à une augmentation du nombre de librairies, de bibliothèques et d'autres points de vente vendant des livres. L'édition numérique a également été un facteur majeur dans la croissance du marché de l'édition de livres dans la région.

Cela a permis aux éditeurs d'atteindre un public plus large et de réduire les coûts associés à l'impression et à la distribution. Les livres électroniques sont également devenus de plus en plus populaires dans la région, de nombreux consommateurs préférant acheter des livres en ligne. Cela a conduit à une augmentation du nombre de boutiques et de plateformes de livres électroniques, ce qui a encore contribué à la croissance du marché de l'édition de livres. Dans l'ensemble, le marché de l'édition de livres dans la région asiatique connaît une période de croissance et d'expansion, tirée par un certain nombre de facteurs, notamment la demande croissante de livres, l'essor de l'édition numérique et la popularité croissante des livres électroniques.

Moyen-Orient

Le marché de l'édition de livres au Moyen-Orient est une industrie en croissance rapide. La région a connu une augmentation de la demande de livres en raison de l'augmentation du taux d'alphabétisation et du nombre croissant de lecteurs. La région abrite également un grand nombre de maisons d'édition qui produisent des livres dans différentes langues. Le Moyen-Orient est également une plaque tournante de l'édition numérique, avec de nombreux éditeurs proposant des livres électroniques et des versions numériques de leurs livres. Cela a permis aux éditeurs d'atteindre un public plus large et d'augmenter leurs ventes.

En outre, la région a connu une augmentation du nombre de librairies, ce qui a encore stimulé le marché de l'édition de livres. Le Moyen-Orient est également une source d'inspiration majeure pour les auteurs, de nombreux écrivains de la région produisant des œuvres traduites dans plusieurs langues. Cela a contribué à accroître la demande de livres en provenance de la région. Enfin, la région a connu une augmentation du nombre de festivals du livre, qui ont contribué à promouvoir l'industrie de l'édition du livre. Ces festivals ont également contribué à créer une plateforme permettant aux auteurs de présenter leur travail et de toucher un public plus large.

Amérique latine

Le marché de l'édition de livres en Amérique latine est une industrie en croissance rapide. La région a connu une forte hausse de la demande de livres, portée par une classe moyenne croissante et un accès accru à la technologie numérique. Cela a conduit à une augmentation du nombre d'éditeurs, d'auteurs et de libraires dans la région. Le marché latino-américain est unique en ce sens qu'il est très fragmenté, avec un grand nombre de petits et moyens éditeurs.

Cette fragmentation a conduit à la publication d'une grande variété de livres, de la littérature traditionnelle aux genres plus modernes tels que les romans graphiques et les livres électroniques.

Le marché latino-américain se caractérise également par un degré élevé de diversité culturelle, avec des livres publiés dans de nombreuses langues. Cela a conduit à la mise à disposition d'un large éventail de livres pour les lecteurs, leur permettant d'explorer différentes cultures et perspectives. Le marché latino-américain est également très compétitif, les éditeurs se disputant l'attention des lecteurs. Cela a conduit à mettre l'accent sur la qualité et l'innovation, les éditeurs investissant dans de nouvelles technologies et stratégies marketing pour atteindre leurs publics cibles. Dans l'ensemble, le marché latino-américain de l'édition de livres est une industrie en croissance rapide, tirée par une classe moyenne croissante, un accès accru à la technologie numérique et un marché hautement concurrentiel. Cela a conduit à la mise à disposition d'une grande variété de livres pour les lecteurs, leur permettant d'explorer différentes cultures et perspectives.

C'est un marché toujours en croissance mais qui se transforme. La suprématie des Etats-Unis laisse place progressivement aux pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine) avec une place importante du livre numérique (et audio de plus en plus).

Néanmoins, les besoins ne sont pas forcément les mêmes que dans les pays développés (pandémies de tuberculose, paludisme, moins de maladies cardiovasculaires, population plus jeune).

Dans le monde, il n'en demeure pas moins que les premiers segments de marché (secteurs d'activité) en 2023 sont les romans et les BD/MANGAS*.

Les entreprises françaises sont encore insuffisamment internationalisées, en raison du contrôle des prix et de la faible rentabilité en France.

Malgré les mégafusions récentes, l'industrie du livre au niveau mondial est peu concentrée en comparaison des industries informatique, automobile ou aérospatiale (les 5 premiers groupes représentent environ 20%, 40%, 50%, 80% du marché mondial).

* Ministère de la Culture, 2024

5) L'environnement technologique

La place de la technologie dans l'innovation joue un rôle clé dans le développement du marché de l'édition.

Comme nous l'avons vu, l'innovation joue un rôle clé dans la croissance du marché mondial et Européen.

Le marché est très compétitif et très dépendant des progrès faits dans le domaine technologique.

Tendances du marché de l'édition de livres

Les progrès technologiques et l'évolution des préférences des consommateurs provoquent des changements révolutionnaires dans le secteur de l'édition du livre. Les livres électroniques et les livres audio sont deux exemples de médias numériques qui deviennent de plus en plus populaires et qui changent la façon dont les lecteurs interagissent avec le matériel et y accèdent. De plus, les tendances du secteur en matière de développement et de consommation de contenu sont influencées par l'accent croissant mis sur l'inclusivité et la diversité des points de vue.

Ascension de l'auto-édition et des livres électroniques

Les plateformes d'auto-édition deviennent de plus en plus compétitives par rapport aux éditeurs traditionnels, offrant aux auteurs plus de liberté et peut-être des marges bénéficiaires plus élevées. Les technologies conviviales, les canaux de marketing en ligne et l'acceptation croissante des livres électroniques, qui offrent aux utilisateurs plus de commodité et des coûts réduits, sont les principaux moteurs de cette tendance.

Boom des livres audio

La fatigue croissante face aux écrans, la popularité des haut-parleurs intelligents et l'augmentation des déplacements domicile-travail contribuent tous à l'expansion spectaculaire du secteur des livres audio. Afin d'améliorer l'expérience d'écoute, les éditeurs investissent considérablement dans la création de livres audio et travaillent avec des personnes et des narrateurs connus. Cette tendance est encore alimentée par les services d'abonnement comme Audible, qui proposent une vaste bibliothèque de livres audio moyennant un abonnement mensuel.

Publication basée sur les données

Les éditeurs utilisent de plus en plus l'analyse des données pour découvrir de nouvelles tendances, comprendre les préférences des lecteurs et faire des choix éclairés concernant l'achat, la promotion et le coût des livres. Cela implique d'évaluer l'activité des médias sociaux, les avis en ligne et les données de vente pour déterminer l'intérêt du public et ajuster les offres en conséquence. Les éditeurs peuvent augmenter leurs chances de réussite sur un marché concurrentiel en optimisant leur stratégie et en mettant en œuvre une approche basée sur les données.

6) L'environnement économique et fiscal

a) *L'environnement économique*

La crise économique a freiné considérablement l'économie mondiale et même entraîné une récession. Ceci a engendré un moindre investissement des entreprises.

La crise perceptible dans le marché de l'édition (licenciements) est la conséquence du manque d'innovation et celle de la crise économique.

b) *L'environnement fiscal*

En France, la rentabilité après impôts sur le marché de l'édition oscille autour de 5% du chiffre d'affaires.

Cette politique de taxation et son imprévisibilité pose la question de l'attractivité du marché français comme facteur de motivation de la recherche ou production.

Le résultat d'exploitation est très affaibli par cette fiscalité.

La compétition est rude dans le marché de l'édition.

Or, la rentabilité en France est de loin inférieure à celle de l'industrie opérant dans les autres pays occidentaux. Ceci nuit gravement à l'attractivité de la France et n'incite pas les groupes mondiaux à y investir.

Ceci justifie l'effort que l'Etat doit entreprendre.

C) La structure de l'entreprise

1) Analyse du système de production

Les EDITIONS VERONE produisent des livres dans tous les domaines dont le besoin des lecteurs est important. Ces domaines sont : les romans (fictifs et non fictifs), les essais scientifiques, les autobiographies, les livres pratiques, les contes (voir le tableau relatif aux livres publiés).

2) Communication interne

La Communication interne comprend 3 grandes parties :

a) *CREDO*

La communication interne est centrée autour d'un socle commun de valeurs (culture d'entreprise) que l'on appelle le CREDO qui a été rédigé par les fondateurs.

En résumé, cette culture d'entreprise partage un état d'esprit tourné vers les attentes des lecteurs et des auteurs en respectant les actionnaires*.

b) *Des outils au service d'une stratégie de communication interne*

La communication Française (Board de Direction) sur les axes stratégiques essentiels se fait par différents canaux de communication. Ceci permet à partir d'un organisme unique (Département de la Communication) de communiquer clairement vers l'ensemble des collaborateurs ou certains sous-groupes (par exemple les managers).

c) *Une cellule de crise (gestion interne)*

Certaines crises doivent être rapidement gérées. C'est pour cela qu'une cellule de crise doit exister.

Elle permet une mobilisation rapide et adaptée.

Elle comprend un système de veille (médias, publications) qui permet d'alerter cette cellule.

Une politique de crise de qualité est basée sur réactivité, transparence et responsabilité.

* www.editions-verone.com

Lors du déclenchement d'une crise, cette cellule doit se réunir afin de :

- Faire un diagnostic de gravité,
- Désigner un responsable du pilotage de la cellule (en règle générale, il s'agit du dirigeant),
- Réunir une équipe interne dédiée comprenant des experts du domaine impliqué (responsable fabrication, communication...).

3) Motivation (méthodes)

La motivation des collaborateurs repose sur plusieurs systèmes dépendant de la classification.

D'une part, l'augmentation des salaires basée sur l'entretien annuel de performance constitue un premier niveau de motivation.

D'autre part, un système de primes pour les forces de vente est indexé à leur performance.

Pour les salariés qui dirigent une équipe, un système de bonus annuel s'ajoute au salaire fixe.

La participation annuelle, fonction des résultats de l'entreprise, permet une motivation collective.

Néanmoins, la réelle motivation est une motivation interne, liée à l'intérêt que l'on porte à son travail et à son niveau de responsabilité.

4) Perception interne / externe

a) *Perception interne*

Un système d'enquête existe généralement dans les entreprises du secteur. Cette enquête faite par intranet est annuelle et interroge chacun des collaborateurs sur son niveau de satisfaction interne.

Les items analysés sont d'ordre qualitatif (par exemple : quel est votre degré de satisfaction concernant la clarté des objectifs annuels que vous donne votre manager ? Estimez-vous que l'entreprise reconnaît le travail que vous faites ?).

La satisfaction est exprimée sur une échelle de valeurs de 1 à 5.

Il existe environ une quarantaine d'items différents concernant l'entreprise, le manager, l'évolution de carrière.

Une fois remplis, les résultats de l'ensemble des collaborateurs sont compilés, analysés globalement, par pays et par département puis expliqués dans un rapport annuel.

Lorsque certains résultats ne sont pas satisfaisants, un plan est proposé par les managers.

Du niveau de satisfaction globale, dépend le niveau de la rémunération variable des managers.

b) *Perception externe*

Souvent, l'analyse de l'image de l'entreprise est demandée régulièrement à une société extérieure qui interroge un panel de professionnels du marché.

Les résultats de cette analyse sont donnés de façon comparative par rapport à d'autres entreprises implantées sur le sol français.

Selon les domaines, une entreprise a une plus ou moins bonne image.

Grâce à leur ligne éditoriale large et leur catalogue de publications diversifié, les EDITIONS VERONE progressent peu à peu sur le marché, en termes de chiffre d'affaires et de notoriété.

D) Analyse des ressources humaines

1) Cercle de qualité

Les cercles de qualité sont des anciens concepts remplacés aujourd'hui par une méthodologie de groupes projets permettant une adéquation entre la qualité des programmes (recrutement, formation, développement, stratégie...) et les besoins en perpétuelle mutation (changement de l'environnement).

Ces groupes projets établissent des procédures opérationnelles standardisées (SOP) qui sont validées par les membres du board dirigeant. Ceci permet une bonne cohérence et gouvernance.

Un exemple est la procédure de recrutement faite grâce à un groupe de travail comprenant un représentant de la DRH, un représentant opérationnel, un représentant de Communication et un représentant de l'assurance qualité (cette personne est spécifiquement en charge de la rédaction de la procédure). Dans cette procédure sont décrites les étapes essentielles du recrutement, de la validation de ces étapes (signature du Président Directeur Général) et du suivi du recrutement. Dans cette procédure figurent les formulaires standardisés à remplir par le manager en charge du recrutement.

2) Gestion prévisionnelle du personnel

Cette gestion (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, GPEC) est décrite et mise en place dans l'accord-cadre entre l'entreprise et les partenaires sociaux (voir II.A.4 Analyse de la gestion du personnel).

3) Système d'information – Système de décision

a) *Système d'information*

Activité des forces de vente

Un système informatique de partage d'informations clients permet un reporting des activités des forces de vente basées sur le terrain. Cette base de données est naturellement déclarée à la CNIL (Commission Nationale d'Informatique et Liberté).

Il s'agit d'un outil classique CRM (Customer Relationship Management), dont la base de données est constituée des données TVF que peuvent acheter les entreprises.

Ce système est une base de données de l'identité des professionnels (nom, adresse professionnelle et spécialité) et répartis selon les secteurs (somme d'UGA ou Unité de Gestion Administrative) des opérationnels sur le terrain.

Les commerciaux saisissent les visites faites à leurs clients, en temps réel à partir d'un terminal mobile. Ils synchronisent ensuite cette activité sur un socle connecté à leur ordinateur portable professionnel et mettent ainsi à jour cette base de données clients.

Activité du siège

Les collaborateurs travaillant au siège mais régulièrement en contact avec les clients saisissent ces rendez-vous également dans ce système d'information.

La résultante de ces mises à jour est ensuite consultable par l'ensemble des collaborateurs. Pour ceux qui travaillent sur le terrain, seules les informations de leurs secteurs sont consultables par eux-mêmes. Leurs managers en revanche peuvent voir l'ensemble des contacts de leur région. Au siège, les collaborateurs peuvent analyser l'ensemble des données de la France.

D'autre part, des données relatives au chiffre d'affaires mensuel (résultat des ventes des livres) sont disponibles pour chacun des commerciaux sur leur secteur.

Circulation des informations générales

Les informations générales relatives à la vie de l'entreprise (par exemple ouverture d'un poste, événement particulier) circulent à partir de listes de diffusion d'e-mails à l'ensemble des collaborateurs.

Ces alertes mails peuvent renvoyer vers un Intranet (site internet uniquement accessible pour les collaborateurs) où conjointement les Ressources Humaines et le Département Communication partagent avec l'ensemble des collaborateurs des informations d'ordre général ou relatives aux métiers de l'édition.

Sécurité informatique

La sécurité informatique de l'ensemble de ce système répond aux normes de sécurité. L'ensemble de ces informations n'est accessible qu'à partir d'un ordinateur verrouillé par plusieurs mots de passe et une clé de cryptage régulièrement changée.

Ceci garantit même en cas de perte ou de vol d'ordinateur un risque minimal.

Cette sécurité suit un ensemble de procédures régulièrement actualisées.

b) Système de décisions

La gouvernance est organisée autour d'un organe dirigeant ou Board de Direction (voir partie I.4).

Cet organe de Direction :

- Définit la stratégie de l'Entreprise ;
- Suit les décisions stratégiques et délègue les missions opérationnelles ;
- Décide des actions à mettre en œuvre lors d'une alerte de la Cellule de Crises ;
- Valide les plans stratégiques et les plans produits (business plans) ;
- Participe aux décisions.

Les dirigeants opérationnels pilotent leurs domaines de compétences (fabrication, logistique, communication).

Les dirigeants s'assurent de l'adéquation des stratégies produits en allouant les ressources nécessaires à la publication des livres ainsi que la mise place d'événements de formation utiles aux salariés de l'entreprise.

Les dirigeants jouent un rôle clé en tant que personnes répondant pénalement des actions de l'entreprise devant la loi. Cette responsabilité pénale est importante dans une prise de décision.

Les dirigeants fonctionnels (Finances, Systèmes informatiques, Commercial, Ressources Humaines) sont responsables de fonctions supports transversales indispensables à la vie de l'entreprise.

La cohérence de cette organisation est obtenue grâce au reporting de chacun aux dirigeants.

La démultiplication des actions est assurée par les différentes lignes managériales (n-1, n-2) qui sont volontairement peu nombreuses afin d'assurer une réactivité des actions et une remontée rapide et efficace des informations au Board. La synergie est assurée au sein de l'entreprise.

III) Synthèse

A) Les EDITIONS VERONE

En synthèse, la politique de développement de l'activité mise en place par la société sur le territoire français dépend de différents facteurs : économique, réglementaire, de communication, politique. Son analyse financière permet de connaître son état de santé.

Il convient de rappeler que la société a une ligne éditoriale large et un catalogue de publications diversifié.

- Zone géographique : la France ;
- Canaux de distribution : librairie en ligne, sites internet partenaires (Amazon, Fnac, Cultura), communication aux médias (radios, télévision) ;
- Segments de marché/secteurs d'activité/typologie de livres : romans (fictifs et non fictifs), autobiographies, essais scientifiques, contes, livres pratiques ;
- Formats de livres : papier (imprimé) et numérique.

La fixation du prix tient compte principalement de la valeur ajoutée du livre, des prix des livres concurrents du même domaine et des volumes de vente. Le prix de vente des livres publiés par la société est encadré par la politique du prix unique. Les prix des livres ne sont pas totalement libres.

La société développe et commercialise des livres dans des domaines variés qui sont : les sciences exactes et les sciences « molles ». Le développement des livres obéit à une réglementation stricte (phase 1, phase 2, phase 3 et phase 4) dont la durée doit être la plus courte possible, pour assurer un rendement aux éditeurs et aux auteurs (environ 4 mois).

La politique de production est soumise à des normes de qualité et de contrôle (audits répétés).

Elle comprend deux phases :

- La fabrication : permet à partir des matières premières de produire le livre ;
- Le conditionnement : le livre est stocké jusqu'à déclenchement d'une commande d'un client.

La société, comme toute PME, bénéficie de sites de production, en France. Ces sites sont spécialisés sur un secteur d'activité et produisent les quantités nécessaires pour l'ensemble du territoire. Il en résulte une économie d'échelle et une meilleure qualité.

La politique de distribution est clairement pilotée de manière à répondre à la demande des clients. Elle est possible grâce aux partenariats avec des sites internet et à une librairie en ligne. Cette politique de distribution est donc conçue de manière à réduire les coûts de distribution tout en améliorant le service client (un seul interlocuteur).

La politique de communication interne est basée sur un socle commun de valeurs, que l'on nomme le CREDO.

Cette culture d'entreprise partage un état d'esprit tourné vers les lecteurs en respectant les auteurs, le monde de l'édition et les actionnaires.

De plus, plusieurs canaux de communication interne existent (intranet, des interviews, système de veille,...). Une cellule de crise permet de gérer, en adéquation avec l'entreprise et la réglementation, les situations d'urgence et répond, grâce à une liste de questions / réponses, aux potentiels lecteurs. La politique de communication externe, basée elle aussi sur le CREDO, permet de répondre aux internautes en insistant sur le fait que la société apporte des solutions innovantes aux lecteurs.

Le diagnostic financier permet d'apprécier la structure financière de l'entreprise, sa performance, la croissance de son activité et ses risques. L'étude de la répartition de la valeur ajoutée en 2023 et 2022 fait apparaître des ratios communs. En effet, nous pouvons remarquer que les charges de personnel représentent 30% de la valeur ajoutée par exemple. Cela est dû à la politique standardisée des PME, qui gèrent la trésorerie de manière « rationnelle » (pas de « cash pooling » des groupes qui affectent la trésorerie en fonction des besoins).

La société peut faire face à ses besoins de financement grâce à une capacité d'autofinancement (CAF) conséquente en 2023 et 2022.

La rentabilité après impôts de l'industrie de l'édition oscillant autour de 5% du chiffre d'affaires en 2023, celle de la société se situe au dessus des normes du secteur.

La politique de financement est plutôt efficace en 2023. En effet, le taux d'endettement financier est faible, l'entreprise peut s'endetter sans difficulté. En effet, il n'y a pas de découverts bancaires (les Concours Bancaires Courants) et une hausse des capitaux propres par rapport à 2022, ce qui engendre un taux d'endettement largement inférieur à 100%.

La société est très solvable en 2023 et 2022. L'entreprise peut rembourser ses dettes financières grâce à sa CAF (intégralement en 2023).

De plus, la rentabilité des capitaux propres est élevée en 2023 grâce à d'importants bénéfices.

Elle résiste à la crise grâce à sa stratégie de diversification (catalogue de publications) et à son innovation, ce qui lui permet de résister à la concurrence (les grandes maisons d'édition).

Elle attire de nouveaux auteurs, de nouveaux talents, grâce à une ligne éditoriale large.

Le Besoin en Fonds de Roulement est positif pour 2023 et 2022. Ainsi, l'entreprise a besoin de se financer. Il y a un besoin de ressources supplémentaires. L'entreprise peut financer, par ses excédents de ressources à long terme (son fonds de roulement, FRNG), ses éventuels besoins à court terme.

Le FRNG continue de progresser. Cela signifie que les ressources stables couvrent les emplois stables.

La baisse de la trésorerie entre 2023 et 2022 ne veut pas dire que la société n'est pas solvable.

En effet, la trésorerie nette de la société reste très importante. Le FRNG est supérieur au BFR en 2023 et 2022.

L'entreprise est donc solvable.

Elle n'a aucun problème de trésorerie, sans bénéficier pour autant d'une gestion centralisée de la trésorerie (cash pooling). A l'avenir, elle affectera la trésorerie en fonction des besoins. Cela permet d'optimiser les besoins et les excédents de trésorerie.

En 2023, l'étude du financement du cycle d'exploitation permet d'expliquer un BFR très largement positif. En effet, le ratio de crédit clients est élevé et le ratio de crédit fournisseurs a diminué.

Le taux d'investissement faible reflète un rythme de renouvellement des immobilisations à optimiser.

Le taux de marge est important, témoignant d'une politique commerciale dynamique.

Néanmoins, le résultat net avant impôt est fortement réduit par le taux de prélèvement. La fiscalité est loin d'être avantageuse en France pour le secteur de l'édition. Cela n'incite pas les groupes mondiaux à investir en France, en matière de Recherche et développement par exemple.

La politique des ressources humaines, dans le respect du CREDO, et au service des collaborateurs permet, en établissant une convention, d'intégrer l'anticipation des mutations des métiers de l'édition et de limiter les problématiques de reconversion de certaines fonctions (comme les métiers de la force de vente).

La politique de formation montre un important investissement par rapport à la masse salariale, cette part consacrée au budget de formation est supérieure à l'obligation légale de 0,9%. Cette politique de formation est cohérente avec le portefeuille de livres développés et promus qui est innovant. Il nécessite une compréhension des enjeux contemporains. L'actualité se renouvelle très rapidement. Les politiques sociales, de recrutement et salariale s'inscrivent dans le respect des lois du marché, en favorisant la mobilité interne, le développement personnel pour les salariés identifiés comme les plus performants.

Dans une PME, la politique sociale permet grâce à un Comité d'Entreprise et à ses représentants d'obtenir une réponse aux besoins des salariés. La politique de recrutement privilégie les mobilités internes tout en recrutant à l'extérieur lorsque l'expertise n'existe pas en interne. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) permet d'analyser et d'anticiper les besoins de l'entreprise afin de mieux répondre aux défis à venir.

B) Environnement

La France reste un leader sur le marché européen dans le secteur de l'édition avec 3% de parts de marché en 2023 (3 milliards d'euros de chiffre d'affaires pour un marché mondial de 120 milliards de dollars).

Nous voyons que l'environnement est très dépendant du contexte réglementaire, économique et des systèmes politiques de chacun des pays. Bien que ces paramètres soient très différents d'un pays à l'autre, la gouvernance d'une PME ne peut être que globale en intégrant la spécificité de chacun des pays.

Cette intégration des besoins spécifiques de la France (taux d'imposition élevé et imprévisible...), tout en prenant en compte les impératifs d'un marché international où le poids de la France diminue en raison de l'arrivée de nouveaux pays (Brésil, Inde, Chine, Russie), explique la complexité de la direction d'une PME.

Les EDITIONS VERONE évoluent dans un secteur où la concurrence est très importante. Il suffit qu'une entreprise trouve un livre innovant et captant un lectorat large, pour voir son chiffre d'affaires augmenter.

La plus grande menace pour l'édition est la fuite des cerveaux. Les auteurs privilégient l'auto-édition de plus en plus (devant la baisse des droits d'auteurs et le coût d'entrée pour la publication du livre édité). Les livres imprimés sont menacés par l'expansion des livres numériques et audio, qui sont vendus à des prix très concurrentiels.

Facteurs de croissance du marché mondial de l'édition de livres

- **Demande croissante de contenu numérique** : avec l'avènement de l'ère numérique, la demande de contenu numérique a augmenté. Les consommateurs recherchent de plus en plus des moyens pratiques et rentables d'accéder au contenu, ce qui a entraîné une prolifération des plateformes de contenu numérique. Cela a permis aux éditeurs d'atteindre un public plus large et d'élargir leur portée. En outre, cela a entraîné une augmentation de la demande de contenu numérique et les éditeurs investissent de plus en plus dans les plateformes de contenu numérique pour répondre à cette demande.
- **Expansion sur de nouveaux marchés** : les éditeurs de livres sont continuellement à la recherche de nouveaux marchés pour développer leur activité. L'essor d'Internet et l'accès croissant au contenu numérique ont permis aux éditeurs d'atteindre des publics sur de nouveaux marchés. En outre, les éditeurs investissent également dans la traduction de leur contenu dans différentes langues afin de toucher un public plus large. Cela a permis aux éditeurs d'étendre leur portée et d'exploiter de nouveaux marchés, stimulant ainsi la croissance du secteur de l'édition de livres.
- Popularité croissante des livres électroniques et des livres audio.
- Disponibilité accrue des options d'auto-édition.
- Campagnes marketing améliorées des éditeurs.

Défis rencontrés par le marché mondial de l'édition de livres

- **Concurrence accrue des médias numériques et disponibilité de contenu en ligne gratuit** : les sociétés d'édition de livres traditionnelles sont confrontées à une concurrence accrue des médias numériques, tels que les services de streaming en ligne, les jeux vidéo et les médias sociaux, qui rivalisent pour attirer l'attention des consommateurs. De plus, en raison de l'essor d'Internet, une grande quantité de contenu en ligne gratuit est disponible, ce qui rend difficile pour les éditeurs de livres d'attirer des lecteurs.
- **Déclin des ventes de livres imprimés en raison de l'essor des licences et des tablettes électroniques** : l'essor des liseuses et des tablettes électroniques a entraîné une forte baisse des ventes de livres imprimés, car de plus en plus et de plus en plus de personnes optent pour la commodité des livres numériques. De plus, en raison de la disponibilité de livres électroniques à une fraction du prix des livres imprimés, de plus en plus de personnes choisissent d'acheter des livres numériques plutôt que la version imprimée traditionnelle.
- Augmentation des coûts du papier, de l'impression et de la distribution.
- Pénurie de contenu original auprès des auteurs en raison de la prolifération de l'autoédition.
- Difficulté à atteindre de nouveaux marchés dans les pays en développement en raison d'un accès limité à la technologie et à l'alphabétisation.

Opportunités du marché mondial de l'édition de livres

Le marché mondial de l'édition de livres offre une multitude d'opportunités aux entreprises qui cherchent à développer leurs activités. Les éditeurs peuvent bénéficier de l'essor de la technologie numérique, qui leur permet d'atteindre un public mondial toujours croissant et de conquérir de nouveaux marchés. Les livres physiques sont toujours populaires et restent le format dominant, mais la commodité des formats numériques fait progresser l'industrie. Avec la croissance des liseuses électroniques et des appareils numériques, davantage de personnes peuvent accéder aux livres en ligne, et les éditeurs peuvent profiter de cette tendance en lançant des versions numériques de leurs livres.

Cela peut également ouvrir de nouveaux marchés, dans la mesure où les livres numériques sont souvent moins chers que les livres physiques. En outre, l'essor de l'autoédition a créé de nouvelles opportunités pour les auteurs, qui peuvent désormais publier leurs propres œuvres sans avoir recours à un éditeur traditionnel. Cela a ouvert une gamme de services, tels que l'édition et la conception, que les éditeurs peuvent proposer aux auteurs. Enfin, la demande croissante de livres en langues étrangères a ouvert toute une série de nouvelles opportunités aux éditeurs. En publiant des livres dans plusieurs langues, les éditeurs peuvent accéder à de nouveaux marchés et augmenter leurs revenus.

Outils pour s'adapter à un marché mondial concurrentiel

Les principaux acteurs sont : *Amazon.com, China South Publishing & Media, Hachette Book, Holtz Inc Publishing. , Penguin Random House, Phoenix Publishing and Media, Bonnier, Bungeishunju, China Publishing Group, De Agostini Editore, Planeta, HarperCollins Publishers, Informa, Kadokawa Publishing, Kodansha, Sanoma Media, Shogakukan.*

Une analyse de marché efficace doit permettre aux dirigeants de prendre des décisions pour assurer la pérennité de leurs entreprises. Pour cela, les outils indispensables sont :

- Le diagnostic externe : section dédiée à la concurrence dans laquelle on analyse la stratégie et les états financiers de tous les principaux acteurs.
- L'audit interne : il permet d'avoir un état de la situation de son entreprise à l'instant t (analyse stratégique sur les aspects : financier, communication, ressources humaines, informatique, production) ;
- L'analyse comparative des produits et l'analyse SWOT (forces/faiblesses de son entreprise et opportunités/menaces du marché) sont également indispensables.

Les dirigeants doivent définir des stratégies de développement pour augmenter leurs parts de marché et s'adapter à la concurrence à l'échelle mondiale. De plus, ils doivent se tenir informés sur les stratégies adoptées par les principaux acteurs, telles que les fusions et acquisitions, les collaborations, les partenariats, les coentreprises et l'expansion régionale.

Évolutions fondamentales de l'édition mondiale de livres

Fusions et acquisitions :

- Juin 2020 : Penguin Random House et Simon & Schuster annoncent une fusion.
- Août 2020 : Hachette Book Group acquiert Perseus Books.
- Septembre 2021 : Macmillan Publishers et HarperCollins Publishers fusionnent.

Partenariats :

- Juillet 2020 : Amazon et Hachette Book Group annoncent un partenariat pluriannuel.
- Août 2020 : Penguin Random House et Apple Books ont annoncé un partenariat.
- Septembre 2021 : HarperCollins Publishers et Google Play Books devaient annoncer un partenariat.

Lancements de produits :

- Juin 2020 : Hachette Book Group lance un nouveau service d'abonnement aux livres audio.
- Juillet 2020 : Penguin Random House a lancé un nouveau service d'abonnement aux livres électroniques.
- Septembre 2021 : Macmillan Publishers devait lancer un nouveau service d'abonnement à l'impression.

Innovations :

- Juin 2020 : Amazon a lancé un nouveau moteur de recommandations de livres basé sur l'IA.
- Juillet 2020 : Penguin Random House a lancé une nouvelle plate-forme numérique pour les auteurs.
- Septembre 2021 : HarperCollins Publishers devait lancer une nouvelle expérience de livre en réalité augmentée.

Cadre de gestion stratégique du marché mondial de l'édition de livres

Le cadre des cinq forces de Porter fournit un modèle permettant de comprendre le comportement des concurrents et le positionnement stratégique d'un acteur dans le secteur concerné. On évalue les différents facteurs externes qui auront un impact sur la position concurrentielle au cours des prochaines années. Ceci est analysé à travers 5 facteurs principaux tels que :

- **Rivalité concurrentielle** : le marché mondial de l'édition de livres est très compétitif en raison de la présence de nombreux acteurs établis et nouveaux. Les principaux acteurs du marché s'efforcent de gagner des parts de marché en introduisant des produits innovants, en élargissant leurs capacités de production et de distribution et en investissant massivement dans des campagnes publicitaires. Cette concurrence intense peut réduire la part de marché et la rentabilité.
- **Menace de nouvelle entrée** : la menace d'une nouvelle entrée sur ce marché est faible en raison des investissements en capital élevés et des économies d'échelle impliquées dans la création d'une entreprise d'édition de livres. En outre, les acteurs établis ont fidélisé leurs clients et reconnu leur marque sur le marché.
- **Menace de substitution** : la menace de substitution est faible car il n'existe pas d'autres substituts efficaces aux livres, tels que les livres électroniques, les livres audio, etc. De plus, il est peu probable que les clients se tournent vers d'autres substituts, à moins qu'ils ne soient nettement moins chers.
- **Pouvoir de négociation des fournisseurs** : les fournisseurs ont un faible pouvoir de négociation sur le marché, car la plupart des matières premières nécessaires à l'édition de livres sont facilement disponibles sur le marché et leurs prix sont relativement bas.
- **Pouvoir de négociation des acheteurs** : les acheteurs de livres possèdent un pouvoir de négociation élevé et dictent les prix sur le marché. De plus, les acheteurs ont facilement accès aux informations concernant les prix des livres, grâce à la disponibilité de sites Web de commerce électronique.

Matrice du portefeuille mondial d'édition de livres

Le dirigeant doit avoir une vision globale (analyse comparative) des entreprises dans les quadrants Actif, Avant-gardiste, Innovateur et Émergent en fonction de leurs produits et de leurs stratégies commerciales. La stratégie produit comprend des paramètres tels que l'étendue et la profondeur du produit, l'accent mis sur l'innovation produit, les caractéristiques et fonctions du produit, l'évolutivité, tandis que la stratégie commerciale comprend des paramètres tels que la portée géographique, la couverture industrielle, la croissance inorganique et la feuille de route commerciale.

Le dirigeant définit alors un positionnement pour son entreprise et ses produits.

- **Actif** : les entreprises de ce segment sont bien établies et proposent une large gamme de produits et de services. Des exemples d'entreprises dans ce segment incluent Penguin Random House, HarperCollins et Hachette Book Group.
- **À la pointe de la technologie** : les entreprises de ce segment se concentrent sur l'innovation et proposent une large gamme de produits et de services. Parmi les exemples d'entreprises de ce segment figurent Amazon, Apple et Google.
- **Innovateur** : les entreprises de ce segment se concentrent sur l'innovation et proposent une gamme étroite de produits et de services. Des exemples d'entreprises dans ce segment incluent Kobo, Scribd et Oyster.
- **Émergent** : les entreprises de ce segment sont nouvelles sur le marché et proposent une gamme étroite de produits et de services. Des exemples d'entreprises dans ce segment incluent Wattpad, Inkitt et Reedsy.

C) Les EDITIONS VERONE: Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces

Dans ce perpétuel changement des contextes financier et économique, quels sont les atouts et faiblesses d'une PME comme les EDITIONS VERONE, dans cette bataille de la rentabilité ?

<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • CREDO (culture d'entreprise orientée vers le client et le fournisseur, les lecteurs et les auteurs). NOTORIETE. • Organisation de la société (structure, pôles opérationnels, pôle d'activité) assure une stabilité financière et une synergie • Indépendance stratégique et décisionnelle (pas de groupe, de consolidation) • Ligne éditoriale large – catalogue diversifié - expertise • Innovation dans des domaines à forte croissance • Solvabilité - Niveau de liquidité élevé • Performance - Rentabilité économique et financière 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certains livres édités à chiffre d'affaires élevé subissent « l'usure du temps » • Bilan d'image sur certains domaines : nécessité d'innover encore dans la recherche de nouveaux talents • Compétitivité sur certaines typologies de livres • S'ouvrir à de nouveaux investissements et une gestion optimisée de l'activité (crédits clients, fournisseurs) pour stopper la dégradation du BFR et pérenniser le niveau de trésorerie
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potentiels du marché : formats évoluent (numérique, livres audio), auto-édition, canaux de distribution (Internet, librairies spécialisées) • Start-up innovantes à faibles valeurs financières • Segments de marché innovants : romans fictifs et non fictifs, BD/MANGAS, livres pratiques, essais scientifiques, vulgarisations • Vieillesse de la population avec augmentation de la consommation de livres • Pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine) • Livres apportant des solutions concrètes aux lecteurs, identification du lecteur 	<p style="text-align: center;">MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politique de prix UNIQUE : évolutions réglementaires • Auto-édition / format numérique et livres audio • Taux d'imposition élevé (rentabilité diminuée) • Fuite des « cerveaux auteurs » : coût d'entrée, coût de développement élevé (coûts variables et fixes) • Marché assez concentré (concurrence forte, grandes maisons d'édition) • Canaux de distribution à renouveler en permanence • Innovation permanente sur les segments de marché (secteurs d'activité, typologie de livres)

SWOT : PME « les EDITIONS VERONE »

D) Perspectives

L'industrie de l'édition fait face depuis quelques années à des challenges de plus en plus grands :

- **Un coût de développement des nouveaux livres de plus en plus élevé.** L'investissement des entreprises est de plus en plus grand (coûts fixes et variables).
- **Une augmentation du nombre de livres s'arrêtant en cours de développement ou avec un cycle de vie court.** L'innovation permanente est indispensable pour survivre sur un marché concurrentiel. Une PME doit choisir un positionnement qui lui assure une pérennité. La ligne éditoriale et le catalogue de produits doivent être optimisés (stratégie des dirigeants et des opérationnels). Les 4 P (politiques de prix, produit, place, promotion) doivent faire l'objet d'une analyse approfondie.

Les 4 phases de développement doivent aussi être optimisées (sélection des livres innovants, fabrication, distribution, communication).

Afin de répondre à ces challenges et d'augmenter la rentabilité des entreprises, la refonte de l'organisation de la R&D, l'augmentation de l'externalisation et la diminution des effectifs des entreprises ont commencé.

Malgré tout il existe des opportunités.

- **Le marché international**

Ce marché a continué à grossir : la population mondiale vieillit, le PIB mondial augmente, les pays émergents ont les mêmes besoins (consommation) que les pays développés et certains domaines (sciences, romans, livres pratiques, BD) risquent fort d'exploser du fait des évolutions contemporaines (géopolitique, réchauffement climatique, développement de micro-organismes résistants aux médicaments actuels). Par exemple, PricewaterhouseCooper* estime que le marché total du médicament pourrait continuer son expansion : d'environ \$600 milliards en 2008, il est passé à \$1600 milliards en 2023.

- **Les pays émergents.** La Chine, l'Inde, la Russie, le Brésil, l'Indonésie et la Turquie vont voir leur PIB exploser, et pourraient représenter entre 15 et 20% du marché de l'édition (contre 10% aujourd'hui). Cela relativise tout de même leur importance, puisque le G7 représentera alors toujours environ 65% du marché (75% aujourd'hui).

- **La prévention doit se développer :** avec le coût d'un an de traitement avec un biomédicament moderne, on peut financer des dizaines d'années de prévention. Les livres permettent de prévenir certains drames, par la simple communication scientifique.

- **Les frontières réglementaires vont évoluer :** à l'avenir, les auteurs vont recourir de plus en plus à l'auto-édition (pour réduire les coûts et optimiser leurs droits d'auteurs). Les maisons d'édition devront s'y adapter en modifiant leur offre et en s'adaptant à la demande.

- **Les canaux de distribution, les formats de livres et les segments de marché vont continuer d'évoluer également.**

- **Généralisation du principe de « paiement au résultat » :** les contrats passés entre un auteur et un éditeur seront plus « frileux ». Les éditeurs n'accepteront plus de s'investir en cas d'échec dans la publication et diffusion d'un livre, et demanderont un partage des risques. Ce principe ne sera applicable qu'en cas de bonne entente entre les 2 parties au contrat. L'évaluation précise du bénéfice risque sur chaque livre contribuera à l'établissement d'un prix ajusté.

* PricewaterhouseCooper – Pharma 2020 : la vision. Quelle voie prendrez-vous ?

- **Développement de la force de vente sur le terrain**

Le succès d'un livre est lié à sa notoriété, qui doit perdurer. Pour s'en assurer, la stratégie des éditeurs et des auteurs doit être clairement définie. Pour acquérir une légitimité, les sources citées doivent être fiables, les solutions apportées doivent répondre aux enjeux contemporains, notamment pour les maladies chroniques. Cette pérennité, mauvaise en général, comme en témoignent les différentes enquêtes sur le sujet, doit être améliorée. Les stratégies marketing sont donc un moyen de renforcer le succès d'un livre sur le long terme et d'acquérir une légitimité auprès du lectorat et des professionnels.

Ces stratégies marketing sont pilotées par l'éditeur et par l'auteur (qui doit communiquer sur son image).

- **Conclusion**

Les EDITIONS VERONE ont des atouts pour accroître leur performance dans ce marché très réglementé et concurrentiel. Ce challenge ne pourra être relevé que si elle sait proposer des solutions innovantes aux lecteurs et aux auteurs.

Cette entreprise doit continuer à se différencier de la concurrence par sa ligne éditoriale large et son catalogue de livres diversifié.

Le marché de l'industrie de l'édition en France reste en croissance dans certains domaines. Par exemple, les essais scientifiques pourraient accroître leurs parts de marché. L'augmentation des besoins en soins, liée au vieillissement de la population et à l'élévation de l'incidence des maladies chroniques (affections de Longue Durée : diabète, cancers, maladies chroniques inflammatoires) explique cette croissance.

Cette augmentation des besoins en soins, donc des coûts financiers, dépendra du choix de société que fera la France, privilégier la protection sociale pour tous ou la privatiser. Ce choix influera énormément l'avenir des PME dans le secteur du livre.

Le marché de l'édition doit répondre à cette demande des lecteurs : trouver des solutions aux enjeux contemporains. L'offre des PME doit donc être innovante. Cela passera donc obligatoirement par un travail étroit entre tous les acteurs de la chaîne de production du livre.

REFERENCES

- Etats financiers (consolidés) 2023 et 2022 des EDITIONS VERONE ;
- Analyse financière et opérationnelle des EDITIONS VERONE ;
- Contacts avec tous les salariés des entreprises dans lesquelles j'ai travaillé, pendant 10 ans : services finance, comptabilité, Ressources Humaines, Communication, médico-économique, supply-Chain, Commercial ;
- Syndicat National de l'édition, 2024 ;
- Ministère de la Culture, France, 2024 ;
- Site internet Boursorama ;
- L'industrie du médicament en France - Réalités économiques 2024 – LEEM ;
- www.industrie.gouv.fr;
- IMS Health ;
- Les Echos ;
- *CREDO* : www.editions-verone.com;
- *PricewaterhouseCooper* – Pharma : la vision. Quelle voie prendrez-vous ?

CONCLUSION GENERALE

BILAN

Bien qu'il n'ait jamais été aussi simple d'entreprendre (simplification des formalités, réduction du capital minimum) et que créer son entreprise apparaît comme une solution à la crise pour de plus en plus d'actifs, les entrepreneurs doivent s'engager pour longtemps et porter le risque de l'entreprise souvent seuls, au moyen de leurs fonds propres.

Entreprendre, c'est gérer les risques. Voici les risques :

- Ne pas être rentable ;
- Ne pas disposer de la trésorerie nécessaire pour financer son exploitation (les stocks et le crédit client) et le développement (les investissements) de sa PME.

Aujourd'hui, le marché se caractérise par un raccourcissement des cycles produits, une volatilité des clients et des nouveaux canaux de distribution.

L'entrepreneur du XXIème siècle doit comprendre son entreprise sur un plan économique pour mettre en place des outils de gestion qui permettent d'optimiser sa rentabilité et d'être réactif.

L'objectif est de développer une stratégie qui réponde aux attentes des clients et de s'adapter aux évolutions du marché.

Le cas pratique développé dans ce livre illustre le fait qu'il est simple de développer une **matrice du compte d'exploitation** avec peu d'informations.

- Outil d'analyse, elle vous permettra, chers entrepreneurs, de prévoir et donc d'anticiper les conséquences économiques et financières d'une variation de votre activité.
- Outil de simulation, elle vous permettra de prendre les bonnes décisions stratégiques pour votre entreprise : dimensionnement de l'outil de production, optimisation de la politique d'approvisionnement, positionnement prix, actions marketing...

Introduire le contrôle de gestion opérationnel dans sa PME, c'est se doter d'un outil pour analyser ses résultats, les optimiser et les pérenniser. On dispose d'un outil d'arbitrage pour ne plus prendre des décisions par défaut.

Vous avez désormais, chers lecteurs, toutes les clés en main pour comprendre, maîtriser, prévoir et piloter votre activité, comme un pilote d'avion. Vous avez l'avion, son démarrage, son chemin et son cap (création, expansion à VOTRE infini).

Comme pour celui de l'humain, l'avenir des PME est incertain. Nous sommes dans une pandémie mondiale et silencieuse... Le système économique connaîtra des crises fréquentes, si l'homme ne fait rien et regarde passivement l'effet domino, comme par le passé. La théorie du chaos s'appliquera de nouveau. Le battement d'ailes du papillon modifiera la météorologie à l'autre bout de la planète.

Les crises financières et, par effet domino, économiques et sociales, sont inévitables, si l'intelligence humaine n'intervient pas, pour briser la chaîne.

Toutes les parties prenantes au sein des entreprises et plus généralement, de l'économie, doivent apporter leur contribution pour soutenir le « château de cartes », l'avenir de l'Humanité.

L'intelligence artificielle ne sera pas suffisante, elle n'est qu'un outil et non un but.

Remettons l'humain au cœur de nos réflexions contemporaines.

EXPANSION A L'INFINI ou RETRACTION ?

Transmission de l'entreprise

Si votre PME est en situation d'équilibre, vous ne rencontrerez aucune difficulté à la transmettre. Votre savoir-faire et votre savoir-être se diffuseront dans le temps et dans l'espace. Votre mémoire sera honorée : votre création, vos idées et votre imagination (innovation).

Ce livre devrait vous permettre d'assurer son équilibre et d'envisager une expansion, dans un contexte économique fragilisé par les incertitudes et... la bêtise humaine.

L'administratif n'étant pas mon plus grand domaine de compétences, je n'aborde pas cet aspect dans ce livre de manière détaillée. Votre PME étant déjà immatriculée antérieurement, les démarches sont facilitées.

Il faudra juste s'assurer que les procédures légales de base sont bien respectées (changement des noms des dirigeants, impacts sur le SIRET, le SIREN, protection intellectuelle à l'INPI, protection sociale, URSSAF).

Procédures d'alerte, de conciliation, de sauvegarde, redressement judiciaire et liquidation
judiciaire pour les entreprises en difficulté

Ces procédures ont pour but de soutenir les entreprises en difficulté, quand le mal est déjà fait... Mon livre n'abordera pas ces thèmes juridiques. Je tiens à prévenir les difficultés que peuvent rencontrer les entrepreneurs, pendant l'activité de leur structure. Cette prévention ne peut passer que par un suivi opérationnel rigoureux et la mise en place d'actions correctives, tout le long de la vie de sa PME.

Le dirigeant doit être au courant de tous les flux au sein de sa société, afin de maîtriser les dépenses, prévoir les ajustements à effectuer au niveau de sa politique commerciale et piloter sa PME, le mieux possible.

Dans l'environnement économique actuel où évoluent nos entreprises, avec une concurrence accrue, il ne suffit plus de produire pour vendre. L'entrepreneur doit se remettre sans cesse en question et innover en permanence. Par conséquent, il est tenu de s'adapter au marché et revoir son modèle économique.

Être un professionnel dans son cœur de métier (son domaine d'activité, les segments du marché sur lesquels il évolue) s'avère indispensable. Le dirigeant sera également amené à être un gestionnaire opérationnel, assurant les missions d'un contrôleur de gestion. La maîtrise des principaux concepts de finance d'entreprise et de comptabilité constituent donc un atout majeur.

J'espère, cher lecteur, avoir accompli mes objectifs, en écrivant ce livre, à savoir :

- Aider les dirigeants des très petites, petites et moyennes entreprises (TPE et PME) à mieux comprendre la gestion de leur structure ;
- Fournir les outils pour améliorer la rentabilité d'une société, grâce à une vision opérationnelle d'un compte d'exploitation ;
- Mettre en place des outils pour maîtriser, prévoir et piloter leur activité, de manière optimisée (sur mesure) ;
- Donner ma vision personnelle, ma philosophie, concernant la vie et l'activité d'une entreprise, de nos jours et pour les décennies à venir.

J'ai voulu être le plus concret possible et guider l'entrepreneur en lui fournissant mon expérience opérationnelle et mes connaissances. Je souhaite que ce livre soit un soutien dans la gestion quotidienne de son entreprise. La théorie, le cas pratique détaillé, commenté et analysé, ainsi qu'une démarche pédagogique accompagnent pas à pas le dirigeant. Je fournis des exemples et des conseils tirés de mon expérience dans les grandes et petites entreprises (10 années dans des secteurs variés tels que l'énergie nucléaire, l'industrie alimentaire, automobile et les PME à taille humaine). Mon expérience de 5 ans dans l'Education Nationale a également été un point d'appui, sur le plan humain.

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

- ETATS FINANCIERS DES EDITIONS VERONE (bilans et comptes de résultat) de 2023 et 2022 ;
- Publications du SNE (syndicat national de l'Édition) de 2024/2023 ;
- Publications du ministère de la Culture de 2020 à 2024 ;
- Contacts avec tous les salariés des entreprises dans lesquelles j'ai travaillé, pendant 10 ans : services finance, comptabilité, Ressources Humaines, Communication, médico-économique, Supply-Chain, Commercial ;
- Site internet Boursorama ;
- L'industrie du médicament en France - Réalités économiques 2024 – LEEM ;
- www.industrie.gouv.fr;
- IMS Health ;
- Les Echos ;
- *CREDO* : www.editions-verone.com;
- *PricewaterhouseCooper* – Pharma : la vision. Quelle voie prendrez-vous ?
- *Le Temps des Turbulences*, Alan Greenspan (ancien directeur de la FED aux USA).

GLOSSAIRE

- Acompte : versement d'une somme partielle lors de la conclusion d'un contrat de vente. Il est le reflet d'un engagement ferme du vendeur, qui doit fournir la marchandise ou effectuer la prestation, et de l'acheteur, qui a l'obligation d'acquérir le produit et de payer le solde dû.
- BFR : le besoin en fonds de roulement correspond aux ressources financières dont l'entreprise doit disposer pour couvrir le décalage dans son flux de trésorerie entre les décaissements (achats et charges d'exploitation nécessaires à la production) et les encaissements (ventes de biens et de services).
- CAF : la capacité d'autofinancement reflète la capacité de la société à dégager des liquidités pour financer son activité et son développement. Elle correspond au résultat net duquel on retire les reprises d'amortissement et de provisions et auquel on ajoute les dotations aux amortissements et provisions. Elle ne prend pas en compte dans le résultat les éléments non monétaires, à savoir tout ce qui ne se traduit pas par un encaissement ou un décaissement.
- Circuit de distribution : canal qu'emprunte un produit ou un service pour accéder au consommateur. Il y a le circuit long, qui part du producteur pour arriver au consommateur en passant par au moins deux intermédiaires (grossiste, semi-grossiste, négociant, détaillant...). Le circuit court va du producteur jusqu'au consommateur en passant par l'intermédiaire du détaillant. Dans le circuit ultra-court, il n'existe pas d'intermédiaire entre le producteur et le consommateur (vente directe).
- Comptabilité analytique : repose sur l'analyse. Elle décompose les charges d'une entreprise, afin de les affecter à un produit ou une prestation en particulier.
- Contribution produit : elle représente ce que rapporte la vente d'un produit une fois que l'on a déduit les charges directement liées à ce produit (charges variables mais aussi les charges fixes, comme les dépenses marketing).

- CRM / GRC : Customer Relationship Management / Gestion de la Relation Client. Le CRM poursuit l'objectif d'optimiser le traitement et l'analyse des données relatives aux clients et aux prospects de l'entreprise. Les informations dont dispose la PME lui permettent de s'inscrire dans une démarche de marketing relationnelle : la connaissance du client permet d'adapter son discours et son offre produit.
- DSO / DMP / NJC : Days Sales Outstanding / Délai moyen de paiement / Nombre de jours de crédit. Cet indicateur représente le délai entre l'émission d'une facture et son encaissement. En France, les créances clients B2B (business to business) sont souvent impayées à échéance, environ 38%. Et 2% sont irrécouvrables. Le DSO moyen se situe à 50 jours. Les règlements des clients B2B sont faits en moyenne avec 18 jours de retard.
- ERP/PGI : Enterprise Resource Planning / Progiciel de gestion intégré. Son principe fondateur est de construire des applications informatiques de manière modulaire et intégrée (les modules le composant sont indépendants mais compatibles entre eux), pour partager une base de données unique et commune. L'ERP ou le PGI est utilisé pour la logistique (gestion des stocks, de la production, des ventes), la finance (comptabilité, trésorerie) et les ressources humaines (gestion de la paie, du temps de travail, du recrutement). Avant l'arrivée de l'ERP/PGI, chaque service de l'entreprise avait son propre système d'information. Pour faire le lien entre ces différents systèmes, il fallait faire une multiple saisie des mêmes informations dans des systèmes distincts (avec un risque d'erreur important et une perte de temps considérable) ou développer des interfaces informatiques entre les différents systèmes d'information de l'entreprise.

Pour une PME, les ERP comme SAP représentent un investissement important. Elle doit alors faire preuve d'imagination pour moderniser son système d'information et le rendre efficace (et efficient). L'objectif est de regrouper l'efficacité de toutes les fonctions de l'entreprise et donc d'assurer une synergie, au service de la performance globale. Ces investissements dans les systèmes d'information constituent un enjeu stratégique majeur, dans les années à venir. La compétitivité des PME est une question centrale, qu'il s'agisse de rentabilité économique et financière, mais aussi des aspects sociaux (bien-être au travail, sentiment d'appartenance, efficacité).

- EBE : l'excédent brut d'exploitation est le résultat purement économique de l'entreprise. Il ne prend pas en compte la manière dont l'entreprise est financée (produits et frais financiers), sa politique d'amortissement (dotations aux amortissements) et les éléments exceptionnels de son activité (produits et charges exceptionnels). L'EBE permet donc à l'entrepreneur d'évaluer la performance industrielle et commerciale de sa structure.

- Exercice : en gestion, l'exercice est l'exercice comptable, la période pour laquelle l'entreprise doit produire ses comptes annuels. Généralement, l'exercice dure 12 mois alignés ou non sur l'année civile. Sauf cas exceptionnel des filiales notamment, le budget est effectué sur la même durée et le même alignement que l'exercice comptable.
- Frais de Recherche et Développement (R&D) : dépenses correspondant à l'effort financier et humain réalisé par une entreprise, en matière de recherche scientifique, technique ou d'innovation et de développement. Souvent, les dépenses relatives à la R&D sont comptabilisées en charges. Dans bien des cas, seuls les frais de dépôt des brevets sont comptabilisés en immobilisation et apparaissent donc au bilan de l'entreprise. Pourtant, les règles comptables autorisent, si des conditions sont respectées, l'immobilisation des dépenses de Recherche & Développement, ce qui peut avoir des conséquences significatives sur le résultat d'exploitation de l'entreprise.
- Marges : la marge est ce que l'entreprise gagne quand elle vend un produit ou un service, une fois les différentes charges déduites. Il y a plusieurs types de marges :
 - La marge commerciale : différence entre le prix de vente HT et le coût d'achat HT d'un produit ;
 - La marge brute : différence entre le prix de vente HT et le prix de revient HT d'un produit ou d'une prestation ;
 - La marge sur coûts variables : différence entre le chiffre d'affaires et les charges variables.
- Marketing relationnel : politique et ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients afin d'améliorer la qualité perçue (ou subjective) d'un produit. En France, ce n'est pas dans le domaine de l'innovation technologique que les entreprises ont du retard, mais plutôt dans le « marketing de l'innovation ». Les entreprises françaises ont des progrès à réaliser pour intégrer les besoins et les perceptions des clients dans leur offre. Il convient d'intégrer les avis et données de leurs clients dans leurs processus d'innovation. Les entreprises en Allemagne ou en Italie ont cet avantage concurrentiel : mettre la demande des clients au centre de la stratégie de l'entreprise. Les difficultés des entreprises françaises à s'adapter à la demande des consommateurs concernent à la fois les entreprises commerciales et les entreprises industrielles.
- Matières premières : ce sont des biens qu'une société achète dans le but de les modifier, ou de les inclure dans un processus de production pour obtenir des produits finis. On les distingue des marchandises, achetées uniquement dans le but d'être revendues en l'état.

- Mix Marketing : connu sous l'appellation des « 4P », représente les outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès d'un marché-cible. Voici les outils :
 - Le Produit : marque, notoriété, caractéristiques...
 - Le Prix : prix de vente, remises, conditions de paiement...
 - La Place : canal de distribution, points de vente, zone de chalandise...
 - La Promotion : publicité, promotion des ventes, force de vente, marketing, relations publiques...

Comme en art culinaire, où le résultat (le goût) d'un plat est fonction de sa composition (de son mix), les prévisions de vente sont fonction de l'équilibre entre les 4P. Pour les marques connues par le grand public, les consommateurs sont plus sensibles à la communication (promotion) qu'au prix. Pendant l'élaboration des prévisions de vente, les dirigeants doivent donc s'assurer que le mix marketing est en adéquation avec le chiffre d'affaires prévisionnel.

- NTIC : nouvelles technologies de l'information et de la communication. Elles regroupent les outils modernes (informatique, audiovisuel, multimédia, internet) permettant aux utilisateurs d'accéder à l'information et de communiquer.
- Place de marché : « market place ». C'est un site internet permettant à des vendeurs et des acheteurs d'être mis en relation pour réaliser une transaction commerciale. Les acheteurs et vendeurs restent dans l'environnement technique et commercial de la place de marché jusqu'à ce que la transaction soit terminée. Ces places de marché demandent en général de payer un abonnement mensuel et perçoivent une commission sur la transaction. Les cinq sites les plus visités en France sont des places de marché (à savoir Amazon, Cdiscount, Fnac, eBay, Price Minister).
- Ratio : rapport entre deux valeurs. Par exemple, le ratio Marketing correspond à : $\text{Dépenses Marketing} / \text{Chiffre d'affaires}$. Un ratio Marketing de 15% signifie que 15% du chiffre d'affaires de l'entreprise est dépensé en marketing.
- Ratio de rentabilité des fonds propres /ROE (return on equity) : profits dégagés par la société avec l'argent investi par les actionnaires. Grâce à ce ratio, nous pouvons comparer la rentabilité d'une société par rapport aux entreprises concurrentes, intervenant dans le même secteur d'activité.



- Rentabilité d'un investissement : la rentabilité d'un projet d'investissement se calcule à partir des recettes futures qu'il va générer. L'évaluation de ses recettes futures s'obtient à partir des flux nets de trésorerie (FNT, connus sous le nom de capacité d'autofinancement) annuels, après impôts, générés par l'investissement sur sa durée de vie. Il faut ensuite comparer les flux financiers générés par l'investissement. Pour cela, il existe trois méthodes :
 - Le délai de récupération (DR) : on détermine le délai à l'issue duquel les dépenses engagées pour l'investissement sont remboursées par les gains qu'il génère. Cette méthode d'évaluation ne prend pas en compte l'actualisation de la rentabilité ;
 - La Valeur actuelle Nette (VAN) : on évalue le solde des encaissements et des décaissements actualisés sur la durée de vie de l'investissement ;
 - Le taux de rentabilité interne (TIR) : on détermine le taux d'actualisation pour lequel les encaissements et les décaissements actualisés sont équivalents.
- Seuil de rentabilité : niveau de chiffre d'affaires à partir duquel l'entreprise commence à dégager un résultat bénéficiaire, c'est-à-dire qu'elle couvre l'ensemble de ses charges (fixes et variables). Au-delà du chiffre d'affaires atteint au seuil de rentabilité, elle génère un bénéfice.
- SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Cette matrice est un outil d'aide à la décision, qui permet de rassembler et de croiser, de manière synthétique, les analyses interne et externe avec les environnements micro et macro de l'entreprise.

- Les forces : points positifs internes à l'entreprise lui procurant un avantage durable : forte notoriété, avance technologique, circuit de distribution...
 - Les faiblesses : points négatifs internes à l'entreprise avec une marge d'amélioration substantielle : retard technologique, prix moins attractifs que la concurrence...
 - Les opportunités : facteurs extérieurs ou les situations dont l'entreprise peut tirer parti : ouverture d'un nouveau marché, taux de change favorable...
 - Les menaces : regroupent les problèmes, obstacles ou freins extérieurs pouvant nuire au développement du projet : réglementation, arrivée d'un concurrent agressif...
-
- VRM /GRV : Vendor Relationship Management / Gestion de la Relation Vendeur. Son idée centrale est de fournir aux consommateurs des outils pour gérer et piloter leurs relations avec les marques, dans le but de trouver les produits ou services les plus adaptés à leurs attentes en se fondant sur les offres des fournisseurs.