Fondements, objectifs et instruments de la gestion financière

Urs Frey

Les liquidités représentent l'oxygène dont une entreprise a besoin pour assurer sa survie. Dans l'idéal, elles sont engrangées grâce à la création de valeur générée par la vente de produits et de services, qui présuppose toutefois que les recettes excèdent les dépenses (cash-flow) et que les produits soient supérieurs aux charges (bénéfices). Cette règle, a priori évidente, a des conséquences sur la gestion d'entreprise dans son ensemble, notamment au sein des petites entreprises (PE), dont l'accès aux fonds propres et aux fonds étrangers est généralement limité.

Finances et gestion vont de pair

Les liquidités, condition préalable. Toutes les opérations d'une entreprise ont des répercussions financières. Tôt ou tard, elles se traduisent par des charges ou des produits, des recettes ou des dépenses. Chaque prestation de l'entreprise doit permettre de contribuer à la réalisation de profits. En effet, le but réel de l'entreprise à long terme est d'engranger des bénéfices, ce qui n'est possible qu'en détenant une quantité suffisante de **liquidités** à court terme. Dans le cas contraire, même avec un carnet de commandes plein et des comptes annuels bénéficiaires, elle est menacée de faillite (cf. schéma. 01). Les petites entreprises (PE) disposant rarement d'un expert en gestion financière, cette tâche incombe au gérant ou à la gérante.

Dans un contexte économique agité, caractérisé par des marchés fiévreux et des prix soumis à une pression croissante, les raisons du manque de liquidités peuvent être d'origine externe ou s'inscrire sur le court terme: diminution du nombre de commandes, disparition de clients importants, déferlement de produits concurrents sur le marché, augmentation du prix des matières premières, évolution des besoins de la clientèle, innovations rendant ses propres produits obsolètes, etc. La liste est longue.

A ces facteurs externes s'opposent des causes internes imputables à des décisions antérieures malheureuses ou à des erreurs passées dans la gestion financière. La pratique fournit quelques exemples en la matière: non-utilisation à pleine capacité de nouvelles machines performantes, mauvaise administration de biens immobiliers détenus par l'entreprise, stocks de marchandises excédentaires, lancement forcé de produits non rentables, conquête de marchés non prometteurs, voire même réalisation d'acquisitions risquées.

L'activité opérationnelle, première source de liquidités. Hormis le financement initial via des investisseurs, les PE puisent presque exclusivement leurs liquidités dans leur activité opérationnelle. La PE doit être en mesure de financer ses dépenses et, idéalement, ses investissements, grâce aux revenus de son exploitation. Il convient donc de vérifier a posteriori la quantité de fonds disponibles générés par chaque prestation prévue ou fournie. Le facteur déterminant n'est donc ni le chiffre d'affaires élevé, ni le client qui passe le plus grand nombre de commandes, mais le **cash-flow** que les transactions en question permettent d'obtenir. Un entrepreneur avisé sélectionne ainsi ses prestations et ses clients en fonction de leur potentiel et de leur **rentabilité**, et sait ce qui lui rapporte de l'argent. Aussi indispensable qu'il soit à la survie d'une entreprise sur des marchés très concurrentiels, ce discernement n'est pourtant pas toujours au rendez-vous.

Régulation par les dépenses et les investissements. Une PE consacre la majeure partie de ses fonds disponibles aux investissements et à la distribution de bénéfices, mais surtout à la fourniture de ses prestations via des coûts imputables directement ou indirectement qui affectent les liquidités. La gestion financière influe ainsi sur la création de valeur de l'entreprise dans son ensemble – le contrôle et la réduction des coûts constituant deux volets durables de la gestion d'une PE. L'entrepreneur peut être contraint de réagir très rapidement aux évolutions du marché en jouant sur les coûts et les dépenses. En cas de chute de la demande, il lui faut prendre des décisions courageuses dans les plus brefs délais afin que l'entreprise surmonte ses difficultés financières.

Une partie de la structure de l'entreprise. La gestion financière de l'entreprise recouvre la planification et le contrôle du comportement adopté par rapport aux objectifs (financiers) définis. Dans le cas des PE s'ajoute un aspect supplémentaire, l'entrepreneur étant en général lui-même responsable de la gestion financière opérationnelle, qui englobe p. ex. la comptabilité financière et la **comptabilité débiteurs/créditeurs**, et ce alors que ses compétences relèvent davantage de la production que de la gestion financière, où il se sent moins à l'aise. Le modèle de gestion de la PE (cf. p. 31) rattache la gestion financière au domaine de la structure de l'entreprise, lui attribuant ainsi une responsabilité dans la «stabilité de l'édifice»: elle englobe toutes les actions qui consolident ou affaiblissent cette dernière. Le contrôle de l'efficacité financière à court et à long terme de l'ensemble des décisions d'exploitation est une fonction transversale de la gestion financière, qui se situe entre la production et le marketing (cf. Info à droite).

Outre les perspectives internes à l'entreprise, il convient de tenir compte du point de vue des propriétaires et des successeurs ainsi que des investisseurs et des bailleurs de fonds étrangers. Un investisseur ou une banque voit en effet ses intérêts affectés lorsque des crédits importants sont octroyés, des parts de fonds propres vendues ou des actifs cédés.

Objectifs de la gestion financière

Equilibre fragile entre sécurité et rentabilité. Aussi souhaitable que puisse être un rendement maximal avec à la fois un risque minimal et une liquidité élevée, ces paramètres se trouvent en concurrence. Les objectifs doivent être pondérés différemment et hiérarchisés en fonction de la situation initiale de l'entreprise, de sa stratégie et du contexte de marché.

Il existe un conflit d'intérêts entre la liquidité et la rentabilité, car les actifs disponibles rapidement rapportent souvent des rendements moindres. Détenir une encaisse importante permet au mieux de bénéficier d'un taux d'intérêt faible. A contrario, il est difficile de convertir en liquidités les investissements dans des actifs ou des biens immobiliers essentiels de l'entreprise.

info

Calcul du cash-flow
↓
Le cash-flow correspond à la différence entre les recettes et les dépenses courantes enregistrées au cours d'une période donnée. Le cash-flow moyen doit au minimum couvrir les investissements moyens de la période. Le cash-flow issu de l'activité opérationnelle se calcule comme suit:

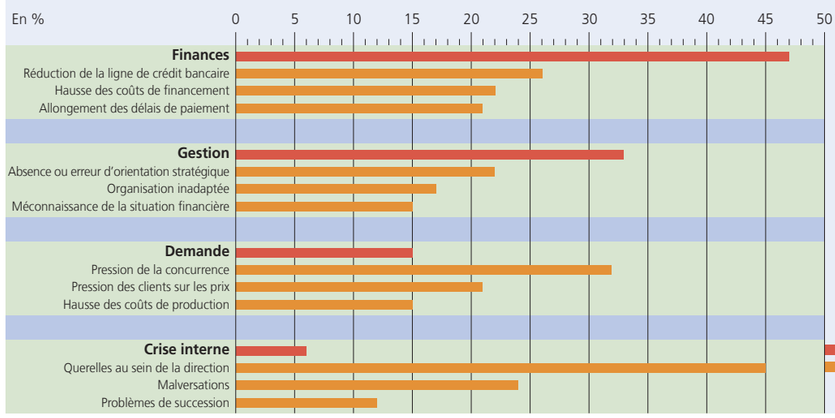
Bénéfice
+ amortissements
+/– constitution/dissolution de provisions
+/– correctifs de valeur
= cash-flow

Vous retrouverez les termes en bleu dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

info

Répercussions sur le long terme
↓
Décisions-types particulièrement pertinentes pour le développement financier sur une longue période:
- Investissement dans des équipements de production
- Achat ou cession de biens fonciers
- Placement de réserves
- Levée de capitaux sous forme de fonds propres et de fonds étrangers
- Modification du stockage des matières premières, produits finis et semi-finis
- Externalisation ou internalisation
- Développement de produits
- Projets de plus grande envergure
- Conquête de nouveaux marchés

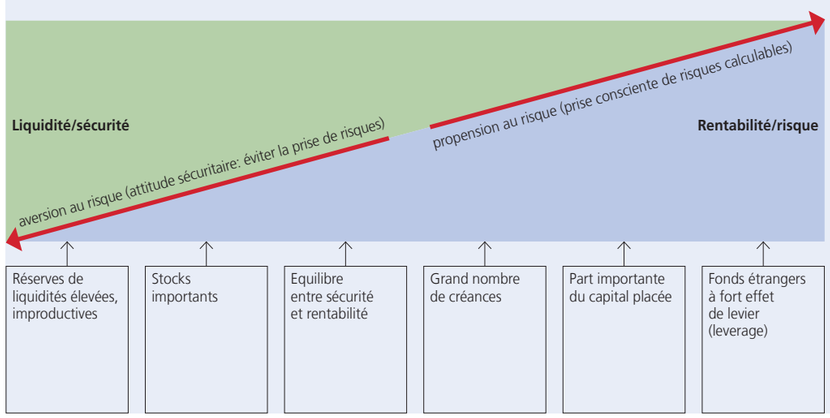
Schéma 01 **Les principales causes de faillite**



Les problèmes de nature financière sont de loin les causes les plus fréquentes de faillite. L'importance du facteur financier croît au fil de l'existence d'une entreprise.

Source: Dembinski, Paul H: Causes des faillites des entreprises suisses: en quête des causes profondes, Eco'Diagnostic/ Observa, juin 2002.

Schéma 02 **Le fragile équilibre de la gestion financière**



Parmi les objectifs fondamentaux de la gestion financière figurent la garantie de rentabilité, de liquidité et de sécurité. Ces trois objectifs se trouvent en concurrence partielle les uns avec les autres, c'est-à-dire que leur niveau maximal ne peut être atteint simultanément. L'attitude individuelle et l'environnement commercial jouent un rôle essentiel dans la détermination du volume de risques calculables pouvant et devant être pris.

Toute action d'une entreprise s'accompagne d'un certain degré d'incertitude. Les opérations risquées peuvent être source de gains élevés, mais aussi de pertes considérables. Il faut donc analyser non seulement le potentiel de marché de chacune des prestations d'une PE, mais aussi les risques qu'elle comporte.

Situation de l'entreprise. La pondération des objectifs de sécurité et de rentabilité dépend en outre du secteur de l'entreprise. Ainsi, une entreprise industrielle «bloque» généralement une partie considérable de son capital dans des actifs immobilisés. Par ailleurs, elle recourt bien plus largement au financement par fonds étrangers qu'une entreprise de services par exemple. L'entrepreneur industriel et l'artisan sont donc tributaires de commandes régulières pour disposer d'une quantité suffisante de cash-flow, en vue d'assurer l'**amortissement** des investissements et des fonds étrangers, ainsi que la couverture des frais courants.

Les entreprises de services se caractérisent par une faible immobilisation d'actifs, mais par des coûts (salariaux) proportionnellement élevés. Les entreprises commerciales sont quant à elles soumises à de fortes contraintes en termes de liquidités, car leur activité peut nécessiter l'immobilisation d'une grande quantité de fonds dans les stocks. Cela montre que la coordination des objectifs de sécurité et de rentabilité n'est pas aussi simple pour toutes les PE et que le secteur d'activité exige parfois certaines concessions vis-à-vis d'un ou plusieurs objectifs. Une exploitation commerciale familiale pourra ainsi ne pas viser en priorité une maximisation des profits, mais plutôt l'obtention de flux de revenus continus.

Financement de l'entreprise

Si le financement de l'entreprise constitue le fondement d'une situation financière saine, il est également souvent à l'origine d'un échec financier ou d'une restructuration potentielle.

Levée de capitaux. L'activité opérationnelle constitue la principale source de financement d'une entreprise, mais pas la seule. On recourt au financement par les réserves, les provisions et les nouveaux apports de fonds propres ou de fonds étrangers pour lancer une entreprise, pour étendre son activité, pour effectuer des investissements et, exceptionnellement, pour assurer son fonctionnement opérationnel. Le cash-flow issu de l'activité opérationnelle devrait idéalement être suffisamment élevé pour procéder aux investissements de remplacement nécessaires et à d'éventuels investissements d'expansion. Il s'agit là d'une vraie difficulté pour les PE car, en pratique, elles vivent souvent de leur substance et ont difficilement accès aux capitaux frais.

Le coût du capital – les dividendes pour les fonds propres et les intérêts pour les fonds étrangers – constitue un aspect essentiel de la levée de capitaux. Celle-ci doit être réalisée à moindre coût, sans pour autant négliger l'autonomie, la flexibilité et la marge de manœuvre, tout financement externe entraînant un transfert du pouvoir de décision.

Le durcissement des exigences légales, les plus grandes fluctuations sur les marchés financiers, l'augmentation du risque de vente et la réduction insidieuse des marges incitent les bailleurs de fonds à se montrer plus prudents et à exiger des primes de risques plus conséquentes.

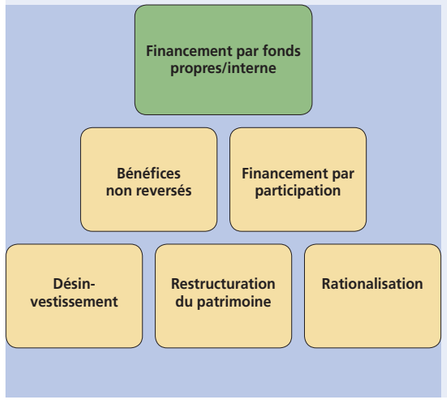
info

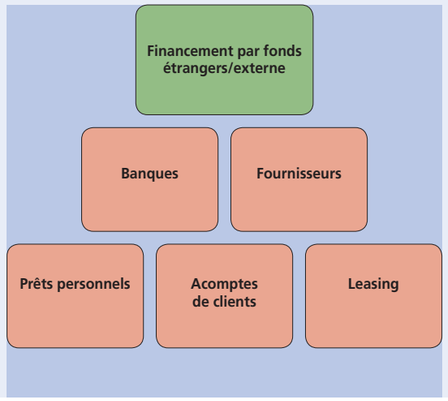
Fonds propres ou fonds étrangers?
↓
Le financement de premier établissement et d'expansion d'une entreprise peut se faire par fonds propres ou par fonds étrangers à long terme. Avantages et inconvénients:

Fonds propres
+ liberté de décision entrepreneuriale
+ disponibilité sur le long terme
+ indemnisation flexible
– disponibilité limitée
– immobilisation du patrimoine

Fonds étrangers
+ marge de manœuvre financière
+ bailleur de fonds comme partenaire
+ accroissement du rendement des fonds propres
– droit d'intervention du tiers
– limitation temporelle, souvent
– rémunération fixe
– coût relativement élevé

Schéma 03 **Formes de financement par fonds propres et fonds étrangers pertinentes pour les PE**





Une PE a généralement plusieurs possibilités pour se financer. Selon l'origine des fonds, on distingue le financement par fonds propres et le financement par fonds étrangers.

Cinq principes. La règle d'or veut que la priorité soit impérativement donnée à l'équilibre financier, l'objectif de réalisation de bénéfices passant au second plan. Bien qu'il n'existe pas de règle universelle contraignante recouvrant tous les aspects du financement d'entreprise, il convient d'observer les cinq principes fondamentaux suivants:

1. **Le financement vise à renforcer les liquidités.** La moindre insolvabilité donnerait le coup de grâce à une entreprise. Garantir la capacité de paiement implique de respecter la «règle d'or du bilan», qui veut que les actifs immobilisés à long terme soient financés avec le capital disponible à long terme, c'est-à-dire avec des fonds propres et des fonds étrangers à long terme.
2. **Le financement va de pair avec un rendement convenable.** Tout entrepreneur cherche à créer de la valeur ajoutée. Il n'acceptera un coût du capital élevé que s'il pense pouvoir utiliser les fonds mobilisés de façon lucrative, autrement dit, réaliser un rendement supérieur au coût du capital.
3. **Le financement tient compte de la nature de l'activité.** Le rapport entre fonds propres et fonds étrangers détermine le rendement des fonds propres. Lorsque l'entreprise est prospère, une part de fonds étrangers élevée induit une meilleure rentabilité; dans le cas contraire, elle la restreint fortement. A l'inverse, une faible part de fonds étrangers confère indépendance et sécurité.
4. **Le financement offre suffisamment de flexibilité.** La vie économique évoluant sans cesse, les besoins en capitaux ne représentent pas un volume fixe et constant: ils fluctuent. Ce paramètre doit être pris en compte lors du financement. Il faut que la structure du capital soit ajustable et tournée vers l'avenir afin de pouvoir financer une éventuelle croissance économique.
5. **Le financement dépend de la volonté d'indépendance.** Le choix des sources de financement est conditionné par le désir d'autonomie de l'entrepreneur. Selon le mode de financement retenu, les bailleurs de fonds pourront exercer une influence plus ou moins forte sur la marche des affaires. Plus la part de fonds propres et la part effectivement détenue par l'entreprise sont importantes, plus l'entrepreneur dispose d'une grande indépendance et marge de manœuvre.

Eléments constitutifs de la gestion financière

L'édifice du financement comporte quatre éléments de gestion financière, qui méritent quelques remarques fondamentales s'inscrivant sur le long terme.

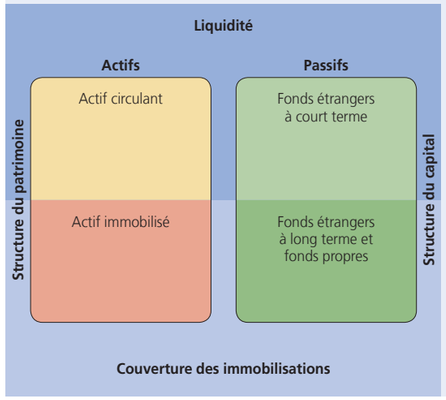
Structure du capital: en matière de financement, il convient de mobiliser les fonds de la façon la plus économique possible dans le respect des cinq principes précités et d'instaurer une **structure du capital** adaptée à l'objectif de l'entreprise. Le choix de la structure du capital peut avoir des répercussions non négligeables sur les politiques commerciales, d'investissement et d'entreprise. Une base de fonds propres trop faible risque de constituer un frein à des possibilités futures d'expansion ou – pire encore – à des adaptations nécessaires aux besoins du marché, faute de finances suffisantes. A l'inverse, il n'est pas rare que

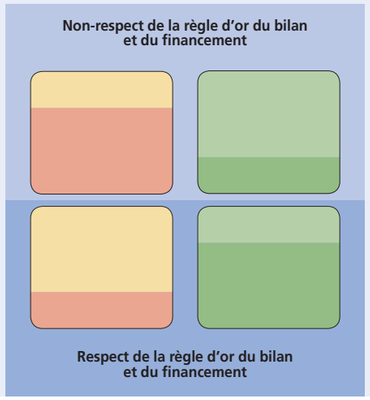
info

Effet de levier
↓
Par effet de levier, on entend l'accroissement du rendement des fonds propres par le biais d'une plus grande part de fonds étrangers. On peut augmenter le bénéfice et la rentabilité des fonds propres en recourant à des fonds étrangers tant que leur taux d'intérêt est inférieur au rendement du capital total.

Cependant, l'effet de levier peut avoir l'action inverse, voire même mettre en péril l'existence de l'entreprise si les créanciers ne peuvent plus être dédommagés pour cause de pertes. En outre, plus l'endettement d'une entreprise sera important, plus les taux d'intérêt pratiqués par les bailleurs de fonds étrangers augmenteront.

Schéma 04 **Les deux règles d'or de la gestion financière**





La règle d'or du bilan veut que l'actif circulant (encaisse, avoirs en compte postal, créances, stocks de marchandises, etc.) couvre au moins les fonds étrangers à court terme (dettes, prêts à court terme, etc.), et que les échéances de paiement soient respectées (concordance des échéances). La règle d'or du financement veut que l'actif immobilisé à long terme (immeubles, placements, licences) soit couvert par des capitaux à long terme (fonds propres, prêts).

des réserves de liquidités trop élevées poussent les responsables à effectuer des investissements non rentables et non conformes aux objectifs de l'entreprise.

Investissements: en général, une part significative des fonds propres et des fonds étrangers à long terme est investie dans l'**actif immobilisé**. Dans le cadre de la politique d'investissement, l'entrepreneur évalue les besoins de capitaux pour les futurs investissements de remplacement et d'expansion. Le budget des investissements doit tenir compte des fonds disponibles en interne et des fonds supplémentaires externes pouvant être obtenus. Les décisions d'investissement s'appuient sur les coûts de financement et les amortissements indispensables, mais surtout sur leur contribution financière à la création de valeur (cf. schéma 05). Les projets pour lesquels le cash-flow escompté n'est pas à la hauteur des dépenses d'investissement à prévoir affaiblissent la position financière d'une entreprise, induisent des pertes de valeur et grèvent les fonds propres.

Liquidité: la liquidité est le véritable talon d'Achille d'une entreprise. La gestion des liquidités consiste donc à veiller à la solvabilité permanente de l'entreprise en empêchant un amoindrissement de sa liquidité, préjudiciable immédiatement et à très court terme à son existence. Les mesures nécessaires en termes de liquidités s'inscrivent certes sur le court terme, mais surtout sur le moyen et le long terme. La création d'une solide base de fonds propres renforce ainsi durablement la liquidité. La direction de l'entreprise doit se ménager des réserves de liquidités potentielles, p. ex. en sollicitant des limites de crédit auprès des banques. Il faut donc absolument jouir d'une bonne **solvabilité** aux yeux des créanciers. Se faire inscrire au registre des poursuites pour négligence dans la comptabilité créditeurs constitue ainsi une faute impardonnable qui poursuivra l'entreprise des années durant.

Risque: dans le contexte actuel, il convient d'accorder une attention particulière à la gestion des risques. Une entreprise doit s'intéresser à l'émergence de risques de tout type, à leur probabilité de survenance et à leur ampleur potentielle. Etablir un catalogue des risques permet à l'entrepreneur de prendre des mesures préventives. Le choix de supporter, répartir, couvrir, céder ou de ne pas prendre de risques du tout se trouve au cœur de la gestion des risques. On distingue généralement les catégories de risque suivantes:

- risques de marché
- risques techniques
- risques de réputation
- risques de financement/crédit
- risques liés aux marchés financiers
- risques de responsabilité
- risques de fraude

Toutes ces catégories de risques ont un impact direct et indirect sur la situation financière de l'entreprise. Le schéma 06 fournit un exemple de représentation globale des risques.

info

Tableau de financement
↓
Un tableau de financement simple met en parallèle les entrées et les sorties de fonds sur une base mensuelle et indique le solde des liquidités en fin de mois. Il fait état des dépenses fixes, comme les salaires, les loyers et la rémunération des fonds étrangers, mais aussi des entrées de paiement prévisionnelles provenant des ventes.

Le tableau de financement aide l'entreprise à prévoir l'évolution future des liquidités sur une base mensuelle et présente les causes des variations de liquidités..

Schéma 05 **Exemple de calcul d'investissement**

	Machine A	Machine B
Coûts d'acquisition de la machine (en CHF)	20 000	25 000
Recettes résiduelles à la fin de la durée d'utilisation (en CHF)	2 000	3 000
Coûts d'exploitation fixes (CHF/an)	10 500	15 000
Coûts d'exploitation variables (CHF/pièce)	2.20	2.00
Prix de vente (CHF/pièce)	4.50	5.00
Amortissement théorique	2 250	2 750
Intérêts théoriques (8%)	880	1 120
Autres coûts fixes	10 500	15 000
= $coûts_{fix}$	13 630	18 870
+ $coûts_{var}$ pour 10 000 pièces	22 000	20 000
= $coûts_{ges}$ pour 10 000 pièces	35 630	38 870
Recettes pour 10 000 pièces	45 000	50 000
Bénéfice pour 10 000 pièces	9 370	11 130
Bénéfice avant Zinsen	10 250 (9370+880)	12 250 (11 130+1120)
Capital immobilisé moyen	$11\,000 = \frac{20\,000+2\,000}{2}$	$14\,000 = \frac{25\,000+3\,000}{2}$
Rentabilité	**93,18%**	**87,5%**

Une entreprise industrielle envisage d'acquérir une machine. Deux devis (machine A et machine B) lui sont proposés. Le calcul d'investissement permet de tirer les conclusions suivantes:

- Sur le plan des coûts, le seuil critique de pièces à fabriquer se situe à 26 200.
- A partir de cette quantité, il convient de privilégier la machine B. Du point de vue des bénéfices, le seuil critique de pièces à fabriquer se situe à 7486. A partir de cette quantité, il faut privilégier la machine B.
- Le seuil de rentabilité de la machine A s'établit à 5807 pièces, celui de la machine B à 6290 pièces.

La décision dépend du facteur qui prime pour l'entreprise: les coûts ou les bénéfices. Pour une quantité de 10 000 pièces fabriquées, c'est la machine A qui est préférable en termes de coûts et la machine B en termes de bénéfices.

Instruments de gestion financière

Les entrepreneurs disposent de différents instruments pour assurer la gestion financière de leur société. S'ils ne les dispensent pas de développer et d'entretenir une connaissance approfondie des éléments financiers influençant les décisions à prendre, ils les aident à se prémunir contre les obstacles que réserve parfois l'équilibre financier. Les principaux instruments de gestion financière sont:

- la comptabilité
- la comptabilité financière
- la comptabilité débiteurs
- le calcul d'investissement
- le calcul de liquidité et
- les indicateurs

Nous reviendrons de façon plus approfondie sur ces divers instruments dans les articles qui suivent, en nous contentant pour l'instant d'évoquer rapidement les deux principaux instruments utilisés par les petites entreprises, à savoir la comptabilité et la comptabilité financière.

Comptabilité financière. Si la tenue d'une comptabilité financière est une obligation légale, elle permet aussi aux entrepreneurs de disposer d'informations essentielles concernant leur situation financière actuelle (bilan) et l'évolution de l'entreprise sur une période donnée (compte de résultat). Il est pour cela indispensable de structurer la comptabilité financière de manière appropriée. La base employée est généralement le «**Plan comptable général PME** (cf. p. 25 ss). Le nombre de comptes présentés doit être suffisant, sans être excessif, de manière à informer en restant clair. Les plans comptables doivent refléter au plus près la réalité de l'entreprise et être à la fois clairs et facilement compréhensibles. Dans la pratique, ceux des PE comprennent généralement entre 40 et 60 comptes, les charges du compte de résultat étant les plus détaillées.

Certains secteurs (la gastronomie p. ex.) utilisent un plan comptable tenant compte des exigences spécifiques de la branche. Les différentes organisations professionnelles et interprofessionnelles peuvent fournir de plus amples informations à ce sujet.

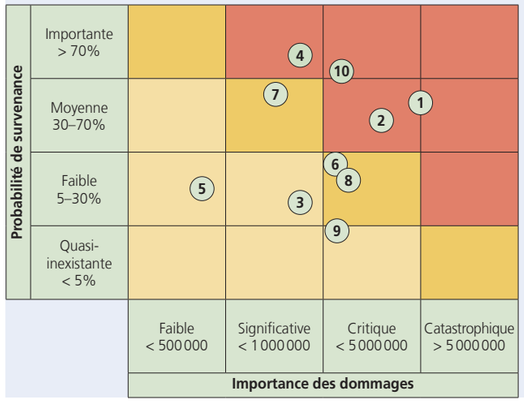
Comptabilité. L'objectif premier de la comptabilité est de fournir des bases décisionnelles à la direction de l'entreprise et de faciliter le contrôle. Outre les décideurs internes, elle s'adresse aussi à des personnes/instances externes telles que les investisseurs ou l'organe de révision.

Elle se base sur la comptabilité financière et peut également comprendre, selon le degré de détail, une budgétisation, une planification financière, un calcul des coûts par type de coûts, centre de coûts et support de coûts, ainsi qu'un tableau de financement. Les différents calculs de coûts servent à leur tour de support à la fixation des prix et aux appels d'offres.

info

Faire soi-même ou externaliser?
↓
Les dirigeants des PE ne disposant pas toujours des connaissances techniques nécessaires pour tenir une comptabilité financière, celle-ci peut être confiée à des fiduciaires agréés. En fonction des frais occasionnés et du temps ainsi gagné, on peut envisager d'externaliser l'ensemble de la comptabilité, ou seulement certaines tâches (p. ex. la clôture des comptes et la déclaration d'impôts).

Schéma 06 **Exemple de carte des risques**



	Risque
1	Effondrement de la conjoncture
2	Mauvais calcul au niveau de l'entreprise
3	Perte d'un collaborateur-clé
4	Dumping des prix dans le secteur du bâtiment
5	Obligations de garantie (CT)
6	Grève liée à la CCT
7	Durcissement de la législation sur l'environnement
8	Pandémie
9	Gros risque sur un client
10	Remplacement d'un collaborateur

La carte des risques présente les risques auxquels est confrontée l'entreprise (en l'occurrence une entreprise de construction). Les risques identifiés sont ensuite classés en différentes catégories en fonction de leur probabilité de survenance. L'utilisation de différentes couleurs met en évidence les cas nécessitant une action plus ou moins importante de la part de l'entreprise, qui peut ainsi prendre des mesures préventives adaptées: meilleure couverture, formation immédiate, recours à des experts, etc.

Conclusion

Une base financière saine est indispensable à l'exercice et à la poursuite d'une activité d'exploitation. Inversement, toute activité doit générer des moyens financiers suffisants afin de préserver l'équilibre financier et de permettre un rendement adapté. Le bilan d'une entreprise peut être grossièrement subdivisé entre les quatre blocs de tâches de la gestion financière: les investissements, la structure du capital, les liquidités et les risques. Un système de gestion financière est indispensable à un traitement exhaustif des différentes tâches. Les activités de planification, de décision, d'organisation et de surveillance nécessaires doivent être menées à bien à l'aide des processus, instruments et instances correspondants.

Les principaux éléments du controlling financier sont les principes financiers de l'entreprise, la planification financière à moyen/long terme, le budget annuel et la planification à court terme des liquidités.

Check-list: «Gestion financière»

La check-list suivante vous aidera à réaliser une première évaluation de votre gestion financière. Indiquez pour chaque affirmation à quel niveau de l'échelle votre entreprise se situe.

1. Généralités						
Je recense les factures reçues et les règle dès que j'en trouve le temps (au plus tard à la fin de l'année).	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Je recense régulièrement les factures reçues, les classe, les vérifie, les comptabilise et les règle aux dates prévues.
J'établis les factures et envoie des relances lorsque le nombre de mandats en cours est moins important.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	J'établis les factures sans attendre et envoie systématiquement des relances en cas de retard de paiement.
Je recense toutes les factures reçues en prévision de la clôture des comptes. Chaque exercice étant différent, je ne juge pas utile de dresser un bilan.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	J'archive régulièrement les factures reçues ainsi que les différents états financiers, ce qui me permet de disposer d'une vue d'ensemble des exercices écoulés.
2. Dépendance financière (sécurité)						
10% de fonds propres me suffisent.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Le rapport fonds propres/ fonds étrangers reste de l'ordre de 50-50.
La croissance à long terme de mon entreprise est relativement faible.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Je vise chaque année une croissance réelle de 3% en moyenne.
Les actifs immobilisés sont couverts par des fonds propres et par des fonds étrangers à long terme, et cela me suffit amplement.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Les actifs immobilisés et 20% des actifs circulants utilisés dans l'exploitation doivent être couverts par des fonds propres et par des fonds étrangers (rapport de l'ordre de 40-60).
3. Stabilité financière (liquidités)						
Les crédits fournisseurs permettent de compenser les manques de liquidités ponctuels.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Le niveau de liquidités doit me permettre de satisfaire à tout moment à mes obligations de paiement relatives aux activités courantes et planifiées.
Je réalise mes investissements au moment où j'en ai besoin, et je les règle immédiatement.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	J'investis dans des outils de production en fonction de mon budget de liquidités ainsi que des recettes et des dépenses liées aux activités courantes.
Fixer des délais de paiement ne présente aucune utilité, car la plupart de mes clients n'en tiennent pas compte.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Fixer des délais de paiement clairs me permet d'améliorer mes liquidités, c'est pourquoi j'accorde beaucoup d'importance à leur respect.
4. Réalisation de profits (rendement)						
Les fonds propres ne sont pas rémunérés, mais on table sur un bénéfice en fin d'année.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Les fonds nécessaires à l'exploitation sont rémunérés à hauteur de 10%.
Les investissements doivent présenter un rendement de l'ordre de 6%.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Les investissements doivent présenter un rendement de 12% au moins.
Les fonds étrangers doivent être remboursés dans la mesure du possible. Si un besoin de liquidités l'exige, on tentera de repousser l'échéance du remboursement.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	Pour des raisons d'ordre psychologique, il est impératif de respecter scrupuleusement les modalités contractuelles de remboursement des fonds étrangers.

Remarque: Cochez la case (1 à 5) correspondant le mieux à la situation de votre entreprise. Un score élevé indiquera que vous gérez votre entreprise selon des directives et des principes clairs. Si vous obtenez moins de 30 points, c'est insuffisant: votre gestion financière laisse à désirer. Un résultat compris entre 31 et 36 points est correct, et entre 36 et 48 points, bon. A partir de 49 points, vous pratiquez une gestion financière exemplaire.

«Il faut attendre le printemps pour vendre les premières bouteilles de la nouvelle récolte.»

Henri Lagnaz, vigneron-œnologue à Aigle



Entreprise, siège Henri Lagnaz, 1860 Aigle
Secteur, activité viticulture et œnologie (travaux à façon pour des propriétaires de vigne)
Date de création 1942
Effectifs Le patron et deux collaborateurs (un seul dès 2010)
Objectifs Trouver un successeur

Les vins d'Henri Lagnaz sont réputés loin à la ronde: ce vigneron-œnologue d'Aigle réalise en effet 80% de ses ventes en Suisse alémanique. Cette entreprise, qui était au départ une tonnellerie, exploite un vaste domaine dans le Chablais vaudois. Diversité de la clientèle, variété des cépages et des appellations, autant d'atouts dans un secteur «à risque» qui permettent à ce producteur de tirer son épingle du jeu et de vendre, année après année, toute sa production.

«Regardez-moi cette couleur…» Verre de dégustation en main, Henri Lagnaz mire la robe d'un Merlot 2009 qui mûrit dans une cave voûtée où s'alignent barriques et fûts. «Il est opaque, je n'ai jamais vu ça!» Pour le vigneron d'Aigle, pas de doute, le cru 2009 s'annonce exceptionnel. Le vin, Henri Lagnaz est en quelque sorte tombé dedans dès son enfance. Son père Jean-Louis, qui avait créé une tonnellerie en 1942, a complété puis remplacé cette activité par la viticulture,

«Mon père a eu la chance de s'installer à une époque où la viticulture faisait d'immenses progrès, avec l'hygiène, l'eau courante, l'électricité, les équipements… Son savoir en matière d'analyses lui a permis de se faire connaître et apprécier rapidement des vignerons de la région.»
Henri Lagnaz, patron