pe

Gestion de la petite entreprise
Gestion financière

| Numéro 04 | mai 2010 |
Edité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG

Fondements de la gestion financière
Gestion des liquidités
Planification financière
Clôture de l'exercice et établissement du bilan



Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises
Universität St.Gallen

PostFinance
LA POSTE

Les auteurs et les experts de ce numéro



Urs Frey (42 ans),
Professeur

Urs Frey est membre de la direction de l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises et membre de la direction du Center for Family Business de l'Université de Saint-Gall (CFB-HSG). Il enseigne la gestion stratégique des entreprises familiales de taille moyenne, fait de la recherche dans ce domaine et apporte ses compétences spécifiques aux projets de l'Institut et dans des groupes d'échange.



Raoul Egeli (41 ans),
Economiste d'entreprise HES et entrepreneur

Raoul Egeli est président de l'Union Suisse Creditreform et vice-président de Creditreform International. Il dirige depuis neuf ans les sociétés Creditreform Egeli de Bâle, Saint-Gall et Zurich ainsi que Egeli Treuhand AG. Il est en outre président de Fiduciaire Suisse, expert-réviseur agréé et membre de la commission de projet sur l'échange électronique de données (e-LP) de l'Office fédéral de la justice.



Markus Freiburghaus (47 ans), Professeur

Markus Freiburghaus a exercé durant dix ans diverses fonctions dans les secteurs de la fiducie et du conseil. Il est chargé de cours depuis onze ans à la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse et siège désormais au Management Board de la Haute Ecole de Gestion. Il est spécialisé dans la gestion financière et le controlling, domaines dans lesquels il enseigne, effectue des recherches et rédige des publications.



Maria Harrer (37 ans),
Expert fiduciaire

Maria Harrer est propriétaire et gérante de la société ACC Treuhand GmbH sise à Pfäffikon. Avant de monter sa propre entreprise, elle a travaillé durant plusieurs années dans l'expertise comptable et a notamment été responsable de la comptabilité d'un grand groupe international. Elle possède un diplôme fédéral d'expert fiduciaire ainsi qu'un diplôme d'experte en finance et en controlling. Cette experte-réviseuse agréée est membre du Comité de la section zurichoise de l'Union Suisse des Fiduciaires, Fiduciaire Suisse.



Fondements, objectifs et instruments de la gestion financière	**04**
Gestion des liquidités	**13**
La planification financière dans les PE	**19**
Clôture d'exercice et bilan	**25**
Exemples: Henri Lagnaz, Aigle	**11**
Cefibat toitures Sàrl, La Croix-de-Rozon	**17**
HKM Décolletage SA, Moutier	**23**
Glossaire des principaux termes	**29**
Prochaine édition	**30**
Le modèle de gestion de la petite entreprise	**31**

EN COUVERTURE. Henri Lagnaz, vigneron-oenologue à Aigle, contrôle l'évolution en tonneau de son vin avant la mise en bouteilles annuelle.

Mixed Sources
Cert no. SQS-COC-100261
© 1996 FSC

pe – Gestion de la petite entreprise / Gestion financière

Chère lectrice, cher lecteur



Jürg Bucher responsable de PostFinance

«L'argent ne fait pas le bonheur, mais il y contribue». Ce célèbre proverbe concernant l'importance de l'argent s'applique tout particulièrement aux petites entreprises. Que vous exerciez dans le commerce, dans l'artisanat ou dans le secteur des services, votre principale préoccupation au quotidien est de parvenir à une exploitation bénéficiaire, génératrice de recettes. Cela passe aussi bien par la production, par l'achat et la vente de marchandises que par la commercialisation et la qualité des services fournis.
La gestion financière constitue cependant un autre aspect incontournable de votre activité, des comptes d'exploitation devant être établis à l'issue de chaque exercice.

Les différentes activités de l'entreprise génèrent de nombreux flux de trésorerie (recettes et dépenses) qu'il est indispensable de surveiller de près. Correctement calculées et interprétées, les données financières apportent de nombreuses informations sur la santé de votre entreprise et sur la chaîne de création de valeur. En anticipant l'évolution de vos ressources, vous vous garantissez une meilleure sécurité et évitez les mauvaises surprises, par exemple en cas d'investissement important.

Voilà pourquoi ce numéro est consacré aux liquidités, à la planification financière, à la clôture des comptes et à l'établissement du bilan. Nos auteurs vous présenteront les principaux outils de gestion financière dont disposent les petites entreprises et vous prodigueront maints précieux conseils. Cela ne suffira certes pas à vous assurer un bilan bénéficiaire, mais cela vous aidera sans aucun doute à gérer plus efficacement votre entreprise d'un point de vue financier. En espérant que, même en des temps difficiles, vos affaires soient florissantes!

Bonne lecture!
Jürg Bucher

Impressum: «pe – Gestion de la petite entreprise» paraît deux fois par an en français, en allemand et en italien.
Tirage: 30 000. Editeur: PostFinance, Nordring 8, 3030 Berne, en collaboration avec l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises de l'Université de Saint-Gall, Dufourstrasse 40a, 9000 Saint-Gall. Rédaction: Silvan Merki (rédacteur en chef), Ivo Cathomen, Urs Frey, Sabine Zeilinger. Coauteur: Laurent Aubert. Photos: Juliette Überschlag, Lucerne. Mise en page: Othmar Rothenfluh, Zurich. Révision: Charles Héritier, Zurich.
Impression: Stämpfli AG, Berne. Abonnement: PostFinance, Communication, Nordring 8, 3030 Berne ou www.postfinance.ch/pe.
© 2010, PostFinance Communication, 3030 Berne. La publication, l'impression et la reproduction d'articles ou d'extraits d'articles de «pe – Gestion de la petite entreprise» ne sont autorisées qu'avec citation de la source.

Vous avez des questions ou des remarques?
Ecrivez-nous à PostFinance, Communication, Nordring 8, 3030 Berne ou redaktion.ku@postfinance.ch.

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:

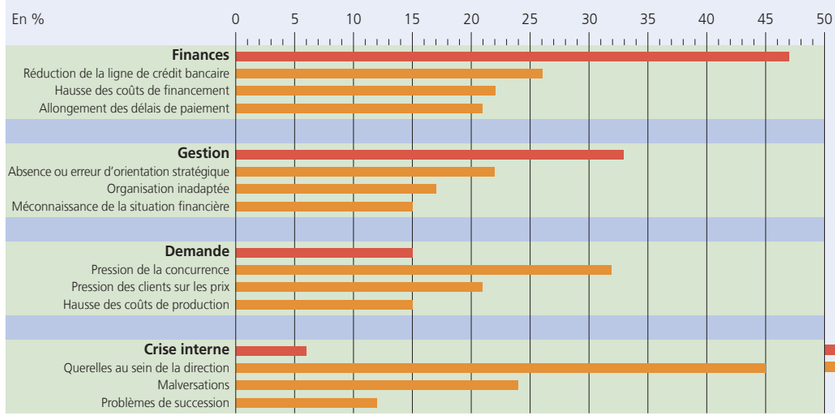
Bénéfice
+ amortissements
+/– constitution/dissolution de provisions
+/– correctifs de valeur
= cash-flow

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

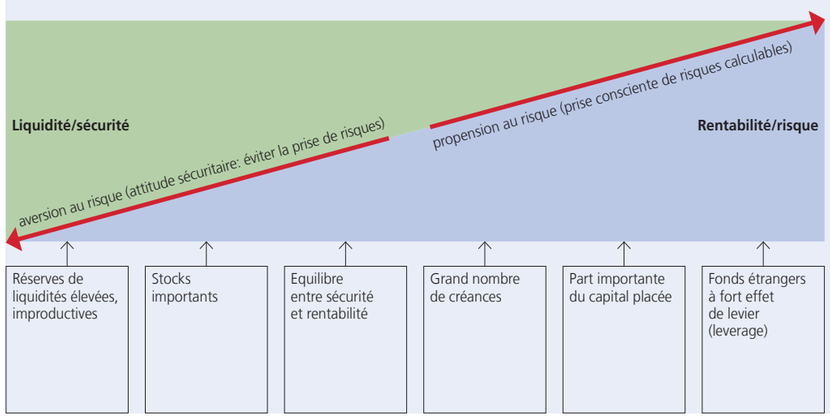
Schéma 01 **Les principales causes de faillite**



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.

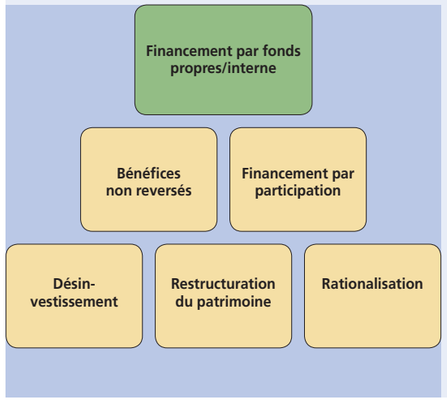
info

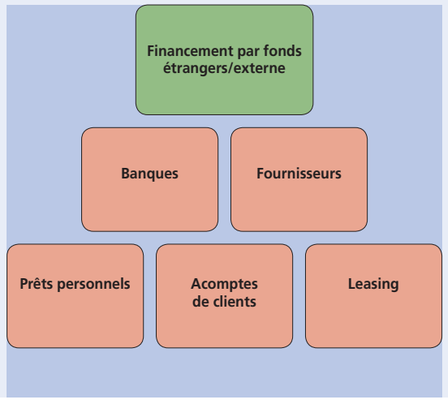
Fonds propres ou fonds étrangers?
↓
Le financement de premier établissement et d'expansion d'une entreprise peut se faire par fonds propres ou par fonds étrangers à long terme. Avantages et inconvénients:

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.

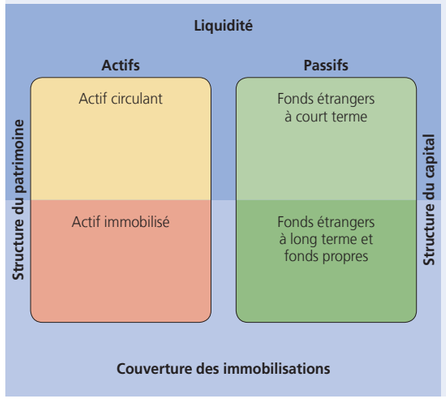
Structure du capital: en matière de financement, il convient de mobiliser les fonds de la façon la plus économique possible dans le respect des cinq principes précités et d'instaurer une **structure du capital** adaptée à l'objectif de l'entreprise. Le choix de la structure du capital peut avoir des 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

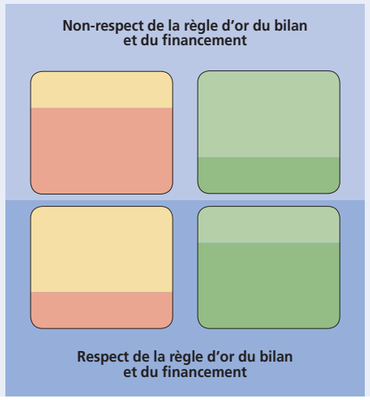
info

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.

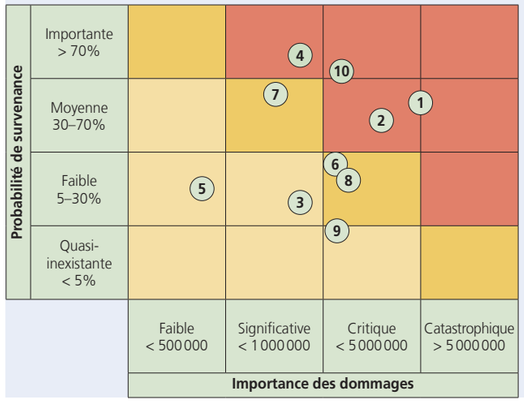
Comptabilité. L'objectif premier de la comptabilité est de fournir des bases décisionnelles à la direction de l'entreprise et de faciliter le contrôle. Outre les décideurs internes, elle s'adresse aussi à des personnes/instances externes telles que les investisseurs ou l'organe de révision.

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







«Les clients reviennent d'année en année. Ils s'identifient au vin, à l'étiquette, qu'ils reconnaissent sur les étagères des commerçants. On ne peut pas les changer facilement.» **Henri Lagnaz**

constituant finalement un domaine de quelque 11 000 mètres carrés entre Aigle, Yvorne et Ollon.

Henri Lagnaz, comment expliquez-vous cette transition vers la viticulture?

▶ Mon père avait une maîtrise fédérale de tonnelier, ce qui impliquait une formation à l'analyse du vin. Ce savoir-faire, nouveau à l'époque, était très précieux pour des cavistes qui étaient des autodidactes. Très vite, mon père a donc fait des analyses pour les vignerons de la région. Puis il a profité des opportunités pour racheter des parcelles. Mais il a tenu à ce que je suive tout de même un apprentissage de tonnelier, que j'ai complété par une formation de vigneron-œnologue.

Quelles sont les particularités de votre production?

▶ Avec 40% de rouge, je suis le plus gros producteur de rouge de la région. Les autres viticulteurs produisent du chasselas (blanc) à près de 80%. Avec mon père, nous avons probablement été les premiers en Suisse à faire du vin en barrique: nous voulions savoir ce que donnerait du Pinot dans du bois.

Vous dépendez fortement de la météo et des récoltes. Comment élaborer un budget dans ces conditions?

▶ Je ne fais pas vraiment de budget. Comme on dit dans les communes, le budget c'est une addition de chiffres faux! Dans la vigne, on s'adapte à la récolte encavée. Si elle est faible, on dépensera moins en bouteilles, en bouchons, en fournitures… Et puis, avec l'expérience, on sait ce qu'il faut avoir en réserve pour passer l'année.

Est-ce que vous ressentez la crise?

▶ C'est clair, les entreprises achètent moins de bouteilles pour les cadeaux de fin d'année. Et elles paient maintenant à 30 jours. De leur côté, les restaurateurs commandent en plus petites quantités… et, comme les clients apprécient, ils passent de nouvelles commandes. Bref, cela multiplie les petites livraisons, alors que le transport est très cher.

Quelle est votre organisation en matière comptable ?

▶ Oh, c'est tout simple. J'ai pour principe de faire systématiquement une facture dès que je prépare une livraison. Il n'y a pas un carton de bouteilles qui sorte de la cave sans facture. Pour le reste, j'ai une secrétaire qui vient deux heures par semaine pour faire la comptabilité.

Comment gérez-vous les liquidités alors que les dépenses et les rentrées interviennent à des moments différents?

▶ Depuis quelques années, le moût assure des rentrées juste après les vendanges. Avec les ventes des Fêtes, ça aide à payer le cap de la nouvelle année lorsque les factures, les assurances notamment, affluent. Après, il faut attendre le printemps pour vendre les premières bouteilles de la nouvelle récolte.

Mais le gros problème, c'est les clients qui ne paient pas. Surtout les restaurateurs. Les particuliers posent beaucoup moins de difficultés: ils arrivent souvent avec l'argent à la main.

Et le crédit?

▶ C'est une possibilité, bien sûr. Mais, par nature, le vigneron n'aime pas le crédit. S'il a besoin d'une machine, il va l'emprunter à son voisin, ou la louer. Il l'achètera quand il aura les moyens.

Comment voyez-vous l'avenir?

▶ Mon problème, c'est que j'ai 60 ans et pas de successeur, puisque ma fille est aux études. Un jeune pourrait être intéressé à reprendre, mais il faut du capital. Et les banques considèrent la viticulture comme un secteur à risque!

Pérenniser son entreprise grâce aux liquidités: quelques conseils aux petites entreprises

Raoul Egeli

Une entreprise n'est rien sans liquidités, même si elle dispose d'actifs en quantité suffisante. Le manque de liquidités constitue la principale cause de faillite. Afin de ne pas compromettre la survie économique d'une entreprise, des mesures efficaces s'imposent. Les petites entreprises doivent parvenir avec peu de ressources à un équilibre sain entre rentabilité et liquidité.

Les liquidités, une base existentielle. Les liquidités d'une entreprise s'obtiennent à partir du volume initial de liquidités, plus les entrées, moins les sorties. Ce calcul simple ne montre cependant pas à quel point les liquidités affectent de manière décisive la santé d'une entreprise au quotidien. Il est d'autant plus étonnant de voir que beaucoup d'entreprises n'hésitent pas à mettre en jeu leurs liquidités sans réfléchir. Dans leur phase de lancement, nombre de jeunes entreprises en particulier se trouvent confrontées à des coûts imprévus qu'elles ne peuvent financer faute de réserves, ce qui les place dans une impasse. Cependant, même les entreprises bien établies peuvent faire face à des difficultés financières inattendues suite à une mauvaise évaluation des risques ou à la perte soudaine d'un client important.

Identifier les points faibles. Une entreprise a besoin de liquidités pour honorer en temps et en heure ses obligations de paiement. En cas de pénurie de ressources à court terme, la seule solution envisageable est souvent le recours à des fonds étrangers, ce qui occasionne des frais supplémentaires et initie un cercle vicieux. Il convient donc d'agir précocement et de manière adéquate. Une entreprise souhaitant évoluer sur des bases financières solides doit savoir dans quels domaines des liquidités sont nécessaires ou immobilisées. Vous devez avant tout identifier vos points faibles: de quels facteurs êtes-vous dépendant? Existe-t-il un gros risque? Les réponses à ces questions primordiales détermineront votre gestion des liquidités. Voici, en trois étapes, les principales mesures susceptibles de vous éviter de graves problèmes.

1re étape: procéder de manière structurée

Une bonne gestion des liquidités comprend trois volets essentiels: les créances, les stocks de marchandises et les investissements dans l'actif immobilisé.

Les créances et les stocks immobilisent des liquidités. En livrant des marchandises ou en fournissant des services contre facture, vous accordez à vos clients un **crédit fournisseur**. L'octroi de délais de paiement donne lieu à un avoir (créance), dont la particularité est d'être informel; contrairement au crédit bancaire, il n'offre en général aucune garantie, l'entreprise assumant tous les risques. Une gestion active des créances est donc essentielle afin de réduire au minimum leur volume. Cela passe par un établissement rapide des factures et par un raccourcissement du processus de relance. Il est nécessaire de contrôler périodiquement les délais moyens de paiement afin de s'assurer de l'efficacité de ces mesures.

Le taux de rotation des stocks est tout aussi essentiel que celui des créances. Ils doivent en principe être renouvelés plusieurs fois par an.

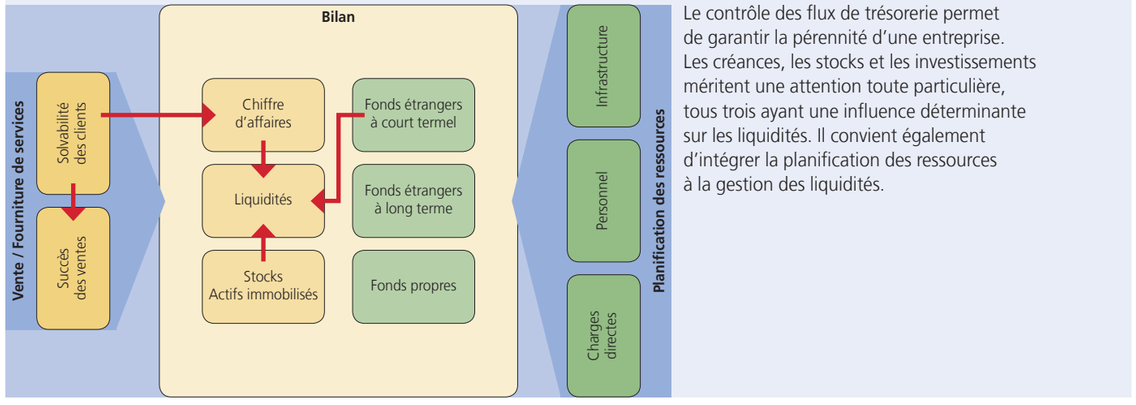
info

Raccourcissement du processus de relance ↓

Cette mesure permet de dégager immédiatement plus de liquidités. Le cycle bimensuel (et non plus mensuel) a fait ses preuves. Autre avantage: le processus de relance devient ainsi une opération de routine, ce qui évite de l'oublier, comme cela arrive souvent. Ne craignez pas de réactions négatives de la part de vos clients: votre diligence leur montrera au contraire que vous maîtrisez les aspects administratifs et leur inspirera le respect.

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

Schéma 07 **Raccourcissement du processus de relance**



Le contrôle des flux de trésorerie permet de garantir la pérennité d'une entreprise. Les créances, les stocks et les investissements méritent une attention toute particulière, tous trois ayant une influence déterminante sur les liquidités. Il convient également d'intégrer la planification des ressources à la gestion des liquidités.

Les erreurs de planification peuvent avoir de graves conséquences sur les liquidités, notamment si des excédents de marchandises doivent être liquidés à un prix nettement inférieur à celui prévu, car cela entraîne un manque soudain de fonds pour la fourniture courante des prestations. Un calcul trop juste des stocks peut également être dangereux et conduire à une trop forte dépendance envers certains fournisseurs.

Les investissements nécessitent des liquidités en quantité suffisante. Des investissements réguliers sont indispensables pour optimiser les prestations. Les financer par des fonds étrangers occasionne cependant des frais supplémentaires. Ainsi, il est important de ne pas sous-évaluer l'amortissement des dettes. Promouvoir une croissance saine et constituer des réserves constituent deux précautions déterminantes pour surmonter au mieux les périodes difficiles.

2e étape: savoir où passe son argent

Le contrôle des flux de trésorerie est un élément essentiel de la gestion des liquidités. Le cash-flow, qui peut se calculer de différentes manières, s'obtient généralement en additionnant le bénéfice net et les amortissements. Si ce calcul n'est pas tout à fait exact, il donne en tout cas une bonne idée de la capacité d'une entreprise à se financer elle-même grâce à sa propre activité.

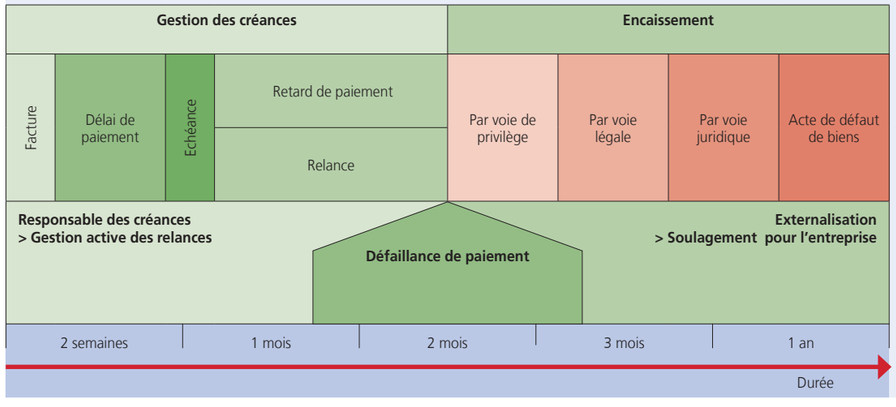
Il est indispensable de bien connaître ses clients. L'expérience montre que les entreprises sont relativement compétentes en termes de fourniture de services et de planification des charges, mais qu'elles affichent souvent des lacunes dans la connaissance de leurs clients, notamment pour ce qui concerne leur solvabilité. Beaucoup se fient à leurs impressions ou à leur instinct. En outre, les jeunes entreprises ont tendance à faire passer le chiffre d'affaires avant la sécurité, ce qui induit des risques importants en termes de solvabilité. Des clients ne pouvant ou ne voulant pas payer peuvent ainsi provoquer d'importants trous dans les caisses. Ce risque n'est pas seulement lié aux nouveaux clients: des études ont montré que 70% des pertes sur créances provenaient des clients fidèles, donc de ceux que l'on croyait bien connaître. En outre, les escroqueries ne sont malheureusement pas rares.

Assurer ses arrières en vérifiant la solvabilité des clients. Pour savoir à l'avance à qui l'on a affaire, il faut mettre en place un système de gestion active des dettes et des créances dès la phase de prospection. L'adresse et la validité de la signature doivent ainsi être vérifiées avant toute transaction. En effet, en cas de problème de paiement, un contrat invalide ne vous sera d'aucune utilité; une fausse adresse ou une adresse incomplète peuvent compliquer la procédure juridique de recouvrement des créances. Connaître la solvabilité de ses clients permet également d'adapter les conditions de paiement en fonction du risque encouru. Les clients peu solvables ne doivent pas pouvoir obtenir des marchandises ou des services contre facture. Demander le versement de garanties ou d'acomptes peut se révéler une solution efficace. Il est également essentiel de surveiller les clients durant toute la durée de la relation d'affaires, afin d'identifier rapidement les éventuels changements dans leur solvabilité. Il s'agit d'un aspect primordial, car des mesures comme une interruption des livraisons ne sont efficaces que si elles sont prises au bon moment.

infos

Analyse de solvabilité
↓
Vous pouvez faire appel à des sociétés spécialisées comme Creditreform, Delta Vista ou Intrum Justitia pour obtenir des renseignements d'ordre économique sur les clients et des analyses de leur solvabilité. Ces demandes s'effectuent normalement par Internet. La signature préalable d'un contrat définissant l'étendue des prestations, mais aussi et surtout la protection des données, est indispensable. Il peut être judicieux de demander le classement de votre entreprise auprès des principaux fournisseurs de renseignements sur la solvabilité. Vous pourrez ainsi, le cas échéant, faire corriger les informations erronées.

Schéma 08 **Les différentes phases de la gestion des débiteurs**



La gestion des débiteurs est un volet essentiel de la gestion des liquidités. La pratique montre qu'il y a bien souvent matière à améliorer le processus de recouvrement des créances dans les petites entreprises, en commençant par veiller à l'établissement rapide des factures.

Intégrer la vente à la gestion des débiteurs. Les vendeurs ont tendance à considérer la gestion des dettes et des débiteurs comme un frein au chiffre d'affaires, ce qui est faux. Afin de les sensibiliser à la menace des pertes sur créances, il convient de les impliquer dès le début dans le processus. Dans les petites entreprises, cette tâche incombe au gérant. La gestion des dettes et des débiteurs est souvent délaissée au quotidien au profit de la prospection, de la production et du marketing. Cela tient en partie au fait que l'organisation des décisions relatives aux crédits et des **relances** est souvent perçue de manière négative. Pourtant, les entreprises qui maîtrisent parfaitement leurs prestations, qui établissent rapidement leurs factures, qui gèrent de près les relances et qui disposent d'un système d'encaissement efficace transmettent à leurs clients une image de professionnalisme. Si vous ne pouvez vous charger du recouvrement des créances, par manque de temps par exemple, nous vous conseillons de l'externaliser.

3e étape: vérifier périodiquement l'efficacité des mesures

La gestion des liquidités est une tâche de direction classique qui ne doit pas être déléguée. Le principal indicateur sur lequel se baser est le **ratio de liquidité 2 (quick ratio)**. Cependant, afin de ne pas compromettre l'existence de l'entreprise, il convient de définir parallèlement la quantité minimale de liquidités absolument nécessaire. S'il n'existe pas d'indicateur général à ce sujet, la règle veut qu'elle corresponde à un mois de chiffre d'affaires. Il est en outre possible d'établir une planification plus large des liquidités afin d'accroître sa marge de manœuvre en tirant mieux parti des limites de crédit non utilisées. Les échéances de remboursement des dettes à long terme doivent également être planifiées avec soin.

Repousser les paiements n'est pas une solution. Une entreprise peut retarder au maximum le règlement de ses factures. Si elle permet de générer des fonds étrangers supplémentaires, cette solution à court terme est cependant particulièrement risquée. Les retards de paiement sont en effet souvent perçus par les fournisseurs comme un signe de difficultés de paiement, ce qui peut entraîner la réduction de vos limites de crédit, menacer votre solvabilité et ainsi initier un cercle vicieux. Une fois que vos fournisseurs auront commencé à douter de votre capacité de paiement il vous sera très difficile de vous procurer les fonds étrangers dont vous avez grand besoin.

Récupérer des liquidités en sommeil. Il est surprenant de constater le nombre important de créances en souffrance ou d'actes de défaut de biens mis de côté et oubliés, alors qu'ils pourraient assez facilement être convertis en liquidités grâce à une gestion active. Il est bien souvent possible d'obtenir ultérieurement la réalisation d'un avoir sur acte de défaut de biens faisant suite à une saisie ou à une faillite de personnes privées, si le débiteur s'est reconstitué un patrimoine dans l'intervalle. L'idéal est de confier la surveillance des créances en souffrance à un bureau d'encaissement, qui assumera en principe l'intégralité des risques financiers.

info

Contrôle des risques de ducroire
↓
Une gestion des débiteurs est indispensable.

1. La solvabilité des clients doit être vérifiée avant toute livraison contre facture. Le mieux est de se renseigner sur leur solvabilité et sur leur situation économique à l'aide de différentes sources.
2. La solvabilité des clients réguliers doit être surveillée et revérifiée à chaque nouvelle commande.
3. Des limites de commande et de crédit doivent être définies pour les nouveaux clients selon le principe de prudence. Elles peuvent être augmentées pour les clients réguliers après un contrôle approfondi.
4. Tout retard de paiement doit faire l'objet d'une relance et aucune autre commande à crédit ne doit être acceptée par la suite.

Schéma 09 **Exemple de réglementation de la vérification de solvabilité**

Risque	Segment de clientèle	Nouveaux clients potentiels	Nouveaux clients	Clients actuels
Très élevé	A	Collecte d'informations élémentaires: adresse et profil de la société – première image du client.	Vérification de la solvabilité et attribution d'une limite de crédit. Définition des conditions de paiement.	Surveillance constante de la solvabilité. Nouveau contrôle en cas de dépassement de la limite de crédit.
Elevé	B			
Moyen	C		Contrôle à la commande. Définition des conditions de paiement.	Nouveau contrôle en cas de dépassement de la limite de crédit.
Faible	D		Bref contrôle à la commande.	

Il vaut la peine de procéder à un contrôle systématique pour les nouveaux clients et à une vérification périodique pour les clients réguliers. En cas de doute sur la solvabilité d'un client, n'effectuez pas de livraison contre facture.
Nous vous recommandons de segmenter votre clientèle, car tous les clients n'ont pas la même importance. Un processus adapté aux risques permet de définir des conditions de paiement réalistes et de minimiser les tâches administratives.

Conclusion

Une gestion rentable vous permettra d'améliorer les chances de succès de votre entreprise et donc d'augmenter ses bénéfices. Outre la rentabilité, la liquidité constitue un autre objectif essentiel. Le manque de liquidités peut menacer la survie à long terme d'une entreprise, et lui causer des problèmes à court terme en période difficile. Une entreprise ne pouvant satisfaire à temps à ses obligations financières sera très rapidement mise à l'écart par ses clients et ses partenaires commerciaux. Il faut éviter cela à tout prix en adoptant des mesures adéquates telles qu'une gestion active des créances ou un contrôle de la solvabilité adapté aux risques, qui permettent de piloter durablement les flux de trésorerie et de réduire les pertes sur créances tout en augmentant les liquidités. Non seulement vous assurerez ainsi la pérennité de votre entreprise, mais vous élargirez également ses possibilités d'investissement.

Bibliographie:
Boemle, Unternehmensfinanzierung, Zurich, 1998
Egeli, Raoul, Gläubigerschutz Recht Transparent. Betreiben, Mahnen, Vorbeugen. Verluste wirksam vermeiden, Schulthess Verlag, Zurich, 2010
Egeli, Raoul: Risiken minimieren. Erfolgreiches Businesspartner-Management in der Praxis, St-Gall, 2009
Egeli, Raoul: Eviter les pertes: guide pratique du management du crédit et des débiteurs, St-Gall, 2007

Check-list «Gestion des liquidités»

Les questions suivantes vous aideront à identifier les principaux facteurs influant sur la gestion des liquidités et, éventuellement, à engager des améliorations.

Oui	Non	
☐	☐	**1.** Est-ce que mon portefeuille de clients est suffisamment diversifié (pas de dépendance vis-à-vis de certains clients ou partenaires commerciaux)?
☐	☐	**2.** Est-ce que j'établis mes factures rapidement?
☐	☐	**3.** Est-ce que je connais bien mes clients et partenaires (adresse, pouvoir de signature, solvabilité)?
☐	☐	**4.** Est-ce que je contrôle régulièrement la solvabilité de mes principaux clients et partenaires (surveillance)?
☐	☐	**5.** Est-ce que je connais mon ratio de liquidité 2 et les liquidités minimales qui me sont absolument nécessaires?
☐	☐	**6.** Est-ce que j'associe mes vendeurs à ma gestion financière: savent-ils qu'ils ne doivent pas conclure de transactions avec des clients insolvables?
☐	☐	**7.** Est-ce que mes réserves seront suffisantes pour faire face à des difficultés passagères ou réaliser les investissements nécessaires?
☐	☐	**8.** Est-ce que je garde un œil sur les créances en souffrance et sur les actes de défaut de biens reçus?
☐	☐	**9.** Est-ce que je maîtrise ma gestion des crédits et des débiteurs ou est-ce que je dois envisager leur externalisation?
☐	☐	**10.** Ai-je la possibilité d'échanger (p. ex. avec services d'information économique spécialisés) des informations sur le comportement de paiement des clients?

Remarque: Plus vous avez obtenu de «Oui», mieux vous êtes préparé à la gestion des liquidités. Lorsque vous avez répondu «Non», analysez de plus près le sujet en question et optimisez votre approche du problème.

«Aujourd'hui, on ne peut plus être actif que sur un seul secteur des métiers de la toiture.»

Claire Jofresa, Cefibat toitures Sàrl



Entreprise, siège Cefibat toitures Sàrl, 1257 Croix de Rozon
Secteur travaux de toiture (charpente, couverture, étanchéité, ferblanterie, isolation, entretien)
Date de création 2001
Effectif 7 personnes (4 ouvriers, 2 administrateurs-associés, 1 apprenti)
Objectifs Rester une entreprise familiale, avec les avantages que cela implique

Cefibat toitures a été créé en 2001 par Daniel Jofresa afin de réunir progressivement tous les travaux et services relatifs à la toiture. Une approche globale à l'attente de la clientèle qui a permis à cette entreprise familiale de se développer au cours des années. Cefibat reste actif dans l'entretien: ainsi, la société parvient à optimiser l'occupation de son personnel pendant la mauvaise saison, ainsi qu'à diversifier et à régulariser ses revenus financiers.

Claire et Daniel Jofresa posent tout sourire pour la photographe dans l'ancien atelier de l'avenue de Chamonix à Genève. Des locaux qu'ils s'apprêtent à quitter pour un nouvel entrepôt situé à la Croix de Rozon, près de la frontière française. Pour les fondateurs de Cefibat toitures, c'est une page qui se tourne: Les travaux du chemin de fer CEVA qui vont démarrer incessamment les ont poussés à s'établir dans un autre lieu mieux adapté à leurs besoins.

«Dans la construction, on ne peut plus vivre seulement sur un seul métier, comme la ferblanterie à l'origine de la création de l'entreprise. Plutôt que de se lancer comme tant d'autres entreprises dans la guerre des prix, Cefibat a développé toute la palette des travaux de toiture, de la couverture à l'isolation, en passant par la charpente et l'étanchéité».
Claire Jofresa,
gérante associée de Cefibat toitures







«Notre situation particulière en plein cœur de la ville nous a amené aussi à offrir un service d'intervention d'urgence et des contrats d'entretien pour les régies immobilières.»
Claire Jofresa

Une entreprise familiale. Cefibat est une affaire de famille puisque les associés sont le fondateur Daniel Jofresa, son épouse Claire et leurs trois enfants – deux fils et une fille – et que tous y travaillent, à l'exception de la dernière. «Pour discuter de la planification et du budget, nous nous retrouvons les cinq autour d'une table, et chacun a voix au chapitre», explique Mme Jofresa qui s'occupe des tâches administratives et de la comptabilité. Une situation qui encourage à la prudence et à la responsabilité. Ainsi, les équipements et l'outillage sont autofinancés. «Nous ne recourrons ni au crédit, ni au leasing, nous voulons savoir où nous en sommes.» Les véhicules sont achetés d'occasion et entretenus dans l'entreprise.

Des relances par téléphone. «On travaille à l'ancienne, avec toujours un peu d'argent en réserve», reconnaît Claire Jofresa. L'entreprise dispose d'un compte courant chez PosteFinance qui facilite la gestion des liquidités. Cette souplesse n'est pas superflue lorsque des clients tardent à régler les factures. «Notre politique est de privilégier le relationnel, d'échelonner les paiements. Un téléphone est souvent plus efficace qu'une lettre de rappel. Lorsqu'il faut engager une procédure, tout le monde y perd», soupire l'administratrice. La diversification a permis à Daniel Jofresa de s'affranchir de la tutelles des entreprises générales. Autre avantage, l'impact des fluctuations saisonnières et surtout conjoncturelles est amorti. Cefibat est passé à la couverture, l'isolation, la charpente, l'étanchéité… Pour cette dernière, l'entreprise propose à côté des nappes bitumeuses une technique innovante: l'étanchéité synthétique avec les résines de Kemper System. Un procédé particulièrement intéressant pour l'industrie chimique très implantée à Genève où les flammes et la chaleur sont interdites.

Un marché aux prix de plus en plus concurrentiels. «La tendance actuelle est de se battre sur les prix, regrette Claire Jofresa. Nous sommes bien placés pour voir les conséquences lorsque nous sommes appelés en urgence.» Cefibat se refuse à jouer ce jeu-là et préfère miser sur la qualité, une palette complète de travaux en toiture, un service après-vente et des contrats d'entretien. Et la recette paie: si les offres ne sont pas toujours les meilleurs marchés, les propriétaires, les architectes et les gérances commencent à comprendre qu'elles sont très compétitives sur le long terme. «Ils apprécient de traiter avec un seul interlocuteur, évitant ainsi les problèmes de coordination, avec les retards et les coûts qui en découlent. Avec le temps, ils savent aussi qu'ils peuvent compter sur nous en cas de problème.» Les contrats d'entretien sont une spécialité que la maison n'a cessé de développer au cours de ces dernières années. «Nous avons conclu de tels accords avec plusieurs gérances de la place. Cela nous permet d'occuper notre personnel durant les périodes creuses et d'assurer des rentrées régulières», indique Claire Jofresa. Malgré la conjoncutre nous restons optimistes et croyons toujours en notre devise: «Ouvrier heureux, travail sérieux.»

Plus de liberté grâce à la planification financière

Markus Freiburghaus

La planification financière aide les PE à évaluer les conséquences de leurs décisions sur leur liquidité future, sur leurs bénéfices ainsi que sur la structure de leur bilan. Elle contribue ainsi à éviter les mauvaises décisions et à réduire le risque que l'entreprise se retrouve soudainement en situation périlleuse. Pour des raisons pratiques, on distingue généralement la planification financière à court terme (qui s'intéresse principalement à l'évolution des liquidités) et celle à long terme (qui se concentre sur l'évolution des bénéfices et la structure du bilan).

Pourquoi une planification financière? Une entreprise ne peut survivre que si elle procure à ses clients un avantage dont la valeur dépasse celle des ressources utilisées pour le générer. Ce n'est donc pas la planification financière qui garantit sa pérennité, mais bien la connaissance des besoins de ses clients, sa capacité de négociation concernant les achats, la pertinence de ses processus et la gestion intelligente de ses employés. Les entrepreneurs considèrent donc souvent la gestion des flux de trésorerie et de valeur, choses relativement abstraites, comme un mal nécessaire. Dans cette optique, la planification financière présente effectivement un intérêt limité; il faut donc commencer par déterminer ses objectifs.

A court terme: éviter l'illiquidité

Effectuer une planification financière à court terme revient avant tout à résoudre un problème logistique: une entreprise fait intervenir au quotidien des flux de trésorerie importants dont la plupart proviennent des clients et sont destinés aux fournisseurs. Les stocks de moyens de paiement doivent donc jouer le rôle de «bassin de compensation»: les entrées et sorties d'argent s'effectuant à leur propre rythme, une régulation temporelle et quantitative s'impose afin que ce bassin ne s'assèche pas.

Cette opération nécessite d'identifier et de catégoriser les différentes recettes et dépenses avant de commencer la planification proprement dite. Les différents flux de paiement (entrées et sorties) sont affectés à l'une des catégories suivantes:

Activité d'exploitation. Toute activité d'entreprise occasionne des recettes et des dépenses, dont l'ampleur varie en fonction de la situation du moment sur le marché: si ses ventes sont au beau fixe, l'entreprise consommera un grand nombre de ressources; ses recettes ainsi que ses dépenses augmenteront. En revanche, si la demande diminue, elle s'efforcera de réduire son approvisionnement; ses recettes comme ses dépenses diminueront. Une entreprise en bonne santé se caractérise en théorie par des recettes supérieures aux dépenses ainsi que par des flux de paiement réguliers, tant entrants que sortants (exemples: paiements des clients, salaires, règlement des fournisseurs).

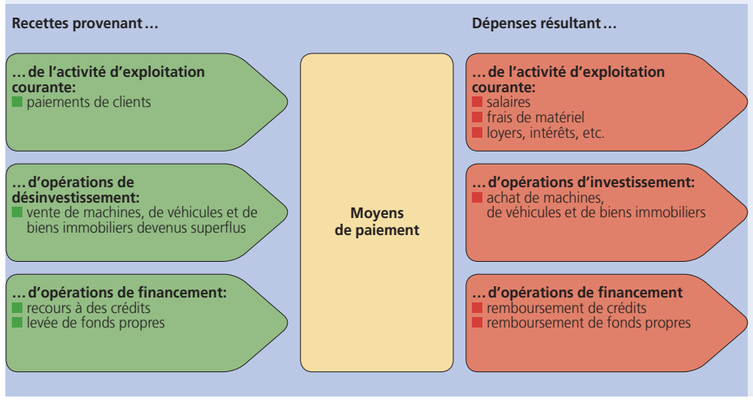
Activité d'investissement. Toute entreprise a besoin d'une infrastructure (machines, véhicules, locaux, brevets, etc.). Elle doit effectuer des achats, remplacer les machines usagées et vendre les véhicules qui ne sont plus utilisés. Tout cela génère des dépenses et des recettes très différentes de celles liées à l'activité d'exploitation de l'entreprise, car elles surviennent de manière irrégulière et

info

La planification financière comme instrument de contrôle
↓
Une planification n'est pertinente que si elle peut ensuite être comparée avec la réalité. Il est donc indispensable:
- de planifier également le stock de moyens de paiement nécessaire
- de réaliser le calcul du stock effectif de moyens de paiement au même rythme que celui de la planification
- d'analyser les écarts éventuels et d'adapter la planification en continu ou de prendre des mesures préventives

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

Schéma 10 **Flux de trésorerie au sein d'une entreprise**



Les moyens de paiement de l'entreprise dépendant des différents flux de trésorerie, le principal objectif de la planification financière consiste à les réguler sur un horizon temporel approprié.

les dépenses sont généralement nettement supérieures aux recettes sur une période donnée. Les investissements sont étroitement liés aux attentes de l'entrepreneur: une société qui table sur une hausse de ses ventes doit dès aujourd'hui accroître ses capacités.

Activité de financement. Le recours à des crédits ou à des fonds propres permet à l'entreprise d'augmenter ses moyens de paiement; inversement, les remboursements entraînent leur diminution. Ces recettes/dépenses se distinguent elles aussi de celles liées à l'activité d'exploitation de l'entreprise de par leur survenue irrégulière. La planification financière à court terme des PE met principalement l'accent sur la planification des entrées et des sorties de paiement découlant de l'activité d'exploitation, car c'est là que résident les dangers les plus importants (poursuites, p. ex.). Les entrepreneurs doivent donc y accorder une importance toute particulière.

Prise en compte des échéances

Les recettes dépendent du volume de ventes. La première chose à déterminer lors de la planification est le volume de produits ou de services susceptibles d'être écoulés par unité de temps. Généralement, une planification financière à court terme s'étend sur douze mois et s'effectue par tranches d'un mois. Le chiffre d'affaires mensuel est calculé à partir du volume de ventes prévu pour le mois en question et des prix fixés. En tenant parallèlement compte du comportement de paiement des clients, il est possible de prévoir les recettes pour chaque mois. Par exemple, si 10% des clients paient immédiatement ou dans les dix jours, 60% dans les trente jours et 30% dans les soixante jours, un chiffre d'affaires de CHF 60 000 au mois de janvier génèrera des recettes de CHF 6000 (10%) pour ce même mois, de CHF 36 000 (60%) pour février et de CHF 18 000 (30%) pour mars. En ce qui concerne les recettes attendues pour janvier, il faut ajouter aux CHF 6000 30% du chiffre d'affaires de novembre et 60% de celui de décembre, qui seront encaissés en janvier.

Coûts ≠ dépenses. Il est judicieux de distinguer lors de la planification les coûts variables et les coûts fixes. Les coûts de matières premières constituent un parfait exemple de coûts variables, tandis que les salaires et les loyers sont plutôt des coûts fixes, tout du moins à court terme. S'il est facile de répartir les coûts fixes sur chaque mois, dans le cas des coûts variables, il faut s'intéresser au moment où ils sont intervenus: augmentation/baisse avant, pendant ou après une variation du volume des ventes.

Les coûts ne se transforment en outre pas tout de suite en dépenses en raison des délais de paiement concédés par les fournisseurs. On peut appliquer un modèle de planification similaire à celui utilisé pour les paiements des clients et calculer les dépenses mensuelles à partir des coûts correspondants. Il convient également de prendre en compte la variation des stocks: en cas de hausse de la consommation de matières premières, on peut réduire les stocks avant de passer de nouvelles commandes. Pour pouvoir évaluer les dépenses de matières premières, il est donc nécessaire d'anticiper sur la gestion des stocks.

Les investissements sont en revanche plus faciles à planifier à court terme: s'ils sont inévitables, les dépenses devront être réalisées au moment opportun, en s'assurant que l'on disposera de suffisamment de trésorerie et/ou de limites de crédit au moment d'honorer ses obligations de paiement.

Il en va plus ou moins de même avec la planification des financements, les remboursements de crédits devant être intégrés à la planification. Le recours à un nouveau crédit sera prévu à un moment où l'entreprise bénéficiera de limites de crédit ou pourra y prétendre. Il ne faut toutefois envisager de nouveaux crédits que si les flux de trésorerie liés à l'activité d'exploitation ainsi que le stock de moyens de paiement ne suffisent pas pour réaliser les investissements en question.

exemple

La planification des investissements et des financements
↓
Grâce à sa planification financière à court terme, l'entrepreneur lambda sait qu'il doit s'arranger pour que son prochain investissement informatique coïncide avec une période de forte liquidité imputable à d'importants flux de paiement entrants. Planifier de cette manière la date de réalisation de son investissement lui permettra d'éviter de laisser dormir des liquidités ou, au contraire, de recourir à des crédits.

Schéma 11 **Exemple de planification financière à court terme**

	Janvier	Février	Mars	Avril
Recettes liées aux ventes	0	17520	26220	30660
Paiements reçus pour les mois précédents (créances)	20000			
Total des recettes liées à l'activité d'exploitation	20000	17520	26220	30660
Dépenses d'exploitation				
Résultant du plan de production	–14185	–18437	–20440	–22952
Paiements effectués pour les mois précédents (dettes)	–10000			
Intérêts/impôts			–5000	
Dépenses diverses payées comptant	–1500	–1500	–1500	-1500
Total des dépenses liées à l'activité d'exploitation	–25685	–19937	–26940	–24452
Cash-flow lié à l'activité de l'exploitation	–5685	–2417	–720	6208
+ Désinvestissementd (rec.) / – investissements (dép.)		–6500		
Cash-flow lié à l'activité d'investissement	0	–6500	0	0
+/- Recours à des crédits ou des fonds propres			–15000	
Cash-flow lié à l'activité de financement	0	0	–15000	0
Variation totale des liquidités	–5685	–8917	–15720	6208
Volume de liquidités disponibles	26315	17398	1678	7886
Volume de créances	36900	46680	51960	49500
Volume de dettes	36075	39023	42368	43200

La planification financière à court terme doit garantir la solvabilité de l'entreprise. Son importance s'explique par le fait que la société sera menacée d'insolvabilité si elle ne peut satisfaire à ses obligations de paiement.

A long terme: évaluer sa rentabilité et assurer un bilan satisfaisant

Si le rapport entre les investissements et l'activité d'exploitation de l'entreprise joue un rôle secondaire dans la planification financière à court terme, il est essentiel à long terme. A l'inverse, des éléments comme le comportement de paiement des débiteurs et de l'entreprise ainsi que la variation des stocks sont relégués au second plan. Il convient de partir du principe (tout du moins pour la planification générale) que le chiffre d'affaires sera tôt ou tard encaissé et que les coûts deviendront un jour ou l'autre des dépenses. Le chiffre d'affaires est donc directement considéré comme une recette et les coûts comme des dépenses. Seule exception, de taille: les amortissements.

Tout peut évoluer. Le modèle de planification reste globalement le même: les activités d'exploitation, d'investissement et de financement sont planifiées séparément, puis coordonnées les unes aux autres. La seule modification concerne les moteurs: à court terme, le principal moteur est en effet la demande. Une hausse de la demande entraîne une augmentation des ventes jusqu'à épuisement des capacités. En revanche, à long terme, les capacités existantes peuvent évoluer: les investissements permettent de les élargir et les **désinvestissements** de les réduire. Il convient d'utiliser les nouvelles capacités créées et de tenir compte du rapport entre les investissements et le volume de ventes dans la planification. Il n'y a donc plus d'acquisition «obligatoire» dans la planification des investissements: tout investissement peut être prévu, différé ou même annulé à loisir, dès lors que les conséquences de cette décision sont prises en compte.

Facteurs affectant le bilan. Autre aspect à prendre en considération en termes de financement: la contraction de dettes ou le recours à des fonds propres n'aboutissent pas simplement à une augmentation des moyens de paiement, mais influent sur le bilan et donc sur l'image de santé financière transmise à l'extérieur de l'entreprise.

info

La planification par scénarios
↓
- Limitez-vous à 2 à 5 scénarios.
- Partez d'une évolution générale (conjoncture, nouveau concurrent, avancées technologiques, etc.) et identifiez les paramètres de planification concernés par cette évolution (quantités, prix, taux de croissance, conditions de crédit, etc.).
- Modifiez votre planification en fonction des évolutions possibles et comparez les résultats obtenus avec les différents scénarios.
- Si certains scénarios vous paraissent particulièrement onéreux, réfléchissez aux possibilités dont vous disposez pour les éviter.
- Posez-vous la même question pour les scénarios peu onéreux: comment pouvez-vous faire en sorte qu'ils se concrétisent?

Schéma 12 **Exemple de planification financière à long terme**

	2010	2011	2012
Variation de l'actif circulant net			
Total des recettes liées à l'activité d'exploitation	480000	490800	501924
Total des dépenses liées à l'activité d'exploitation	–420000	–432860	–446301
Cash-flow lié à l'activité d'exploitation	60000	57940	55623
Cash-flow lié à l'activité d'investissement	0	–950000	0
Cash-flow lié à l'activité de financement	0	900000	0
Variation totale de l'actif circulant net	60000	7940	55623
– Amortissements	10000	7940	–44377
+/– Variation des provisions			
Résultat	10000	7940	–44377
Structure du bilan:			
Actif circulant net	135000	142940	198563
Actif circulant	155000	162 940	218563
Actif immobilisé	450000	1350000	1250000
Fonds étrangers à court terme	20000	20000	20000
Fonds étrangers à long terme	100000	900000	900000
Fonds étrangers	120000	920000	920000
Total du bilan	605000	1512940	1468563

La planification financière à long terme confronte les différentes recettes et dépenses à venir afin de déterminer les besoins futurs en capitaux de l'entreprise ainsi que sa situation financière.

C'est pourquoi la planification financière à long terme implique, outre le calcul des flux de trésorerie, celui des principaux postes et indicateurs du bilan. Elle permet ainsi, d'une part, de vérifier l'équilibre entre les entrées et les sorties de fonds et, d'autre part, de prévoir la structure du bilan (p. ex. le **taux de financement par fonds propres**) ou la rentabilité. Ces calculs supplémentaires ne sont cependant judicieux que si l'entrepreneur connaît effectivement les données concernées et en tient compte dans sa gestion.

Conclusion

Les décisions de l'entreprise sont généralement dictées par les activités quotidiennes de celle-ci. Cependant, ces décisions ayant des conséquences sur l'avenir de la société, il convient d'établir au minimum une planification financière à long terme à intervalles réguliers ou de contrôler et de poursuivre la planification existante. Si d'importantes dépenses sont prévues ou qu'une pénurie de liquidités se dessine, une planification financière à court terme s'impose parallèlement. Ces deux types de planification financière visent avant tout à identifier précocement les problèmes éventuels afin de disposer de plus de temps pour prendre les mesures qui s'imposent. Loin d'être un simple exercice de style, une bonne planification financière permet de s'accorder davantage de temps et de marge de manœuvre.

Pour en savoir plus:
Freiburghaus, Markus: «Finanzen für Selbständige», Beobachter-Buchverlag, 2008

Check-list «Préparation de la planification financière»

**Les deux check-lists suivantes vous aideront à préparer soigneusement vos planifications financières à court et à long terme.
En réunissant les documents et données récapitulés ci-dessous, vous disposerez de toutes les informations essentielles.**

	Préparation de la planification financière à court terme
	Vous devez disposer des informations suivantes:
☐	Soldes actuels des différents comptes bancaires et postaux
☐	Prévisions de vente (chiffre d'affaires ou volume de ventes et prix) pour l'ensemble de la période concernée
☐	Charges payées comptant (salaires, loyers, redevances de leasing, factures fournisseurs, etc.) pour l'ensemble de la période concernée
☐	Délais de paiement moyens de la clientèle (factures clients) et de l'entreprise (factures fournisseurs)
☐	Investissements et désinvestissements prévus sur la période concernée
☐	Limites de crédit disponibles et obligations de remboursement

	Préparation de la planification financière à long terme
	Vous devez disposer des informations suivantes:
☐	Niveaux actuels de l'actif circulant/immobilisé et des fonds propres/étrangers
☐	Prévisions de vente (chiffre d'affaires ou volume de ventes et prix) pour l'ensemble de la période concernée
☐	Charges payées comptant (salaires, loyers, redevances de leasing, factures fournisseurs, etc.) pour l'ensemble de la période concernée
☐	Durée d'amortissement des actifs immobilisés
☐	Investissements et désinvestissements prévus
☐	Limites de crédit disponibles et obligations de remboursement

«Les gains doivent judicieusement être répartis entre réserves et investissements.»
Isabelle Kummli Gonzalez, HKM Décolletage SA



«Nos composantes sont présentent dans beaucoup de mouvements mécaniques de marques horlogères suisses. Nous sommes fiers de connaître leur calibre.»
Isabelle Kummli Gonzalez, directrice

Entreprise, siège HKM Décolletage AG, 2740 Moutier
Secteur le décolletage, la fabrication de pièces mécaniques par tournage
Date de création 1982
Effectif 14 employés
Objectifs Dentretenir la compétitivité

HKM est l'une des nombreuses entreprises de l'Arc jurassien spécialisées dans la fabrication par décolletage (tournage) de petites pièces destinées à la mécanique de précision. L'un des domaines d'appli-cation phare, outre l'optique humaine, l'appareillage (médical), la connectique, et l'aéronautique, est l'horlogerie suisse. Mais tous exigent des services bien définis : livrer des composantes de qualités certifiées par protocoles dans les délais impartis. Garantir l'excellence des prestations nécessite une structure saine. Une gestion financière rigoureuse permet de répartir judicieusement les gains entre réserves et investissements.

Isabelle Kummli tient au creux de la main un petit sachet, contenant 1010 vis, étiqueté de code barre et de numéro d'identification. La fabrication de ces miniatures (Ø 0.40–10mm) est extrêmement complexe et demande une certification






tout au long de la chaîne de production ainsi qu'un contrôle dimensionnel et qualitatif poussé afin de livrer au client un produit irréprochable et garanti. Dans le secteur de l'horlogerie, nos principaux clients sont les grandes manufactures suisses. Dans ce domaine comme dans nul autre, la qualité du produit se traduit aussi par l'esthétique: «Qui ne s'est pas laissé émerveiller par la beauté d'un mouvement mécanique ‹swiss made›?», s'enthousiasme Isabelle Kummli. Spécialement en haut de gamme, des opérations complémentaires au tournage sont deman-dées. Des traitements thermiques et de surface dont une parfaite illustration est le polissage bloqué de têtes de vis pour les rendre brillantes comme des miroirs.

Industrie en crise. Avec la crise économique récente, la situation est particulièrement délicate pour les sous-traitants. Les effets en sont souvent décuplés. La survie passe par un paquet complexe de mesures: rigueur de la planification financière, analyse méticu-leuse des dépenses, recours au chômage partiel. Mais il est essentiel que les réserves constituées lors de bonnes années permettent la survie lors de crise prolongée.

HKM dispose d'un atout précieux, acquis et entre-tenu au fil des années: lors de l'évaluation annuelle par le client sur la qualité, les délais et les prix, HKM obtient des résultat qui la positionne dans la classe « A » Avantage certain, puisque les appels d'offre sont plus nombreuses et plus stables, ce qui lui confère une meilleure prévisibilité des budgets.

Outre la gestion, il faut préparer l'avenir. Nos investissements sont, si possible, autofinancés, mais, si besoin est, nous collaborons volontiers avec nos partenaires financiers. Nos travaillons également de pair à l'optimisation de leurs prestations financières souligne Isabelle Kummli.

Complémentarité technologique. Chez HKM l'essentiel de la production est réalisée sur un parc traditionnel de machines à came. Par leurs performances rapides, elles restent compétitives sur un secteur large du marché. Il est complété par des machines à commandes numériques (CNC) pour les pièces plus complexes, où la mise en train ne passe plus par un jeu de came, mais par la programmation.

Développement durable. 2007 et 2008 ont été des années exceptionnelles qui nous ont permis d'investir dans un nouveau centre de contrôle qualité. Autre volet de la transition menée par la cheffe d'entreprise, l'enga-gement de deux jeunes ingénieurs afin d'épauler le personnel hautement qualifié et expérimenté présent de longue date dans l'entreprise.

Ces investissements s'ex-pliquent aussi par le parcours d'Isabelle Kummli dans l'économie et la politique des ressources naturelles. La notion de développement durable n'est pas vain mot pour cette ingénieure agronome qui s'est immergée il y a seulement 6 ans dans le décolletage. A 73 ans mon père souhaitait régler sa succession. Une vente n'était pas l'option première. « J'ai donc décidé de reprendre HKM par respect pour le patrimoine.»

«Une gestion financière rigoureuse permet de financer les équipements et moderniser l'entreprise.»
Isabelle Kummli Gonzalez

Les comptes de fin d'année: clôture d'exercice et bilan

Maria Harrer

Pour l'entrepreneur, la clôture d'exercice est un évènement qui revient chaque année. L'heure est alors venue de dresser un bilan et d'en tirer des conclusions. Pour les petites entreprises (PE), cette étape est bien davantage qu'une corvée obligatoire imposée par les autorités fiscales: elle représente un véritable instrument d'information et de gestion.

Principes de la clôture d'exercice

Exhaustivité, clarté et facilité de consultation. Pour l'entrepreneur, la comptabilité est un instrument de gestion essentiel; dans les PE, elle constitue même souvent l'unique outil de gestion financière. La comptabilité doit répondre à diverses exigences juridiques et entrepreneuriales: elle doit notamment être complète, claire et facile à consulter. En fonction de la forme juridique, d'autres contraintes viennent s'ajouter à ces principes généraux. Dans le cas des personnes morales, p. ex. les sociétés anonymes et les sociétés à responsabilité limitée, l'établissement et la révision des comptes sont soumis à des prescriptions plus strictes, qui varient en fonction de la taille de l'entreprise.

Tirer parti de la clôture. L'expérience a montré que les PE qui tiennent leur comptabilité à jour et s'attellent à la clôture des comptes annuels suffisamment tôt après le changement d'exercice rencontrent également un plus grand succès commercial. Elles peuvent en effet exploiter les informations ainsi obtenues et prendre des mesures plus rapidement que leurs consœurs qui attendent l'automne pour se pencher sur la question.

Rester objectifs. Le code des obligations (CO) se contente d'énoncer des dispositions générales en matière de comptabilité commerciale (art. 957 ss CO). Le droit fiscal fournit quant à lui de nombreux éléments concrets intéressants. Pour clôturer son exercice, l'entrepreneur doit s'en tenir aux faits, sachant que le droit commercial et le droit fiscal lui accordent une certaine marge d'appréciation, notamment en ce qui concerne les évaluations, les provisions et les amortissements.

Facteurs ayant une incidence sur le bénéfice

D'un point de vue fiscal, une **modulation du bénéfice** dans les limites légales peut s'avérer judicieuse, p. ex. pour lisser la progression fiscale du revenu individuel. L'optimisation peut passer par une réduction des bénéfices (p. ex., réalisation d'amortissements aussi élevés que possible ou constitution de provisions), mais aussi par une augmentation des bénéfices (dissolution de provisions, p. ex.). Il ne faut cependant pas oublier l'interdiction globale de report des bénéfices: les bénéfices doivent en principe être comptabilisés dans l'exercice dont ils relèvent. De plus, les profits reportés devront être déclarés et imposés à un moment ou à un autre.

Amortissements. Ils prennent en compte la dépréciation des actifs immobilisés due à l'obsolescence et à l'usure. On procède chaque année, via le compte des amortissements, à des corrections de la valeur des actifs immobilisés. Ces amortissements apparaissent séparément dans le compte de résultat. Le droit commercial ne fixe quasiment pas de limites pour les amortissements.

info

Forme juridique et clôture d'exercice
↓
Toutes les entreprises ne sont pas soumises à l'obligation légale de clôture d'exercice. Les entreprises individuelles non inscrites au registre du commerce en sont p. ex. dispensées. Elles doivent simplement répondre à l'obligation d'enregistrement. Les exigences les plus strictes en la matière concernent la SA et la Sàrl. Jusqu'à une certaine taille (total du bilan, chiffre d'affaires, effectifs), elles ont une obligation dite de révision limitée, dont elles peuvent se dispenser en s'inscrivant au registre du commerce, sous réserve du consentement de tous les associés et à condition que l'entreprise ne compte pas plus de dix collaborateurs.

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

Schéma 13 **Structure du bilan**

Actif

Actif circulant
- Liquidités
- Créances résultant de ventes et de prestations de services
- Autres créances
- Créances envers des proches et des actionnaires
- Stocks
- Autres actifs circulants
- Comptes de régularisation actifs

Actif immobilisé
- Immobilisations corporelles
- Immobilisations financières (participations, créances à long terme envers des proches et des actionnaires)
- Immobilisations incorporelles
- Charges inscrites à l'actif
- Frais de fondation, d'augmentation du capital et d'organisation

Passif

Fonds étrangers
- Dettes sur achats et prestations de services
- Autres dettes à court terme
- Dettes envers des proches et des actionnaires
- Comptes de régularisation passifs
- Dettes à long terme
- Provisions

Fonds propres
- Capital-actions
- Capital-participation
- Réserves générales
- Autres réserves
- Bénéfice résultant du bilan

La comptabilité commerciale, à savoir la comptabilité en partie double, est absolument indispensable à une entreprise et par conséquent prescrite par la loi pour la plupart d'entre elles. Les règles d'établissement du bilan imposent un inventaire, un bilan et un compte d'exploitation (art. 957 s CO).

Une machine achetée en cours d'exercice peut ainsi être entièrement amortie dès l'exercice suivant. Il y a alors constitution de **réserves latentes** sur l'actif immobilisé, réserves qui pourraient être réalisées en vendant la machine. De manière générale, le principe de prudence s'applique: on privilégie l'évaluation la moins favorable.

Le droit fiscal présuppose une justification commerciale aux amortissements, qui ne doivent pas excéder la perte de valeur réelle. Ce principe n'étant cependant pas toujours facile à appliquer en pratique, l'Administration fédérale des contributions publie des tableaux de taux d'amortissement fixes (cf. schéma 15).

Correctifs de valeur. Les corrections de l'actif circulant portant notamment sur les débiteurs, les soldes en devises ou les stocks de marchandises, doivent être comptabilisées en tant que correctifs de valeur. Contrairement aux amortissements, ils ne figurent pas sous forme de compte séparé dans le compte de résultat, mais sont directement reportés dans les comptes de produits et de charges concernés. Cela signifie que le correctif de valeur des débiteurs est réalisé via le compte de produits Débiteurs dans le compte de résultat et les ajustements de l'évaluation des stocks via le compte de charges Marchandises. A la différence des amortissements, les correctifs de valeur n'ont pas de caractère définitif: ils peuvent à tout moment être adaptés grâce à des écritures inverses.

Provisions. Il s'agit d'un poste des fonds étrangers qui couvre des dettes et des risques de pertes encore indéterminés. Au moment de leur constitution, le volume des provisions n'est pas encore définitif, contrairement au cas des amortissements.

Il s'agit donc de charges futures qui seront imputées au résultat de l'exercice en cours et affecteront le bénéfice.

Le droit fiscal exige que les provisions – comme les amortissements – soient justifiées par l'usage commercial. Il ne les admet que si elles sont destinées à se protéger contre une menace directe de perte; celle-ci ne doit pas simplement relever du possible, mais être plus ou moins avérée au moment de la constitution des provisions.

La couverture de risques futurs n'est pas autorisée car elle va à l'encontre du principe d'imposition périodique. Les provisions pour des dettes futures ne sont normalement pas permises non plus. Dans de nombreux cantons, il existe toutefois une exception: la provision destinée à des rénovations importantes de biens fonciers, qui est constituée en vue d'investissements futurs.

La dissolution de provisions, qui a une incidence sur le résultat, doit être pratiquée au moment où le risque direct de perte est écarté.

Marche à suivre

Préparation minutieuse. La clôture d'exercice demande un soin particulier et une méthode de travail fiable. Aucune autre opération comptable ne requiert une approche aussi systématique et une telle planification. Il convient par conséquent d'être bien préparé et de disposer de toutes les données et tous les justificatifs nécessaires. Ainsi, il est conseillé d'établir à cette fin une check-list récapitulant l'ensemble des documents à fournir pour la clôture effective des comptes (cf. check-list en page 28).

info

Provisions
↓
Types de provisions possibles:
- provision sur débiteurs
- provision sur dettes incertaines (procédure pendante, p. ex.)
- provision sur stocks (abattement d'un tiers sur le stock de marchandises)
- provision pour frais de recherche et de développement
- provision pour prestations de garantie
- provision pour impôts

Règles pour déterminer le caractère fiscalement admissible d'une provision:
- Pas de provisions d'un montant aléatoire (uniquement pour couvrir un danger concret et direct de perte)
- Possibilité pour les autorités fiscales de contrôler la justification commerciale des provisions tous les ans
- Provisions à des fins de remplacement interdites

La clôture d'exercice en cinq étapes. Dans la pratique, il est conseillé de procéder au bouclement annuel en cinq temps.

1. Contrôle des soldes. Ce n'est qu'une fois toutes les pièces justificatives et toutes les opérations commerciales enregistrées que la clôture peut vraiment commencer. On commence par vérifier les soldes du bilan. Les avoirs en caisse, sur compte bancaire et sur compte postal doivent correspondre aux soldes concernés dans la comptabilité.

2. Délimitation temporelle. Les prestations reçues et fournies doivent être imputées à l'exercice auquel elles se rapportent. Les paiements enregistrés qui relèvent de l'exercice suivant doivent être comptabilisés comme **actifs transitoires**, et les factures en attente de règlement pour des prestations reçues au cours de l'année suivante comme **passifs transitoires**.

3. Délimitation matérielle. Les écritures sans rapport avec l'activité commerciale doivent être «neutralisées». Dans les PE, cela concerne notamment les parts privées portées en comptabilité. Si par exemple le véhicule de fonction est également utilisé à des fins personnelles, les frais de véhicules seront réduits d'une part privée correspondante par le biais d'une écriture comptable, et la part privée sera enregistrée comme une prestation salariale accessoire.

4. Réalisation d'évaluations. Le résultat commercial obtenu doit maintenant être corrigé des amortissements, des correctifs de valeur et des provisions. Il faut en outre procéder à des évaluations et répercuter les éventuelles modifications sur les postes de charges.

5. Détermination de l'utilisation des bénéfices. La dernière étape consiste à enregistrer le bénéfice. S'il reste au sein de l'entreprise, il est reporté sur le nouvel exercice (poste Bénéfice reporté). L'entreprise peut également décider de ne pas le conserver et de le reverser aux bailleurs de fonds propres conformément au contrat de société ou à une résolution de l'Assemblée générale.

Analyse du bilan et indicateurs

Les comptes annuels fournissent des indications intéressantes, qui permettent d'évaluer l'entreprise et d'établir des comparaisons avec d'autres sociétés ou entre différents exercices.

Ratios relatifs à la structure du patrimoine et du capital. Les ratios du bilan établissent avant tout un lien entre l'actif circulant et l'actif immobilisé (actif), et entre les fonds propres et les fonds étrangers (passif). Cela permet notamment de se faire une idée de l'horizon d'immobilisation du capital et de la situation en matière de financement. Tout écart par rapport aux normes pour le secteur représente un risque pour l'entreprise.

Ratios de rendement. Le bénéfice seul n'est pas très parlant. C'est la comparaison du bénéfice avec d'autres grandeurs (p. ex. le capital) qui permet de savoir si l'utilisation du capital ou la réali-

info

Indicateurs financiers
↓
Les ratios donnent un aperçu rapide de la situation financière de l'entreprise. Chaque indicateur ne revêt pas la même importance pour toutes les entreprises. La comparaison au sein d'un même secteur et le suivi de l'évolution sont essentiels. Les indicateurs les plus usuels sont les suivants:

Degré de liquidité 2 (quick ratio):
(liquidités + créances) x 100
fonds étrangers à court terme

Rentabilité:
bénéfice x 100
capital investi

Rendement des fonds propres:
bénéfice net x 100
fonds propres investis

Informations complémentaires:
www.kmu.admin.ch

Schéma 14 **Structure du compte de résultat**

Charges

Charges de matériel et de marchandises
- Charges de matériel et de marchandises
- Charges de prestations

Charges de personnel
- Charges salariales
- Prestations sociales
- Autres charges de personnel

Autres charges d'exploitation
- Charges liées aux locaux et biens fonciers
- Charges d'entretien et de réparation
- Charges liées aux assurances
- Charges liées aux assurances
- Charges liées à l'énergie et à l'élimination des déchets
- Charges administratives et charges informatiques
- Charges publicitaires
- Charges d'intérêts et charges financières

Charges/impôts extraordinaires

Produits

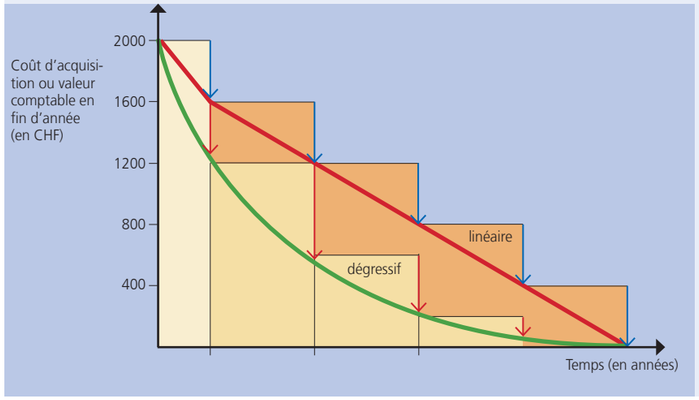
Produits d'exploitation résultant de ventes et de prestations de services
- Produits provenant de ventes
- Produits de marchandises
- Produits de prestations
- Variations des stocks de produits finis et semi-finis

Autres produits d'exploitation
- Produits d'intérêts et produits financiers
- Produits de biens fonciers

Produits extraordinaires

Le compte d'exploitation ou, selon l'usage commercial en Suisse, le compte de résultat et le bilan annuel doivent être complets, clairs et faciles à consulter (art. 959 CO). Le bilan présenté en page 25 et le compte de résultat ci-contre correspondent à une structure minimale.

Schéma 15 **Amortissement linéaire et amortissement dégressif**



Les entreprises ont le choix entre une méthode d'amortissement linéaire (part constante de la valeur d'acquisition) ou dégressive (pourcentage de la valeur résiduelle). Pour une installation informatique ayant coûté CHF 2000, amortie sur cinq ans, l'amortissement linéaire de 20% s'élève chaque année à CHF 400, tandis que l'amortissement dégressif (40% de la valeur résiduelle à chaque fois) se monte à CHF 800 la première année, à CHF 480 la seconde et à CHF 288 la troisième. La valeur résiduelle est amortie à l'issue des cinq ans. L'amortissement est effectué à la fin de la première année, quelle que soit la date d'acquisition.

sation du chiffre d'affaires ont été profitables. Les ratios de rendement font partie des indicateurs qui mettent en évidence ces aspects.

Base de comparaison. La liste des ratios possibles pourrait se prolonger à l'infini. Outre les plus courants, il existe une multiplicité d'indicateurs individuels spécifiques au secteur. Souvent, seule une comparaison avec des concurrents ou avec la moyenne du secteur peut permettre d'évaluer la valeur obtenue. Il ne suffit pas non plus d'établir et d'interpréter des indicateurs de façon arbitraire, de manière sporadique ou non systématique. Une observation permanente est requise pour faire des indicateurs des instruments exploitables.

Conclusion

La clôture d'exercice ne constitue pas une simple corvée obligatoire servant de base à la déclaration fiscale. Bien au contraire, elle fournit de précieuses informations sur la situation économique de l'entreprise, données qui pourront ensuite servir de support de décisions. Tout entrepreneur a donc intérêt à analyser de près ses comptes annuels et à les comparer à ses prévisions ou aux résultats de sa branche.

Pour en savoir plus:
Walter Sterchi: «Plan comptable général PME»,
Union suisse des arts et métiers,1996
Walter Sterchi: «Buchführung KMU» («Comptabilité PME»,
disponible en allemand et en italien),
Union suisse des arts et métiers, 2000

Check-list: «Clôture d'exercice»

Cette check-list est destinée à vous aider à préparer la clôture de vos comptes annuels. Elle peut être élargie à d'autres activités, en fonction de la situation de l'entreprise.

	Liquidités
☐	Encaisse ou livre de caisse signé
☐	Relevés postaux ou bancaires au jour de clôture de l'exercice
	Créances
☐	Liste de l'ensemble des créances sur la clientèle en attente de recouvrement qui concernent l'exercice
☐	Autres avoirs sur la clientèle
☐	Relevé de compte des avoirs WIR
☐	Acomptes versés à des fournisseurs
☐	Remboursements de fournisseurs ou d'assurances
☐	Autres avoirs (cautions, bonus, etc.)
	Actifs transitoires
☐	Charges payées d'avance au cours de l'exercice précédent qui concernent le nouvel exercice (loyers, assurances, etc.)
☐	Produits non encore perçus qui relèvent de l'exercice précédent
	Stocks
☐	Inventaire: recensement de l'ensemble des stocks existants au jour de clôture de l'exercice
☐	Produits finis et semi-finis: valeurs matérielles et heures de travail passées
☐	Travaux en cours: valeurs matérielles et heures de travail passées
	Fonds étranger à court terme
☐	Créanciers: liste de l'ensemble des factures fournisseurs non réglées qui concernent l'exercice précédent
	Passifs transitoires
☐	Factures de l'exercice précédent encore dues dont le règlement est escompté au cours du nouvel exercice (factures de fournisseurs, factures téléphoniques, rappels AVS, etc.)
☐	Produits perçus trop tôt, qui concernent l'exercice suivant
	Fonds étrangers à long terme
☐	Prêts: décomptes de tranches et décomptes d'intérêts
☐	Hypothèques: relevés, décomptes d'intérêt
	Données diverses
☐	Décomptes finaux AVS
☐	Décomptes finaux LAA
☐	Décomptes finaux LPP
☐	Certificats de salaires
☐	Décomptes TVA
	Données annexes (personnes morales)
☐	Données à faire figurer en annexe: cautionnements, obligations de garantie
☐	Restrictions de propriété sur le patrimoine telles que cession de créances, dépôt de titres mis en gage, cédules hypothécaires sur biens fonciers
☐	Engagements de leasing en cours
☐	Valeurs d'assurance incendie des immobilisations corporelles
☐	Participations
☐	Emprunts obligataires émis
☐	Obligations envers des établissements de prévoyance
☐	Renseignements relatifs aux actions propres dont l'entreprise est propriétaire

Glossaire

Acte de défaut de biens. Un acte de défaut de biens (après saisie ou après faillite) indique que le créancier, dans le cadre d'une exécution forcée à l'encontre du débiteur et après avoir usé de tous les recours juridiques permis par le droit des poursuites et des faillites, n'a pas obtenu le recouvrement de tout ou partie de sa dette. Le document est valable 20 ans (ou 1 an dans le cas d'une succession).

Actifs et passifs transitoires. Les actifs transitoires correspondent à des prestations qui ne seront fournies que l'année suivante mais qui ont déjà été facturés et réglés. L'écriture comptable transitoire permet de comptabiliser le paiement sur l'exercice écoulé tout en l'imputant au prochain exercice. A l'inverse, les passifs transitoires correspondent à des prestations déjà obtenues, mais qui ne seront facturées et payées que l'année suivante.

Actifs immobilisés. Biens économiques utilisés à long terme par une entreprise pour fournir ses services. Il s'agit principalement des machines, des installations, du matériel de bureau, des biens immobiliers, des véhicules, des biens immatériels (marques, brevets, etc.) et des papiers-valeurs. En comptabilité financière, les actifs immobilisés et les actifs circulants composent l'actif du bilan.

Amortissement. Amortissement. Remboursement d'une dette financière par acomptes ou amortissement d'investissements par tranches grâce aux profits générés.

Cash-flow (= flux de trésorerie). Excédent de moyens de paiement obtenu par une entreprise durant une période donnée grâce à son activité. Ce solde se rapporte aux charges et aux produits ayant une incidence sur le résultat et sur les paiements, donc aux charges et aux produits ayant occasionné des dépenses et des recettes sur la période concernée.

Crédit fournisseur (= crédit commercial). Crédit à court terme accordé par un fournisseur (créancier ou créditeur) à ses clients (débiteurs) en leur concédant un délai de paiement sans garanties. L'échéance de paiement peut être convenue librement: en général, 10, 30 ou 60 jours.

Désinvestissement. Par opposition à l'investissement, fait de vendre une partie des actifs immobilisés de l'entreprise et de les convertir ainsi en liquidités. Le désinvestissement constitue une forme de financement interne de l'entreprise.

Gestion des créditeurs. Gestion par une entreprise des dettes envers ses fournisseurs.
La comptabilité créditeurs inclut notamment la vérification et la comptabilisation des factures, le trafic des paiements, l'application des différents escomptes et rabais, la déduction de l'impôt anticipé, etc. (Voir Gestion des débiteurs).

Gestion des débiteurs. Gestion par une entreprise des créances en souffrance et des débiteurs concernés (généralement ses clients). La comptabilité débiteurs inclut notamment la facturation, le processus de relance et le recouvrement des créances. (Voir Gestion des créditeurs)

Liquidité. Aptitude d'une entreprise à s'acquitter intégralement et à tout moment (dans les délais fixés) de ses obligations de paiement.

Modulation du bénéfice. Il n'est pas possible de calculer de façon précise et objective le bénéfice d'une entreprise pour une période donnée car il dépend d'évaluations, d'estimations et d'attentes. Le bénéfice réalisé durant la période peut ainsi être augmenté ou diminué.

Plan comptable général PME. Le livre éponyme de Walter Sterchi, publié par l'Union suisse des arts et métiers, sert de référence pour l'élaboration d'un plan comptable destiné aux petites et aux moyennes entreprises des secteurs de la production, du commerce et des services.

Processus de relance. Volet de la comptabilité débiteurs: par une relance ou un rappel de paiement, le créancier demande au débiteur de s'acquitter de sa dette. Si, dans la plupart des cas, il ne s'agit que de courriers rappelant aux retardataires l'échéance, cela peut aller jusqu'à des poursuites ou à une action de droit civil.

Ratio de liquidité 2 (= quick ratio). Indicateur du rapport entre les moyens disponibles à court terme (encaisse, comptes postaux et bancaires, créances, papiers-valeurs) et les créances à court terme d'une entreprise. Il permet de déterminer la capacité de l'entreprise à satisfaire à ses obligations de paiement à court terme. Le ratio liquidités/créances à court terme doit être supérieur à 1.

Rentabilité. Indicateur mettant en relation un résultat (p. ex., le bénéfice) avec le capital investi pour l'obtenir.

Réserves latentes. Différence (invisible au bilan) entre la valeur comptable d'un poste du bilan et sa valeur marchande, plus élevée. Il y a constitution de réserves latentes en cas de sous-évaluation, conformément au principe de prudence, d'un poste de l'actif (p. ex. matières premières, stocks de marchandises) ou en cas de surévaluation de l'amortissement d'un élément de fortune.

Solvabilité. Aptitude d'une personne physique ou d'une entreprise à honorer ses dettes. L'évaluation de la solvabilité se base sur la situation économique du débiteur ainsi que sur son historique (poursuites éventuelles, p. ex.). Plus elle est élevée, plus il est probable que le débiteur satisfera à ses obligations de paiement.

Structure du capital. Répartition du financement (passif du bilan d'une entreprise) en fonds propres et en fonds étrangers. La structure du capital a pour pendant la structure du patrimoine (composition de l'actif du bilan).

Taux de financement par fonds propres (= ratio de fonds propres). Ce taux détermine la part de fonds propres dans le capital total (total du bilan) d'une entreprise. Il s'oppose au taux de financement par fonds étrangers (qui indique la part de fonds étrangers dans le total du bilan).

Dans le prochain numéro…

Présentation. La prochaine édition de «pe – Gestion de la petite entreprise» sera consacrée à la publicité.

Des produits parfaits, des prix attractifs et un service optimal ne suffisent pas à garantir le succès d'une entreprise. Que vous soyez artisan, commerçant ou prestataire de services, vous devez également savoir vendre vos produits, utiliser le marketing à cet effet et communiquer efficacement avec vos clients. En effet, de nos jours, ceux-ci se renseignent de manière approfondie avant d'acheter quelque chose ou de nouer une relation d'affaires à long terme.

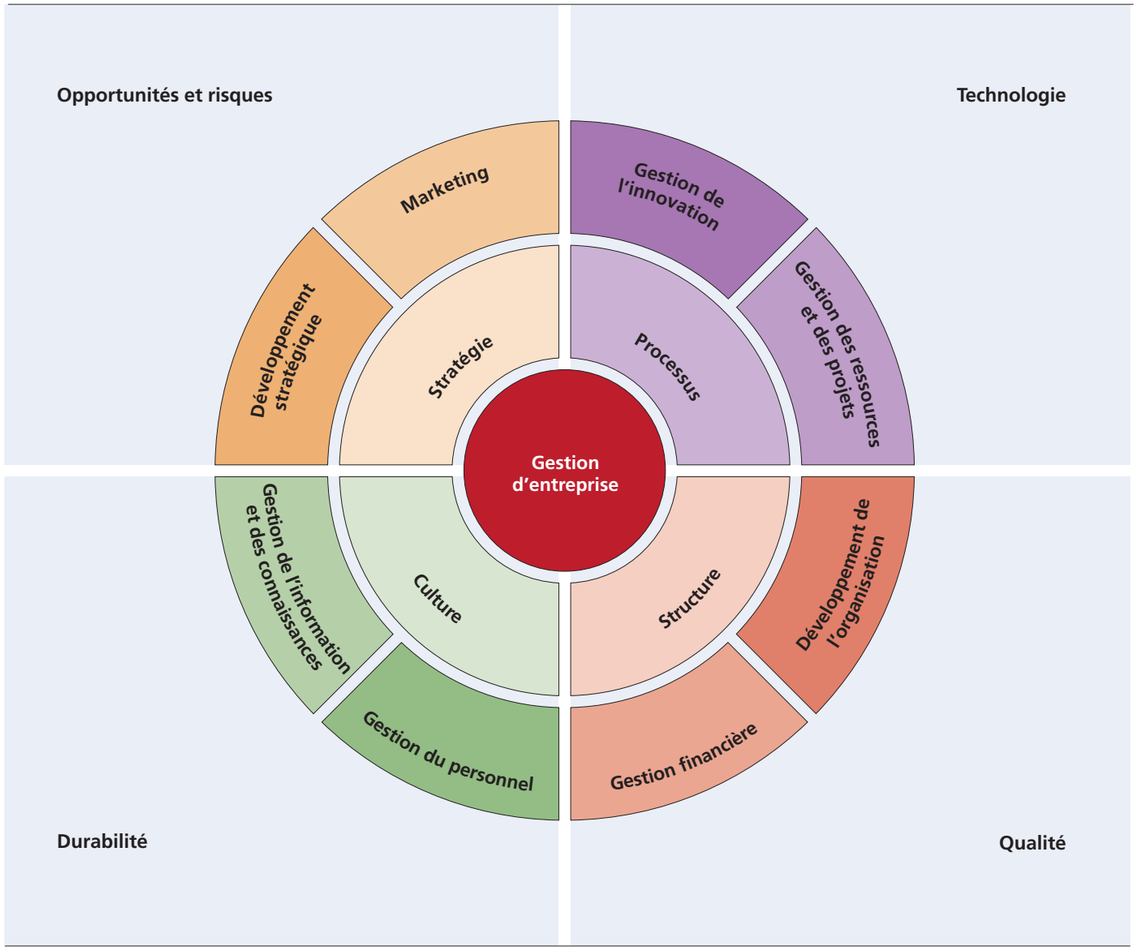
Comment les PE planifient-elles leur publicité? Quels outils et quelles mesures peuvent se révéler à la fois judicieux et payants? Ces questions (et bien d'autres) seront traitées dans la prochaine édition de «pe – Gestion de la petite entreprise» par des experts renommés qui mettront l'accent sur les exigences auxquelles les petites entreprises sont confrontées au quotidien.

Outre les différents articles agrémentés de conseils utiles, de graphiques informatifs et de check-lists pratiques, des reportages dans trois entreprises vous permettront de voir comment les autres font de la publicité pour leur société et leurs produits.

La prochaine édition de «pe – Gestion de la petite entreprise» paraîtra à l'automne 2010. Vous pouvez dès à présent en réserver un exemplaire ou vous abonner gratuitement sur www.postfinance.ch/pe ou en renvoyant le coupon de commande joint.

Vous avez perdu le coupon de commande? Vous pouvez commander le magazine sur Internet à l'adresse: www.postfinance.ch/pe

Le modèle de gestion de la petite entreprise



La gestion financière, volet essentiel de la gestion d'une petite entreprise, représente aujourd'hui l'une des principales tâches des gérants et des cadres. En tant que base du financement des positions stratégiques de succès, la gestion des flux de trésorerie et des processus de création de valeur est un élément déterminant de la direction d'une entreprise. Les responsables doivent être en mesure d'identifier les produits, les mandats et les processus susceptibles de leur permettre de financer les potentiels de réussite futurs. Ce n'est qu'en étant conscient de ces défis et en les gérant activement que l'on peut tourner son entreprise vers l'avenir.

Vue d'ensemble des fonctions et des tâches.
«Le magazine «pe – Gestion de la petite entreprise» traite de sujets relatifs à la gestion d'entreprise issus du modèle du professeur Urs Frey. Dans l'anneau intérieur, on retrouve les quatre grands domaines dans lesquels ces thèmes s'inscrivent: objectifs à long terme (stratégie), conception des processus (processus), coordination des diverses tâches (structure), système de représentation de valeurs commun à tous les collaborateurs (culture).
Dans l'anneau extérieur, on distingue les huit grands domaines d'action du chef d'entreprise: développement stratégique, marketing, gestion de l'innovation, gestion des ressources et des projets, développement de l'organisation, gestion financière, gestion du personnel et gestion de l'information et des connaissances.
Tout cadre doit remplir ces fonctions pour gérer son unité ou l'entreprise toute entière.

Le modèle d'Urs Frey comprend également quatre fonctions transversales (opportunités et risques, technologies, qualité et durabilité), qui concernent tous les domaines et touchent à des thèmes centraux influant fortement sur l'ensemble de l'entreprise

Dans les numéros précédents:



N°1, novembre 2008: Gestion du personnel
La gestion du personnel est une fonction clé au sein de l'entreprise. Ce numéro apporte des conseils dans les principaux domaines de la gestion du personnel. Le sujet est illustré par trois portraits d'entreprises implantées en Suisse orientale dans les secteurs du commerce, de l'industrie et des services. Des check-lists, des infos et un glossaire vous aident dans vos tâches quotidiennes de direction.



N°2, mai 2009: Politique des prix
Face à une pression sur les prix toujours plus importante, les dirigeants des petites entreprises doivent définir leur stratégie. La politique des prix est liée au positionnement de l'entreprise et de ses produits ou services. Ce numéro aborde le thème de la fixation des prix dans le commerce, l'industrie et les services. Des recommandations pratiques, des check-lists, des infos, des exemples concrets et trois portraits d'entreprises complètent ce numéro.



N° 3, novembre 2009: Les étapes du développement
La création d'une entreprise n'est pas une fin en soi: tout comme les produits, les entreprises traversent différentes phases, de la fondation et de la croissance à la cession ou la vente en passant par les crises et les restructurations. Ce n'est qu'en identifiant précocement ces phases et en prenant les mesures adéquates que l'on peut conduire son entreprise au succès. Des articles et des portraits passionnants expliquent comment gérer au mieux les étapes déterminantes de la vie d'une petite entreprise.

Commande des différents numéros et abonnement gratuit sur internet: www.postfinance.ch/pe

492.01 fr (227711) 05.2010 PF

pe - Gestion de la petite entreprise
Edité par PostFinance en collaboration avec l'Institut suisse pour les PME de l'Université de Saint-Gall

KMU-HSG
L'«Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises» (KMU-HSG) existe depuis 1946. Rattaché à l'Université de Saint-Gall, c'est le seul centre de compétences universitaire de Suisse dédié entièrement à la promotion des petites et moyennes entreprises. Les PME, les entreprises familiales et l'entrepreneuriat sont les trois grands axes de l'Institut. KMU-HSG agit dans les domaines de la formation continue, du consulting et des services apparentés, de la recherche et de l'enseignement supérieur. Des coopérations avec des chercheurs et de nombreux instituts de recherche lui permettent de compléter ses compétences.
www.kmu.unisg.ch

PostFinance
Entreprise de prestations financières, PostFinance est une unité performante de La Poste Suisse. Elle est numéro 1 dans le domaine du trafic des paiements en Suisse et dans celui de la gestion électronique des comptes (e-banking). PostFinance offre aux particuliers et aux entreprises une gamme complète et innovante de services financiers dans les domaines des paiements, des placements, de la prévoyance et du financement.
www.postfinance.ch

Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises
Universität St.Gallen

PostFinance
LA POSTE