

# RÈGLES DE GESTION POUR OPTIMISER LE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE ENTREPRISE.

**SYLVAIN ROBBY & BRUNO MOBISSON**

**11 OCTOBRE 2017**

Tableau de bord ?

Seuil de rentabilité ?

Compte de résultat ?

Etats financiers ?

Annexes ?

Bilan ?

Comptes annuels ?

Business plan ?

Plan de financement ?

Besoin en fonds de roulement ?





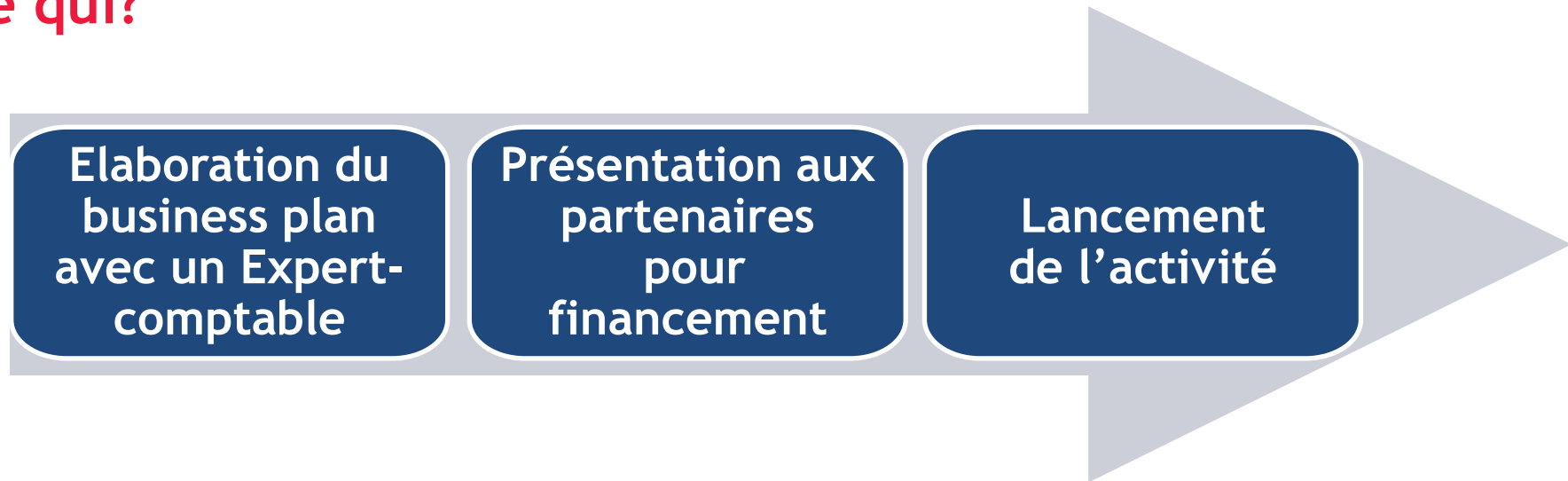
## INTRODUCTION

Même si le créateur ou repreneur d'entreprise n'est pas un expert en matière de gestion d'entreprise, il doit respecter plusieurs règles de gestion indispensables pour éviter de placer son entreprise dans des situations compliquées.

Ce support n'a pas la prétention d'être exhaustif mais il a pour objectif de mettre en évidence l'intérêt de certains outils de gestion, d'expliquer certains indicateurs ou termes financiers et de donner quelques règles simples à adopter dans le cadre de la création ou de la gestion quotidienne de l'entreprise.

# LE BUSINESS PLAN

## 1.1 Quand dois-je faire mon business plan? Avec l'aide de qui?



## 1.2 Mon business plan est fait pour combien de temps ?

- Réalisé pour une durée de 1 à 5 ans
- Il doit être réactualisé régulièrement en fonction de l'évolution de vos projets.
- A minima vous devez vous interroger sur sa pertinence tous les 6 mois.

## 1.3 A quoi sert un business plan ?

- A vérifier et matérialiser la rentabilité et la faisabilité financière du projet
- A analyser la viabilité économique
- A décider d'investir ou non
- A séduire les investisseurs potentiels
- A rassurer les organismes de financement
- A savoir si vous êtes dans la trajectoire prévue

**C'est la traduction chiffrée de vos objectifs**

## 1.4 Qu'est ce qui compose le business plan ?

Il comprend des données financières mais pas que !!

Il peut aussi présenter :

- les personnes clés de l'entreprise
- les produits ou les services proposés
- l'étude de marché
- le modèle économique
- le plan de financement
- le compte de résultat prévisionnel
- le bilan prévisionnel
- le prévisionnel de trésorerie

# LA RECHERCHE DE FINANCEMENT

## 2.1 Quels sont les documents a produire au partenaire bancaire?

Création ou  
lancement

- Activité nouvelle: Business plan
- Rachat fonds ou parts: Liasse fiscale ou états financiers

## 2.2 Emprunt : A quoi dois je penser?

- Le taux, les garanties et les assurances, la durée et les modalités de remboursement anticipé.
- Attention au choix de la durée : le flux de trésorerie généré par l'exploitation de l'entreprise doit permettre de rembourser la part en capital des mensualités de l'emprunt.

## 2.3 On me parle de taux fixe et de taux variable lequel est le meilleur pour moi ?

Taux fixe	Taux variable	Taux variable capé
<ul style="list-style-type: none"><li>- Déterminé pour toute la durée du financement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- En général moins élevé que le taux fixe</li><li>- Peut varier à la hausse ou à la baisse</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Taux variable borné par un taux minimum et un taux maximum</li></ul>

Lors d'une prise de décision, vous regarderez la prise de risque acceptable pour vous en fonction de l'écart entre les deux taux proposés.

Vous devez tenir compte également de l'historique des taux : les taux actuels sont-ils bas ou hauts?

# LES COUTS DE L'ENTREPRISE

## 3.1 Qu'est ce que le prix de revient ?

Le prix de revient est un indicateur nécessaire au bon pilotage de l'entreprise.

Le prix de revient est composé de tous les couts directement affectables aux produits ou aux prestations facturés.

Le prix de revient est essentiel pour :

- améliorer les marges et la rentabilité de l'entreprise
- fixer des prix de vente cohérents
- éviter de prendre de mauvaises décisions.

## 3.2 Comment dois-je gérer mes frais fixes au départ de mon activité ?

Les frais fixes sont des charges incompressibles tels que le loyer, l'amortissement du matériel, les frais administratifs, les salaires...

Au démarrage de l'entreprise mieux vaut privilégier les frais variables : il y a des dépenses lorsqu'il y a de l'activité.

En effet, en cas de creux d'activité, un effort pourra être plus facilement effectué au niveau des dépenses.

Il est important également d'aborder la notion de seuil de rentabilité (ou point mort) : Lorsque la marge sur couts variables ( $CA - \text{couts variables}$ ) est égale au total des frais fixes. Au delà de ce point, l'entreprise commence à faire des bénéfices.

# LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

## 4.1 Le BFR c'est quoi? Quelles sont ses principales composantes?

Le besoin en fonds de roulement découle du décalage entre :

- les encaissements (recouvrement des factures clients)
- et les décaissements (paiement des factures fournisseurs, salaires, financement des marchandises en stock...).

Selon le type d'activité de l'entreprise ou la typologie de clients, le BFR sera plus ou moins significatif.

## 4.2 Quel impact sur la trésorerie? Comment y faire face et/ou comment l'optimiser? (1/2)

Le BFR a un impact négatif sur la trésorerie de l'entreprise :

**Sans trésorerie tu meurs !!!**

➤ Ce décalage doit être anticipé car il faut le **financer !!**

Le BFR représente un besoin de trésorerie à court terme, il nécessite donc un financement à court terme !!

Les banques rechignent à financer ce besoin lors de la création de l'entreprise mais il sera possible d'envisager des autorisations de découvert ou la cession Daily des créances clients (si leur solvabilité est jugée satisfaisante) plus tard.

Le financement du BFR par fonds propres est également possible:

- apports en comptes courants
- ou apports en capital ou réserves

## 4.2 Quel impact sur la trésorerie? Comment y faire face et/ou comment l'optimiser? (2/2)

➤ Mais il est préférable de minimiser ce besoin et d'agir en amont sur les principales composantes du BFR pour réduire les frais financiers inhérents à son financement.

Ainsi il est intéressant d'aborder les actions à mener sur :

- le crédit clients
- les délais de règlement fournisseurs
- la gestion du stock

## 4.3 Le crédit clients, c'est quoi?

Le suivi des comptes clients est important pour une entreprise.

Deux conseils essentiels :

### 1. Facturer le client le plus rapidement possible

- Adresser la facture au client sans délai
- Mettre en place un acompte à la commande
- Prévoir pour les gros montants un paiement échelonné
- Privilégier les règlements par prélèvement ou virement

### 2. Mettre en place un suivi efficace des règlements clients

- Relancer le client dès retard
- Mettre le client en demeure s'il ne répond pas
- Consulter son Expert-comptable pour conseils
- Ne pas hésiter à faire appel à une société de recouvrement

## 4.4 Les délais de paiement fournisseurs, c'est important?

Le fournisseur est un partenaire indispensable à la réalisation de l'activité.

Si vous négociez des délais de règlement supplémentaires auprès de vos fournisseurs, vous pouvez ainsi diminuer votre BFR.

Certains fournisseurs peuvent également vous proposer de financer partiellement votre stock.

**Il est plus facile de négocier un délai de paiement avec ses fournisseurs qu'avec ses salariés !!**

Il est important également de trouver un bon compromis pour éviter de mettre votre fournisseur dans une situation de trésorerie délicate qui pourrait le fragiliser.

## 4.5 La gestion du stock, quels impacts?

Une entreprise doit fonctionner avec un niveau de stock optimal pour éviter plusieurs difficultés :

Stock trop bas	Stock trop important
<ul style="list-style-type: none"><li>• Risque de rupture de stock</li><li>• Délais de livraison trop importants</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coûts supplémentaires</li><li>• Décalage de trésorerie</li><li>• Risque de perte plus important</li></ul>

Sans expérience dans le domaine d'activité exercé, le stock optimal est un paramètre difficile à évaluer au démarrage de l'entreprise.

# LE TABLEAU DE BORD

## 5.1 Le Tableau de bord c'est quoi? Qui peut vous aider à le concevoir?

- Un outil de gestion pour piloter son entreprise adroitement
- Un outil d'aide à la décision (investissements, embauches, arrêt d'une branche d'activité...)
- Il doit être produit et analysé tous les mois ou tous les trimestres

Le réaliser avec un Expert-Comptable est essentiel.

Nous vous aiderons à définir les indicateurs les plus pertinents pour votre activité en tenant compte des particularités de votre structure.

## 5.2 De quoi est-il composé?

Le tableau de bord est un outil de gestion propre à chaque entreprise :

on ne peut pas définir une règle générale.

- Le contrôle budgétaire ne représente qu'une partie du tableau de bord !!
- En effet, vous devez aussi y intégrer des données de gestion spécifiques à votre entreprise comme par exemple :  
les nouveaux contrats signés, les affaires en cours, votre taux de conversion devis/affaires, le taux de remplissage, les taux de rotation des stocks, le nombre de couverts par service, le ticket moyen, le CA par collaborateur...

# QUELQUES REGLES DE GESTION SUPPLEMENTAIRES

## 6.1 Quelle relation dois je avoir avec mes fournisseurs ?

Voici deux conseils importants au niveau des relations avec les fournisseurs :

### 1. Diversifier les sources d'approvisionnement

Pour mettre vos fournisseurs en concurrence afin d'obtenir :

- De meilleurs délais de livraison
- De meilleures conditions de règlement
- Des prix d'achat unitaires diminués, etc...

### 2. Surveiller la situation des fournisseurs

Le fournisseur est une entreprise comme une autre qui peut rencontrer des difficultés.

Se tenir informé de leur situation permet d'anticiper d'éventuels problèmes tels que des ruptures de stocks, etc...

## 6.2 Quelle relation doit-je avoir avec mes clients?

Voici deux conseils importants au niveau des relations avec les clients :

### 1. Diversifier son portefeuille clients

Un seul client ou un client représentant plus de la moitié de votre CA pourrait entraîner:

- Une situation de dépendance
- Une position de faiblesse face à la négociation de vos tarifs
- Une restructuration difficile en cas de perte du dit client, etc...

### 2. Surveiller la situation de ses clients

Un client est une entreprise comme une autre qui peut rencontrer des difficultés.

Se tenir informé de leur situation permet d'anticiper d'éventuels problèmes tel que des ruptures dans les commandes, et bien sur un risque d'impayés !!

## 6.3 La mise en réserves des premiers résultats bénéficiaires de l'entreprise, pourquoi?

### PREMIERS BENEFICES

Hypothèse 1 :  
distribution des dividendes



Risque de mise en danger

Hypothèse 2 :  
Mise en réserve



Inscription dans la durée  
Réserve de trésorerie  
Couverture des futurs  
investissements

Lorsque l'entreprise débute son activité, elle n'est pas forcément bénéficiaire et lorsque cela se produit, enfin, une fois les pertes antérieures couvertes, la tentation est grande de récompenser les efforts consentis par les associés par une distribution de dividendes.

## 15. Conclusion :

La gestion c'est beaucoup de bon sens que vous devez maîtriser en tant que chef d'entreprise.

On compare souvent la gestion d'entreprise à la gestion « en bon père de famille ».

Gérer c'est anticiper.

Et se souvenir du principe auvergnat : l'argent, il faut qu'il en rentre plus qu'il n'en sort !!

**L'Expert comptable est votre partenaire privilégié, il doit vous accompagner de la création de l'entreprise jusqu'à la transmission de cette dernière.**