

Béatrice MEUNIER-ROCHER

LE DIAGNOSTIC FINANCIER

Troisième édition

© Éditions d'Organisation, 2003, pour la présente l'édition
ISBN : 2-7081-2902-3

Éditions

d'Organisation

Chapitre

2

LE BILAN VU PAR UN GESTIONNAIRE, APPELÉ « BILAN FONCTIONNEL »

Le bilan est un document fondamental en gestion dans la mesure où il permet de connaître le contenu détaillé du patrimoine d'une entreprise. Cependant, outre cette information utile, le bilan constitue une vraie mine de renseignements, que nous allons développer dans ce chapitre.

1 Les objectifs du bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel s'établit sur la base d'un bilan comptable. En effet, il s'agit d'un bilan retraité, dans lequel les postes du bilan fonctionnel sont classés selon une logique et une optique différentes de celles du bilan comptable. Ce retraitement est dicté par le plan comptable général, qui s'en servira de base pour ses analyses (exemple : le tableau de financement).

Question : Quel est le but recherché lors de la réalisation du bilan fonctionnel ?

Réponse : Il faut savoir que le bilan fonctionnel n'a, en soit, aucun intérêt. C'est seulement l'analyse qui en découle qui va offrir matière à réflexion.

Le nom que porte le bilan indique sa finalité car c'est la fonction des comptes qui permet le classement du bilan fonctionnel.

Question : Mais selon quelles fonctions ?

Réponse : Pour ordonner les postes, il suffit de se poser cette question : le compte dont il est question concerne-t-il :

- l'investissement,
- l'exploitation,
- ou le financement ?

2 Que contient un bilan fonctionnel

N'oublions pas qu'il s'agit avant tout d'un bilan, ce qui explique que nous retrouverons les mêmes comptes que dans le bilan comptable, mais avec un classement différent.

2.1. L'actif du bilan fonctionnel



L'actif du bilan fonctionnel se compose de trois rubriques :

- l'actif stable,
- l'actif circulant,
- la trésorerie active.

2.1.1. L'actif stable



Actif : Ce que l'entreprise possède...

Stable : de façon durable.

Question : Quels sont les postes de l'actif qui répondent au critère de durabilité ?

Réponse : Les immobilisations constituent des actifs STABLES par excellence car ce sont des biens achetés et destinés à être conservés plusieurs années dans l'entreprise. L'actif stable s'insère donc dans le cycle d'investissements.

Question : Pour quelles valeurs le bilan enregistre-t-il les immobilisations ?

Réponse : Dans la mesure où les immobilisations concernent le cycle d'investissements, il faut les comptabiliser pour leur valeur **BRUTE**, c'est-à-dire leur **valeur d'achat**.

Complément : L'actif stable inclut également les charges à répartir sur plusieurs exercices, dans la mesure où la notion de longévité est indéniable pour ce poste (par exemple les travaux de ravalement étalés en comptabilité sur trois ans).

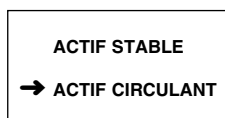
■ RÉSUMÉ

Bilan fonctionnel

ACTIF	PASSIF
<p>Actif stable Immobilisations en valeurs brutes (sauf frais d'établissement) Charges à répartir sur plusieurs exercices</p>	

REMARQUE

Le compte de **capital souscrit non appelé** n'est pas à prendre en compte dans l'actif stable, il sera imputé directement au poste de capital.
 Le poste de **frais d'établissement** est à exclure des immobilisations dans la mesure où il ne s'agit pas d'investissements durables.



2.1.2. L'actif circulant

■ ATTENTION

Nous parlons de l'actif circulant du **bilan fonctionnel**.

Ne pas confondre avec celui du bilan comptable, car la dénomination est la même, mais le contenu différent.

Question : À quel cycle du bilan fonctionnel appartient l'actif circulant (cycle d'investissements, d'exploitation ou de financement) ?

Réponse : L'actif circulant concerne l'activité de l'entreprise, donc appartient au cycle d'exploitation/hors exploitation.

La raison d'être d'une entreprise consistant en grande partie à réaliser des bénéfices, il n'existe pour elle qu'une seule issue : faire du chiffre d'affaires, c'est-à-dire VENDRE ses produits. Tout ce qui concerne cette activité et y concourt se classe dans la rubrique **EXPLOITATION**.

En revanche, tout ce qui n'est pas directement lié à son objet social (son activité principale) s'apparente à la rubrique **HORS EXPLOITATION**.

■ RÉSUMÉ

Exploitation = ce que fait l'entreprise, c'est-à-dire son activité, ses opérations courantes.

Hors exploitation = opérations exceptionnelles.

Exemple :

Prenons certains postes d'actif et essayons de déterminer s'il s'agit d'opérations d'exploitation ou hors exploitation.

Les comptes suivants sont-ils d'exploitation ou de hors exploitation ?

1. les stocks de produits finis ;
2. les valeurs mobilières de placement (V.M.P.) ;
3. la T.V.A. déductible sur biens et services ;

Réponse : 1. Les stocks de produits finis appartiennent à l'*exploitation*, car la fabrication de ces biens représente l'activité principale de l'entreprise. Sans ces produits finis, l'entreprise n'aurait plus de raison d'exister, puisqu'elle ne pourrait plus rien proposer à ses clients.

Exemple : les tables, pour un fabricant, constituent la nature même de l'activité de l'entreprise.

2. Les V.M.P. constituent l'exemple type d'actif circulant *hors exploitation*. En effet, les V.M.P. sont des actions que l'entreprise a achetées dans le but de spéculer. Or, si l'on reprend l'exemple précédent, l'activité du fabricant n'est pas la spéculation mais la réalisation de bénéfices par la vente de tables. Cette activité spéculative s'apparente bien à des opérations exceptionnelles, donc hors exploitation.
3. La T.V.A. déductible sur biens et services est une créance d'*exploitation*, car il s'agit de T.V.A. payée lors de l'achat de biens et services (bois, vernis, peintures, publicité, entretien...). Ces achats constituent des opérations courantes pour l'entreprise, donc concernent l'exploitation.

Ayant compris la distinction entre l'exploitation ou le hors exploitation, détaillons maintenant le contenu de l'actif circulant.

2.1.2.1. L'actif circulant d'exploitation

ACTIF STABLE
ACTIF CIRCULANT
→ d'exploitation

- ▷ Les avances et acomptes versés sur commandes en cours.
- ▷ Les stocks.

Tous les stocks sont étroitement liés à l'activité de l'entreprise : matières premières, produits finis, marchandises, produits intermédiaires, produits en cours... autant d'éléments indispensables à l'entreprise.

Dans le bilan fonctionnel, les stocks sont inscrits pour leurs valeurs **BRUTES** (comme les immobilisations).

Question : Pourquoi les comptabilise-t-on en valeurs brutes ?

Réponse : Dans le bilan fonctionnel, la notion d'actif (actif circulant) se conçoit au sens strict, elle désigne ce que l'entreprise possède réellement. Au jour de l'établissement du bilan, il existe des risques de dépréciation des stocks qui viennent diminuer la valeur de l'actif. Mais le bilan fonctionnel n'intègre pas les provisions pour dépréciation des stocks car il ne s'agit que de risques, la perte est éventuelle et approximative. C'est pourquoi le bilan fonctionnel enregistre les valeurs **BRUTES**.

- ▷ Les créances clients et les comptes rattachés.

Les **créances clients** constituent l'exemple type des créances d'exploitation, car l'entreprise existe pour avoir des clients.

Tout comme les stocks, les **comptes clients et les comptes rattachés** sont à intégrer pour leurs valeurs **BRUTES**.

Dans ce poste, il faut entendre tous les comptes rattachés aux clients, c'est-à-dire les clients douteux, les effets à recevoir...

Mais il existe un problème !

Le bilan fonctionnel a pour objectif de faire apparaître l'ensemble des créances de l'entreprise. Cependant, il se peut que l'entreprise ayant eu des besoins de liquidités se soit vu contrainte d'escompter un ou plusieurs effets (cf. paragraphe 2.2.3 du chapitre 2). Dans ce cas précis, les effets à recevoir se sont transformés en disponibilités destinées à être utilisées immédiatement pour le règlement de telle ou telle dette. Une fois ces dettes réglées, aucune trace de ces liquidités ne subsiste au bilan, ni en effets à recevoir, ni en disponibilités.

actif		passif	actif		passif	actif		passif
Effet à recevoir	100		Effet à recevoir	0		Effet à recevoir	0	
Banque	0		Banque	100		Banque	0	
avant escompte			jour de l'escompte			utilisation des disponibilités		

Or, le bilan fonctionnel veut connaître l'état des créances **TOTALES** de l'entreprise, comme si elle n'avait pas escompté. En effet, le but du bilan fonctionnel est d'analyser la santé financière réelle de la société, sans qu'elle n'ait rectifié ses déséquilibres par le recours à une technique de crédit à court terme. Il convient donc de retraiter le bilan fonctionnel afin de faire apparaître le montant de ces effets escomptés non échus.

■ RETRAITEMENT

Il suffit de se placer dans le cas où l'entreprise aurait dû payer sa dette sans avoir procédé à l'escompte. Si tel avait été le cas, la société aurait puisé sur son compte en banque et, par conséquent, subi un découvert bancaire.

■ EN RÉSUMÉ

Si l'entreprise n'avait pas escompté, elle serait en possession de son (ou ses) effet(s) de commerce. Il faut donc **rajouter les effets escomptés non échus au poste d'effets à recevoir**.

Dans ce cas, elle subirait un découvert bancaire, autrement dit, elle afficherait une trésorerie négative. Il faut, en parallèle, **rajouter ces effets escomptés non échus au poste de trésorerie passive**.

- ▷ Les autres créances d'exploitation
Sont à intégrer dans cette rubrique tous les autres postes concernant l'exploitation.
Exemple : T.V.A. déductible sur biens et services, crédit de T.V.A., etc.
- ▷ Les charges constatées d'avance d'exploitation
Les charges constatées d'avance peuvent être pour partie d'exploitation ou hors exploitation. L'annexe du bilan spécifie la nature de ces charges afin d'en faciliter le classement.
En l'absence de renseignement, nous les placerons en exploitation.

2.1.2.2. L'actif circulant hors exploitation

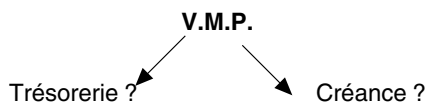
<p>ACTIF STABLE</p> <p>ACTIF CIRCULANT</p> <p>d'exploitation</p> <p>→ hors exploitation</p>

- ▷ Les valeurs mobilières de placement (les V.M.P.)
Comme il a été vu au préalable, les V.M.P. représentent l'exemple type de créances hors exploitation, dans la mesure où l'objet social de l'entreprise n'est pas la spéculation en Bourse. Pour les raisons énoncées précédemment, les V.M.P. sont inscrites au bilan pour leur valeur BRUTE.

REMARQUE

Les opinions diffèrent quant à l'emplacement des V.M.P. dans le bilan fonctionnel :

- certains auteurs considèrent qu'il s'agit de disponibilités puisqu'elles peuvent être vendues très rapidement ;
- d'autres auteurs (dont nous faisons partie) pensent que malgré cette possibilité de céder très rapidement les V.M.P., ces dernières constituent à la date du bilan une créance qui, au contraire des disponibilités, fructifie. Si le poste de V.M.P. existe, c'est parce que l'entreprise n'a pas eu besoin de liquidités. Il est donc possible de conserver ces V.M.P. pendant une période à définir.



- ▷ Le capital souscrit appelé non versé.
Le capital souscrit appelé non versé représente l'argent que devront verser les actionnaires ou associés dans un délai déterminé. Cet argent va certes permettre le développement de l'entreprise, mais il ne fait pas partie de l'exploitation dans la mesure où les augmentations de capital figurent parmi les opérations exceptionnelles.
- ▷ La T.V.A. déductible sur immobilisations.
Les immobilisations sont indispensables à l'entreprise, pourtant, la T.V.A. qui s'y rapporte est enregistrée en créance hors exploitation.

Question : Pourquoi la T.V.A. déductible sur immobilisations est-elle comptabilisée en hors exploitation ?

Réponse : La T.V.A. déductible sur immobilisations n'existe que lors de l'achat d'une immobilisation, opération qui s'apparente à une

activité exceptionnelle. En effet, les investissements ne s'effectuent que ponctuellement (du fait principalement de leur coût), et l'on ne peut donc les assimiler à des opérations courantes.

- ▷ Les charges constatées d'avance hors exploitation.
(Cf. charges constatées d'avance d'exploitation.)
- ▷ Les créances diverses.
Comme leur nom l'indique, il s'agit de créances hors exploitation.

Exemple :

- les créances sur cessions d'immobilisation,
- les créances sur cessions de V.M.P.

Exception :

Dans certaines applications, il peut être indiqué en annexe la présence de créances diverses d'exploitation, il faut suivre alors ces indications.

2.1.3. LA TRÉSORERIE ACTIVE



Cette rubrique concerne le cycle de financement.

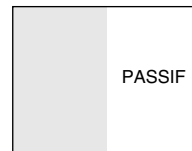
Il s'agit exclusivement de la trésorerie que possède l'entreprise, soit les disponibilités :

- banque(s),
- caisse,
- C.C.P.

Voilà pour l'actif du bilan fonctionnel.

Mais il existe certains postes de l'actif du bilan comptable tels que les frais d'établissement, le capital souscrit non appelé, les amortissements, qui n'ont pas été retenus à l'actif du bilan fonctionnel, ils seront impérativement inscrits au passif.

2.2. Le passif du bilan fonctionnel



Le passif du bilan fonctionnel se décompose également en trois parties :

- les ressources permanentes,
- les dettes circulantes,
- la trésorerie passive.

2.2.1. Les ressources permanentes

RESSOURCES PERMANENTES

Les ressources permanentes appartiennent au cycle de financement. Elles représentent des financements stables.

Les ressources permanentes se décomposent en deux sous-rubriques :

- les ressources propres,
- les dettes financières.

Étudions d'abord les ressources propres.

2.2.1.1. Les ressources propres

RESSOURCES PERMANENTES
→ Ressources propres

Elles représentent les ressources qui appartiennent réellement à l'entreprise.

On trouve dans cette catégorie :

- le capital social appelé (1),
- les primes d'émission, de fusion,
- les écarts de réévaluation,
- les réserves,
- le résultat de l'exercice (2),
- le report à nouveau,
- les provisions réglementées,
- les subventions d'investissements ;
- les provisions pour risques et charges (3),
- les amortissements et provisions pour dépréciation d'actifs (4),
- les actifs fictifs en MOINS (5).

(1) Le capital appelé

Le capital représente ce qui a été apporté par les propriétaires de l'entreprise. Il ne faut prendre en compte que la part du capital appelé, car le capital non appelé n'a pas encore été utilisé dans l'entreprise, et se trouve encore entre les mains des actionnaires ou associés.

capital appelé = capital social – capital souscrit non appelé

(2) Le résultat de l'exercice

Un bilan fonctionnel doit s'établir avant l'affectation du résultat.

(3) Les provisions pour risques et charges

Elles sont intégrées aux ressources propres de l'entreprise dans la mesure où elles peuvent s'assimiler à des réserves. En effet, pour faire face à d'éventuelles charges, l'entreprise, par le biais des provisions, met en quelque sorte de l'argent de côté.

(4) Les amortissements et provisions pour dépréciation d'actifs

Souvenons-nous que, à l'actif du bilan, tous les postes sont enregistrés pour leur valeur BRUTE. Les amortissements et provisions pour dépréciation d'actifs n'apparaissant pas à l'actif, ils sont intégrés au passif dans les ressources propres à titre de réserves (même explication que les provisions pour risques et charges).

(5) Les actifs fictifs

Les frais d'établissement n'ayant pas été imputés à l'actif du bilan fonctionnel, il faut les SOUSTRAIRE du passif, de façon à maintenir l'équilibre du bilan.

2.2.1.2. Les dettes financières

RESSOURCES PERMANENTES Ressources propres → Dettes financières

Les dettes financières du bilan fonctionnel comprennent :

- les emprunts obligataires (1),
- les emprunts auprès des établissements de crédit (2),
- les dettes financières diverses (3).

Attention Chacun de ces postes fait l'objet d'un retraitement, que nous allons détailler.

(1) Les emprunts obligataires

Les emprunts obligataires sont inscrits au bilan comptable pour leur valeur de remboursement (V.R.). Dans le bilan fonctionnel, l'emprunt obligataire figure à la rubrique « ressources permanentes ». L'emprunt obligataire constitue une ressource lorsque l'entreprise reçoit l'argent des obligataires, c'est-à-dire lors de l'émission de l'emprunt obligataire. Par conséquent, il convient de prendre l'emprunt obligataire pour sa valeur d'émission (V.E.).

D'où le retraitement :

$$\begin{array}{r}
 \text{emprunt obligataire inscrit au bilan fonctionnel} \\
 = \\
 \text{emprunt obligataire inscrit au bilan comptable} \\
 - \\
 \text{prime de remboursement des obligations}
 \end{array}$$

Vérification

Emprunt obligataire = V.R.

Prime de remboursement des obligations = V.R. - V.E.

D'où : V.R. - (V.R. - V.E.) = V.E.

Le but recherché est bien atteint puisque l'emprunt obligataire est inscrit pour sa valeur d'émission.

(2) Les emprunts auprès des établissements de crédit

Ce poste fait partie des ressources permanentes, montrant ainsi le caractère durable de ces emprunts.

Question : Mais tous les emprunts contractés auprès des établissements de crédit concernent-ils des ressources assimilables à du long terme ?

Réponse : Les emprunts bancaires représentent des ressources stables parce qu'un emprunt s'effectue sur plusieurs années. Les découverts bancaires, inversement, ne s'apparentent pas à des ressources permanentes. Un découvert se subit et doit être résorbé au plus vite : on peut le considérer comme un crédit à très court terme, d'où la nécessité de l'exclure des emprunts auprès des établissements de crédit.

REMARQUE

Les découverts bancaires sont appelés également concours bancaires ou soldes créditeurs de banque.

D'où le retraitement :

$$\begin{aligned} & \text{emprunts et dettes auprès des établissements de crédit} \\ & \text{inscrits au bilan fonctionnel} \\ & = \\ & \text{emprunts et dettes auprès des établissements de crédit} \\ & \text{inscrits au bilan comptable} \\ & - \\ & \text{concours bancaires} \end{aligned}$$

(3) Les dettes financières diverses

Il convient de retirer les intérêts courus non échus, qui sont des dettes à très court terme et qui seront classés dans la rubrique suivante.

D'où le retraitement :

$$\begin{aligned} & \text{dettes financières diverses inscrites au bilan fonctionnel} \\ & \quad = \\ & \text{dettes financières diverses inscrites au bilan comptable} \\ & \quad - \\ & \text{intérêts courus non échus} \end{aligned}$$

2.2.2. Les dettes circulantes

<p>RESSOURCES PERMANENTES → DETTES CIRCULANTES</p>
--

Les dettes circulantes appartiennent au cycle exploitation/hors exploitation.

Tout comme l'actif circulant, les dettes circulantes se scindent en exploitation et hors exploitation.

2.2.2.1. Les dettes circulantes d'exploitation

<p>RESSOURCES PERMANENTES DETTES CIRCULANTES → d'exploitation</p>

- ▷ Les avances et acomptes reçus sur commandes en cours,
- ▷ Les fournisseurs et comptes rattachés,
- ▷ Les dettes fiscales et sociales (T.V.A. à payer, dettes fiscales pour paiement des différentes taxes, dettes sociales...),
- ▷ Les autres dettes d'exploitation,
- ▷ Les produits constatés d'avance d'exploitation.

2.2.2.1. Les dettes circulantes hors exploitation

<p>RESSOURCES PERMANENTES DETTES CIRCULANTES d'exploitation → hors exploitation</p>

On y trouve :

- ▷ Les dettes sur immobilisations.
- ▷ Les dettes pour I.S. (impôt sur les sociétés) (1).
- ▷ Les intérêts courus non échus.
- ▷ Les dettes diverses.
- ▷ Les produits constatés d'avance hors exploitation.

(1) Les dettes pour I.S.

L'I.S. est calculé sur un ensemble d'opérations, qu'elles soient d'exploitation ou hors exploitation. On ne peut opérer sur le montant de l'impôt une distinction entre exploitation ou hors exploitation. Pour simplifier, il est imputé en totalité en dettes hors exploitation.

2.2.3. La trésorerie passive

RESSOURCES PERMANENTES DETTES CIRCULANTES → TRÉSORERIE PASSIVE
--

Cette rubrique se rattache au cycle de financement.

Il s'agit de prendre tous les concours bancaires + les effets escomptés non échus (cf. paragraphe 2.1.2.1 chapitre 2).

2.3. Complément du bilan fonctionnel

▷ Les écarts de conversion.

Les écarts de conversion (actif ou passif) n'ont pas une place fixe et prédéterminée dans le bilan fonctionnel. Ils dépendent des informations complémentaires fournies avec le bilan comptable.

Exemple : Les écarts de conversion actif du bilan s'élèvent à 7 000 €. Elles concernent les créances clients pour 5 000 € et les emprunts auprès des établissements de crédit pour 2 000 €.

Les écarts de conversion actifs concernant les clients sont à rajouter dans le poste clients et comptes rattachés.

Les écarts de conversion actifs concernant les emprunts auprès des établissements de crédit sont à soustraire aux dettes financières (emprunts).

■ EN RÉSUMÉ

Les écarts de conversion actifs concernant un poste d'actif sont à RAJOUTER au poste concerné.

Les écarts de conversion actifs concernant un poste de passif sont à SOUS-TRAIRE du poste concerné.

Les écarts de conversion passifs concernant un poste de passif sont à RAJOUTER au poste concerné.

Les écarts de conversion passifs concernant un poste d'actif sont à SOUS-TRAIRE du poste concerné.

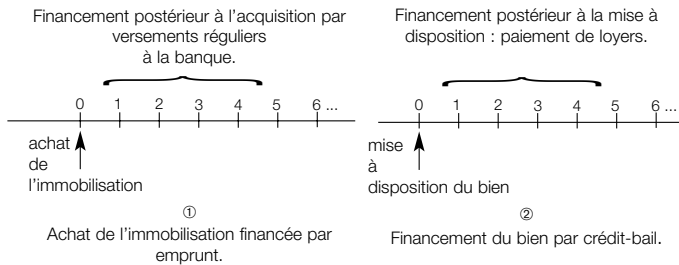
▷ Le crédit-bail.

DÉFINITION

Le crédit-bail consiste en la location d'un bien à une entreprise tierce avec la particularité de pouvoir lever une option d'achat au terme du contrat.

Les biens financés par crédit-bail sont souvent comparés à des immobilisations financées par emprunt.

Expliquons cette similitude par un schéma :



Nous constatons dans les deux cas que l'entreprise dispose du bien à la même date, soit à la date 0.

Dès cette mise à disposition, l'entreprise effectue des versements à intervalles de temps réguliers.

La seule différence réside dans le fait que, dans le premier cas, l'entreprise est propriétaire tout de suite du bien alors que, dans le cas du crédit-bail, elle ne le devient qu'après les multiples versements (si elle lève l'option d'achat).

Mais, dans les deux cas, pour des versements quasi identiques, l'entreprise utilise le bien de la même façon.

Du fait de ces similitudes, le bilan fonctionnel veut intégrer les biens financés par crédit-bail comme si elle en était propriétaire.

■ RETRAITEMENTS

1. Intégrer dans les immobilisations la valeur d'origine du bien utilisé (impact sur l'actif stable),
2. Ajouter dans les amortissements la part relative à l'usure du bien (impact sur les ressources propres),

3. Inclure dans les dettes financières la différence : valeur d'origine du bien utilisé moins total des amortissements de l'immobilisation.

Exemple : Une entreprise utilise, depuis le début de l'année N, une machine de 500 000 € H.T. financée par crédit-bail. Les loyers s'élèvent à 65 000 € avec une option d'achat au terme des cinq ans de 200 000 €.

Le bien est amortissable en linéaire sur cinq ans.

Extrait du bilan fonctionnel au 31/12/N

Actif stable		Ressources permanentes	
Immobilisation	500 000	▷ Ressources propres	
		Amortissements (1)	60 000
		▷ Dettes Financières	
		Emprunts (2)	440 000
	<u>valeur de reprise</u>		
(1)	$\frac{500\,000 - 200\,000}{5} = 60\,000$	(2)	$500\,000 - 60\,000 = 440\,000$
			<u>remboursement</u>

On pose l'hypothèse que le remboursement de l'emprunt se fait au même rythme que l'amortissement du bien.

Extrait du bilan fonctionnel au 31/12/N + 1

Actif stable		Ressources permanentes	
Immobilisation	500 000	▷ Ressources propres	
		Amortissements (1)	120 000
		▷ Dettes Financières	
		Emprunts (2)	380 000
(1)	$60\,000 \times 2$ (ans d'utilisation) = 120 000 amortissement linéaire	(2)	$440\,000 - 60\,000 = 380\,000$ reste à rembourser au 31/12/N + 1

Extrait du bilan fonctionnel au 31/12/N + 2

Actif stable		Ressources permanentes	
Immobilisation	500 000	▷ Ressources propres	
		Amortissements (1)	180 000
		▷ Dettes Financières	
		Emprunts (2)	320 000
(1)	$60\,000 \times 3 = 180\,000$	(2)	$380\,000 - 60\,000 = 320\,000$

2.4. Visualisation du bilan fonctionnel

Bilan fonctionnel

Actif	Passif
<p>ACTIF STABLE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Immobilisations. (sauf frais d'établissement) • Charges à répartir sur plusieurs exercices 	<p>RESSOURCES PERMANENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Ressources propres <ul style="list-style-type: none"> • Capital social ⊖ capital souscrit non appelé • Prime d'émission, de fusion • Écart de réévaluation • Réserves • Report à nouveau • Résultat de l'exercice • Subventions d'investissement • Provisions réglementées • Provisions pour risques et charges • Amortissements et provisions dépréc. d'actifs ⊖ Actifs fictifs (frais d'établissement) ▷ Dettes financières <ul style="list-style-type: none"> • Emprunts obligataires ⊖ prime de remboursement des obligations. • Emprunts auprès des établissements de crédit sauf concours bancaires. • Emprunts et dettes financières divers sauf intérêts courus non échus
<p>ACTIF CIRCULANT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Exploitation <ul style="list-style-type: none"> • Avances et acomptes versés sur commandes • Stocks • Clients et comptes rattachés + E E N E (1) • Autres créances d'exploitation (T.V.A. sur biens et services) • Charges constatées d'avance exploitation ▷ Hors exploitation <ul style="list-style-type: none"> • V.M.P. • Capital souscrit appelé non versé • Autres créances hors exploitation (T.V.A. déductible sur immobilisations...) • Charges constatées d'avance hors exploitation • Créances diverses 	<p>DETTES CIRCULANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▷ Exploitation <ul style="list-style-type: none"> • Avances et acomptes reçus sur commandes • Fournisseurs et comptes rattachés • Dettes fiscales et sociales • Autres dettes d'exploitation • Produits constatés d'avance d'exploitation ▷ Hors exploitation <ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs d'immobilisations • Dettes pour I.S. • Intérêts courus non échus • Dettes diverses • Produits constatés d'avance hors exploitation • Autres dettes hors exploitation
<p>TRÉSORERIE ACTIVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banque • Caisse • CCP <p>(1) Effets escomptés non échus</p>	<p>TRÉSORERIE PASSIVE</p> <p>Concours bancaires + E E N E (1)</p> <p>Les écarts de conversion sont imputés directement sur les comptes concernés</p>

EN VALEURS BRUTES

2.5. Application

Bilan comptable au 31/12/N
en euros

(Ne pas reporter le montant des centimes)		Exercice N, clos le 31/12/N			
		Brut - 1 -	Amortissements, provision - 2 -	Net - 3 -	
Capital souscrit non appelé (0)		250 000		250 000	
ACTIF IMMOBILISÉ	Immobilisations incorporelles	Frais d'établissement	15 000	9 000	6 000
		Frais de recherche et développement			
		Concessions, brevets et droits similaires	205 000		205 000
		Fonds commercial	380 000		380 000
		Autres immobilisations incorporelles			
		Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles			
	Immobilisations corporelles	Terrains	300 000		300 000
		Constructions	1 100 000	450 000	650 000
		Installations techniques, matériel et outillage industriels	850 000	310 000	540 000
		Autres immobilisations corporelles	270 000	103 000	167 000
		Immobilisations en cours			
		Avances et acomptes			
	Immobilisations financières	Participations	80 000	12 000	68 000
		Créances rattachées à des participations			
		Autres titres immobilisés	20 000		20 000
		Prêts	150 000		150 000
		Autres immobilisations financières			
	Total (I)		3 370 000	884 000	2 486 000
	ACTIF CIRCULANT	Stocks	Matières premières, approvisionnements	526 000	15 000
		En-cours de production de biens	60 000		60 000
		En-cours de production de services			
		Produits intermédiaires et finis	981 000		981 000
		Marchandises	58 000		58 000
		Avances et acomptes versés sur commandes	20 000		20 000
Créances		Clients et comptes rattachés	848 000	120 000	728 000
		Autres créances	50 000		50 000
		Capital souscrit et appelé, non versé	45 000		45 000
Divers		Valeurs mobilières de placement (dont actions propres :)	70 000	6 000	64 000
	Disponibilités	35 000		35 000	
Total (II)		2 718 000	141 000	2 577 000	
COMPTE DE RÉGULARISATION		Charges constatées d'avance	25 000		25 000
		Total (III)	2 718 000	141 000	2 577 000
		Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	40 000		40 000
		Primes de remboursement des obligations (IV)	10 000		10 000
	Écarts de conversion actif (1) (V)	6 000		6 000	
Total général (0 à V)		6 394 000	1 025 000	5 369 000	

(Ne pas reporter le montant des centimes)		Exercice N, clos le 31/12/N - 1 -
CAPITAUX PROPRES	Capital social ou individuel	1 000 000
	Primes d'émission, de fusion, d'apport...	360 000
	Écarts de réévaluation	
	Réserve légale	80 000
	Réserves statutaires ou contractuelles	190 000
	Réserves réglementées	
	Autres réserves	100 000
	Report à nouveau	- 80 000
	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	170 000
	Subventions d'investissement	50 000
	Provisions réglementées	15 000
	Total (I)	1 885 000
	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	Provisions pour risques
Provisions pour charges		
Total (II)		5 000
DETTES	Emprunts obligataires convertibles	500 000
	Autres emprunts obligataires	
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2)	450 000
	Emprunts et dettes financières divers (3)	35 000
	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	7 000
	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 128 000
	Dettes fiscales et sociales	720 000
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	203 000
	Autres dettes	417 000
COMPTES DE RÉGUL.	Produits constatés d'avance (5)	10 000
	Total (III)	3 470 000
	Écarts de conversion passif (4)* Total (IV)	Total (IV) 9 000
	Total général (I à IV)	5 369 000

- (1) Les écarts de conversion actif concernent les clients pour 4 000 et les fournisseurs pour 2 000.
- (2) Dont concours bancaires 125 000.
- (3) Dont intérêts courus non échus : 10 000.
- (4) Les écarts de conversion passif concernent les clients exclusivement.
- (5) D'exploitation.

Informations annexes concernant le bilan pour la réalisation du bilan fonctionnel

- 1°) Les charges constatées d'avance sont pour la moitié hors exploitation.
- 2°) Les autres créances se détaillent comme suit :
 - 30 000 d'exploitation
 - 20 000 hors exploitation
- 3°) Les dettes fiscales et sociales se détaillent de la façon suivante :
 - dettes sociales : 660 000
 - dettes fiscales : ▷ T.V.A. à payer : 48 000
▷ dettes pour I.S. : 12 000
- 4°) Les autres dettes concernent le hors exploitation.
- 5°) Les effets escomptés non échus s'élèvent à 45 000 €.

Bilan fonctionnel 31/12/N (en euros)

ACTIF STABLE	3 395 000	RESSOURCES PERMANENTES	3 490 000
<ul style="list-style-type: none"> • Immobilisations <ul style="list-style-type: none"> – concessions, brevets 205 000 – fonds commercial 380 000 – terrains 300 000 – construction 1 100 000 – installations techniques 850 000 – autres immo. corporelles 270 000 – participations 80 000 – autres titres immobilisés 20 000 – prêts 150 000 • Charges à répartir s/plusieurs exercices 40 000 		<ul style="list-style-type: none"> • Ressources propres <ul style="list-style-type: none"> – capital (3) 750 000 – prime d'émission 360 000 – réserve légale 80 000 – réserves statutaires 190 000 – autres réserves 100 000 – report à nouveau – 80 000 – résultat de l'exercice 170 000 – subventions d'investissement 50 000 – provisions réglementées 15 000 – provisions pour R & Charges 5 000 – amortissements et provisions (4) . 1 025 000 – <actif fictif> (5) – 15 000 <li style="text-align: right;">Total ressources propres 2 650 000 • Dettes financières <ul style="list-style-type: none"> – emprunt obligataire (6) 490 000 – emprunt auprès établ. crédit (7) . 325 000 – emprunt divers (8) 25 000 <li style="text-align: right;">Total dettes financières 840 000 	
ACTIF CIRCULANT	2 723 000	DETTES CIRCULANTES	2 493 000
<ul style="list-style-type: none"> • d'exploitation <ul style="list-style-type: none"> – stock matières premières 526 000 – stock en-cours 60 000 – stock produits finis 981 000 – stock marchandises 58 000 – avances versées s/commandes . 20 000 – clients et comptes rattachés (1) . 888 000 – autres créances (2) 30 000 – charges constatées d'avance (2) 12 500 <li style="text-align: right;">Total actif circulant d'exploitation 2 575 500 • hors exploitation <ul style="list-style-type: none"> – autres créances (2) 20 000 – charges constatées d'avance (2) 12 500 – capital souscrit appelé versé 45 000 – VMP 70 000 <li style="text-align: right;">Total actif circulant hors exploitation 147 500 		<ul style="list-style-type: none"> • d'exploitation <ul style="list-style-type: none"> – avances reçues s/commandes .. 7 000 – fournisseurs et cptes ratt. (9) 1 126 000 – dettes fiscales et sociales (10) ... 708 000 – produit constaté d'avance (11) .. 10 000 <li style="text-align: right;">Total dettes circulantes exploitation 1 851 000 • hors exploitation <ul style="list-style-type: none"> – dettes sur immobilisation 203 000 – autres dettes 417 000 – intérêts courus non échus (12) ... 10 000 – dettes fiscales (13) 12 000 <li style="text-align: right;">Total dettes circulantes hors exploitation 642 000 	
TRÉSORERIE ACTIVE	35 000	TRÉSORERIE PASSIVE	170 000
– disponibilités 35 000		– concours bancaires (14) 170 000	
Total général	6 153 000	Total général	6 153 000

Explications sur le bilan fonctionnel

- (1) Clients et comptes rattachés :
- | | | |
|-------------------------------|---|---------|
| Créances clients | = | 848 000 |
| + effets escomptés non échus | + | 45 000 |
| + écarts de conversion actif | + | 4 000 |
| ⊖ écarts de conversion passif | ⊖ | 9 000 |
- (2) Cf. informations hors bilan.
- (3) Capital : 1 000 000 – 250 000
- Capital souscrit non appelé
- (4) Amortissements et provisions : cf. total de la 2^e colonne de l'actif du bilan comptable.
- (5) Actif fictif : frais d'établissement
- (6) Emprunt obligataire : 500 000 – 10 000
- prime de remboursement des obligations
- (7) Emprunts auprès des établissements de crédit : 450 000 – 125 000
- concours bancaires
- (8) Emprunts divers : 35 000 – 10 000
- intérêts courus non échus
- (9) Fournisseurs et comptes rattachés : 1 128 000 – 2 000
- écart de conversion actif
- (10) Dettes fiscales et sociales : dettes sociales + T.V.A. à payer
- | | | |
|---------|---|--------|
| 660 000 | + | 48 000 |
|---------|---|--------|
- (11) Produit constaté d'avance : cf. (6) du bilan comptable.
- (12) Intérêts courus non échus : hors exploitation.
- (13) Dettes fiscales : dettes pour I.S. : 12 000
- (14) Concours bancaires : 125 000 + 45 000
- | | | |
|--------------------|---|----------------------------|
| concours bancaires | + | effets escomptés non échus |
|--------------------|---|----------------------------|

3 Comprendre le bilan fonctionnel

L'actif et le passif du bilan fonctionnel, comme nous venons de le voir, se répartissent en trois rubriques principales qui, dans l'analyse, se combinent deux par deux pour donner naissance à trois grandeurs fondamentales en gestion financière :

- le fonds de roulement,
- le besoin en fonds de roulement,
- la trésorerie.

BILAN FONCTIONNEL

Actif stable	Ressources permanentes

3.1. Le fonds de roulement (F.R.)

■ DÉFINITION

Fonds de roulement = ressources permanentes – actif stable

REMARQUE

Le fonds de roulement calculé sur la base d'un bilan fonctionnel s'appelle : **Fonds de roulement net global (F.R.N.G.)**.

■ INTERPRÉTATION

Le fonds de roulement permet de répondre à la question :

Les ressources permanentes suffisent-elles à financer l'actif stable ?

■ CONSEIL

Pour une interprétation plus facile des chiffres, il est conseillé de simplifier les termes de gestion jugés barbares, pour les réduire à des notions très claires.

Exemple : Comment comprendre facilement la question précédente ?
Redéfinissons pour cela ces termes barbares.

Ressources permanentes

Il s'agit en simplifiant :

- de ce qui appartient réellement à l'entreprise (les capitaux apportés par les actionnaires ou associés, les réserves...),
- des emprunts contractés par l'entreprise.

Actif stable

Il s'agit principalement des immobilisations.

La question devient :

Les immobilisations de l'entreprise sont-elles financées par des ressources stables et sûres (telles que les capitaux et/ou les emprunts de la société) ?

Si OUI : F.R. > 0 (Ressources permanentes > Actif stable)

Si NON : F.R. < 0 (Ressources permanentes < Actif stable)

REMARQUE

Lorsque le fonds de roulement est négatif, on parle d'**insuffisance en fonds de roulement** : I.F.R.

3.1.1. Cas où le fonds de roulement est positif

Un fonds de roulement positif signifie que l'entreprise dégage un surplus de ressources permanentes par rapport à l'actif stable, qui pourra être utilisé pour financer d'autres besoins de l'entreprise.

BILAN FONCTIONNEL

Actif stable	Ressources permanentes

Question : Dans une entreprise industrielle, comment doit être, en situation normale, le fonds de roulement ?

Réponse : POSITIF. Pourquoi ?

Une entreprise industrielle dispose, d'une manière générale, d'immobilisations importantes parce qu'elle possède de nombreuses machines (installations techniques, matériels et outillages industriels). En effet, par définition, une entreprise industrielle fabrique des produits finis. Elle a donc besoin de matériels lourds pour transformer les matières premières, pour effectuer des assemblages... Les immobilisations constituent un élément fondamental de la production : c'est la raison pour laquelle il faut financer ces biens de façon durable et sûre (les ressources permanentes répondent à ce critère). Le but est, à l'évidence, d'éviter les incertitudes de financement des biens essentiels à la vie de l'entreprise.

■ PRINCIPE

On finance par des **ressources stables** des **emplois (besoins) stables**.

3.1.2. Cas où le fonds de roulement est négatif (I.F.R.)

On parle d'insuffisance en fonds de roulement, car il manque des fonds (des ressources) pour financer les immobilisations.

BILAN FONCTIONNEL	
Actif stable	Ressources permanentes
	↑ I.F.R. ↓

Question : Pour une entreprise industrielle, une insuffisance en fonds de roulement est-elle catastrophique ?

Réponse : NON, mais...

Prenons le cas d'une entreprise industrielle qui a entrepris une phase d'investissements massifs. L'augmentation des immobilisations est par conséquent très forte, et il se peut que l'augmentation parallèle des ressources permanentes ne se fasse pas (du fait de l'importance des investissements). Cette situation se traduira pendant une année par une insuffisance en fonds de roulement.

Cependant, cette insuffisance en fonds de roulement se régularisera d'elle-même. Pour quelle raison ?

augmentation des immobilisations



augmentation des machines



augmentation de la production



augmentation des ventes

(hypothèse où l'investissement est stimulé par un désir de croissance de l'entreprise)



augmentation du chiffre d'affaires



augmentation des bénéfices

Or, les bénéfices (résultat net de l'exercice) représentent un poste des ressources propres, soit des ressources permanentes



augmentation des ressources permanentes (en N + 1)



résorption de l'insuffisance en fonds de roulement.

■ **MAIS...**

Une insuffisance en fonds de roulement peut se régulariser d'elle-même l'année suivante par le biais d'une augmentation de bénéfices.

Si, en revanche, une entreprise se trouve confrontée à une insuffisance en fonds de roulement structurelle, c'est-à-dire à une insuffisance en fonds de roulement s'étalant sur plusieurs années, la situation se révèle plus délicate et plus risquée. En effet, le financement des immobilisations est aléatoire et par conséquent plus dangereux.

3.2. Le besoin en fonds de roulement (B.F.R.)

Actif circulant	Dettes circulantes

■ **DÉFINITION**

Besoin en fonds de roulement = actif circulant – dettes circulantes.

Tout comme le bilan fonctionnel, le besoin en fonds de roulement fait la distinction entre l'exploitation et le hors exploitation : le besoin en fonds de roulement d'exploitation (B.F.R.E.) et le besoin en fonds de roulement hors exploitation (B.F.R.H.E.)

$$\text{B.F.R.} = \text{B.F.R.E.} + \text{B.F.R.H.E.}$$

Le B.F.R. est la notion la plus délicate à interpréter. L'étude se fera donc de façon très progressive.

3.2.1. Le besoins en fonds de roulement d'exploitation (B.F.R.E.)

■ **DÉFINITION**

$$\text{B.F.R.E.} = \text{actif circulant d'exploitation} - \text{dettes circulantes d'exploitation}$$

Question : Quels sont les **principaux** postes de l'actif circulant d'exploitation ?

Réponse : – les stocks,
– les clients.

Question : Et ceux des dettes circulantes d'exploitation ?

Réponse : – les dettes fournisseurs.

3.2.1.1. Cas où le B.F.R. est positif

Voyons de plus près chacun de ces postes principaux.

▷ Les stocks

Question : Les stocks constituent-ils un besoin (c'est-à-dire une nécessité d'argent) ou une ressource ?

Réponse : Les stocks représentent un **besoin** (d'argent). Pourquoi ? Prenons, par exemple, les stocks de tables chez notre fabricant. Ces tables, avant de les stocker, il a fallu les fabriquer, donc acheter le bois, payer les salariés, les loyers, l'électricité... Toutes ces charges s'apparentent à des besoins. Tant que ces stocks ne sont pas vendus, ils représentent un **besoin** pour l'entreprise.

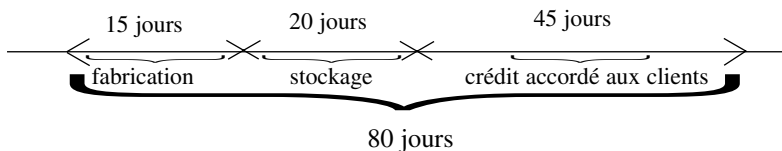
▷ Les créances clients

Question : Ces créances s'assimilent-elles à des besoins ou à des ressources ?

Réponse : Il s'agit, là aussi, de **besoins**. Essayons de comprendre pourquoi.

Les créances témoignent de l'existence de ventes antérieures. Vente fait obligatoirement penser à Ressources, parce qu'elles génèrent une rentrée d'argent. Cependant, dans le cas présent, la créance signifie que l'entreprise a octroyé un délai de paiement au client. Par conséquent, cette créance sera ressentie comme un besoin tant que l'entreprise ne sera pas payée par son client (il a fallu fabriquer, stocker et attendre le paiement).

Exemple :



Entre le moment où l'entreprise a lancé la fabrication du produit et celui où elle reçoit le paiement du client, il s'écoule, dans notre exemple, 80 jours, ce qui signifie des besoins considérables pour la société.

▷ les dettes fournisseurs

Question : S'agit-il de besoins ou de ressources ?

Réponse : Les dettes fournisseurs sous-entendent achats, donc dépenses. La dépense proprement dite s'apparente à un besoin de trésorerie. Cependant, le poste de dettes fournisseurs prouve que ces derniers ont accordé à notre entreprise un crédit (soit des délais de paiement). Le fabricant de meubles dispose donc du bois (la matière première) sans l'avoir payé. Pendant ce laps de temps, il s'agit d'une ressource, puisque l'entreprise détient des disponibilités qui normalement auraient dû être utilisées à payer le fournisseur.

■ **RÉSUMÉ**

$$\underbrace{\text{actif circulant d'exploitation}}_{\text{Besoins}} - \underbrace{\text{dettes circulantes d'exploitation}}_{\text{Ressources}}$$

■ **GÉNÉRALISATION**

Les postes de l'actif circulant constituent des **besoins**.
Les postes de dettes circulantes représentent des **ressources**.

■ **CONCLUSION**

$$\begin{aligned} & \text{Quand B.F.R.E.} > 0 \\ & \Downarrow \\ & (\text{Actif circulant d'exploitation} - \text{dettes circulantes d'exploitation}) > 0 \\ & \Downarrow \\ & \text{Besoins} - \text{ressources} > 0 \\ & \Downarrow \\ & \text{Besoins} > \text{ressources} \end{aligned}$$

On parle alors de **BESOINS** en fonds de roulement (**B.F.R.**) puisqu'il y a un surplus de besoins par rapport aux ressources.

Question : Une entreprise industrielle présente-t-elle, en général, un B.F.R.E. ou une R.F.R.E. ?

Réponse : Normalement, une entreprise industrielle génère des B.F.R.E. et cela pour plusieurs raisons :

1. **Les stocks sont importants** (matières premières, produits en cours, produits intermédiaires, produits finis...). Les stocks de produits finis sont, la plupart du temps, prépondérants par rapport aux autres catégories de stocks, parce qu'ils sont comptabilisés pour leur coût de produc-

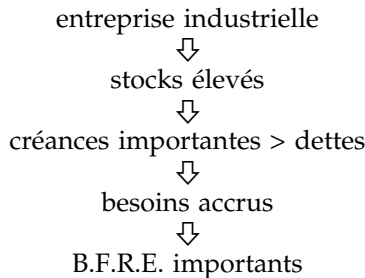
tion (soit l'ensemble des charges de fabrication). De plus, pour faire face à la demande, l'entreprise est souvent obligée de détenir un stock minimal.

2. **Les créances clients sont conséquentes**, car elles portent sur des sommes élevées (le prix de vente, c'est-à-dire le coût de production + les charges de distribution + la marge que s'accorde l'entreprise).

La lourdeur des stocks et l'importance des créances clients sont synonymes de besoins élevés pour l'entreprise (car il s'agit de postes d'actif).

3. **Les créances clients sont supérieures aux dettes fournisseurs**, car elles portent sur des prix de vente de biens alors que les dettes reposent sur des prix d'achat de matières premières ou prestations.

■ EN RÉSUMÉ



3.2.1.2. Cas où le B.F.R.E. est négatif

Quand $B.F.R.E. < 0$



Besoins < Ressources

On parle alors de **RESSOURCES** en fonds de roulement (**R.F.R.**) car les ressources excèdent les besoins.

Question : Une entreprise de distribution (un hypermarché, par exemple) génère-t-elle en général des B.F.R.E. ou des R.F.R.E. ?

Réponse : Des R.F.R.E. Pourquoi ?

1. **Les créances clients sont nulles**, car quand les clients passent aux caisses, ils paient comptant, ce qui signifie qu'aucune créance client ne sera inscrite au bilan.
2. **Les dettes fournisseurs sont « énormes »** :
Les fournisseurs cherchent à tout prix à travailler avec les grandes entreprises de distribution, principalement pour deux raisons :

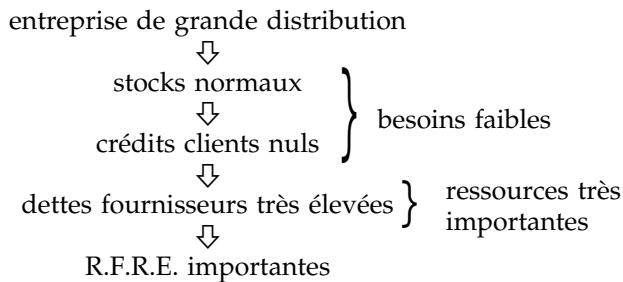
- les quantités commandées sont systématiquement très importantes, du fait du débit des grandes surfaces (ce qui assure un chiffre d'affaires très convenable pour le fournisseur),
- la solvabilité de ce type d'entreprise n'est plus à prouver, d'où la garantie pour le fournisseur d'être payé.

Les hypermarchés, par exemple, profitent de cette situation pour imposer à leurs fournisseurs des délais de paiement très supérieurs à la moyenne. Les fournisseurs désireux de les approvisionner acceptent souvent ces conditions drastiques sans être en mesure de négocier.

3. Les stocks sont **peu élevés**, du fait de la rotation très rapide de ceux-ci (c'est-à-dire que la grande surface ne conserve ses marchandises que peu de temps dans les entrepôts, du fait du débit important). Par conséquent, à la date de l'établissement du bilan, les stocks se révèlent très variés mais pas si élevés en valeur (en proportion des sommes brassées par l'entreprise).

Les besoins d'exploitation de l'entreprise sont faibles principalement du fait de l'inexistence du poste de créances clients. En revanche, **les ressources liées aux dettes fournisseurs sont très élevées**.

■ EN RÉSUMÉ



3.2.2. Les besoins en fonds de roulement hors exploitation (B.F.R.H.E)

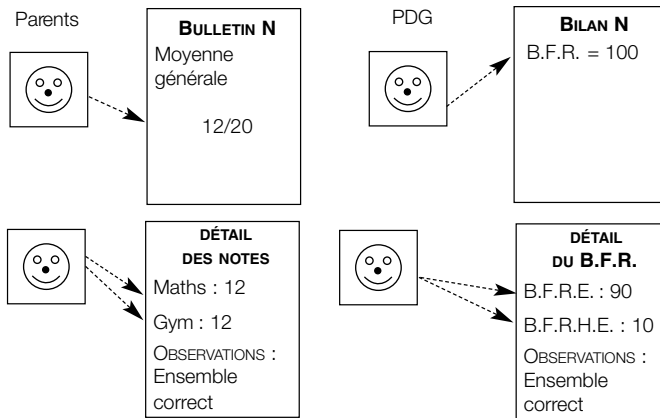
Le raisonnement est similaire à celui du B.F.R.E.

Les créances (considérées comme exceptionnelles) constituent des besoins et les dettes hors exploitation, des ressources.

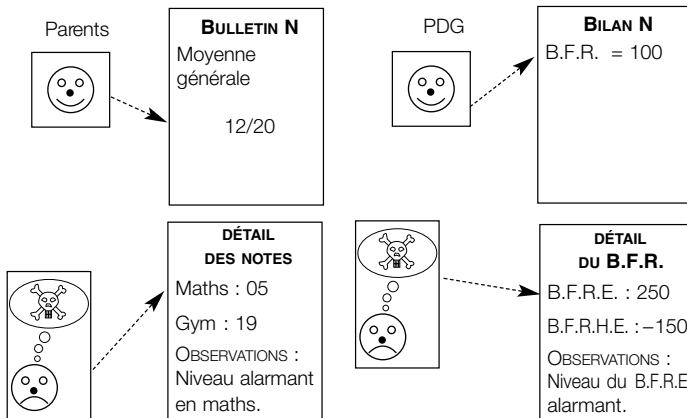
Question : Quel est l'intérêt de distinguer le B.F.R.E. et le B.F.R.H.E. ?

Réponse : Grâce à la distinction faite dans le bilan fonctionnel entre l'exploitation et le hors exploitation, l'entreprise peut savoir si l'équilibre financier provient de son activité propre, ou plutôt de ses opérations exceptionnelles.

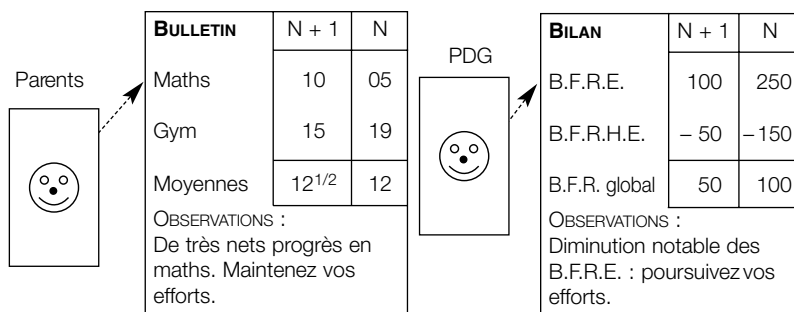
Un bilan fonctionnel apparemment équilibré révèle en général une bonne gestion de tous les domaines de l'entreprise.



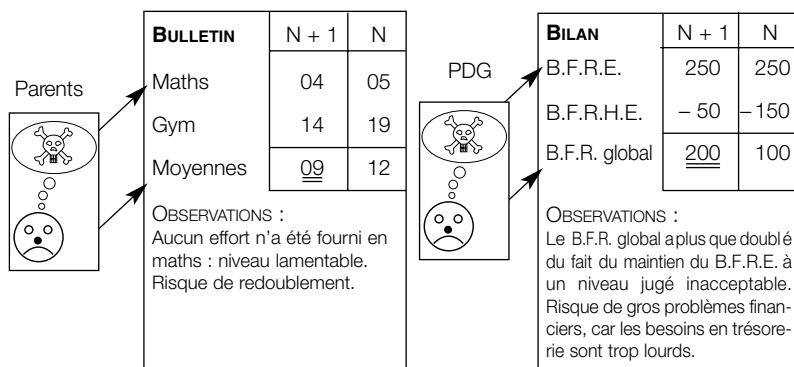
Cependant, certaines entreprises seront surprises de constater que la situation apparemment saine de leur bilan peut cacher un sérieux malaise quant à leur activité principale (lorsque le B.F.R.E. atteint des sommes alarmantes).



L'entreprise procédant à cette analyse intrinsèque va pouvoir prendre conscience de ses difficultés internes et s'efforcer de réagir rapidement pour rétablir la situation. Cet audit (analyse) des faiblesses internes permet de renforcer le dynamisme de l'entreprise et de canaliser efficacement ses efforts. D'après notre exemple, la société va tout mettre en œuvre afin de diminuer les B.F.R.E.



La méconnaissance de ses points faibles pourrait favoriser l'apparition de sérieux problèmes pour l'entreprise. En effet, par définition, les opérations hors exploitation sont exceptionnelles. Ce qui permet d'imaginer que les ressources en fonds de roulement hors exploitation ne constituent pas des ressources éternelles, d'où le risque de connaître des ressources en fonds de roulement hors exploitation plus faibles l'année suivante, voire des besoins en fonds de roulement hors exploitation. Si aucune mesure de redressement n'a été prise en faveur du B.F.R.E., le bilan accusera probablement un sérieux déséquilibre financier du fait de l'augmentation brutale des besoins de l'entreprise.



3.3. La trésorerie

■ DÉFINITION

$$T = \text{TRÉSORERIE ACTIVE} - \text{TRÉSORERIE PASSIVE}$$

Ce solde permet de savoir si l'entreprise possède une trésorerie saine, c'est-à-dire ni trop positive ni trop négative.

On entend très souvent dire que telle entreprise connaît de gros problèmes de trésorerie ou que telle autre a déposé son bilan à la suite d'une mauvaise gestion de trésorerie.

■ MORALITÉ

L'entreprise doit se montrer très vigilante quant à sa situation financière et s'efforcer de gérer sa trésorerie le mieux possible.

Mais que signifie « gérer sa trésorerie » ?

Sous cette apparente simplicité, cette expression recouvre souvent une réalité très complexe à laquelle il est difficile d'apporter des remèdes efficaces à court terme.

En effet, il ne faut pas chercher à masquer la réalité en réinjectant régulièrement des fonds pour donner l'apparence d'un équilibre financier. Il faut trouver l'origine des maux de l'entreprise.

La situation peut se comparer à celle d'un adulte aux prises avec une acné rebelle : les soins superficiels tels que lotions ou pommades vont certes améliorer ponctuellement la situation mais n'empêcheront pas les nouvelles poussées. Là encore, il faut chercher l'origine du mal : est-il dû à une mauvaise alimentation, à un état de stress permanent, à un dérèglement hormonal... ? La cause exacte des troubles décelée, il sera alors possible de mettre en œuvre un traitement de fond et de venir à bout des phénomènes cutanés.

Pour l'entreprise, il importe de localiser les causes des problèmes de trésorerie. La trésorerie est la résultante de maintes stratégies car son état est étroitement lié à celui du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement.

$$T = \text{F.R.} - \text{B.F.R.}$$

Essayons de comprendre cette équation par un exemple.

$$\text{F.R.} = 200$$

$$\text{B.F.R.} = 300$$

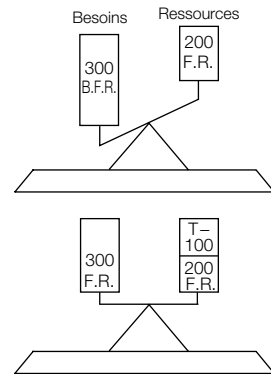
Le F.R. représente un excédent de ressource par rapport aux immobilisations.

Le B.F.R. de 300 constitue des besoins de liquidités.

L'entreprise va donc utiliser son F.R. de 200 pour financer une partie des B.F.R., mais on constate que tout le B.F.R. n'est pas couvert. Comment faire, à votre avis ?

Tout simplement, l'entreprise fera appel aux découverts bancaires pour la différence, soit 100.

Nous comprenons dès lors pourquoi la trésorerie est considérée comme une résultante du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement.



$$T = 200 - 300 = -100$$

$$T = F.R. - B.F.R.$$

L'analyse du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie permet d'obtenir une première impression quant à la santé de l'entreprise. Pour affiner cette étude, il convient de l'effectuer sur plusieurs exercices afin qu'apparaisse l'évolution de l'entreprise.

Gérer sa trésorerie signifie donc gérer son fonds de roulement et son besoin en fonds de roulement.

3.4. L'analyse des différents équilibres financiers du bilan fonctionnel

Une technique très simple permet de visualiser, en un coup d'œil, l'équilibre financier de la société : elle consiste à schématiser sur une balance les trois notions fondamentales de fonds de roulement, de besoin en fonds de roulement et de trésorerie.

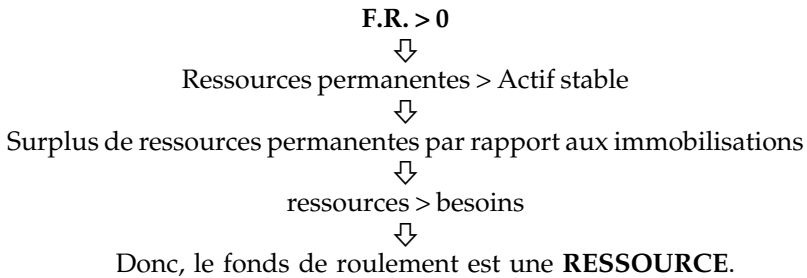
Premier type d'équilibre

F.R. = 400
 B.F.R. = 350
 T. = 50

Analysons la situation.

Question : F.R. = 400. Est-ce un besoin ou une ressource ?

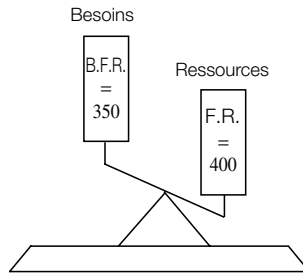
Réponse :



Question : B.F.R. = 350. Est-ce un besoin ou une ressource ?

Réponse : B.F.R. > 0, donc il s'agit d'un BESOIN. (Cf. paragraphe 3.2.1 du chapitre 2.)

Étudions l'équilibre dans la balance.



Attention : La trésorerie est la résultante du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement :

$$T. = F.R. - B.F.R.$$

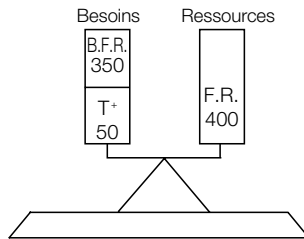
La trésorerie est positive quand le fonds de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement (F.R. > B.F.R.).

Elle est négative quand le fonds de roulement est inférieur au besoin en fonds de roulement (F.R. < B.F.R.).

Dans notre exemple, l'entreprise dispose de 400 en ressources. Comment va-t-elle utiliser cet argent ?

1. Elle va financer ses besoins d'argent, c'est-à-dire les besoins en fonds de roulement de 350.

- Sur les 400, seuls 350 ont été dépensés ; il reste donc 50 de trésorerie positive.



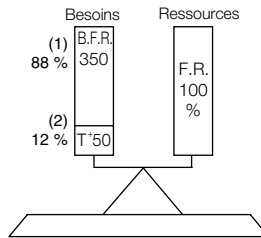
REMARQUE

La trésorerie n'est pas analysée comme un besoin, son positionnement dans la balance en besoins ne répond qu'au seul objectif de maintenir l'équilibre entre les besoins et les ressources.

L'équilibre financier apparaît plus clairement lorsqu'il est inscrit en pourcentages :

$$(1) \frac{350}{400} = 88 \%$$

$$(2) \frac{50}{400} = 12 \%$$



Cette présentation sous forme de balance permet de visualiser en un coup d'œil l'équilibre financier de l'entreprise.

Pour l'étudier, l'analyse peut se décomposer en trois étapes :

- le constat,
- l'analyse,
- les solutions.

1. Le constat

L'entreprise dégage un F.R., ce qui signifie que ses ressources permanentes financent la totalité des immobilisations et dégagent un excédent de ressources dont 88 % servent à financer les besoins issus du cycle d'exploitation, soit le B.F.R. Les 12 % restants constituent de la trésorerie positive.

2. L'analyse

Attention : Il faut se garder, à ce stade, d'émettre un jugement sur cette situation, et ce pour plusieurs raisons :

- on ne connaît encore rien de l'activité de l'entreprise et de ses documents de synthèse (bilans et comptes de résultat),
- on ne possède aucune information sur les années antérieures.

Ce préalable étant posé, l'analyse sera effectuée avec toutes les réserves possible.

Dans le cas présent, il s'agit d'un équilibre très sain dans la mesure où l'entreprise dispose de suffisamment de ressources pour financer tous ses besoins et dégager un petit excédent de trésorerie. Tout comme une personne, l'entreprise préfère maintenir son compte en banque à un niveau positif, lui laissant ainsi une certaine marge de manœuvre pour payer des dépenses imprévues.

3. Les solutions

Cet équilibre doit être structurel pour pouvoir être considéré comme sain. Autrement dit, il doit se maintenir sur plusieurs années. L'entreprise restera donc vigilante afin d'assurer le maintien de cet équilibre.

N.B. : après un diagnostic satisfaisant, les gestionnaires rassurés ont tendance à relâcher leur attention ; attitude sanctionnée souvent par l'apparition d'un déséquilibre les années suivantes.

Ne l'oublions jamais : une situation saine ne se maintient qu'au prix d'une vigilance sans défaut.

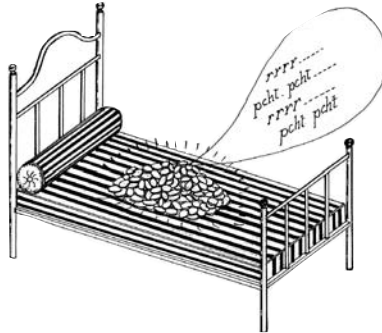
REMARQUE

Il s'agit de l'**équilibre financier idéal** pour une entreprise industrielle, car un F.R. élevé signifie que toutes les immobilisations sont financées par des ressources durables et que les importants B.F.R. générés par une activité industrielle sont couverts par des ressources stables. De plus, par prudence, l'entreprise dégage un excédent de trésorerie.

Attention : Voici deux équilibres du type F.R./B.F.R./T⁺.



Les deux équilibres présentés sont effectivement sains, mais la situation n° 2 présente une faiblesse : la trésorerie positive atteint un niveau beaucoup trop élevé, synonyme « d'argent qui dort ». Le fonds de roulement, dans ce cas, ne sert à rien car il ne fait que financer la trésorerie.



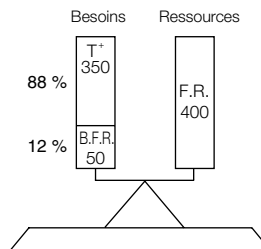
On remédiera à cette situation en plaçant l'essentiel de la trésorerie en valeurs mobilières de placement (V.M.P.) afin de faire fructifier l'argent qu'elle contient.

Question : Que devient alors l'équilibre après ce placement en V.M.P. ?

Réponse : La trésorerie positive diminue (puisque l'argent a été placé) au profit du B.F.R. (puisque les V.M.P. sont des actifs circulants hors exploitation, donc accroissement du B.F.R.).

Situation initiale

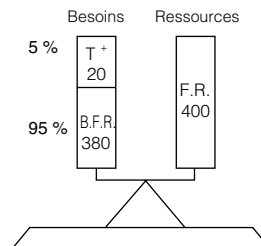
F.R. = 400
B.F.R. = 50
T. = 350



Considérons que l'entreprise place 330 en valeurs mobilières de placement.

Situation après placement en V.M.P.

F.R. = 400
B.F.R. = 380 = 50 + 330 (V.M.P.)
T. = 20 = 350 - 330



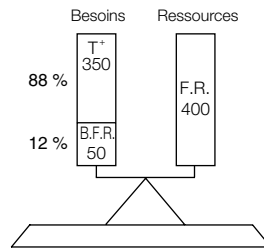
REMARQUE

Le placement de l'excédent de trésorerie en V.M.P. n'est pas systématique :

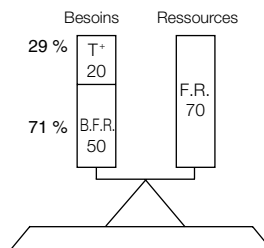
1. l'entreprise s'abstiendra de placer cet argent s'il doit servir à payer une facture importante dont l'échéance est proche ;
2. plutôt que de placer à court terme (V.M.P.), l'entreprise peut préférer un placement à long terme :
 - un placement spéculatif à long terme (titres immobilisés) ;
 - une prise de participation dans une autre entreprise si elle considère qu'il y va de son intérêt (titre de participation) ;
 - un moyen de financer des investissements envisagés (immobilisations corporelles, machines...).

Situation initiale

F.R. = 400
 B.F.R. = 50
 T. = 350

*Situation après placement en immobilisations (330)*

F.R. = 70 = 400 - 330 (immo)
 B.F.R. = 50
 T. = 20 = 350 - 330



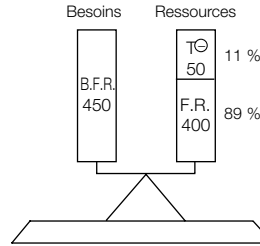
Attention : il faut savoir que si l'on utilise la trésorerie disponible pour financer des prises de participation et des investissements, l'argent se trouve définitivement placé à long terme. En revanche, si l'on opte pour un placement en V.M.P., il suffit de vendre les titres en cas de besoins immédiats en disponibilités.

Deuxième type d'équilibre

F.R. = 400
 B.F.R. = 450
 $T. = - 50 \Rightarrow T. \ominus = 50$

Schématisation :

F.R. > 0 \Rightarrow Ressources
 B.F.R. > 0 \Rightarrow Besoins



1. Le constat

L'entreprise dégage un fonds de roulement positif : ses ressources permanentes couvrent la totalité des immobilisations, mais ne permettent de financer que 89 % des besoins en fonds de roulement. Les ressources de l'entreprise sont donc insuffisantes pour régler la totalité des besoins, et l'obligent à faire appel aux concours bancaires (trésorerie négative).

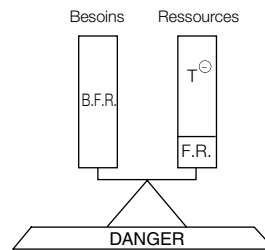
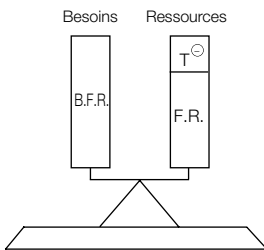
2. L'analyse

Attention, la présence de découverts bancaires ne recouvre pas systématiquement une situation dramatique. Mieux vaut demeurer prudent : quand, à la fin du mois, votre compte en banque accuse un petit découvert, il n'y a pas lieu de céder à la panique (à condition, bien sûr, qu'il ne soit pas trop élevé ou trop systématique).

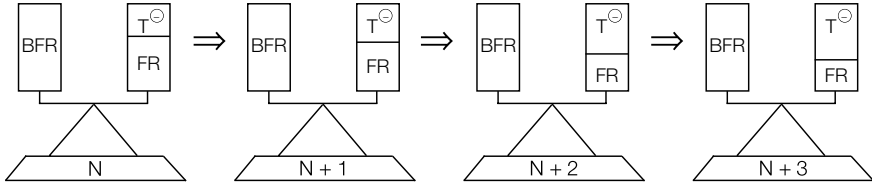
Pour l'entreprise également, le recours aux concours bancaires n'a rien de blâmable dans la mesure où la proportion de ces concours par rapport aux fonds propres (ressources propres) reste raisonnable.

On constate d'ailleurs que la plupart des entreprises industrielles présentent ce type d'équilibre financier.

La situation ne devient risquée que lorsque la part des découverts bancaires ne cesse d'augmenter, atteignant des proportions inacceptables (> 30 %).



En général, l'équilibre financier ne se transforme pas radicalement d'une année sur l'autre. La modification s'effectue plus « sournoisement », c'est-à-dire plus lentement.



La première année, l'existence d'un découvert bancaire semble tout à fait justifiée et ne présente aucun risque pour l'entreprise. Mais la situation s'installe petit à petit et la proportion des concours bancaires ne cesse de croître, jusqu'à occuper une place prépondérante dans le financement. L'augmentation très lente de la trésorerie négative se révèle souvent dangereuse pour l'entreprise car les gestionnaires ne se rendent pas compte suffisamment tôt de la dégradation discrète et très progressive de la situation et s'avisent trop tard de l'urgence des mesures de redressement. Le découvert bancaire, après quelques années, est devenu un élément permanent de l'équilibre financier qui ne suscite aucune inquiétude de la part des dirigeants puisque les précédents concours bancaires n'avaient généré aucun problème. C'est ainsi qu'un déséquilibre structurel s'installe. Lorsque les chefs d'entreprise, soudain, réalisent la gravité de la situation, il est souvent trop tard pour redresser l'entreprise ou, dans le meilleur des cas, il leur faut prendre des mesures draconiennes pour se tirer d'affaire.

Question : Quel est le risque d'un tel déséquilibre ?

Réponse :

- La fonction des banques est de consentir des emprunts et d'accorder des découverts bancaires, à l'intérieur de certaines limites fixées avec le client.

En cas de dépassement du seuil maximal autorisé, la banque peut se voir contrainte de cesser d'octroyer des découverts supplémentaires. Pour l'entreprise, c'est l'impasse : il va lui falloir payer ses dettes arrivant à échéance sans pouvoir faire appel au concours des banques à court terme. Faute de nouveaux moyens de financement dans les plus brefs délais, elle va se trouver en état de cessation de paiement, ce qui l'obligerait peut-être à **déposer son bilan**.

- De plus, les découverts bancaires importants génèrent des **agios considérables** qui viennent grever le résultat de l'entreprise et qui peuvent contribuer très largement au déficit de l'exercice (année).

REMARQUE

50 % des dépôts de bilan proviennent d'une défaillance de trésorerie, c'est-à-dire d'une mauvaise gestion soit du fonds de roulement, soit des besoins en fonds de roulement.

■ MORALITÉ

Il est indispensable d'effectuer une surveillance constante du niveau des découverts bancaires dans l'équilibre de la balance, afin d'anticiper les éventuelles difficultés de l'entreprise.

3. Les solutions

Pour résorber le niveau des concours bancaires, il faut :

1. accroître le fonds de roulement,
2. réduire les besoins en fonds de roulement.

Question : Comment accroître le fonds de roulement ?

Réponse : **Augmenter les ressources propres :**

- demander aux actionnaires ou associés de « l'argent frais », c'est-à-dire augmenter le capital social ;
- en cas de bénéfices, en maintenir l'essentiel dans l'entreprise pour l'autofinancement (réduire la distribution de dividendes et accroître la mise en réserves) ;
- améliorer la rentabilité (contrôle des coûts, politique commerciale offensive...), en cas de déficits ou de résultats médiocres.

Augmenter les dettes financières :

- négocier un emprunt à long terme auprès de la banque. Cette technique peut sembler paradoxale dans la mesure où l'entreprise, du fait de ses découverts, est déjà trop dépendante du système bancaire. Cependant, il arrive qu'une entreprise soit peu endettée à moyen et long terme. Dans ce cas, l'endettement permettrait de réguler le niveau des concours bancaires. Un emprunt à moyen et long terme présente des avantages certains par rapport aux découverts bancaires, car :
 - les intérêts sont nettement moins coûteux,
 - les remboursements s'échelonnent dans le temps, alors que les concours bancaires doivent se rembourser à brève échéance.

Diminuer les immobilisations :

- *Attention* : il ne faut pas réduire les immobilisations pro-

ductives (machines) dans les entreprises industrielles dans la mesure où elles concourent à la fabrication des produits finis. Cependant, l'entreprise peut réduire les immobilisations financières en vendant les titres immobilisés, des titres de participations si lesdites filiales ne sont pas indispensables au bon fonctionnement de la société ou en n'accordant plus de prêts.

L'entreprise peut également céder des immobilisations corporelles non productives tel qu'un terrain qui avait été acheté dans le but de faire une bonne opération financière.

Question : Comment diminuer les besoins en fonds de roulement ?

Réponse : **Réduire l'actif circulant :**

1) *diminuer les stocks* : beaucoup d'entreprises gèrent mal leurs stocks, ce qui peut être la cause d'un état de cessation de paiement.

Exemple : Considérons que le stockage de tables, pour notre fabricant, dure 50 jours. Cette détention de produits finis retarde d'autant les recettes liées à leur vente, d'où des difficultés de trésorerie.

En réduisant ces stocks, la trésorerie ne peut que s'améliorer. Pour cela, il faut ajuster la production avec les ventes prévues. L'idéal serait le stock « zéro », mais, dans la réalité, il n'est pas toujours facile de l'appliquer car il engendre des risques certains de rupture de stocks. Il est très difficile d'évaluer le niveau de stock idéal permettant de minimiser à la fois les coûts de stockage et les risques de rupture de stocks. C'est souvent l'expérience qui permet d'évaluer le niveau optimal de stock.

2) *réduire les créances clients*. Il existe pour cela deux moyens d'action :

▷ diminuer les crédits clients :

Avantage : en réduisant les délais de paiement, les clients paient en moyenne à une échéance rapprochée et, par conséquent, les problèmes de trésorerie s'amenuisent.

Inconvénient : les délais de paiement accordés sont devenus des arguments commerciaux. En cas de restriction, les clients peuvent protester et menacer leur fournisseur de s'approvisionner chez les concurrents. Avant de s'engager dans cette politique de réduction des crédits, il est conseillé à l'entreprise de réaliser une étude sur les crédits clients moyens de son secteur d'activité.

Si la moyenne des crédits clients s'avère inférieure à celle pratiquée par l'entreprise, celle-ci pourra décider de s'aligner sur la concurrence sans provoquer une fuite de la clientèle. Mais, évidemment, si le délai de paiement constituait un argument de vente de l'entreprise, il sera indispensable de maintenir cette stratégie commerciale (sauf si le différentiel de chiffre d'affaires obtenu par cet avantage concurrentiel ne compense pas le coût qu'elle engendre).

Dans le cas où la moyenne des crédits clients se révèle supérieure à celle pratiquée par l'entreprise, il est difficile de jouer sur ces crédits aux risques de mécontenter les clients ;

- ▷ restreindre la proportion des clients considérés comme douteux.

Dans certaines entreprises, les créances clients représentent des sommes considérables dues pour partie au nombre des « mauvais payeurs » qui, soit retardent volontairement leur paiement, soit connaissent de réelles difficultés financières. Quatre solutions pour réduire les créances qualifiées de douteuses peuvent alors être envisagées :

- s'assurer que les services comptabilité ou commerciaux exercent un suivi client permanent, en procédant à des relances clients systématiques en cas de dépassement d'échéance (relance par courrier, relance téléphonique...),
- effectuer une sélection de clientèle, c'est-à-dire étudier au préalable l'équilibre financier du client (en cas de gros contrats) afin de s'assurer de sa solvabilité,
- vérifier qu'une bonne communication existe entre les services commerciaux et les services financiers, de façon à éviter la poursuite de relations commerciales (donc de ventes) en cas d'incidents de paiement avec un client ;
- accorder des escomptes de règlement, c'est-à-dire des réductions financières en cas de règlement au comptant ou anticipé.

3) *augmenter les dettes* en allongeant les crédits fournisseurs.
– L'entreprise peut se permettre, avec ses gros fournisseurs, de négocier des délais de paiement plus longs.

REMARQUE

Les solutions proposées ne sont pas exhaustives, les remèdes sur les postes principaux ayant seuls été étudiés. Dans une analyse complète, il faudrait également procéder à l'examen des postes hors exploitation.

Troisième type d'équilibre

$$F.R. = -200 \Rightarrow I.F.R. = 200$$

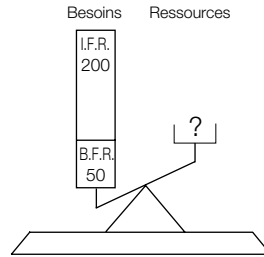
$$B.F.R. = 50$$

$$T. = -250 \Rightarrow T. \ominus = 250$$

Schématisation :

$$F.R. < 0 \Rightarrow \text{Besoins}$$

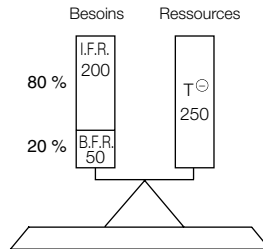
$$B.F.R. > 0 \Rightarrow \text{Besoins}$$



Question : L'entreprise n'a que des besoins d'argent, comment les financer ?

Réponse : La seule solution, dans ce cas, est de recourir aux concours bancaires.

$$T. = F.R. < B.F.R. = < 200 < 50 = < 250$$



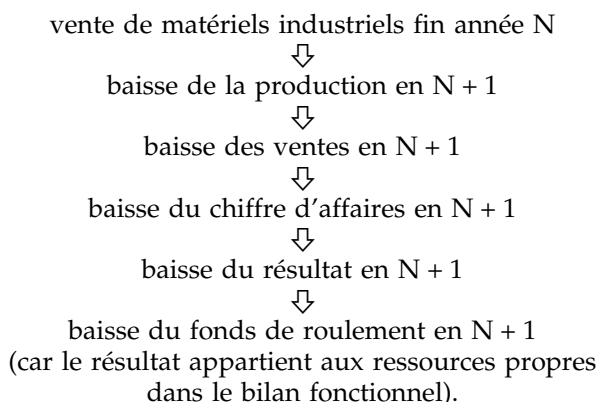
1. Le constat

Les découverts bancaires financent non seulement les besoins provenant du cycle d'exploitation (B.F.R.), mais encore une partie des immobilisations (puisque les ressources permanentes sont insuffisantes pour financer l'ensemble des immobilisations).

2. L'analyse

Il s'agit d'une situation à très hauts risques financiers, en raison de la totale dépendance de l'entreprise vis-à-vis des banques. Si ces dernières retirent leur confiance à la société et cessent l'octroi de concours bancaires, une solution s'offre entre autres à l'entreprise : la vente de ses immobilisations pour honorer ses dettes. Or, la vente d'immobilisations ne constitue pas un bon présage pour l'avenir.

■ EXPLICATIONS



En conclusion, l'entreprise se trouve confrontée à une diminution du fonds de roulement. Or, elle ne peut se le permettre puisque, à l'année N, elle enregistrait déjà une insuffisance en fonds de roulement.

3. Les solutions

Première solution : priorité à la restructuration du fonds de roulement :

- augmentation de capital (si elle est acceptée par les actionnaires ou associés),
- augmentation des réserves (prélevées sur les bénéfices, s'ils existent, au détriment des dividendes versés),
- augmentation des emprunts (à condition que l'entreprise ne soit pas trop endettée à long terme),
- reconstitution des marges (si l'entreprise enregistre des pertes) notamment par un meilleur contrôle des coûts.

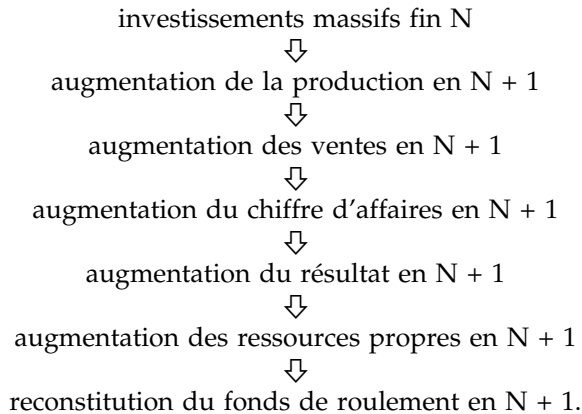
Deuxième solution : diminuer, si possible, les besoins en fonds de roulement :

- réduction des stocks,
- diminution des créances clients,
- augmentation des dettes fournisseurs.
(Cf. solutions du deuxième équilibre financier.)

REMARQUE

Attention, ce type d'équilibre n'est pas toujours catastrophique. Prenons le cas d'une entreprise qui vient d'effectuer des investissements massifs. Les nouvelles immobilisations, du fait de leur importance, n'ont pu être financées en totalité par des fonds propres (capital et autofinancement), ni par des emprunts (à moyen et long terme), d'où la nécessité de faire appel aux concours bancaires ponctuellement.

Cette situation peut s'auto-équilibrer dès l'année suivante, sans qu'il soit besoin de prendre des mesures de redressement. Voyons pourquoi :



Nous constatons, dans ce cas, que l'entreprise a atteint son objectif sans avoir mis en œuvre la moindre action : l'équilibre s'établit de lui-même.

Cependant, il faut sensibiliser l'entreprise sur la façon de financer ses projets d'investissements. En effet, il faut comparer toutes les sources de financement (fonds propres, emprunt, crédit-bail...) et, ainsi, choisir la moins coûteuse, la plus fiable. Or, les découverts bancaires constituent une solution onéreuse.

Quatrième type d'équilibre

$$F.R. = 200$$

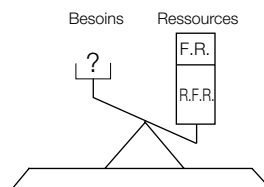
$$B.F.R. = - 400 \Leftrightarrow R.F.R. = 400$$

$$T. = 600$$

Schématisation :

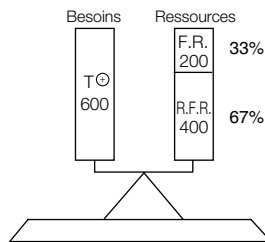
$$F.R. > 0 \Rightarrow \text{Ressources}$$

$$B.F.R. < 0 \Rightarrow \text{Ressources}$$



Nous nous trouvons dans une situation complètement opposée à celle que nous venons d'étudier : l'entreprise ne cesse de dégager des surplus d'argent, ce qui entraîne un excédent de trésorerie.

$$T. = F.R. - B.F.R. = 200 - (-400) = 600$$



1. Le constat

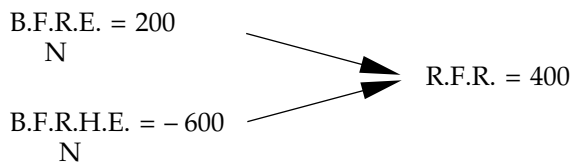
L'activité engendre des ressources en fonds de roulement (R.F.R.) qui s'ajoutent à un excédent de ressources permanentes (par rapport aux immobilisations) pour permettre de dégager d'importantes disponibilités.

2. L'analyse

Ce type d'équilibre s'observe très rarement dans une entreprise industrielle, dans la mesure où elle dégage des R.F.R. (une entreprise industrielle a, en général, de gros B.F.R.).

Toutefois, il arrive qu'une entreprise industrielle dégage des ressources en fonds de roulement hors exploitation (R.F.R.H.E.) nettement supérieures aux besoins en fonds de roulement d'exploitation, ce qui peut expliquer l'origine des R.F.R.

Exemple :



Le fait de dégager des R.F.R. est une situation tout à fait exceptionnelle, qu'une entreprise industrielle connaît rarement plusieurs années de suite. Dès l'année suivante, il est probable que la société ne disposera plus de R.F.R.H.E., mais qu'au contraire des B.F.R. se feront sentir.

Exemple :

$$\begin{array}{l}
 \text{B.F.R.E.} = 200 \\
 \text{N} + 1 \\
 \\
 \text{B.F.R.H.E.} = 50 \\
 \text{N} + 1
 \end{array}
 \begin{array}{c}
 \nearrow \\
 \searrow
 \end{array}
 \text{B.F.R.} = 250$$

En revanche, s'il s'agit d'une entreprise de la grande distribution (super et hypermarchés par exemple), la situation n'a rien d'exceptionnel.

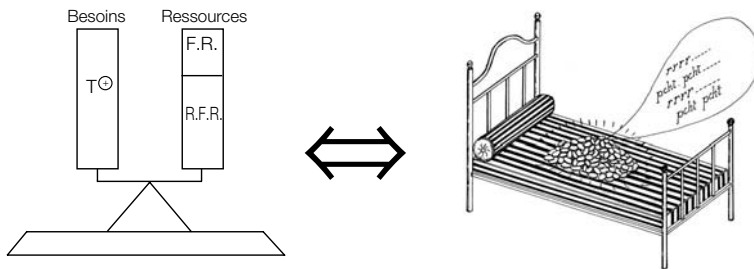
■ RAPPEL

Une entreprise de distribution dégage structurellement des R.F.R.E. importantes car elle dispose :

- de faibles besoins :
 - stocks moyens (car rotation des stocks très rapide),
 - créances clients nulles (car paiement au comptant) ;
- d'importantes ressources :
 - dettes fournisseurs très élevées (car délais de paiement très longs).

(Cf. paragraphe 3.2.1.2 du chapitre 2.)

La seule critique que l'on puisse adresser à cet équilibre concerne la gestion de trésorerie : l'argent ne fructifie pas, c'est donc une mauvaise gestion.



Il est évident que les entreprises de la grande distribution ne gardent pas un tel équilibre, elles font « travailler » leurs disponibilités.

3. Les solutions

Placer ses disponibilités en (cf. solutions du premier équilibre financier) :

- valeurs mobilières de placement,
- titres immobilisés,

- titres de participation,
- immobilisations (pour investissements).

REMARQUE

Les grandes surfaces, pour drainer les clients, réalisent de faibles marges sur les produits vendus ; leur bénéfice est constitué essentiellement de produits financiers (intérêts perçus sur des placements financiers).

Question : Que devient alors l'équilibre après placement en V.M.P.

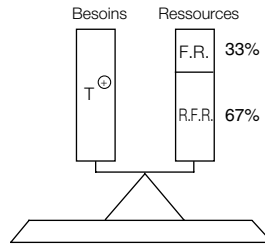
Réponse : La trésorerie est placée en V.M.P., ce qui vient accroître les B.F.R.H.E.

Exemple :

Plaçons 550 de disponibilités en V.M.P.

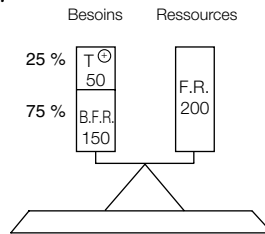
Situation initiale

F.R. = 200
 B.F.R. = - 400 \Rightarrow R.F.R. = 400
 T. = 600



Situation après placement de 550 en V.M.P.

F.R. = 200
 B.F.R. = 150 = - 400 + 550
 T. = 50 = 600 - 550

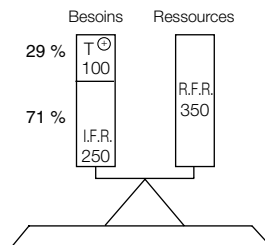


Cinquième type d'équilibre

F.R. = - 250 \Leftrightarrow I.F.R. = 250
 B.F.R. = - 350 \Leftrightarrow R.F.R. = 350
 T. = 100 = - 250 - (- 350)

Schématisation :

F.R. < 0 \Rightarrow Besoins
 B.F.R. < 0 \Rightarrow Ressources



1. Le constat

Pour financer la totalité des immobilisations, les ressources permanentes ne suffisent pas. Il faut donc se tourner vers un autre moyen de financement. Dans notre exemple, les ressources en fonds de roulement couvrent la totalité de l'I.F.R. La part des R.F.R. excède l'I.F.R., ce qui explique la présence de trésorerie active (71 % des R.F.R.).

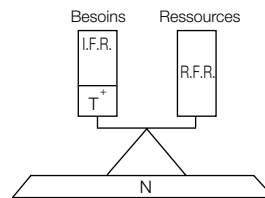
2. L'analyse

▷ Cas d'une entreprise industrielle

Pour une entreprise industrielle, l'insuffisance en fonds de roulement présente quelques risques dans la mesure où certaines immobilisations ne sont pas financées de façon stable et durable. Le financement de ces immobilisations est étroitement lié au cycle d'exploitation de l'entreprise car ce sont les ressources en fonds de roulement (R.F.R.) qui assurent la « soudure ». Grâce à une bonne négociation des crédits fournisseurs ou clients, à une gestion de stocks judicieuse ou éventuellement à la réalisation d'opérations exceptionnelles, l'entreprise peut dégager des ressources en fonds de roulement. On notera à cet égard la dépendance de l'entreprise vis-à-vis des tiers, tels que les fournisseurs ou les clients. Cette situation dénote une certaine perte de contrôle et de maîtrise d'une partie de la société, puisque le financement de certaines immobilisations dépend du bon vouloir des clients ou des fournisseurs. La moindre modification intervenant dans les crédits clients ou fournisseurs peut avoir pour effet de placer l'entreprise dans une situation quelque peu délicate, se traduisant par des difficultés de trésorerie.

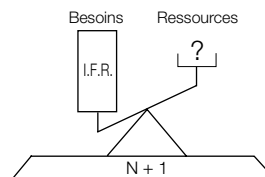
La situation actuelle apparemment équilibrée

Les ressources en fonds de roulement sont suffisantes pour financer l'insuffisance en fonds de roulement et permet même de dégager un surplus de disponibilités.



Quid de l'équilibre à venir ?

Incertitude permanente quant au financement des immobilisations, car, en $N + 1$, l'entreprise dégagera-t-elle encore des R.F.R. ou au contraire des B.F.R. (cas classique pour une entreprise industrielle) ?



REMARQUE

Il faut chercher l'origine de l'insuffisance en fonds de roulement.

L'I.F.R. provient-il :

– d'une phase d'investissements massifs ?

En effet, cela s'expliquerait par deux phénomènes :

- Investissements importants \Rightarrow I.F.R. \Rightarrow Augmentation de la production \Rightarrow Augmentation des ventes \Rightarrow Augmentation du résultat \Rightarrow Reconstitution du fonds de roulement.

Il est donc inutile d'apporter tous les fonds nécessaires à l'investissement puisque l'I.F.R. devrait s'auto-équilibrer.

- Les R.F.R. peuvent s'expliquer par des ressources en fonds de roulement hors exploitation (R.F.R.H.E). En effet, pour les acquisitions d'immobilisations, les fournisseurs accordent des délais de paiement, d'où la présence du poste de fournisseur d'immobilisations inclus dans les dettes circulantes hors exploitation du bilan fonctionnel.

– d'une rentabilité insuffisante ?

– ... ?

▷ Cas d'une entreprise de la grande distribution

Pour une entreprise de distribution, l'équilibre I.F.R. et R.F.R. est très classique et tout à fait sain (ce qui peut sembler paradoxal compte tenu des critiques émises sur cette même situation dans le cas d'une entreprise industrielle).

Question : Pourquoi l'I.F.R. n'engendre-t-elle aucun déséquilibre pour ce type d'entreprise ?

Réponse : La principale difficulté d'une entreprise industrielle repose sur l'instabilité des ressources en fonds de roulement, d'où l'incertitude du financement des immobilisations. Pour une entreprise de distribution, les R.F.R. d'exploitation sont considérées comme **permanentes** (cf. paragraphe 3.2.1.2 du chapitre 2), ce qui permet d'assurer le financement de l'I.F.R. sans la moindre inquiétude. Dans ce cas précis, l'insuffisance de ressources permanentes par rapport aux immobilisations est volontaire. En conséquence, à quoi bon emprunter ou faire appel aux associés ou actionnaires quand on sait qu'à elle seule, l'activité de l'entreprise suffira à couvrir lesdites immobilisations. Les R.F.R.E. financent une partie de l'actif stable, constituant ainsi un bon placement financier.

3. Les solutions

▷ pour une entreprise industrielle

Il faut, en priorité, reconstituer le F.R. :

- augmenter le capital,
- s'endetter à moyen et long terme (si l'entreprise ne l'est pas déjà trop),
- reconstituer la marge de l'entreprise (analyse de la valeur).

(Cf. solutions du deuxième équilibre financier.)

▷ pour une entreprise de distribution

Dans notre exemple, en tant qu'analyste financier de l'entreprise, il serait opportun de conseiller aux dirigeants de placer à court terme les excédents de trésorerie.

Sixième type d'équilibre

$$\text{F.R.} = - 250 \Rightarrow \text{I.F.R.} = 250$$

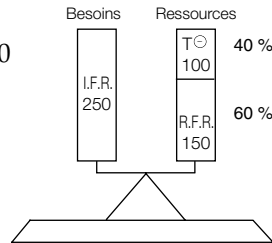
$$\text{B.F.R.} = - 150 \Rightarrow \text{R.F.R.} = 150$$

$$\text{T.} = - 250 - (- 150) = - 100 \Rightarrow \text{T.} \ominus = 100$$

Schématisation :

$$\text{F.R.} < 0 \Rightarrow \text{Besoins}$$

$$\text{B.F.R.} < 0 \Rightarrow \text{Ressources}$$



1. Le constat

Les ressources permanentes ne suffisent pas à financer la totalité des immobilisations : elles sont donc couvertes pour partie (60 %) par les ressources en fonds de roulement dégagées par l'entreprise, le solde (40 %) étant financé par des découverts bancaires.

2. L'analyse

▷ Cas d'une entreprise industrielle

Cet équilibre pourrait parfaitement succéder à la structure précédente. En effet, les R.F.R., sources de revenus aléatoires, ont chuté par rapport à l'année précédente et ne suffisent plus à financer l'I.F.R., d'où la nécessité de faire appel aux concours bancaires. L'entreprise ne maîtrise plus vraiment la situation, maintenant qu'elle dépend, pour financer ses immobilisations, non seulement des clients et des fournisseurs, mais aussi des banques par le jeu des découverts bancaires. Un tel équilibre peut être qualifié de précaire du fait des très hauts risques financiers qu'elle encourt.

Question : Pourquoi l'entreprise est-elle sous la menace de gros risques financiers ?

Réponse : Plusieurs raisons placent l'entreprise dans une situation délicate :

- l'instabilité des R.F.R. qui n'assurent pas avec certitude le financement de l'actif stable,
- le coût élevé des découverts bancaires,
- la perte de confiance des banques qui risquent, à tout moment, de supprimer l'octroi de concours bancaires,
- la perte de contrôle de l'entreprise du fait de sa dépendance accrue vis-à-vis des tiers tels que les clients et les fournisseurs et du système bancaire.

▷ *Cas d'une entreprise de distribution*

Pour une entreprise de distribution, l'équilibre I.F.R. et R.F.R. est classique, mais la part de l'I.F.R. devient trop importante pour pouvoir être financée par les ressources liées à l'exploitation (c'est-à-dire les R.F.R.).

L'entreprise a soit surestimé les ressources en fonds de roulement qu'elle escomptait, soit l'I.F.R. a été beaucoup plus élevée que prévu (résultat négatif grevant les ressources permanentes...).

3. Les solutions

▷ *pour une entreprise industrielle*

Il faut reconstituer le fonds de roulement :

- augmenter le capital,
- s'endetter à moyen et long terme (à condition que l'entreprise ne soit pas trop endettée),
- reconstituer la marge de l'entreprise.

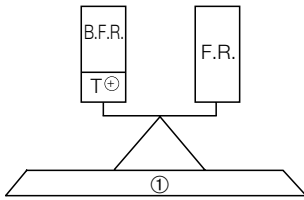
(Cf. solutions du deuxième équilibre financier.)

▷ *pour une entreprise de distribution*

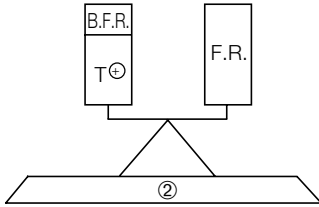
Il convient de réduire l'I.F.R. de façon à ce qu'elle soit financée par des R.F.R. structurelles.

Pour cela, trois moyens principaux : faire appel aux actionnaires ou associés, ou accroître la rentabilité, ou emprunter à moyen et long terme, de façon à ramener l'I.F.R. au niveau des R.F.R. (soit 150).

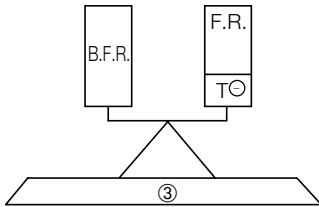
RÉSUMÉ DES DIFFÉRENTS ÉQUILIBRES FINANCIERS



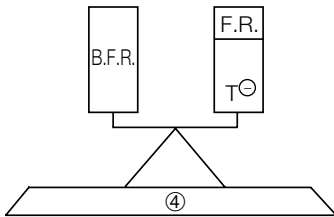
- **équilibre sain** s'il est structurel (et non ponctuel),
- équilibre idéal des entreprises industrielles.



- équilibre sain, mais nécessité de placer l'excédent de trésorerie (argent qui dort) en :
 1. V.M.P. (placement le plus usité car le plus souple),
 2. titres immobilisés,
 3. titres de participation,
 4. immobilisations productives.
 } placement à long terme



- **équilibre très classique pour les entreprises industrielles françaises,**
- se méfier pour l'avenir de l'importance croissante de la trésorerie négative.



- **équilibre dangereux :**
 - risque de cessation de paiement (en cas de refus d'octroi de découverts bancaires supplémentaires),
 - risque de chute catastrophique du résultat de l'exercice (du fait des agios incombant à l'entreprise).
- solutions :
 - augmenter le fonds de roulement en procédant à une augmentation de capital, à un accroissement des réserves (moins de dividendes), à une surveillance de la rentabilité ou en empruntant (si l'entreprise est peu endettée à long terme) ;

- diminuer les besoins en fonds de roulement au moyen d'une meilleure gestion des stocks ou par la diminution des créances clients (politique de crédits, qualité et solvabilité des clients, escomptes de règlement...), ou par l'augmentation des dettes (allongement des crédits fournisseurs).

– **équilibre à très hauts risques financiers :**
(si équilibre structurel)

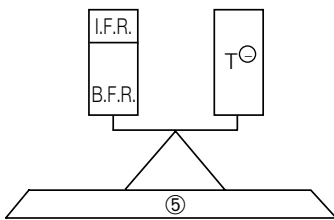
- risque de cessation de paiement en cas de perte de confiance des banques (refus d'octroi de concours bancaires supplémentaires),

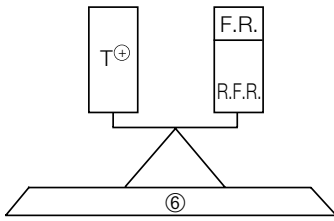
– solutions (pour l'équilibre structurel) :

- reconstituer le fonds de roulement par l'augmentation de capital, l'accroissement des réserves (moins de dividendes), la reconstitution du résultat ou le recours à un emprunt supplémentaire (si l'entreprise est peu endettée à long terme) ;
- diminuer les besoins en fonds de roulement (meilleure gestion des stocks ou diminution des créances clients – politique de crédit, qualité des clients... – ou allongement des crédits fournisseurs),

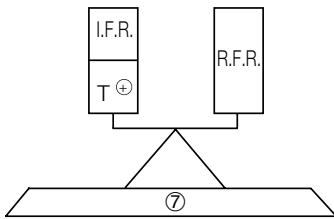
– équilibre ponctuel s'auto-régulant en cas de phases d'investissements massifs

(investissements \Rightarrow hausse de la production \Rightarrow hausse des ventes \Rightarrow augmentation du chiffre d'affaires \Rightarrow croissance du résultat \Rightarrow augmentation des ressources permanentes) ou reconstitution du F.R.

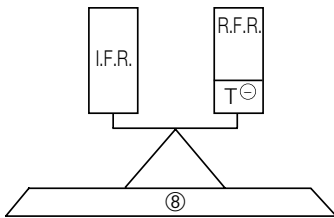




- **équilibre sain** malgré la sous-utilisation des ressources : argent qui dort. Il s'agit de l'équilibre classique d'une entreprise de la grande distribution qui ne gère pas ses excédents de trésorerie.
- solutions : placer sa trésorerie disponible en :
 1. V.M.P. (placement le plus usité car le plus souple),
 2. titres immobilisés,
 3. titres de participation,
 4. immobilisations.
 } placement à long terme



- **équilibre risqué** notamment pour une entreprise industrielle :
 - perte d'autonomie : une partie du contrôle de l'entreprise lui échappe car les clients, les fournisseurs jouent un rôle dans le financement d'une partie des immobilisations.
 - solution : reconstituer le fonds de roulement.
- pour une entreprise de distribution, équilibre parfaitement sain.



- **équilibre très risqué** pour une entreprise industrielle :
 - dépendance extérieure de plus en plus importante car tant les clients, les fournisseurs que les banques tiennent une place fondamentale dans le financement de l'actif stable.
 - solution : reconstituer de toute urgence le fonds de roulement.
- **léger déséquilibre** pour une entreprise de distribution :
 - dépendance bancaire à court terme.
 - solutions : limiter l'I.F.R. au niveau des R.F.R.