

Philippe Guillermic

La gestion d'entreprise pas à pas



Analyser et interpréter les chiffres comptables



Cerner les points forts et les faiblesses de son activité



Identifier les solutions à mettre en œuvre



Utiliser les leviers d'aide à la décision



Combiner rentabilité, solvabilité et sécurité financière



Vuibert
pratiQue

Sommaire

Introduction	7
1. Les bases de la gestion	9
1. Le caractère unique de toute entreprise.....	9
2. L'environnement de l'entreprise	13
3. Le cycle d'exploitation.....	13
4. Les clés de la réussite	15
5. La rentabilité et la solvabilité.....	16
2. Le bilan	17
1. La présentation du bilan.....	17
2. L'actif du bilan.....	18
A. <i>Éléments de l'actif</i>	19
B. <i>Liquidité croissante de l'actif du bilan</i>	20
3. Le passif du bilan.....	23
A. <i>Éléments du passif</i>	24
B. <i>Exigibilité croissante du passif du bilan</i>	26

3. Le bilan fonctionnel	29
1. Le fonds de roulement.....	29
A. Présentation du fonds de roulement	29
B. Optimisation du fonds de roulement.....	33
2. Le besoin en fonds de roulement	44
A. Présentation du besoin en fonds de roulement	44
B. Définitions utiles à la compréhension du besoin en fonds de roulement .	45
C. Détermination du besoin en fonds de roulement.....	46
D. Optimisation du besoin en fonds de roulement.....	48
3. La trésorerie	71
A. Présentation de la trésorerie	71
B. Définitions utiles à la compréhension de la trésorerie.....	71
C. Détermination de la trésorerie.....	72
D. Optimisation de la trésorerie	75
4. En conclusion du bilan fonctionnel	80
5. Exercice applicatif sur le bilan fonctionnel.....	81
4. Le compte de résultat	83
1. Les charges	85
2. Les produits.....	86
5. Les soldes intermédiaires de gestion (SIG).....	89
1. La marge commerciale.....	90
A. Présentation de la marge commerciale.....	90
B. Définitions utiles pour comprendre la marge commerciale.....	90
C. Détermination de la marge commerciale	91
D. Optimisation de la marge commerciale	94
2. La production de l'exercice.....	96
A. Présentation de la production de l'exercice.....	96
B. Définitions utiles à la compréhension de la production	97
C. Détermination de la production de l'exercice	97
D. Optimisation de la production de l'exercice.....	98

3.	La valeur ajoutée	100
	A. Présentation de la valeur ajoutée	100
	B. Définition utile à la compréhension de la valeur ajoutée.....	102
	C. Détermination de la valeur ajoutée.....	102
	D. Optimisation de la valeur ajoutée	104
4.	L'excédent brut d'exploitation	112
	A. Présentation de l'excédent brut d'exploitation (EBE).....	112
	B. Définitions utiles à la compréhension de l'excédent brut d'exploitation	112
	C. Détermination de l'excédent brut d'exploitation	112
	D. Optimisation de l'excédent brut d'exploitation.....	113
5.	Le résultat d'exploitation (REX)	120
	A. Présentation du résultat d'exploitation.....	120
	B. Définitions utiles à la compréhension du résultat d'exploitation	121
	C. Détermination du résultat d'exploitation	122
	D. Optimisation du résultat d'exploitation	123
6.	Le résultat financier	126
	A. Présentation du résultat financier	126
	B. Optimisation du résultat financier	127
7.	Le résultat courant avant impôts (RCAI).....	129
	A. Présentation du résultat courant avant impôts	129
	B. Détermination du résultat courant avant impôts.....	129
	C. Optimisation du résultat courant avant impôts	130
8.	Le résultat exceptionnel.....	130
	A. Définitions utiles à la compréhension du résultat exceptionnel.....	130
	B. Présentation du résultat exceptionnel	130
	C. Détermination du résultat exceptionnel	131
	D. Optimisation du résultat exceptionnel	132
9.	Le résultat de l'exercice	132
	A. Présentation du résultat de l'exercice	132
	B. Définition utile à la compréhension du résultat de l'exercice	133
	C. Détermination du résultat de l'exercice	133
	D. Optimisation du résultat de l'exercice	134

6. La capacité d'autofinancement (CAF)	135
1. Détermination de la capacité d'autofinancement.....	135
2. Exercice applicatif.....	137
7. Le financement des investissements	139
1. L'étude de marché et le chiffre d'affaires prévisionnel.....	139
2. Les coûts d'investissement	140
3. Le plan de financement.....	142
4. Le compte de résultat pluriannuel.....	144
A. Produits.....	144
B. Charges	145
C. Explications	146
8. Corrigés	149
1. Exercice sur le bilan fonctionnel.....	149
2. Exercice sur les soldes intermédiaires de gestion.....	150
Conclusion	153
Remerciements.....	154
Sigles et lexique	155

ntroduction

En tant que responsable de la gestion d'une entreprise, quelle que soit sa taille, vous devez disposer d'outils de gestion. Pour illustrer ce propos, l'analogie avec le pilote d'un avion est parfaite : quelle que soit la taille de l'avion, son pilote doit en effet garder l'œil sur les instruments de bord et notamment sur la jauge de carburant, surtout si le voyage est long, tout comme le gestionnaire doit surveiller la trésorerie de sa société à court mais aussi à moyen et long termes. Ainsi, le pilote observe l'altimètre pour des raisons évidentes de sécurité, quand le gestionnaire vérifie la rentabilité de l'entreprise pour des raisons économiques tout aussi évidentes ; le pilote met toute sa confiance dans la boussole et le chef d'entreprise est d'autant plus confiant dans sa gestion qu'il dispose d'un plan de financement bien préparé.

Vous avez remarqué que le cockpit d'un avion est garni d'une multitude de voyants, de capteurs et appareils de mesure. C'est parce qu'il n'y a pas que l'altimètre, la jauge de carburant et la boussole mais de nombreux autres instruments de bord. Il en est de même pour la gestion : au-delà de la trésorerie, de la mesure de la rentabilité et de l'élaboration du plan de financement, il existe de nombreux outils de gestion qui n'auront plus de secret pour vous au terme de la lecture de ce livre, car nous ne nous limiterons pas seulement à expliquer la trésorerie, la rentabilité ou le financement. Nous présenterons également la valeur ajoutée, l'optimisation du poste client, le résultat financier et bien d'autres choses encore. Si les instruments du pilote d'avion reposent sur

l'électronique, la gestion d'entreprises s'appuie quant à elle sur la comptabilité. On utilise la comptabilité de l'entreprise pour la gestion parce qu'elle représente le langage économique de toutes les entreprises et constitue un langage commun sur lequel il est nécessaire de s'appuyer pour le pilotage économique. Ainsi, comme le pilote se sert du compas, de la longitude et de la latitude, vous utiliserez les comptes de l'entreprise, son bilan et son compte de résultat.

Pour ceux que la comptabilité rebute, soyez rassurés, les explications qui vous seront apportées seront simples et claires, loin du jargon technocratique. Mieux encore, nous espérons que vous prendrez plaisir à comprendre les rouages de la gestion. À l'issue de votre lecture, vous pourrez alors utiliser des outils de gestion qui, de manière très concrète, auront un impact positif sur la gestion de votre entreprise. Au mieux, vous optimiserez la rentabilité et consoliderez la sécurité de l'exploitation ; au pire, si votre société est en difficulté, certains outils vous aideront à limiter les dégâts comme le ferait le parachute d'un pilote d'avion. Parfois même, il est possible de sauver une entreprise de la faillite.

L'utilité de ce livre est de vous permettre d'améliorer la rentabilité de votre entreprise et de contribuer à assurer son avenir et son développement. Nous espérons que la découverte de la gestion d'entreprise pas à pas vous sera facile et agréable. L'objectif de ce livre réside en effet dans une approche de l'analyse financière mise à la portée de tous, au service de la gestion d'entreprise. Pour cela, nous allons étudier la gestion en nous basant sur ces documents comptables que sont le bilan et le compte de résultat.

1.

Les bases de la gestion

1. LE CARACTÈRE UNIQUE DE TOUTE ENTREPRISE

Tout comme chaque individu est unique, chaque société l'est aussi du fait des caractéristiques propres à son activité et à ses particularités financières. Elle possède des atouts et des faiblesses qu'il est nécessaire d'apprendre à décrypter afin d'adapter au mieux sa gestion. Dans ce contexte, voici quelques exemples qui illustrent le fait que chaque société, à peine créée, dispose déjà d'avantages ou de d'inconvénients liés à son activité et à son montage financier :

- Vous dirigez une **entreprise de négoce**. Vous achetez de la marchandise pour la revendre avec la meilleure marge possible et avez sans doute un stock à gérer. Les invendus peuvent vous nuire, *a fortiori* si ce sont des produits périssables. Un libraire peut se retrouver avec un stock de livres invendus mais il peut les retourner à l'éditeur, une boutique de prêt-à-porter écoule les invendus lors des soldes et le vendeur de voitures d'occasion doit savoir attendre et négocier au mieux. Par contre, le marchand de fruits ne peut pas vendre des vivres périmés et la mise au rebut des fruits se traduit par une perte sèche. De plus, au marché d'intérêt national (MIN) de Rungis, les grossistes en produits alimentaires, pour des raisons sanitaires, doivent en principe payer pour l'élimination des denrées avariées : à la perte sèche des produits

s'ajoutent alors les frais de destruction. En résumé, pour les entreprises de négoce, la marge est une question de survie financière, elle doit anticiper autant que possible les invendus. Par ailleurs, une capacité primordiale est également nécessaire pour ce type de société: il s'agit du talent des vendeurs.

- Vous êtes **prestataire de services**. Votre marge globale est *de facto* plus importante que celle du négociant, car vous n'avez pas de stock à écouler. Votre cheval de bataille consiste à trouver des clients et à les garder. Les exemples de prestataires de services sont nombreux, en voici quelques-uns déclinés dans le tableau ci-dessous avec une indication des frais auxquels ils doivent faire face.

Prestataires de services	Frais inhérents à l'activité
Dépannage informatique (boutique)	Loyer, composants informatiques
Dépannage informatique (se déplace chez les clients)	Frais de déplacements, composants informatiques
Auto-école	Loyer, véhicules, carburant
Salon de coiffure	Loyer, personnel
Restaurant	Loyer, personnel, denrées alimentaires ⁽¹⁾
Pressing	Loyer, électricité, machines à laver
Garage automobile	Pièces détachées, personnel
(1) On constate que le restaurateur, au-delà du fait qu'il est un prestataire de service, est aussi un vendeur de denrées alimentaires et que, par conséquent, il a aussi un stock de produits périssables à gérer.	

- En tant que prestataire de services vous devez gérer votre société dans un univers économique souvent hostile (crise, charges importantes, concurrence...). Voici déjà une solution pour réussir: la diversification, qui repose sur la polyvalence, permet d'accroître le chiffre d'affaires et, par conséquent, donne plus de chance à

l'activité d'être rentable. Nous allons reprendre notre tableau mais, au lieu d'y indiquer les frais, nous y faisons figurer, dans le cadre de la diversification, des activités complémentaires à l'activité principale.

Prestataires de services	Activités secondaires possibles
Dépannage informatique (boutique)	Ventes de matériel informatique, de consoles de jeux et de jeux
Dépannage informatique (se déplace chez les clients)	Cours d'apprentissage à l'informatique, formations
Auto-école	Alliance avec un garage automobile pour proposer aux apprentis des véhicules d'occasion destinés aux débutants : tout le monde y trouve son compte et notamment l'auto-école qui touche sa commission
Salon de coiffure	Soins esthétiques, vente de parfums...
Restaurant	Pizzas et plats à emporter, vente de vins et champagnes, soirées à thème (musique, danse), expositions-ventes d'œuvres d'artistes débutants (tableaux, photographies), traiteur...
Pressing	Couture, retouches, dépôt-vente de vêtements
Garage automobile	Location de véhicules, alliance avec une auto-école ⁽¹⁾
(1) Les activités réglementées, telles les auto-écoles, devront au préalable s'assurer de la faisabilité juridique de l'activité secondaire.	

- La polyvalence et la diversification peuvent être la solution pour des sociétés connaissant des difficultés à atteindre le seuil de rentabilité avec leur activité principale. Si cette solution paraît évidente, il suffit pourtant de regarder autour de nous pour constater qu'elle ne l'est pas pour tout le monde. Beaucoup d'entrepreneurs n'osent pas franchir le pas, pas forcément par manque d'imagination mais à cause d'habitudes enracinées dans la culture économique. Il faut cependant savoir franchir le pas, car il est dommage

d'avoir l'esprit d'entreprise sans l'ouverture d'esprit. Et vous, avez-vous pensé à diversifier votre activité? En effet, quel que soit le domaine dans lequel vous exercez, il y a nécessairement une possibilité...

- Vous exercez en tant que **profession libérale**. Vous n'avez peut-être pas beaucoup de dettes, car vous n'avez pas eu à investir. Vous supportez des charges courantes et des frais généraux, et votre bénéfice dépend essentiellement de votre clientèle. Dans ce contexte, si un médecin peut perdre quelques patients sans en être affecté, un architecte peut voir son résultat compromis par la perte d'un ou deux clients.
Votre réussite dépend aussi de votre savoir-faire et de votre réputation, votre implication personnelle est capitale.
- Votre société (ou votre commerce) est **une activité de production de biens**: boulangerie, fabrique de meubles, produits du terroir (miel, vin, conserves...), produits manufacturés... Vous devez gérer un stock de produits finis mais aussi des matières premières, car votre cycle d'exploitation intègre la production.
Vous travaillez dans un milieu exigeant où il vous faut mériter votre clientèle grâce à vos efforts et à votre détermination.

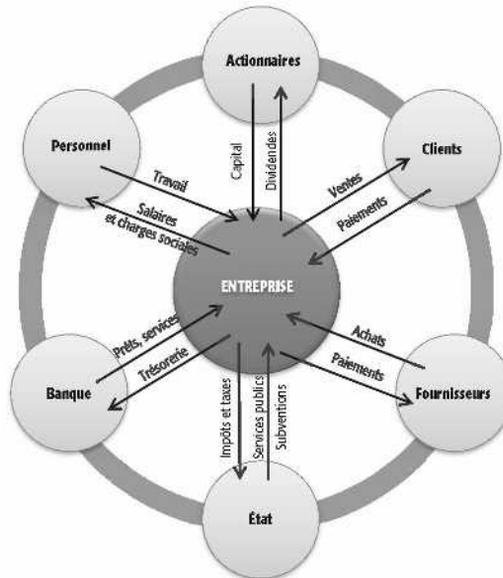
Au-delà de ces exemples, l'entreprise fait état de particularités liées à sa branche d'activité. Ainsi, lorsque l'activité de votre entreprise se situe dans un secteur concurrentiel (transports routiers, distribution, commerce de détail...), vous êtes soumis aux aléas de la conjoncture économique et avez tout intérêt à fidéliser votre clientèle. En revanche, si votre entreprise a été créée récemment, votre objectif est de développer rapidement votre chiffre d'affaires avant de puiser dans votre capital.

Nous pourrions continuer à énumérer d'autres exemples, mais cela est suffisant pour démontrer que chaque entreprise est bien particulière et qu'en conséquence, la gestion doit appréhender tous les paramètres afin de mettre en œuvre les solutions adéquates. Elle doit en effet être adaptée en fonction des atouts et faiblesses de chaque société, et ce, avec les outils appropriés, ce qui constitue l'objet même de ce livre.

2. L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

Dans son environnement, l'entreprise se situe au milieu de tiers avec lesquels elle entre en interaction d'un point de vue économique, comme l'illustre le schéma ci-dessous.

Ces tiers sont des partenaires économiques, de ces échanges résultent des flux financiers, des droits et des obligations (dont le sens est indiqué par les flèches sur le schéma).



De ce fait, la gestion doit tenir compte de l'environnement de l'entreprise, ce que nous prenons également en considération dans la démarche suivie au sein de cet ouvrage.

3. LE CYCLE D'EXPLOITATION

L'activité qui constitue le moteur économique de votre exploitation peut être désignée comme un cycle. En voici quelques exemples présentés sous forme de schémas.

3. Le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel résulte de l'analyse du bilan et permet de détailler la structure de la trésorerie en fonction des parties du cycle d'exploitation. Particulièrement intéressant pour mettre en lumière la solvabilité de l'entreprise, il se décompose en trois parties que nous allons successivement découvrir, à savoir :

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

1. LE FONDS DE ROULEMENT

Définition du fonds de roulement : *En haut du bilan, le fonds de roulement est l'excédent de ressources stables (capitaux, emprunts) par rapport aux emplois stables (investissements), étant entendu que les ressources stables ont financé ces emplois. Par conséquent, la vision du fonds de roulement se situe sur le long terme.*

A. Présentation du fonds de roulement

Le fonds de roulement est une expression opaque pour les non-initiés. Nous allons donc simplifier sa compréhension. Pour l'exprimer, nous

dirons que le fonds de roulement est l'excédent des ressources stables sur les emplois durables. Voici un exemple simpliste :

- votre entreprise a souscrit 100 000 € d'emprunts ;
- ces emprunts ont été employés pour investir 80 000 € dans des locaux où s'exerce l'activité, il reste donc : $(100\,000 - 80\,000) = 20\,000$ € ;
- votre fonds de roulement s'élève donc à 20 000 €, ce qui vous donne une réserve de trésorerie pour faire face aux dépenses liées à l'activité.

Nous allons entrer petit à petit dans le détail pour comprendre :

- Comment calculer le fonds de roulement ?
- Comment l'optimiser et en tirer avantage ?

Mais auparavant, pour les néophytes, nous allons définir ce que représentent les différents postes du fonds de roulement.

■ Définitions utiles à la compréhension du fonds de roulement

Capitaux propres	Ressources stables au passif du bilan parmi lesquelles on peut citer le capital social, les réserves, les subventions d'investissement et les résultats des différents exercices.
Amortissements	L'amortissement consiste à répartir la charge des immobilisations sur leurs années d'utilisation.
Provisions	La provision est une écriture provisoire qui consiste à enregistrer une charge probable dont on ne connaît pas encore le montant précis (litiges, impayés...).
Dettes financières à long terme	Dettes dont l'exigibilité n'est pas fixée sur le court terme et dont le remboursement intervient au-delà d'un an.

Immobilisations Une immobilisation est un investissement réalisé par l'entreprise. Les immobilisations se placent à l'actif du bilan et sont utilisées par l'entreprise dans le cadre de son activité (machines, terrains, véhicules, ordinateurs...), ou pour en retirer un avantage financier ou patrimonial (immobilisations financières).

■ **Détermination du fonds de roulement**

Fonds de roulement (FR) = Capitaux permanents – Actif immobilisé

Soit, de manière détaillée:

$$\begin{aligned}
 \text{FR} = & \\
 & + \text{Capitaux propres} \\
 & + \text{Amortissements et dépréciation des immobilisations} \\
 & + \text{Provisions réglementées} \\
 & + \text{Provisions pour risques et charges} \\
 & + \text{Dettes financières à long terme} \\
 & - \text{Immobilisations corporelles} \\
 & - \text{Immobilisations incorporelles} \\
 & - \text{Immobilisations financières} \\
 & - \text{Immobilisations en cours}
 \end{aligned}$$

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
+Capitaux propres	10, 11, 12, 13, 14
+Amortissements (et dépréciation des immobilisations)	28, 29
+Provisions pour risques et charges	15
+Dettes financières à long terme	16, 17

Détail des comptes comptables utilisés	
Libellés	Numéros du plan comptable
– Immobilisations corporelles	21, 22
– Immobilisations financières	25, 26, 27
– Immobilisations en cours	23

Calculons maintenant le fonds de roulement à partir du bilan simplifié sur lequel on reprend les données portées en haut du bilan (p. 18).

Bilan au 31 décembre de l'année N					
Actif			Passif		
2	Immobilisations	20000	1	Capital	16000
			16	Emprunt	5000

$$FR = 16\,000 + 5\,000 - 20\,000 = 1\,000\text{€}$$

Notre fonds de roulement est positif à hauteur de 1 000 €. Clairement, le financement de nos investissements est supérieur de 1 000,00 € aux investissements. Ces 1 000 € peuvent participer à la trésorerie de notre entreprise et aux besoins liés à son exploitation.

Un fonds de roulement positif est intéressant en terme de trésorerie, et inversement.

Autant le bilan est le fondement de l'entreprise, autant le fonds de roulement en est le socle.

Une entreprise bien gérée est celle qui a un FR positif dès le départ, grâce notamment à un capital avantageux, de la même manière que l'on doterait une maison de solides fondations. Aussi, tout au long de sa vie économique, il importe qu'elle conserve un bon FR et des capitaux propres suffisants.

B. Optimisation du fonds de roulement

Afin d'optimiser le fonds de roulement et d'en comprendre le mécanisme, nous allons en étudier tous les composants dans l'ordre logique suivant :

- les capitaux propres, dont le capital social ;
- les provisions pour risques et charges ;
- les dettes financières à long terme ;
- les immobilisations ;
- les dotations aux amortissements.

■ Capital social

D'un point de vue comptable, le capital social – qui fait partie des capitaux propres, mais qu'il est important d'expliquer avant d'aborder ceux-ci – est inscrit au compte 101. Il est constitué des valeurs apportées par les actionnaires à la création de la société ou, plus tard, au cours de la période d'activité de l'entreprise. Ainsi, les actionnaires, *via* le capital, détiennent des droits sur la société. À l'issue de chaque exercice comptable, s'il y a un bénéfice, ils peuvent percevoir des dividendes proportionnels à la part du capital qu'ils détiennent.

Les actionnaires contribuent à ce capital par leur apport en numéraire (argent déposé sur le compte bancaire de l'entreprise) ou en nature (véhicules, terrains, locaux, machines, brevets, logiciels...). S'agissant des apports en nature, il convient d'estimer au plus juste leur valeur. Dans le domaine, le mieux est de faire intervenir un commissaire aux apports. À défaut, la responsabilité solidaire des associés est engagée pour cinq années. Dès lors que les contributions en nature et en numéraire sont conférées à la société par voie d'apport en capital, ces dernières n'appartiennent plus aux actionnaires mais à l'entreprise. En contrepartie, les actionnaires ont acquis une part du capital.

Un fonds de roulement correct nécessite des apports en capitaux suffisants. La levée des capitaux se fait généralement auprès d'actionnaires. Elle peut se faire sur un plan plus vaste en ayant recours à l'investissement boursier, mais cela est réservé aux entreprises de taille importante.

Sigles et lexique

- AGS**: Assurance garantie des salaires
BFR: Besoin en fonds de roulement
CAF: Capacité d'autofinancement
CET: Contribution économique territoriale
CPAM: Caisse primaire d'assurance-maladie
CRC: Comité de la réglementation comptable
CRDS: Contribution au remboursement de la dette sociale
CSG: Contribution sociale généralisée
DCP: Déclaration de cessation de paiement
EBE: Excédent brut d'exploitation
EURL: Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
FR: Fonds de roulement
GIE: Groupement d'intérêt économique
GVT: Glissement vieillesse technique
IS: Impôt sur les sociétés
OPCA: Organisme paritaire collecteur agréé
PIB: Produit intérieur brut
RCAI: Résultat courant avant impôts
REX: Résultat d'exploitation
RIB: Relevé d'identité bancaire

RJ: Redressement judiciaire

SA: Société anonyme

SARL: Société anonyme à responsabilité limitée

SAS: Société par actions simplifiée

SEPA: *Single euro payments area*

SICAV: Sociétés d'investissement au capital variable

SIG: Soldes intermédiaires de gestion

SMIC: Salaire minimum interprofessionnel de croissance

TVTS: Taxe sur les véhicules de tourisme des sociétés

Actif – « *Un actif est un élément identifiable du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité, c'est-à-dire un élément générant une ressource que l'entité contrôle du fait d'événements passés et dont elle attend des avantages économiques futurs.* » (Règlement n° 2004-06 du CRC)

Amortissement – L'amortissement consiste à répartir la charge des immobilisations sur leurs années d'utilisation.

Autres charges externes en provenance des tiers – Ce sont toutes les charges commençant par les nomenclatures comptables 60 (sauf 607 et 6037), 61 et 62 du plan comptable. Il s'agit essentiellement des consommations et achats de services acquis auprès de tierces entreprises.

Autres créances d'exploitation – Hors clients, ce sont les autres créances d'exploitation (TVA déductible, crédit de TVA, avances versées aux fournisseurs et autres débiteurs divers...).

Autres dettes d'exploitation – Hors fournisseurs, salariés, organismes sociaux ou fiscaux, ce sont les autres dettes d'exploitation (avances reçues par les clients, TVA collectée, TVA à payer et autres dettes diverses...).

Besoin en fonds de roulement – Besoin de trésorerie affecté au fonctionnement de l'exploitation courante, c'est-à-dire la nécessité de faire face à ses paiements à court terme (fournisseurs, salariés, autres charges courantes...) tout en attendant l'encaissement des factures clients ou d'autres créances d'exploitation.

La gestion d'entreprise pas à pas

Comment optimiser la gestion de votre entreprise pour la développer et la pérenniser? En apprenant à lire, décoder et interpréter les chiffres comptables essentiels, ceux du bilan et du compte de résultat.

Grâce à une méthode éprouvée et à des outils d'analyse simples, vous allez repérer les points forts et les faiblesses de votre activité en fonction de votre secteur. Vous identifierez ainsi les solutions à mettre en œuvre et les leviers à actionner pour conforter la situation économique de votre société. Il vous sera ainsi plus facile de prendre les décisions de gestion essentielles.

- ✓ Apprendre à analyser les chiffres comptables : grandes masses du bilan, compte de résultat et soldes intermédiaires de gestion.
- ✓ Cerner les atouts et faiblesses de son activité, s'adapter aux caractéristiques de son secteur économique et à ses ratios.
- ✓ Identifier les moyens de financement à utiliser pour sécuriser sa rentabilité et sa solvabilité.
- ✓ Suivre sa trésorerie et élaborer ses plans prévisionnels de gestion.



Philippe Guillermic, qui exerce depuis 25 ans des responsabilités dans le domaine de la gestion au sein de sociétés, enseigne également la comptabilité au CNAM de Boulogne-Billancourt, dans divers organismes et en entreprise. Actuellement contrôleur de gestion, il participe au redressement de structures en difficulté. Dans la même collection, il est l'auteur de *La comptabilité pas à pas*.

ISBN : 978-2-311-62057-3



9

782311 620573

14,90 €

pas à pas

Vuibert.fr 