

L'analyse de l'exploitation



Plan du cours

I.	Le cycle d'exploitation	2
A.	Notion de cycle d'exploitation.....	2
B.	Le décalage dans le temps et ses conséquences : le besoin en fonds de roulement (BFR).....	3
C.	La trésorerie	5
II.	Le compte de résultat.....	6
A.	Les charges de l'unité commerciale	6
B.	Les produits	7
C.	L'élaboration du compte de résultat.....	8
D.	L'analyse du compte de résultat	10

Objectifs

- ↗ Définir et décomposer le cycle d'exploitation.
- ↗ Définir et décomposer le besoin en fonds de roulement.
- ↗ Etudier la trésorerie en prenant comme point de départ les encaissements.
- ↗ Expliciter l'impact du BFR sur la trésorerie en indiquant les possibilités d'ajustement

Notions abordées

Besoin en fonds de roulement ; Compte de résultat ; Cycle d'exploitation ; Trésorerie.

Maîtriser son besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement naît du décalage entre les sorties et rentrées d'argent. Ainsi, outre les stocks, il comptabilise essentiellement les créances accordées aux clients et les dettes dues aux fournisseurs. En effet, il est rare qu'une entreprise paye ses fournisseurs dès livraison des produits et, inversement, qu'elle reçoive paiement de ses clients aussitôt le bien ou service délivré. Généralement compris entre 30 et 90 jours, les délais de paiement obligent les entreprises à prévoir une trésorerie adéquate.

<http://www.journaldunet.com>



L'analyse de l'exploitation



I. Le cycle d'exploitation

A. Notion de cycle d'exploitation

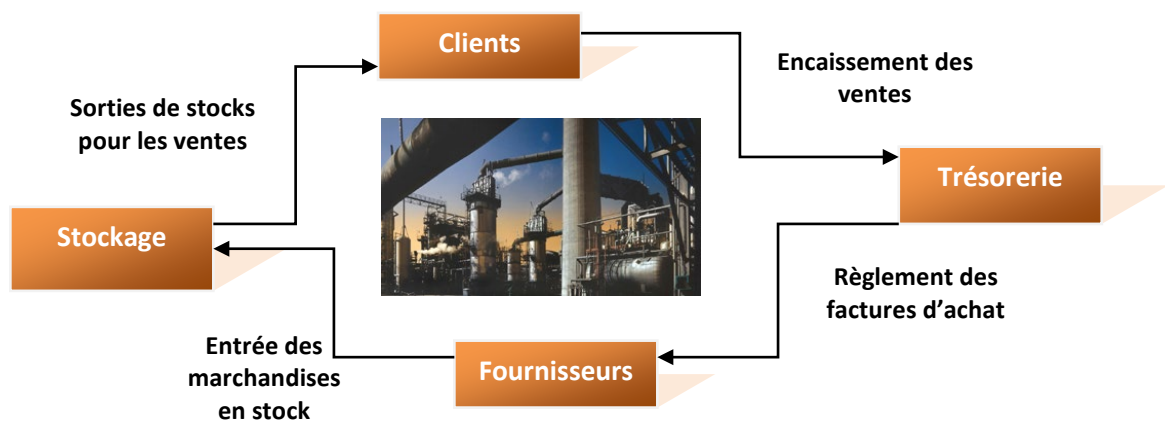
1. Définition

Le cycle d'exploitation concerne *les activités courantes de l'entreprise*, c'est-à-dire celles qui sont liées à son activité quotidienne et qui se répètent régulièrement tout au long de l'année.

Dans une entreprise commerciale dont l'activité est la revente de marchandises en l'état, il comporte deux phases : *l'achat et la vente*, alors que dans une entreprise industrielle, il comporte une phase supplémentaire, *la production*.

Dans les unités commerciales dont l'activité est la vente de services, *la phase de fabrication se déroule en même temps que la phase de vente* (par exemple, la fabrication du service « coupe de cheveux » et sa vente sont simultanées).

Comme le montre le schéma suivant, l'unité commerciale achète à crédit à ses fournisseurs des marchandises qu'elle stocke puis vend à ses clients. Les clients règlent après un délai variable (immédiatement pour une GSA, à 60 jours pour un grossiste, etc.). C'est ce paiement qui permettra à l'unité commerciale d'honorer ses dettes envers ses fournisseurs (et aussi d'assurer le paiement de ses opérations d'exploitation : salaires, loyer, etc.), et le cycle recommencera.

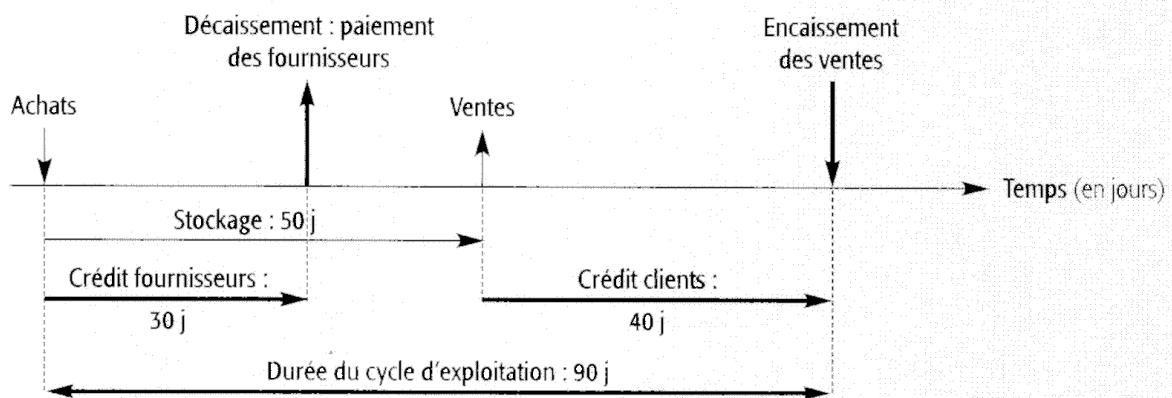


2. La durée du cycle d'exploitation

La durée du cycle d'exploitation correspond à l'intervalle de temps qui sépare les achats de marchandise de l'encaissement des ventes de marchandises. Elle est très variable selon les entreprises :

Elle dépend :

- de la durée du stockage;
- de la durée du crédit accordé aux clients.



Durée du cycle d'exploitation = durée de stockage + durée de crédit client = 50 jours + 40 jours soit 90 jours

B. Le décalage dans le temps et ses conséquences : le besoin en fonds de roulement (BFR)

1. Quand l'unité commerciale accorde des crédits à ses clients

Le cycle d'exploitation met en évidence des décalages dans le temps entre les encaissements (flux de trésorerie entrants) et les décaissements (flux de trésorerie sortants). Pendant cette période l'entreprise a besoin d'argent pour assurer le paiement de ses autres opérations d'exploitation. Le besoin en fonds de roulement est généré par ce décalage.



Le BFR peut être calculé :

en valeur :

$$\text{BFR} = (\text{Stocks} + \text{Crédits clients}) - \text{Dettes fournisseurs.}$$

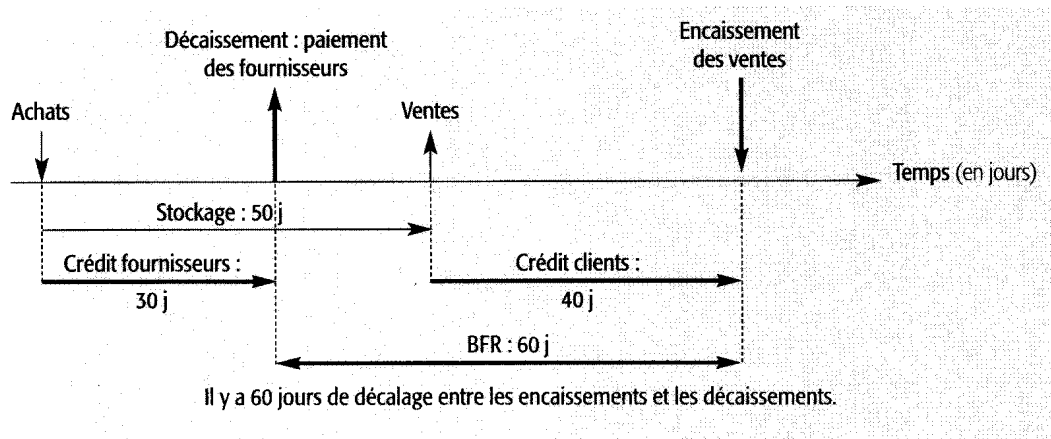
en durée :

$$\text{Durée du besoin de financement} = \text{Durée du cycle d'exploitation} - \text{Durée du crédit fournisseur}$$

ou

$$\text{Durée du stockage} + \text{Durée du crédit client} - \text{Crédit fournisseur}$$





Besoin de financement =

$$\text{Durée du cycle d'exploitation} - \text{Durée du crédit fournisseur} = 90 \text{ j} - 30 \text{ j} = 60 \text{ j.}$$

Ou

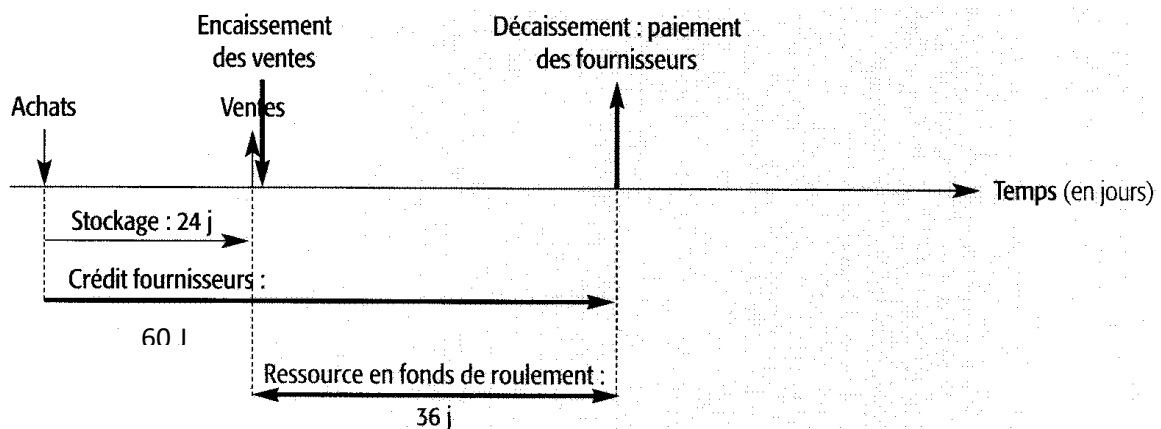
$$\text{Durée du stockage} + \text{Durée du crédit client} - \text{Crédit fournisseur} = 50 \text{ j} + 40 \text{ j} - 30 \text{ j} = 60 \text{ j.}$$

2. Quand les clients de l'unité commerciale paient comptant

Dans les entreprises commerciales où les clients règlent comptant, les recettes précèdent les dépenses. Le cycle d'exploitation ne crée alors pas de besoin de financement, au contraire il génère un excédent de trésorerie qui peut être utilisé pour financer le développement de l'unité commerciale.

Le BFR est alors négatif, il porte le nom de ressource en fonds de roulement.

Exemple : l'entreprise paye ses clients à 60 jours et se fait payer comptant par ses clients, sa durée moyenne de stockage est de 24 jours.



Les encaissements ont lieu 36 jours avant les décaissements !



C. La trésorerie

1. Définition

La trésorerie représente le montant des liquidités immédiates détenues par l'entreprise.

La trésorerie de l'unité commerciale à un instant donné est l'écart entre les disponibilités (en caisse ou à la banque) et les dettes à très court terme vis-à-vis des banques (appelées concours bancaires).




Il s'agit donc du « cash » dont elle dispose quoi qu'il arrive (même si sa banque décidait de cesser ses prêts à court terme) immédiatement.

Attention ! La trésorerie doit permettre de faire face aux créances arrivées à échéance.



2. Signification

Situation de trésorerie $T = \text{Disponibilités} - \text{Concours bancaires}$.

La situation de trésorerie peut alors présenter 3 formes :





-  Disponibilités > Concours bancaires $T > 0$;
-  Disponibilités < Concours bancaires $T < 0$;
-  Disponibilités = Concours bancaires $T = 0$.

La trésorerie est un indicateur pertinent d'autonomie financière :



-  si la trésorerie de l'unité commerciale est positive, cela signifie qu'elle dispose de davantage de liquidités qu'elle n'a de dettes exigibles : elle pourrait donc si elle le souhaitait régler ces dettes immédiatement ;
-  inversement, si la trésorerie est négative, l'unité commerciale dépend du bon vouloir de ses créanciers (fournisseurs et banques). Que ceux-ci viennent à refuser de faire crédit à l'unité commerciale, et celle-ci pourra être contrainte au dépôt de bilan.

3. Trésorerie et gestion courante


La trésorerie est souvent influencée par les décisions de gestion courante du manager :

-  consentir des délais de paiement clients plus longs en B to B;
-  régler les achats comptant pour obtenir de meilleurs prix;
-  proposer aux particuliers le paiement en 3 fois sans frais (sans le sous-traiter à un organisme de crédit);
-  augmenter les stocks pour améliorer le taux de service.

Toutes ces décisions, qui peuvent être pertinentes d'un point de vue commercial, vont dégrader la trésorerie de l'entreprise :

-  en retardant ses encaissements;
-  en accélérant ou en augmentant ses décaissements.

En France, les règlements interentreprises sont réalisés à crédit, et les délais de paiement effectifs s'allongent. Or, ces délais de paiement peuvent affecter gravement l'équilibre financier d'une entreprise à 3 niveaux :

-  sa rentabilité : l'entreprise qui accorde un crédit à son client supporte des charges d'administration de ses créances et doit refinancer le crédit accordé par de la dette ou des fonds propres;

- son risque : le fait de consentir des délais de paiement expose l'entreprise à un risque de rupture de trésorerie par défaut de paiement de ses clients;
- sa capacité d'endettement : une politique de crédit interentreprises alourdit les besoins en fonds de roulement de l'entreprise (BR), ce qui amoindrit sa capacité d'endettement, indispensable au financement de ses projets d'investissement.

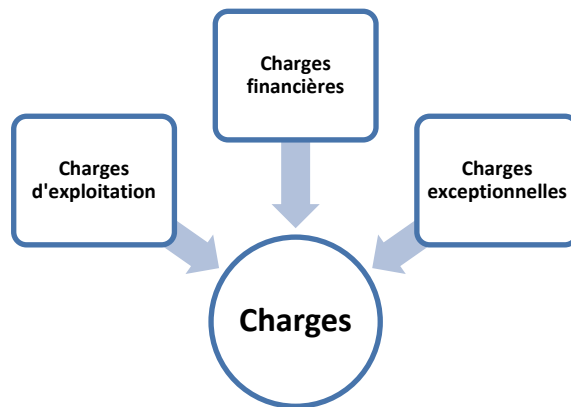
II. Le compte de résultat

A. Les charges de l'unité commerciale

Les charges comprennent toutes les dépenses engagées par l'unité commerciale ; elles sont principalement liées à l'offre proposée au client (achats de marchandises) ou à l'organisation de cette offre (frais d'aménagement ou d'entretien des locaux, frais de personnel...). Pour comprendre comment se construit le résultat de l'unité commerciale, il faut distinguer :

- les charges générées par l'activité courante de l'unité commerciale;
- les charges qui sont liées au financement de cette activité.

Il ne faut pas confondre ces charges avec celles qui présentent un caractère accidentel.



1. Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitation résultent de l'activité courante de l'unité commerciale. Elles sont regroupées en charges externes, impôts et taxes, charges de personnel et autres charges de gestion courante.

Les charges externes



Elles comprennent :

- les achats de marchandises et de fournitures. Ex. : pour un point de vente de prêt-à-porter, les vêtements destinés à la vente, ainsi que les cintres et les étiquettes (mais ni les mannequins ni les gondoles);
- les autres charges externes :
 - les dépenses de communication : publicité, cadeaux publicitaires, parrainage, relations publiques;
 - le loyer, l'électricité, le téléphone, l'assurance;
 - les services bancaires qui rémunèrent la prestation de services réalisée par la banque (ex. : frais de tenue de compte), qu'il ne faut pas confondre avec des charges d'intérêt (agios) qui sont des charges financières.




Les impôts et taxes



Tous les règlements assimilables à des impôts ou à des taxes sont regroupés dans ce poste, quel que soit l'organisme qui les recouvre. Les principales taxes à la charge de l'unité commerciale sont :

-  la taxe professionnelle, c'est un impôt local dont le taux varie selon les communes et les années;
-  diverses taxes et participations calculées sur les salaires versés par l'unité commerciale. Elles comprennent la taxe d'apprentissage, la participation des employeurs à la formation professionnelle continue, la participation des employeurs à l'effort de construction.

Ce poste exclut notamment :



-  l'impôt sur les sociétés (impôt sur les bénéficiaires) qui ne peut pas être calculé à ce niveau;
-  la TVA (qui n'est pas une charge pour l'unité commerciale);
-  les droits de douane, qui doivent être incorporés aux charges externes (achats).

Les charges de personnel

Elles comprennent essentiellement les salaires bruts et les charges sociales patronales.



Les autres charges de gestion courante

Ces charges d'exploitation peuvent concerner l'unité commerciale, en particulier :

-  les redevances pour concessions, brevets, licences, marques (ex. : magasins franchisés);
-  les pertes sur créances irrécouvrables quand celles-ci sont habituelles par rapport à la nature de l'activité et au volume des affaires traitées.

2. Les charges financières

Elles comprennent les charges liées au financement de l'activité courante de l'unité commerciale. Les principales sont :

-  les intérêts et agios dus aux établissements de crédit (emprunts ou découvert bancaire);
-  les escomptes accordés aux clients (parce qu'ils paient comptant).




3. Les charges exceptionnelles

Ces charges ne sont pas liées à l'activité courante de l'entreprise, elles n'ont pas de caractère cyclique mais constituent des accidents dans la vie de l'unité commerciale. Il s'agit principalement des amendes et pénalités, ou encore des charges liées à des cessions d'actif.

Ex. : l'unité commerciale vend un véhicule d'occasion à un prix inférieur à sa valeur comptable : l'appauvrissement qui en résulte constitue une charge; celle-ci est exceptionnelle car l'activité courante (exploitation) de l'unité commerciale n'est pas la revente de ses véhicules de livraison.

B. Les produits

Les produits correspondent à la valeur des biens et services vendus par l'unité commerciale. Comme les charges, ils doivent s'analyser par nature selon qu'ils proviennent de l'exploitation de l'unité commerciale, de ses choix de financement ou de leur caractère exceptionnel.

-  Produits d'exploitation
-  Produits financiers
-  Produits exceptionnels

1. Les produits d'exploitation

Pour l'unité commerciale il s'agit des ventes HT, pour leur montant net (chiffre d'affaires net), c'est-à-dire diminué de toutes les réductions commerciales accordées (rabais, remises et ristournes).

2. Les produits financiers

Ils correspondent :

- aux revenus que l'unité commerciale peut tirer du placement de sa trésorerie positive (dividendes ou intérêts perçus);
- à l'escompte obtenu des fournisseurs en cas de règlement anticipé des achats. Dans le cas de ventes facturées en devises étrangères, ils peuvent résulter d'une variation du taux de change.

3. Les produits exceptionnels

Ils ne découlent pas de l'activité courante de l'unité commerciale, les principaux produits exceptionnels résultent de cession d'immobilisations ou d'indemnités obtenues.

Ex. : un client passe une commande importante et verse des arrhes. Puis il change d'avis et annule sa commande, il perd ainsi les sommes versées (Code civil, art. 1950). Pour l'unité commerciale, cette opération est un produit exceptionnel.

C. L'élaboration du compte de résultat

<http://www.netpme.fr>

Le compte de résultat mesure les flux de l'entreprise au cours d'une période donnée : c'est un film de l'activité de l'entreprise.

La production du compte de résultat est obligatoire en fin de chaque exercice comptable. L'établissement de ce document permet de dégager le résultat de l'entreprise, perte ou bénéfice, et ainsi mesurer l'enrichissement éventuel des associés ou actionnaires.

La présentation du compte de résultat des entreprises françaises est conforme au Plan Comptable. Le compte de résultat de fin d'exercice est systématiquement fourni sur deux années consécutives afin de suivre l'évolution de l'entreprise d'une année sur l'autre.

Le compte de résultat est alimenté par l'enregistrement comptable des flux engendrant une augmentation ou une diminution de richesse de l'entreprise. Autrement dit, tout ce qui est générateur de recette est comptabilisé en " produits " et ce que l'entreprise consomme constitue des " charges ".

Les produits et les charges sont organisés dans le compte de résultat selon les principales fonctions de l'entreprise. Ainsi, nous distinguons des produits et charges d'exploitation, des produits et charges financiers et des produits et charges exceptionnels.

Le compte de résultat résume l'activité économique de l'unité commerciale. Les obligations légales en matière de comptabilité prévoient l'établissement, une fois par an, d'un ensemble de documents : le bilan, le compte de résultat et l'annexe.

Le compte de résultat regroupe les charges et les produits en les classant par nature. C'est donc naturellement que correspondent :

- aux charges d'exploitation, des produits d'exploitation ;
- aux charges financières, des produits financiers;
- aux charges exceptionnelles, des produits exceptionnels.



La majorité des regroupements sont simples et se passent d'explications. Ainsi il semble logique que les achats de marchandises soient corrigés de la variation des stocks.

Déstockage de marchandises

À la fin de l'année, le total des achats de marchandises s'élève à 45 000 €, il reste des marchandises en stock pour un montant de 1 700 € (stock final).

Au 1^{er} janvier, le stock initial de marchandises était valorisé à 3 700 € : l'entreprise a donc déstocké (elle a vendu plus de marchandises qu'elle n'en a achetées).

Pour connaître le coût d'achat total des marchandises vendues, elle doit majorer ses achats de la variation de stock : $45\,000 + (3\,700 - 1\,700) = 47\,000$ €. Symétriquement, si le stock final est supérieur au stock initial, il faut minorer le coût d'achat des marchandises vendues de la variation de stock.

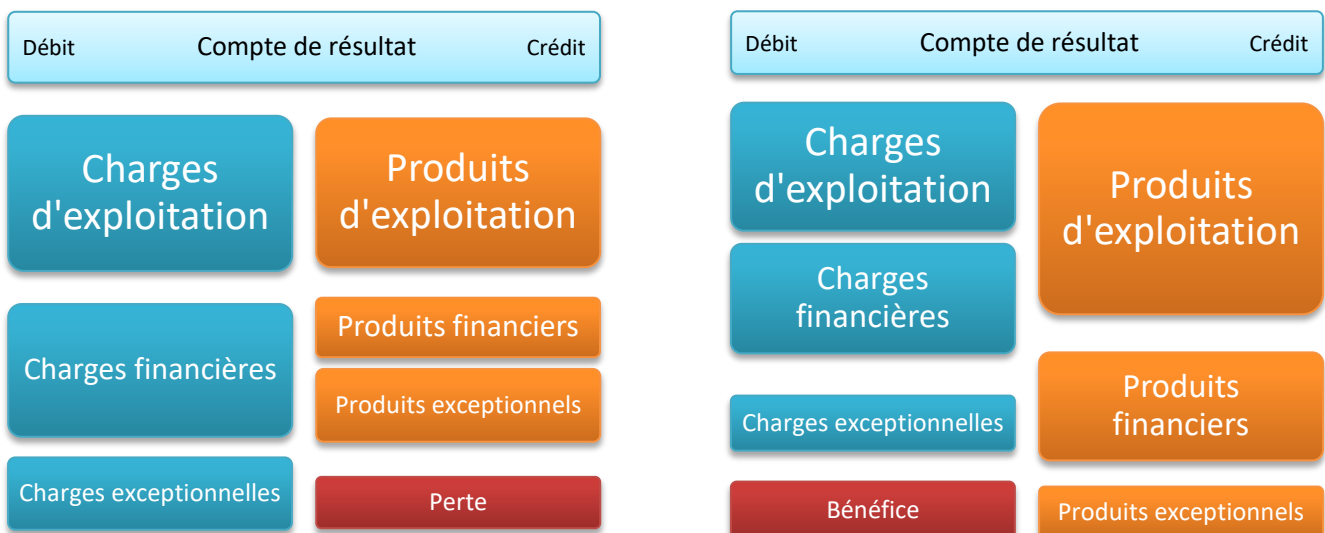
Les dotations aux amortissements, dépréciations et provisions

Cependant, un certain nombre de charges ne sont pas le simple constat de dépenses de l'unité commerciale au cours de la période étudiée, mais doivent être calculées. Ces charges ne donnent pas lieu à une sortie d'argent de la caisse ou du compte bancaire, elles représentent pourtant une charge réelle pour l'unité commerciale. Elles sont le reflet d'une perte de valeur due à l'usure ou à l'obsolescence de certains biens de l'entreprise. Il s'agit principalement des dotations aux amortissements et des dotations aux provisions.

Il existe également des produits qui doivent être calculés, comme les reprises sur provisions

Les différents comptes de charges et de produits de l'entreprise sont ensuite regroupés dans les comptes de charges et de produits du compte de résultat qui leur correspondent.


Les comptes de charges et de produits sont ensuite soldés pour faire apparaître, par différence, le résultat de l'exercice dans un compte spécifique appelé « Résultat net de l'exercice ».



Le solde du compte de résultat est la différence entre les produits et les charges :

☞ si Produits = Charges, le solde est nul. L'entreprise ne dégage pas de bénéfice;

☞ si Produits > Charges, le solde est positif (créditeur). C'est le cas normal où l'entreprise dégage un bénéfice ;

 si $Produits < Charges$, le solde est négatif (débitéur). L'entreprise réalise une perte. Le solde créditeur est placé côté charges, le solde débiteur côté produits. Cette convention permet d'obtenir un tableau où le total général des charges est égal au total général des produits.

Charges	Montant	Produits	Montant (€)
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
60. Achats de marchandises	125 000	70. Ventes de marchandises	255 400
60. Variation de stocks marchandises	29 000		
61. Autres charges externes	1 200		
63. Impôts, taxes et versements assimilés	1 000		
64. Charges de personnel	24 050		
68. Dotation aux provisions	27 060		
Total	207 310	Total	255 400
Charges financières		Produits financiers	
66. Intérêts sur emprunt	2 500	76. Escomptes obtenus	1 000
		76. Gains de change	450
Total	2500	Total	1 450
Charges exceptionnelles		Produits exceptionnels	
67 Charges exceptionnelles	45	77. Produits exceptionnels	0
Total	45	Total	0
Solde créditeur (bénéfice)	46 995		
Total général	256 850		256 850

D. L'analyse du compte de résultat

1. Les 5 niveaux de résultat

La structure du compte de résultat fait apparaître 5 niveaux de résultat :

Niveau de résultat	Calcul	Intérêt
Résultat d'exploitation	Produits d'exploitation (CA net) - Charges d'exploitation = Résultat d'exploitation	Résultat provenant de l'activité de l'entreprise. Mesure la capacité de l'unité commerciale à dégager au quotidien des recettes supérieures à ses dépenses.
Résultat financier	Produits financiers - Charges financières = Résultat financier	Résultat provenant du financement de l'entreprise. Mesure l'impact de la politique de financement de l'entreprise ainsi que les conséquences de certaines actions commerciales (ex. : paiement en 3 fois sans frais).



Résultat courant	Résultat d'exploitation + Résultat financier = Résultat courant	Mesure la capacité (ou l'incapacité) de l'unité commerciale à dégager des recettes supérieures à ses dépenses après prise en compte de sa politique financière.
Résultat exceptionnel	Produits exceptionnels - Charges exceptionnelles = Résultat exceptionnel	Mesure les éléments non significatifs de l'activité courante, qu'ils soient irréguliers (ex. : cession d'un point de vente, d'un véhicule de livraison) ou que l'unité commerciale soit dans l'impossibilité d'agir sur les causes de l'événement (ex : saccage ou incendie criminel du point de vente).
Résultat net	Résultat courant + Résultat exceptionnel - Participation des salariés aux résultats* - Impôt sur les sociétés = Résultat net	Mesure la performance globale de l'entreprise. Intègre des éléments qui échappent aux managers des unités commerciales.

La participation des salariés aux résultats de l'entreprise est un système obligatoire dans toutes les entreprises employant au moins 50 salariés tous établissements confondus. L'instauration de la participation dans les autres structures est évidemment possible.

Le fonctionnement repose sur l'affectation d'une partie du résultat bénéficiaire de l'entreprise à une réserve spéciale de participation destinée à être répartie entre les salariés après une période d'indisponibilité. Tous les salariés de l'entreprise doivent en profiter, sous réserve d'une éventuelle condition d'ancienneté.

Ce régime est agrémenté d'avantages fiscaux tant pour les salariés que pour l'employeur.

Reprenons l'exemple précédent :

Niveaux de résultat	Calcul	Valeur
Résultat d'exploitation	255 400 - 207310	48 090
Résultat financier	1 450 - 2 500	- 1 050
Résultat courant	48 090 - 1 050	47 040
Résultat exceptionnel	0 - 45	- 45
Résultat net	47 040 - 45	46 995

Commentaire : l'exploitation de l'unité commerciale dégage un résultat positif. Le résultat financier est légèrement négatif, les charges d'emprunt étant supérieures aux produits financiers (les entreprises financent souvent leur développement par l'endettement). Le résultat exceptionnel négatif n'a qu'un impact limité.



Comment reconnaître une société de la grande distribution ?

le 27/06/2008



<http://www.edubourse.com>



Au même titre qu'une [société foncière](#), il peut être aisé de reconnaître un réseau de distribution en étudiant ses comptes : bilan et compte de résultats. En effet, plusieurs éléments sont caractéristiques de tel ou tel secteur d'activité. Si une société ne remplit pas ces critères, chaque divergence devra être comprise.

Le bilan

Le [bilan](#) est une photographie à un *instant t* des comptes de l'entreprise. Le bilan est par nature figé mais doit être étudié avec soin.

Immobilisations corporelles : les hypermarchés et les supermarchés valent de l'or. Les surfaces sont importantes et le moindre m² se doit d'être exploités. Les immobilisations corporelles sont ainsi essentiellement constitués des murs des magasins. Pas d'usines ou de lourdes machines, mais un très grand patrimoine immobilier. **Près du tiers de l'actif de Carrefour est constitué d'immobilisations corporelles.**

Stocks : un magasin achète des biens pour les revendre. En fonction des contrats, les marchandises placées au sein même de la réserve du magasin peuvent appartenir encore aux fournisseurs. Toutefois compte tenu de la surface des hypermarchés, les stocks sont conséquents. Avec plusieurs dizaines de milliers de référence, la rotation des stocks est le nerf de la guerre de la grande distribution.

Créances clients : dans le cas d'un fournisseur qui vend à une autre entreprise, le fournisseur n'est souvent payé qu'après une période plus ou moins longue. On parle de paiement à 30, 60, 90 voire 120 jours. Les créances clients sont donc très élevées. Mais dans le domaine de la grande distribution, les clients sont des particuliers. Ces derniers payent immédiatement que ce soit en liquide, en chèque ou en carte bleue. Les délais de paiement sont donc réduits à leur strict minimum et cela se retrouve dans les créances clients, qui restent très faibles eu égard au chiffre d'affaires.

Dettes fournisseurs : Carrefour, Auchan, ou Cora ont donc des délais de paiement rapides. Mais de leur côté, qu'en est-il ? Comme toute société, quand ils achètent, ils payent à 30, 60, 90 voire 120 jours. Autrement dit, ils ont déjà revendu le bien qu'ils ont acheté avant même d'avoir déboursé le moindre centime. Les dettes fournisseurs sont donc sans commune mesure avec les créances clients. **Carrefour a ainsi 5 fois plus de dettes fournisseurs que de créances commerciales.**

BFR ou Besoin en Fond de Roulement : le BFR est un agrégat analytique très utile. Il permet de connaître les besoins de trésorerie d'une entreprise liée au cycle d'exploitation. Il se calcule en soustrayant des Stocks et des Créances, les dettes fournisseurs. On parle de besoin car pour la très grande majorité des sociétés, ce solde est négatif, mais il en est tout autrement pour les sociétés de la grande distribution. Ainsi pour Carrefour, le BFR est... négatif de 6,8 milliards d'euros pour 2007. Alors que les entreprises d'autres secteurs doivent trouver des moyens de financer ce BFR, les sociétés de la grande distribution cherchent des moyens pour... placer ces sommes.

Trésorerie nette : de part la nature du BFR entre autres, la trésorerie nette est positive. La trésorerie nette correspond à la différence entre les valeurs mobilières détenues, les disponibilités et les découverts bancaires. En effet, il est possible d'avoir de l'argent placé sur un compte et un découvert sur un autre. C'est une situation fréquente dans les [grands groupes](#). La trésorerie nette est donc souvent largement positive.

