

Introduction



Ce projet de livre est né d'une conviction, de l'expérience et d'une envie forte. Il peut et doit paraître simple à la lecture. Sa mise en œuvre a été complexe et longue.

Depuis de nombreuses années en entreprise, aux côtés de Paul Durand en particulier, j'avais appris et découvert que la gestion économique et financière d'une affaire était très éloignée des préoccupations et connaissances de la quasi-totalité des salariés. L'équipe des contrôleurs de gestion du groupe CMB Packaging (*Crown Cork*) allait régulièrement prêcher la bonne parole auprès des opérationnels.

Avec des termes simples et concrets, nous expliquions le projet du groupe articulé autour de trois indicateurs majeurs aux sources de la performance économique :

1. chiffre d'affaires (pour la croissance) ;
2. résultat d'exploitation (pour la rentabilité) ;
3. BFR (Besoins en fonds de roulement pour une partie des capitaux employés).

Depuis, les années ont passé. L'envie et la passion de former ont pris le dessus. C'est ainsi que j'ai rejoint la Cegos et ma mission d'acculturation se poursuit. Elle s'est même renforcée. La pression économique s'est intensifiée.

Actionnaires, salariés et encadrement pris entre création de valeur, efforts de productivité encore accrus et incompréhension, missions de relais et de donneurs de sens sans les mots pour le dire. Ma conviction s'est renforcée. Comment peut-on demander et vouloir obtenir toujours plus, si nul ne prend le soin de dire : « De quoi il s'agit ? », « Pourquoi de telles exigences en matière économique qui permettent d'envisager comment y parvenir ? »

Les responsables du projet « Manager 2010 » de Fos Méditerranée l'ont compris car vécu. C'est ainsi qu'à l'issue d'un appel d'offres concurrentiel, nous voilà missionnés pour concevoir et animer une formation d'une journée à l'attention des 3 500 salariés du site sur la gestion d'entreprise.

Nous avons imaginé, coproduit parfois dans la douleur (« simplifier, encore simplifier, toujours simplifier » demandaient élégamment Christophe et Jacqueline) une journée qui fut plébiscitée plus de 220 jours d'affilée par chacun des salariés du site qui en a « bénéficié ».

Depuis, nous avons enrichi la journée de nombreuses déclinaisons aussi diverses et variées que les métiers, cultures et enjeux économiques de chaque entreprise pour laquelle nous intervenons. M. Dupont est issu de ce processus sans cesse répété (50 000 personnes formées à ce jour), affiné, amélioré. Il est prêt.

Depuis longtemps, habité par cette envie de former, cette conviction d'une attente d'un nombre croissant de salariés pour mieux comprendre les fondamentaux de la gestion économique d'entreprise et l'expérience du succès rencontré par notre sympathique et enthousiaste M. Dupont, j'ai approché diverses maisons d'édition pensant que l'expérience valait bien un livre, un livre pédagogique sur la gestion d'entreprise.

AFNOR Éditions, par l'intermédiaire de Dominique Cohen, a relevé le défi.

La gestion d'entreprise se conçoit aisément à partir de fondamentaux traités dans ce guide :

- connaître les attentes des principaux acteurs de la création d'entreprise (actionnaires, banquiers, salariés) ;
- comprendre un bilan et savoir lire un compte de résultat ;
- comprendre l'importance et le fonctionnement du bilan ;
- comment gérer bilan et compte de résultat et le rôle de chacun ;
- savoir mener une première analyse succincte ;
- situer l'investissement, comme moteur de la création de richesse.

Comment utiliser ce livre « pédagogique » ?

Pédagogique, cela veut dire qu'en matière de gestion, il faut travailler sur les deux leviers de l'apprentissage (l'apprenance) : la compétence et la motivation.

- **la compétence** : chacun(e) d'entre nous, au titre de sa vie privée, dispose de compétences économiques, prend des décisions (vacances, budget, acquisition, économies forcées, épargne, financement...) ;
- **la motivation** : il s'agit là d'être acteur de son propre apprentissage. Faire des petits pas qui s'enchaînent progressivement est la manière efficace d'apprendre à marcher. Aussi, faire des petits exercices qui s'enchaînent naturellement en gestion est la manière efficace d'apprendre à gérer.

D'où ce livre, où nous vous invitons à être acteur de votre formation, en vous appuyant sur votre connaissance et expérience de la gestion de votre vie privée pour vous faire découvrir celle de l'entreprise par analogie.

Pour vous aider, nous mettons à votre disposition trois outils astucieux :

1. le rabat de la première page de couverture du livre où vous serez invités à recenser les éléments relatifs à votre gestion privée ;
2. le rabat de la dernière page de couverture du livre sur laquelle, à l'aide d'un marqueur *effaçable*, vous porterez les montants des opérations de gestion auxquelles vous serez invité à participer aux côtés de M. Dupont. Lorsque vous consulterez la réponse sur la page suivante, nous vous invitons à reporter les montants exacts à l'aide d'un stylo effaçable d'une autre couleur après avoir effacé, à l'aide d'un papier mouchoir ou chiffon, certains chiffres erronés ;
3. deux personnages : M. Dupont et son entreprise, et Squatti malicieux serpent qui, à chaque fois qu'il apparaît, vous invite à mener un petit travail personnel (réflexion, calcul...) à reporter en général sur l'un des rabats des deux pages de couverture citées précédemment.

Enfin, pédagogique, c'est aussi donner des clés de lecture différentes aux thèmes abordés.

Nous sommes tous de plus en plus coutumiers de présentations faisant appel à des transparents qui se succèdent.

- Parfois, les transparents parlent d'eux-mêmes (pages de droite).
- Parfois, il est nécessaire d'écouter attentivement le présentateur au langage généralement familier (lire la page de gauche reprenant les mêmes contenus mais de façon souvent plus détaillée).

À vous de choisir page de droite ou page de gauche, d'alterner si vous le voulez, ou de vous en tenir à une approche plus traditionnelle (page de gauche uniquement). Pour être acteur, il faut se sentir confortable avec l'approche.

Squatti, M. Dupont et moi-même vous souhaitons d'apprendre les bases de la gestion avec bonheur.

Prologue

Le projet de M. Dupont



Guest star : Squatti



Pour faire les premiers pas vers le monde de la gestion de l'entreprise, nous vous proposons de suivre Squatti, consultant formateur de son état, qui assiste M. Dupont dans son projet.

Le projet de M. Dupont

Monsieur Dupont est un entrepreneur pressé.

Il veut se lancer dans la fabrication et la vente de vélos.

Avant de se lancer tête baissée dans son projet de création d'entreprise, il sait qu'il aura besoin de ressources clés : moyens humains, techniques et financiers.

Comme il souhaite mettre tous les atouts de son côté, il se pose des questions auxquelles il attend que vous lui apportiez vos conseils éclairés.

Rappelez-vous les propos de notre introduction, lorsque vous voyez l'effigie de Squatti précédant un texte, c'est le signal d'une invitation à mener le travail personnel qui, précisé, vous permettra d'être acteur de l'apprentissage que vous souhaitez faire en parcourant ce livre.

Les questions qui se posent

Les principaux intéressés impliqués dans le projet seront les actionnaires, les banquiers et les salariés.

Chacun va s'investir à sa manière dans l'entreprise. Il en naît naturellement des attentes et des craintes.



Squatti vous invite donc à réfléchir quelques instants, avant de tourner la page, à ces différents aspects et de dégager les idées principales suggérées par les questions suivantes :

- En tant qu'actionnaire fondateur de sa société, quelles questions M. Dupont doit-il se poser ?
- Si vous étiez un banquier, à quelles conditions lui prêteriez-vous de l'argent ?
- Vous avez postulé pour un emploi de salarié de l'entreprise, quelles questions vous posez-vous sur le plan économique et financier de ce nouveau projet ?

Le projet de M. Dupont

Monsieur Dupont, entrepreneur pressé, veut se lancer dans la fabrication et la vente de vélos.



Avant de se lancer tête baissée dans son projet de création d'entreprise, il sait qu'il aura besoin de ressources clés : moyens humains, techniques et financiers.

Il veut mettre tous les atouts de son côté.
Il se pose des questions pour lesquelles
il attend vos conseils éclairés.

Le projet de M. Dupont et les questions économiques qui se posent

A
t
t
e
n
t
e
s

En tant **qu'actionnaire fondateur** de sa société,
quelles questions doit se poser M. Dupont ?

Si vous étiez un **banquier**,
à quelles conditions lui prêteriez-vous de l'argent ?

Vous avez postulé pour un emploi de **salaré** de l'entreprise,
quelles questions vous posez-vous
eu égard au volet économique et financier de ce nouveau projet ?

C
r
a
i
n
t
e
s

L'actionnaire

Comme pour le particulier qui pour un projet d'acquisition d'un bien (maison, voiture, actions...) doit faire un apport personnel, l'actionnaire en tant que fondateur de l'entreprise fait un apport qui constitue le capital de l'entreprise. Cet argent est investi dans l'entreprise et en constitue le socle.

L'actionnaire pourra remettre de l'argent dans le cadre d'une augmentation de capital, si nécessaire. Comme pour tout investissement, il en est attendu un retour, une rentabilité.

Une fois par an, au vu du résultat d'exploitation dégagé, l'actionnaire devra se poser la question : « Est-ce que je laisse l'argent dans l'entreprise, ou bien vais-je me distribuer un dividende ? »



« Permettez que je vous interrompe cher auteur et bien aimé lecteur, mais je ne peux laisser écrite une telle énormité trois lignes plus haut » dit Squatti.

Effectivement, Squatti a raison. Nous vous invitons à corriger les erreurs et consulter les réponses à la fin de ce chapitre.

Le banquier

Que ce soit dans le domaine privé ou celui de l'entreprise, le deuxième financement d'un projet est mis en place par la banque.

Le banquier aura des critères simples pour prendre sa décision :

- elle ne voudra pas s'engager moins que l'actionnaire ;
- elle voudra s'assurer que la société pourra dégager assez de trésorerie pour faire face aux engagements pris ;
- elle souhaitera prendre des garanties, si possible.



Vu Squatti ! Je sais où est l'erreur et je pense que nos amis lecteurs ont trouvé.

À ce stade, nous pouvons dire, que les principales craintes et attentes des bailleurs de fonds (actionnaires et banquiers) de l'entreprise s'articulent autour des aspects : risque, rentabilité et liquidité.

Le premier financement de l'entreprise...

... est celui de l'actionnaire

Comme pour le **particulier** qui fait un **apport personnel** en vue de l'acquisition d'un bien.

Sans lui, point de société.
Il en est le fondateur.

Il en sera toujours le socle.

Il pourra remettre de l'argent dans le cadre d'une augmentation de capital, si nécessaire. Une fois par an, au vu du résultat d'exploitation dégagé, il devra se poser la question :



Le deuxième financement de l'entreprise...

... est fait par la banque



La banque utilise des **critères simples** pour prendre sa décision :

- Elle ne voudra **pas** s'engager que **moins** l'**actionnaire**.
- Elle voudra s'assurer que la société pourra **dégager** assez de **trésorerie** pour faire face aux engagements pris.
- Elle souhaitera prendre des **garanties**, si possible.

L'entreprise

Sur les plans économiques et financiers, les craintes et attentes des salariés portent sur leur entreprise. Bien sûr, conditions de travail, rémunérations, protection sociale et avantages sociaux sont essentiels pour garantir leur engagement et implication sur leur lieu de travail. Et chacun sait que le troisième financement de l'entreprise est procuré par l'entreprise elle-même. Ce financement est celui qu'elle se procure grâce à son activité profitable.

Dès que le chiffre d'affaires dépasse les charges d'exploitation, la société dégage des résultats.



Comment appelle-t-on cette différence : marge brute d'autofinancement (MBA) ou résultat d'exploitation ?

Il suffit que ce résultat soit positif pour assurer un développement durable de l'entreprise :



Vrai

Faux

Corrigé des questions et réponses

L'actionnaire

Une fois par an, au vu du **résultat d'exploitation** dégagé, l'actionnaire devra se poser la question de l'affectation des résultats (distribution ou mise en réserve). Le terme résultat d'exploitation est erroné. Il s'agit là du **résultat net**.

Nous traitons :

- de sa constitution dans le chapitre consacré au compte de résultat ;
- de son affectation dans le chapitre consacré au bilan ;
- de son lien entre bilan et compte de résultat dans le chapitre 4.

Il fallait donc lire : une fois par an, au vu du **résultat net** dégagé, l'actionnaire devra se poser la question de l'affectation des résultats.

Le banquier

Il ne voudra pas s'engager **moins** que l'actionnaire. Bien que des exceptions puissent exister, communément et habituellement les banques, partenaires dans la durée, souhaitent « limiter » leurs engagements à hauteur de ceux que sont prêts à consentir les actionnaires. Aussi, la bonne réponse est que le banquier ne voudra pas s'engager **plus** que l'actionnaire.

Le troisième financement de l'entreprise...

... est celui que l'entreprise

se procure grâce à son activité **rentable**.

Dès que le chiffre d'affaires dépasse les charges d'exploitation, la société dégage des résultats.

C'est ce qui est appelé :



Vrai

Il suffit que ce résultat soit positif pour assurer un développement durable de l'entreprise.

Faux

Corrigé des erreurs et questions

~~Actionnaire~~

Une fois par an, au vu du ~~résultat d'exploitation~~ dégagé, il devra se poser la question :

Résultat net

~~Banquier~~

Il ne voudra pas s'engager moins que l'actionnaire.

Plus

Entreprise

C'est ce qui est appelé : Résultat d'exploitation

Il suffit que ce résultat soit positif pour assurer un développement durable de l'entreprise.

Faux

L'entreprise

Dès que le chiffre d'affaires dépasse les charges d'exploitation, la société dégage un résultat d'exploitation.

« **Il suffit que le résultat soit positif** pour assurer un développement durable de l'entreprise... » **est un propos erroné...**

C'est ce dont nous allons traiter en l'illustrant le plus concrètement possible tout au long de ce livre.

À ce stade, que le lecteur qui n'a pas trouvé les réponses correctes se rassure, qu'il vive ce prologue :

- d'une part, comme une promesse de sujets et thèmes qui seront traités par la suite ;
- d'autre part, comme une familiarisation avec la structure du livre (page de droite/ page de gauche) et son animation (M. Dupont et Squatti).