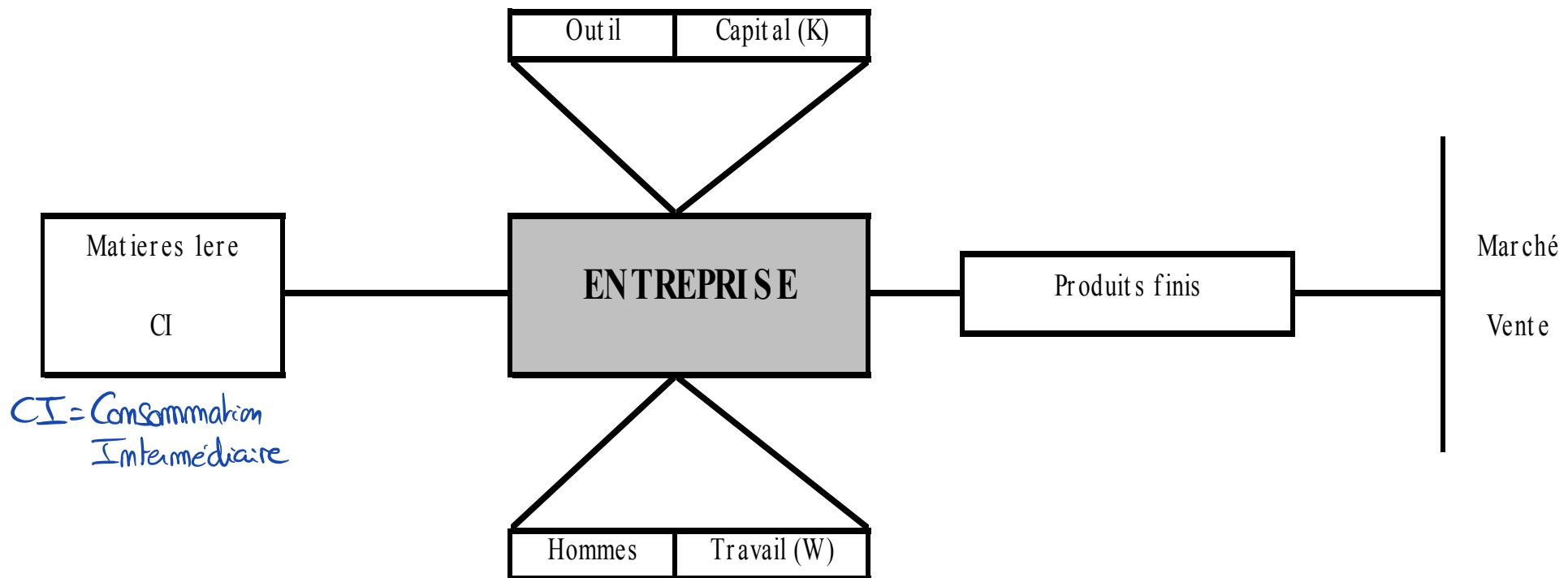


# 3ème Chapitre

## SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

- 1 Présentation générale : met en jeu un mécanisme **complexe**



- Des acteurs différents → des points de vue différents parties prenantes (stakeholders)
- clients → quelle pérennité des fournisseurs => diagnostic orienté risque
- fournisseurs → même orientation du diagnostic : les clients vont-ils payer?
- salariés → ils vont demander un diag. sur le partage de la valeur ajoutée et ensuite ils vont évaluer la pérennité de l'entreprise.
- mandataires sociaux : gérants de SARL, PDG dans les SA. → Diag global  
↳ Risque Remboursement
- actionnaires Sont préoccupés par la rentabilité court/moyen/long terme qu'ils pourront avoir avec le risque.
- établissements financiers banques, BPI, Caisse des dépôts...
- état/collectivités publiques Administration fiscale, Régions, Départements, Mairies.
- Organismes sociaux URSSAF, caisses de retraites.

URSSAF

↳ Sécurité sociale

↳ Vieillesse  
Maladie  
Accident travail

chômage  
retraite

# 2 EFFICACITE COMMERCIALE

- Produits / services *ω(er)*
- Canaux distribution (ventes directes / distributeurs ...) *BtoC grossistes, couriers ...*
- Rémunération des vendeurs *(part fixe, part variable)*
- Domestique / exportation
- Part de marché = Ch aff réalisé par l'ent/Ch aff secteur
- Comparaison avec la part de marché du leader *(benchmarking)*

audit → auditere  
éthymologie

# 2 EFFICACITE COMMERCIALE

- Chiffre d'affaires =  $\sum$  facturations =  $\sum$  ventes  
en lecture directe dans les comptes (classe 7)
- Chiffre d'affaires = Vente de marchandises +  
Production vendue
- Marchandises (fabrication externe)
- Production vendue (fabrication interne)

# 2 – 1 Chiffre d'affaires

- Analyse sectorielle *par secteur d'activité (ex: assurance...)*
- Analyse conjoncturelle *ex: années covid => quelles sont les entreprises résistantes.*
- Politique prix de vente *Prix unitaire x qtt.*
- Politique du mix-produit *on examine la portefeuille de produit / services de l'entreprise  
→ total des dépenses R&D / total CA.*
- Capacité de recherche et d'innovation

## 2-2 Marge commerciale

- Chiffre d'affaires = Production vendue + **Négoce**
- Négoce = Vente de marchandises
- Négoce / Production = arbitrage
- Négoce = complément de gamme
- **Marge commerciale** = Vente de marchandises - (Achats marchandises + Stock marchandises début d'exercice – Stock marchandises fin d'exercice)
- Achats de m/ses + Stock m/ses début – Stock m/ses fin exercice = Coût d'achat des marchandises vendues
- Calcul du **taux de marge commerciale** =  
Marge commerciale / Vente de marchandises

# 3 EFFICACITE PRODUCTIVE

## 3-1 Production

- **Production**  $\neq$  Chiffre d'affaires
- Résultat de l'exercice = Production – Charges consommées
- Production vendue + Stock fin d'exercice - Stock début d'exercie = **Production**
- Stock fin d'exercice – Stock début d'exercice = **Production stockée**

# 3-2 Production immobilisée

- **Production Immobilisée = Production pour soi-même** (*exemple : logiciel d'actuariat développé en intérieur*).
- Si non déclaration de production immobilisée  
→ problème de déductibilité des charges engagées
- Production vendue + Production stockée + Production immobilisée = Production totale

# Détail de l'exemple:

© Théo Jalabert

## BILAN

### ACTIF

Actif immobilisé

Droits utilisat° > 1 an

AI incorporel

205 Logiciels 100k€

### PASSIF

## CR

### CH

64 charge du perso  
645 charge sociales  
Patrimoines

### PR

Ventes  
Produit stockées  
ou "destockées"

100k€  
≥ cout Prod

Prod. immobilisées: 100k€  
nb heures x Prix horaire

# Achats consommés de MP

Matières Premières

- Achats + Stock début d'exercice – Stock fin d'exercice = **Achats consommés de MP**
- Stock début d'exercice – Stock fin d'exercice  
= Variation de stock
- Applicable aux stocks de matières premières et autres approvisionnements

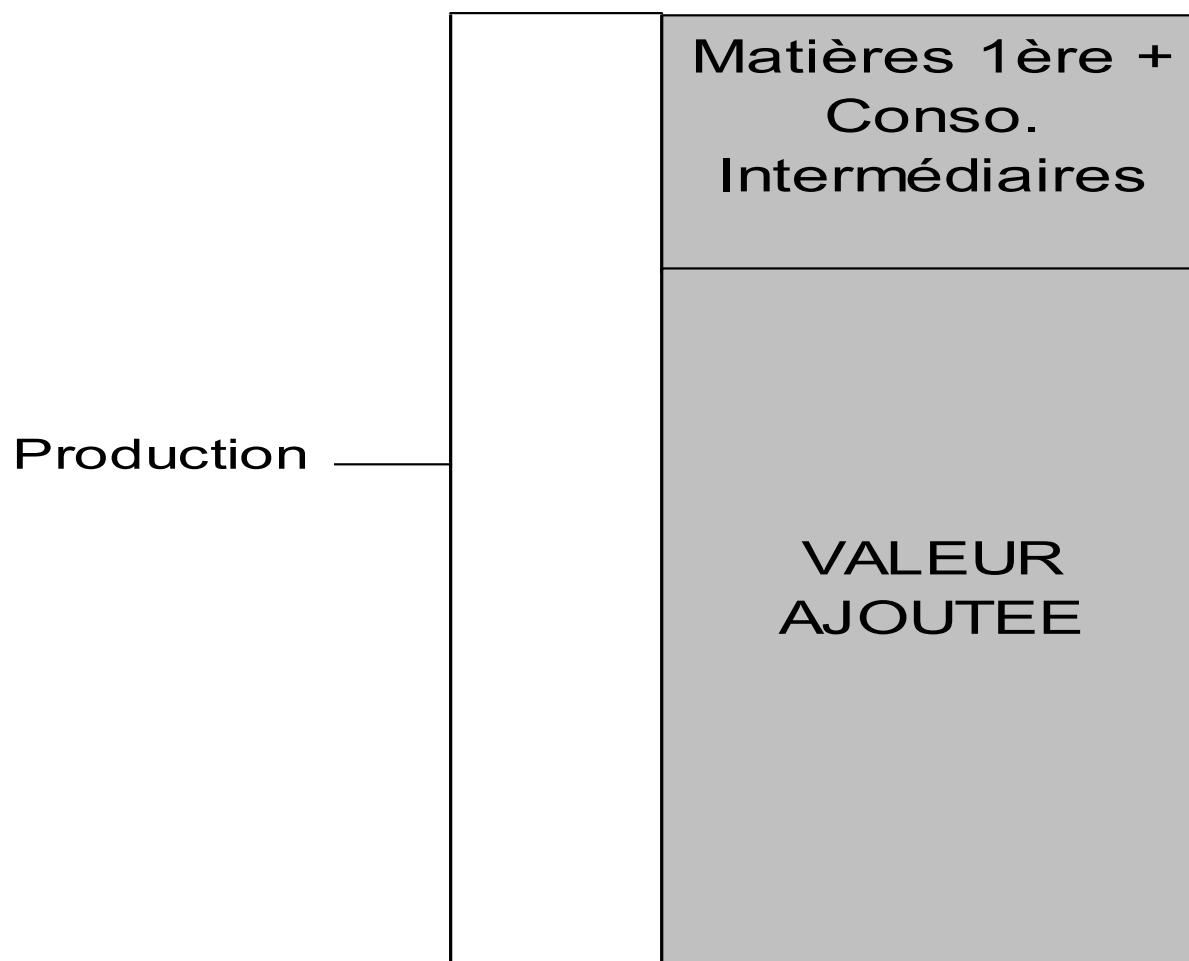
## 3-2 Valeur ajoutée

à Savoir.

- 3-2-1 Définition
- Richesse créée par l'entreprise, ne se mesure pas à partir du chiffre d'affaires ou de la production
- Une partie de la production a été produite par d'autres entreprises
- Ce qui a été produit par d'autres = les **consommations intermédiaires**  
*ou Consommations en provenance des tiers.*

# Valeur ajoutée = valorisation de la richesse créée par l'entreprise

Aproche soustractive



Consommations intermédiaires = consommations en provenance des tiers

→ Schéma à connaître

## 3-2-2 Mode de calcul

- Production + Marge commerciale = Produit total
- Valeur ajoutée =

Produit total – Consommations intermédiaires

Accroître la valeur ajoutée, ce n'est pas simplement augmenter la production et baisser les consommations intermédiaires

- Consommations intermédiaires + Valeur ajoutée = Produit total
- Cette formule pour comprendre qu'accroître la valeur ajoutée renvoie à l'**efficacité de toute l'entreprise**

# Mode de calcul (suite)

- Besoin de retraitement
- ✓ Personnel extérieur : enlever les frais de personnel extérieur des achats et charges externes pour les ajouter aux frais de personnel
- ✓ Retraitement du crédit bail (non exigé pour DS)
- ✓ Transfert de charges et reprise de provision= ne prendre en compte que les transferts de charges
- ✓ Cas particulier des impôts et taxes ( consommations de services et biens mis à disposition par la collectivité)

Un contrat de crédit bail ou leasing est un écrit par lequel une société spécialisée appelée "société bailleuse" propriétaire d'un bien mobilier ou immobilier met à la disposition d'une société utilisatrice moyennant des révoltes de crédit bail.

## 3-2-3 Efficacité globale de l'entreprise

- Valeur ajoutée = un outil de mesure de la qualité globale de l'entreprise
- ✓ efficacité des ventes
- ✓ efficacité de la production
- ✓ efficacité de l'organisation fonctionnelle
- ✓ efficacité des flux de production
- ✓ efficacité de la logistique

# 3-2-4 Politique d'achat

- Efficacité de la politique achat

- ✓ choix des matières premières
- ✓ choix des services achetés
- ✓ choix des fournisseurs
- ✓ efficacité du service achat

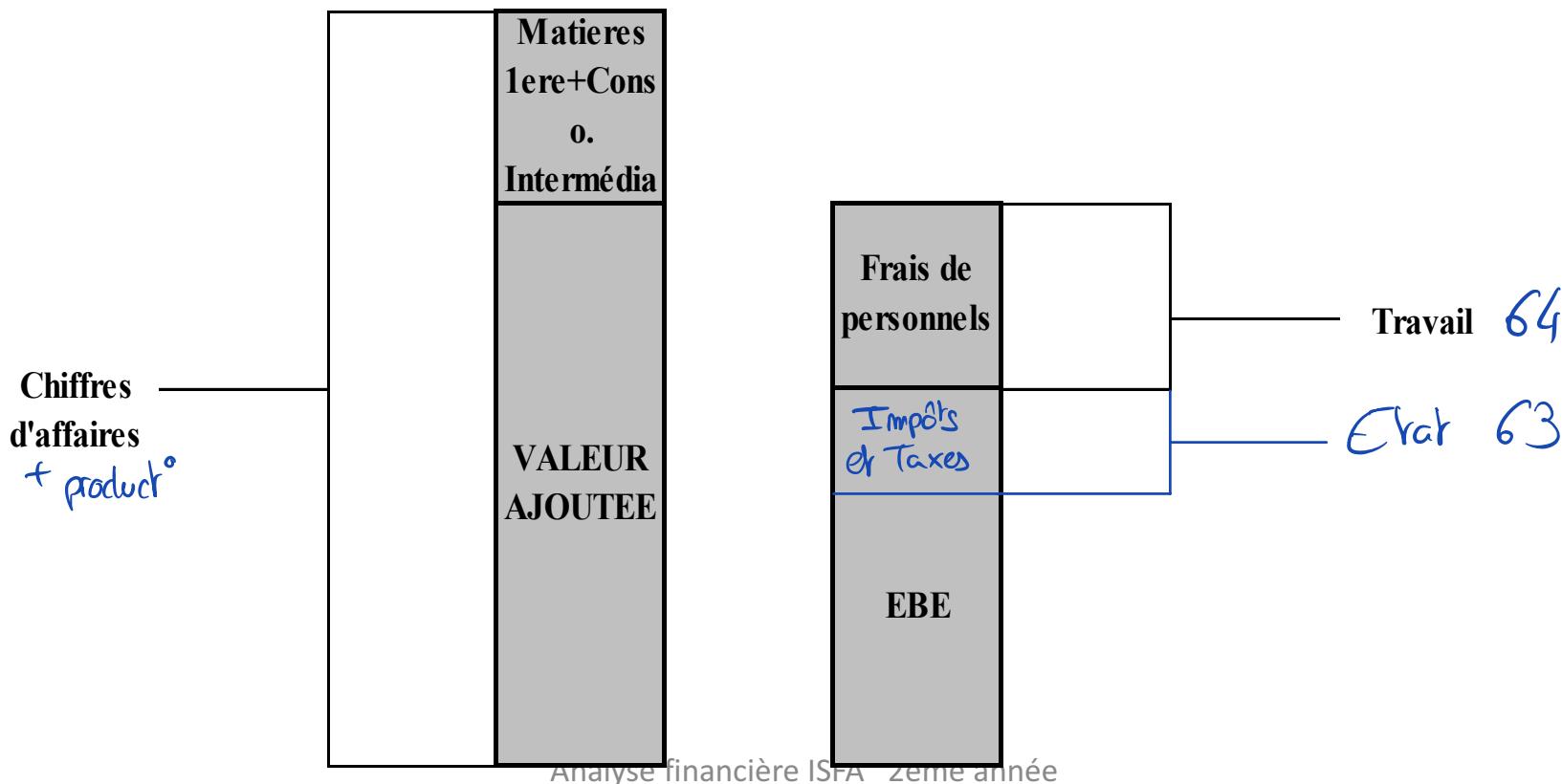
# 3-2-5 Intégration/externalisation

- Politique du faire ou du faire-faire
- Impact direct sur le taux de valeur ajoutée

## 3-3 Excédent brut d'exploitation (EBE)

### 3-3-1 Définition

- EBE = marge après prise en charge des frais de personnel *et Impôts et Taxes Courants*
- Départ de la logique de répartition de la valeur ajoutée *≠ Impôts sur bénéfices.*
- Frais de personnel = salaires et traitements + charges sociales + frais de personnel extérieur + participation des salariés



# 3-3-2 EBE et enjeux de productivité

## □ Productivité réelle

- Produire plus avec la même quantité de travail
- Produire autant avec moins de quantité de travail
- Calcul : Volume produit / Heures travaillées
- : Volume produit / Effectif moyen
- Pas de valorisation monétaire

# EBE et enjeux de productivité

## □ Productivité apparente

Muniteur VA (Valeur Ajoutée)

- Capacité à créer de la richesse rapportée aux moyens de production humains
- Valorisation monétaire
- Calcul : Valeur ajoutée / Heures travaillées
  - : Valeur ajoutée / Effectif moyen
  - : Valeur ajoutée / Frais de personnel
- Pas une “bonne” productivité et une “mauvaise”; chacune d’elle a sa logique

# 3-3-3 Frais de personnel

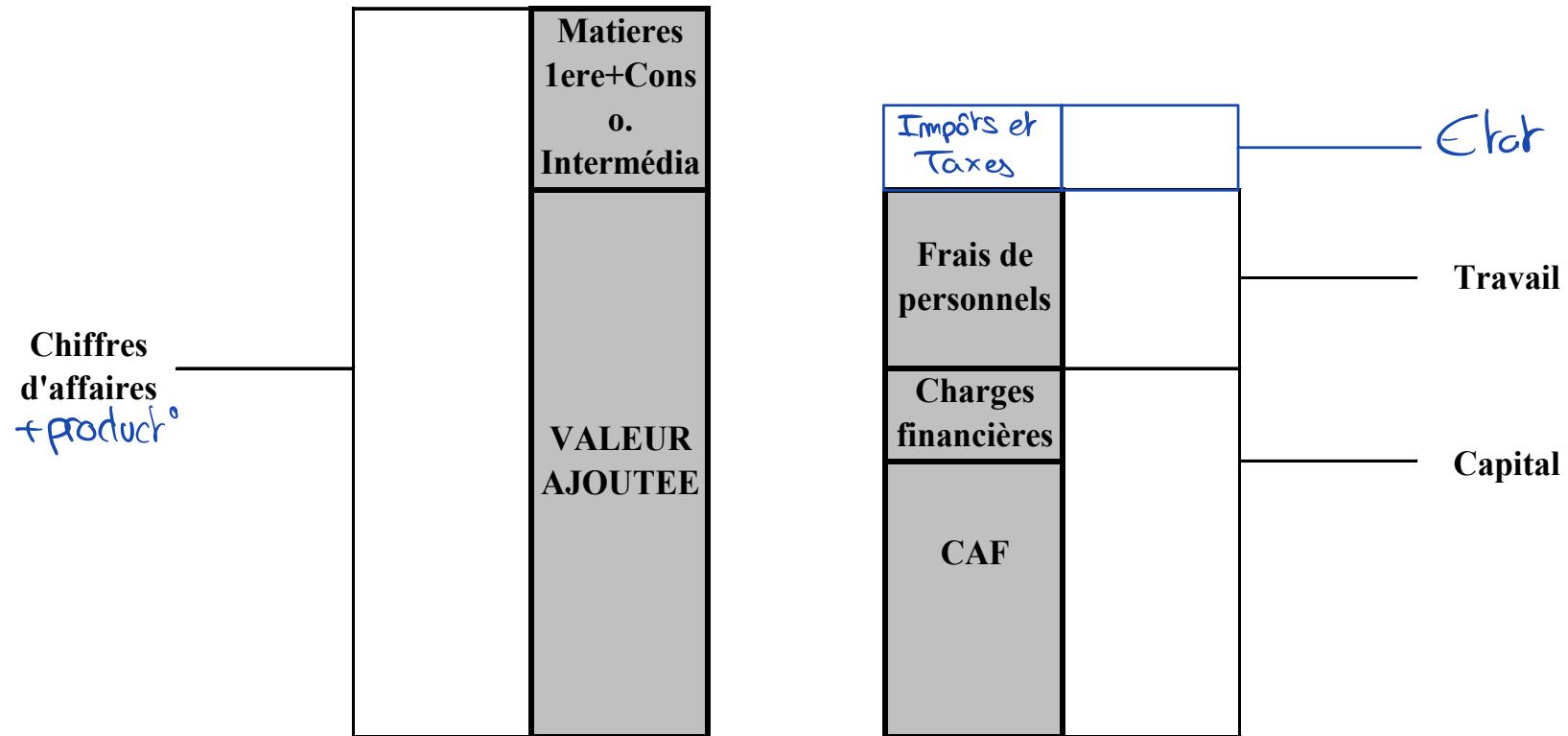
- Volume d'emploi = emploi fixe / emploi flexible ( CDD – Intérim – heures supplémentaires)
- Prix = politique de rémunération
  - Salaire fixe / Salaire variable (participation - intéressement)
- Mix emploi = politique de recrutement ( personnel qualifié / personnel non qualifié)

# 3 -3-4 Indicateurs permanents

- Turn over = Nombre de sorties / Effectif moyen  
*Rotation du personnel*
- Pyramide des âges : besoin d'équilibre *Savoir faire*
- Pyramide de l'ancienneté : idem
- Taux d'absentéisme = Nombre de jours d'absences / Nombre de jours théorique de travail

# 3-4 Capacité d'autofinancement

- Capacité d'autofinancement = CAF
- Poursuite de la logique de répartition de la valeur ajoutée



# 3-4-2 Charges financières

## □ Charges financières

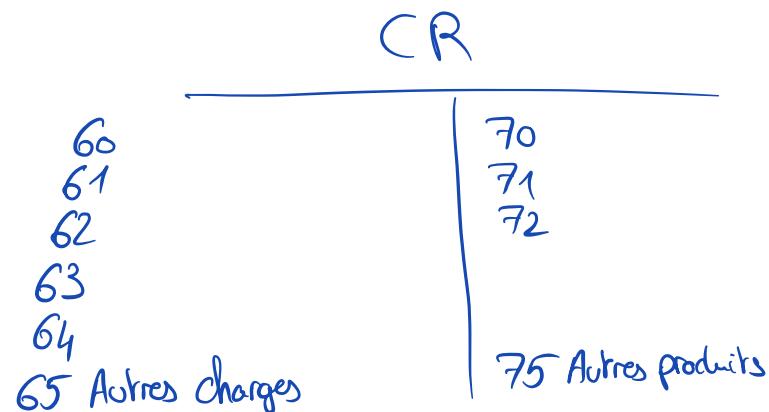
- Volume de dettes financières
- Prix = taux de la dette
- Mix = nature des différentes dettes (emprunt classique / découvert / crédit spot ...)

# 3-4-3 Autres produits et charges

décaissés *(en général peu significatif)*

□ Produits et charges d'exploitation

□ Produits et charges exceptionnels



# 3-4-4 Impôt sur les sociétés

- Impôt sur les sociétés = Charges décaissables  
*25%  
Pour les premiers 42000€ c'est 15% au delà 25%.*
- Impôt sur les sociétés calculés sur le bénéfice fiscal (rappel résultat fiscal ≠ résultat comptable)
- Cas particulier de l'intégration fiscale

## 3-4 Capacité d'autofinancement

### 3-4-5 Définition

Calculé

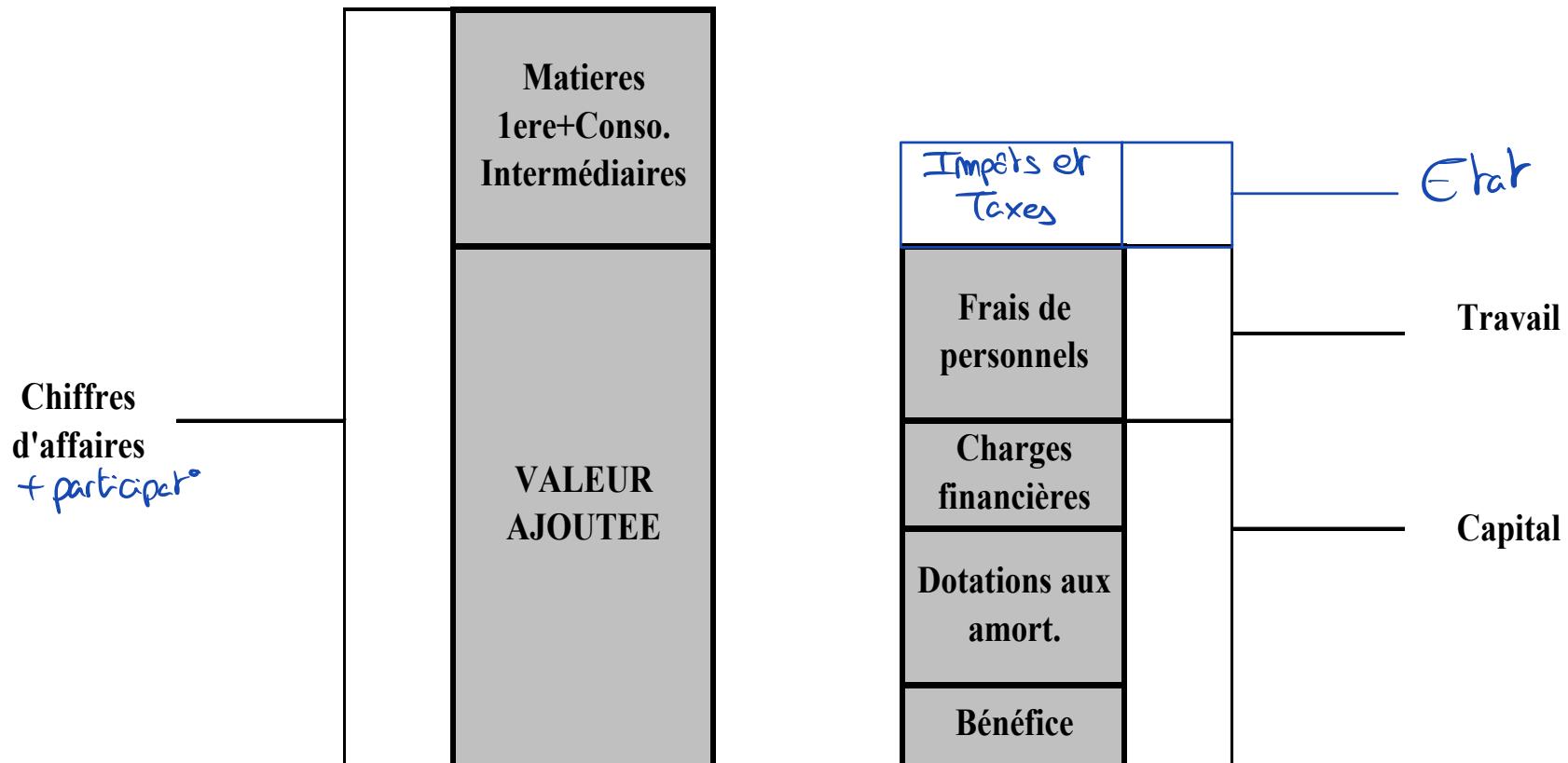
- Flux potentiel de trésorerie<sup>↓</sup> après produits encaissables et charges décaissables

- CAF est un niveau de performance financier dans la logique financière, on utilise la CAF et pas le bénéfice (du fait de charges non décaissées) (cf partie ultérieure sur tableau de financement)

Ainsi: pour mesurer la capacité à rembourser les emprunts on retire la CAF et non pas le résultat net<sup>Générale</sup>. Cen le résultat net compris est obtenu après les dotat<sup>o</sup> aux amortissements charges salariales mais non décaissées

# 3-5 Résultat de l'exercice

- Logique de répartition de la valeur ajoutée



## 3-5-2 Bénéfice / Perte

- Si résultat de l'exercice positif = bénéfice
- Si résultat de l'exercice négatif = perte
- Bénéfice n'est pas un flux de trésorerie ; le bénéfice est un **résultat**<sup>comptable</sup> **économique** ( $\neq$  Produits - charges)
- Tant que perte inférieure à dotations aux provisions et aux amortissements alors CAF positive (pas de consommation de trésorerie)

# 3-5-3 Charges et produits non décaissés

## *Estimations*

- Dotations aux amortissements = quote part d'usure (pas de fournisseur qui facture des quote-part d'usure) c'est une notion économique et non financière
- Dotations – reprises sur provisions = anticipation par la règle de prudence de charges à venir
- Dotation aux provisions = impact sur le bénéfice mais pas d'impact sur la CAF (**calcul par l'exemple**)

# 3-5-4 Provisions

- 3 types de provisions
- Provisions réglementées (*texte fiscal*)
- Provisions pour dépréciation d'éléments d'actif
- Provisions pour risques et charges *procès, indemnité pour fin de carrière / départ à la retraite.*

## 3-5-5 Plus value sur vente d'actif immobilisé

- Plus value hors CAF alors que encaissement du prix de vente
- Plus value = Prix de vente du bien cédé – VNC du bien cédé
- VNC = Valeur nette comptable = Valeur origine – Dotations amortissements cumulés
- Hors CAF car parallèle avec investissements qui ne sont pas imputés sur le calcul de la CAF

# 3-5-6 Quote part de subvention d'investissement

- Subvention d'investissement  $\neq$  subvention d'exploitation
- Subvention d'investissement s'amortit au rythme de l'amortissement du bien concerné
- Quote part de subvention d'investissement ne correspond pas à un flux de trésorerie



## 3-6 Dividendes

- Dividendes ne sont pas une charge
- Dividendes sont une affectation du résultat