



HAL
open science

Micro-informatique appliquée au contrôle financier de la P.M.E.

Jean-Pierre Dourneau

► **To cite this version:**

Jean-Pierre Dourneau. Micro-informatique appliquée au contrôle financier de la P.M.E.. Les cadres conceptuels, May 1991, France. pp.cd-rom. hal-00823178

HAL Id: hal-00823178

<https://hal.science/hal-00823178>

Submitted on 18 Sep 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Système d'information et contrôle

Coordinateurs : Hélène LALANNE, Yvon PESQUEUX, Groupe HEC,

"Micro-informatique appliquée au contrôle financier de la P.M.E."

Jean-Pierre DOURNEAU, U.F.R. Sciences Economiques et Gestion de Reims

CONGRES A.F.C.
23, 24, 25, MAI 1991
H.E.C. JOUY EN JOSAS

**MICRO-INFORMATIQUE
APPLIQUEE AU CONTROLE
FINANCIER DE LA P.M.E.**

J.P. DOURNEAU
U.F.R. Sciences Economiques et Gestion de REIMS

la banque.

Les dirigeants de ce type d'entreprises doivent alors établir une stratégie tenant compte de leurs moyens financiers sous peine de disparition ou de vente.

Il nous semble alors primordial de :

- faire émerger un indicateur permettant de caractériser le potentiel financier de la P.M.E. qui lui même détermine sa capacité d'investissement et sa croissance

- simuler et contrôler grâce aux outils micro-informatiques l'activité financière en temps quasi réel sur une période mensuelle glissante d'un maximum de soixante mois.

Dans une première partie, nous proposerons une démarche permettant à travers un modèle de comprendre l'activité financière induite par toute activité économique en faisant émerger la notion "d'excédent de trésorerie action", caractéristique selon nous du potentiel financier de l'entreprise.

Puis dans une deuxième partie nous proposerons un exemple de modélisation de l'activité financière d'une entreprise sur une période.

Nous nous plaçons volontairement en aval des études (stratégie, marketing, production ...) qui doivent fournir les informations relatives à l'activité économique prévue. Cependant, les contraintes financières de la P.M.E. induiront souvent une révision des plans stratégique, marketing, production et ce, afin de concevoir une activité financièrement supportable par l'entreprise.

1. MODELE FINANCIER DE REPRESENTATION DE L'ACTIVITE DE L'ENTREPRISE

En matière d'activité, nous distinguerons le jugement financier de l'activité passée, de la représentation financière de l'activité future qui est notre principal souci. Nous rappelons à ce titre que notre objectif est d'utiliser au mieux les ressources financières de l'entreprise en évitant à tout prix la cessation future des paiements. Or, cette dernière dépend souvent de la situation actuelle de l'entreprise. C'est pour cela que l'entrepreneur doit tenir compte de sa situation financière présente, dans le cadre d'une évolution de son activité.

Nous posons comme principe que l'activité est constituée d'une multitude d'événements dont seule la composante comptable était enregistrée sous la forme d'"opération comptable". Ces opérations comptables qui se réalisent à des instants (t) par essence tous différents, sont agrégés par rapport au temps suivant un processus additif. Par exemple, les ventes d'un produit sont cumulées pour constituer le chiffre d'affaires de la journée, du mois, de l'année... Un tel processus cumulatif permet de passer de la notion d'"opération comptable" à la notion de "flux comptable". Dans certains cas, le flux peut être réduit à une seule opération, c'est ce qui se passe dans une petite entreprise lorsque le flux de l'investissement annuel se résume à l'achat d'une seule machine. Dans d'autres cas le flux peut aussi être vide et nous préférons écrire, lorsqu'il n'y a pas d'investissement pendant une année, que l'investissement est nul pendant cette période au lieu et place de la formule classique : "il n'y a pas d'investissement cette année".

La normalisation comptable conduit souvent à enregistrer dans le même compte l'état et le flux qui modifie cet état. Cependant, certaines opérations comptables s'effectuent à un instant (t_0) mais vont servir l'activité pendant une durée comprise entre deux instants (t_1) et (t_2). Par exemple lorsque vous comptabilisez une facture de téléphone à un instant (t) vous enregistrez l'abonnement des deux mois futurs et les consommations téléphoniques des deux derniers mois. Ce problème se pose à chaque fois que le modèle est déséquilibré par une opération comptable génératrice de résultat. Il s'agit alors de passer de la notion de flux à la notion de consommation ou de flux consommé. C'est cette notion de flux consommé qui sera utile au gestionnaire et l'information comptable devra toujours essayer d'approcher au mieux les consommations car le résultat est la différence exprimée en unité monétaire entre ce qui est vendu, produit, pendant une certaine période et ce qui a été consommé pendant cette même période. Nous pouvons alors écrire que le résultat naît des événements qui composent l'activité mais qu'il est comptablement calculé par rapport au temps.

Pour obtenir une telle information, la technique comptable propose de modifier les flux enregistrés pendant une certaine période pour faire apparaître les flux consommés en introduisant les "opérations de fin d'exercice". Cependant, le gestionnaire a besoin de

1.1. REFLEXIONS AU SUJET D'UN MODELE COMPTABLE DE GESTION APPLIQUE A LA P.M.E.

La comptabilité telle qu'elle est le plus souvent utilisée et que nous pouvons qualifier de "traditionnelle" ou "historique" ne peut pas être de grand secours pour gérer l'entreprise,

- d'une part, à cause de la fréquence insuffisante de l'édition de l'information,
- d'autre part, à cause du délai qui s'écoule entre cette édition et la période concernée,
- enfin par le manque de références à un projet (cf. stratégie) qui, bien étudié, doit représenter la situation idéale vers laquelle il faut tendre.

Avant d'aborder la solution aux problèmes rappelés ci-dessus, il nous faut attirer l'attention du dirigeant de P.M.E. sur plusieurs points importants qui rendent possible l'approche de l'organisation d'une comptabilité de gestion orientée vers la représentation financière de l'activité.

- Nous n'aborderons pas les problèmes de comptabilité analytique qui se situent en amont de nos préoccupations.

- Les réseaux informatiques dont dispose toute entreprise quelle que soit sa taille, doivent mettre à la portée des responsables l'outil idéal pour assurer l'édition (à des fréquences suffisantes et dans un délai très court), des informations nécessaires au pilotage de l'entreprise.

- Ces informations attendues par les responsables doivent présenter les qualités suivantes :

* concision : plus l'information sera courte, plus elle aura de chances d'être lue;

* clarté : l'information mise à la portée du dirigeant doit être rédigée dans un langage qu'il comprend et lui paraître attrayante et non rebutante. Les comptables ne doivent pas perdre de vue que les dirigeants de P.M.E. sont le plus souvent des spécialistes de leur propre activité, qu'ils doivent consacrer toute leur énergie à cette dernière, et qu'ils n'ont pas nécessairement reçu ou approfondi une formation économique et financière.

* fiabilité : les informations doivent avoir été vérifiées avant leur utilisation par le responsable, non pas dans le détail mais au moins par un contrôle de cohérence. A ce niveau, un système de ratios bien structuré peut se révéler d'une grande utilité.

Nous pouvons aborder maintenant les solutions aux problèmes posés par la fréquence et le délai de mise à disposition des informations, et par la référence nécessaire à la prévision de l'information comptable.

a) Fréquence des informations

Pour apporter une efficacité raisonnable, la fréquence de l'information doit être mensuelle.

b) Délai de mise à disposition des informations

Nous touchons là, au point le plus sensible du système à mettre en oeuvre pour aider les responsables des P.M.E. à exercer leurs responsabilités. Très peu de dirigeants de P.M.E. travaillent selon un plan préétabli, or les décisions importantes vont imposer la prévision financière. Il arrive trop souvent que des investissements soient réalisés sans que quiconque se soit préoccupé ni de leur rentabilité, ni du coût, ni même de modalités de financement. La plupart du temps les dirigeants entament un exercice, sans avoir la moindre idée du chiffre d'affaires et de la marge qu'il faudra réaliser pour couvrir les consommations et se rémunérer eux-mêmes. En bref, les P.M.E. représentent une part importante de l'économie d'un pays mais très peu ont une idée précise des buts à atteindre et des moyens à mettre en oeuvre pour réaliser les objectifs.

Lorsque l'on aborde une nouvelle année d'activité, il est nécessaire de définir à préalable, quels sont les objectifs à atteindre et quels moyens mettre en oeuvre pour arriver.

En ce qui concerne les objectifs, nous devons fixer ces derniers en termes financiers (résultats, chiffre d'affaires, autofinancement...).

ceux-ci pourront être :

- soit des prévisions
- soit les informations d'une période antérieure qui paraissent dignes, moyennant quelques modifications, d'être retenues comme objectif(s) pour la/les nouvelle(s) période(s) qui se présente(nt). Il faut cependant faire très attention à ce genre de démarche qui revient à conduire une voiture en avant et ce, en ne regardant que dans le rétroviseur.

Quelle que soit la façon de déterminer un objectif, (prévisions ou référence à une période antérieure) il ne faudra jamais perdre de vue qu'une situation prévisionnelle doit être réaliste sans excès d'optimisme ou de pessimisme.

L'entreprise dispose d'un schéma fiable constitué par le plan comptable normalisé qui a l'avantage non seulement d'exister mais d'être représenté par une suite logique de comptes qui amène progressivement aux divers résultats qu'il est intéressant de connaître en matière de "suivi" de gestion. En effet, sans insister maintenant sur le détail de ses composantes on peut tout de même dire qu'il permettra avec quelques informations complémentaires associées à un modèle de traitement ci-après défini d'expliquer mensuellement :

- la formation du résultat
- la formation de l'autofinancement
- la formation de la trésorerie.

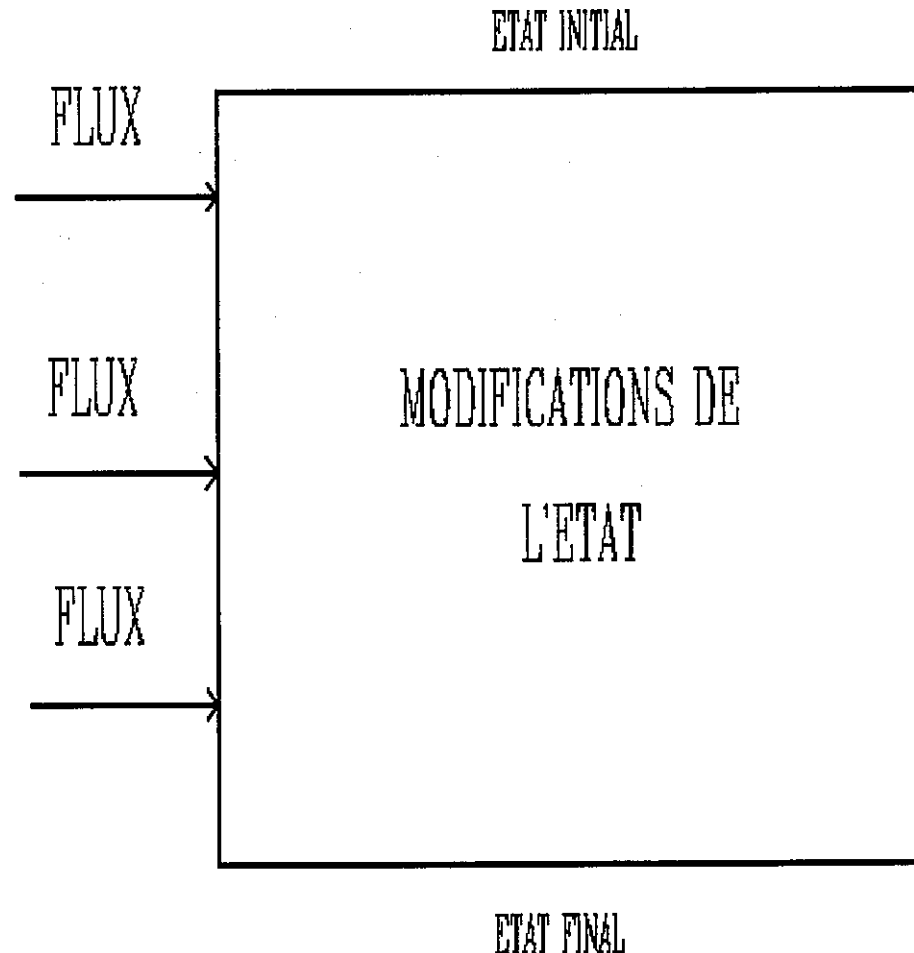
1.2. LA REPRESENTATION DE L'ACTIVITE FINANCIERE DE L'ENTREPRISE

L'activité financière sera jugée sur l'évolution par référence au temps d'un certain nombre d'indicateurs qui seront calculés au moyen d'un modèle dynamique représentatif des états et de leur évolution. Cependant, avant de créer un modèle de représentation de l'activité financière de la P.M.E. nous devons définir l'ensemble des notions qui seront utilisées dans le cadre de nos travaux.

1.2.1. Notions financières fondamentales

Pour faciliter la compréhension du modèle comptable il est de coutume de partir d'un état comptable initial représentatif d'un inventaire, contenant des éléments d'actif et de dette, permettant de déterminer la richesse. Cependant, dans le cadre d'une entreprise nous pouvons écrire qu'avant de commencer l'activité il existe un premier inventaire correspondant à un état initial nul. Dès que l'activité commence, le premier événement ayant une composante comptable (signature des statuts pour une S.A.R.L, création d'une activité individuelle etc...) modifie cet état initial nul, permettant ainsi d'obtenir un premier état final non nul. Ainsi, en partant d'un état initial nul, nous pouvons écrire que ce sont **les flux** (somme d'événements composites de l'activité ayant une composante comptable) **qui engendrent les états**. C'est pour cette raison que nous commencerons par expliciter le classement financier des flux, avant de proposer un classement financier des états.

le cadre d'une P.M.E., cette activité, ordonnée et contrôlée par le dirigeant est composée d'une multitude d'événements qui se produisent tous à des instants (t) différents. Le événements munis de composantes comptables sont regroupés suivant la normalisation comptable en "flux comptables".



Les états comptables, qui recherchent entre autre un résultat pour une période donnée, séparent les flux générateurs de résultat qui sont regroupés dans le "COMPT DE RESULTAT", des flux non générateurs de résultat qui sont disséminés dans l'annexe. Cette séparation entre flux générateurs et non générateurs de résultat opère une première partition de l'ensemble des flux. Ces deux sous ensembles de flux sont disjoints (aucun flux ne peut être à la fois générateur et non générateur de résultat) et, en nous appuyant sur les regroupements comptables nous allons séparer le groupe des flux **générateurs de résultat** en trois sous groupes à savoir :

– flux d'exploitation (ventes, achats, services extérieurs, Etat, personnel, usure des biens d'exploitation...)

- flux financiers (produits financiers, charges financières)

- flux exceptionnels (il s'agit en fait des **autres flux générateurs de résultat** qui mélangent des flux de répartition –impôt sur les sociétés, participation des salariés aux fruits de l'expansion– à des cessions d'immobilisations, des amendes,...)

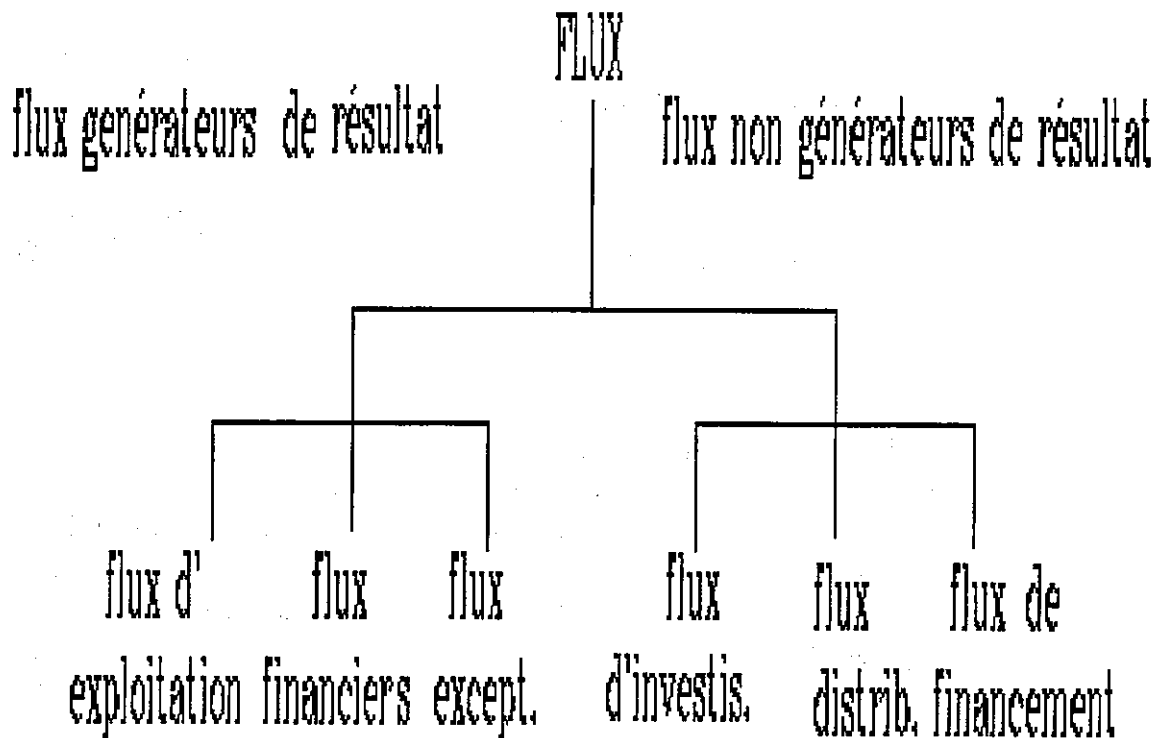
Les flux non générateurs de résultat seront pour leur part séparés en trois sous groupes :

- flux d'investissement (acquisition d'immobilisations, de titres de participation...)

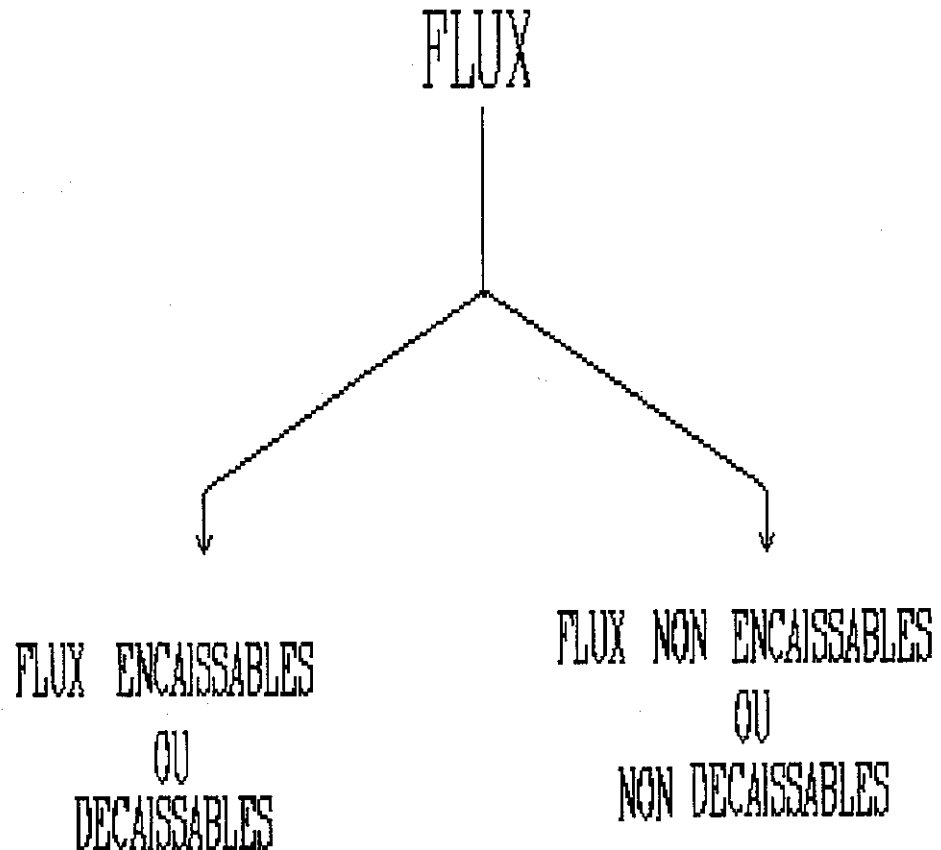
- flux de financement (emprunts et remboursement du capital emprunté...)

- flux de distribution (distribution de dividendes)

Les sous groupes tous disjoints peuvent se résumer dans le schéma suivant :



emprunt, remboursement d'emprunt...-) et de **flux non encaissables ou non décaissable** (qui ne donnent pas lieu à encaissement ou décaissement –amortissements, provisions reprises des amortissements ou des provisions certains virements internes...-). Cette partition peut se représenter par le schéma suivant :



Après avoir distingué deux grandes partitions sur l'ensemble des flux représentatifs de l'activité de l'entreprise nous pouvons ajouter l'ensemble des flux de répartition qui se compose de certains flux générateurs de résultat (impôt sur les sociétés et participation) et de flux non générateurs de résultat (distributions de dividendes).

Afin de recréer deux nouveaux ensembles disjoints de flux nous avons créé d'une part, le groupe des flux opérationnels qui rassemble des flux générateurs de résultat et des flux de répartition et d'autre part le groupe des flux non opérationnels qui rassemble les flux d'investissement et de financement.

Il est aussi intéressant de remarquer que l'intersection des flux opérationnels avec les flux encaissables ou décaissables donne naissance à la capacité d'autofinancement. Cette partie sera développée dans le cadre du modèle opérationnel d'analyse financière mais nous pouvons dès maintenant regrouper les flux représentatifs de l'activité financière de l'entreprise grâce au schéma suivant :

	Flux non encaissables ou non décaissables	Flux encaissables ou décaissables	
F G R	AMORTISSEMENTS PROVISIONS REPRISES SUR AMO. ET PROV ...	Ventes, consommations, personnel, transferts... ↓ PERFORMANCE ECONOMIQUE AUTOFINANCEMENT	
F N G R	VIREMENTS ENTRE POSTES	INVESTISSEMENTS FINANCEMENTS, EMPRUNTS REMBOURSEMENTS D' EMPRUNTS AUGMENTATION DE CAP....	

Après avoir inventorié les principaux types de flux permettant de traduire financièrement l'activité de l'entreprise nous allons expliquer comment les flux peuvent générer des états financiers différents des états comptables classiques.

comptable, (documents cerfa 2050 et 2051).

Le classement financier que nous proposons reprend les mêmes éléments mais le assemble en retenant principalement les critères suivants :

a) Distinction entre éléments fonctionnels à long terme "durables et stables" (qui restent en tant que tel plus d'un an dans l'entreprise) et court terme (qui se renouvellent et restent en tant que tel moins d'un an dans l'entreprise).

b) Séparation parmi les éléments court terme entre éléments de trésorerie et les autres.

Ces critères conduisent à remplacer l'actif et le passif par d'autres composantes appelées, fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie.

L'égalité
ACTIF = PASSIF
devient alors
FONDS DE ROULEMENT-BESOIN EN FONDS DE
ROULEMENT=TRESORERIE

Cette nouvelle terminologie nous impose une définition de chaque terme suivant d'une méthode de calcul de chaque agrégat.

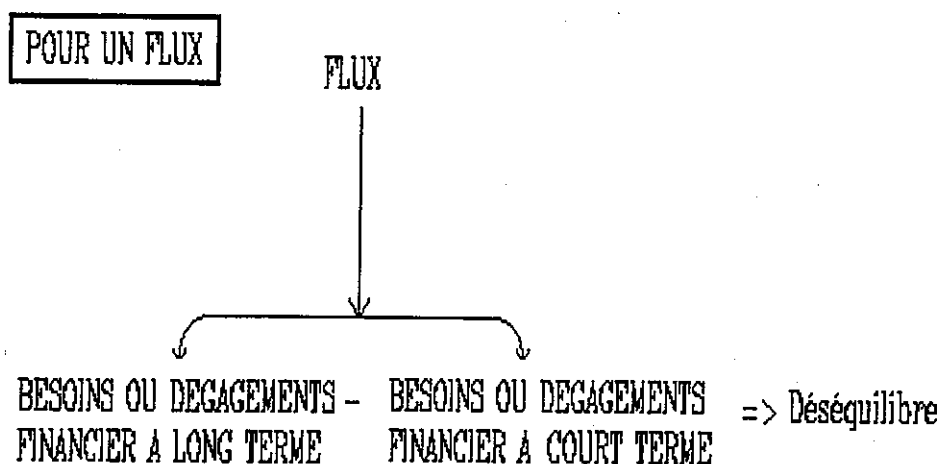
- FONDS DE ROULEMENT
- BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT
- TRESORERIE

Cependant, il ne faut pas oublier que les états sont générés par les flux qui sont eux-mêmes une expression, une image de l'activité de l'entreprise. Comme nous privilégions l'aspect financier des flux, nous devons alors étudier comment les flux induisent un besoin ou un dégagement de financement.

Ce qui importe pour la P.M.E. c'est qu'un équilibre subsiste au cours du temps entre les dégagements et les besoins financiers induits par les flux. ET CE, SANS QUE CET EQUILIBRE SOIT REALISE PAR APPORT DE CAPITAUX DE LA PART DU DIRIGEANT.

Il faut rappeler que le problème est complexe car un flux peut générer à la fois des besoins et des dégagements financiers et ce, pas forcément dans le même temps mais s

une durée assez longue, notamment pour les investissements. L'équilibre à réaliser peut se résumer au moyen du schéma suivant :



POUR UN ENSEMBLE DE FLUX SUR UNE CERTAINE DUREE D'ACTIVITE

$$\sum \text{BESOINS OU DEGAGEMENTS FINANCIER A LONG TERME} - \sum \text{BESOINS OU DEGAGEMENTS FINANCIER A COURT TERME} = 0$$

Afin de pouvoir respecter cette égalité financière, nous allons en scinder les différents termes en expressions compréhensibles et utilisables en matière de diagnostic et contrôle financier.

Pour ce faire, nous allons reprendre les incidences financières des grands groupes de flux. et ce, en privilégiant la notion de trésorerie. La terminologie financière classique utilise à cet effet les notions de :

- "Fonds de roulement" pour qualifier la somme des besoins ou déagements financiers à long terme. que l'on retrouve dans leur expression comptable, sous la terminologie d'actif immobilisé brut, et de capitaux permanents, (capitaux propres, amortissements, provisions pour risques et charges et autres provisions, dettes à long terme), Les éléments de ce calcul sont notamment ceux retenus dans le cadre d'un calcul de fonds de roulement net global avec séparation des dettes à plus ou moins d'un an. (Conseil Supérieur 5/10/88)

Le fonds de roulement est souvent défini comme étant l'excédent des capitaux permanents sur l'actif immobilisé. Or cette définition n'est exacte que lorsque les déagements financiers à long terme sont supérieurs aux besoins financiers à long terme. Quid de cette définition comptable lorsque les besoins financiers à long terme sont supérieurs aux déagements financiers à long terme ?

l'évolution du financement de leur activité.

- Besoin en fonds de roulement et trésorerie (encaissements décaissements) pour qualifier la somme des besoins et dégagements financiers à court terme.

Cette partition des incidences financières à court terme des flux est selon nous fondamentale car elle permet de faire ressortir la notion de trésorerie. L'étude de l'évolution de cet élément est primordiale dans le cadre d'une P.M.E. car c'est **ce indicateur qui nous permettra de voir si l'entreprise évolue ou non vers la cessation de paiements.**

Le "besoin en fonds de roulement" noté B.F.R. est communément défini comme le besoin financier engendré par l'exécution des opérations répétitives qui composent le cycle d'exploitation (achat, ventes, salaires, services extérieurs...) et dont le montant doit être couvert, au moins partiellement par des ressources stables. Pour simplifier, le B.F.R. se définit comme l'argent qu'il faut mettre dans l'entreprise en dehors du financement des immobilisations pour la faire "rouler", la faire fonctionner. L'entreprise doit en effet, engager des dépenses, en règlement des achats et des autres consommations, avant de les récupérer lorsque les clients payent leurs factures.

Cette définition est restrictive par rapport à l'ensemble des besoins et dégagements financiers à court terme induits par les flux. D'une part l'incidence financière à court terme des flux hors exploitation semble exclue et d'autre part quid de cette définition lorsque les dégagements financiers à court terme sont supérieurs aux besoins ? Devons-nous parler de B.F.R. négatif ?

Ne serait-il pas plus simple de parler du **besoin ou du dégagement de financement net à court terme** induits par l'ensemble des flux représentatifs de l'activité de l'entreprise. ?

Le calcul du B.F.R. à partir des états comptables arrêtés à une certaine date correspond à la différence entre

d'une part :

les stocks, les créances court terme, les charges constatées d'avance

et d'autre part :

les dettes à court terme et les produits constatés d'avance

Il est bien sûr possible de définir des sous-ensembles financiers à court terme pour différencier alors les "B.F.R." induits par les flux d'exploitation, les flux opérationnels, les flux financiers (charges et produits financiers), les flux exceptionnels, les flux de répartition, les flux d'investissement, les flux de financement.

- La trésorerie qui opère alors comme un tampon entre

d'une part :
les besoins et dégagements de financement à long terme induits par les flux composites de l'activité (fonds de roulement)
et d'autre part :
les besoins et dégagements de financement à court terme induits par les flux composites de l'activité et contenus dans les différents B.F.R.,

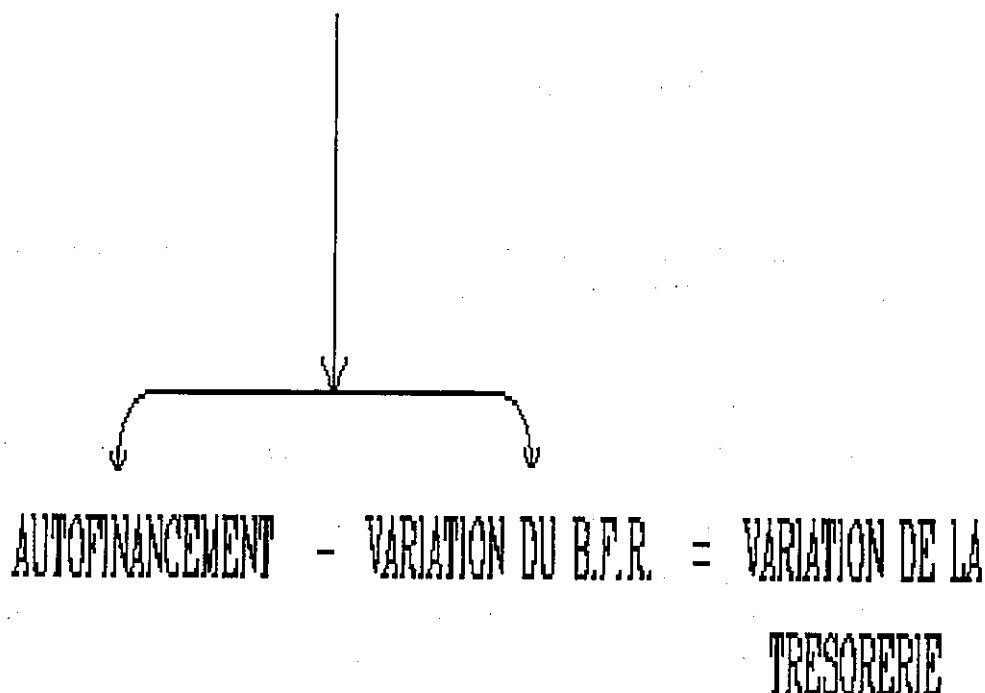
sera composée, en reprenant les termes comptables du disponible et des valeurs mobilières de placement auxquels il sera retranché les concours bancaires courants (et les effets escomptés non échus dans le cadre d'un retraitement des états comptables s'il y a lieu).

Pour compléter le tableau des définitions, nous devons parler de la notion d'autofinancement. L'autofinancement est en fait la différence entre les besoins et les dégagements financiers à long terme induits par les flux générateurs de résultat, et de répartition, encaissables et décaissables. Cependant, la norme comptable a exclu de la capacité d'autofinancement les flux résultant de la cession d'immobilisation.

Nous pouvons maintenant schématiser :

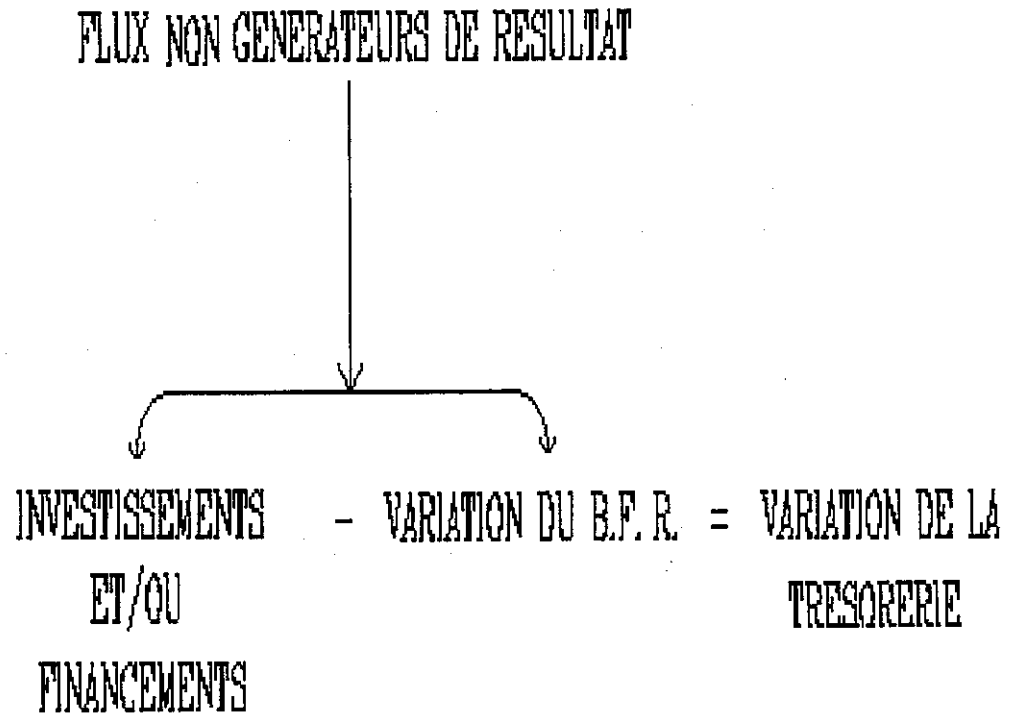
a) L'incidence financière (sur la trésorerie) des flux générateurs de résultat et de répartition

FLUX GENERATEURS DE RESULTAT ET DE REPARTITION



autofinancement et variation de B.F.R. combinés à l'analyse de la trésorerie. Les flux générateurs de résultat. Des sous ensembles de flux générateurs de résultat (exploitation, charges et produits financiers, exceptionnels) peuvent être analysés suivant la même méthode.

b) L'incidence financière (sur la trésorerie) des flux non générateurs de résultat



Suite aux différents éléments de flux et d'états, nous pouvons schématiser le passage financier d'un état à un autre de la façon suivante :

Les états obtenus en faisant apparaître le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie seront appelés "bilan financier" pour la suite de notre exposé.

Après avoir précisé le classement des flux, des états, et comment les flux génèrent les états nous pouvons maintenant présenter le modèle opérationnel d'analyse financière qui nous servira à apprécier les problèmes de trésorerie qui ne manqueront pas de se poser dans le cadre des prises de décisions.

1.2.2 Le modèle opérationnel d'analyse financière (MODAF)

Ce modèle est conçu pour sensibiliser les dirigeants d'entreprises petites et moyennes à une meilleure gestion de leur trésorerie. Nous avons retenu :

- un type de classement pour les flux.
- un type de classement pour les états.
- un modèle d'interaction des flux et des états.

Après avoir présenté la structure du modèle nous en décrivons le mécanisme, puis nous montrerons quelles sont les informations obtenues, enfin nous en préciserons l'utilisation et les limites.

1.2.2.1. Structure

La structure du modèle repose sur un tableau double entrée dans lequel les colonnes représentent les états et les lignes les flux. L'intersection d'une ligne et d'une colonne représente alors la modification de l'état induite par le flux. Nous précisons que les états et les flux étudiés sont d'origine comptable mais nous pouvons les retraiter grâce aux outils informatiques par adjonction d'un journal comptable ou par modification de la base comptable au niveau des tableurs.

Le classement des états et des flux est celui précédemment étudié à savoir :

a) Classement des états sous forme de "bilan financier" faisant ressortir :

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Le fonds de roulement- Le besoin en fonds de roulement- La trésorerie |
|---|

avec la relation fondamentale :

$\text{Fonds de roulement} - \text{Besoin en fonds de roulement} = \text{Trésorerie}$

b) Classements des flux :

La terminologie suivante a été utilisée :

- Première partition :
 - Flux générateurs de résultat avec la décomposition suivante:
 - Flux d'exploitation.

- Flux non générateurs de résultat avec la décomposition suivante :
 - Flux de répartition non générateurs de résultat
 - Flux d'investissement
 - Flux de financement

- Seconde partition :

- Flux encaissables ou décaissables
- Flux non encaissables ou non décaissables

Certains de ces flux sont agrégés pour donner naissance à l'ensemble des flux courants (flux d'exploitation et flux financiers), des flux opérationnels (flux générateur de résultat et tous les flux de répartition), flux non opérationnels (flux d'investissement et flux de financement).

Cette terminologie peut aussi être expliquée grâce au schéma suivant mais n'est absolument pas figée et peut évoluer avec le dogme financier :

		Flux non encaïs, ou non décaïs.	Flux encaïs, ou décaïs.
F. O P E R A T I O N F. N O N O P E.	F. G E N E R E S.	FLUX D'EXPLOITATION	
		FLUX FINANCIERS	
	F. C O U R A.	FLUX EXCEPTIONNELS ET DE REPARTITION G. R.	
		FLUX DE REPARTITION NON GENE. DE RES.	
F. N O N G. R.	FLUX D'INVESTISSEMENT		
	FLUX DE FINANCEMENT		

Nous avons retenu comme hypothèse que tout flux comptable modifiait l'état initial et conduisait à la détermination d'un état final.

1.2.2.2. Mécanisme et informations obtenues

L'interaction flux / état est représentée selon la **technique du cadre cinétique** qui permet de visualiser les flux, les états, et les variations de l'état induites par les flux.

Ce modèle nous permet de faire ressortir cinq ensembles d'indicateurs, (financement, économiques, autofinancement, trésorerie, résultat) que nous détaillons ci

roulement, trésorerie et ce, pour l'état initial et l'état final.

b) Indicateurs économiques

Il s'agit des indicateurs économiques définis dans le cadre des soldes intermédiaires de gestion. Il s'agit de différences entre flux encaissables ou décaissables (les stocks de produits finis, en-cours... constituent des ventes futures).

- Production
- Marge commerciale
- Valeur ajoutée

c) Indicateurs d'autofinancement

- Excédent brut d'exploitation en incluant les autres charges et produits d'exploitation comptable (différence entre flux d'exploitation encaissables et décaissables y compris les stocks qui constituent des achats ou des ventes stockés)

- Autofinancement courant (différence entre flux courants encaissables et décaissables y compris les stocks qui constituent des achats ou des ventes stockés)

- Capacité d'autofinancement (différence entre flux générateurs de résultats encaissables et décaissables y compris les stocks qui constituent des achats ou des ventes stockés mais en retranchant les flux relatifs aux cessions d'immobilisations car ces derniers sont en fait des flux de désinvestissement)

- Autofinancement net (capacité d'autofinancement moins les distributions de dividendes)

d) Indicateurs de trésorerie

- Variation de la trésorerie induite par les flux d'exploitation souvent appelé par les optimistes "excédent de trésorerie d'exploitation", en explicitant la genèse de cette variation (excédent brut d'exploitation et variation du B.F.R. induit par les flux d'exploitation)

- Variation de la trésorerie courante c'est-à-dire induite par les flux courants, en explicitant la genèse de cette variation (autofinancement courant et variation du B.F.R. induit par les flux courants)

.- Variation de la trésorerie opérationnelle c'est-à-dire induite par les flux opérationnels, en explicitant la genèse de cette variation (variation du fonds de roulement et variation du B.F.R. induit par les flux opérationnels)

.- Variation de la trésorerie extra opérationnelle c'est-à-dire induite par les flux extra opérationnels, en explicitant la genèse de cette variation (variation du fonds de roulement et variation du B.F.R. induit par les flux extra ou non opérationnels)

.- Variation globale de la trésorerie c'est à dire induite par l'ensemble des flux représentatifs de l'activité financière de l'entreprise pendant une certaine période en explicitant la genèse de cette variation (variation de la trésorerie opérationnelle et variation de la trésorerie non opérationnelle)

e) Indicateurs de résultat

Il s'agit de reprendre les notions comptables de résultat à savoir :

- résultat d'exploitation
- résultat courant
- résultat net

le modèle propose le calcul du résultat à partir des indicateurs d'autofinancement.

La représentation du MODAF est alors la suivante :

Dans le cadre d'une P.M.E. le MODAF doit être connecté sur la balance comptable de l'entreprise, qui enregistre les opérations courantes.

Nous rappelons qu'une très bonne information de gestion est celle que l'on obtient chaque mois, et très rapidement (avant le 15 du mois suivant). En contrepartie cette information exprimée en milliers de francs est très satisfaisante.

Pour obtenir l'ensemble des flux financiers relatif à une activité mensuelle nous opérerons un branchement sur les informations de la comptabilité générale et nous modifierons ces dernières afin d'obtenir une représentation correcte de l'état initial et de l'état final, comme la plupart du temps nous partons d'un état stabilisé (le dernier bilan comptable) seules les informations "fin de mois" sont à reconstituer.

Plusieurs solutions techniques s'offrent à nous pour passer de la balance de opérations courantes à la balance contenant les informations nécessaires à l'établissement de deux états.

Une première solution consiste à :

a) Introduire chaque mois par le biais d'opérations diverses dans le logiciel comptable de l'entreprise, les opérations de régularisation comptable (technique proche de celle des abonnements, avec introduction de stocks approximatifs) Un inventaire réel semestriel sera suffisant pour constituer un bon garde fou aux approximations réalisées chaque mois.

b) Transférer automatiquement dans un tableur les informations comptables ainsi modifiées qui permettent de faire une radiographie financière du mois au moyen du MODAF. C'est cette solution qui a été choisie dans le cadre du cas ZEFE exposé dans notre deuxième partie.

Une deuxième solution consiste à transférer les informations comptables courantes dans un tableur puis à modifier ces dernières dans le tableur avant de faire la radiographie financière mensuelle, au moyen du MODAF.

Une troisième solution consiste à générer ce modèle directement par un logiciel comptable.

Nombreux sont les indicateurs contenus dans le MODAF qui pourront être repris dans le cadre du diagnostic classique mais la principale utilité de ce modèle est de juger si la trésorerie se détériore ou s'améliore et surtout pourquoi elle se modifie.

A partir des informations fournies par le modèle, il sera possible de prendre des décisions pour modifier l'activité de l'entreprise afin de la rendre financièrement supportable. C'est à ce titre que ce modèle est plus performant que les tableaux classiques de trésorerie qui font apparaître les problèmes de trésorerie sans permettre une correction de l'activité susceptible de rétroagir sur la trésorerie.

Ce modèle peut être établi de manière prévisionnelle et devenir glissant pour une prévision quinquennale découpée mensuellement (60 MODAF). La comparaison avec l

réalité financière de l'activité fera alors apparaître mensuellement des écarts au niveau des indicateurs. Il sera alors utile d'expliquer ces écarts et nous rentrerons alors dans le monde du contrôle financier de l'activité. Les indicateurs liés aux flux peuvent être regroupés dans le cadre d'un **tableau plurimensuel de flux financiers de contrôle**. La connaissance d'un état initial permettra de générer automatiquement des états mensuels par simple consolidation.

Si, le dirigeant d'entreprise utilise ce modèle dans le cadre du jugement d'une prévision d'activité et ce, sur une longue période, Il sera alors très intéressant de faire apparaître un agrégat que nous qualifions de "trésorerie action" qui sera égale à différence entre la trésorerie courante ou opérationnelle et la "trésorerie engagée" (notamment les remboursements d'emprunt).

Cet agrégat appelé "trésorerie action" est en fait une variable stratégique pour la P.ME. car il exprime en fonction du temps, le montant que pourra consacrer l'entreprise au financement (remboursement de nouveaux emprunts) de ses investissements futurs, donc des investissements qu'elle est capable de réaliser. L'entreprise pourra alors connaître quelles sont les limites de sa croissance permise par son activité.

Tout déséquilibre financier au cours du temps correspondra à une demande externe de capitaux propres que le dirigeant devra satisfaire. Ainsi, le responsable pourra choisir entre :

- apporter de ses propres capitaux à l'entreprise mais cette hypothèse n'entre pas dans notre étude.
- perdre la maîtrise de son entreprise en ouvrant son capital à des investisseurs
- maîtriser sa croissance dans le cadre de ce qui est financièrement supportable par l'entreprise

Toutes les possibilités et combinaisons financières à la disposition du dirigeant peuvent alors être simulées et ce sera à lui de prendre la décision finale.

Lorsque se décide une activité supplémentaire ce modèle sera utilisé pour juger la prévision financière de l'activité nouvelle. Il permettra aussi de consolider les données de l'activité normale avec celle de l'activité nouvelle et montrera quel sera le comportement financier de l'entreprise. Ce type de travail pourra se réaliser dans un cadre prévisionnel la simulation financière rétroagira alors sur le cadre stratégique.

B) Limites du modèle

Ce modèle a des limites car il est explicatif mais non relationnel. Il permet de

2. EXEMPLE DE MODELISATION FINANCIERE SUR DEUX PERIODES "LE CAS ZEIFFEL"

L'exemple proposé repose sur une modélisation "style PCG 82" mais le modèle relationnel FLUX ----> ETATS permet tous les styles de représentation aussi bien des états (BILAN COMPTABLE, BILAN FINANCIER, ETAT EMPLOI RESSOURCES , CASSEMENT ALPHABETIQUE !!! ...) que des flux (TABLEAU DE FINANCEMENT 82, FASB 95, GEOFFROY DE MURARD, B.D.F., GUYON ...).

A partir des balances ou des écritures comptables, la génération des M.O.D.A.F. est spontanée et fournit les informations suivantes : (cf balances et M.O.D.A.F.).

N-2, N-1, N.

Montants Exprimés en K.F.

N° Cpte	Titre des Comptes	Exercice N - 2		Exercice N - 1		Exercice N	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit	Débit	Crédit
101	Capital		10000		10000		10000
1061	Réserve légale		1000		1000		1000
1063	Réserves Statutaires		4250		4336		4336
110	Report à Nouveau		50		0		83
131	Subventions d'équipement		100		500		700
139	Subventions d'investissements inscrites au cote de rés.	80		155		230	
1431	Provisions pour hausse des Prix		1140		1515		1515
1432	Provisions pour fluctuation des Cours		700		700		380
157	Provisions pour charges à répartir sur plusieurs ex.		2100		3150		700
164	Emprunts auprès des établissements de crédit		100		150		3500
168	Autres emprunts et dettes assimilées						140
203	Frais de recherche et développement	70		75		80	
205	Brevets, licences	320		375		380	
211	Terrains	1425		1425		1425	
2131	Bâtiments	4950		4950		6270	
2135	Installations générales, agenc., aménag. des construc.	1800		1950		5100	
2154	Matériel industriel	2500		2800		4200	
2182	Matériel de transport	420		450		850	
2183	Matériel de bureau et matériel informatique	700		750		1200	
2184	Mobilier	15		15		35	
261	Titres de participation	395		405		405	
274	Prêts			150		130	
275	Dépôts et cautionnements versés	95		100		105	
2803	Amortissement des frais de recherche et dev.		15		20		25
2805	Amortissement des brevets, licences		160		210		240
28131	Amortissement des bâtiments		2210		2400		2645
28135	Amortissement des installations générales		1100		1230		1425
28154	Amortissement du matériel industriel		927		1015		594
28182	Amortissement du matériel de transport		245		285		295
28183	Amortissement du matériel de bur. et matériel info.		549		510		585
28184	Amortissement du mobilier		1		2		3
2974	Provisions pour dépréciation des prêts	1800		1650		1432	
310	Stocks de matières premières	10200		10950		11590	
331	Stocks de produits en cours	1494		1500		1519	
355	Stocks de produits finis						

6185	Frais de colloques, séminaires, conférences	40				82
621	Personnel extérieur à l'entreprise	315				731
622	Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	400				774
623	Publicité, publications, relations publiques	95				160
6242	Transports sur ventes	630				872
625	Déplacements, missions, réceptions	23				30
626	Frais postaux et frais de télécommunication	290				350
627	Services bancaires	16				21
630	Impôts, taxes et versements assimilés	680				820
641	Rémunérations du personnel	14930				19058
645	Charges de sécurité sociale et de prévoyance	6600				8767
651	Redevances pour concessions, brevets, licences	3				4
654	Pertes sur créances irrécouvrables	48				112
661	Charges d'intérêts	1925				1970
675	Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés	112				395
6811	Dotations aux amortissements des immobilisations	815				845
6812	Dotations aux amo. des ch. d'exploitation à répartir	15				15
68173	Dotations aux provisions pour dépréciation des stocks	198				149
68174	Dotations aux provisions pour dépréciation des créances	120				148
68665	Dotations aux provisions pour dépréciation des V.M.P.	3				4
68666	Dotations aux provisions pour dépréciation des prêts					
6872	Dotations aux provisions réglementées	372				380
695	Impôts sur les bénéfices	535				862
701	Ventes de produits finis		46100			50740
703	Ventes de produits résiduels		12			15
707	Ventes de marchandises		1705			1875
7083	Locations diverses		1102			1245
7091	Rab, rem, rist accordés sur ventes de produits finis	238				315
7097	Rab, rem, rist accordés sur ventes de marchandises	4				12
71331	Variation des stocks de produits en cours		415			640
71355	Variation des stocks de produits finis		12			19
71358	Variation des stocks de produits résiduels		5			4
74	Subventions d'exploitation		1500			2000
751	Redevances pour concessions, brevets, licences		740			790
761	Produits de participations		25			31
764	Revenus des valeurs mobilières de placement		30			29
765	Escomptes obtenus		198			250
775	Produits des cessions d'éléments d'actif		110			420
777	Quote part des sub. d'invest. virée au compte de rés.		72			75
78173	Reprises sur provisions pour dépréciation des stocks		145			149
						70

3. CONCLUSION

Les outils que développons dans le cadre de notre centre de recherche en collaboration avec MICRO-LAND ont pour objectif la représentation du mouvement, de la trajectoire financière de la P.M.E. C'est pour cela que nous associons grâce à la micro-informatique et son ergonomie graphique, la cinétique à la cinématique afin d'obtenir la meilleure imagerie financière possible. Nous définissons alors un modèle de contrôle financier (PREVISION--- REEL -- CONTROLE -- ACTION) permettant de suivre la représentation financière de 60 mois d'activité.

Nous proposons ainsi trois modes d'action :

- 1 - UTILISATION DE LA BASE COMPTABLE AVEC ENRICHISSEMENT
- 2 - MISE AU POINT DE NOUVEAUX PROCESSUS D'AGREGATIONS
DES ELEMENTS DE LA BASE ENRICHIE
- 3 - CREATION D'IMAGES PERMETTANT DE SUIVRE LA TRAJECTOIRE
FINANCIERE DE L'ENTREPRISE.

multidimensionnelles REVUE FRANÇAISE DE COMPTABILITE N° 148 Juillet, A
1984

– BENETEAU J. "La profession comptable et les nouvelles technologies"
Economie et Comptabilité N° 172 Septembre 1990

– CASTA J.-F. "La comptabilité et ses utilisateurs – Encyclopédie de gestion

– CHARREAUX G. "Gestion financière". LITEC

– CHARREAUX G. "L'analyse financière par les flux : synthèse et critique de
approches récentes, Analyse financière, troisième trimestre 1984

– CHARREAUX G. "Les tableaux de financement : contenu descriptif et norme
Banque n° 444, novembre 1984, et n° 445, décembre 1984.

– CHERNET M. "Mieux informatiser pour mieux gérer : améliorer votre système
d'information" HOMME ET TECHNIQUE, PARIS 89.

– COLASSE B. "Gestion financière". PUF

– Collection : Les enjeux de l'entreprise

"Compétences financières pour l'entreprise" articles de

– AUDAP Jean et Videt Jean-Louis

"Nécessités et difficultés de l'élaboration des prévisions de trésorerie"

– CONSEIL SUPERIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES ET
COMPTABLES AGREES : "43^{em} Congrès nationale Strasbourg 1988, Le système
d'Information de l'Entreprise". EDITIONS COMPTABLES MALHESHERBES, PA
1998.

– CONSO P. "La gestion financière de l'entreprise". DUNOD

– CORMIER D. "L'incidence de l'inflation"

Economie et Comptabilité 167, Juin 1989

– CORNIAU J.-P. "Informatique : "Vous avez dit système d'information"
& HATTAB N. CHALLENGES N° 44 Janvier 1991

– DEGOS J.G. & LECLERE D. "Méthodes matricielles de gestion comptable
approfondie EYROLLES, Management

- DE LA BRUSLERIE H. "Pour une nouvelle mesure de la dimension temporelle dans le choix des investissements" Analyse Financière, 4ème tr. 1982
- DUFLOUX C. et MARGULICI L. "Evaluation du risque de taux d'intérêt, REVUE BANQUE 514, 515 Mars et Avril 1991
- DORMAGEN J.C. "L'apport de la comptabilité intégrée à l'analyse par les flux" REVUE D'ANALYSE FINANCIERE, 1^{er} TRIMESTRE 1991.
- DUMONTIER P. & RAFFOURNIER B. " L'information comptable : Pour qui pour quoi ? RFG Mars, Avril, Mai 1989
- DOURNEAU J.-P. "Pertinence et amélioration du système d'information comptable dans les PMO REVUE FRANÇAISE DE COMPTABILITE N° 204 septembre 1989
- DUPUY Y. "Le comptable, la comptabilité et la conception des systèmes d'information". REVUE FRANCAISE DE COMPTABILITE SEPTEMBRE 1990
- GENSE P. " Comptabilité informatique – Encyclopédie de gestion
- GERVAIS P. "Gérer une trésorerie d'entreprise" LA VILLEGUERIN Edition
- GRANDJEAN P. "La méthode des fonds de roulement : Une nouvelle méthode générale d'analyse et de prévision financière". Revue Banque, Avril 1988
- GRENIER C. "L'analyse du besoin en fonds de roulement : quelques considérations méthodologiques". REVUE FRANÇAISE DE COMPTABILITE n° 179, Mai 1987.
- GRENIER C. "La profession comptable et les systèmes d'information Economie et comptabilité N° 171 Juin 1990
- GRIFFITHS S. "Gestion financière". EYROLLES UNIVERSITE
- GUYON Ch. "Pour une nouvelle théorie de l'équilibre financier de l'entreprise, 34 ANALYSE FINANCIERE – troisième trimestre 1984
- LAGRANGE J.P. "Le système d'information et les flux aux Etats Unis et en France". REVUE D'ANALYSE FINANCIERE, 1^{er} TRIMESTRE 1991.
- LAGRANGE J.P. "Le système croisé et les flux ". REVUE D'ANALYSE FINANCIERE, 1^{er} TRIMESTRE 1991.
- LAGRANGE J.P. "Comptabilité : le croisement, c'est l'avenir,". SCIENCE ET VIE ECONOMIE, N°67, DECEMBRE 1990.

- LECOINTRE G. "Trente trois ans après, Un tableau comptable précurseur. . . cadre cinétique". ANALYSE FINANCIERE, 1er trimestre 1988
- LEGOUX C. "Les comptes de l'entreprise". HACHETTE
- MAILLER J. "Entraînement à la gestion financière de l'entreprise. CLET
- MALO J.-L. "La comptabilité en partie triple à la recherche d'une nouvelle dimension du système d'information comptable" - REVUE FRANCAISE DE COMPTABILITE N° 183 Octobre 1987
- MEIGNIEN F. "L'informatique prise en défaut par la comptabilité REVUE FRANÇAISE DE COMPTABILITE N° 178 Avril 1987
- de MURARD G. "Le tableau pluriannuel des flux financiers REVUE FRANCAISE DE GESTION, Janvier-février 1977
- PAUCELLE J.L. "Système d'information". ENCYCLOPEDIE DE GESTION TOME 3. ECONOMICA, 1989.
- PAUCELLE J.L. "A quoi servent les système d'information? REVUE FRANCAISE DE GESTION. NOV-DECEMBRE 1983.
- RAYBAUD J. "L'architecture comptable hier, aujourd'hui, demain" REVUE FRANCAISE DE GESTION Novembre, Décembre 1986
- STEPNIIEWSKI J. "Principes de la comptabilité événementielle". MASSON
- STOLOWY H. "Les tableaux de financement et de flux". QUE SAIS-JE PUF.
- STOLOWY H. "Tableau de financement, guide d'application de la recommandation", O.E.C.C.A., février 1991.
- SOLTNIK B. "Gestion Financière". NATHAN
- "Dictionnaire financier". LA VILLEGUERIN EDITION.
- "Le tableau de financement à l'ère des réformes". ASSOCIATION FRANCAISE DE COMPTABILITE
- TERNISIEN M. "Le tableau des flux de trésorerie de l'Ordre des Experts-Comptables, ANALYSE FINANCIERE, premier trimestre 1991.

– TERNISIEN M. "Comprendre l'entreprise par les flux", Publications fiduciaires, 1987

– VERNIMMEN P. "Finance d'entreprise : analyse de gestion", Dalloz Gestion Finances 1988

– Un guide d'application de la recommandation sur le tableau de financement, Revue fiduciaire comptable n° 136, novembre 1988.