



Avec les Nuls, tout devient facile!

La Gestion

POUR LES NULS

- ✓ **Assimilez toutes les bases de la gestion**
- ✓ **Pilotez votre activité en toute sérénité**
- ✓ **Optimisez la rentabilité de votre organisation**
- ✓ **Organisez le développement de votre entreprise**

Dorothee Ansermino

Yves Virton

Professeurs d'économie et gestion comptable



La Gestion

POUR
LES NULS

Dorothée Ansermino et Yves Virton

FIRST
 Editions

« Pour les Nuls » est une marque déposée de Wiley Publishing, Inc.
« For Dummies » est une marque déposée de Wiley Publishing, Inc.

© Éditions First-Gründ, Paris, 2012. Publié en accord avec Wiley Publishing, Inc.
60, rue Mazarine
75006 Paris – France
Tél. 01 45 49 60 00
Fax 01 45 49 60 01
Courriel : firstinfo@efirst.com
Internet : www.editionsfirst.fr

ISBN : 978-2-7540-3243-8
ISBN Numérique : 9782754044752
Dépôt légal : septembre 2012

Ouvrage dirigé par Benjamin Arranger
Secrétariat d'édition : Capucine Panissal
Correction : Ségolène Estrangin
Illustrations : Marc Chalvin
Cartographie : De Visu
Couverture et mise en page : ReskatoЯ 🍷
Fabrication : Antoine Paolucci
Production : Emmanuelle Clément

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

À propos des auteurs

Dorothée Ansermino est professeur d'économie et gestion comptable. Elle enseigne la comptabilité, la gestion, l'économie-droit et la bureautique. Diplômée d'un master de l'Institut d'administration des entreprises d'Orléans en finances et contrôle de gestion, elle est intervenante à l'université, notamment en outils informatiques, et formatrice à l'IUFM d'Orléans-Tours, pour la formation initiale ou continue des enseignants. Ayant assuré durant plusieurs années le suivi de gestion d'un commerce de jouets, elle reste en contact régulier avec le monde de l'entreprise dans le cadre de son enseignement et a longtemps été déléguée aux entreprises dans un établissement scolaire.

Dorothée Ansermino est également l'auteur de deux manuels scolaires en économie-droit (*Économie et droit, première bac pro*, Fontaine Picard, 2007, et *Économie et droit, terminale bac pro*, Fontaine Picard, 2007).

Yves Virton est professeur d'économie et gestion comptable. Il enseigne la gestion, la comptabilité, l'économie et le management. Diplômé d'un DESS de l'Institut d'administration des entreprises d'Orléans, en finances et contrôle de gestion, il a effectué des missions en cabinet de conseils en gestion en début de carrière et a été chargé de la formation professionnelle en gestion à l'école de commerce d'Orléans. Il a été pendant plusieurs années professeur associé à l'IUFM d'Orléans-Tours dans un master de gestion. Actuellement, il est intervenant à l'université en outils informatiques et formateur académique en économie-gestion. Par ailleurs, il suit des équipes d'enseignants dans des pratiques innovantes. Il est délégué général d'un centre de formation.

Yves Virton est déjà l'auteur de trois ouvrages en didactique, management et commerce (*Épreuve sur dossier en économie-gestion*, CA PLP/CAPET, Foucher, coll. « Concours », 2005, *Lexique de management*, Foucher, 2008, et *Valider le BTS management des unités commerciales par la VAE*, Foucher, 2008).

Remerciements

Un grand merci à notre lectrice mystère qui se reconnaîtra.

Sommaire

.....

<i>Introduction</i>	1
À propos de ce livre	2
Les conventions utilisées dans ce livre	3
Comment ce livre est organisé	3
Première partie : Le B.A.-BA de la gestion	4
Deuxième partie : Analyser son activité	4
Troisième partie : Analyser son patrimoine	4
Quatrième partie : Maîtriser sa trésorerie	4
Cinquième partie : Évaluer ses coûts	5
Sixième partie : Organiser son développement	5
Septième partie : La partie des Dix	5
Huitième partie : Annexes	6
Les icônes utilisées dans ce livre	6
Et maintenant, par où commencer?	6
<i>Première partie Le B.A.-BA de la gestion</i>	7
Chapitre 1 : La formation des documents de synthèse de gestion	9
Les opérations de gestion	10
La traduction des opérations comptables en flux de gestion	10
Les caractéristiques et la représentation des flux	11
Les principaux flux	11
Les incidences des flux de gestion dans les documents de synthèse	13
L'identification des emplois et des ressources dans les documents de gestion	14
Le repérage des flux dans les documents de gestion	14
La structure des documents de gestion	15
La présentation comptable des documents de gestion	17
Le compte de résultat	17
Le bilan comptable	20
La destination du résultat de l'exercice	22
La présentation fiscale des documents de gestion	24
Chapitre 2 : Les factures et les indicateurs commerciaux	27
Les activités de l'entreprise	27
Le fonctionnement de l'entreprise décomposée en activités	28
Les activités et les documents de gestion	29



Les activités et les cycles dans l'organisation	32
La notion de cycle	32
Le cycle de production	33
Le cycle d'exploitation	33
Les cycles et le besoin en fonds de roulement	34
L'activité et sa traduction dans un document commercial	37
La facture de doit	37
Les réductions sur les factures de doit	39
Les éléments supplétifs dans une facture de doit	44
La synthèse des éléments constitutifs de la facture de doit	47
Les factures d'avoir	50
La TVA	54
Le principe de la TVA	54
Les exonérations de TVA	55
Les indicateurs commerciaux	58
Le calcul des indicateurs commerciaux	58
Les factures et les indicateurs commerciaux	61

Deuxième partie : Analyser son activité 63

Chapitre 3 : L'analyse de l'activité par les résultats 65

L'analyse de l'activité par le chiffre d'affaires et les charges afférentes	66
La ventilation du chiffre d'affaires par nature d'activité	67
La répartition du chiffre d'affaires mensuel	68
La répartition des charges	71
Le calcul des différents résultats de l'activité	76
Le résultat d'exploitation	78
Le résultat financier	81
Le résultat courant avant impôts	82
Le résultat exceptionnel	84
Le résultat net	85

Chapitre 4 : L'analyse de l'activité par les soldes intermédiaires de gestion et les ratios 89

Le compte de résultat décomposé sous forme fonctionnelle : les soldes intermédiaires de gestion	90
La marge commerciale	94
La production de l'exercice	95
La valeur ajoutée	97
L'excédent brut d'exploitation	98
La capacité d'autofinancement	101
La méthode soustractive ou descendante	102
La méthode additive ou ascendante	103
Les ratios d'analyse de l'activité	105
Les ratios d'évolution de l'activité	106

Les ratios de performance	108
Les ratios de profitabilité	108
Les ratios de répartition de la valeur ajoutée	110
Les ratios d'analyse des charges	112
Chapitre 5 : Le seuil de rentabilité et la nature des charges	115
La relation entre l'activité et les charges	115
La relation charges/résultat en fonction de différents niveaux d'activité	116
La relation activité/charges	118
Le « comportement » des charges en relation à l'activité	119
La comparaison de la nature des coûts unitaires	119
Étude d'une augmentation de charges non proportionnelle à l'activité	121
La nature des charges	122
Les charges variables	122
Les charges de structure	124
La combinaison des charges et l'émergence d'un point d'équilibre	127
Le reclassement et l'évaluation des charges	128
La recherche de la droite des coûts de l'entreprise	130
La recherche du résultat de l'entreprise	131
La recherche d'un résultat avec des quantités différentes	131
La vérification du principe d'économie d'échelle	132
La relation entre l'économie d'échelle et la rentabilité avec des niveaux de production différents	133
L'indicateur de rentabilité de l'activité : la marge sur coûts variables	133
Le calcul de la marge sur coûts variables	134
Le modèle coûts/volume/profit (CVP)	137
L'application du modèle CVP	137
Le seuil de rentabilité	139
La recherche du seuil de rentabilité en valeur	139
La recherche du seuil de rentabilité en quantité	140
La recherche du seuil de rentabilité en durée	142
Le seuil et la modification de structure	143
Le risque d'exploitation	145
La variation des stocks et le seuil de rentabilité	147
Le seuil de rentabilité et les objectifs de bénéfice	148
L'arbitrage charges variables/charges fixes	150
Les limites de l'approche par le seuil de rentabilité	153
Chapitre 6 : Les prévisions du chiffre d'affaires et du résultat	155
Le seuil de rentabilité et les prévisions de résultats	155
La méthode des points extrêmes	157
Les coefficients saisonniers	159
La détermination des coefficients	159
La visualisation de la saisonnalité de l'activité	162

La prévision de l'activité à l'aide des coefficients saisonniers	163
La méthode des points moyens	164
Détermination des deux groupes de points moyens	164
Détermination des points moyens et calcul de l'équation de la droite ..	165
La prévision du chiffre d'affaires en prenant l'équation de la droite	167
La méthode des moindres carrés	167
La détermination de l'équation de la droite	168
Les limites des méthodes de prévision	169

***Troisième partie : Analyser son patrimoine* 171**

Chapitre 7 : L'analyse du patrimoine par le bilan fonctionnel 173

Le bilan fonctionnel	174
L'analyse des emplois et des ressources en relation aux cycles	174
Du bilan comptable au bilan fonctionnel	177
Les grandeurs fondamentales de la structure	179
Le fonds de roulement net global	179
Le besoin en fonds de roulement	181
La trésorerie nette globale	185
L'analyse structurelle de l'entreprise	189
Les différentes possibilités d'équilibre structurel	189
Les solutions pour retrouver l'équilibre financier (structurel)	190
Les grandes masses du bilan fonctionnel	191
La comparaison des indicateurs dans le temps	193
Les ratios du bilan fonctionnel	194
La prévision du besoin en fonds de roulement par le BFR normatif	195
La méthode de calcul du BFR normatif	196
L'estimation du BFR normatif en valeur	202
L'action sur les éléments constitutifs du BFR normatif	202
Les limites de la méthode du BFR normatif	204

Chapitre 8 : Les variations du patrimoine par le tableau et le plan de financement 205

Le tableau de financement proposé par le plan comptable général	207
La première partie du tableau de financement proposée par le PCG	210
La deuxième partie du tableau de financement proposée par le PCG ...	215
Les limites du tableau de financement proposé par le PCG	222
Du tableau de financement au plan de financement	223
L'ébauche du plan de financement	226
La recherche de l'équilibre du plan de financement	227

Quatrième partie : Maîtriser sa trésorerie 231
Chapitre 9 : La démarche budgétaire et la budgétisation 233

Les notions fondamentales	233
La notion de budget	233
Les différents niveaux de budgets	236
La hiérarchie et l'interdépendance entre les budgets	236
Le budget et le budget de trésorerie	238
Le budget d'un service, centre de profit ou de responsabilité	238
Le budget d'une organisation	239
Le budget, témoin d'une logique managériale	240
Le budget témoin des décisions	241
Des entrées budgétaires différentes	241
Le budget d'une prestation de service	242
Le budget d'un événement	243
Le budget et le seuil de rentabilité	244
Le budget comme outil de simulation pour déterminer la rentabilité ..	244
Le budget comme un indicateur de coût interne	246
Le budget et le tableau de bord budgétaire	249
Le budget, outil de construction du compte de résultat prévisionnel	251
Le processus de construction budgétaire	257
La notion de processus	258
La construction budgétaire	258
Le processus budgétaire	259
Les approches budgétaires	259
Les trois niveaux du processus budgétaire	259
Les limites du processus budgétaire	262

Chapitre 10 : La budgétisation de la trésorerie 265

La notion de budget de trésorerie	265
La correspondance entre budgets et budgets de trésorerie	266
Des budgets aux budgets de trésorerie	267
Les budgets, le budget de trésorerie et la prévision de trésorerie	267
L'anticipation de la variation de trésorerie	268
Le budget de trésorerie et le fonds de roulement	269
Le budget de trésorerie et le besoin en fonds de roulement	270
Le budget de trésorerie et la structure de financement	271
Les budgets et les budgets de trésorerie	272
La relation entre les opérations, les budgets et les budgets de trésorerie ..	273
Les différents budgets de trésorerie constitutifs du budget général de trésorerie	275
Budget de trésorerie des achats	275
Le budget des ventes de marchandises, de produits finis ou de prestations	277
Le budget de production	279

Le budget des investissements	279
Le budget des autres décaissements	280
Le budget des autres encaissements	281
Le budget de TVA	281
Le budget général de trésorerie	283

Chapitre 11 : La trésorerie et les prévisions de l'activité et du patrimoine 287

Les budgets, les budgets de trésorerie et les documents de gestion prévisionnels	288
Les budgets de trésorerie et la prévision de trésorerie	288
Les budgets de trésorerie et la prévision de variation de trésorerie	289
Les budgets de trésorerie, le plan de trésorerie avant l'établissement des documents de synthèse prévisionnels	290
Le bilan initial	290
Le budget de trésorerie des encaissements des ventes	292
Le budget de trésorerie des décaissements des achats	293
Le budget de trésorerie des autres décaissements	294
Le budget de trésorerie des investissements	296
Le budget de trésorerie des autres encaissements	296
Le budget de trésorerie de TVA	298
Le budget général de trésorerie	299
La trésorerie et la prévision des documents de synthèse	303
Le compte de résultat prévisionnel	303
Le bilan prévisionnel	305

Chapitre 12 : Le suivi quotidien et l'anticipation de la trésorerie 307

La notion de trésorerie	307
Les objectifs de la gestion de trésorerie	308
La trésorerie comme indicateur clé de la solvabilité	309
Le rapprochement bancaire	310
Les principaux crédits de trésorerie	315
Les crédits bancaires	316
Les crédits non bancaires	326
L'arbitrage entre la remise à l'escompte ou le découvert	329
La combinaison escompte et découvert	331
Les conditions bancaires	332
Les taux d'intérêt	332
Les dates de valeur	333
Les jours de banque	334
Les commissions	334
Le suivi de trésorerie	336
Les jours bancaires et le suivi de trésorerie	337
L'échéancier des dettes et des créances	338
Le tableau de suivi de trésorerie	339

Cinquième partie : Évaluer ses coûts 343

Chapitre 13 : Le suivi et la valorisation des stocks 345

La terminologie indispensable à la compréhension de la gestion des stocks	347
Les différentes notions de stock	347
Les diverses notions d'inventaire	348
La place des stocks dans les documents de synthèse	349
La tenue des stocks en quantité et en valeur	349
La tenue des stocks en quantité	350
La tenue des stocks en valeurs	351
Les trois méthodes de valorisation des stocks autorisées par le PCG	353
La méthode du premier entré-premier sorti (PEPS) ou First In First Out (FIFO)	354
La méthode du coût moyen unitaire (CMUP) après chaque entrée	357
La méthode du coût moyen unitaire (CMUP) en fin de période	359
L'inventaire permanent	362
La rationalité du suivi des stocks	362
La méthode des 20/80 ou loi de Pareto	363
La méthode ABC	363
Exemple commun aux deux méthodes	364
La gestion économique des stocks : la formule de Wilson	368
L'utilisation de la formule de Wilson	369
La détermination du lot économique par utilisation de plusieurs hypothèses de calcul	370
Les limites de la méthode de Wilson	372
La présentation d'un calendrier d'approvisionnement	373

Chapitre 14 : L'identification des charges pour le calcul des coûts complets 375

La terminologie indispensable à la compréhension du calcul des coûts	376
Les différentes optiques de calcul de coûts	376
La hiérarchie des coûts complets	377
Les charges de la comptabilité financière prises en compte par la comptabilité de gestion	377
Les charges incorporées en comptabilité de gestion	378
Les différents types de charges	379
Le traitement de certaines charges incorporées en charges directes de la comptabilité de gestion	380
L'identification des charges directes	380
L'affectation des charges directes de matières	381
Le traitement de certaines charges incorporées en charges indirectes dans la comptabilité de gestion	383
Les centres d'analyse, supports de la répartition des charges indirectes	383

La répartition primaire des charges indirectes	385
La répartition secondaire des charges indirectes avec un seul centre auxiliaire	388
Le calcul du coût d'unité d'œuvre ou du taux de frais dans les centres d'analyse	389
La répartition secondaire des charges indirectes entre plusieurs centres auxiliaires	392
Chapitre 15 : Le calcul des coûts dans une entreprise commerciale	397
La démarche de calcul de coûts complets d'une activité commerciale	398
Les différents coûts d'une unité commerciale	398
La méthodologie de calcul des coûts d'une unité commerciale	400
La ventilation des charges indirectes	401
Le coût d'achat des marchandises achetées	402
Le coût d'achat des marchandises vendues	402
Le coût de revient des marchandises vendues	403
La démarche de calcul du résultat d'une activité commerciale	404
Le choix de l'unité d'œuvre et le résultat	406
Chapitre 16 : Le calcul des coûts dans une entreprise industrielle ou artisanale	413
La démarche de calcul de coûts complets d'une activité industrielle ou artisanale	414
Les différents coûts d'une entreprise industrielle	414
La méthodologie de calcul des coûts d'une entreprise de production ..	416
Le calcul du coût de revient dans une entreprise industrielle	417
La ventilation des charges indirectes	418
Le calcul des coûts d'achat des différentes matières ou fournitures achetées	419
Le calcul des coûts d'achat des matières utilisées	421
Le calcul du coût de production des produits fabriqués	422
Le calcul du coût de production des produits vendus	424
Le calcul du coût de revient des produits finis vendus	425
La démarche de calcul du résultat d'une activité industrielle ou artisanale	426
L'intérêt et les limites de la démarche de calcul des coûts complets	428
L'intérêt de la méthode de calcul des coûts complets	428
Les limites de la méthode de calcul des coûts complets	429
Sixième partie : Organiser son développement	431
Chapitre 17 : L'étude d'un projet d'investissement	433
La notion d'investissement	433
Un concept à géométrie variable	434
Des critères précis en comptabilité	434

Les différents types d'investissements	434
Les investissements et la stratégie de l'organisation	435
La définition de la stratégie	436
Les caractéristiques des investissements stratégiques	436
Les types de stratégies	437
Le processus de la décision d'investissement	439
Les modalités de financement des investissements	441
Les ressources internes à l'organisation	441
Les ressources externes à l'organisation	442
Les modalités du financement par l'emprunt	444
Le remboursement d'un emprunt	445
L'emprunt et ses conséquences dans les documents de gestion	450
Chapitre 18 : La rentabilité d'un projet d'investissement	453
Le montant initial de l'investissement	453
Les flux de trésorerie d'un investissement	455
Les flux de trésorerie à prendre en compte	455
Le principe de l'actualisation	457
Le calcul de l'actualisation d'une valeur	458
Le calcul de l'actualisation dans le cadre d'un investissement	459
Les indicateurs de rentabilité d'un investissement	461
La valeur actuelle nette (VAN)	462
Le tableau des flux dans le cas de l'acquisition d'un investissement par autofinancement	463
Le tableau des flux dans le cas d'une location d'un bien	465
L'indice de profitabilité (IP)	467
Le taux de rentabilité	468
Le délai de récupération du capital investi (DRCI)	468
Le taux interne de rendement	470
Les arbitrages dans les investissements : choix de critères et prise de décisions	472
L'arbitrage entre des projets stratégiques par l'utilisation des indicateurs de rentabilité	472
L'arbitrage entre projets par scoring	474
Septième partie : La partie des Dix	477
Chapitre 19 : Les dix commandements pour une bonne gestion	479
Identifier et diversifier son activité	480
Organiser le système d'information au service de la prise de décision	481
Faire de la veille informationnelle	481
Mesurer et vérifier ses performances	482
Utiliser les outils de la performance	483
Soigner le chiffre d'affaires et viser le résultat	484
Développer son affaire graduellement	484
Anticiper et planifier	485

Soigner les relations avec les divers partenaires	486
Savoir s'entourer de personnes ressources, de conseils	487
Chapitre 20 : Dix éclairages complémentaires	489
Fixer un prix	489
Utiliser un tableau de bord de gestion	490
Déterminer la santé de l'organisation	491
Calculer des valeurs dans l'espace et le temps	492
Quelle est l'évolution d'une valeur dans l'espace?	493
Que représente une somme aujourd'hui dans le futur?	493
Que représente une valeur future aujourd'hui?	494
Que représenteront dans le futur plusieurs sommes égales, placées à des dates différentes?	494
Que représentent aujourd'hui plusieurs versements égaux à recevoir?	495
Combien coûte un prêt?	496
Distinguer les résultats comptable, de gestion et fiscal	497
Connaître les moyens de financement du développement	498
Arbitrer entre les attentes des salariés et des actionnaires	499
Évaluer l'organisation	500
Être évalué par les partenaires	501
Savoir présenter des données chiffrées en graphiques	503
Les graphiques d'évolution	503
Les graphiques de répartition	505
 Huitième partie : Annexes	 507
 Annexe A : Glossaire	 509
 Annexe B : Ressources	 525
Livres	525
Sites internet	526
 Index	 527

Introduction

P

ourquoi *La Gestion pour les Nuls*?

Le non-initié va souvent, voire toujours, confondre les notions de comptabilité et de gestion. Il serait inapproprié et périlleux, dans la mise en œuvre d'une activité de gestion quelle qu'elle soit, de limiter les actions menées à l'utilisation des seules données comptables.

Si les deux disciplines entretiennent des liens indiscutables et étroits, et se fondent sur des informations financières qui peuvent être communes, c'est surtout par leurs objectifs qu'elles se distinguent.

La comptabilité financière, obligatoire, répond pour l'essentiel à la question du « combien ? ». Elle procure une mesure globale du résultat.

La gestion, facultative et non normalisée, s'appuie sur l'information comptable, l'enrichit d'analyses pour ainsi répondre à la question du « pourquoi ? ». Elle permet également la simulation.

Plus précisément, la comptabilité financière synthétise des données chiffrées dans un cadre légal et réglementaire fixé par le plan comptable général (PCG). Au-delà des informations qu'elle fournit à l'entité, elle répond à une obligation vis-à-vis des dirigeants et des tiers (prêteurs, organismes sociaux, services fiscaux, etc.) qui peuvent être amenés à apprécier la situation économique de l'entité au regard des relations qu'ils entretiennent respectivement avec elle. La comptabilité financière permet le calcul du résultat et de l'impôt sur une période fixée, appelée exercice comptable. Elle est nécessaire mais non suffisante.

La gestion va donc, dans un premier temps, prendre appui sur la comptabilité financière pour disposer ainsi des données nécessaires à l'élaboration d'opérations plus complexes, dont les finalités, prises individuellement, peuvent être multiples, mais répondent globalement à un objectif final qui est d'assurer la rentabilité, donc la pérennité de l'activité.

En gestion, on va généralement utiliser des données « plus fines », qui vont nécessiter de retravailler dans des documents spécifiques celles de la comptabilité financière en y agrégeant des données nouvelles. Mais les règles appliquées sont plus souples et permettent un choix de solutions diversifiées.

Ainsi, par l'élaboration de ces nouveaux documents, une connaissance approfondie et plus pertinente de l'activité va pouvoir émerger. Par exemple, isoler le résultat d'un produit donné par rapport à l'ensemble de la production, analyser l'activité sur une période plus courte que celle de l'exercice comptable, identifier les charges pour un service donné, calculer la rentabilité d'un investissement, etc.

Il va donc s'agir, à partir de ces divers documents, d'exercer en quelque sorte une veille, de nature à permettre au gestionnaire, à tout moment, d'adapter ses décisions aux nécessités de l'activité, tant pour assurer une réalisation dans des conditions satisfaisantes pour les divers acteurs (salariés, clients, prêteurs, actionnaires, etc.) que pour se projeter à long terme et dégager de nouvelles orientations en rapport avec un contexte plus global (concurrence, évolutions technologiques, évolution des marchés financiers, etc.). La gestion peut être considérée comme une discipline qui, grâce à des outils adaptés, permet le pilotage de l'organisation.

La grande liberté dont dispose le gestionnaire dans le choix des outils constitue par ailleurs un atout. Elle peut cependant être également source de difficultés ou d'erreurs si les choix effectués ne sont pas pertinents.

L'objet de cet ouvrage pourrait donc se résumer à donner du sens, dans le contexte précis d'une activité professionnelle, à l'expression si souvent utilisée – et tout particulièrement par les « jeunes » : « Je gère », pour dire « Je maîtrise ». Il permettra, nous l'espérons, de lever les obstacles liés à ce que l'on pourrait qualifier d'ésotérisme de la matière, trop souvent perçue comme hermétique, et vous en donner en conséquence l'image d'une matière devenue abordable.

Tout au long de l'ouvrage, les termes entité, organisation et entreprise, seront considérés comme synonymes.

À propos de ce livre

Dans le cadre de nos diverses activités de formation, que ce soit avec nos élèves et nos étudiants ou avec des adultes en formation continue, nous avons malheureusement été amenés à constater des difficultés, parfois importantes, dans la compréhension et l'assimilation par ces divers publics des grandes notions de la gestion et de leurs applications chiffrées.

Même si de nombreux ouvrages existent déjà sur la gestion, ils s'attachent pour la plupart à en examiner de façon très détaillée un domaine précis.

L'ambition de cet ouvrage est plutôt de dresser en quelque sorte un panorama qui, sans être exhaustif, met en relief les notions les plus courantes nécessaires à toute activité de gestion, quel que soit le type d'entité ou de secteur. Pour autant, il ne vous sera certes pas toujours

résultat

- résultat analytique, 413, 426, 427, 428, 497
- résultat comptable, 413, 497
- résultat courant avant impôts, 82, 83, 84
- résultat d'exploitation, 67, 76, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 90, 107, 406, 408, 454, 455, 492
- résultat de gestion, 246, 497
- résultat exceptionnel, 76, 78, 81, 84, 85, 86, 87, 90
- résultat financier, 76, 77, 78, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 90, 309
- résultat fiscal, 24, 497
- résultat net, 65, 77, 78, 81, 84, 85, 86, 87, 103, 109

risque d'exploitation, 4, 115, 143, 145

S

- salariés, 2, 9, 77, 85, 87, 98, 110, 120, 121, 206, 239, 291, 378, 380, 385, 406, 434, 455, 482, 486, 492, 499
- scoring, 474
- service, 238
- seuil de rentabilité, 64, 115, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 155, 156, 157, 244, 489
- SIG, soldes intermédiaires de gestion, 58, 64, 88, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 97, 99, 100, 101, 105, 107, 113, 173, 497
- SIT, système interbancaire de télécompensation, 335
- soldes intermédiaires de gestion (SIG), 58, 64, 88, 89, 90, 91, 92, 95, 96, 97, 99, 100, 101, 105, 107, 113, 173, 497
- stock, 22, 182, 354, 357, 363
 - stock critique, 347
 - stock d'alerte, 347
 - stock de sécurité, 347, 363, 373, 374
 - stock final, 96, 147, 278, 304, 347, 349, 350, 355, 356, 359, 360, 361, 362, 374
 - stock initial, 96, 147, 304, 347, 349, 351, 355, 359, 361, 374, 403, 421, 424
 - stock maximum, 347

stock minimum, 347

stock moyen, 347, 368, 371

stock théorique, 348, 350

stratégie

stratégie concurrentielle, 438

stratégie globale, 437

subvention d'investissement, 443

suivi de trésorerie, 234, 261, 266, 268, 307, 308, 335, 336, 337, 341

surstockage, 346, 347

système interbancaire de télécompensation (SIT), 335

T**tableau**

tableau de bord budgétaire, 249

tableau de bord, 105, 249, 250, 251, 260, 483, 485, 490, 491

tableau de correspondance, 30

tableau de financement, 104, 182, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 218, 219, 221, 222, 223, 224

tableau de flux de fonds, 206

tableau de flux de la centrale des bilans de la Banque de France, 206

tableau de flux de trésorerie, 206

tableau de flux, 206, 223, 463, 465

tableau de suivi de trésorerie, 339, 341

tableau de synthèse des flux, 206

tableau différentiel, 134, 135, 136, 137, 139, 149, 156, 157, 454

tableau en pool de fonds, 206

tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF), 206

taux

taux d'actualisation, 458, 459

taux d'intérêt nominal annoncé, 332

taux de frais, 390

taux de marge, 58, 59, 62, 107, 108, 109, 138, 144, 153, 156

taux de marque, 59

taux de rendement interne, 470

taux de rendement, 460, 470

taux de rentabilité, 460, 468, 484, 498

taux de risque, 460

taux de variation de la valeur ajoutée, 106
 taux de variation du chiffre d'affaires, 106
 taux effectif global (TEG), 332, 451
 taux interne de rendement (TIR), 462, 470, 471, 472, 473, 474
 TE, temps d'écoulement, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203
 TEG, taux effectif global, 332, 451
 temps d'écoulement (TE), 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203
 TIR, taux interne de rendement, 462, 470, 471, 472, 473, 474
 titre de créance négociable, 327
 TPFF, tableau pluriannuel des flux financiers, 206
 trésorerie
 trésorerie finale, 223, 227, 267, 268, 269, 289, 290, 291, 300
 trésorerie initiale, 267, 289, 290, 300
 trésorerie négative, 187
 trésorerie nette globale, 179, 185, 186, 187, 206
 trésorerie nulle, 187
 trésorerie passive, 185
 trésorerie positive, 187
 TVA, 27, 30, 31, 37, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 196, 197, 198, 199, 200, 235, 266, 270, 275, 276, 278, 280, 281, 282, 283, 284, 291, 292, 293, 294, 295, 297, 298, 299, 306, 321, 322, 323, 324, 330, 333, 445
 TVA à décaisser, 57, 282
 TVA collectée, 31, 49, 51, 53, 56, 57, 197, 281, 282, 283, 298
 TVA déductible, 30, 31, 48, 49, 53, 57, 281, 282, 283, 298

U

unité d'œuvre (UO), 389, 390, 391, 402, 404, 406, 408, 409, 410, 419, 420, 423, 425
 UO, unité d'œuvre, 389, 390, 391, 402, 404, 406, 408, 409, 410, 419, 420, 423, 425

V

valeur
 valeur actualisée nette (VAN), 461, 462, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 473, 474
 valeur ajoutée, 25, 44, 45, 54, 55, 56, 57, 97, 98, 106, 107, 108, 110, 111, 113, 482, 492, 499
 valeur de cession, 455, 500
 valeur mobilière de placement (VMP), 81, 186, 220, 222, 291, 301, 302, 306, 328
 valeur nette comptable, 304, 443, 465
 valorisation des stocks, 345, 353, 368
 VAN, valeur actualisée nette, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 473, 474
 variation
 variation de trésorerie, 220, 268, 269, 270, 271, 289, 290, 300, 303, 306
 variation des stocks, 95, 96, 98, 117, 147, 252, 304, 305
 variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation, 206
 variation du besoin en fonds de roulement hors exploitation, 206
 variation du fonds de roulement net global, 206, 220
 veille informationnelle, 235, 481
 VMP, valeur mobilière de placement, 81, 186, 220, 222, 291, 301, 302, 306, 328

Y

yeld management, 490