

LE JOURNAL DU PATRON

Guide du pilotage d'entreprise

N°2

SOMMAIRE

ÉDITORIAL : P. 2

QUI SOMMES-NOUS :
P. 2

**STRATÉGIE
COMMERCIALE** : au bon
prix, au bon endroit, au
bon moment ! - P. 3/4

TRÉSORERIE : le
recouvrement de
créances - P. 4/5

BILAN : que veut savoir
votre banquier ?
P. 5/6/7



*“Fait par des patrons
pour des patrons !”*

Gagnez la course 


RIVALIS

Journal du Patron N°2 !

Vous êtes des chefs d'entreprises engagés et nous vous rencontrons chaque jour. Nous croyons en vos projets et nous constatons vos difficultés à combiner développement commercial et gestion quotidienne de vos activités. Nous savons la solitude que vous rencontrez parfois et la difficulté à partager vos préoccupations. C'est pourquoi nous éditons ce journal. Il a pour vocation d'apporter en toute simplicité quelques clés pour orienter vos choix et vos décisions. Bonne lecture !

Votre équipe de Conseillers RIVALIS

QUI SOMMES-NOUS ?

Nous sommes des conseillers professionnels, expérimentés et proches de vous, véritables copilotes de votre entreprise. Grâce à une méthode éprouvée, nous vous engageons vers plus de performance. C'est simple et efficace. Nos clients sont nos meilleurs ambassadeurs !



Spécialistes de la gestion, ayant acquis nos compétences à des postes opérationnels en entreprises, nous sommes des conseillers indépendants, des chefs d'entreprises comme vous.

"Nous avons pour vocation commune d'accompagner les dirigeants des petites entreprises à développer la rentabilité de leurs activités et à obtenir davantage de visibilité sur leur situation présente et future."

Grâce à l'analyse rigoureuse et précise de votre situation, nous définissons ensemble les critères qui vous permettront d'atteindre vos objectifs et de réaliser vos projets.

Puis mois après mois, nous serons à vos côtés pour vous apporter un éclairage objectif dans toutes vos décisions stratégiques. Pour y parvenir, nous utilisons des outils qui démontrent quotidiennement leur efficacité. Le progiciel RIVALIS, unique et innovant, sera le véritable « GPS » de votre activité.

"Réunis en un réseau national, nous sommes plus de 200 consultants à partager la même charte déontologique et à maîtriser ces outils. Nous sommes à vos côtés et mettons nos compétences et nos expériences à votre portée, pour optimiser vos actions."

Nous avons créé ce journal pour développer des sujets, aborder des questions, qui d'une manière ou d'une autre, vous concerneront un jour. Prenez le temps d'appeler votre conseiller local pour une première rencontre sans engagement :

Gagnez du temps et de l'argent !

Au bon prix, au bon endroit, au bon moment !

Le prix du marché ? C'est l'Arlésienne ! Tout le monde en parle, personne ne le connaît ! Par définition, le prix du marché serait le prix résultant de la confrontation de l'offre et de la demande pour un produit ou un service déterminé. Aussi simple ? Malheureusement non !

L'offre et la demande ne sont pas fixes. Ils dépendent d'une part des clients, de leur pouvoir d'achat, du niveau de leur demande, urgente ou non, importante ou non. Et d'autre part des fournisseurs et de leur situation face à la concurrence ou suivant leur niveau d'activité ou leur positionnement. Le prix du marché est donc fluctuant.

Mais en toute circonstance, et quelle que soit la demande, l'offre est confrontée à son prix de revient. Et il est essentiel de se poser la question : quel est mon véritable prix de revient ?

Sans quoi, le risque est de répondre à la demande en deçà de votre prix de revient et de perdre de l'argent en travaillant.

Bien connaître son prix de revient, c'est bien connaître ses coûts et donc mieux les maîtriser.

Attention ! Le prix de revient ne se calcule pas tous les 5 ans. Il doit être calculé au minimum chaque année grâce au prévisionnel, et RÉACTUALISÉ EN COURS D'EXERCICE ! Chaque année est différente et les composantes de vos coûts de revient changent : mouvements de personnel, investissements nouveaux, fins d'amortissements etc. Une fois vos coûts de revient validés deux situations se présentent :

1 Votre prix de revient est au dessus du prix marché et vous avez 2 options :

Soit vous justifiez un prix plus élevé, et pour y parvenir vous pouvez :

- *valoriser la qualité de votre travail* : faire valoir ses savoir faire et ses forces, répondre rapidement aux devis, donner une image professionnelle qui rassure le client.
- *repositionner vos produits et vos services* : c'est-à-dire faire le choix de vendre du matériel ou de la prestation haut de gamme.
- *vous différencier* : bien connaître son marché amène à développer des services ou des prestations spécifiques et uniques. Interrogez vos clients, ils vous diront ce qui leur manque !

Soit vous baissez vos coûts de revient et pour y parvenir vous pouvez :

- *adopter une politique commerciale agressive* : plus on rencontre de clients et de prospects, plus on multiplie les chances d'augmenter son chiffre d'affaires et donc de réduire ses charges fixes !
- *embaucher et améliorer sa productivité pour plus de compétitivité* : pour les entreprises de main d'œuvre, recruter un ou plusieurs productifs abaisse le prix de revient horaire et rend l'entreprise plus compétitive. A condition de décrocher de nouveaux marchés ou davantage de travail grâce à cette compétitivité !

”Il m'arrive de me demander pourquoi je ne retire pas un bénéfice à la hauteur de mon travail !”

2 Votre prix de revient est en dessous du prix marché :

Dans ce cas, nous vous recommandons :

- *d'utiliser cet avantage concurrentiel* : remplissez votre carnet de commandes pour optimiser votre charge de travail tout en veillant à la maîtriser : les délais de livraison des produits ou des prestations doivent rester raisonnables ! Sur ce point, demandez à vos clients de préciser leurs attentes. Cela vous aidera dans l'organisation de vos plannings. Les clients sont moins pressés qu'on ne le pense.
- *D'accroître vos marges pour investir* : une meilleure rentabilité contribue à pérenniser l'entreprise, grâce au développement de nouveaux projets ou de nouveaux marchés. Et dans la même logique vous augmentez votre productivité pour conforter votre compétitivité.

En résumé : il est impératif de bien maîtriser son positionnement sur son marché et les attentes de ce dernier d'une part, et ses coûts de revient d'autre part. En actualisant régulièrement ces données et en étant ouvert aux opportunités, vous gagnerez en réactivité et pourrez définir le bon prix, au bon endroit, au bon moment !

« Si vous faites ce que vous avez toujours fait, vous obtiendrez ce que vous avez toujours obtenu »

Tony Robbins

TRÉSORERIE

Le recouvrement de créances

Le recouvrement de créance correspond au paiement d'une somme d'argent du débiteur (celui qui doit) au créancier (celui à qui l'on doit). Afin d'éviter des retards de paiement et/ou des impayés, il convient de respecter un certain formalisme.

Tout d'abord, il est nécessaire que les conditions de paiement - délais, pénalités, indemnités, intérêts - figurent dans les **Conditions Générales de Vente (CGV)**, sur les factures et les contrats commerciaux. Toutes les commandes doivent faire l'objet d'un devis accepté et signé par le client et vos factures doivent porter toutes les mentions obligatoires. Ainsi, en cas de litige, vous protégez votre entreprise contre toute réclamation client qui serait liée à un vice de forme.

Les **délais de paiement** entre professionnels sont fixés au maximum et par défaut au 30^{ème} jour suivant la réception des marchandises ou l'exécution de la prestation, sauf si des dispositions contraires sont indiquées dans les CGV. Quel(le) que soit l'activité ou le secteur, ce délai ne doit pas excéder 60 jours.



Les **pénalités de retard** sont alors dues dès le 1^{er} jour de retard. Le taux est libre, mais ne doit en aucun cas être inférieur à 3 fois le taux d'intérêt légal - fixé à 0,04% en 2014 - soit 0,12%. Dans le cas de la vente aux particuliers, la facturation des pénalités de retard est optionnelle.

L'**indemnité forfaitaire de recouvrement** est obligatoire depuis le 1er janvier 2013, en compensation des frais de recouvrement engagés par le vendeur. Elle se cumule aux pénalités de retard et n'est donc pas incluse dans l'assiette de calcul de ces dernières. Elle n'est applicable qu'aux clients professionnels.

Les **intérêts moratoires** s'ajoutent aux pénalités de retard et prennent effet dès lors que débute une mise en demeure.

Le **recouvrement amiable** consiste à relancer les débiteurs dès le dépassement d'échéance, par mails, par téléphone ou par lettres. Il convient de les inciter à régler leurs dettes, en rappelant son origine, les montants dûs en principal et en intérêts. L'objectif est d'éviter la voie juridique, longue et coûteuse pour tous. Son efficacité dépend cependant de la rigueur du suivi effectué.

Le processus des lettres de relances - envoyées en Recommandé avec Accusé de Réception - comprend 3 niveaux :

- Lettre de niveau 1 : à adresser entre le 1^{er} et le 21^{ème} jour de retard.
- Lettre de niveau 2 : à adresser entre le 22^{ème} et le 35^{ème} jour de retard.
- Au-delà, la lettre de niveau 3 correspond à la lettre de mise en demeure et entraîne des effets juridiques : injonction de payer, assignation de paiement ou référé provision.

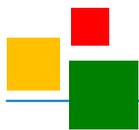
A savoir ! Il existe un délai de prescription, c'est-à-dire un délai au terme duquel il n'est plus possible d'agir devant les tribunaux pour obtenir le règlement d'une facture impayée ! Il est de 5 ans entre 2 professionnels et de 2 ans si le client est un particulier. Seule la voie amiable reste possible, sauf si le créancier détient un acte notarié.

La **procédure d'injonction de payer** : si les démarches précédentes n'aboutissent pas, vous aurez tous les éléments nécessaires pour engager cette procédure. L'obtention de ce document nécessite environ 3 semaines. Vous en confierez l'exécution à un huissier. Cette méthodologie reste la plus rapide et la plus efficace, face à un débiteur solvable. Lien pour obtenir le détail de la procédure : vosdroits.service-public.fr.

Que veut savoir votre banquier et pourquoi ?

Que ce soit pour présenter vos comptes annuels, ouvrir un compte ou négocier un financement, votre banquier vous demandera de montrer patte blanche et de lui dévoiler vos comptes - bilan, annexes- afin de les éplucher !

Vos comptes fournissent beaucoup d'informations qui lui sont utiles mais ils ne traduisent pas pour autant la qualité de gestion de votre entreprise. Votre banquier vous demandera donc un certain nombre d'informations complémentaires et c'est normal.



Votre banquier est un partenaire. Vous devez donc lui répondre sans tricher. Il sera toujours plus compréhensif si vous lui dites la vérité et anticipez les problèmes. N'oubliez pas que votre banquier n'est pas à votre place et ne peut deviner où vous en êtes. Il prend donc le risque de vous faire confiance sur la base d'éléments comptables et de ce que vous lui démontrerez. Autant dire que la confiance qui s'établira entre vous est la clé du succès de votre relation.

Pour analyser vos comptes votre banquier va procéder en deux étapes : l'analyse économique et l'analyse financière de vos comptes.

L'analyse économique

- L'analyse économique de votre entreprise se résume en quelques données qui permettent au banquier de connaître votre société et de la comparer à quelques standards usuels. Cela se résume en quelques points ci-dessous :
- Forme juridique / Montant et répartition du Capital Social / Associés et dirigeants (identité, situation financière, compétences).
- Secteur d'activité / Produits (technicité ou non) / Répartition des clients et des fournisseurs.
- les perspectives d'activité : quelle est la visibilité de votre « carnet de commandes ». Quels sont les besoins financiers : investissements etc.

L'analyse financière

Elle s'appuie sur le compte de résultat et le bilan. Le résultat de l'exercice est la première information que votre banquier va vouloir connaître.

- *Votre entreprise dégage-t-elle des pertes ou des bénéfices ?*
- *Quelle est l'évolution du résultat par rapport aux exercices précédents ?*
- *Comment se compose le résultat (bon ou mauvais) ?*

À ce stade, votre banquier peut d'ores et déjà identifier des niveaux de risque en comparant votre activité à d'autres acteurs du même secteur et s'étonner des différences qui vous sont propres et que vous devrez justifier.

Puis votre banquier entrera dans le détail des comptes. Il est bien difficile d'être exhaustif en ces quelques lignes, compte-tenu de la diversité des entreprises et de leurs métiers. Il reste néanmoins quelques points courants de fragilité que nous constatons chez nos clients et que nous vous invitons à considérer :

a – Capitaux propres : Quel est le niveau de vos capitaux propres par rapport au total du passif ?

En dessous de 20 % de capitaux propres (ratio fonds propres / total bilan), les banques considèrent qu'une entreprise est sous-capitalisée, car ce qui n'est pas financé par les fonds propres est donc financé par les dettes (en général des prêts bancaires). On dit alors « vulgairement » que la banque est le principal actionnaire de l'entreprise ce qui la met en position de risque principal.

b – Évolution du chiffre d'affaires : Votre banquier vous demandera les causes de cette variation : Une augmentation du C.A. au détriment de la trésorerie et/ou de la rentabilité peut être très dangereuse pour la pérennité de votre entreprise.

c – Charges fixes et frais financiers : Les charges de personnel représentent dans la plupart des entreprises un poste important et souvent incompressible. Elles font partie des charges fixes et quelle que soit l'évolution du chiffre d'affaires il faudra y faire face. Les frais financiers quant à eux, sont le reflet de votre trésorerie et de votre endettement. Voilà encore des ratios à maîtriser.

d – Délais de règlement clients : quel est approximativement le délai de règlement des clients par rapport au chiffre d'affaires ? Comment ce délai évolue-t-il ? Pour rappel : le **calcul du délai de règlements clients** (en jours) = Total Créance Clients / C.A. T.T.C. annuel x 360. Des délais de règlement trop longs peuvent signifier une mauvaise gestion des relances, de l'organisation de l'entreprise ou de la qualité de sa réalisation.

e – Marge brute : c'est grâce à elle que votre entreprise vit... ou meurt... En effet, la marge brute sert à payer l'intégralité des frais généraux de l'entreprise, salaires compris. Elle est composée de votre marge marchandises et du chiffre d'affaires main d'œuvre. Un chiffre d'affaires qui progresse ne se traduit pas forcément par une marge progressant proportionnellement. Le banquier sera très attentif à ces points.

f – Rentabilité et capacité d'autofinancement : le résultat peut être positif mais ne pas suffire à la pérennité de l'entreprise. **L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)** ou **marge bénéficiaire**, représente la réelle rentabilité que dégage votre activité. Son évolution ne trompe pas ! Le résultat doit pouvoir financer les dettes de l'entreprise. La **Capacité d'Auto Financement (CAF)** est un outil déterminant pour connaître la capacité de l'entreprise à faire face à son endettement actuel ou à solliciter de nouveaux emprunts. La CAF est comparée à l'endettement et les banquiers considèrent que l'endettement à moyen ou long terme d'une entreprise ne doit pas excéder 3 ou 4 fois la CAF.

**Que peut faire votre conseiller RIVALIS ?
Adopter un angle de vue constructif et vous
apporter des solutions !**



S'il n'est pas question de cacher la situation, la manière de présenter les chiffres de l'entreprise en faisant ressortir certaines caractéristiques peut favorablement influencer votre interlocuteur. De plus, nous allons nous appuyer sur des données très récentes et votre banquier est friand d'informations fraîches.

Notre métier est de vous accompagner au quotidien dans la gestion de votre entreprise, y compris chez votre banquier. Nous sommes là pour vous aider à expliquer ce qui est au-delà du bilan, c'est-à-dire l'opérationnel.

Votre conseiller RIVALIS connaît bien le fonctionnement de l'entreprise. Il vous aidera utilement dans cette étape pour exposer les raisons des variations et les résultats avec une position neutre, éclairée et indépendante.

Par ailleurs, l'éclairage qu'il apporte sur votre activité, l'analyse rigoureuse de votre portefeuille de commandes, le taux de transformation des devis et leurs marges prévisionnelles, les critères de rentabilité établis, révisés et mis à jour à intervalles réguliers, sont autant d'éléments qui renforcent la confiance de votre banquier quant à l'avenir de votre entreprise. Sa pérennité et donc sa rentabilité passent impérativement par un pilotage en temps réel.

Grâce au progiciel RIVALIS et à notre méthodologie, nous vous apportons ce suivi en temps réel. Nous mettons en place l'ensemble des outils et des tableaux de bord qui démontreront à votre banquier que vous maîtrisez le pilotage de votre entreprise.



www.solianz.fr

Jean François BOUTONNET

12850 ONET-LE-CHÂTEAU

Port. : 06 08 68 27 72

Boutonnet@solianz.fr

Jean-Philippe CURE

12400 SAINT-AFFRIQUE

Port. : 06 79 85 75 56

Cure@solianz.fr

Vous voulez faire avancer votre entreprise ?

Vous trouvez que vous manquez d'éléments ? De temps?

Alors nous sommes faits pour nous rencontrer!

Contactez nous pour un premier entretien

GRATUIT – SANS ENGAGEMENT - CONFIDENTIEL



Gagnez la course