



REPRISE – INTERPRÉTER LA SANTÉ DES ENTREPRISES CIBLÉES : LECTURE DE BILANS

Le profil “prospère imprudent”

► Par Olivier DELETOILLE, expert-comptable.

Les chiffres sont méchants et dans le détail de la comptabilité se cache parfois le diable ! Double mise en garde contre les malheurs et périls qui menacent les imprudents s’engageant dans les affaires sans un minimum de bagage en gestion. Ainsi, il apparaîtra fort utile aux candidats à la reprise de savoir interpréter la santé financière des entreprises ciblées, notamment au travers de la lecture de leurs comptes annuels, regroupant le bilan, le compte de résultat et l’annexe.

Ceux qui ne sont plus tout à fait néophytes ont commencé à se repérer en analysant le compte de résultat. En effet, il traduit assez

simplement le “film” d’une année de travail en mettant en lumière les résultats dégagés par différence entre des produits et des charges. En revanche, plus rares sont ceux capables de per-

Suite à la non parution dans notre édition de février du tableau des “Bilans successifs des trois dernières années”, traduisant la situation financière du profil “Prospère imprudent”, qui nuisait grandement à la compréhension de l’article, nous rediffusons celui-ci.

cevoir la signification d’un bilan. Pourtant, présenté de manière synthétique, épuré des informations inutiles, le bilan révélera au lecteur des informations fondamentales, notamment sur les stratégies financières adoptées par son ou ses dirigeants au fil des années passées. Cette approche influencera forcément le repreneur dans l’étude d’un dossier car il aura, lui aussi, à adopter des solutions circonstanciées, fonction de la société qu’il

rachètera.

Aussi, au travers de quatre numéros du supplément “Transmission d’entreprise” de *La Gazette Nord - Pas de Calais* (voir encadré ci-dessous) il est proposé de focaliser toute l’attention du lecteur sur l’explication technique du bilan.

Analyse du compte de résultat. Des indicateurs révèlent le profil “prospère imprudent” (voir page suivante le compte de résultat simplifié). Concernant l’analyse du compte de résultat : le chiffre d’affaires augmente de manière soutenue ainsi que la rentabilité, mesurée ici par l’EBE. Par contre, les amortissements et les frais financiers “plombent” le résultat courant. Sans le résultat exceptionnel positif, le résultat net comptable aurait peu progressé en 2008 par rapport à 2007. Il apparaît tout juste suffisant par rapport à la dimension prise par l’entreprise. Ce constat aura un impact sur la structure financière.

Concernant l’analyse du bilan (ou situation financière) :

- Les capitaux propres n’ont pas évolué entre 2007 et 2008 car les ►►►

Quatre entreprises, quatre profils

Il a été imaginé de mettre en parallèle quatre entreprises de taille identique, ayant le même métier et agissant sur le même marché. Il s’agit de sociétés commerciales négociant des emballages, intermédiaires entre des fabricants et clients atomisés sur le territoire. La chance a doté ces sociétés des mêmes atouts au départ, il y a trois ans. Avec du recul, quatre profils différents se dégagent aujourd’hui à la simple lecture de leurs comptes annuels.

D’abord, le profil “**prospère imprudent**” (rediffusion ce numéro) : les clignotants sont “au vert” en termes de développement et même de rentabilité, mais le dirigeant ne perçoit par forcément les conséquences des options financières retenues sur l’évolution des équilibres bilanciaux de sa société. Il est en difficulté de trésorerie.

Le profil “**prospère prévoyant**” (avril) : tous les clignotants sont “au beau fixe” pour cette société maîtrisant son développement et sa rentabilité en lien avec ses finances. Parcours sans faute.

Le profil “**endormi**” (mai) : l’activité et la rentabilité n’évoluent plus et la société investit peu. Cette situation n’impacte pas encore les finances de la société. Pour combien de temps encore ?

Enfin, le profil “**inquiétant**” (juin) : tous les clignotants sont “au rouge” : baisse de chiffre d’affaires et de rentabilité, investissement hasardeux et options financières “en dépit du bon sens”. La trésorerie globale est catastrophique et la structure bilancielle est totalement déséquilibrée.

Bilans successifs des 3 dernières années : Profil "Prospère imprudent"

ACTIF	2008	2007	2006	PASSIF	2008	2007	2006
Biens stables				Financements stables			
Fonds	100	100	100	Capital	300	300	100
Immobilisation corporelles	150	80	50	Réserves	248	300	300
Immobilisations financières	150	75		Résultat de l'exercice	203	148	50
				Comptes courants d'associés	0	0	0
				<i>Capitaux propres (a)</i>	751	748	450
				Emprunt	500	400	125
	400	255	150		1 251	1 148	575
				<i>Ratio d'autonomie financière (a)/(b)</i>	60%	65%	78%
				FONDS DE ROULEMENT	851	893	425
				<i>Variation du FR</i>	-42	468	
Biens circulants				Dettes d'exploitation			
Stocks	800	500	400	Fournisseurs	620	320	280
Clients	1 096	731	328	Dettes fiscales et sociales	55	25	20
Autres créances	40	30	20	Autres dettes d'exploitation	2	3	15
	1 936	1 261	748		677	348	315
B.F.R.	1 259	913	433	Trésorerie négative			
<i>Variation du BFR</i>	346	480		Découvert bancaire	303		
Trésorerie positive				Escomptes	80		20
Solde de caisse	3	3	2	Impôt sociétés à payer	28	50	10
Banques		27	10		411	50	30
Crédit de TVA			10				
	3	30	22				
TRESORERIE GLOBALE	-408	-20	-8				
TOTAL ACTIF	2 339	1 546	920	TOTAL PASSIF	2 339	1 546	920

►►► résultats de 2008 (203 m€) ne compensent pas les dividendes versés en 2008. En effet, ces derniers se sont élevés à 200 m€ et ont été prélevés intégralement sur les résultats de 2007, pour 148 m€ et, le reste, sur les réserves, soit 52 m€. 200 m€ distribués = capitaux propres au 31/12/2007, soit 748 m€ – capital au 31/12/2008, soit 200 m€ – réserves au 31/12/2008 soit 248 m€. L'entreprise étant en plein développement, était-il vraiment opportun de mener

une telle politique de distribution ?

- L'autonomie financière vis-à-vis des banquiers se dégrade au fil des années (elle est de 60% fin 2008 contre 78% en 2006). Il est entendu que cette évolution est à surveiller car si ce ratio se dégrade, les partenaires financiers seront moins enclins à prêter.

- Le fonds de roulement a baissé entre 2007 et 2008, car au-delà des dividendes, il est vraisemblable que l'entreprise ait engagé des inves-

tissements (ici en immobilisations corporelles et dans des prises de participations – immobilisations financières) sans que ceux-ci n'aient été intégralement financés par des capitaux ou ressources "longs termes" (emprunt ou apport des associés).

Pourtant, une amélioration du fonds de roulement (FR) aurait été "la bien venue" pour financer l'augmentation du Besoin en fonds de roulement (BFR). En effet, celui-ci a "explosé" et s'est accru

de 826 m€ en 2 ans (480 m€ en 2007 et 346 m€ en 2008) ! Il est naturel que le BFR augmente compte tenu du développement de l'activité, mais à y regarder de plus près, ce n'est pas la seule raison. Par exemple, les comptes clients représentent 60 jours de CA contre 40 il y a 2 ans... Une augmentation permanente du délai de règlement des créances conduit à une augmentation permanente "d'immobilisation" d'argent ! Ainsi, une légère baisse du fonds de roulement conju-

guée à une progression du BFR conduit à une dégradation spectaculaire de la trésorerie globale, alors même que l'activité et la rentabilité de l'affaire se sont développées.

Le tableau des flux financiers (voir ci-dessous) permet d'expliquer, sous un angle différent, la dégradation de la trésorerie entre 2007 et 2008. Il synthétise les flux essentiels de l'année.

En définitive, le profil "prospère imprudent" est en pleine conquête de parts de marchés, comme en témoigne la progression de son chiffre

d'affaires, mais il n'a pas retenu en parallèle les solutions financières adaptées à sa stratégie commerciale.

Plan d'action de la société "Prospère imprudent" :

- Recours à l'emprunt pour financer les investissements ;
- Apport des associés (en comptes courants ou sous forme d'augmentation de capital) ;
- "Mise en veille" des distributions de dividendes ;
- Amélioration du BFR, en "travaillant" sur le crédit clients, notamment ;
- Développement maîtrisé de l'activité en s'assurant que



"les finances suivent" !

lignes de crédits. ■

- Traduction financière des décisions prises, au travers d'un business plan objectif ;
- Communication avec les banquiers et mise en place de

Le mois prochain, le profil "prospère prévoyant".

Le compte de résultat simplifié du "prospère imprudent"

	12/31/2008		12/31/2007	
	12 mois		12 mois	
	en m€	%	en m€	%
CHIFFRE D'AFFAIRES HT	5 500	100,0	4 000	100,0
Evolution du CA	37,50%			
MARGE COMMERCIALE	1 550	28,18	1 174	29,35
Charges externes	-420	-7,64	-380	-9,50
Salaires bruts et charges sociales	-750	-13,64	-480	-12,00
Impôts et Taxes	-3	-0,05	-3	-0,08
EBE (Excédent brut d'exploitation)	377	6,85	311	7,78
Evolution de la rentabilité	21,22%			
Dotations aux amortissements	-50	-0,91	-30	-0,75
Charges financières	-40	-0,73	-25	-0,63
Résultat courant avant impôt	287	5,22	256	6,40
Résultat exceptionnel	38		-20	
Intéressement et participations	-20		-14	
Impôt sociétés	-102		-74	
RESULTAT NET COMPTABLE	203	3,70	148	3,70
Capacité d'autofinancement	253		178	

Tableau des flux financiers

	2008
Trésorerie au début de l'exercice	-20
Flux d'exploitation	
Variation du B.F.R.	-346
Capacité d'autofinancement	253
Flux de financements	
Emprunts	
Souscription	150
Remboursements	-50
Dividendes	-200
Flux d'investissements	
Titres	-75
Equipements	-120
Trésorerie en fin d'exercice	-408