

LE MODÈLE STRATBOARD

Décider sur des chiffres, pas sur des impressions.

Lire ses comptes quand on n'est pas comptable.

Mike Ciabatti

ÉDITION 1 · VERSION 1.1

Ce que contient ce livre

01 Avant-propos

02 La thèse

03 Le modèle

04 Le geste fondateur

05 La méthode poste par poste

06 Le point mort

07 La marge de sécurité

08 La dépendance client

09 Le cycle de trésorerie

10 Ce que le second exercice ouvre

11 Du comptable à l'économique

12 Trois retraitements qui changent tout

13 Ce que vos comptes ne diront jamais

14 Le piège du référentiel de branche

15 Ce que les modèles classiques
présupposent

16 Le cas complet

17 Le dirigeant et sa fiduciaire

18 L'objection

19 Le gabarit

20 Glossaire

21 Ours

Avant-propos

Ce livre s'adresse à un dirigeant précis. Il connaît son métier mieux que quiconque, il tient son entreprise depuis des années, et il reçoit chaque printemps un jeu de comptes qu'il parcourt sans y trouver ce qu'il cherche. Il n'est pas comptable, il ne le deviendra pas, et personne ne lui a jamais montré ce que ces pages contiennent réellement.

Il n'y a là rien d'anormal. Un compte de résultat est un document de restitution, conçu pour l'administration fiscale, la banque et l'assemblée. Il répond avec exactitude à la question de savoir ce qui s'est passé. Il ne répond à aucune des questions qu'un dirigeant se pose vraiment. Est-ce que je peux embaucher. À partir de quel chiffre d'affaires cet exercice tient. Qu'est-ce qui se passe si je perds ce client. Ces questions n'exigent pourtant aucune donnée nouvelle. Elles exigent une lecture différente des mêmes chiffres.

Ce livre expose cette lecture. Sept instruments, dans l'ordre où ils s'emploient, chacun exécutable seul, en moins de deux heures, avec un tableur et l'exercice que vous avez déjà. Aucun ne demande de logiciel, aucun ne demande un historique long, aucun ne demande de fonction support. Et ce qui ne se calcule pas sur un seul exercice est annoncé comme tel, avec la donnée qui l'ouvrirait, plutôt qu'estimé.

Un mot sur les chiffres qui traversent ces pages. Ils décrivent un bureau d'ingénieurs construit pour la démonstration. Son compte de résultat complet figure au chapitre 16, et chaque valeur avancée dans les chapitres se reconstitue à partir de lui. Vous pouvez donc refaire l'ensemble des calculs, et vous êtes invité à le faire.

La thèse

CE QUE VOS COMPTES DISENT

Ils disent le passé, et ils le disent bien. Un exercice bouclé établit ce qui a été facturé, ce qui a été payé, ce qui reste dû, et le résultat qui en découle. C'est un constat exact, arrêté à une date, et son exactitude est précisément ce qui le rend muet sur la suite. Un constat ne se projette pas. Il ne dit pas si le résultat de l'an dernier tiendrait avec dix pour cent de chiffre d'affaires en moins, parce que cette question ne porte pas sur ce qui s'est passé mais sur la manière dont l'entreprise est bâtie.

CE QUE LEUR STRUCTURE DIT

La structure est ce qui reste des mêmes comptes une fois qu'on a répondu à une seule question: lesquelles de ces charges baissent quand l'activité baisse, et lesquelles ne bougent pas. Cette séparation ne figure dans aucun document comptable, elle ne se déduit d'aucun plan comptable, et c'est elle qui commande tout. Deux entreprises au résultat identique et à la structure différente n'ont ni le même point mort, ni la même résistance à un mauvais trimestre, ni la même capacité à embaucher. La structure ne dit pas ce qui va arriver. Elle dit ce qui arrive si, ce qui relève de l'arithmétique et non de l'opinion.

CE QU'AUCUN DES DEUX NE DIRA JAMAIS

Un jeu de comptes ignore votre carnet de commandes, l'ancienneté de vos équipes, la solidité de vos contrats et l'état de vos relations clients. Il ne connaît ni votre marché ni vos concurrents. Une lecture financière honnête énonce donc ses propres limites au lieu de les combler par des estimations, et cet ouvrage consacre un chapitre entier à ce qu'un exercice ne permet pas de savoir. Un chiffre produit à partir d'une donnée manquante n'est pas une approximation utile, c'est une erreur avec des décimales.

Le modèle

Un geste, cinq lectures, deux qui viennent après

Tout part d'un geste unique, et rien de ce qui suit n'a de sens sans lui. Séparer, poste par poste, les charges qui suivent l'activité de celles qui ne la suivent pas. Ce partage dépend du métier et ne se devine pas, ce qui explique qu'il ne soit presque jamais fait.

Une fois ce geste accompli, cinq lectures deviennent disponibles sur un exercice bouclé, sans aucune donnée supplémentaire.

Le point mort répond à la question du chiffre d'affaires en dessous duquel l'exercice ne couvre plus ses coûts. C'est le seul chiffre qu'un dirigeant devrait connaître par cœur.

La marge de sécurité mesure la distance entre votre activité réelle et ce point mort. Elle dit ce que coûte un mauvais mois, et pourquoi le même mauvais mois ruine une entreprise et laisse l'autre indifférente.

La structure de charges exprime en pour-cent la part qui ne baisse pas. Plus elle est élevée, plus votre résultat dépend du volume, et plus il varie vite dans les deux sens.

La dépendance client croise la concentration du chiffre d'affaires et les échéances contractuelles. Les deux se lisent ensemble ou ne se lisent pas: une forte concentration sur des mandats reconduits l'an dernier n'a rien à voir avec la même concentration sur des contrats qui arrivent à terme.

Le cycle de trésorerie compte les jours entre le moment où vous payez et celui où vous êtes payé. C'est la lecture que les dirigeants confondent le plus souvent avec la rentabilité, alors qu'une entreprise rentable fait faillite par ce chemin et pas par un autre.

Deux lectures supplémentaires exigent un second exercice, et il faut le dire plutôt que de les calculer sur une base qui ne les porte pas.

La saisonnalité ne se mesure pas sur un compte de résultat annuel, qui écrase par construction les creux et les pointes. **La croissance soutenable** exige une variation, donc deux points dans le temps, pour établir à partir de quel rythme la croissance consomme plus de trésorerie qu'elle n'en produit.

Sept instruments, donc, dont cinq sont à votre portée immédiate et deux vous attendent au bouclage suivant.

Le geste fondateur

Prenez la liste de vos charges de l'an dernier et posez à chaque ligne une question unique. Si mon activité baissait de trente pour cent pendant six mois, ce poste baisserait-il de trente pour cent ?

La plupart des dirigeants répondent trop vite, et ils répondent en général que oui, parce qu'ils raisonnent sur ce qu'ils pourraient décider plutôt que sur ce qui se produirait. Or la question ne porte pas sur ce que vous pourriez faire dans l'urgence. Elle porte sur ce qui se passe si vous ne prenez aucune mesure exceptionnelle, dans les délais réels de résiliation, de préavis et de renégociation.

Le loyer ne baisse pas. Les assurances ne baissent pas. Les amortissements ne baissent pas, ils ne dépendent même pas de votre activité mais de décisions d'investissement prises des années plus tôt. L'énergie baisse un peu, jamais proportionnellement, parce qu'un local vide se chauffe et s'éclaire encore. Les achats et la sous-traitance baissent presque entièrement. Et les charges de personnel, qui pèsent souvent la moitié du total, se partagent selon des lignes que seul vous pouvez tracer.

C'est ce dernier poste qui décide de la qualité de tout l'exercice, et c'est aussi celui où l'illusion est la plus forte. Un contrat à durée indéterminée assorti d'un préavis de trois mois ne baisse pas dans un horizon de six mois, quoi qu'on en pense, et le comptabiliser comme une charge variable revient à se raconter une histoire. Vérifiez au passage le préavis réellement applicable : le code des obligations fixe un minimum qui croît avec l'ancienneté, un mois pendant la

première année, deux mois de la deuxième à la neuvième, trois mois ensuite, et votre contrat type peut prévoir davantage. À l'inverse, une équipe partiellement composée d'auxiliaires, de temporaires ou de collaborateurs à taux réduit contient une part réellement ajustable, et l'ignorer conduit à sous-estimer sa propre résistance.

Deux erreurs symétriques guettent ici, et elles coûtent aussi cher l'une que l'autre. La première consiste à classer en variable tout ce qu'on aimerait pouvoir ajuster ; elle produit un point mort optimiste et une confiance injustifiée. La seconde consiste à tout classer en fixe par prudence ; elle produit un point mort inatteignable et paralyse les décisions d'investissement.

La règle qui tranche est celle du délai. Une charge est variable si elle diminue effectivement dans le délai que vous vous donnez, pas si elle est théoriquement résiliable un jour. Fixez ce délai à six mois avant de commencer, écrivez-le en haut de votre feuille, et tenez-le pour chaque ligne.

Le résultat de ce travail tient en un pourcentage : la part de vos charges qui ne baisse pas. Dans une entreprise de services dont la valeur ajoutée est presque entièrement du temps humain, elle dépasse fréquemment huitante pour cent. Dans un commerce de négoce, où l'achat de marchandise domine, elle descend parfois sous trente. Ces deux entreprises n'ont rien à voir l'une avec l'autre, même si leur compte de résultat se ressemble, et tout ce qui suit dans ce livre en découle.

La méthode poste par poste

Le tableau ci-dessous propose un traitement de départ pour les postes usuels d'un plan comptable suisse de petite entreprise. Il n'a pas valeur de vérité: votre métier peut justifier un classement différent, et c'est même le cas le plus fréquent. Il donne l'ordre dans lequel les questions se posent et la question qui tranche pour chaque poste.

POSTE	LA QUESTION QUI TRANCHE	TRAITEMENT COURANT
Achats de marchandises et matières	Cette dépense existe-t-elle si je ne vends rien?	Variable
Sous-traitance	Est-elle engagée par contrat cadre ou commande par commande?	Variable, sauf engagement de volume
Personnel, contrats à durée indéterminée	Le préavis est-il inférieur au délai que je me suis fixé?	Fixe
Personnel, auxiliaires et temporaires	L'affectation se décide-t-elle mois par mois?	Variable
Charges sociales	Suivent la ligne salariale correspondante	Selon le poste porteur
Loyer et charges locatives	Le bail comporte-t-il une clause de sortie utilisable?	Fixe
Énergie	Quelle part est consommée même à l'arrêt?	Mixte, majoritairement fixe
Assurances	Les primes sont-elles indexées sur l'activité ou sur la masse salariale?	Fixe, sauf indexation explicite
Véhicules et déplacements	Le carburant suit l'activité, le leasing ne suit rien	Mixte, à scinder
Entretien et maintenance	Contrat forfaitaire ou intervention à la demande?	Selon le contrat
Amortissements	Dépendent-ils d'une décision passée ou de l'activité courante?	Fixe
Administration, honoraires, licences	Le volume de dossiers suit-il l'activité?	Mixte, souvent fixe
Charges financières	Le service de la dette varie-t-il avec le chiffre d'affaires?	Fixe

Trois précautions accompagnent ce tableau.

La première concerne les postes mixtes, qui sont les plus nombreux et les plus mal traités. Ne cherchez pas la précision au pour-cent près. Un partage à soixante et quarante appliqué avec constance vaut mieux qu'un partage à cinquante-huit et quarante-deux recalculé chaque année selon l'humeur, parce que ce qui compte ici n'est pas l'exactitude du partage mais sa stabilité dans le temps. Le chapitre 18 démontre ce point par le calcul.

La deuxième concerne la traçabilité. Notez à côté de chaque ligne la raison de votre classement, en cinq mots. Vous relirez cette feuille dans un an, et vous ne vous souviendrez pas pourquoi vous aviez tranché ainsi.

La troisième est une invitation à faire l'exercice à deux. Faites-le classer séparément par votre responsable administratif ou votre fiduciaire, puis comparez. Les lignes sur lesquelles vous divergez sont exactement celles où se cache une hypothèse que personne n'avait formulée, et ce sont les plus instructives de tout l'exercice.

Le point mort

La question. À partir de quel volume d'activité cet exercice couvre-t-il ses coûts?

Le calcul. Prenez vos produits d'exploitation et retirez-en vos charges variables: vous obtenez la marge sur coûts variables, c'est-à-dire ce que chaque franc vendu laisse une fois payé ce qu'il a coûté à produire. Rapportée aux produits, elle donne un taux. Divisez alors vos charges fixes par ce taux. Le résultat est votre point mort.

Sur le bureau d'ingénieurs du chapitre 16, les produits d'exploitation s'élèvent à deux millions huit cent mille francs et les charges variables à deux cent septante-huit mille. La marge sur coûts variables vaut donc deux millions cinq cent vingt-deux mille francs, soit un taux de nonante virgule un pour cent. Les charges qui ne baissent pas représentent deux millions deux cent cinquante-neuf mille francs. Le point mort s'établit à deux millions cinq cent huit mille francs.

Ce qu'il change. Ce chiffre transforme les décisions d'engagement, mais pas de la manière que l'on suppose. Chaque franc de charge fixe supplémentaire exige un franc onze de produits pour être couvert, ce qui est modeste. Un recrutement à cent trente mille francs chargés déplace donc le point mort de cent quarante-quatre mille francs seulement.

L'effet le plus violent joue en sens inverse, et c'est celui que ce taux de nonante pour cent annonce. Chaque franc d'activité perdu emporte nonante centimes de résultat. Une entreprise à forte proportion de charges fixes gagne vite et perd vite, et les deux propriétés sont indissociables.

Ce chiffre change aussi la conversation avec la banque. Un dirigeant qui annonce son point mort et la méthode qui le produit n'occupe pas la même position qu'un dirigeant qui présente un résultat.

Le seuil. Il n'existe pas de bon point mort dans l'absolu. Le seul repère utile est le rapport entre ce chiffre et votre activité réelle, et c'est l'objet de la lecture suivante.

Ce que le point mort ne dit pas. Il suppose que la structure reste inchangée sur toute la plage, ce qui est faux au-delà d'un certain volume: un site supplémentaire, une machine, un responsable de plus font sauter des paliers. Il ignore la trésorerie, si bien qu'une entreprise peut se trouver au-dessus de son point mort et manquer d'argent le même mois. Et il traite l'année comme un bloc, ce qui masque entièrement les creux saisonniers.

La marge de sécurité

La question. De combien mon activité peut-elle reculer avant que l'exercice ne bascule?

Le calcul. L'écart entre vos produits et votre point mort, rapporté aux produits. Sur notre cas, deux millions huit cent mille moins deux millions cinq cent huit mille, soit deux cent nonante-deux mille francs, ce qui représente une marge de sécurité de dix virgule quatre pour cent.

Ce qu'il faut en comprendre. Ce bureau peut perdre un peu plus d'un dixième de son activité avant de basculer dans le rouge. Dix pour cent, c'est un client important qui part, un trimestre creux, ou un chantier repoussé de six mois.

C'est ici que se loge la véritable information de ce chapitre. Deux entreprises affichant le même bénéfice ne courent pas le même risque, et aucun document comptable ne le signale. Une entreprise de négoce réalisant les mêmes produits avec un taux de marge sur coûts variables de trente-six pour cent et sept cent trente-sept mille francs de charges fixes dégagerait un résultat comparable, avec un point mort à deux millions soixante-quatre mille francs et une marge de sécurité de vingt-six pour cent. Même bénéfice, deux fois et demie plus de résistance.

Le seuil. En dessous de dix pour cent, une entreprise est exposée à un aléa ordinaire, du type qui survient tous les deux ou trois ans. Entre dix et vingt-cinq, elle encaisse un mauvais exercice sans décision d'urgence. Au-delà de trente, la question n'est plus la résistance mais l'emploi de la capacité disponible.

Ce qu'elle ne dit pas. Elle raisonne sur une baisse uniforme et instantanée, alors qu'une perte de client se produit à une date précise et n'affecte qu'une partie de l'exercice. Elle ignore votre capacité à réagir, qui est réelle mais qui prend des mois. Et elle ne dit rien de la vitesse: perdre dix pour cent en un mois et les perdre en un an sont deux situations sans rapport.

La dépendance client

La question. Que se passe-t-il si je perds ce client?

Le calcul. Classez vos clients par produits décroissants, et calculez la part cumulée des trois premiers, puis des cinq premiers. Reportez ensuite en regard, pour chacun d'eux, l'échéance contractuelle et le mode de reconduction. Ces deux informations se lisent ensemble ou ne se lisent pas.

Ce qu'il faut en comprendre. Une concentration de quarante pour cent sur trois clients est une donnée sans signification tant qu'on ignore où en sont les contrats. La même concentration portée par des mandats reconduits l'an dernier pour trois ans décrit une entreprise solide et bien installée. Portée par des contrats arrivant à échéance dans les douze mois, elle décrit une entreprise dont la moitié de l'exercice suivant se joue au cours de deux négociations.

Croisez maintenant avec les deux lectures précédentes, et l'exercice cesse d'être théorique. Le premier client du bureau représente seize pour cent des produits, soit quatre cent quarante-huit mille francs. Son départ ne retire pas quatre cent quarante-huit mille francs de résultat, il retire la marge sur coûts variables correspondante, soit quatre cent quatre mille francs. Rapporté à un résultat avant impôts de deux cent soixante-trois mille francs, cela transforme un exercice bénéficiaire en une perte de cent quarante et un mille francs.

Cette phrase, un dirigeant peut la former en dix minutes avec ce qu'il vient de calculer. Il ne la formera jamais en lisant ses comptes.

Le seuil. Le repère courant place l'alerte à quarante pour cent sur les trois premiers clients. Il vaut ce qu'il vaut. Le seuil qui compte réellement est celui où la marge apportée par le premier client dépasse votre résultat, et il se calcule chez vous, pas ailleurs.

Ce qu'elle ne dit pas. Elle ignore la qualité de la relation, l'ancienneté et le degré de satisfaction, qui ne figurent nulle part dans les comptes. Elle ignore aussi les dépendances indirectes, lorsque plusieurs clients apparemment distincts appartiennent au même groupe ou dépendent d'un même donneur d'ordre public. Vérifiez ce point avant de conclure: c'est l'erreur la plus fréquente de cet exercice.

Le cycle de trésorerie

La question. Combien de jours s'écoulent entre le moment où je paie et celui où je suis payé?

Le calcul. Trois durées, toutes exprimées en jours de produits pour rester comparables. Le délai de règlement de vos clients, obtenu en rapportant vos créances aux produits journaliers. La durée pendant laquelle vos travaux en cours ou vos stocks immobilisent de l'argent. Et le crédit obtenu de vos propres fournisseurs, qui vient en déduction. La somme des deux premiers moins le troisième donne votre cycle.

Sur notre cas, les créances clients s'élèvent à cinq cent nonante-huit mille francs, soit septante-huit jours. Les travaux en cours représentent cent septante-six mille francs, soit vingt-trois jours. Les dettes fournisseurs atteignent quarante-six mille francs, soit six jours de produits, ce qui correspond à environ soixante jours d'achats. Le cycle s'établit à nonante-cinq jours.

Ce qu'il faut en comprendre. Ce nombre de jours mesure ce que votre activité vous coûte à financer, indépendamment de sa rentabilité. Nonante-cinq jours sur ces produits représentent sept cent vingt-neuf mille francs immobilisés en permanence, financés par votre trésorerie ou par votre banque.

C'est ce mécanisme qui explique un phénomène que beaucoup de dirigeants vivent sans le nommer: plus l'entreprise se développe, plus la trésorerie se tend, alors même que le résultat s'améliore. Il n'y a là aucune contradiction. Une entreprise rentable dont le cycle est long consomme de la trésorerie à chaque franc de croissance, et c'est de cette manière que des entreprises profitables déposent leur bilan.

Le seuil. Il dépend entièrement du métier. Un commerce de détail encaisse comptant et paie à trente jours, donc son cycle est négatif et sa croissance s'autofinance. Un bureau d'études qui facture à l'avancement et attend soixante jours vit à l'inverse. Le repère utile n'est pas un nombre mais une tendance: un cycle qui s'allonge de plus de dix jours d'un exercice à l'autre signale une dégradation avant que les comptes ne la montrent.

Ce qu'il ne dit pas. Un ratio annuel écrase les variations. Un cycle moyen de quarante-cinq jours peut recouvrir des pointes à nonante en période creuse, et c'est à ce moment que la trésorerie manque. Le calcul ci-dessus rapporte par ailleurs des créances qui incluent la taxe sur la valeur ajoutée à des produits qui ne l'incluent pas, ce qui surestime légèrement le délai clients; corrigez si votre taux d'assujettissement le justifie, ou conservez la convention et tenez-la d'une année sur l'autre. Enfin, il ignore les échéances fiscales et sociales, dont le calendrier ne suit pas celui de votre activité.

Ce que le second exercice ouvre

Deux lectures manquent encore, et elles ne se calculent pas sur un exercice unique. Le dire est plus utile que de les produire sur une base qui ne les porte pas.

La saisonnalité. Un compte de résultat annuel est une somme, et une somme écrase par construction ce qui la compose. Douze mois inégaux et douze mois réguliers donnent la même ligne. Or c'est précisément l'inégalité qui pose problème: une entreprise dont le résultat annuel est bon peut traverser quatre mois pendant lesquels elle ne couvre pas ses charges fixes, et c'est pendant ces quatre mois qu'elle emprunte.

Mesurer cette saisonnalité exige des chiffres infra-annuels, situations intermédiaires, décomptes de taxe sur la valeur ajoutée trimestriels ou simplement facturation mensuelle. Ces documents existent presque toujours, et ils ne sont presque jamais lus dans cette perspective.

En attendant, un dirigeant peut faire un exercice approximatif mais éclairant. Reportez votre facturation mensuelle des douze derniers mois, calculez le douzième de vos charges fixes annuelles, et repérez les mois où la première passe sous la seconde. Sur notre cas, ce douzième vaut cent huitante-huit mille francs: tout mois facturé en dessous de ce montant est un mois financé. Leur nombre vous en dit plus que n'importe quel ratio annuel.

La croissance soutenable. La question est de savoir à partir de quel rythme la croissance consomme plus de trésorerie qu'elle n'en produit. Elle exige par nature une variation, donc deux points dans le temps, puisqu'il s'agit de comparer ce que la croissance rapporte à ce qu'elle immobilise en créances et en travaux en cours.

Le mécanisme se comprend pourtant sans le calcul, et il vaut la peine d'être posé dès maintenant. Chaque franc de produits supplémentaire vous laisse votre marge sur coûts variables, mais il immobilise auparavant, pendant la durée de votre cycle, la totalité de ce qu'il a fallu engager pour le produire. Plus votre cycle est long et plus votre marge est faible, plus le seuil de croissance soutenable est bas. Une entreprise à faible marge et à nonante jours de cycle atteint ce seuil bien plus tôt qu'elle ne l'imagine, et c'est la raison pour laquelle certaines croissances rapides se terminent mal.

Ce que cela implique. Ces deux lectures ne sont pas des raffinements réservés aux grandes structures. Elles décrivent les deux mécanismes par lesquels une entreprise rentable manque d'argent. Elles arrivent simplement plus tard, au second bouclement, et il est plus honnête de les annoncer que de les fabriquer.

Du comptable à l'économique

Vos comptes sont exacts et ils sont trompeurs. Les deux affirmations sont vraies ensemble, et comprendre pourquoi est la condition de tout ce qui suit.

Un compte de résultat obéit à des règles de tenue dont l'objet n'est pas de décrire votre économie. Il enregistre ce qui a été payé, dans les catégories que la loi prévoit, avec les latitudes que le droit fiscal autorise. Ce document répond parfaitement à la question de savoir ce que l'entreprise doit à qui. Il ne répond pas à la question de savoir ce que l'entreprise produit réellement.

L'écart vient de trois endroits, et il penche presque toujours du même côté.

Le premier tient à ce qui n'est pas payé. Une entreprise où le dirigeant se rémunère très en dessous du marché affiche un résultat qui contient une part de son propre salaire non versé. Ce résultat n'est pas un profit, c'est une rémunération déguisée en bénéfice. À l'inverse, un dirigeant qui se verse davantage que le marché absorbe dans les charges ce qui est en réalité une distribution.

Le deuxième tient à ce qui est payé ailleurs. Lorsque les murs appartiennent au dirigeant ou à sa société immobilière, le loyer inscrit dans les comptes ne reflète pas le coût d'occupation mais un arbitrage. Un loyer fixé à moitié du marché embellit le résultat d'exploitation, un loyer fixé au double le dégrade. Dans les deux cas, la ligne est régulière et le chiffre est faux au regard de l'économie de l'entreprise.

Le troisième tient à ce qui n'apparaît pas du tout. Le conjoint qui tient la comptabilité le samedi, l'enfant qui remplace pendant les vacances, l'associé qui ne facture pas ses heures. Ce travail est réel, il a une valeur de marché, et il ne figure nulle part.

Ces trois écarts partagent une caractéristique qui les rend dangereux. Ils sont invisibles au lecteur extérieur, ils sont stables d'une année sur l'autre, et le premier comme le troisième vont dans le sens de l'embellissement. Une entreprise peut ainsi présenter dix exercices bénéficiaires consécutifs tout en étant structurellement déficitaire une fois ses coûts réels reconstitués.

Retraiter n'est donc pas corriger une erreur comptable. Les comptes sont justes. Retraiter consiste à répondre à une autre question que celle à laquelle ils répondent: non pas ce que l'entreprise a payé, mais ce que son activité coûte réellement et ce qu'elle produit réellement.

Une règle gouverne l'ensemble de l'opération. Tout retraitement s'écrit, avec sa valeur, sa source et sa justification, et se conserve d'une année sur l'autre. Un retraitement recalculé à l'humeur ne vaut rien, parce qu'il détruit la seule comparaison qui compte, celle de l'entreprise avec elle-même. Et ces retraitements ne modifient en rien vos comptes déposés: ils constituent une lecture parallèle, tenue sur une feuille séparée.

Trois retraitements qui changent tout

Premier retraitement. La rémunération de l'exploitant au coût du marché. Remplacez ce que le dirigeant se verse par ce qu'il faudrait payer à un tiers pour occuper sa fonction. Non pas ce qu'il mérite, non pas ce qu'il souhaiterait, mais le prix de marché d'un directeur exerçant les mêmes responsabilités dans la même région et le même secteur.

L'écart se porte au résultat dans un sens ou dans l'autre. Le dirigeant de notre bureau se verse cent quarante mille francs. Une annonce comparable publiée dans l'année pour une fonction équivalente en Valais situe la fonction à cent nonante mille. Cinquante mille francs de charges manquent, et son entreprise, présentée un jour à un repreneur, se révélera moins rentable qu'annoncé exactement de ce montant.

La difficulté est de fixer ce prix sans complaisance. Prenez une offre d'emploi réelle et comparable, publiée dans les douze derniers mois, et conservez-en la référence avec sa date. Une statistique salariale cantonale fait également l'affaire, à condition d'en noter la source.

Deuxième retraitement. La main d'œuvre familiale valorisée. Comptez les heures réellement effectuées par les proches non rémunérés ou sous-rémunérés, et valorisez-les au coût chargé du poste correspondant. Dans notre cas, l'épouse du dirigeant tient la comptabilité et les salaires à raison de huit heures par semaine sur quarante-deux semaines, soit trois cent trente-six heures. Au coût chargé d'un poste administratif qualifié, l'ensemble représente dix-huit mille francs qui manquent aux charges.

Le calcul est simple, la conversation qui l'accompagne l'est moins, car il révèle souvent qu'une part de la rentabilité repose sur un travail gratuit. Cette révélation est utile pour une raison

rarement anticipée: ce travail cessera un jour, par départ, par lassitude ou par changement de situation, et l'entreprise devra alors le payer. Une rentabilité qui ne survit pas à cette échéance n'est pas une rentabilité, c'est un report.

Troisième retraitement. Le loyer imputé. Lorsque les murs appartiennent au dirigeant, substituez au loyer inscrit un loyer de marché pour une surface équivalente au même endroit. La référence se trouve dans les annonces commerciales de votre région, et elle se conserve avec son année.

Ici l'écart joue en sens inverse des deux précédents. Le bureau verse cent soixante-huit mille francs à la société immobilière du dirigeant, alors qu'une surface comparable se loue cent dix-huit mille. Cinquante mille francs de charges en trop.

Ce retraitement a une conséquence que les dirigeants concernés découvrent rarement. Il sépare deux activités que les comptes mélangent: une exploitation et un placement immobilier. Ces deux activités n'ont ni le même rendement, ni le même risque, ni la même valeur à la revente, et les confondre conduit à mal juger les deux.

L'effet combiné. Sur notre cas, les trois retraitements se compensent en partie et portent les charges fixes de deux millions deux cent cinquante-neuf mille à deux millions deux cent septante-sept mille francs. Le point mort passe à deux millions cinq cent vingt-huit mille, et la marge de sécurité de dix virgule quatre à neuf virgule sept pour cent.

L'ampleur modeste de ce déplacement ne doit pas tromper. Elle tient à ce que deux retraitements jouent en sens contraire dans ce cas précis. Sur une structure où le dirigeant se sous-rémunère sans posséder ses murs, les mêmes trois opérations effacent couramment la totalité du bénéfice affiché.

Ce que vos comptes ne diront jamais

Un exercice bouclé ne permet pas de calculer tout ce qui serait utile. Le reconnaître n'est pas une faiblesse de méthode, c'est la méthode elle-même: un indicateur produit à partir d'une donnée absente n'est pas approximatif, il est faux, et sa fausseté est invisible puisqu'il porte des décimales comme les autres.

Voici ce qu'un exercice ne donne pas, et la donnée qui l'ouvrirait.

La rentabilité par client ou par mandat exige une affectation analytique des charges, donc une saisie qui distingue les affaires. La donnée qui l'ouvre est un code d'affaire porté sur les temps et les achats. Elle existe déjà dans la plupart des outils de gestion, et elle n'est presque jamais rapprochée de la comptabilité.

La productivité réelle exige le nombre d'heures effectivement produites, distinct des heures payées. La donnée qui l'ouvre est un relevé de temps, même sommaire.

La rotation du personnel exige les dates d'entrée et de sortie des douze derniers mois. La donnée figure au registre du personnel et ne demande qu'à être comptée.

La saisonnalité exige des chiffres infra-annuels, situations intermédiaires ou décomptes trimestriels.

Le carnet de commandes n'existe dans aucun document comptable. Il conditionne pourtant toute lecture prospective, et son absence explique pourquoi un exercice ne dit rien de l'année suivante.

La comparaison sectorielle exige un référentiel dont la provenance, l'année, l'origine géographique et la taille d'échantillon sont connues. Le chapitre suivant explique pourquoi il vaut mieux s'en passer que l'emprunter.

Une règle de conduite se déduit de cette liste, et elle vaut pour tout dirigeant qui commande une analyse à qui que ce soit. Un rapport qui produit un chiffre sur chaque question posée est suspect. Un rapport qui déclare certains indicateurs indisponibles, en nommant la donnée manquante, se comporte correctement.

Le piège du référentiel de branche

La question vient toujours, et elle est légitime: comparé à quoi?

Un dirigeant qui apprend que ses charges fixes représentent huitante-neuf pour cent de son total veut savoir si c'est beaucoup. La réponse qu'il attend est un chiffre de branche. Cette réponse est rarement disponible en Suisse dans des conditions qui la rendent utilisable, et l'emprunter ailleurs coûte plus qu'elle ne rapporte.

Trois raisons à cela.

La première est que les référentiels les plus accessibles proviennent souvent d'autres pays, où la structure des charges obéit à d'autres conventions collectives, à d'autres niveaux de salaires, à d'autres coûts immobiliers et à une autre fiscalité. Un seuil de rentabilité importé ne produit pas une approximation, il produit un diagnostic faux dans son principe.

La deuxième est que les branches, telles que les découpent les nomenclatures statistiques, rassemblent des entreprises qui n'ont rien de comparable. Le même code recouvre un artisan de six personnes et une structure de deux cents, une entreprise propriétaire de ses murs et une autre locataire, un modèle de sous-traitance et un modèle intégré. La moyenne de cet ensemble ne décrit aucune entreprise réelle.

La troisième est que la plupart des références en circulation ne mentionnent ni leur année, ni la taille de leur échantillon, ni leur méthode de collecte. Une référence sans provenance n'est pas une donnée, c'est une rumeur numérique, et elle se propage d'autant mieux qu'elle rassure.

Ce qui remplace la comparaison. Deux choses, et elles sont plus solides que ce qu'elles remplacent.

La première est la comparaison de l'entreprise avec elle-même dans le temps. Vos charges fixes ont représenté huitante-quatre pour cent l'an dernier et huitante-neuf cette année: ce mouvement de cinq points a une cause, elle se trouve dans une ou deux lignes précises, et cette information vaut davantage qu'un écart à une moyenne dont vous ignorez la composition.

La seconde est la décomposition. Un ratio isolé n'apprend rien. Le même ratio décomposé jusqu'aux postes qui le portent indique où agir. C'est la différence entre savoir que l'on est au-dessus d'une moyenne et savoir pourquoi.

Une nuance nécessaire. Ce chapitre ne dit pas que la comparaison est inutile. Il dit qu'une comparaison sans provenance est nuisible. Le jour où vous disposerez d'un référentiel suisse daté, documenté et de taille suffisante pour votre branche, il vaudra la peine d'être utilisé, et il faudra alors en exiger la source avant le chiffre.

Ce que les modèles classiques présupposent

Quatre modèles s'enseignent partout et se citent en réunion. Aucun n'est faux. Chacun repose sur une condition tacite que les manuels omettent, et cette condition n'est pas remplie en dessous d'une certaine taille. Les exposer n'est pas les attaquer, c'est indiquer où ils s'appliquent.

Les cinq forces de Michael Porter, formulées dans la *Harvard Business Review* en 1979 puis développées dans *Competitive Strategy* en 1980, décrivent l'attractivité d'un secteur à travers le pouvoir des fournisseurs, celui des clients, la menace des entrants, celle des substituts et l'intensité concurrentielle. La condition tacite est que l'entreprise puisse choisir son secteur ou s'y repositionner. Un groupe diversifié le peut. Un dirigeant de trente personnes établi depuis vingt ans dans un métier qu'il maîtrise ne le peut pas, et l'analyse aboutit chez lui à un constat exact sur lequel il n'a aucune prise. Ce qui en survit à petite échelle est la question du pouvoir de négociation, qui rejoint directement la lecture de dépendance client de ce livre.

La matrice de croissance et de part de marché, développée par le Boston Consulting Group autour de 1970, classe les activités selon leur croissance et leur position relative. Elle présuppose que l'entreprise détienne plusieurs activités et connaisse ses parts de marché. Une entreprise mono-activité n'a rien à y ranger, et la part de marché sur un marché local n'est mesurée nulle part. Ce qui en survit est l'idée que toutes les activités ne financent pas les mêmes choses, et qu'il faut savoir laquelle porte les autres.

Le tableau de bord prospectif, proposé par Robert Kaplan et David Norton dans la *Harvard Business Review* en 1992, organise le pilotage selon quatre perspectives, financière, client, processus et

apprentissage. Il présuppose une capacité de collecte permanente, donc des fonctions support. Une entreprise sans ressource dédiée à la mesure produira des indicateurs approximatifs qu'elle cessera d'alimenter au bout de deux trimestres. Ce qui en survit est la règle d'équilibre: ne jamais piloter sur des indicateurs financiers seuls, parce qu'ils décrivent des conséquences et jamais des causes.

L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces, dont l'origine reste disputée entre les travaux de la Harvard Business School des années soixante et ceux menés au Stanford Research Institute, ne présuppose rien, et c'est précisément son problème. Sans critère d'admission ni pondération, elle produit une liste où chacun inscrit ce qu'il pense déjà. Ce qui en survit est l'exigence de distinguer ce qui relève de l'entreprise de ce qui relève de son environnement, à condition d'ajouter une règle que le modèle ne comporte pas: toute affirmation doit être chiffrée ou supprimée.

Le point commun. Ces quatre modèles ont été conçus pour des organisations dotées de fonctions support, de séries statistiques et d'un horizon pluriannuel. Ils ne sont pas trop compliqués pour une entreprise de trente personnes, ils sont construits pour un autre objet. Le dirigeant qui n'y arrive pas ne manque pas de capacité d'abstraction, il manque des conditions matérielles que le modèle suppose sans les nommer.

C'est la raison d'être des sept instruments de ce livre. Chacun s'exécute avec un exercice comptable, un tableur et deux heures. Cette contrainte élimine beaucoup de choses, et c'est elle qui rend le reste applicable.

Le cas complet

Le compte de résultat

Un bureau d'ingénieurs de quatorze personnes en Valais. Exercice bouclé, aucune donnée supplémentaire, aucun système de gestion analytique. Les chiffres sont construits pour la démonstration et ne proviennent d'aucune entreprise réelle. Ils sont donnés en entier afin que chaque calcul de ce livre puisse être refait.

POSTE	MONTANT	CLASSEMENT
Produits d'exploitation	2 800 000	
Achats et sous-traitance	260 000	variable
Charges de personnel	1 720 000	fixe
Loyer et charges locatives	168 000	fixe
Assurances	22 000	fixe
Énergie	28 000	fixe
Véhicules et déplacements	46 000	dont 18 000 variables
Administration, honoraires, licences	118 000	fixe
Amortissements	105 000	fixe
Charges financières	12 000	fixe
Autres charges d'exploitation	58 000	fixe
Total des charges	2 537 000	dont 278 000 variables
Résultat avant impôts	263 000	
Impôts	42 000	hypothèse
Résultat net	221 000	7,9 % des produits

La charge d'impôt est une hypothèse. Les taux effectifs varient sensiblement d'un canton et d'une commune à l'autre, et le vôtre se lit directement dans votre dernière taxation.

Le geste fondateur

La séparation poste par poste donne un résultat que le dirigeant n'attendait pas. Seuls les achats, la sous-traitance et la part carburant des déplacements baissent réellement avec l'activité, soit deux cent septante-huit mille francs. Le personnel est intégralement en contrat à durée indéterminée avec un préavis contractuel de trois mois, donc fixe dans l'horizon de six mois retenu.

Deux millions deux cent cinquante-neuf mille francs de charges ne baissent pas, soit huitante-neuf pour cent du total.

Les cinq lectures

Le taux de marge sur coûts variables s'établit à nonante virgule un pour cent. Le point mort en découle: deux millions cinq cent huit mille francs. La marge de sécurité vaut dix virgule quatre pour cent.

La structure de charges à huitante-neuf pour cent explique une chose que le dirigeant vivait sans la nommer. Cette entreprise gagne vite et perd vite, et les deux propriétés sont la même.

La dépendance client donne la lecture la plus dure. Le premier client représente seize pour cent des produits, soit quatre cent quarante-huit mille francs, et sa perte retirerait quatre cent quatre mille francs de marge contre un résultat avant impôts de deux cent soixante-trois mille. Un exercice bénéficiaire se transformerait en perte de cent quarante et un mille francs. Aucun de ses trois premiers contrats n'est reconduit tacitement.

Le cycle de trésorerie atteint nonante-cinq jours, soit sept cent vingt-neuf mille francs financés en permanence.

Les trois retraitements

La rémunération du dirigeant portée au marché ajoute cinquante mille francs de charges. La main d'œuvre de son épouse en ajoute dix-huit mille. Le loyer ramené au marché en retire cinquante mille.

L'effet net porte les charges fixes à deux millions deux cent septante-sept mille francs. Le point mort passe à deux millions cinq cent vingt-huit mille, et la marge de sécurité à neuf virgule sept pour cent. Le résultat avant impôts retraité tombe à deux cent quarante-cinq mille francs, et la perte du premier client y creuserait un trou de cent cinquante-neuf mille.

Les quatre décisions modifiées

Le dirigeant envisageait un recrutement d'ingénieur à cent trente mille francs chargés. Sur base retraitée, ce poste porte le point mort à deux millions six cent septante-deux mille francs et ramène la marge de sécurité à quatre virgule six pour cent, dans une entreprise dont le premier client peut partir à l'échéance. Il maintient le recrutement mais le conditionne à la reconduction de ce client.

Il négociait un mandat de trois cent mille francs à un tarif inférieur de huit pour cent à sa grille. Une remise de prix n'entraîne aucune économie de charges: les vingt-quatre mille francs concédés se retranchent intégralement du résultat, soit neuf pour cent de son bénéfice avant impôts pour un seul mandat. Il déplace la négociation sur le périmètre.

Il découvre que sa société immobilière lui facture cinquante mille francs au-dessus du marché, ce qui n'est pas illégal mais fausse depuis des années sa lecture de la rentabilité d'exploitation. Son entreprise est meilleure qu'il ne le croyait, et son placement immobilier moins bon.

Il constate enfin que nonante-cinq jours de cycle, sur une entreprise en croissance, expliquent la tension de trésorerie qu'il attribuait à sa banque. Il ouvre le sujet des acomptes intermédiaires, seul levier réellement à sa portée.

Ce que ce cas ne prouve pas

Rien, au sens statistique. Un cas construit n'établit aucune régularité. Il montre le chemin d'une lecture, et il montre surtout que ces quatre décisions se prennent avec un exercice bouclé, un tableur et une demi-journée.

Le dirigeant et sa fiduciaire

Votre fiduciaire tient vos comptes. Ce livre apprend à les lire. Ce sont deux gestes différents, et les confondre dessert tout le monde.

Une fiduciaire est engagée sur l'exactitude, la conformité et les délais. Elle produit un document juste, dans les formes légales, à la date requise. Ce travail est exigeant, il engage sa responsabilité professionnelle, et il n'a jamais eu pour objet de répondre à vos questions de pilotage.

Il existe une raison plus simple pour laquelle votre fiduciaire ne vous livre pas ces lectures, et elle mérite d'être dite. Elle en connaît généralement les réponses. Elle n'a ni le temps de les chiffrer sur chaque dossier, ni le mandat de le faire, parce que sa facturation repose sur du temps passé et que personne ne lui a commandé cette analyse.

Les trois questions à poser une fois par an.

Quelle part de mes charges ne baisse pas si mon activité baisse, et sur quelle base l'avez-vous établie? Cette question ouvre la conversation sur le geste fondateur, et vous saurez immédiatement si le partage a été fait ou improvisé.

Quels retraitements faudrait-il appliquer pour que mes comptes reflètent mon économie réelle? Une fiduciaire compétente répondra en trente secondes en citant la rémunération de l'exploitant et le loyer. Sa réponse vous dira ce qu'elle voit de votre situation et qu'elle ne vous a jamais dit.

Que ne pouvez-vous pas calculer avec ce que je vous transmets, et que faudrait-il vous transmettre en plus? C'est la question la plus utile des trois, parce qu'elle transforme une insatisfaction diffuse en liste de données à produire.

Ce que cette conversation change. Elle déplace la relation d'une prestation de conformité vers une prestation de lecture. Elle a un coût, puisque ce travail n'entre pas dans un forfait de bouclage, et il est normal qu'elle se facture. Un dirigeant qui commande explicitement cette analyse obtient bien davantage qu'un dirigeant qui espère la trouver incluse.

L'objection

L'objection. Tout ce livre repose sur une séparation entre ce qui baisse et ce qui ne baisse pas, et cette séparation est un jugement. Elle n'est ni donnée par la comptabilité, ni imposée par une norme, ni vérifiable par un tiers. Déplacez quelques postes d'une colonne à l'autre et les résultats changent. Un modèle dont les conclusions dépendent d'une appréciation personnelle n'est pas un instrument de mesure, c'est une opinion habillée en arithmétique.

L'objection est fondée et elle vise juste. Trois réponses, et la troisième est un instrument de plus.

Première réponse. L'alternative n'est pas entre un partage discutable et une vérité. Elle est entre un partage discutable mais écrit, et un partage implicite que le dirigeant applique de toute façon dans sa tête, sans l'avoir formulé et sans pouvoir le contester. Rendre explicite un jugement ne le rend pas arbitraire, cela le rend examinable.

Deuxième réponse. Ce qui compte n'est pas l'exactitude du partage mais sa stabilité. Un partage constant, appliqué à l'identique d'un exercice à l'autre, produit une comparaison valide même s'il est imparfait, parce que l'erreur se répète et s'annule dans la variation. Un partage recalculé chaque année selon l'humeur détruit cette comparaison, et c'est cela, et non l'imprécision, qui rendrait le modèle inutile.

Troisième réponse, et c'est un instrument. Testez la sensibilité de votre propre partage. Reprenez votre feuille, déplacez dix points de charges de la colonne fixe vers la colonne variable, et recalculez.

Sur le cas de ce livre, ce déplacement porte les charges variables de deux cent septante-huit mille à cinq cent trente-deux mille francs et abaisse le taux de marge sur coûts variables de nonante virgule un à huitante et un pour cent. Le point mort ne passe pourtant que de deux millions cinq cent huit mille à deux millions quatre cent septante-cinq mille francs, et la marge de sécurité de dix virgule quatre à onze virgule six pour cent.

Le résultat mérite d'être médité, parce qu'il est contre-intuitif. Une erreur de classement de dix points, considérable, ne déplace le point mort que d'un pour cent. La raison tient à la structure elle-même: quand les charges fixes dominent à ce point, le rapport entre elles et le taux de marge bouge peu.

L'inverse est vrai ailleurs. Sur un négoce réalisant les mêmes produits avec un million huit cent mille francs d'achats et sept cent trente-sept mille francs de charges fixes, le même déplacement de dix points fait tomber le point mort de deux millions soixante-quatre mille à un million huit cent treize mille francs, soit douze pour cent.

La conclusion est donc précise et utilisable. Plus vos charges fixes dominent, moins la précision du partage compte. Plus votre activité est riche en charges variables, plus elle compte. Faites le test une fois: il vous dira, chez vous et pas ailleurs, quelle heure de travail supplémentaire mérite d'être investie.

Posez enfin la seule question qui vaille: est-ce que la décision que j'allais prendre change entre les deux valeurs? Si elle ne change pas, votre partage est suffisamment précis. Si elle change, vous savez exactement quels postes reprendre.

Le gabarit

Une feuille, huit blocs, à reproduire dans un tableur

Bloc 1. Les paramètres. L'exercice concerné, la date du calcul, et l'horizon retenu pour la séparation des charges, en mois. Ces trois valeurs se reportent en tête et ne se modifient plus.

Bloc 2. Les produits. Chiffre d'affaires, variations de stocks et de travaux en cours, autres produits d'exploitation. Total des produits, qui sert de base à tous les pourcentages.

Bloc 3. Le partage. Une ligne par poste de charge, quatre colonnes: le montant, la part variable, la part fixe, et la raison du classement en cinq mots. Deux totaux en bas.

Bloc 4. Les taux. Part des charges qui ne baisse pas, en pour-cent du total des charges. Taux de marge sur coûts variables, égal aux produits moins les charges variables, rapporté aux produits.

Bloc 5. Le point mort. Charges fixes divisées par le taux de marge sur coûts variables. En dessous, la marge de sécurité, égale aux produits moins le point mort, rapportée aux produits.

Bloc 6. Les retraitements. Une ligne par retraitement, avec sa valeur, sa source et son année. Rémunération de l'exploitant, main d'œuvre non rémunérée, loyer imputé, autres. Report du total sur les charges fixes et recalcul des blocs 4 et 5.

Bloc 7. La dépendance. Vos cinq premiers clients, leur part des produits, l'échéance de leur contrat et son mode de reconduction. Une case de contrôle: marge perdue en cas de départ du premier client, comparée au résultat avant impôts.

Bloc 8. Le cycle. Créances clients, travaux en cours et stocks, dettes fournisseurs, chacun converti en jours de produits. Total en jours, et montant financé en permanence.

Le test de sensibilité, en bas de feuille. Une copie du bloc 5 alimentée par un partage décalé de dix points, et la question écrite en toutes lettres: ma décision change-t-elle entre ces deux valeurs?

Glossaire

Charge fixe. Charge qui ne diminue pas lorsque l'activité diminue, dans l'horizon retenu. La précision de l'horizon fait partie de la définition.

Charge variable. Charge qui diminue proportionnellement à l'activité, dans le même horizon.

Marge sur coûts variables. Ce que chaque franc vendu laisse une fois payé ce qu'il a coûté à produire. Exprimée en francs ou en taux.

Point mort. Volume d'activité à partir duquel les produits couvrent exactement l'ensemble des charges. Aussi appelé seuil de rentabilité.

Marge de sécurité. Écart entre l'activité réelle et le point mort, exprimé en pour-cent de l'activité. Mesure la baisse supportable avant bascule.

Cycle de trésorerie. Nombre de jours entre le décaissement et l'encaissement correspondants. Mesure ce que l'activité coûte à financer, indépendamment de sa rentabilité.

Dépendance client. Part des produits concentrée sur les premiers clients, lue conjointement avec les échéances contractuelles.

Retraitement. Correction apportée à une valeur comptable exacte pour rétablir la réalité économique qu'elle ne reflète pas. S'écrit avec sa source et se conserve d'un exercice à l'autre. Ne modifie pas les comptes déposés.

Croissance soutenable. Rythme de croissance au-delà duquel l'activité consomme plus de trésorerie qu'elle n'en produit. Exige deux exercices.

Indicateur indisponible. Indicateur qu'une donnée manquante empêche de calculer, déclaré comme tel avec la donnée qui l'ouvrirait, plutôt qu'estimé.

Test de sensibilité. Recalcul d'un résultat sous une hypothèse modifiée, destiné à savoir si la décision en dépend.

Ours

Décider sur des chiffres, pas sur des impressions. Lire ses comptes quand on n'est pas comptable. Le modèle StratBoard.

Édition 1, version 1.1. Auteur: Mike Ciabatti.

Les chiffres présentés dans cet ouvrage sont construits pour la démonstration et ne proviennent d'aucune entreprise réelle. Le compte de résultat du chapitre 16 permet de reconstituer l'ensemble des calculs.

Le présent document expose une méthode de lecture. Il ne constitue ni un conseil financier, ni un conseil fiscal, ni une prestation de révision. Les décisions prises sur la base de cette lecture relèvent de la seule responsabilité de leur auteur.

Les corrections apportées après publication sont publiées sur une page d'errata datée, accessible depuis ciabatti.ch.

StratBoard est une marque de CIABATTI, cabinet de conseil en décision, Valais et Genève. stratboard.ch · ciabatti.ch

Reproduction et citation autorisées avec mention de la source.