La gestion financière de l'entreprise en période de récession (bis)

Autor(en): **Künzli, Régis**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **38 (1980)**

Heft 1

PDF erstellt am: **26.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-138506

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

La gestion financière de l'entreprise en période de récession (bis)

Régis Künzli,
Lausanne

Après une période difficile, plus ou moins dure et plus ou moins longue selon les branches économiques, le climat est à nouveau caractérisé par l'optimisme, voire même une légère euphorie. Les entreprises de la construction par exemple, parmi les plus touchées par la crise de 1975, ont enregistré en général un résultat à nouveau équilibré en 1978 et l'exercice qui vient de se terminer devrait être nettement positif. Sur les marchés d'exportation, la stabilisation du franc suisse et l'essor de la plupart des pays industriels ont donné un nouveau souffle à l'industrie suisse après les bouleversements monétaires de 1978.

Toutefois, les nuages s'amoncellent à nouveau à l'horizon conjoncturel. Pour combattre l'inflation qui a suivi l'essor économique, les banques centrales recourent aux restrictions de crédit et à la hausse des taux d'intérêt. Une nouvelle récession ou au moins un ralentissement paraît probable l'année prochaine aux Etats-Unis, puis progressivement dans les pays européens. Pour les entreprises suisses, les conséquences risquent d'être d'autant plus graves que la crise précédente a laissé des séquelles plus profondes. Pour les entreprises petites et moyennes tout particulièrement, il est impératif de profiter de la situation encore favorable pour mettre de l'ordre dans leur gestion financière et se préparer à affronter de nouvelles bourrasques. Dans de nombreux cas, les dommages de la crise de 1975–1976 ont pu être absorbés grâce aux réserves accumulées pendant vingt ans de prospérité pratiquement ininterrompue. Ce coussin de sécurité est maintenant beaucoup moins volumineux.

Pour bien comprendre les difficultés qu'ont rencontrées les entreprises il y a quelques années, les séquelles qui subsistent parfois encore et les nouvelles difficultés qui risquent de se présenter d'ici 6 à 18 mois, il est utile de définir les problèmes typiques de la gestion financière de l'entreprise, en distinguant clairement trois situations essentiellement différentes dans leur développement: l'expansion, la stabilité et la régression. Dans les trois situations, les problèmes financiers sont très différents, mais dans les trois cas, l'évolution de l'entreprise peut être équilibrée ou déséquilibrée, selon que la gestion financière a pu ou non être adaptée aux caractéristiques de la situation.

Les difficultés financières indiquent généralement un déséquilibre ou une inadaptation de la gestion financière à une situation de régression des affaires. Pour définir ces inadaptations, il faut d'abord examiner l'évolution financière «normale» en période de récession. Auparavant, il semble toutefois utile de considérer rapidement l'entreprise en situation de stabilité, pour définir plus simplement les éléments essentiels qui servent de schéma de référence pour la gestion financière. Il faut également situer les problèmes financiers typiques de l'expansion, puisque beaucoup d'entreprises suisses ont passé sans transition, il y a quelques années, de l'expansion à la récession.

LA GESTION FINANCIÈRE EN SITUATION DE STABILITÉ

Au cours de la longue période de prospérité de l'après-guerre, dans un environnement général en expansion, un certain nombre d'entreprises suisses se trouvaient elles-mêmes en situation plus ou moins stable. Le volume des ventes, en unités de biens ou de services, restait relativement constant d'une année à l'autre. Les prix de vente, et partant le chiffre d'affaires, tendaient à évoluer parallèlement à l'indice général du coût de la vie. Au niveau des charges d'exploitation (coûts directs et charges de structure), l'évolution était grosso modo la même. Dans certains cas, l'évolution commerciale et technologique de la branche pouvait perturber cet état d'équilibre en entraînant dans les prix et les coûts, dans un sens ou dans l'autre, une évolution différente de celle de l'indice général.

De manière générale, le cash flow d'exploitation restait relativement stable. Le cash flow d'exploitation est défini comme la marge entre le chiffre d'affaires et les charges d'exploitation sans les amortissements. Il sert à couvrir les amortissements, les provisions à long terme, les charges financières et les impôts directs, et la rémunération des fonds propres, soit le dividende et l'allocation aux réserves.

Le fond de roulement, défini comme les investissements circulants (débiteurs, stocks) moins les crédits des fournisseurs, restait globalement assez constant. Les investissements immobilisés faisaient l'objet d'un renouvellement plus ou moins régulier, qu'il s'agisse de simples remplacements et rénovations, ou de mesures de rationalisation et d'innovation technologique, qui devaient alors se traduire par un déplacement dans la structure des coûts (remplacement de frais de personnel par des amortissements).

Selon la politique financière de l'entreprise, le cash flow était utilisé plus ou moins largement pour la distribution d'un dividende ou pour l'autofinancement. Dans le cas d'un effort soutenu d'autofinancement, l'entreprise remplaçait progressivement ses crédits bancaires par des fonds propres, et ses charges financières diminuaient. En conséquence, le cash flow net (cash flow d'exploitation moins charges financières et impôts directs) augmentait.

A long terme, une situation de stabilité est difficile à conserver en équilibre. L'entreprise est menacée par le vieillissement des hommes et des structures, avec pour corollaire une dégradation des prix, des coûts et des marges.

LA GESTION FINANCIÈRE EN SITUATION D'EXPANSION

Pour les entreprises jeunes, la situation typique est l'expansion. Plus largement, ce fut pratiquement la règle générale pour les entreprises suisses au cours des années cinquante et soixante.

Dans ces cas-là, l'évolution de l'entreprise était caractérisée par une augmentation plus ou moins rapide du volume des ventes, en plus d'une augmentation des prix de vente, généralement liée à l'inflation. Les coûts directs augmentaient normalement dans la même proportion que le chiffre d'affaires, l'un des problèmes de l'entreprise en expansion consistant à éviter une détérioration du rapport des coûts directs sur le chiffre d'affaires.

Les charges de structure (personnel d'encadrement en particulier) subissaient en général une évolution par paliers, ce qui constitue un deuxième problème important. L'entreprise

en développement rapide, qui doit souvent revoir et adapter ses structures à l'extension de ses activités, doit contrôler sévèrement ses frais généraux pour en éviter l'explosion.

Si ces deux problèmes sont correctement maîtrisés, le cash flow d'exploitation augmente assez régulièrement, avec certains à-coups liés au passage des paliers structurels. Dans un secteur d'activité donné, l'augmentation du cash flow d'exploitation d'une entreprise en expansion devrait être plus ou moins proportionnelle au développement du chiffre d'affaires.

L'expansion des affaires nécessite préalablement une extension des équipements d'exploitation. Par ailleurs, elle entraîne une augmentation du fond de roulement. Sur ces deux plans, l'expansion exige des investissements, dont l'importance dépend d'une part du rythme de l'expansion et d'autre part de la nature des activités de l'entreprise (ratios équipements/ventes et fonds de roulement/ventes).

Ces investissements représentent souvent le gros souci de l'entreprise en expansion. Ils peuvent être financés par trois sources: le crédit, généralement bancaire, l'autofinancement et l'augmentation de capital, ou l'apport privé dans une société personnalisée. Pour la petite entreprise, le problème est souvent aigu parce que ses possibilités de crédit sont restreintes essentiellement au crédit hypothécaire pour le long terme et au crédit sur factures (débiteurs) pour le court terme. Par ailleurs, les ressources personnelles des propriétaires sont généralement modestes. Le rythme de l'expansion équilibrée est donc surtout fonction de la capacité d'autofinancement.

Pour l'entreprise moyenne, qui bénéficie déjà de relations bancaires bien établies, le financement des investissements peut généralement être assuré aussi par le recours régulier au crédit, pour autant que le rapport fonds étrangers/fonds propres reste dans des normes acceptables. Ce qui implique notamment que la rentabilité et l'autofinancement restent satisfaisants. Pour la grande entreprise, cotée en bourse, le financement reste satisfaisant.

LA GESTION FINANCIÈRE EN SITUATION DE RÉGRESSION

Qu'il s'agisse d'une évolution durable ou d'un recul temporaire dû à la conjoncture, l'entreprise en régression est caractérisée par la diminution du volume des ventes. Cette évolution s'accompagne souvent de graves déséquilibres financiers. Ce sont ces problèmes auxquels furent confrontés la plupart des entreprises suisses en 1975–1976 et qui risquent de se présenter à nouveau d'ici un certain temps. Néanmoins, la gestion financière de l'entreprise en régression peut rester équilibrée. Pour comprendre les problèmes qui se posent et chercher valablement à y remédier, il faut d'abord bien voir les caractéristiques que l'on peut considérer comme «normales» dans l'entreprise en régression.

Dans l'entreprise qui maîtrise correctement le recul de ses activités, les coûts directs devraient diminuer au moins proportionnellement au chiffre d'affaires, de sorte que le ratio coûts directs/ventes reste constant. S'il s'agit d'une régression sensible et durable des affaires, la structure de l'entreprise devrait être compressée, pour ramener les charges fixes en relation avec le chiffre d'affaires. En conséquence, le cash flow d'exploitation subit certes l'influence du recul des activités, mais il reste tout à fait positif, plus ou moins proportionnel aux ventes.

Etant donné le recul des activités, les équipements à disposition sont normalement excédentaires. Les investissements de remplacement et de rationalisation sont ramenés à très peu de choses. Il est parfois possible au contraire de vendre certains équipements pour diminuer la capacité de production inutilisée. Par ailleurs, le fond de roulement, restant proportionnel au chiffre d'affaires, diminue en volume. L'entreprise libère donc des fonds investis en stocks et en débiteurs, et se trouve dans une situation de grande liquidité.

Cette situation de liquidité permet à l'entreprise de rembourser ses crédits bancaires, de faire des placements à caractère financier, ou encore d'organiser un nouveau développement de l'entreprise dans de nouveaux secteurs d'activité.

L'ENTREPRISE EN RÉCESSION ET EN DÉSÉQUILIBRE FINANCIER

L'entreprise en régression peut donc rester parfaitement saine sur le plan financier. Lors de la dernière crise, ce ne fut malheureusement pas le cas de beaucoup d'entreprises suisses gravement touchées par la récession. Les déséquilibres peuvent provenir de toute une série de déviations par rapport au modèle décrit ci-dessus.

Dans beaucoup de branches professionnelles, la récession s'est d'abord traduite par une concurrence acharnée, les entreprises cherchant à maintenir un volume d'activité satisfaisant en sacrifiant les prix. Parallèlement, et dans un premier temps en tous cas, les entreprises ont cherché à conserver leur potentiel productif. Comme le marché du travail avait été si tendu pendant de longues années, elles ont hésité à se séparer de leur personnel inoccupé. Le personnel directement productif, considéré en principe comme charge variable, s'est donc transformé en fait en charge fixe. La conséquence de ces deux développements financiers négatifs a été une très forte détérioration de la marge brute (ventes moins coûts directs).

Etant donné la soudaineté du renversement de la tendance économique, la structure de nombreuses entreprises n'a pas été adaptée à la nouvelle situation, notamment au niveau de l'encadrement et du personnel administratif. Les charges de structure ont donc été maintenues ou ont même continué à augmenter avec l'inflation. Confrontés à une marge brute fortement réduite, les charges de structure ont provoqué une chute verticale du cash flow d'exploitation. Pour certaines entreprises, au deuxième semestre 1974 déjà, le cash flow d'exploitation était négatif.

Les déséquilibres les plus graves et les plus rapides se sont produits dans les entreprises qui, en 1973, voire encore en 1974, ont entrepris un programme d'expansion de leur capacité de production sur la base de prévisions trop optimistes sur le développement de leurs marchés.

Pour pallier la baisse des commandes, de nombreuses entreprises ont commencé par travailler pour le stock. D'autres ont cherché à faciliter leurs ventes en consentant des conditions de paiement plus larges à leur clientèle. Le gonflement des stocks et des débiteurs, compensé en partie par l'allongement des délais de paiement aux fournisseurs a accru considérablement les investissements en fond de roulement.

Les investissements en fond de roulement ou en immobilisations, réalisés alors que le cash flow d'exploitation se réduisait comme peau de chagrin, ont nécessité un recours intensif au financement externe. Heureusement, pour la plupart des entreprises en difficulté,

la situation n'est devenue très sérieuse que lorsque la récession générale avait déjà pu produire certains effets positifs: ralentissement de l'inflation, relâchement de la politique monétaire de la Banque Nationale, accroissement de la liquidité bancaire, baisse des taux d'intérêt. La plupart des entreprises, et en tout cas celles qui avaient une structure financière solide, ont pu trouver des crédits bancaires pour pallier la crise de trésorerie.

LE RETOUR À L'ÉQUILIBRE FINANCIER

Le recours aux crédits bancaires a permis à bien des entreprises de passer un mauvais cap. Toutefois, cette mesure a dégradé leur position financière et cette situation ne peut se prolonger durablement.

Si la baisse des ventes et des marges se poursuit, la disparition du cash flow d'exploitation empêche l'entreprise de supporter ses charges financières et la conduit à rechercher de nouveaux crédits. Du fait de la dégradation de la rentabilité et de la structure financière, l'entreprise devient trop risquée pour le banquier et celui-ci, non seulement s'oppose à de nouveaux crédits, mais encore cherche à obtenir le remboursement des anciens crédits.

La direction de l'entreprise est donc absolument obligée de chercher à rétablir un équilibre financier acceptable. Cet effort peut être orienté vers le retour au niveau d'activité précédent, ou même vers la reprise d'une expansion des ventes. Si la relance des affaires n'est pas possible, ou du moins pas pendant une certaine période, le redressement doit être recherché en ramenant la gestion financière aux éléments «normaux» d'une situation de régression équilibrée, c'est-à-dire en ramenant les prix de vente à un niveau correct, en limitant le potentiel de production, notamment le personnel direct, en limitant aussi les charges de structure, notamment l'encadrement, et en dégonflant le fond de roulement.

Dans la situation actuelle, le dernier point est tout particulièrement important, car c'est là qu'existent encore souvent des séquelles de la dernière crise. Après une période d'adaptation, beaucoup d'entreprises ont corrigé leurs charges de structure et redressé leurs marges. Par contre, certaines n'ont pas fait un effort suffisant pour dégonfler leurs stocks et leurs débiteurs, et les ramener à des proportions normales du chiffre d'affaires. Au contraire, les nouvelles proportions se maintenant, le fond de roulement s'est gonflé encore plus lors de la reprise des affaires, avec les problèmes de financement qui en découlent. Cette situation peut constituer une base de départ extrêmement dangereuse pour affronter une nouvelle crise. Dans les cas de ce genre, la gestion financière devrait être axée principalement, au cours des prochains mois, sur le dégonflement du fond de roulement. La montée des taux d'intérêt devrait constituer une motivation supplémentaire pour cet effort.