

# LES ZOOM'S

BÉATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT

# COMPTABILITÉ DE GESTION

De nombreux exemples,  
exercices et applications corrigés  
pour acquérir le SAVOIR FAIRE

**24<sup>e</sup> ÉDITION  
2023-2024**

AVEC LES RECOMMANDATIONS DE L'ANC  
RELATIVES À LA CRISE COVID-19 ET  
AU CONFLIT RUSSO-UKRAINIEN

**G**ualino

un savoir-faire

**Lextenso**

---

# BÉATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT

*sont professeurs de comptabilité et de gestion dans plusieurs établissements d'enseignement supérieur. Ils sont également auteurs de nombreux ouvrages dans ces matières.*

---

## Des mêmes auteurs

### Collection « Les Zoom's »

- *Fiscalité française*, 28<sup>e</sup> éd. 2023 (en coll. D. Falco).
- *Comptabilité générale*, 27<sup>e</sup> éd. 2023-2024.
- *Exercices de comptabilité générale avec corrigés*, 21<sup>e</sup> éd. 2023-2024.
- *Analyse financière*, 27<sup>e</sup> éd. 2023-2024.
- *Exercices d'analyse financière avec corrigés détaillés*, 18<sup>e</sup> éd. 2023-2024.
- *Comptabilité de gestion*, 24<sup>e</sup> éd. 2023-2024.

### Collection « En Poche »

- *Comptable*, 15<sup>e</sup> éd. 2023-2024.
- *Analyse financière*, 13<sup>e</sup> éd. 2023-2024.

# LES ZOOM'S

BÉATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT

# COMPTABILITÉ DE GESTION

De nombreux exemples,  
exercices et applications corrigés  
pour acquérir le SAVOIR FAIRE

**24<sup>e</sup> ÉDITION  
2023-2024**

AVEC LES RECOMMANDATIONS DE L'ANC  
RELATIVES À LA CRISE COVID-19 ET  
AU CONFLIT RUSSO-UKRAINIEN

 un savoir-faire de  


# LES ZOOM'S

## LA COLLECTION TRAITÉ DE :

- **La comptabilité** : Comptabilité générale – Comptabilité de gestion – Comptabilité des sociétés
- **L'analyse financière**
- **Le contrôle de gestion**
- **La fiscalité**
- **Le droit** : Introduction au droit – Droit des sociétés – Droit commercial et des affaires – Droit social – Institutions de la France – Institutions de l'Union européenne
- **L'économie**
- **Le marketing**
- **Les relations humaines**



© 2023, Gualino, Lextenso  
1, Parvis de La Défense  
92044 Paris La Défense Cedex  
EAN 9782297222754  
ISSN 1288-8184  
Collection Les Zoom's

Suivez-nous sur



[www.gualino.fr](http://www.gualino.fr)

Contactez-nous [gualino@lextenso.fr](mailto:gualino@lextenso.fr)



# P présentation

L'objectif de cet ouvrage est d'offrir **une vision claire, structurée et synthétique** de la Comptabilité de gestion (outil de gestion de l'entreprise) avec notamment le recours à **des schémas et des tableaux**. En outre, de nombreux exemples et plusieurs synthèses présentées avec leurs corrigés permettent d'acquérir les connaissances fondamentales de cette matière.

*Le livre développe successivement :*

*Les éléments fondamentaux*

*Les méthodes classiques des coûts complets et la méthode des coûts à base d'activités*

*Les coûts partiels*

*Les coûts préétablis et le coût cible*

*Cette 24<sup>e</sup> édition 2023/2024, entièrement à jour à sa publication, s'adresse à tous les étudiants des facultés de droit et de sciences économiques, à ceux des Licence/Master Comptabilité - Contrôle - Audit (CCA), aux étudiants des BTS Tertiaires, des BUT gestion des entreprises et des administrations et aux étudiants en Écoles de Management.*

## Liste des principales abréviations

AN	: Activité normale	MCV	: Marge sur coût variable
AR	: Activité réelle	MOD	: Main-d'œuvre directe
BFR	: Besoin en fonds de roulement	N – 1	: Exercice précédent
CA	: Chiffre d'affaires	N	: Exercice en cours
CF	: Charges fixes	N + 1	: Exercice suivant
CIR	: Coefficient d'imputation rationnelle	NUO	: Nombre d'unités d'œuvre
CM	: Coût marginal	PME	: Petites et moyennes entreprises
CUO	: Coût unité d'œuvre	PU	: Prix unitaire
CUOP	: Coût unité d'œuvre préétablie	RAE	: Résultat analytique d'exploitation
E/C	: Écart sur coût	RE	: Résultat d'exploitation
E/Q	: Écart sur quantité	SR	: Seuil de rentabilité
F	: Fixes	TA	: Taux d'activité
FF	: Frais fixes	TTC	: Toutes taxes comprises
FV	: Frais variables	TVA	: Taxe sur la valeur ajoutée
HT	: Hors taxes	UO	: Unité d'œuvre
IS	: Impôt sur les sociétés	V	: Variable
IR	: Imputation rationnelle	$\Delta$	: Variation

# Sommaire

Présentation	5
<b>Chapitre 1 • Présentation de la comptabilité de gestion</b>	<b>15</b>
1 – Généralités	15
2 – Les coûts	16
A. Définition	16
B. Caractéristiques	16
3 – Le choix des coûts	17
4 – L’informatisation de la comptabilité de gestion	19

## Partie 1

### Les éléments fondamentaux

<b>Chapitre 2 • L’inventaire permanent des stocks</b>	<b>23</b>
1 – La nature des stocks	23
2 – L’inventaire permanent	23
3 – L’évaluation des stocks	24
A. Généralités	24
B. La valorisation des sorties et des stocks	25
4 – Tableau comparatif des différentes méthodes	30

---

**Chapitre 3 • Le traitement des charges : les charges incorporées aux coûts 31**

1 – Principe	31
2 – Les charges de la comptabilité générale	31
A. Les charges incorporables et non incorporables	31
B. Le retraitement des charges incorporables	32
3 – Les charges supplétives	34
4 – Schéma récapitulatif	35
5 – La méthode de détermination des charges incorporées	36

## Partie 2

### Les méthodes classiques des coûts complets et la méthode ABC

**Chapitre 4 • Le traitement des charges : les charges directes et indirectes 41**

1 – Le traitement des charges d'après la méthode des coûts complets	41
2 – Les charges directes et indirectes	42
A. Les charges directes	42
B. Les charges indirectes	42
3 – Le principe de répartition des charges indirectes d'après la méthode des centres d'analyse	42
A. Les centres d'analyse	42
B. La répartition des charges indirectes	43
C. L'imputation des charges indirectes	46
D. Schéma récapitulatif	47
4 – La méthode de calcul dans les centres d'analyse	48

**Chapitre 5 • Synthèse corrigée sur la méthode de traitement des charges indirectes 53**

1 – Énoncé	53
2 – Corrigé	55

**Chapitre 6 • Les coûts d'achat 57**

1 – Présentation	57
2 – La nature des achats	57
3 – La composition du coût d'achat	57

---

<b>Chapitre 7 • Les coûts de production – Les en-cours</b>	<b>63</b>
1 – <i>Présentation</i>	63
2 – <i>La composition du coût de production</i>	64
3 – <i>Les en-cours de production</i>	65
<b>Chapitre 8 • Les produits dérivés</b>	<b>71</b>
1 – <i>Généralités</i>	71
2 – <i>Les produits résiduels</i>	72
3 – <i>Les sous-produits</i>	73
A. <i>La méthode du coût forfaitaire à partir du prix de vente</i>	73
B. <i>La méthode de calcul du coût à partir des charges réelles</i>	75
4 – <i>Synthèse corrigée</i>	76
A. <i>Énoncé</i>	76
B. <i>Corrigé</i>	77
<b>Chapitre 9 • Les coûts hors production</b>	<b>79</b>
1 – <i>Présentation</i>	79
2 – <i>Le coût de distribution</i>	79
3 – <i>Les autres coûts hors production</i>	81
<b>Chapitre 10 • Les coûts de revient et les résultats analytiques</b>	<b>83</b>
1 – <i>Les coûts de revient</i>	83
A. <i>Présentation</i>	83
B. <i>Composition</i>	83
2 – <i>Les résultats analytiques</i>	84
<b>Chapitre 11 • La concordance entre le résultat analytique et le résultat comptable</b>	<b>87</b>
1 – <i>Principe</i>	87
2 – <i>La méthode de rapprochement</i>	88
<b>Chapitre 12 • Les emballages – La production immobilisée     Les cessions internes</b>	<b>91</b>
1 – <i>Les emballages</i>	91
A. <i>Définition</i>	91

B. Les emballages perdus	91
C. Les emballages récupérables non identifiables	92
2 – <i>La production immobilisée</i>	92
3 – <i>Les cessions internes</i>	92
A. Définition	92
B. Les prix de cession interne	93
<b>Chapitre 13 • La méthodologie du calcul des coûts complets</b>	<b>95</b>
1 – <i>La hiérarchie des coûts complets</i>	95
A. L'entreprise commerciale	95
B. L'entreprise industrielle	96
2 – <i>Le schéma de l'enchaînement des coûts complets</i>	97
<b>Chapitre 14 • Synthèse corrigée sur les coûts complets</b>	<b>99</b>
1 – <i>Énoncé</i>	99
2 – <i>Corrigé</i>	102
<b>Chapitre 15 • Les coûts à base d'activités</b>	<b>109</b>
1 – <i>Généralités</i>	109
2 – <i>La méthode de calcul</i>	110
A. Principe	110
B. Le traitement des charges indirectes	111
C. Schéma récapitulatif	112
<b>Chapitre 16 • La variabilité des charges</b>	<b>117</b>
1 – <i>Le comportement des charges</i>	117
A. Les charges variables	117
B. Les charges fixes	118
C. Les charges semi-variables	118
D. La mesure de l'activité	119
2 – <i>L'étude statistique du comportement des charges</i>	119
A. La méthode graphique	119
B. La méthode des points extrêmes	121
C. La méthode des moindres carrés	122
3 – <i>L'incidence du niveau d'activité sur les coûts</i>	123
A. Le coût complet global et unitaire	123

B. Les prévisions	125
C. Les variations d'activité et les conséquences sur les coûts	125
<b>Chapitre 17 • L'imputation rationnelle des charges fixes</b>	<b>127</b>
1 – Principe	127
2 – Les modalités de calcul de l'imputation rationnelle	128
A. Le niveau normal d'activité	128
B. Les charges fixes imputées aux coûts	128
C. Les différences sur niveau d'activité	129
D. La représentation graphique	130
3 – La méthode d'application de l'imputation rationnelle	131
4 – L'imputation rationnelle des charges indirectes	134

## Partie 3

### Les coûts partiels

<b>Chapitre 18 • La méthode des coûts variables</b>	<b>139</b>
1 – Le coût variable	139
2 – La marge sur coût variable	139
3 – Le compte de résultat différentiel	141
A. Le compte de résultat différentiel d'une entreprise de production	141
B. Le compte de résultat différentiel d'une entreprise commerciale	142
<b>Chapitre 19 • Le seuil de rentabilité</b>	<b>145</b>
1 – Définition	145
2 – Le calcul du seuil de rentabilité et des autres indicateurs	146
A. Le calcul du seuil de rentabilité	146
B. Le calcul du point mort	147
C. Le calcul de la marge de sécurité	147
3 – Les représentations graphiques	151
4 – L'évolution des conditions d'exploitation	153
A. La modification de structure	154
B. La modification du taux de marge sur coût variable	154

C. Le choix de structure	155
5 – <i>Le levier d'exploitation</i>	158
<b>Chapitre 20 • Synthèse corrigée sur la méthode du coût variable et le seuil de rentabilité</b>	<b>161</b>
1 – <i>Énoncé</i>	161
2 – <i>Corrigé</i>	162
<b>Chapitre 21 • Les méthodes des coûts directs et des coûts spécifiques</b>	<b>165</b>
1 – <i>La méthode des coûts directs</i>	165
A. Le coût direct	165
B. La marge sur coût direct	165
C. Le compte d'exploitation analytique en coûts directs	166
2 – <i>La méthode des coûts spécifiques</i>	166
A. Le coût spécifique	167
B. La marge sur coût spécifique	167
C. Le compte d'exploitation analytique en coût spécifique	167
3 – <i>La comparaison des méthodes des coûts partiels</i>	170
<b>Chapitre 22 • Synthèse corrigée sur les méthodes des coûts directs et des coûts spécifiques</b>	<b>173</b>
1 – <i>Énoncé</i>	173
2 – <i>Corrigé</i>	175
<b>Chapitre 23 • Le coût marginal</b>	<b>177</b>
1 – <i>Définition et objectif de l'analyse marginale</i>	177
A. Le coût marginal	177
B. La recette marginale et le résultat marginal	178
2 – <i>La composition du coût marginal</i>	178
3 – <i>L'expression mathématique du coût marginal</i>	180
4 – <i>La relation entre le coût marginal et le coût moyen</i>	180
5 – <i>L'optimum technique et l'optimum économique</i>	181
6 – <i>La représentation graphique</i>	183

**Partie 4****Les coûts préétablis et le coût cible**

<b>Chapitre 24 • Les coûts préétablis des charges directes et indirectes</b>	<b>187</b>
1 – <i>Définition et objectif des coûts préétablis</i>	187
2 – <i>La composition des coûts préétablis</i>	188
A. Les coûts préétablis des charges directes	188
B. Les coûts préétablis des charges indirectes	188
C. Le coût préétabli de la production	190
3 – <i>Le problème des en-cours</i>	191
<b>Chapitre 25 • Le calcul et l'analyse des écarts sur coûts</b>	<b>193</b>
1 – <i>Principe</i>	193
2 – <i>Le modèle d'analyse des écarts sur coûts</i>	194
3 – <i>Les écarts sur charges directes</i>	194
A. Les écarts sur matières	195
B. Les écarts sur main-d'œuvre	196
C. Les représentations graphiques	196
4 – <i>Les écarts sur charges indirectes</i>	201
A. Principe	201
B. Le tableau récapitulatif des écarts	202
<b>Chapitre 26 • Synthèse corrigée sur les coûts préétablis</b>	<b>205</b>
1 – <i>Énoncé</i>	205
2 – <i>Corrigé</i>	206
<b>Chapitre 27 • Le coût cible ou « <i>target costing</i> »</b>	<b>211</b>
1 – <i>Généralités</i>	211
2 – <i>La méthode du coût cible</i>	212



# Présentation de la comptabilité de gestion

Chapitre

1

## 1 Généralités

La comptabilité de gestion calcule et analyse la valeur *des flux internes* dans l'entreprise. Elle doit être adaptée à l'activité, à la structure fonctionnelle de l'entreprise et aux besoins des décideurs face aux évolutions de l'environnement économique et technologique (concurrence internationale ; flexibilité des moyens de production ; cycle de vie des produits plus court ; augmentation des fonctions de support créatrice de valeurs telles que les ressources humaines, la logistique...).

Ses objectifs sont :

**De calculer**



les coûts pertinents des différentes fonctions, activités ou processus assurés par l'entreprise, en comprendre la structure pour mieux les maîtriser.

**De déterminer**



les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise (stocks, production immobilisée).

**D'expliquer**



la cause des coûts, les résultats des produits ou autres objets de coût pour les comparer aux prix de vente correspondants.

**D'étudier**



le comportement des charges par rapport au niveau d'activité de l'entreprise.

**D'établir**



les prévisions de charges et de produits courants.

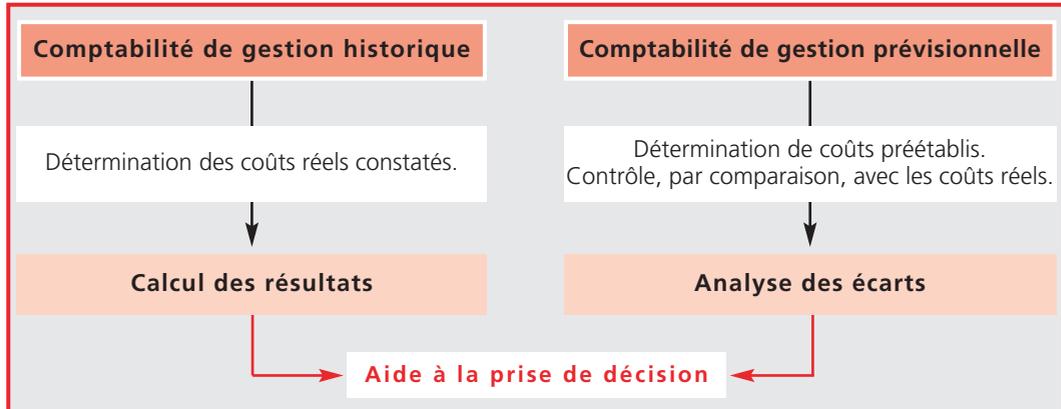
**D'interpréter**



les écarts entre les éléments prévisionnels et ceux constatés.

La comptabilité de gestion constitue un *outil de gestion* fondamental pour mesurer, apprécier, et améliorer la performance de l'entreprise.

On distingue :



Les informations issues de la comptabilité de gestion permettent d'effectuer des choix judicieux quant à la prise de décisions conditionnant l'avenir de l'entreprise.

## 2 Les coûts

### A – Définition

Un coût s'applique à toute chose désignée pour laquelle il est jugé utile d'attribuer des charges et de les totaliser. Par exemple, l'objet de coût peut être un produit, un projet, une activité...

Un coût se détermine par l'*accumulation de charges* significatives sur un produit ou tout autre objet de coût. Plusieurs coûts peuvent être calculés selon les différentes phases d'élaboration de l'objet de coût, par exemple :

- après la phase approvisionnement → *coût d'acquisition*
- après la phase production → *coût de production*
- après la phase distribution → *coût de distribution*

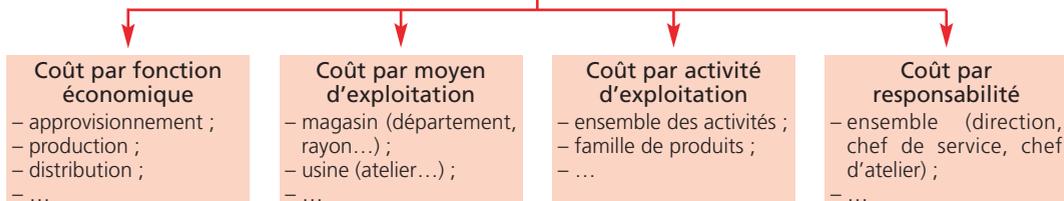
Les données introduites en comptabilité de gestion proviennent notamment de la comptabilité générale.

### B – Caractéristiques

Chaque type de coût se caractérise par trois éléments :

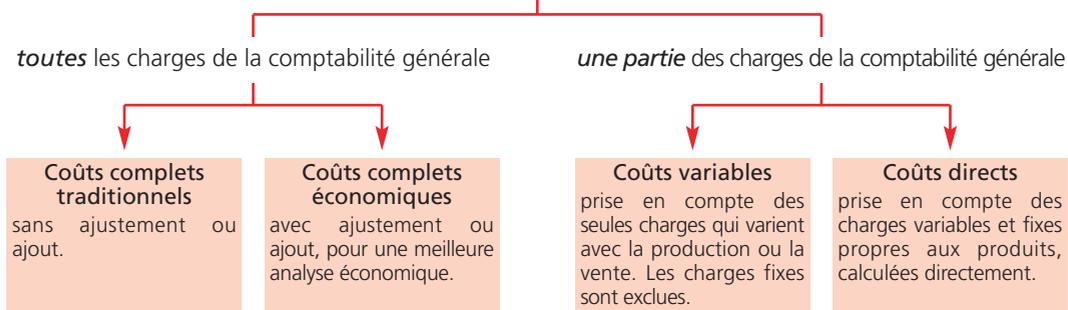
## Le champ d'application

Le calcul des coûts doit s'adapter à l'organisation de l'entreprise et à son activité



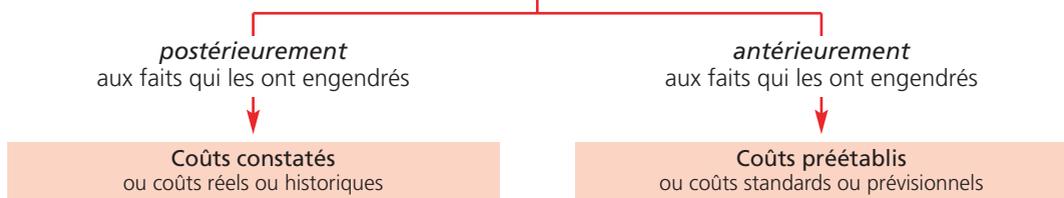
## Le contenu

Les coûts sont calculés, pour une période déterminée, en incorporant soit :



## Le moment de calcul

Les coûts sont déterminés soit :



### 3 Le choix des coûts

Le choix des coûts à calculer dépend d'un certain nombre de contraintes :

C O N T R A I N T E S	→	dues à la <b>nature de l'activité</b> <i>Exemple</i> : la hiérarchie des coûts d'une entreprise industrielle est plus complexe que celle d'une entreprise commerciale. Il existe des coûts spécifiques pour chaque type d'activité.
	→	dues au <b>mode de gestion</b> <i>Exemple</i> : une gestion décentralisée implique généralement la tenue d'une gestion prévisionnelle et budgétaire.
	→	<b>contractuelles</b> <i>Exemple</i> : adaptation de la comptabilité de gestion aux contrats conclus avec des partenaires afin d'en suivre les effets.
	→	<b>réglementaires</b> <i>Exemple</i> : exigences imposées à l'entreprise par certains organismes administratifs dans le but d'un contrôle de ses coûts (marchés publics).
	→	<b>autres contraintes</b> <i>Exemple</i> : coût de la comptabilité de gestion, continuité du système de traitement analytique pour permettre les comparaisons entre périodes.

Toute méthode de calcul de coûts présente des avantages et des inconvénients. Quel que soit le système utilisé, l'information fournie, dans des délais convenables, doit être **pertinente, précise** et d'un coût **raisonnable**.

Méthodes	Avantages	Inconvénients
Coûts complets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- connaissance des coûts aux différentes phases d'élaboration et de distribution du produit ;</li> <li>- détermination du prix de vente et du résultat dégagé ;</li> <li>- connaissance du résultat par produit ou par activité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- méthode établie <i>a posteriori</i> ;</li> <li>- procédure lourde et souvent complexe ;</li> <li>- aucune distinction entre charges variables et charges fixes ;</li> <li>- traitement des charges indirectes mal adapté aux nouveaux modes de production ;</li> <li>- ignorance du comportement des charges face à une variation du niveau d'activité.</li> </ul>
Coûts variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- simplification du calcul des coûts ;</li> <li>- calcul d'indicateurs de risque (seuil de rentabilité...) ;</li> <li>- détermination des produits à forte marge ;</li> <li>- réalisation d'une gestion prévisionnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sous-évaluation des stocks ;</li> <li>- difficulté de tri entre charges variables et fixes ;</li> <li>- exclusion des frais fixes spécifiques aux produits dans les décisions de gestion ;</li> <li>- ignorance du résultat par produit ou par activité.</li> </ul>
Coûts directs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- détermination pour chaque produit de sa contribution à la formation du résultat par la couverture de frais communs ;</li> <li>- élimine la difficulté de répartition des charges indirectes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sous-évaluation des stocks ;</li> <li>- ignorance du résultat par produit ou par activité.</li> </ul>

Coûts spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>– détermination pour chaque produit de sa contribution à la formation du résultat par la couverture de frais fixes communs ;</li> <li>– analyse plus fine que la méthode des coûts variables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sous-évaluation des stocks ;</li> <li>– ignorance du résultat par produit ou par activité.</li> </ul>
Coûts par activités	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analyse transversale des processus ;</li> <li>– calcul du coût des activités fournies par les centres de travail ;</li> <li>– évaluation de la proportion d'utilisation de l'activité par le produit ;</li> <li>– meilleur traitement des charges indirectes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– méthode coûteuse ;</li> <li>– système de calcul complexe.</li> </ul>
Coûts cibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>– calcul du coût du produit dès sa conception en fonction du prix de vente imposé par le marché et de la marge attendue ;</li> <li>– facilité de réduction des coûts ;</li> <li>– calcul d'un coût cible par composant du produit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– procédure complexe ;</li> <li>– méthode mal adaptée au produit ayant une durée de vie longue.</li> </ul>

Il faut comprendre que les différentes méthodes de calcul de coûts ne s'opposent pas, mais **se complètent** et **se combinent**.

#### 4 L'informatisation de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion traite un grand nombre de données chiffrées, financières ou non. Elle n'est soumise à **aucune réglementation**, contrairement à la comptabilité financière. Toutefois, dans le cadre du contrôle de la comptabilité financière informatisée, l'administration fiscale peut demander à l'entreprise de vérifier les éléments de sa comptabilité de gestion gérés par les systèmes informatisés dès lors que ces éléments ont un lien direct ou indirect avec la comptabilité financière. Citons à titre d'exemples : l'évaluation des stocks ; la détermination des coûts d'achat, de production, de revient...

La quasi-totalité des entreprises utilisent des outils informatiques de gestion, plus ou moins puissants et complexes, selon leur taille, leurs objectifs et le niveau d'informatisation souhaité. Pour mettre en place un système de traitement informatisé adapté à ses besoins, l'entreprise a le choix entre plusieurs solutions :

Type de produits	Principales caractéristiques
Progiciel de comptabilité financière avec intégration de données analytiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>– adapté aux petites entreprises ;</li> <li>– un code est attribué à chaque compte de gestion qui est ensuite ventilé et réparti pour calculer les coûts et les résultats ; par exemple : coût par chantier, résultat par chantier...</li> </ul>
Tableur	<ul style="list-style-type: none"> <li>– adapté aux petites et moyennes entreprises ;</li> <li>– autonomie totale pour structurer les informations à partir de feuilles de calcul ;</li> <li>– grande possibilité de calculs soit à partir de données issues d'autres logiciels, soit de calculs précédents.</li> </ul>

Type de produits	Principales caractéristiques
Progiciel spécifique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adapté aux petites et moyennes entreprises ;</li> <li>- progiciel standard ou logiciel développé par l'entreprise ;</li> <li>- permet des interfaces avec d'autres progiciels ou logiciels ;</li> <li>- paramétrages importants ;</li> <li>- traitement automatique des fonctions telles que la gestion des approvisionnements, de la production, des stocks...</li> </ul>
Progiciel de gestion intégré	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adapté aux grandes entreprises ;</li> <li>- traite l'ensemble des fonctions de gestion (commandes, facturation, immobilisations, gestion de la production et des stocks, comptabilité...) à l'aide d'une seule base de données centrale ;</li> <li>- la saisie unique d'une information entraîne le traitement automatique des conséquences qui en découlent.</li> </ul>

Par ailleurs, la montée en puissance de l'e-commerce aussi bien pour les transactions réalisées entre entreprises (*B to B*) que pour celles réalisées entre entreprises et consommateurs (*B to C*), nécessite l'optimisation des activités de la fonction logistique (gestion des stocks, préparation des commandes, entreposage, transport, gestion des retours) à l'aide d'outils informatiques performants. Cette fonction peut être assurée soit en interne, soit par un prestataire externe.

### Face aux conséquences économiques de la Covid-19 et du conflit russo-ukrainien

*Dans un contexte marqué par une fin de crise sanitaire d'ampleur internationale et par une crise géopolitique majeure, il est fondamental pour l'entreprise de maîtriser et d'optimiser l'utilisation des indicateurs de gestion afin de repérer les points de fragilité, d'évaluer les risques et de réagir le plus rapidement possible pour éviter les difficultés financières. Il est primordial pour l'entreprise :*

- **d'analyser** en détail son chiffre d'affaires ;
- **de repenser** la chaîne d'approvisionnement pour remédier à ses failles révélées par la crise (sécuriser les approvisionnements...);
- **d'optimiser** son cycle d'exploitation pour faire face à ses besoins de trésorerie ;
- **de fidéliser** ses clients et de développer sa clientèle ;
- **de maîtriser** ses charges ;
- **de maintenir** les équilibres financiers ;
- **de développer** une stratégie d'innovation (nouveaux produits, nouveaux marchés) ;
- **d'envisager** des investissements en vue de renouveler et de moderniser les équipements ou d'augmenter les capacités de production en profitant des avantages fiscaux proposés ;
- **de rechercher** les aides publiques accordées aux entreprises dans le cadre notamment du plan de relance 2021-2022 et du plan de résilience du 16 mars 2022 adaptées à la situation ou au projet : crédit d'impôt recherche, subventions, aides à l'embauche des jeunes, garantie des crédits de trésorerie par la Banque publique d'investissement (BPI), avances remboursables, prêts garantis par l'État, prêts participatifs relance, prêt croissance industrie...

*L'entreprise peut être amenée à gérer simultanément une perte de chiffre d'affaires, une augmentation des coûts et un manque de main-d'œuvre.*