

Michel Salva • Camille Gaudy • Jean-Michel Rago

Comprendre l'ANALYSE FINANCIÈRE

+ de **13 000**
exemplaires
vendus

Une méthode d'apprentissage
pour tous les acteurs de l'entreprise

8^e édition

- ✓ Maîtriser les mécanismes économiques et financiers de l'entreprise
- ✓ Mettre en œuvre les outils d'évaluation de la performance
- ✓ Valider ses connaissances à l'aide de **100 QCM** et d'**un cas transversal**



Vuibert

Comprendre l'**ANALYSE** **FINANCIÈRE**

**Une méthode d'apprentissage
pour tous les acteurs de l'entreprise**

8^e édition

Michel Salva

Professeur émérite à TBS-Education

Expert-comptable

Camille Gaudy

Professeur à TBS-Education

Chercheur en sciences de gestion, PhD

Jean-Michel Rago

Directeur académique formation de dirigeants
à TBS-Education

Consultant finance, chef d'entreprises

Vuibert

Dans la même collection

Initiation à la logique comptable, Michel Salva, Jean-Michel Rago, Camille Gaudy
Pratique de l'évaluation d'entreprise, Michel Salva, Konan Anderson Seny Kan

Couverture : Hung Ho Thanh

Intérieur : Le vent se lève...

ISBN 978-2-311-41375-5

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :

20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70

Le photocopillage, c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le photocopillage menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération.

En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.



© Magnard-Vuibert – février 2026 – 5, allée de la 2^e DB, 75015 Paris – Site internet : www.vuibert.fr

Vuibert s'engage
durablement pour l'environnement



Sommaire

Remerciements	VII
Avant-propos	IX

Partie I – Les modalités d'utilisation du modèle d'analyse financière

Chapitre 1. Processus économique et financier de l'entreprise	3
Chapitre 2. Comprendre les documents financiers	17
Chapitre 3. Sensibilisation à la performance économique et financière. .	41
Chapitre 4. Les déterminants de la performance économique	57

Partie 2 – Le processus d'exploitation

Chapitre 5. Présentation du processus d'exploitation	77
Chapitre 6. Analyse du processus de création de la valeur ajoutée par le biais des états financiers	91
Chapitre 7. Utilisation de la valeur ajoutée	111
Chapitre 8. Approche globale de la performance d'exploitation et application	125

Partie 3 – La politique financière

Introduction générale à la politique financière	149
Chapitre 9. Analyse des besoins de financement	151
Chapitre 10. Analyse des flux de liquidités.	179
Chapitre 11. Conséquences de la politique financière pour l'actionnaire . .	201
Chapitre 12. Analyse du risque.	209

Partie 4 – Synthèse

Chapitre 13. La démarche de diagnostic économique et financier 235

Chapitre 14. Modélisation du diagnostic global en fonction
d'une typologie d'évolution d'activité de l'entreprise 249

Chapitre 15. Introduction à la performance globale 261

QCM 267

Cas transversal : la société Turbac 297

Corrigé du QCM 303

Table des matières 307

Les auteurs 312

Remerciements

Ce livre dont la méthode a été initiée par Michel Salva s'est enrichi au cours des années des échanges avec nos collègues du département formation continue de TBS-Education, en particulier Jean-Michel Rago et ceux du pôle Comptabilité-Contrôle-Audit, en particulier Camille Gaudy.

La méthode présentée ici a été appliquée au fil des années à des milliers d'étudiants, de stagiaires de la formation continue, de créateurs et de dirigeants d'entreprise.

Toutes ces heures d'enseignement, de conseils et d'échanges nous ont permis d'ajuster notre pédagogie et d'affiner notre méthode.

Merci à vous tous pour vos retours, vos contributions et votre implication dans la transmission de cette méthode d'analyse financière qui continue de s'affiner.

À tous les nôtres...

Avant-propos

Chaque catégorie d'acteurs – actionnaires bien sûr, mais aussi salariés, clients, fournisseurs et banquiers – est concernée par la santé économique et financière de l'entreprise. L'enjeu du modèle développé dans cet ouvrage est de proposer une démarche permettant à chacun d'apprécier la performance économique et financière de l'entreprise en s'appuyant sur ses états financiers (base de données commune à toute entreprise et accessible à chacun). L'objet de la démarche est de montrer l'impact des différents leviers sur lesquels agissent les dirigeants et managers pour faire évoluer la performance économique-financière. La combinaison des leviers se traduit par des indicateurs pertinents (souvent liés entre eux) que nous vous proposons de découvrir, de comprendre et de maîtriser. Les mécanismes décrits par ces indicateurs seront illustrés par des cas et des exemples concrets.

Le présent ouvrage se focalise ainsi sur la performance économique-financière de l'entreprise. Le présupposé de la démarche est que cette appréciation ne peut être déconnectée de la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes impliquées. En fonction de son propre référentiel (marché des capitaux, marché du travail, marché financier, marchés spécifiques pour les clients et fournisseurs, urgence environnementale...), chaque acteur a sa propre lecture, et donc sa propre évaluation de la performance. Dans ce contexte, l'entreprise doit trouver un équilibre pour s'assurer d'un avenir conforme à son objet et aux exigences des différents marchés dans lesquels elle évolue. La performance ne saurait être globale sans prendre en compte la performance sociale et environnementale. Approfondir ce sujet mériterait un ouvrage à part entière, mais nous proposons tout au long de nos développements, ainsi que dans un chapitre spécifique, une initiation à l'analyse de la performance sociale et environnementale.

Le modèle d'analyse de la performance économique-financière proposé dans cet ouvrage s'adresse donc à l'ensemble des utilisateurs potentiels de l'information comptable. Toutefois, il ne peut s'appliquer qu'aux sociétés utilisant un référentiel comptable français (plan comptable général – PCG). Tout autre

référentiel – en particulier international (normes IFRS) – nécessite, dans certains de ses aspects, des aménagements qui ne sont pas traités dans le présent ouvrage. C'est le cas des comptes consolidés des groupes de sociétés cotées en Bourse pour lesquelles les normes IFRS sont obligatoires.

L'ouvrage se structure en quatre parties.

Partie 1 : Les modalités d'utilisation du modèle d'analyse financière

- Dans un premier chapitre, nous abordons le processus économique et financier de l'entreprise.
- Dans un deuxième chapitre, nous donnons un éclairage permettant de comprendre les modalités d'élaboration des états financiers (bilan et compte de résultat) qui constituent la base de données de l'entreprise.
- Dans un troisième chapitre, nous sensibilisons le lecteur à la performance économique et financière.
- Dans un quatrième chapitre, nous mettons en évidence les déterminants de la performance économique.

Partie 2 : Le processus d'exploitation

- Dans un cinquième chapitre, nous présentons le processus d'exploitation.
- Dans un sixième chapitre, nous proposons une démarche pour analyser les modalités de création de la valeur ajoutée et mettre en évidence les leviers caractérisant le processus d'exploitation de l'entreprise.
- Dans un septième chapitre, nous voyons comment apprécier les modalités d'utilisation de la valeur ajoutée.
- Dans un huitième chapitre, nous traitons globalement le processus d'exploitation au travers d'un cas de synthèse.

Partie 3 : La politique financière

- Dans un neuvième chapitre, nous évaluons l'importance des besoins de financement.
- Dans un dixième chapitre, nous mettons en évidence la typologie des flux de liquidités de l'entreprise.
- Dans un onzième chapitre, nous traitons des conséquences de la politique financière du point de vue de l'actionnaire.
- Dans un douzième chapitre, nous abordons les problèmes de risque d'exploitation et de risque financier.

Partie 4 : Synthèse

- Dans un treizième chapitre, nous abordons une démarche de diagnostic
- Dans un quatorzième chapitre, nous modéliserons le diagnostic global en lien avec l'évolution de l'activité de l'entreprise.
- Dans un quinzième chapitre, nous initierons le lecteur à l'analyse de la performance sociale et environnementale.

Retrouvez également en fin d'ouvrage un cas transversal et cent QCM pour vous entraîner.

Partie I

LES MODALITÉS D'UTILISATION DU MODÈLE D'ANALYSE FINANCIÈRE

Chapitre I

PROCESSUS ÉCONOMIQUE ET FINANCIER DE L'ENTREPRISE

NOTIONS CLÉS

- ✓ Le processus d'entreprise comprend trois volets : production, commercial et financier.
- ✓ L'entreprise met en jeu différents acteurs, dont les actionnaires et les salariés.
- ✓ Le cadre de référence des actionnaires a un impact important sur le processus économique et financier de l'entreprise.
- ✓ Le processus d'entreprise s'intègre dans un cycle pluriannuel, qui se décline annuellement :
 - début de cycle : détermination des conditions de fonctionnement du processus ;
 - en cours de cycle : déroulement du processus ;
 - en fin de cycle : analyse de la performance.

L'entreprise est une organisation humaine à caractère économique ayant pour fonction de réaliser des produits¹ par la mise en œuvre d'un processus spécifique : le processus d'entreprise.

Le caractère économique de l'entreprise résulte de la nature transactionnelle des échanges qu'elle réalise avec son environnement dans le cadre d'un marché. La valorisation de ces échanges se matérialise par la détermination d'un prix de transaction. Ce prix est fonction de la perception par les parties concernées

1. Le terme *produit* est utilisé dans tout l'ouvrage dans son acception générale et comprend donc les biens réalisés mais aussi les prestations de service.

de l'utilité du bien ou du service donnant lieu à l'échange, compte tenu de l'état du marché.

Cette organisation humaine s'intègre dans un processus, le processus d'entreprise qui se décline en trois volets : commercial, production, financier.

I. Mise en évidence du processus d'entreprise

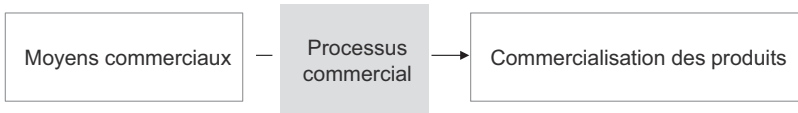
Le processus d'entreprise est le procédé par lequel l'entreprise conçoit et réalise des produits répondant aux attentes d'un marché qu'elle s'emploiera à satisfaire en répondant à ses propres objectifs.

Il se décline en trois processus distincts et complémentaires, dont la combinaison concourt au processus d'entreprise.

Le processus commercial a pour objet d'identifier les attentes des clients, de mettre en œuvre les actions nécessaires pour les atteindre et par la suite de mesurer leur degré de satisfaction. Il se traduit par la consommation de biens et de services permettant à l'entreprise de commercialiser les produits.

Exemple :

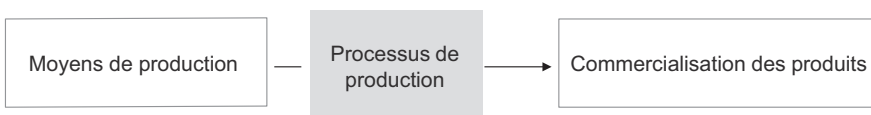
Les services rendus par les commerciaux de l'entreprise, les prestations de services d'un cabinet de publicité...



Le processus de production a pour fonctions de concevoir, d'élaborer et de réaliser les produits jusqu'à leur mise à disposition auprès des clients. Ce processus concerne l'ensemble des entreprises, quelle que soit la nature de leur activité (fabrication de biens, prestations de services, ventes de marchandises...). Son fonctionnement n'est possible que grâce aux humains qui œuvrent dans l'entreprise et aux machines (outillage, équipement), dont l'utilisation se matérialise par la consommation de biens et services qui se traduisent par la réalisation de produits.

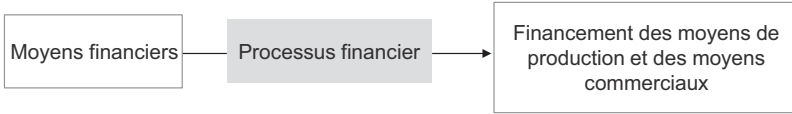
Exemple :

Pour un atelier de menuiserie, il pourra s'agir de matières premières consommées (bois...), de services rendus par du personnel de production, de l'utilisation de machines.

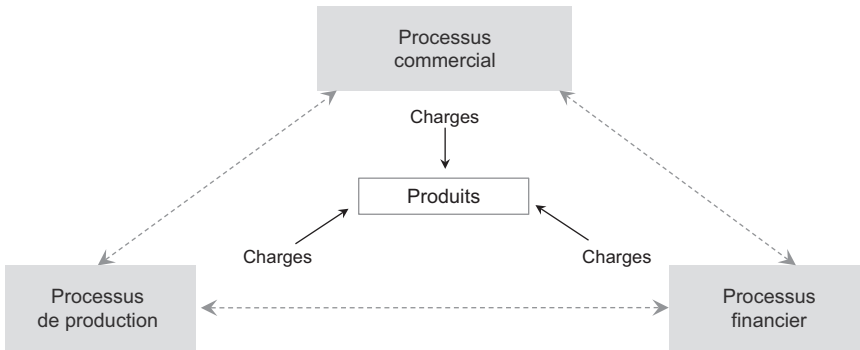


Le processus financier : la mise en œuvre des processus de production et commercial entraîne des besoins de financement (achat d'équipements, délais de

fabrication d'un produit, délais d'encaissement clients...) qui nécessitent le recours à des ressources financières. En fonction des choix de politique financière des dirigeants, mais aussi de la position de l'entreprise par rapport au marché bancaire, les ressources financières pourront provenir soit d'organismes financiers, soit des actionnaires-propriétaires.



Ainsi, le processus d'entreprise se traduit par la mise en œuvre de moyens commerciaux, de production et financiers dont l'action combinée se matérialisera par la consommation de charges et permettra finalement la réalisation de produits.



2. Mise en évidence des différents acteurs de l'entreprise

Le processus d'entreprise nécessite le recours à différentes catégories d'acteurs ayant des degrés d'implication différents au sein de l'entreprise et qui concourent directement ou indirectement à la réalisation de son objet.

La mise en œuvre du processus d'entreprise résulte d'une initiative finalisée pouvant être individuelle ou collective émanant d'acteurs, « les actionnaires », dont l'implication se matérialise par l'**apport de capitaux** en contrepartie desquels ils perçoivent un titre de propriété. En tant que propriétaires, ils sont donc collectivement les décideurs de l'entreprise.

Par son statut, l'actionnaire acquiert le pouvoir de décision, matérialisé par le droit de vote, ainsi que :

- le droit de percevoir un dividende ;
- le droit à l'information concernant l'entreprise ;
- le droit patrimonial (cession, donation) de ses parts sociales.

Notons que les dirigeants peuvent être les propriétaires (donc des actionnaires) ou des mandataires sociaux à qui les actionnaires confient la conduite de l'entreprise. Dans notre approche, le terme de « décideurs » englobera les

actionnaires et les dirigeants qui mettent en œuvre les décisions des actionnaires (qu'ils soient actionnaires ou non).

Le fonctionnement du processus de production et du processus commercial demande l'utilisation de compétences humaines : « les salariés », qui apportent leurs compétences, perçoivent une rémunération et jouissent d'avantages sociaux divers en retour du service rendu.

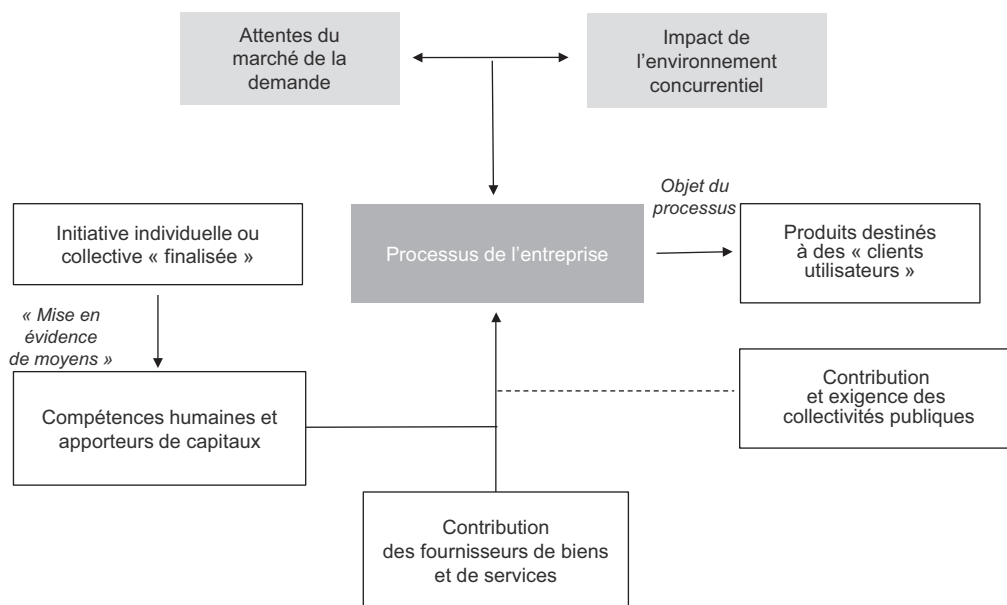
La mise en œuvre du processus de production pourra, en fonction de la demande de l'entreprise, recourir à des « fournisseurs de biens et de services » qui contribuent à la réalisation des produits.

Les « collectivités publiques » mettent à disposition de l'entreprise des infrastructures publiques et contribuent ainsi indirectement à la réalisation du produit. En retour, elles attendent de l'entreprise des créations d'emplois et des ressources sous forme d'impôts collectés. Elles ont par ailleurs des exigences concernant certains aspects réglementaires du fonctionnement de l'entreprise (le respect du Code du travail et des conventions collectives, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail ou l'environnement par exemple).

« Les clients » sont les destinataires du produit réalisé. À ce titre, ils constituent un acteur majeur et attendent du produit une utilité à la mesure du prix payé.

Les « concurrents » peuvent fournir des biens ou des services qui vont satisfaire les mêmes besoins des clients de l'entreprise concernée, parfois par des moyens très différents. Il faut donc chercher à se démarquer et à se différencier (action commerciale, politique d'innovation). Les concurrents font aussi partie des acteurs qui, d'une manière ou d'une autre, parfois indirecte, influent sur le fonctionnement de l'entreprise.

L'environnement évolutif du processus de l'entreprise



Les générations futures ou la nature sont aussi des parties prenantes qui commencent à être prises en compte par les entreprises, mais dans une très faible mesure, compte tenu des enjeux. Les confinements engendrés par la pandémie de Covid-19 ont pourtant bien montré que l'activité économique avait des impacts significatifs sur le changement climatique et la biodiversité.

3. Conditions d'exercice du processus d'entreprise

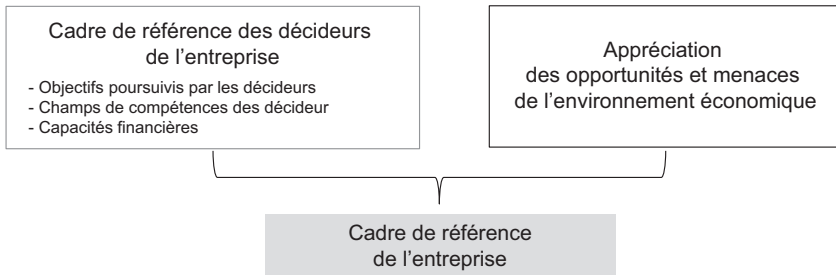
Le processus d'entreprise se réfère à un cadre déterminé par les décideurs et s'intègre dans un cycle pluriannuel qui se décline annuellement.

3.1. Le cadre de référence de l'entreprise

Le cadre de référence de l'entreprise détermine le processus d'entreprise. Il se situe donc en amont du processus. Quelle que soit la nature de l'activité de l'entreprise, son fonctionnement se réfère explicitement ou implicitement :

- au cadre de référence des décideurs de l'entreprise ;
- à l'appréciation des menaces et des opportunités de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Ce cadre peut être plus ou moins précis selon le degré d'exigence des décideurs.



■ Cadre de référence des décideurs

Deux points caractérisent le cadre de référence des décideurs :

- le **projet d'entreprise** et, d'une manière générale, les sources de motivation des décideurs ;
- les **champs de compétence des décideurs** (connaissance d'une technologie précise, connaissance des attentes précises d'une clientèle par rapport à un besoin non ou mal satisfait, aptitudes particulières au management) ;
- les **capacités financières des dirigeants** et leur aptitude à mobiliser des fonds (levée de fonds, implication d'actionnaires financiers...).

Parmi les différentes sources de motivations, on peut relever :

- la **motivation patrimoniale** : les actionnaires s'engagent par l'intermédiaire d'un apport en capital. De ce fait, ils devront faire face à une problématique de gestion patrimoniale : l'investisseur peut avoir une exigence en termes de rendement des capitaux engagés à une échéance donnée, parfois courte. C'est

ce que l'on observe en particulier dans les sociétés où les capitaux sont détenus essentiellement par des investisseurs institutionnels ou des fonds de placement ;

- la **motivation professionnelle** : dans certaines entreprises, et c'est généralement le cas des TPE, le chef d'entreprise est à la fois propriétaire de l'entreprise et acteur impliqué. Il importe alors de bien dissocier l'exercice d'une compétence professionnelle dans le cadre de l'activité de l'entreprise, de ce qui relève de la gestion patrimoniale de cette même entreprise ;

- la **motivation managériale** : le projet d'entreprise n'est pas le même si l'entreprise compte 10 ou 1 000 salariés. La position sur les marchés, le niveau d'activité requis, les moyens économiques et financiers mis en œuvre, mais également les aptitudes requises sont fondamentalement différents ;

- la **motivation sociétale** : au-delà des enjeux économiques qui existent dans toute entreprise, la motivation à entreprendre peut résulter de la volonté d'œuvrer pour la société (création d'emplois, volonté d'impliquer l'entreprise dans la vie de la société, créer un produit socialement utile, développer des produits innovants, sauvegarder l'environnement, contribuer à la lutte contre le réchauffement climatique...). À ce propos, la loi Pacte (2019) a introduit en France la possibilité pour les entreprises d'opter pour un nouveau statut juridique, celui de « société à mission ». Ce statut permet à une société de faire publiquement état de la qualité de société à mission, en précisant dans ses statuts sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité. Il convient cependant de bien noter que cet engagement doit s'accompagner d'un dispositif d'évaluation par un tiers indépendant, qui vérifie la bonne exécution par la société à mission des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés dans ses statuts.

Le spectre des motivations des décideurs et en particulier l'importance de la motivation patrimoniale par rapport aux autres motivations (professionnelles, managériales ou sociétales) sera important pour apprécier la performance de l'entreprise et notamment le niveau d'atteinte des objectifs. La performance est donc un concept relatif.

■ Appréciation des opportunités et menaces de l'environnement économique et de son évolution

L'appréciation des opportunités et des menaces de l'environnement nécessite la connaissance des acteurs faisant partie de l'environnement : c'est l'apport de l'analyse stratégique qui permet en particulier de définir la position de l'entreprise sur ses marchés, ses domaines d'activité stratégique et son modèle économique :

- le marché de la demande : connaissance précise des attentes du marché et de son évolution, attractivité et positionnement du produit par rapport à l'offre de la concurrence ;

- les fournisseurs : évolution des produits et des services proposés, connaissance du pouvoir de négociation des fournisseurs ;

- l'offre concurrentielle : mise en évidence des facteurs de différenciation, parts de marché des concurrents ;
- la technologie et l'ensemble des aspects du processus de fabrication : évolution des techniques de fabrication, découvertes ;
- les contraintes légales et réglementaires et leurs évolutions ;
- l'attractivité des collectivités publiques : taxes, équipements mis à la disposition de l'entreprise... ;
- la connaissance des marchés financiers et en particulier de l'ensemble des ressources financières auquel l'entreprise peut avoir accès.

■ Composition du cadre de référence

Ainsi, le « cadre de référence de l'entreprise » résulte des objectifs des décideurs et de leur appréciation des opportunités et menaces de l'environnement économique. La décision stratégique va se traduire par des choix qui comprennent :

- **Une composante « métier et dimensionnement de l'entreprise »**

Le métier de l'entreprise se traduit par l'exercice d'un savoir-faire résultant de compétences humaines spécifiques pouvant être plurielles et dont l'exercice peut nécessiter le recours à l'utilisation d'un (ou de) support(s) matériel(s).

Le dimensionnement de l'entreprise est une réflexion sur la taille de l'entreprise : l'importance des effectifs et des moyens matériels mis en œuvre va induire la dimension de l'entreprise. La référence à cette taille de l'entreprise est un choix structurant qui va déterminer sa capacité de réalisation (montant maximum de production de produits pouvant être réalisé durant une période donnée, compte tenu de la taille de l'entreprise) et qui impliquera un certain mode de gestion se traduisant par des compétences spécifiques. Le dimensionnement permettra en outre de s'ouvrir ou de se fermer certains marchés qui, du fait de leur ampleur, nécessitent un dimensionnement technique et financier adapté.

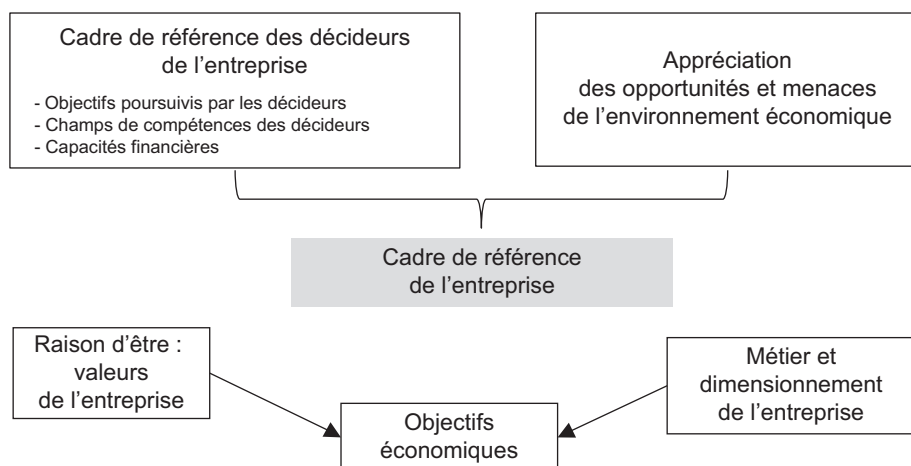
- **Une composante « valeurs », liée à sa raison d'être**

Les valeurs de l'entreprise concernent l'ensemble des règles qu'elle se fixe quant à son comportement à l'égard de chacun des acteurs directs (actionnaires, salariés, fournisseurs, clients) et/ou indirects (action sur l'environnement, gestion des déchets, prise en compte de la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise...). Certaines décisions prises dans ce cadre vont, de fait, contraindre la gestion des décideurs (choisir par exemple de ne pas se fournir auprès d'entreprises faisant travailler des enfants, choisir de ne pas délocaliser pour maintenir l'emploi dans sa région...).

- **Une composante « objectif économique »**

L'entreprise a d'abord une finalité économique. Elle appartient à des actionnaires qui, à ce titre, fixent aux dirigeants de l'entreprise des objectifs économiques :

- objectif de résultat par rapport aux capitaux engagés par les actionnaires ;
- objectif de part de marché ou de volume d'activité.



3.2. Le processus d'entreprise s'intègre dans un contexte cyclique pluriannuel, décliné par la suite annuellement

La décision stratégique engage l'entreprise sur plusieurs années. D'un point de vue économique et financier, le fonctionnement du processus s'intègre dans un contexte cyclique à la mesure de la durée d'utilisation des moyens engagés. Si, par exemple, l'entreprise souhaite investir dans un équipement ayant une durée d'utilisation de 5 ans, afin de déterminer s'il est opportun pour l'entreprise d'investir ou non, il sera nécessaire d'étudier l'impact dudit investissement sur l'activité de l'entreprise au cours des 5 années durant lesquelles l'entreprise utilisera l'équipement.

En revanche, l'obligation légale faite aux entreprises de publier leurs comptes une fois par an afin de déterminer le résultat servant de base de calcul de l'impôt sur les résultats induit de fait un cycle annuel.

Ce cycle annuel peut être décomposé en trois phases distinctes² :

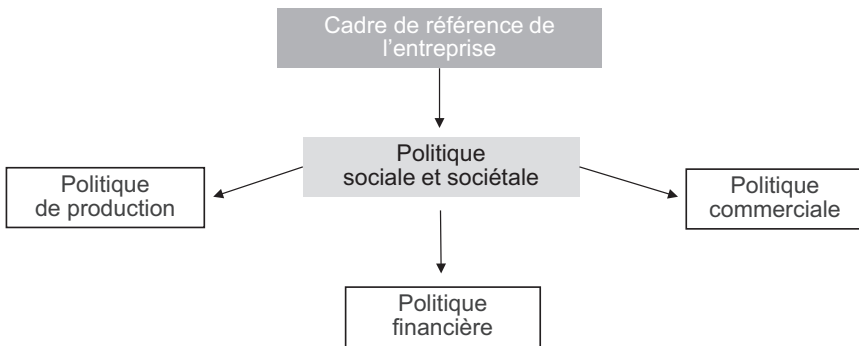
- phase 1, en début de cycle : réflexions et décisions à caractère stratégique concernant les conditions de fonctionnement du processus d'entreprise durant l'année à venir et au-delà : prises de décisions concernant l'évolution des moyens mis en œuvre, estimation des perspectives et des conditions de réalisation de l'activité pour l'année à venir ;
- phase 2, en cours de cycle : observation du bon déroulement du processus d'entreprise ;
- phase 3, en fin de cycle : analyse de la performance de l'entreprise au cours de l'année écoulée.

2. Cette démarche cyclique est à mettre en parallèle avec la démarche budgétaire permettant de piloter l'entreprise : établissement des budgets prévisionnels en début de cycle, suivi de la réalisation de l'activité en cours de cycle et, en fin de cycle, analyse des résultats et mesure des écarts par rapport aux budgets initiaux.

■ Description de la phase I (début de cycle)

En début de période, on procède à un réajustement du cadre de référence et des moyens mis en œuvre.

La mise en œuvre de ces moyens résulte de choix stratégiques faits par les décideurs concernant chacun des processus (commercial, production et financier). Avant de déterminer les choix politiques qui concernent directement chacun des processus (politique de production, politique commerciale, politique financière), les décideurs ont à déterminer leur positionnement en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Cette décision initiale est très fortement influencée par les « valeurs » des décideurs (actionnaires et dirigeants) et celles des parties prenantes de l'entreprise.



En fonction de ces valeurs, ces derniers pourront ainsi prendre position – officiellement ou non – sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale de leur entreprise.

- **Responsabilité sociale de l'entreprise** : l'entreprise est un lieu où la compétence humaine s'exerce et se développe. En tenant compte du cadre légal et réglementaire, il importe donc de préciser la politique de ressources humaines : politique d'embauche, de formation et de rémunération, mais aussi amélioration des conditions de travail – afin de préserver la santé physique et mentale des travailleurs (adapter le travail à l'homme et non l'inverse) –, qualité du dialogue social, ou encore lutte contre les discriminations (égalité homme/femme, handicap...).
- **Responsabilité sociétale de l'entreprise** : l'entreprise est partie prenante des relations s'établissant entre les différents acteurs économiques et sociaux, qui se situent aujourd'hui à un niveau mondial. L'entreprise devra ainsi se questionner sur son impact territorial (création d'emplois, développement régional, populations riveraines ou locales), ses potentiels partenariats ou actions de mécénat, les exigences sociales et environnementales qu'elle aura envers ses fournisseurs et sous-traitants, ou encore sur sa politique en matière de prévention de la corruption, de santé/sécurité des consommateurs et d'engagement en faveur des droits de l'homme.
- **Responsabilité environnementale de l'entreprise** : l'entreprise est également inscrite dans un environnement sur lequel elle agit favorablement ou

défavorablement. L'empreinte environnementale de l'entreprise, liée à ses modes de production ou à l'impact de ses produits ou services, détermine – *et va de plus en plus déterminer* – ses arbitrages économiques et financiers. Le processus d'entreprise est remis en question par la prise en compte de cette dimension. L'entreprise devra notamment réfléchir à sa politique en matière de pollution et de gestion des déchets, ainsi qu'à ses consommations énergétiques et à son impact sur le climat et la biodiversité.

Une fois la politique sociale, environnementale et sociétale définie, l'entreprise va pouvoir fixer sa politique commerciale et de production. En fonction de la connaissance que l'entreprise a du marché de la demande et de ses attentes, sa politique commerciale détermine :

- les attributs du produit par rapport aux attentes du marché telles qu'elles ont été perçues par l'entreprise ;
- le prix de vente du produit ;
- la politique de communication ;
- la politique de distribution.

En fonction de son cadre de référence qui détermine, en particulier, son métier et son dimensionnement, l'entreprise met en œuvre une politique de production dont l'objet est de réaliser des produits conformes aux attentes de la clientèle visée.

Il s'agira donc de déterminer les choix de l'entreprise en matière de :

- conception du produit : politique de recherche et développement ;
- modalités de réalisation proprement dite du produit ;
- composition de l'outil de production comprenant des moyens humains et matériels ;
- politique de sous-traitance : détermination des compétences non développées en interne (sous-traitance de compétence) et de la capacité de production de l'entreprise (sous-traitance de capacité) ;
- politique d'approvisionnement : modèle de fonctionnement instauré avec les fournisseurs.

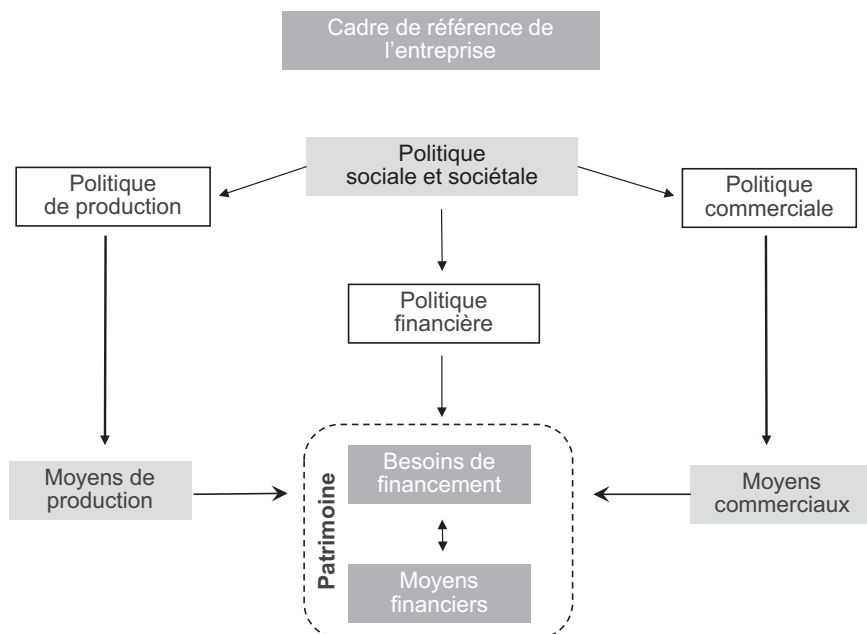
La mise en œuvre des politiques commerciale et de production se traduit par des besoins de financement (investissement, cycle de production, cycle commercial).

Afin de faire face à ces besoins de financement, l'entreprise peut avoir recours à deux types de pourvoyeurs de ressources :

- les organismes financiers : prestataires de services ayant pour fonction de mettre à la disposition d'agents économiques quels qu'ils soient (particulier ou entreprise) des ressources moyennant rémunération du service et remboursement des sommes prêtées selon un échéancier prédéterminé ;
- les associés-propriétaires : les associés déterminent le montant qu'ils souhaitent placer dans l'entreprise et la rémunération qu'ils en attendent.

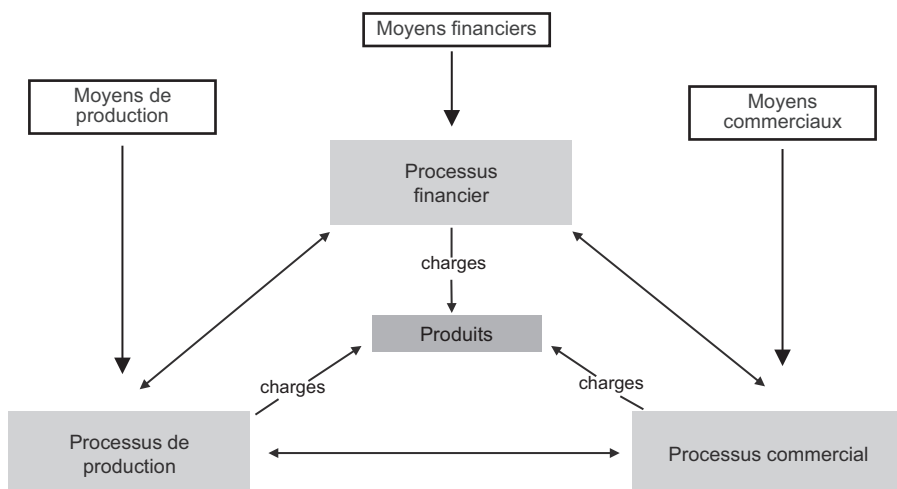
En fonction de son cadre de référence et des possibilités du marché bancaire, l'entreprise déterminera sa politique financière ainsi que l'équilibre entre les différents contributeurs financiers (associés-propriétaires et organismes financiers).

On peut schématiser la démarche permettant en début de cycle (phase 1) de déterminer l'ensemble des moyens devant être mis en œuvre :



■ Description de la phase 2 (cours de cycle)

L'entreprise ayant mis en œuvre l'ensemble des moyens économiques et financiers, elle va, tout au long du cycle annuel, réaliser ses produits grâce au fonctionnement de chacun des processus (de production, commercial et financier).



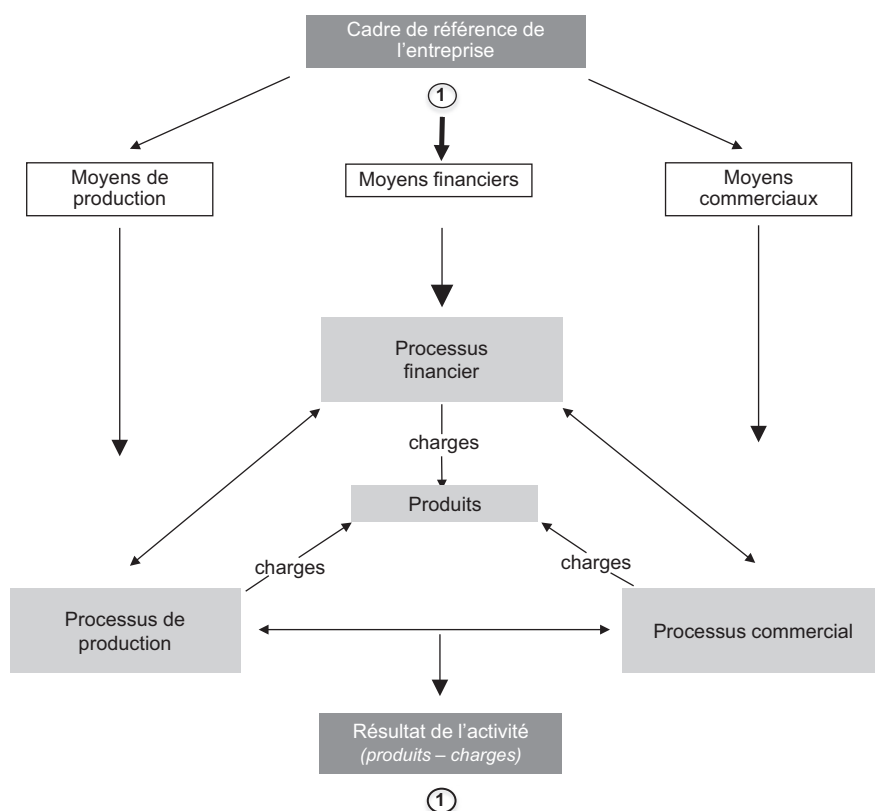
En fonction du modèle économique et financier de l'entreprise, on détermine *a priori* les conditions de réalisation de l'activité. Ce déroulement de l'activité et le fonctionnement de l'entreprise seront balisés par une série d'indicateurs.

■ Description de la phase 3 (fin de cycle)

En fin d'exercice, l'entreprise publie des états de synthèse (bilan et compte de résultat). Nous aborderons au cours du chapitre suivant quelques rappels comptables permettant de comprendre leur modalité d'élaboration.

En prenant comme base de données ces états de synthèse, on apprécie la performance de l'entreprise au travers des différents éléments qui la caractérisent : c'est l'objet de la démarche d'analyse que nous proposons à partir du chapitre 3.

On confronte ainsi le résultat de la période au regard des objectifs fixés en début de cycle :

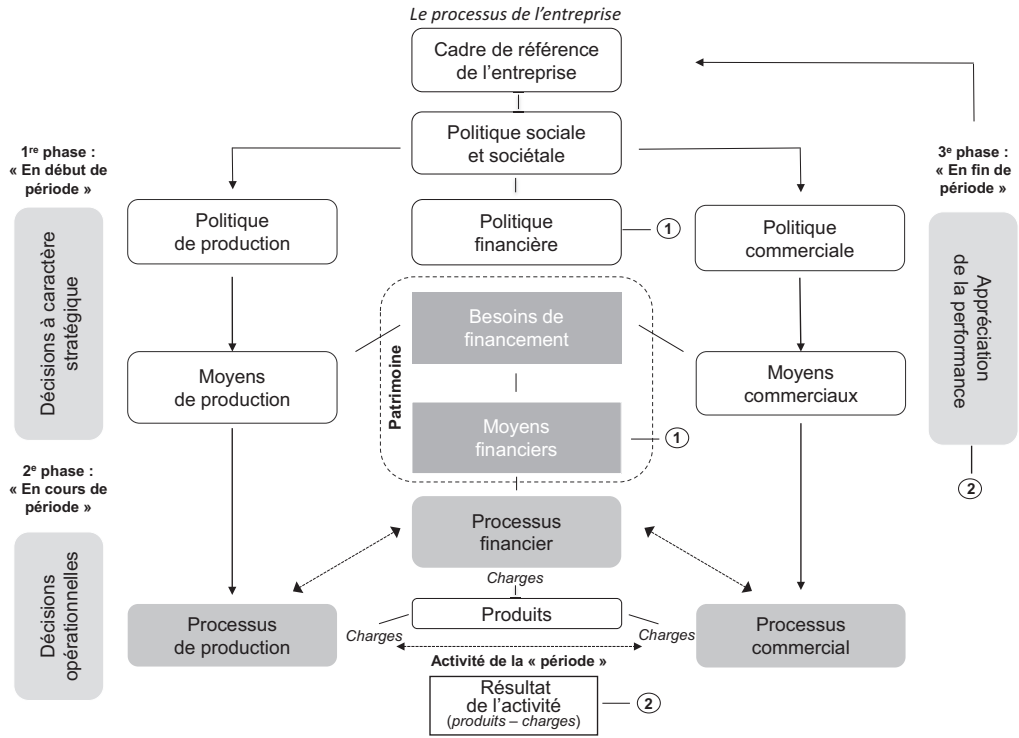


■ Synthèse du processus cyclique de l'entreprise

On peut résumer schématiquement le déroulé du processus d'entreprise en prenant en compte les différentes phases que nous venons d'aborder.

- Phase 1. En début de période, détermination des moyens de production, commercial et financier.
- Phase 2. En cours de période, réalisation de l'activité grâce au fonctionnement des différents processus (production, commercial et financier).

- Phase 3. En fin de période, constatation du résultat et appréciation de la performance.



Chapitre 2

COMPRENDRE LES DOCUMENTS FINANCIERS

NOTIONS CLÉS

- ✓ L'objet de la comptabilité est de décrire les échanges entre l'entreprise et son environnement.
- ✓ Le fonctionnement économique peut se décomposer en deux pôles : l'activité et le patrimoine.
- ✓ Cinq agrégats permettent de décrire l'ensemble des échanges économiques : biens, obligations, monnaie, charges, produits.
- ✓ Le plan comptable général (PCG) édicte des règles et des principes comptables applicables aux sociétés françaises.
- ✓ Les états de synthèse (bilan et compte de résultat) sont normalisés. À ce titre, ils constituent une base de données fiable et homogène permettant d'analyser la performance de l'entreprise.

Le modèle que nous proposons traite de l'appréciation de la performance économique et financière de l'entreprise en prenant comme base de référence les états de synthèse établis annuellement par chaque entreprise. Avant de traiter des différents aspects du modèle d'analyse proposé, nous aborderons dans ce chapitre les principaux pré-requis comptables nécessaires à la bonne compréhension du modèle. Sa pratique nécessite au préalable la compréhension des principales clefs de la mécanique comptable. Ce chapitre concerne donc le lecteur non averti de la comptabilité et qui souhaite en connaître les principaux rouages¹.

1. Pour approfondir la connaissance du sujet, se référer à *Initiation à la logique comptable*, M. Salva, C. Gaudy et J.-M. Rago, 13^e édition, Vuibert.

Nous traiterons de la comptabilité en trois temps distincts :

- sa compréhension de la logique comptable ;
- le cadre juridico-légal (normalisation et principes comptables) ;
- sa présentation des états de synthèse (bilan, compte de résultat, annexes).

I. Comprendre la logique comptable par la méthode des cinq agrégats

Le modèle comptable est un modèle formel construit sur un ensemble de concepts articulés entre eux permettant de donner une certaine représentation des différents événements de la vie économique de l'entreprise.

Dans cette optique l'entreprise est un agent économique dont l'objet est de réaliser une activité grâce à la mise en œuvre de certains moyens.

Ainsi, la vie économique de l'entreprise se traduit par une suite d'échanges entre l'entreprise et chacun de ses partenaires (associés, salariés, clients, fournisseurs, banquiers, États...). L'ensemble de ces partenaires constitue son environnement économique.

I.1. Deux pôles de la vie économique de l'entreprise

La vie économique de l'entreprise se caractérise par l'existence de deux pôles : l'activité et le patrimoine.

■ Pôle 1 : l'activité

La raison d'être d'une entreprise est de réaliser son activité, et plus précisément de réaliser des produits dont la nature dépend de l'objet de l'entreprise :

- fabrication de biens pour une entreprise industrielle ou artisanale ;
- prestations de services ;
- ventes de marchandises pour un négociant ou un commerçant.

Pour réaliser ses produits, l'entreprise consomme des charges qui sont directement induites par le fonctionnement de chacun des processus² (de production, commercial et financier). La différence entre les produits réalisés et les charges consommées pendant une période donnée est le résultat de l'activité.

■ Pôle 2 : le patrimoine

Pour exercer son activité, l'entreprise met en œuvre un certain nombre de moyens déterminant le fonctionnement des différents processus :

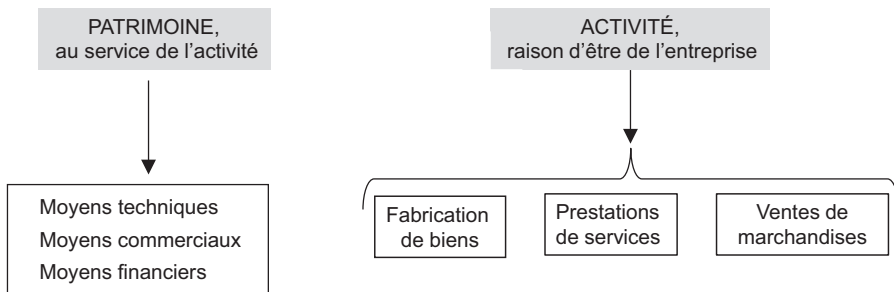
- moyens de production : matériel de production, stock ;
- moyens commerciaux : matériel commercial, créances clients et dettes fournisseurs ;
- moyens financiers : capitaux apportés par les associés et/ou prêtés par les organismes financiers.

2. Voir chapitre 1.

Le patrimoine comprend donc l'ensemble des éléments positifs et négatifs dont le montant et la composition évoluent au fur et à mesure des échanges entre l'entreprise et son environnement.

On observe une interaction permanente entre les deux pôles « patrimoine » et « activité » : d'une part, le patrimoine fournit à l'entreprise l'ensemble des moyens lui permettant de réaliser l'activité, d'autre part la réalisation de l'activité pendant une période donnée se traduit par une variation positive ou négative du patrimoine selon que le résultat est bénéficiaire ou déficitaire.

Les deux pôles de la vie économique de l'entreprise



1.2. Agrégats permettant de décrire les échanges

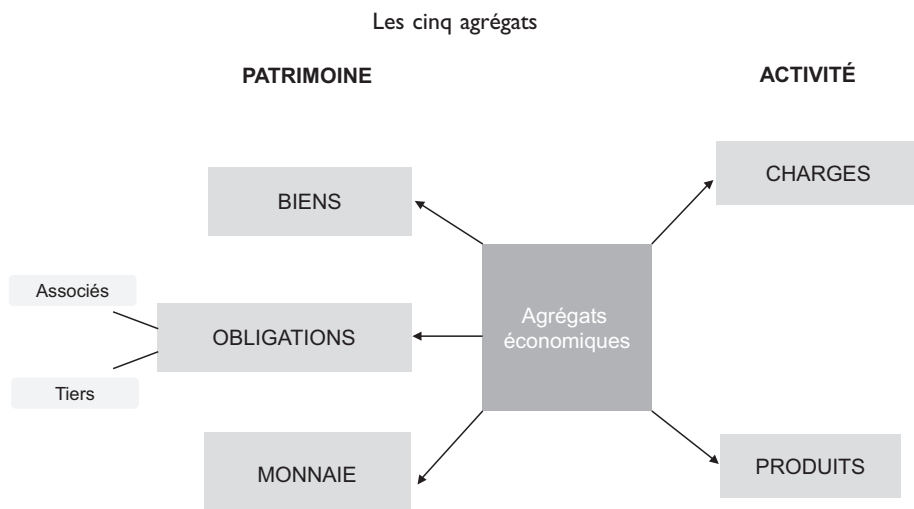
Pour représenter les événements décrivant la vie économique de l'entreprise, on les classe en différents concepts qui peuvent être regroupés en cinq agrégats.

Trois agrégats décrivent le patrimoine :

- « les biens » : ensemble des éléments détenus par l'entreprise et non encore consommés ;
- « les obligations » : dettes et créances qui résultent des relations tant commerciales que financières ; on distinguera les dettes de l'entreprise vis-à-vis des associés, « *obligations associés* », des dettes vis-à-vis des tiers, « *obligations tiers* » ;
- « la monnaie » : avoirs en banque ou en caisse détenus par l'entreprise.

Deux agrégats décrivent l'activité :

- « les charges » consommées ;
- « les produits » réalisés.



1.3. Intégration des échanges économiques dans le processus comptable de l'entreprise

Pour une période donnée, le processus comptable se décompose en deux phases majeures :

- une première phase décrivant chacun des échanges ;
- une deuxième phase de synthèse permettant de mettre en évidence d'une part la situation du patrimoine à l'issue de la période considérée et d'autre part le résultat de l'activité pour cette période.

Pour bien comprendre la description comptable des échanges économiques, prenons l'exemple d'une entreprise en phase de création et analysons l'évolution de son patrimoine au fur et à mesure de la réalisation de son activité économique.

Nous observons ainsi deux étapes :

- la création de l'entreprise ;
- la vie de l'entreprise pendant une période donnée.

Pour chacune de ces étapes, nous distinguons bien les deux phases du processus comptable (description chronologique des échanges, synthèse du patrimoine et de l'activité).

L'entreprise « Créa », constituée de deux associés Jean et Pierre, a été créée le 1^{er} janvier de l'année N.

- Jean apporte 40 000 € d'argent, on constate donc un flux d'entrée de monnaie de 40 000 €. En contrepartie de cet apport, l'entreprise est redevable vis-à-vis de ses associés du montant correspondant à l'apport de 40 000 €. De ce fait, Jean est propriétaire de l'entreprise au prorata de son apport dans la société. On constate donc un « flux de sortie d'obligation associé de 40 000 ».
- Pierre apporte un bien d'une valeur de 50 000 € auquel est rattaché une dette de 20 000 € (solde du bien à payer au fournisseur) : on constate donc un « flux d'entrée de bien de 50 000 € » et un « flux de sortie

d'obligation tiers de 20 000 ». En contrepartie de ces apports, l'entreprise est redevable vis-à-vis de Pierre du montant de l'apport effectué par Pierre : 30 000 (50 000 – 20 000).

Du fait de leurs apports respectifs, Jean est propriétaire des 4/7 de la valeur de l'entreprise et Pierre des 3/7.

Description des échanges

Pôles destinataires des échanges

Date	Analyse de l'échange	ACTIVITÉ		PATRIMOINE	
		Entrée (Débit)	Sortie (Crédit)	Entrée (Débit)	Sortie (Crédit)
01/01/N	Apport de Jean				
	Entrée Monnaie			40 000	
	Sortie Obligation associés				40 000
01/01/N	Apport de Pierre				
	Entrée Biens			50 000	
	Sortie Obligation tiers				20 000
	Sortie Obligation associés				30 000
	Total :			90 000	90 000

Total des « entrées » = total des « sorties »

L'entreprise n'ayant pas démarré son activité, le montant des échanges affectant l'activité est nul. À ce stade, en analysant l'évolution de chacun des éléments du patrimoine, on peut déterminer le patrimoine de départ de l'entreprise :

État du patrimoine à l'issue des échanges

Valeur comptable de « Créa »

BILAN CREA AU 01/01/Année N					
ACTIF			PASSIF		
BIENS	50 000		OBLIGATION ASSOCIES		70 000
MONNAIE	40 000		OBLIGATION TIERS		20 000
TOTAL		90 000	TOTAL		90 000

Composition du patrimoine de « Créa »

Dotée d'un patrimoine de départ, l'entreprise « Créa » peut exercer son activité de production.

- Le 04/01, achat de 70 000 € de matières premières, 30 000 € payés comptant et 40 000 € payés le 30/01 € : dans le cadre de son activité de

production l'entreprise consomme 70 000 € de charges. Il s'agit d'un flux d'entrée de charge de 70 000 €. En contrepartie, on observe que l'entreprise a réglé comptant 30 000 € alors que le solde de 40 000 € sera réglé ultérieurement : on constate un flux de sortie de monnaie de 30 000 € et un flux de sortie d'obligation tiers de 40 000 €. Même si le paiement n'a pas encore été effectué, on observe qu'il s'agit d'une diminution patrimoniale, l'entreprise étant à l'issue de cet échange redevable vis-à-vis d'un fournisseur de 40 000 €. À ce stade de l'analyse, pour simplifier l'enregistrement de l'échange, on considère que la totalité de l'achat a été consommée dans le cadre du processus de production de l'entreprise (concernant la constatation d'un éventuel stock au moment où l'entreprise souhaite faire le point, voir page 26).

- Le 05/01, achat d'un matériel de 30 000 € payé comptant : on constate un flux d'entrée de bien de 30 000 € avec en contrepartie un flux de sortie de monnaie de 30 000 €.

- Le 06/01, un emprunt de 25 000 € est contracté : on constate un flux d'entrée de monnaie de 25 000 € en contrepartie d'un flux de sortie d'obligation tiers de 25 000 € matérialisant la dette de l'entreprise vis-à-vis de l'organisme bancaire.

- Le 15/01, loyer de 1 000 € payé comptant : on constate un flux d'entrée de charges de 1 000 € matérialisant la consommation du service rendu par le loueur en contrepartie d'un flux de sortie de monnaie de 1 000 €.

- Le 20/01, vente de produits 100 000 € encaissés comptant : flux de sortie de produits de 100 000 €, flux d'entrée de monnaie de 100 000 €.

- Le 25/01, paiement de la dette initiale de 20 000 € : on constate un flux de sortie de monnaie de 20 000 € en contrepartie d'un flux d'entrée d'obligation tiers de 20 000 €. La dette est ainsi soldée.

- Le 30/01, paiement des salaires s'élevant à 10 000 : on constate un flux d'entrée de charges de 10 000 € matérialisant la consommation par l'entreprise du service rendu par les salariés en contrepartie d'un flux de sortie de monnaie de 10 000 €.

Lorsque l'entreprise souhaite faire le point sur sa situation économique (ou en fin d'année), on effectue la clôture des comptes. Si l'activité de l'entreprise se solde par un bénéfice comme ici ($100\,000 - 81\,000 = 19\,000$), on observe alors une augmentation du patrimoine du même montant. La clôture des comptes se matérialisera par la remise à zéro de l'activité et la constatation en conséquence de l'augmentation de la dette de l'entreprise vis-à-vis de ses associés d'un montant équivalent au résultat (ou à l'augmentation du patrimoine).

Comprendre l'analyse financière

Une méthode d'apprentissage pour tous les acteurs de l'entreprise

Toutes les parties prenantes de l'entreprise – dirigeants, actionnaires, salariés, représentants du personnel, etc. – sont concernées par la santé économique et financière de leur organisation.

Accessible et pédagogique, ce livre développe un **modèle d'analyse financière pour apprécier la performance de l'entreprise** selon son propre référentiel et ses préoccupations. Cette démarche originale, testée auprès de chefs d'entreprise, d'ingénieurs et d'étudiants en écoles de management, vous permettra d'acquérir toutes les notions indispensables.

Revue et enrichie, cette nouvelle édition propose un nouveau chapitre sur le **diagnostic global** et intègre une mise à jour des **enjeux RSE des entreprises**.

Public

- Étudiants à l'université, en écoles de management, IAE et écoles d'ingénieurs
- Cadres et dirigeants en formation continue sur les aspects financiers

Testé et approuvé !

“Au top ! Ce livre rend compréhensible une spécialité hermétique. Merci !”

“Lecture indispensable. Tout devient clair.”

Michel SALVA

Expert-comptable,
professeur émérite
à TBS-Education.

Camille GAUDY

Professeur à TBS-Education,
spécialisée dans l'audit
des rapports RSE publiés
par les entreprises.

Jean-Michel RAGO

Directeur académique des
programmes dirigeants à
TBS-Education, consultant
en finance d'entreprise.

ISBN : 978-2-311-41375-5



29 €

www.Vuibert.fr