

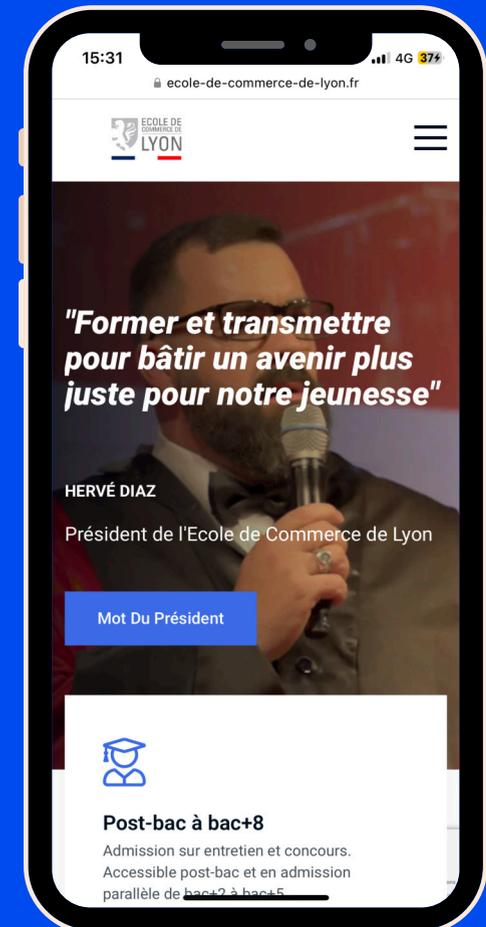
DÉTERMINER LES INFORMATIONS NÉCESSAIRES À L'ANALYSE

Matière : Analyser le bilan de la structure

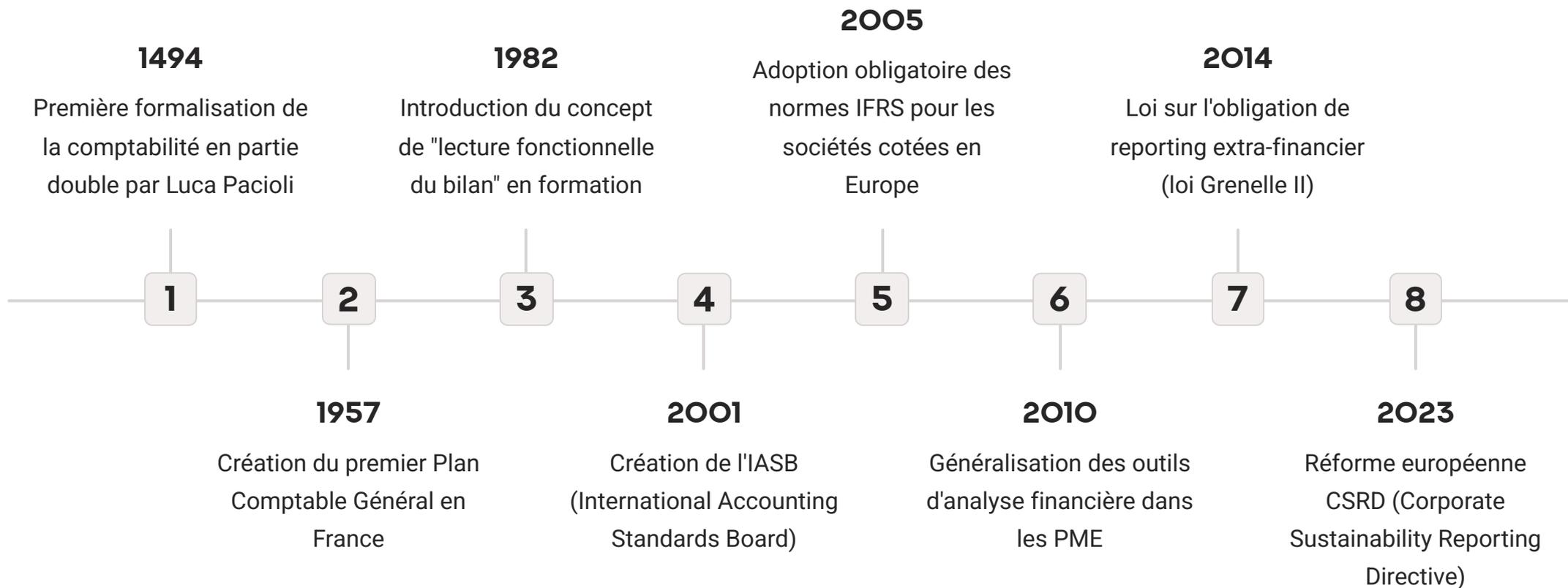
Niveau du cours : Bac+2

Ecole De Commerce De Lyon

Date - Juin 2025



TIMELINE DES 8 DATES CLÉS



SOMMAIRE DU COURS



CHAPITRE 1 : COMPRENDRE LES FINALITÉS DE L'ANALYSE DU BILAN

- Rôle stratégique de l'analyse du bilan
- Enjeux de la connaissance de la structure financière
- Architecture normative du bilan



CHAPITRE 2 : IDENTIFIER LES INFORMATIONS PERTINENTES POUR L'ANALYSE

- Informations issues du bilan comptable
- Informations extra-comptables complémentaires
- Sélectionner et fiabiliser les données à analyser



CHAPITRE 3 : CONSTRUIRE UN DISPOSITIF D'ANALYSE STRUCTURÉ

- Méthodes classiques d'analyse du bilan
- Calculs d'indicateurs clés de diagnostic
- Utilisation de logiciels et outils numériques



CHAPITRE 4 : INTERPRÉTER LES RÉSULTATS POUR ORIENTER LES DÉCISIONS

- Lecture critique des indicateurs
- Diagnostic stratégique et recommandations
- Présentation professionnelle des résultats



CHAPITRE 5 : ÉTUDES DE CAS PRATIQUES ET SIMULATIONS PROFESSIONNELLES

- Analyse d'une PME industrielle
- Diagnostic d'une entreprise de services en difficulté
- Cas transversal avec intégration de données extra-financières

CHAPITRE 1 : COMPRENDRE LES FINALITÉS DE L'ANALYSE DU BILAN



INTRODUCTION AUX CONCEPTS

Ce chapitre introduit les concepts fondamentaux de l'analyse du bilan et son importance stratégique pour les organisations. Nous explorerons pourquoi cette analyse est essentielle pour la prise de décision et comment elle s'inscrit dans une démarche de gestion financière globale.



PRINCIPES ET ENJEUX

Nous aborderons également les principes structurants qui permettent de lire et d'interpréter correctement un bilan selon les normes comptables en vigueur, ainsi que les enjeux liés à la connaissance approfondie de la structure financière d'une entreprise.

RÔLE STRATÉGIQUE DE L'ANALYSE DU BILAN

L'analyse du bilan constitue un élément fondamental dans l'évaluation de la santé financière d'une entreprise.



AU-DELÀ DU CADRE COMPTABLE

Dépasse la simple lecture des chiffres
pour offrir une vision globale de
l'entreprise



OUTIL DE PILOTAGE

Permet d'identifier les forces et
faiblesses structurelles de
l'organisation



DIMENSION STRATÉGIQUE

Aide à la prise de décisions éclairées en
matière d'investissement et de
financement

DÉFINITION DE L'ANALYSE FINANCIÈRE

L'analyse financière est une démarche structurée qui évalue la situation d'une organisation à travers ses documents comptables.



COLLECTE DES DONNÉES

Exploitation des états comptables : bilan, compte de résultat et annexes



ANALYSE APPROFONDIE

Étude de la situation économique, financière et patrimoniale de l'organisation



ÉVALUATION DES INDICATEURS

Mesure de la performance, rentabilité, solvabilité et liquidité



PRISE DE DÉCISION

Orientation stratégique basée sur les résultats de l'analyse

OBJECTIFS DE L'ANALYSE DU BILAN POUR LES PARTIES PRENANTES

L'analyse du bilan sert différents objectifs en fonction des parties prenantes :

- Pour les investisseurs : juger de la santé financière et de la pérennité.
- Pour les créanciers : mesurer la capacité à rembourser les dettes.
- Pour les managers : guider les décisions stratégiques et opérationnelles.
- Pour les partenaires sociaux : comprendre la viabilité à long terme.

LIENS ENTRE ANALYSE COMPTABLE, PERFORMANCE ET DÉCISIONS



ANALYSE COMPTABLE

Interprétation des états financiers au-delà des simples chiffres



LEVIERS DE PERFORMANCE

Identification des facteurs clés de succès et des opportunités d'amélioration



PRISE DE DÉCISION

Simulation des choix stratégiques (investissement, désendettement, croissance) et renforcement de la capacité d'anticipation

BILAN - PASSIF

	PASSIF	Exercice N	Exercice N-1
PASSIF INTERNE RESSOURCES PERMANENTES	CAPITAUX PROPRES Capital (dont versé...) Primes d'émissions, de fusion, d'apport Ecart de réévaluation Ecart d'équivalence Réserves : Réserve légale Réserve statutaires ou contractuelles Réserve réglementées Autres Report à nouveau Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte) Subventions d'investissement Provisions réglementées	Ce que l'entreprise doit aux associés	
	PROVISIONS Provisions pour risques Provisions pour charges	Risques encourus	
PASSIF INTERNE RESSOURCES TEMPORAIRES	DETTES Dettes financières : Emprunts obligataires convertibles Autres emprunts obligataires Emprunts et dettes auprès établissements crédits Emprunts et dettes financières diverses	Dettes à moyen terme	
	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours Dettes d'exploitation : Dettes fournisseurs et comptes rattachés Dettes fiscales et sociales Autres Dettes diverses : Dettes sur immobilisations et comptes rattachés Dettes fiscales (impôts sur bénéfices) Autres Instruments de trésorerie Produits constatés d'avance	Dettes à court terme	
	TOTAL PASSIF		

À RETENIR

L'analyse du bilan est un outil de pilotage stratégique au service de la décision, bien au-delà d'une lecture comptable.

L'analyse financière combine la collecte des données comptables, leur interprétation approfondie et l'évaluation d'indicateurs clés pour orienter la prise de décision.

Les objectifs de l'analyse varient selon les parties prenantes : évaluation de la santé financière pour les investisseurs, capacité de remboursement pour les créanciers, et orientation stratégique pour les managers.

La performance d'une entreprise peut être optimisée grâce à l'identification des leviers d'amélioration révélés par l'analyse comptable.

L'analyse du bilan permet de simuler différents scénarios stratégiques et de renforcer la capacité d'anticipation des dirigeants face aux évolutions du marché.

ENJEUX DE LA CONNAISSANCE DE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

ÉVALUATION DE LA SOLIDITÉ

Comprendre la structure financière d'une entreprise est essentiel pour évaluer sa solidité et sa capacité à faire face aux aléas économiques.

POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT

L'analyse de la structure financière permet d'apprécier la capacité de l'organisation à se développer durablement et à saisir les opportunités.

SANTÉ FINANCIÈRE GLOBALE

Cette analyse explore les concepts fondamentaux qui permettent d'apprécier la santé financière et la pérennité d'une organisation.

NOTIONS DE SOLVABILITÉ, LIQUIDITÉ ET PÉRENNITÉ

SOLVABILITÉ

capacité à rembourser les dettes à long terme.

LIQUIDITÉ

capacité à faire face aux engagements à court terme.

PÉRENNITÉ

capacité à maintenir l'activité sur le long terme, via des fonds propres suffisants et une rentabilité soutenable.

RÔLE DE L'ANALYSE DANS LA PRÉVENTION DES RISQUES



CAS PRATIQUES SECTORIELS : BESOINS SPÉCIFIQUES

Par exemple :



ENTREPRISE INDUSTRIELLE

Besoin élevé d'actifs immobilisés avec une structure bilancielle orientée vers les investissements en équipements et infrastructures.



ENTREPRISE DE SERVICES

Privilège des actifs circulants et une faible intensité capitalistique. Chaque secteur a une structure bilancielle "typique" qu'il convient de maîtriser pour interpréter les écarts.

À RETENIR

La structure financière conditionne la capacité de l'entreprise à affronter ses engagements, à investir et à se développer durablement.

La solvabilité, la liquidité et la pérennité constituent les trois piliers fondamentaux d'une structure financière saine et équilibrée.

L'analyse bilancielle permet d'anticiper les risques potentiels et d'agir de façon proactive avant que les difficultés ne deviennent critiques.

Chaque secteur d'activité possède une structure bilancielle "typique" qui doit être prise en compte lors de l'analyse financière comparative.

Une surveillance régulière de la structure financière est essentielle pour sécuriser les relations avec les partenaires économiques sur le long terme.

ARCHITECTURE NORMATIVE DU BILAN

Le bilan comptable obéit à des règles précises qui structurent sa présentation et garantissent sa fiabilité. Cette section présente les principes fondamentaux qui régissent l'élaboration et la lecture du bilan.



PRÉSENTATION STANDARDISÉE

Le bilan suit une structure définie par le Plan Comptable Général qui organise les éléments selon leur nature et leur durée.



PRINCIPES COMPTABLES

La construction du bilan repose sur des principes fondamentaux comme la prudence, la permanence des méthodes et la sincérité des comptes.



LECTURE TRANSVERSALE

L'analyse pertinente du bilan nécessite une compréhension des relations entre les éléments d'actif et de passif pour saisir les équilibres financiers.

PRÉSENTATION DU BILAN SELON LE PLAN COMPTABLE GÉNÉRAL

Le bilan est divisé en deux grandes masses qui s'équilibrent systématiquement :



ACTIF (EMPLOIS)

Ce que possède l'entreprise :

- Immobilisations
- Stocks
- Créances
- Trésorerie



PASSIF (RESSOURCES)

Comment l'entreprise finance ses actifs :

- Capitaux propres
- Provisions
- Dettes financières
- Dettes d'exploitation

Le Plan Comptable Général (PCG) impose une classification rigoureuse, facilitant les comparaisons entre entreprises et le contrôle réglementaire.



PRINCIPES COMPTABLES STRUCTURANTS

Trois principes fondamentaux structurent le bilan :



IMAGE FIDÈLE

les comptes doivent refléter la réalité économique.



COÛT HISTORIQUE

les actifs sont évalués au prix d'acquisition.



CONTINUITÉ D'EXPLOITATION

les comptes supposent que l'entreprise poursuit son activité. Ces règles garantissent la fiabilité des données de départ pour toute analyse.

INTRODUCTION À LA LECTURE TRANSVERSALE ACTIF/PASSIF

Lire un bilan ne consiste pas seulement à observer des colonnes. Il faut croiser les postes pour :



CYCLES ÉCONOMIQUES

Mettre en évidence les cycles économiques (investissement, exploitation).



ÉQUILIBRES STRUCTURELS

Repérer les équilibres ou déséquilibres structurels.



LIENS FINANCEMENT-EMPLOIS

Analyser les liens entre financement et emplois. C'est le point de départ d'une lecture fonctionnelle.

À RETENIR

STRUCTURE NORMALISÉE

Un bilan bien structuré, conforme au Plan Comptable Général (PCG), constitue la base fondamentale de tout diagnostic financier.

ANALYSE TRANSVERSALE

Cette conformité aux normes permet une analyse transversale à la fois pertinente et rigoureuse entre les différents postes.

FIABILITÉ DU DIAGNOSTIC

La qualité de la structuration du bilan garantit la fiabilité des conclusions de l'analyse financière.

CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE DU CHAPITRE 1

Ce premier chapitre a posé les bases indispensables à toute analyse bilancielle. Loin d'un simple tableau figé, le bilan est un instrument stratégique, ancré dans des règles normatives précises et porteur d'indicateurs essentiels sur la santé de l'organisation. Sa maîtrise est une compétence-clé pour tout professionnel de la gestion.

DEUX OUVRAGES ASSOCIÉS AU THÈME TRAITÉ

1. **Analyse financière – Comprendre et interpréter les comptes** – Jean-Yves Eglem, Éditions Foucher, 2020

2. **Initiation à la gestion financière – Bilan, compte de résultat et flux** – Gilles Meyer, Éditions Dunod, 2022

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- L'analyse financière éclaire la santé économique d'une entreprise.
- Le bilan est un outil stratégique de pilotage.
- Solvabilité, liquidité et pérennité sont les piliers de l'analyse.
- Le Plan Comptable Général encadre la présentation du bilan.
- Les principes comptables garantissent la fiabilité des données.
- La lecture croisée actif/passif permet une analyse structurée et fonctionnelle.

LISTE DES SOURCES

- Plan Comptable Général 2024 – ANC
- Eglem, J-Y. (2020). *Analyse financière*. Foucher
- Meyer, G. (2022). *Initiation à la gestion financière*. Dunod
- Autorité des Normes Comptables (ANC)
- IFRS Foundation
- Articles de revues professionnelles (Revue Française de Comptabilité)

CHAPITRE 2 -

IDENTIFIER LES INFORMATIONS PERTINENTES POUR L'ANALYSE

INFORMATIONS ISSUES DU BILAN COMPTABLE

Le bilan comptable fournit une photographie du patrimoine de l'entreprise à un instant donné. Son analyse approfondie révèle la structure financière et économique de l'organisation.



STRUCTURE DE L'ACTIF

- Immobilisations (corporelles, incorporelles, financières)
- Stocks et en-cours
- Créances clients et autres
- Trésorerie active



STRUCTURE DU PASSIF

- Capitaux propres
- Provisions pour risques et charges
- Dettes financières
- Dettes d'exploitation

L'analyse du bilan nécessite une mise en relation avec le compte de résultat et l'annexe pour obtenir une vision complète de la situation financière.

STRUCTURE DE L'ACTIF : IMMOBILISATIONS, STOCKS, CRÉANCES, TRÉSORERIE

L'actif représente les biens et droits détenus par l'entreprise. Il est classé en deux grandes catégories :

ACTIFS IMMOBILISÉS

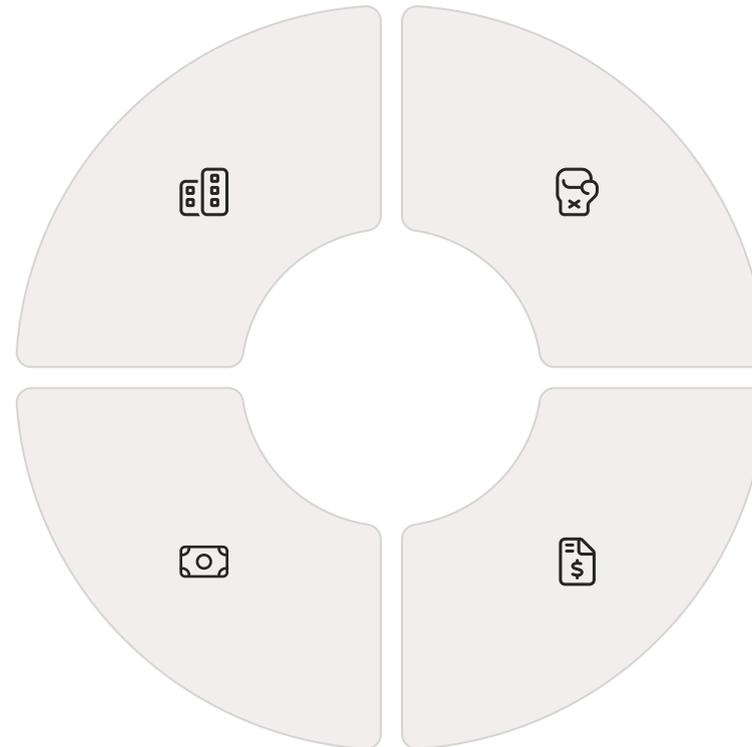
Investissements durables de l'entreprise

- Terrains et bâtiments
- Machines et équipements
- Brevets et licences

TRÉSORERIE

Disponibilités bancaires et caisse

- Comptes bancaires
- Placements à court terme
- Liquidités



STOCKS

Biens destinés à être vendus ou transformés

- Matières premières
- Produits en cours
- Produits finis

CRÉANCES

Sommes dues à l'entreprise

- Créances clients
- Effets à recevoir
- Créances fiscales

La bonne compréhension de cette structure est essentielle pour évaluer la solidité économique de l'entreprise.

STRUCTURE DU PASSIF : CAPITAUX PROPRES, DETTES FINANCIÈRES ET D'EXPLOITATION

Le passif indique la provenance des ressources utilisées pour financer l'actif. Il représente l'ensemble des dettes et engagements de l'entreprise à un moment précis, constituant ainsi la contrepartie exacte de l'actif.

 CAPITAUX PROPRES	 DETTES FINANCIÈRES	 DETTES D'EXPLOITATION
Apports initiaux + résultats non distribués <ul style="list-style-type: none">• Capital social (apports des actionnaires)• Réserves légales, statutaires et facultatives• Report à nouveau (bénéfices ou pertes antérieurs)• Résultat de l'exercice en cours• Subventions d'investissement	Emprunts, crédits-bails <ul style="list-style-type: none">• Emprunts obligataires• Emprunts bancaires à moyen et long terme• Crédits-bails et locations financières• Découverts bancaires• Concours bancaires courants	Fournisseurs, organismes sociaux, impôts <ul style="list-style-type: none">• Dettes fournisseurs et comptes rattachés• Dettes fiscales (TVA, impôt sur les sociétés)• Dettes sociales (cotisations, salaires)• Avances et acomptes reçus• Produits constatés d'avance

Analyser cette structure permet de juger de la dépendance de l'entreprise à des sources externes de financement.

RATIOS D'ANALYSE DU PASSIF

Plusieurs ratios permettent d'évaluer la structure financière de l'entreprise :

- **Ratio d'autonomie financière** : $\text{Capitaux propres} / \text{Total du passif}$
- **Ratio d'endettement** : $\text{Dettes financières} / \text{Capitaux propres}$
- **Ratio de solvabilité** : $\text{Capitaux propres} / \text{Total des dettes}$

L'équilibre du passif doit être apprécié en fonction du secteur d'activité et de la stratégie de l'entreprise. Une structure financière saine présente généralement :

- Un niveau suffisant de capitaux propres pour assurer l'indépendance financière
- Un endettement maîtrisé et adapté aux capacités de remboursement
- Une répartition équilibrée entre dettes à court, moyen et long terme

La structure du passif doit être analysée en relation avec celle de l'actif pour évaluer l'adéquation entre les ressources et leurs emplois, notamment à travers l'étude du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie nette.

LIENS AVEC LE COMPTE DE RÉSULTAT ET L'ANNEXE

Le bilan est une photographie à un instant T, tandis que le compte de résultat retrace les performances sur un exercice. Les **liens entre les deux** sont multiples :



BILAN

Photographie du patrimoine à un instant T



COMPTE DE RÉSULTAT

Résultat net → intègre les capitaux propres
Créances/dettes → générées par les ventes
et les achats



ANNEXE

Complète ces états en apportant des
informations qualitatives : règles
d'évaluation, engagements hors bilan, etc.

POINTS CLÉS À RETENIR

Une bonne lecture du bilan suppose de maîtriser sa structure interne mais aussi ses interactions avec les autres documents comptables.

L'équilibre actif-passif révèle la santé financière de l'entreprise et sa capacité à financer ses activités à court et long terme.

Les ratios financiers constituent des outils essentiels pour interpréter correctement les informations du bilan et évaluer la structure financière.

La complémentarité avec le compte de résultat permet de comprendre comment la performance opérationnelle impacte le patrimoine de l'entreprise.

L'annexe comptable apporte des précisions qualitatives indispensables pour contextualiser les chiffres et comprendre les méthodes d'évaluation utilisées.

INFORMATIONS EXTRA-COMPTABLES COMPLÉMENTAIRES

Au-delà des états financiers traditionnels, d'autres sources d'information sont essentielles pour une analyse complète :



DONNÉES SECTORIELLES ET COMPARABLES

- Benchmarks sectoriels et études de marché
- Positionnement concurrentiel
- Ratios moyens du secteur d'activité



INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE (ESG)

- Empreinte carbone et gestion des ressources
- Politique sociale et gestion des talents
- Éthique des affaires et transparence



INFORMATIONS ISSUES DES RAPPORTS DE GESTION ET DE DURABILITÉ

- Stratégie et perspectives d'avenir
- Investissements en R&D et innovation
- Engagements et risques extra-financiers

À retenir : Les informations extra-comptables donnent du sens aux chiffres : elles élargissent le diagnostic et intègrent la durabilité.

DONNÉES SECTORIELLES ET COMPARABLES

L'analyse d'un bilan ne peut se faire sans **référentiels sectoriels** :



TAUX MOYENS D'ENDETTEMENT

Comparaison des ratios d'endettement avec les normes du secteur pour évaluer la santé financière relative de l'entreprise.



DURÉE D'EXPLOITATION NORMALE D'UN CYCLE

Analyse des délais typiques d'approvisionnement, production et vente pour identifier les anomalies ou avantages compétitifs.



NORMES DE RENTABILITÉ

Évaluation des marges et retours sur investissement par rapport aux standards de l'industrie pour mesurer la performance.

Ces comparaisons permettent de situer l'entreprise par rapport à ses concurrents et à son environnement économique.



Entrepreneurs



Banques



Établissements publics, collectivités



Experts-comptables



Autres partenaires (immobilier, conseils)

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET DE GOUVERNANCE (ESG)

De plus en plus d'entreprises publient des **informations extra-financières** :



ENVIRONNEMENT

Bilan carbone et autres mesures d'impact environnemental qui permettent d'évaluer la performance écologique de l'entreprise.



SOCIAL

Parité hommes/femmes et indicateurs sociaux reflétant la politique de ressources humaines et d'inclusion de l'entreprise.



GOUVERNANCE

Indicateurs de gouvernance mesurant la qualité des processus décisionnels et l'éthique dans la gestion de l'entreprise.

Ces éléments ne figurent pas au bilan, mais enrichissent l'analyse stratégique de la performance globale.

INFORMATIONS ISSUES DES RAPPORTS DE GESTION ET DE DURABILITÉ

Le rapport de gestion offre des **commentaires des dirigeants** sur les résultats, les projets et les choix stratégiques. Le **rapport de durabilité** présente les actions RSE et les objectifs à long terme. Ces documents expliquent les chiffres et aident à comprendre les plans futurs de l'entreprise.



CONTENU DU RAPPORT DE GESTION

- Analyse détaillée des performances financières et opérationnelles
- Explication des écarts par rapport aux prévisions et aux exercices précédents
- Présentation des investissements majeurs et des projets d'expansion
- Évaluation des risques commerciaux, financiers et juridiques



ÉLÉMENTS DU RAPPORT DE DURABILITÉ

- Indicateurs environnementaux (émissions CO2, consommation d'énergie, gestion des déchets)
- Indicateurs sociaux (diversité, formation, santé et sécurité au travail)
- Engagements sociétaux (mécénat, impact local, droits humains)
- Objectifs chiffrés et feuille de route pour la transition écologique



VALEUR AJOUTÉE POUR L'ANALYSE

- Compréhension de la vision stratégique à moyen et long terme
- Évaluation de la prise en compte des enjeux ESG dans le modèle d'affaires
- Identification des opportunités et menaces non visibles dans les états financiers
- Appréciation de la transparence et de la qualité de la communication

L'analyste financier doit confronter ces informations qualitatives avec les données comptables pour vérifier leur cohérence. Par exemple, les ambitions environnementales devraient se traduire par des investissements correspondants au bilan. Les tendances sectorielles mentionnées devraient expliquer certaines évolutions du compte de résultat.

Les entreprises soumises à la **directive européenne CSRD** (Corporate Sustainability Reporting Directive) doivent désormais publier des informations extra-financières standardisées et auditées, ce qui renforce la fiabilité de ces données pour l'analyse financière.

POINT CLÉ À RETENIR

Les informations extra-comptables donnent du sens aux chiffres : elles élargissent le diagnostic et intègrent la durabilité.

Cette vision globale permet une analyse financière plus pertinente et prospective.

TYPES D'INFORMATIONS EXTRA-COMPTABLES

- Données sectorielles et études de marché
- Indicateurs ESG (environnementaux, sociaux, de gouvernance)
- Rapports de gestion et plans stratégiques
- Informations sur l'innovation et la R&D

BÉNÉFICES POUR L'ANALYSE FINANCIÈRE

- Contextualisation des performances financières
- Identification des risques non apparents dans les états financiers
- Évaluation de la durabilité du modèle économique
- Anticipation des évolutions futures

SOURCES D'INFORMATIONS FIABLES

- Rapports intégrés et de durabilité
- Publications sectorielles et études de benchmarking
- Bases de données spécialisées (INSEE, Diane)
- Rapports d'analystes et agences de notation

Pour une analyse financière complète, il est essentiel de croiser les données comptables traditionnelles avec ces informations extra-comptables, particulièrement dans un contexte où la performance durable devient un critère majeur d'évaluation des entreprises.

SÉLECTIONNER ET FIABILISER LES DONNÉES À ANALYSER

PERTINENCE, FIABILITÉ ET ACTUALITÉ DE L'INFORMATION

Évaluer la qualité des données en fonction de leur source, leur date et leur cohérence avec l'objectif d'analyse.

- Vérifier l'adéquation des données avec les questions posées
- S'assurer que les informations sont à jour et représentatives
- Croiser les sources pour confirmer la fiabilité

SOURCES INTERNES ET EXTERNES

Diversifier les origines des informations pour une analyse complète et objective.

- Sources internes : comptabilité, audit, rapports de gestion
- Sources externes : INSEE, bases de données sectorielles (Diane)
- Institutions financières : analyses bancaires, études de marché

PRÉPARER UN DOSSIER D'ANALYSE COMPLET

Organiser les données de manière logique et structurée pour faciliter l'interprétation.

- Hiérarchiser les informations par importance et pertinence
- Documenter la provenance et la méthode de collecte
- Préparer les supports de présentation adaptés aux destinataires

À retenir : La sélection et la structuration des données sont aussi importantes que leur interprétation : elles garantissent la crédibilité du diagnostic.

PERTINENCE, FIABILITÉ ET ACTUALITÉ DE L'INFORMATION

L'analyste financier doit évaluer rigoureusement la qualité des données comptables et extra-comptables avant toute interprétation :



PERTINENTES

Alignées avec l'objectif spécifique de l'analyse (évaluation de solvabilité, performance opérationnelle, etc.)

- Indicateurs cohérents avec le secteur d'activité (rotation des stocks pour l'industrie, taux d'occupation pour l'hôtellerie)
- Granularité adaptée (données consolidées ou par division selon la problématique)



FIABLES

Données vérifiables et issues de sources qualifiées

- Documents comptables certifiés par les commissaires aux comptes
- Bases de données officielles (INSEE, Banque de France, Diane)
- Informations ESG auditées conformément à la directive CSRD



ACTUALISÉES

Reflétant la réalité économique actuelle de l'entreprise

- Comptes intermédiaires ou retraités des événements post-clôture significatifs
- Données sectorielles récentes intégrant les dernières tendances du marché
- Prise en compte des changements réglementaires impactant l'activité

Une analyse fondée sur des données inappropriées ou obsolètes peut conduire à des conclusions erronées et à des décisions préjudiciables, particulièrement dans des contextes économiques volatils ou des secteurs en transformation rapide.

SOURCES INTERNES ET EXTERNES (AUDIT, BANQUES, INSEE, BASE DIANE)

Un bon analyste croise toujours plusieurs sources.

SOURCES INTERNES

- Documents comptables certifiés
- Tableaux de bord internes

SOURCES EXTERNES

- Sites publics (INSEE, Banque de France)
- Outils spécialisés comme la **base Diane** (comparaison inter-entreprises)

PRÉPARER UN DOSSIER D'ANALYSE COMPLET ET STRUCTURÉ

PRÉSENTATION CLAIRE

Établir une description complète et précise de la structure étudiée pour poser les bases de l'analyse.

DONNÉES EXTERNES UTILES

Enrichir l'analyse avec des informations sectorielles et macroéconomiques pertinentes.

Cela permet une analyse rigoureuse et communicable aux décideurs.

DONNÉES COMPTABLES RETRAITÉES

Intégrer les informations financières après ajustements pour assurer leur comparabilité et pertinence.

CADRE DE COMPARAISON

Établir un référentiel sectoriel ou historique permettant d'évaluer la performance relative.

À RETENIR

QUALITÉ DES DONNÉES

La sélection et la structuration des données sont aussi importantes que leur interprétation : elles garantissent la crédibilité du diagnostic.

SOURCES DIVERSIFIÉES

Croiser les informations issues de sources internes (documents comptables, tableaux de bord) et externes (INSEE, Banque de France, base Diane) pour assurer la fiabilité de l'analyse.

CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES

Vérifier systématiquement que les informations collectées sont pertinentes (liées à la problématique), fiables (issues de sources contrôlées) et actualisées (reflétant la situation récente).

STRUCTURE DU DOSSIER

Organiser le dossier d'analyse de façon méthodique avec une présentation claire de l'entreprise, des données comptables retraitées, des informations sectorielles et un cadre de comparaison pertinent.



CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE DU CHAPITRE 2

Pour analyser un bilan de manière pertinente, il est indispensable de combiner des **informations comptables fiables**, des **données sectorielles comparatives**, et des **indicateurs extra-financiers**. Cela permet de dépasser une lecture technique pour aboutir à une **analyse stratégique et contextualisée**. La qualité des informations recueillies conditionne toute la suite du raisonnement financier.

DEUX OUVRAGES ASSOCIÉS AU THÈME TRAITÉ

1. **Analyse financière : Information comptable et prise de décision**, Alain Marion, Éditions Foucher, 2020
2. **Comptabilité et analyse financière - De la lecture des comptes à l'interprétation stratégique**, Françoise Berland et Bernard Colasse, Éditions Vuibert, 2022

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Le bilan comptable doit être lu en lien avec le compte de résultat et l'annexe.
- Les comparaisons sectorielles aident à situer l'entreprise.
- Les données extra-financières enrichissent l'analyse traditionnelle.
- Il est essentiel de croiser plusieurs sources (internes et externes).
- Un bon dossier d'analyse repose sur la qualité des informations.
- L'analyse financière moderne inclut performance économique et durabilité.

LISTE DES SOURCES

- Plan Comptable Général – version 2024 – ANC
- Site INSEE : indicateurs économiques
- Base Diane (Bureau Van Dijk)
- Berland & Colasse (2022), Vuibert
- Marion A. (2020), Foucher
- Revue Banque, Revue Française de Comptabilité

EXERCICE D'APPLICATION :

Encadré - Application pratique

Question fermée : À partir des données suivantes extraites d'un bilan simplifié, déterminez si les informations sont **suffisantes et fiables** pour procéder à une analyse financière complète :

- Actif immobilisé : 1 200 K€
- Stocks : 600 K€
- Créances clients : données manquantes
- Dettes fournisseurs : 350 K€
- Résultat net de l'exercice : non communiqué
- Données comparatives sectorielles : disponibles
- Dernière mise à jour des comptes : exercice clos il y a 3 ans

La situation est-elle propice à une analyse fiable ? Justifiez.

CORRECTION ATTENDUE :

Réponse attendue : NON

Justification : Les créances clients (élément clé du BFR) sont absentes, tout comme le résultat net (indicateur de performance). Les comptes datent de 3 ans, ce qui les rend obsolètes. Même si des comparables sectoriels sont disponibles, les données de base ne sont ni actuelles ni complètes, rendant l'analyse non fiable.



CHAPITRE 3 -

CONSTRUIRE UN DISPOSITIF D'ANALYSE STRUCTURÉ

MÉTHODES CLASSIQUES D'ANALYSE DU BILAN

La méthode d'analyse du bilan est une étape fondamentale dans le diagnostic financier d'une entreprise. Elle permet de comprendre la structure financière et d'identifier les forces et faiblesses.



LECTURE FONCTIONNELLE

Analyse des cycles d'investissement, de financement et d'exploitation pour comprendre les flux financiers de l'entreprise.



LECTURE PATRIMONIALE

Étude des actifs réels et des sources de financement pour évaluer la solidité et la pérennité de l'entreprise.



CALCUL D'INDICATEURS CLÉS

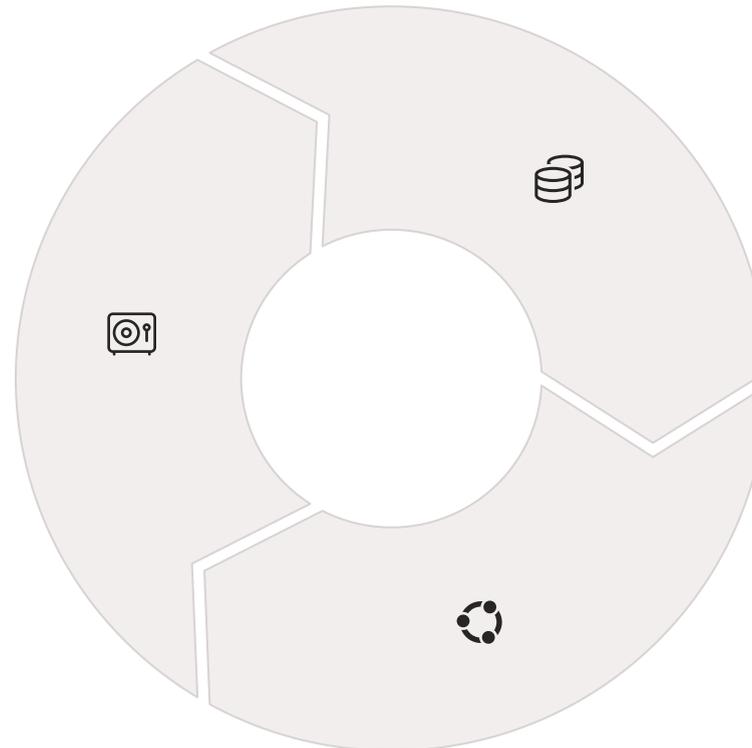
Détermination du fonds de roulement (FR), du besoin en fonds de roulement (BFR) et analyse des ratios de structure.

LECTURE FONCTIONNELLE : CYCLES D'INVESTISSEMENT, DE FINANCEMENT ET D'EXPLOITATION

La lecture fonctionnelle repose sur la reclassification des postes du bilan selon leur fonction économique. Elle distingue trois grands cycles :

CYCLE D'INVESTISSEMENT

Regroupe les immobilisations (achats durables).



CYCLE DE FINANCEMENT

Comprend les ressources stables (capitaux propres, emprunts).

CYCLE D'EXPLOITATION

Englobe les postes liés à l'activité courante (créances, stocks, dettes fournisseurs).

Cette lecture permet d'apprécier l'équilibre global entre ressources longues et emplois longs.

LECTURE PATRIMONIALE : ACTIFS RÉELS ET SOURCES DE FINANCEMENT

La lecture patrimoniale s'intéresse à la valeur du patrimoine de l'entreprise. Elle vise à répondre à deux questions clés :

QUE POSSÈDE L'ENTREPRISE ?

- Biens
- Droits
- Créances

COMMENT CELA A-T-IL ÉTÉ FINANÇÉ ?

- Fonds propres
- Dettes

Elle est utile dans une logique de cession ou de valorisation d'entreprise.

RECOMPOSITION DU BILAN : RETRAITEMENTS NÉCESSAIRES

Avant toute analyse, certains retraitements sont indispensables :



RETRAITEMENT DES COMPTES CLIENTS DOUTEUX

Évaluation et provisionnement adéquat des créances à risque.



RÉINTÉGRATION DES CRÉDITS- BAILS DANS LES IMMOBILISATIONS

Prise en compte des engagements hors bilan pour une vision économique complète.



NEUTRALISATION DES ÉLÉMENTS EXCEPTIONNELS OU NON SIGNIFICATIFS

Exclusion des événements ponctuels qui fausseraient l'analyse tendancielle.

Ces ajustements assurent une analyse plus fidèle et comparable.

À RETENIR

L'analyse du bilan repose sur plusieurs méthodes complémentaires qui permettent d'obtenir une vision globale de la santé financière de l'entreprise. Voici les points essentiels à retenir :

MÉTHODE FONCTIONNELLE

Éclaire les équilibres financiers de l'entreprise en distinguant les trois cycles fondamentaux : investissement, financement et exploitation. Cette approche permet d'analyser la cohérence entre les ressources longues et les emplois durables, ainsi que d'évaluer la stabilité du financement de l'exploitation.

MÉTHODE PATRIMONIALE

Valorise le capital détenu par l'entreprise en offrant une vision statique des actifs et des passifs. Cette lecture est particulièrement utile dans les contextes de cession, d'acquisition ou de valorisation d'entreprise. Elle permet d'identifier clairement ce que possède l'entreprise et comment ces éléments sont financés.

RETRAITEMENTS

Garantissent la fiabilité des données analysées en ajustant certains postes du bilan. Ces corrections concernent notamment les créances douteuses, la réintégration des crédits-bails et la neutralisation des éléments exceptionnels. Ces ajustements sont indispensables pour obtenir une image fidèle de la réalité économique de l'entreprise.

La maîtrise de ces trois aspects est essentielle pour réaliser un diagnostic financier pertinent et prendre des décisions stratégiques éclairées. L'analyse du bilan constitue ainsi le fondement de toute évaluation de la structure financière d'une organisation.

CALCULS D'INDICATEURS CLÉS DE DIAGNOSTIC

Les indicateurs financiers permettent de quantifier la performance et la santé financière d'une entreprise. Ils constituent la base d'un diagnostic objectif et comparable.



FONDS DE ROULEMENT (FR)

Différence entre ressources durables et emplois stables. Indicateur de l'équilibre financier à long terme de l'entreprise.



BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Besoin de financement généré par le cycle d'exploitation. Reflète le décalage entre encaissements et décaissements.



TRÉSORERIE NETTE

Différence entre FR et BFR. Évalue la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements à court terme.



RATIOS DE STRUCTURE

Mesures d'autonomie financière, d'endettement et de liquidité permettant d'évaluer la solidité financière globale.

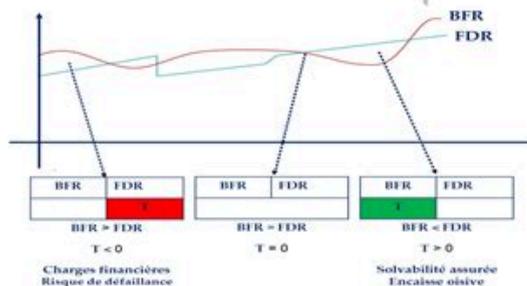
FONDS DE ROULEMENT (FR), BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR), TRÉSORERIE NETTE

Ces trois indicateurs constituent le cœur du diagnostic financier :

II. Variation du FDR et du BFR au cours d'un exercice :

BFR	FDR	
	De façon continue	De façon discontinue
A chaque fois que Une opération d'achat ou de vente est réalisée au comptant (augmentation ou diminution des stocks)	Du fait des amortissements	Cession d'un élément de l'actif immobilisé
L'entreprise règle une dette à CT (diminution du poste fournisseurs)	Du fait du résultat qui modifie tout au long de l'exercice, le montant des capitaux permanents	Distribution de dividendes
L'entreprise obtient le paiement d'une créance (diminution du poste clients)		Remboursement de dettes financières De telles opérations sont peu fréquentes
Ces opérations sont fréquentes et le BFR varie donc, en permanence		

Si on représente les variations du FR et du BFR dans le temps, on obtient le graphique suivant :



FONDS DE ROULEMENT (FR)

FR = ressources stables
- actifs immobilisés : il doit être positif.



BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

BFR = actifs circulants - dettes d'exploitation : il dépend du cycle d'activité.

TRÉSORERIE NETTE

Trésorerie nette = FR - BFR : elle mesure l'excédent ou l'insuffisance de liquidités.

Leur articulation permet d'anticiper les tensions de trésorerie.

RATIOS DE STRUCTURE : AUTONOMIE, ENDETTEMENT, LIQUIDITÉ

Plusieurs ratios permettent de juger de la solidité financière :

AUTONOMIE FINANCIÈRE

Capitaux propres / Total passif

Mesure la proportion des capitaux propres dans le financement total.

ENDETTEMENT

Dettes financières / Capitaux propres

Évalue le niveau d'endettement par rapport aux fonds propres.

LIQUIDITÉ GÉNÉRALE

Actifs circulants / Dettes à court terme

Indique la capacité à honorer les dettes à court terme.

Ces indicateurs sont comparés à des normes sectorielles.

OUTILS DE VISUALISATION : TABLEAUX DE SYNTHÈSE ET GRAPHIQUES

Les résultats de l'analyse doivent être synthétisés et illustrés :



TABLEAUX COMPARATIFS

Comparaisons annuelles (N/N-1) des principaux indicateurs financiers pour identifier les tendances et évolutions.



GRAPHIQUES

Représentations visuelles (camemberts, histogrammes) facilitant la compréhension des proportions et variations des données financières.



DIAGRAMMES D'ÉQUILIBRE

Visualisations spécifiques des relations entre FR et BFR pour analyser l'équilibre financier de l'entreprise.

Ces supports facilitent la communication auprès des décideurs non financiers.

À RETENIR

Un bon diagnostic repose sur des indicateurs simples mais puissants, mis en forme de façon lisible et dynamique pour la prise de décision.

- Les indicateurs clés (FR, BFR, trésorerie nette) constituent le socle de l'analyse financière et permettent d'identifier rapidement les déséquilibres structurels.
- Les ratios de structure offrent une vision synthétique de la santé financière de l'entreprise et doivent être systématiquement comparés aux normes sectorielles.
- La visualisation des données financières (tableaux comparatifs, graphiques, diagrammes d'équilibre) facilite la communication et l'appropriation des enjeux par les décideurs non-financiers.
- L'utilisation d'outils numériques permet d'automatiser les calculs, de gagner en fiabilité et d'explorer rapidement différents scénarios prévisionnels.
- Une analyse pertinente combine toujours approche quantitative (calculs) et qualitative (interprétation contextuelle des résultats).

L'efficacité du diagnostic financier repose autant sur la rigueur méthodologique que sur la clarté de la présentation des conclusions, qui doivent être actionnables par le management.

UTILISATION DE LOGICIELS ET OUTILS NUMÉRIQUES

Les outils numériques ont révolutionné l'analyse financière en permettant d'automatiser les calculs et de visualiser les données de manière dynamique.



TABLEURS ET AUTOMATISATION DES CALCULS

Les tableurs permettent d'automatiser les calculs financiers, de créer des formules personnalisées et d'établir des liens entre différentes données du bilan.



LOGICIELS SPÉCIALISÉS

Des solutions comme les outils d'analyse financière des fintechs ou Power BI offrent des fonctionnalités avancées pour traiter et visualiser les données financières.



SIMULATIONS ET SCÉNARIOS PRÉVISIONNELS

Les outils numériques permettent de réaliser des simulations financières et d'élaborer des scénarios prévisionnels pour anticiper l'évolution de la situation.

TABLEURS ET AUTOMATISATION DES CALCULS

Les tableurs comme Excel, Google Sheets ou LibreOffice Calc représentent des outils fondamentaux pour l'analyse financière moderne. Ils permettent non seulement d'effectuer des calculs complexes mais aussi d'établir des liaisons dynamiques entre différentes feuilles de données.



MODÈLES DE BILAN

La création de **modèles de bilan** automatisés permet de standardiser les analyses et de gagner un temps considérable. Ces modèles intègrent les formules de calcul des indicateurs clés (FR, BFR, ratios) et s'adaptent automatiquement aux nouvelles données importées.



SUIVI DYNAMIQUE

Le **suiti dynamique des indicateurs** facilite la détection des tendances et des anomalies. Les graphiques et tableaux de bord actualisés en temps réel offrent une vision claire de l'évolution des performances financières de l'entreprise sur différentes périodes.



SCÉNARIOS PRÉVISIONNELS

L'élaboration de **scénarios prévisionnels** via les fonctions "si" ou "tableaux croisés" permet d'anticiper l'impact de différentes décisions sur la structure financière. Ces simulations constituent un outil précieux d'aide à la décision pour les managers.

La maîtrise de ces outils est un prérequis pour tout analyste financier moderne. Les fonctionnalités avancées comme les macros, les tableaux croisés dynamiques ou les fonctions financières intégrées (VAN, TRI) permettent d'approfondir considérablement l'analyse.

Pour une analyse optimale, il est recommandé de développer des compétences en formules complexes (RECHERCHEV, INDEX/EQUIV), en formatage conditionnel pour la mise en évidence visuelle des indicateurs critiques, et en automatisation des rapports périodiques via des systèmes de requêtes et d'actualisation des données.

LOGICIELS SPÉCIALISÉS : OUTILS D'ANALYSE FINANCIÈRE (FINTECHS, POWER BI)

Des logiciels spécialisés offrent des solutions plus poussées :



POWER BI

Permet de visualiser des KPIs de manière interactive.



FYGR

Intègre directement les flux bancaires et automatise les calculs.



PENNYLANE

Intègre directement les flux bancaires et automatise les calculs.

Ces outils professionnalisent l'analyse et permettent un reporting en temps réel.

SIMULATIONS ET SCÉNARIOS PRÉVISIONNELS

Grâce aux outils numériques, il est possible de :



SIMULATION D'IMPACT

Simuler l'impact d'une décision
(investissement, embauche, crédit)



TABLEAUX DE BORD

Construire des **tableaux de bord**
prévisionnels



TESTS DE RÉSISTANCE

Évaluer des situations critiques via des **tests**
de résistance (stress tests)

L'approche prévisionnelle complète l'analyse historique.



À RETENIR

COMPLÉMENTARITÉ

Les outils numériques ne remplacent pas le raisonnement financier

EFFICACITÉ

Ils décuplent la portée et la précision des analyses

AUTOMATISATION

Ils permettent d'automatiser les tâches à faible valeur ajoutée

CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE DU CHAPITRE 3

Un dispositif d'analyse structuré repose sur trois piliers : une lecture pertinente du bilan, des indicateurs fiables et des outils technologiques adaptés. La méthode fonctionnelle, les ratios financiers et la digitalisation permettent de transformer les données comptables en **leviers de pilotage efficaces**. Ces compétences sont aujourd'hui indispensables à tout acteur de la gestion.

DEUX OUVRAGES ASSOCIÉS AU THÈME TRAITÉ

1. **Analyse financière – Méthodes et outils**, Jean-Yves Eglem, Éditions Foucher, 2021
2. **Excel pour la gestion et la finance**, Sandrine Olivencia, Éditions Eyrolles, 2022

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- La lecture fonctionnelle structure le bilan selon les cycles économiques.
- Le fonds de roulement, le BFR et la trésorerie sont des indicateurs clés.
- Les ratios de structure évaluent la solidité financière.
- Les tableaux et graphiques facilitent la communication des résultats.
- Les outils numériques permettent un gain de temps et une meilleure anticipation.
- Une analyse structurée est indispensable pour conseiller et piloter.

LISTE DES SOURCES

- Plan Comptable Général – ANC 2024
- Eglem J-Y. (2021), *Analyse financière*, Foucher
- Olivencia S. (2022), *Excel pour la gestion et la finance*, Eyrolles
- Articles Revue Banque – Dossiers "Analyse financière et digitalisation"
- Blog Finthesis – Tableau de bord financier

ENCADRÉ - EXERCICE D'APPLICATION

Énoncé Une entreprise présente les données suivantes :

- Immobilisations nettes : 500 000 €
- Capitaux propres : 400 000 €
- Emprunts à long terme : 300 000 €
- Stocks : 80 000 €
- Créances clients : 120 000 €
- Dettes fournisseurs : 90 000 €
- Trésorerie active : 50 000 €

Question : Calculez le fonds de roulement (FR), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette. Indiquez si la situation de trésorerie est équilibrée.

CORRECTION ATTENDUE :

1. $FR = (\text{Capitaux propres} + \text{Emprunts}) - \text{Immobilisations} = (400\ 000 + 300\ 000) - 500\ 000 = 200\ 000\ \text{€}$
2. $BFR = (\text{Stocks} + \text{Créances}) - \text{Dettes fournisseurs} = (80\ 000 + 120\ 000) - 90\ 000 = 110\ 000\ \text{€}$
3. $\text{Trésorerie nette} = FR - BFR = 200\ 000 - 110\ 000 = 90\ 000\ \text{€}$

Conclusion : La situation de trésorerie est excédentaire (positive), ce qui indique un bon équilibre financier.

CHAPITRE 4 - INTERPRÉTER LES RÉSULTATS POUR ORIENTER LES DÉCISIONS

LECTURE CRITIQUE DES INDICATEURS

L'analyse des résultats financiers nécessite une lecture critique et approfondie des indicateurs pour en extraire des informations pertinentes et actionnables.

CONTEXTUALISATION DES DONNÉES

Situer les indicateurs dans leur environnement économique, sectoriel et temporel pour une interprétation juste.

CORRÉLATION ENTRE INDICATEURS

Établir des liens entre différents indicateurs pour comprendre les mécanismes sous-jacents et valider la cohérence des analyses.

IDENTIFICATION DES ÉCARTS

Repérer et analyser les écarts significatifs par rapport aux prévisions, aux normes sectorielles ou aux performances historiques.

HIÉRARCHISATION DES INFORMATIONS

Distinguer l'essentiel de l'accessoire pour concentrer l'attention sur les éléments à fort impact décisionnel.

ÉCARTS NORMATIFS ET SEUILS D'ALERTE

L'analyse des résultats financiers ne se limite pas à des calculs. Il faut les interpréter à la lumière de **normes sectorielles** ou d'objectifs internes. Des **écarts significatifs** (positifs ou négatifs) par rapport aux standards constituent des **signaux d'alerte** :



ENDETTEMENT EXCESSIF

Un ratio d'endettement > 2 dans une PME industrielle peut indiquer une dépendance excessive au crédit.



PROBLÈME DE FINANCEMENT

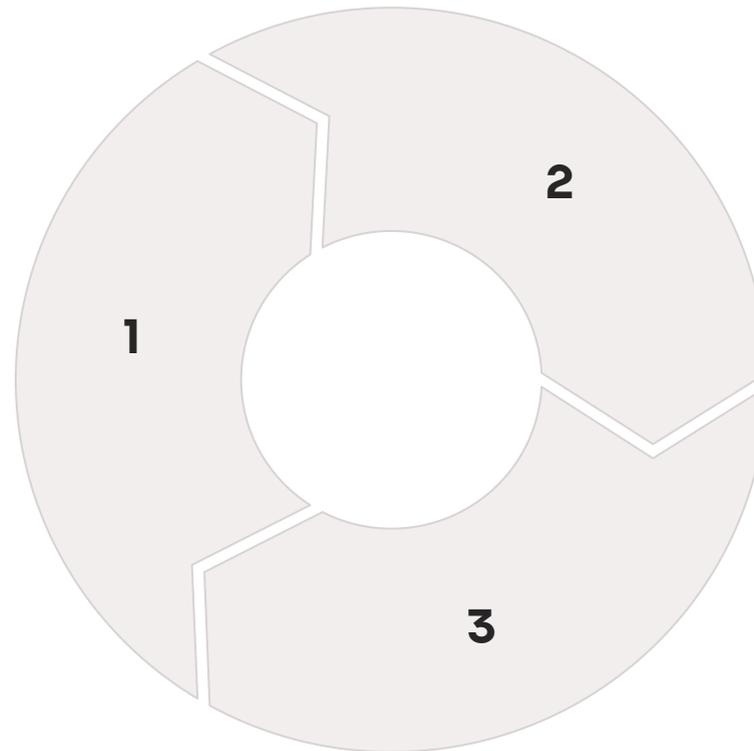
Une trésorerie nette systématiquement négative traduit un problème structurel de financement du cycle d'exploitation.

ANALYSE DE LA COHÉRENCE GLOBALE DES ÉQUILIBRES

Au-delà de chaque indicateur isolé, l'analyste doit apprécier **la cohérence d'ensemble** :

FONDS DE ROULEMENT

Le fonds de roulement est-il suffisant pour financer le besoin en fonds de roulement ?



RESSOURCES LONGUES

Les ressources longues couvrent-elles bien les emplois stables ?

RÉSULTAT ET CHIFFRE D'AFFAIRES

L'évolution du résultat est-elle en phase avec l'évolution du chiffre d'affaires ?

Une **analyse dynamique** sur plusieurs exercices est souvent nécessaire.

MISE EN ÉVIDENCE DES POINTS FORTS ET DES RISQUES

Cette étape permet de produire un **diagnostic structuré** :



POINTS FORTS

- Solvabilité élevée
- Capacité d'autofinancement solide
- Structure capitalistique équilibrée



POINTS DE VIGILANCE

- Rentabilité dégradée
- BFR croissant
- Dépendance clients/fournisseurs

Ce diagnostic guide les décisions futures et permet d'anticiper des tensions éventuelles.

À RETENIR

DÉPASSER LES CHIFFRES

Interpréter un bilan, c'est faire émerger les tendances et les messages clés au-delà des données brutes.

ANALYSE CONTEXTUALISÉE

Une analyse cohérente qui tient compte du contexte de l'entreprise et de son secteur.

BASE DU PILOTAGE

Cette approche analytique constitue le fondement d'un pilotage financier efficace.

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE ET RECOMMANDATIONS

Après l'analyse des indicateurs, l'étape suivante consiste à élaborer un diagnostic stratégique et à formuler des recommandations pertinentes.

IDENTIFICATION DES LEVIERS D'ACTION

Déterminer les éléments financiers et opérationnels qui peuvent être modifiés pour améliorer la performance de l'organisation.

ANALYSE DE FAISABILITÉ

Évaluer les coûts, les ressources nécessaires et les contraintes associées à chaque option stratégique envisagée.

ÉLABORATION DU PLAN D'ACTION

Structurer les recommandations par priorité avec un calendrier d'exécution et des indicateurs de suivi adaptés.

IDENTIFICATION DES LEVIERS D'ACTION FINANCIERS

À partir des constats issus de l'analyse, l'entreprise peut activer plusieurs leviers :

OPTIMISER LA GESTION DU BFR

(réduction des délais clients, rotation des stocks)

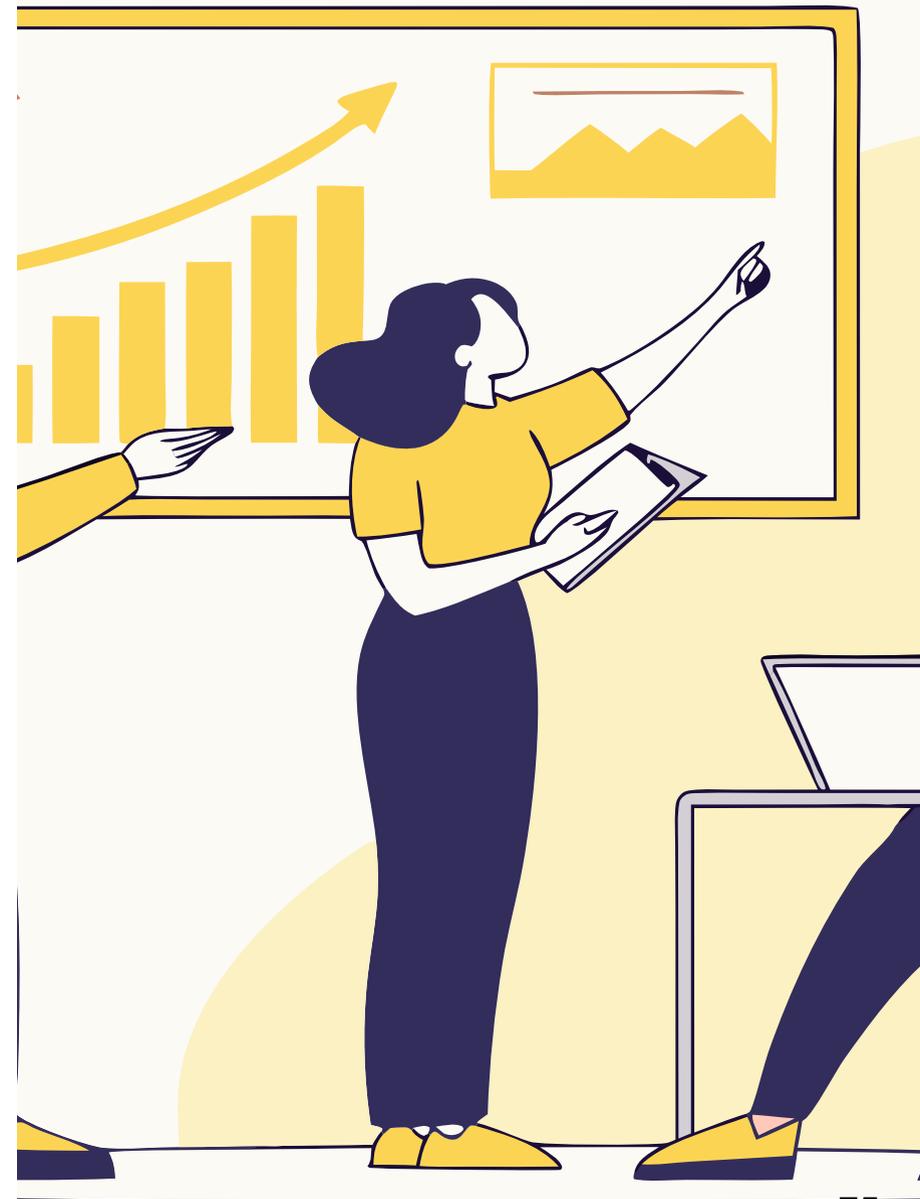
RENFORCER LES FONDS PROPRES

(augmentation de capital, autofinancement)

RENÉGOCIER LA DETTE

(rééchelonnement, taux, garanties)

Chaque levier doit être adapté au contexte spécifique.



ANALYSE DE LA FAISABILITÉ ET DU COÛT DES OPTIONS

Toute préconisation doit être soumise à une **analyse coût/efficacité** :



GAINS ATTENDUS

Évaluation des bénéfices financiers et opérationnels anticipés par la mise en œuvre de l'option.



RISQUES INDUITS

Identification et quantification des risques potentiels associés à chaque option stratégique.



CONTRAINTES

Analyse des limitations juridiques, opérationnelles ou sociales pouvant affecter la mise en œuvre.

Exemple : la réduction des stocks améliore le BFR mais peut fragiliser le service client.

ÉLABORATION D'UN PLAN DE RECOMMANDATIONS

Les préconisations doivent être :

HIÉRARCHISÉES

Court, moyen, long terme

CHIFFRÉES

Avec estimation d'impact financier

ARGUMENTÉES

Basées sur les indicateurs

SUIVIES

Intégrées à un tableau de bord de suivi

Ce plan constitue une **feuille de route opérationnelle**.

POINTS CLÉS À RETENIR

DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE EFFICACE

À retenir Un bon diagnostic stratégique transforme les constats en décisions concrètes. Il mobilise les données pour agir, améliorer, corriger ou prévenir. L'analyse financière n'est pas une fin en soi mais un levier pour la prise de décision éclairée.

HIÉRARCHISATION DES RECOMMANDATIONS

À retenir Les préconisations doivent être organisées par priorité et par horizon temporel. Une recommandation pertinente s'accompagne d'un calendrier d'exécution et d'indicateurs de suivi mesurables.

ÉVALUATION DES OPTIONS STRATÉGIQUES

À retenir Chaque option doit faire l'objet d'une analyse coût/bénéfice rigoureuse. Les gains attendus doivent être mis en balance avec les risques potentiels et les contraintes opérationnelles de mise en œuvre.

POSTURE DE CONSEIL

À retenir L'analyste financier doit adopter une posture proactive d'aide à la décision. Les recommandations doivent être argumentées, basées sur des faits et présentées de manière à convaincre les décideurs de leur pertinence.

PRÉSENTATION PROFESSIONNELLE DES RÉSULTATS

La manière dont les résultats sont présentés influence considérablement leur impact sur les décideurs et les parties prenantes.



CONSTRUIRE UN RAPPORT DE SYNTHÈSE OPÉRATIONNEL

Structurer l'information de manière claire et concise pour faciliter la prise de décision, en privilégiant des formats visuels adaptés aux messages clés.



ARGUMENTER SES CONCLUSIONS FACE À UN DÉCIDEUR

Préparer une argumentation solide basée sur les faits, anticiper les questions et adapter le discours au niveau technique de l'interlocuteur.



DÉVELOPPER LA POSTURE D'ANALYSTE-CONSEIL

Adopter une position d'expert qui non seulement présente des données, mais formule également des recommandations pertinentes et exploitables.

CONSTRUIRE UN RAPPORT DE SYNTHÈSE OPÉRATIONNEL

Un rapport d'analyse financière doit être :

CLAIR

Structuration logique, langage simple

SYNTHÉTIQUE

Indicateurs clés, infographies

FIABLE

Données sourcées, retraitées si nécessaire

UTILISABLE

Orienté vers les décisions

Il doit intégrer une **conclusion stratégique**.

ARGUMENTER SES CONCLUSIONS FACE À UN DÉCIDEUR

Face à un manager, un investisseur ou un banquier, l'analyste doit structurer son argumentation :



EXPLIQUER SES HYPOTHÈSES

Présenter clairement les fondements de l'analyse et les scénarios envisagés.



JUSTIFIER SES MÉTHODES

Détailler la pertinence des outils et indicateurs sélectionnés pour l'analyse.



DÉFENDRE SES RECOMMANDATIONS

Soutenir avec conviction les actions proposées et leur impact attendu.

Cela suppose de maîtriser l'argumentation et la **pédagogie financière**.

DÉVELOPPER LA POSTURE D'ANALYSTE-CONSEIL

L'analyste ne se contente pas de décrire. Il **accompagne** :



METTRE EN ACTION

Il met les données au service de l'action



ALERTER AVEC MESURE

Il alerte sans dramatiser



PROPOSER SANS IMPOSER

Il propose sans imposer

Cette posture suppose une **éthique de l'analyse**, fondée sur la rigueur, la transparence et l'écoute.

WHAT DOES A BUSINESS INTELLIGENCE ANALYST DO?



À RETENIR



IMPORTANCE DE LA RESTITUTION

La restitution de l'analyse est aussi importante que son contenu.



IMPACT STRATÉGIQUE

Elle détermine son impact réel sur la stratégie.



ADOPTION PAR LES DÉCIDEURS

Elle conditionne son adoption par les décideurs.

CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE DU CHAPITRE 4

Interpréter les résultats, c'est passer de l'information à la **décision stratégique**.

CROISER LES INDICATEURS

Mettre en relation les différents ratios et données pour obtenir une vision globale de la situation financière.

ÉTABLIR DES DIAGNOSTICS FIABLES

Analyser les tendances et identifier les forces et faiblesses de la structure financière de l'organisation.

FORMULER DES RECOMMANDATIONS

Proposer des actions claires et opérationnelles fondées sur l'analyse des données financières.

Cette compétence renforce la posture d'analyste-conseil, capable de piloter la performance de manière proactive.

DEUX OUVRAGES ASSOCIÉS AU THÈME TRAITÉ

1. **Diagnostic financier – Méthodes et études de cas**, Jean-François Casta et Michel Capron, Éditions Dunod, 2022

2. **Pilotage de la performance et analyse financière**, Christine Pochet, Éditions De Boeck Supérieur, 2023

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- L'interprétation repose sur l'analyse des écarts, la cohérence et la mise en contexte.
- Les points forts et faiblesses doivent être mis en évidence de manière structurée.
- Le diagnostic doit déboucher sur des recommandations concrètes et chiffrées.
- Le rapport d'analyse est un outil stratégique, au service des décideurs.
- La posture d'analyste-conseil allie rigueur technique et sens stratégique.
- Une bonne présentation favorise l'adhésion aux décisions proposées.

LISTE DES SOURCES

- Plan Comptable Général 2024 – ANC
- Casta J-F. & Capron M. (2022), *Diagnostic financier*, Dunod
- Pochet C. (2023), *Pilotage de la performance*, De Boeck
- Revue Banque
- Rapport AFTE : « Analyse financière et stratégie », 2022
- Observatoire de la performance des PME – Bpifrance

ENCADRÉ - EXERCICE D'APPLICATION

Énoncé À partir des indicateurs suivants calculés pour une entreprise, formulez une recommandation stratégique :

- Ratio d'endettement : 2,8
- Fonds de roulement : +20 000 €
- Trésorerie nette : -85 000 €
- Taux de rotation des stocks : 180 jours
- Résultat net : -15 000 €

Question : Cette entreprise présente-t-elle un risque financier ? Quelle action recommanderiez-vous en priorité ?

CORRECTION ATTENDUE :

Réponse attendue : OUI, il y a un risque significatif.

Justification :

- Endettement élevé (2,8), au-delà du seuil de prudence
- Trésorerie nette fortement négative, signe de tensions de liquidité
- Résultat net déficitaire : perte de rentabilité
- Rotation des stocks lente (180 jours), ce qui immobilise du capital

Recommandation : Optimiser la gestion des stocks pour réduire le besoin en fonds de roulement et améliorer la trésorerie. En parallèle, envisager un rééchelonnement de la dette.

CHAPITRE 5 - ÉTUDES DE CAS PRATIQUES ET SIMULATIONS PROFESSIONNELLES

ANALYSE D'UNE PME INDUSTRIELLE

La lecture fonctionnelle consiste à reclasser les éléments du bilan en fonction de leur rôle économique :

RECLASSEMENT DES ÉLÉMENTS

- Les emplois stables (immobilisations)
- Les ressources stables (capitaux propres et dettes à long terme)
- Les éléments du cycle d'exploitation (stocks, créances, dettes fournisseurs)

CALCUL DES SOLDES INTERMÉDIAIRES

- Fonds de Roulement (FR)
- Besoin en Fonds de Roulement (BFR)
- Trésorerie Nette

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

L'objectif est d'évaluer l'équilibre financier de l'entreprise et d'identifier les leviers d'amélioration de sa structure financière.

RECONSTITUTION DU BILAN FONCTIONNEL

La lecture fonctionnelle consiste à reclasser les éléments du bilan en fonction de leur rôle économique :



ÉLÉMENTS DU BILAN

- Les emplois stables (immobilisations)
- Les ressources stables (capitaux propres et dettes à long terme)
- Les éléments du cycle d'exploitation (stocks, créances, dettes fournisseurs)



SOLDES INTERMÉDIAIRES

- Fonds de Roulement (FR)
- Besoin en Fonds de Roulement (BFR)
- Trésorerie Nette



OBJECTIF D'ANALYSE

Évaluer l'équilibre financier de l'entreprise et identifier les leviers d'amélioration de sa structure financière.

CALCUL ET INTERPRÉTATION DES INDICATEURS CLÉS



À partir du bilan fonctionnel, les indicateurs sont calculés :



Un **FR positif** indique un bon équilibre structurel.



Un **BFR élevé** révèle une gestion lourde du cycle d'exploitation.



Une **trésorerie nette négative** peut être supportable si le FR compense un BFR élevé.

L'**interprétation dépend du secteur** : dans l'industrie, des stocks élevés peuvent être normaux.

ÉLABORATION DE RECOMMANDATIONS

Les préconisations dépendent du diagnostic :



ACCÉLÉRER LA ROTATION DES STOCKS



RÉDUIRE LES DÉLAIS DE PAIEMENT DES CLIENTS



NÉGOCIER LES CONDITIONS FOURNISSEURS

Chaque recommandation doit être **justifiée par les chiffres**, chiffrée en impact financier et priorisée selon l'urgence et la faisabilité.

À RETENIR

L'analyse d'une PME industrielle met en évidence l'importance du cycle d'exploitation dans l'équilibre financier. La lecture fonctionnelle transforme le bilan en outil de pilotage.

Le bilan fonctionnel permet d'identifier les déséquilibres structurels en reclassant les éléments selon leur fonction économique. Les soldes intermédiaires (FR, BFR, Trésorerie Nette) révèlent la santé financière de l'entreprise.

L'interprétation des indicateurs doit tenir compte des spécificités sectorielles. Dans l'industrie, un BFR élevé peut être normal en raison des stocks importants et des délais de fabrication.

L'élaboration de recommandations pertinentes nécessite une quantification de l'impact financier. Prioriser les actions selon leur faisabilité permet d'améliorer rapidement la structure financière de la PME.

DIAGNOSTIC D'UNE ENTREPRISE DE SERVICES EN DIFFICULTÉ

Dans les services, l'entreprise possède peu d'actifs immobilisés. Un déséquilibre de trésorerie provient souvent :



MAUVAISE ANTICIPATION DES CHARGES FIXES

Difficulté à prévoir les coûts structurels nécessaires au fonctionnement



ENDETTEMENT EXCESSIF À COURT TERME

Recours trop important aux financements à échéance rapprochée



MARGE INSUFFISANTE

Incapacité à absorber les variations d'activité par manque de rentabilité

L'analyse se concentre sur la **capacité à générer des flux de trésorerie** suffisants.

ANALYSE DES DÉSÉQUILIBRES FINANCIERS

Dans les services, l'entreprise possède peu d'actifs immobilisés. Un déséquilibre de trésorerie provient souvent :



CHARGES FIXES

D'une **mauvaise anticipation des charges fixes**



ENDETTEMENT

D'un **endettement excessif à court terme**



MARGE

D'une **marge insuffisante pour absorber les variations d'activité**

L'analyse se concentre sur la **capacité à générer des flux de trésorerie** suffisants.

Imputation rationnelle des charges fixes

C. APPLICATION:

De la comptabilité générale d'une entreprise industrielle, on extrait les renseignements suivants (après retraitement des charges):

Activité en unités	800	900	1000	1100
Charges variables	56 000	63 000	70 000	77 000
Charges fixes	15 400	15 400	15 400	15 400
Charges totales	71 400	78 400	85 400	92 400
Charges unitaires:	89.25	87.11	85.4	84
✓ Variables	70	70	70	70
✓ fixes	19.25	17.11	15.4	14

SIMULATION DE SCÉNARIOS DE REDRESSEMENT

Plusieurs scénarios peuvent être modélisés pour évaluer les voies possibles de redressement d'une entreprise en difficulté. Ces simulations prospectives permettent d'anticiper l'impact des décisions stratégiques sur la santé financière à court et moyen terme.

HAUSSE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE 10 %

Cette simulation évalue l'impact d'une stratégie commerciale offensive. Elle intègre l'augmentation potentielle des coûts variables associés et calcule le délai nécessaire pour atteindre le point d'équilibre.

RÉDUCTION DES CHARGES FIXES DE 5 %

Ce scénario analyse les effets d'une optimisation des coûts structurels. Il prend en compte les risques opérationnels associés et mesure le gain immédiat sur le résultat d'exploitation.

RESTRUCTURATION DE L'ENDETTEMENT

Cette hypothèse modélise la renégociation des dettes à court terme. Elle évalue l'allègement des frais financiers et son effet sur la capacité d'autofinancement future.

Chaque scénario est testé sur la trésorerie nette, la rentabilité et le seuil de rentabilité. L'analyse de sensibilité permet d'identifier les variables les plus critiques pour le redressement. Ces simulations permettent une **aide à la décision en temps réel**.

La modélisation financière s'appuie sur des tableurs dynamiques intégrant les ratios clés et des projections sur 3 ans. L'objectif est de déterminer le mix optimal de mesures pour rétablir l'équilibre financier tout en préservant le potentiel de développement de l'entreprise.

PRÉCONISATIONS STRATÉGIQUES

Selon les résultats :

**AJUSTEMENT DU MODÈLE
ÉCONOMIQUE**

**EXTERNALISATION DE
CERTAINES FONCTIONS**

**RECHERCHE DE PARTENAIRES
FINANCIERS OU
RENÉGOCIATION DES
ÉCHÉANCES**

Un **plan d'action hiérarchisé** est rédigé, avec un tableau de suivi.

À RETENIR

IDENTIFICATION DES LEVIERS

Le diagnostic d'une entreprise en difficulté repose sur l'identification rapide des leviers de redressement.

ANTICIPATION DES EFFETS

Les scénarios financiers permettent d'anticiper les effets des décisions.

CAS TRANSVERSAL AVEC INTÉGRATION DE DONNÉES EXTRA-FINANCIÈRES

De plus en plus d'organisations intègrent des **indicateurs extra-financiers** :



BILAN CARBONE DES ACTIVITÉS

Mesure de l'empreinte environnementale de l'organisation à travers ses émissions de gaz à effet de serre.



TAUX DE SATISFACTION SALARIÉ

Évaluation du bien-être et de l'engagement des collaborateurs au sein de l'entreprise.



PART DES FOURNISSEURS LABELLISÉS RSE

Pourcentage des partenaires commerciaux engagés dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale.

Ces éléments ne figurent pas dans le PCG mais enrichissent l'interprétation du bilan.

INTÉGRATION D'INDICATEURS RSE AU BILAN

De plus en plus d'organisations intègrent des **indicateurs extra-financiers** :



BILAN CARBONE DES ACTIVITÉS

Mesure de l'empreinte environnementale des opérations de l'entreprise et identification des sources d'émissions pour développer des stratégies de réduction.



TAUX DE SATISFACTION SALARIÉ

Évaluation du bien-être et de l'engagement des collaborateurs, facteurs clés de la productivité et de la rétention des talents.



PART DES FOURNISSEURS LABELLISÉS RSE

Analyse de la chaîne d'approvisionnement responsable et de l'engagement des partenaires commerciaux dans la démarche RSE.

Ces éléments ne figurent pas dans le PCG mais enrichissent l'interprétation du bilan.

ANALYSE MULTI-CRITÈRES : PERFORMANCE GLOBALE

L'analyse devient **pluridimensionnelle** :



Cette approche est structurée dans des grilles comme le **Tableau de Bord Prospectif (Balanced Scorecard)** ou le **Reporting Intégré**.

RESTITUTION EN MODE PROJET ET SOUTENANCE ORALE

Les étudiants restituent l'analyse financière complète sous forme de livrables professionnels évalués selon des critères précis :

- | | | |
|--|--|--|
| <p> Rapport écrit structuré, illustré, synthétique</p> <ul style="list-style-type: none">• Documentation approfondie des méthodologies utilisées• Présentation claire des données et résultats d'analyse• Recommandations argumentées et chiffrées• Annexes techniques détaillées (calculs, tableaux, graphiques) | <p> Présentation orale de 10 minutes avec supports visuels</p> <ul style="list-style-type: none">• Introduction concise de la problématique• Synthèse des points clés de l'analyse• Visualisation efficace des données (graphiques, tableaux)• Articulation claire entre analyse financière et extra-financière | <p> Question-réponse sur les choix méthodologiques et recommandations</p> <ul style="list-style-type: none">• Justification des indicateurs sélectionnés• Défense des préconisations stratégiques• Approfondissement des scénarios alternatifs• Réponses précises aux objections potentielles |
|--|--|--|

Ce format développe les **compétences professionnelles essentielles** à la fonction financière moderne :

- **Rigueur analytique** : méthodologie structurée, vérification des calculs, cohérence des conclusions
- **Clarté communicationnelle** : hiérarchisation de l'information, vulgarisation des concepts techniques
- **Posture conseil** : orientation solutions, anticipation des besoins, adaptabilité aux contextes variés
- **Vision intégrée** : capacité à relier performances financières et extra-financières

Les travaux sont préparés en équipe de 3-4 étudiants avec un accompagnement méthodologique progressif et des points d'étape formalisés. L'évaluation prend en compte tant la qualité technique que la dimension professionnelle de la restitution.

À RETENIR

L'analyse d'un bilan doit évoluer vers une lecture étendue, intégrant la performance globale. Cela renforce l'utilité de l'analyse financière dans une logique durable.



des situations variées, à en tirer des recommandations ciblées, et à les présenter de manière professionnelle. L'intégration d'indicateurs extra-financiers prépare les futurs gestionnaires à une **analyse élargie de la performance**.

DEUX OUVRAGES ASSOCIÉS AU THÈME TRAITÉ

1. ÉTUDES DE CAS EN ANALYSE FINANCIÈRE

Nicolas Berland & Anne Pezet, Éditions Vuibert, 2023

2. CONTRÔLE DE GESTION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Jacques Richard, Éditions EMS, 2022

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- L'analyse fonctionnelle est essentielle dans le contexte industriel.
- Les services présentent des problématiques de trésorerie spécifiques.
- Les scénarios financiers facilitent les décisions de redressement.
- L'intégration d'indicateurs extra-financiers enrichit le diagnostic.
- La restitution orale renforce la compétence communicationnelle.
- La performance globale devient la norme d'analyse professionnelle.

LISTE DES SOURCES

- Berland N. & Pezet A. (2023), *Études de cas en analyse financière*, Vuibert
- Richard J. (2022), *Contrôle de gestion et développement durable*, EMS
- Revue Française de Comptabilité
- Guide Bpifrance sur le diagnostic financier
- IIRC (International Integrated Reporting Council)

ENCADRÉ - EXERCICE D'APPLICATION

ÉNONCÉ

Une entreprise de services a les données suivantes :

- Chiffre d'affaires : 500 000 €
- Charges fixes annuelles : 320 000 €
- Marge sur coûts variables : 60 %
- Trésorerie nette : -45 000 €

Question : Le seuil de rentabilité est-il atteint ? Quelle décision prioritaire peut être envisagée ?

CORRECTION ATTENDUE :

1. CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITÉ = CHARGES
FIXES / TAUX DE MARGE = 320 000 / 0,60 = 533
333 €

2. CHIFFRE D'AFFAIRES ACTUEL = 500 000 €,
DONC INFÉRIEUR AU SEUIL.

Conclusion : NON, le seuil n'est pas atteint. L'entreprise perd de l'argent malgré une bonne marge. Il faut **augmenter le chiffre d'affaires** ou **réduire les charges fixes**.

PAGE DE REMERCIEMENT

Merci d'avoir suivi ce cours sur Déterminer les informations nécessaires à l'analyse



ECOLE DE
COMMERCE DE

LYON

