

# CONNAISSANCE DES NOTIONS

# EMPLOIS RESSOURCES

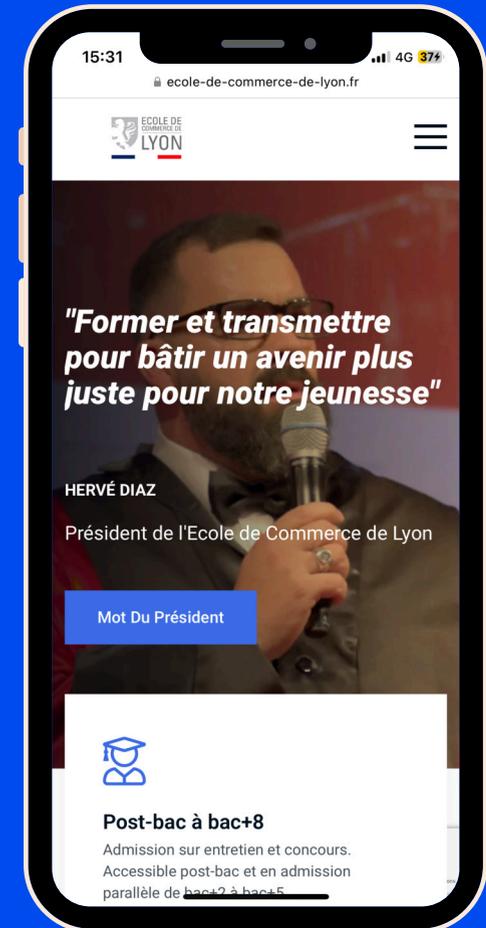
## PRÉSENTATION DU COURS

**Titre du cours :** Connaissance des notions emplois ressources

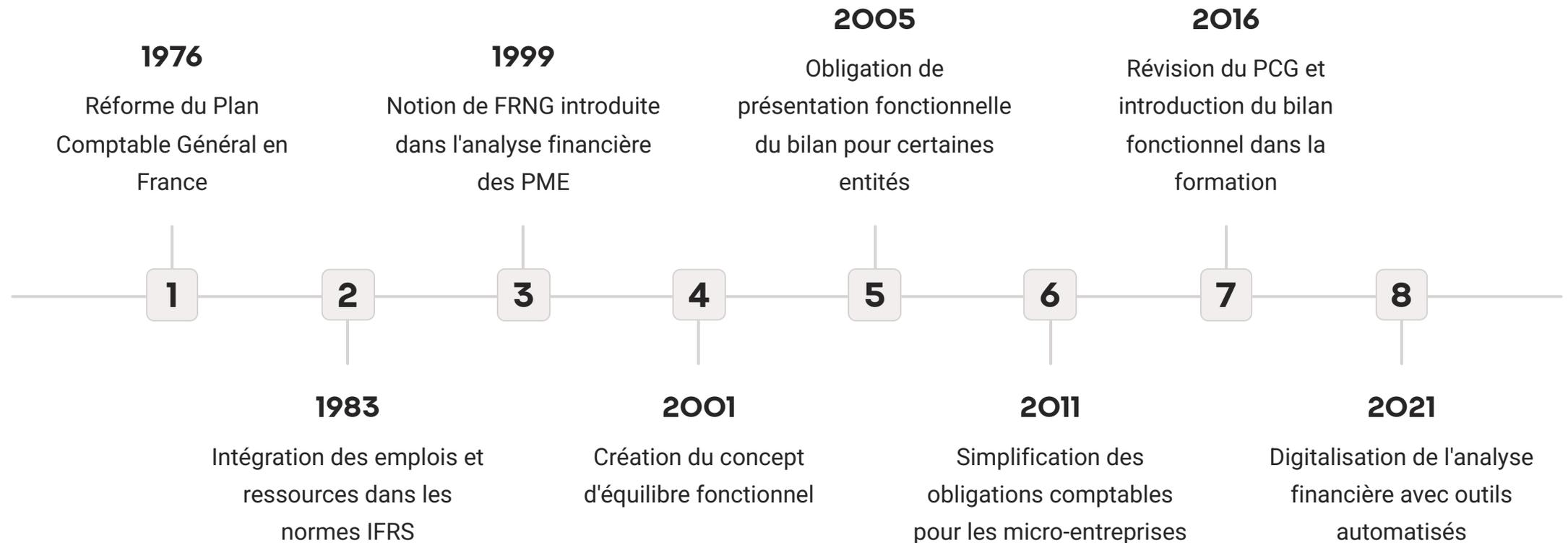
**Matière :** Analyser le bilan de la structure

**Niveau du cours :** Bac+2

Ecole De Commerce De Lyon



# TIMELINE DES NOTIONS "EMPLOIS RESSOURCES"



# SOMMAIRE COMPLET DU COURS



## **CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AUX NOTIONS D'EMPLOIS ET DE RESSOURCES**

• Définitions fondamentales • Cadre légal et réglementaire • Objectifs de l'analyse emplois/ressources



## **CHAPITRE 2 : LES COMPOSANTES DES EMPLOIS**

• Emplois stables • Emplois circulants • Analyse qualitative et quantitative des emplois



## **CHAPITRE 3 : LES COMPOSANTES DES RESSOURCES**

• Ressources stables • Ressources circulantes • Sous-chapitre 3.3 : Hiérarchisation des ressources



## **CHAPITRE 4 : LECTURE CROISÉE EMPLOIS / RESSOURCES**

• Le principe d'équilibre financier • Le besoin en fonds de roulement (BFR) • La trésorerie nette



## **CHAPITRE 5 : DIAGNOSTIC FINANCIER À PARTIR DES NOTIONS EMPLOIS/RESSOURCES**

• Méthodologie de diagnostic • Études de cas pratiques • Prise de décision stratégique



## **CHAPITRE 6 : OUTILS ET TECHNIQUES D'ANALYSE COMPLÉMENTAIRES**

• Outils de visualisation des flux • Tableaux de bord et indicateurs • Intégration dans les outils numériques

# CHAPITRE 1 : INTRODUCTION AUX NOTIONS D'EMPLOIS ET DE RESSOURCES

# DÉFINITIONS FONDAMENTALES

Les notions d'emplois et de ressources constituent la base de l'analyse financière fonctionnelle d'une entreprise.



## EMPLOI

Utilisation des fonds par l'entreprise, visible à l'actif du bilan. Représente ce que l'entreprise possède ou ce qu'on lui doit.

- Immobilisations (emplois stables)
- Stocks, créances (emplois circulants)



## RESSOURCE

Origine des fonds de l'entreprise, visible au passif du bilan. Représente ce que l'entreprise doit à ses financeurs.

- Capitaux propres, dettes à long terme (ressources stables)
- Dettes fournisseurs, fiscales (ressources circulantes)



## ANALYSE EMPLOIS/RESSOURCES

Étude de l'équilibre financier d'une entreprise à travers l'examen de la correspondance entre ses emplois et ses ressources.

- Fonds de Roulement Net Global (FRNG)
- Besoin en Fonds de Roulement (BFR)
- Trésorerie nette

# DÉFINITION DE L'EMPLOI EN COMPTABILITÉ

Dans un bilan comptable, un **emploi** représente l'utilisation que l'entreprise fait de ses ressources. Autrement dit, il s'agit de **l'affectation des moyens financiers** à différentes formes de capital : immobilisations, stocks, créances, trésorerie.



**IMMOBILISATIONS**



**STOCKS**



**CRÉANCES**



**TRÉSORERIE**

# EMPLOI COMME ACTIF

Un emploi est un **actif** au sens comptable, car il matérialise une valeur que l'entreprise possède ou qu'elle utilise dans son cycle d'exploitation.

L'actif représente l'ensemble des biens et droits que possède l'entreprise à un moment donné. Ces éléments constituent les emplois de l'entreprise, c'est-à-dire la manière dont elle a utilisé ses ressources financières.

Les emplois peuvent être classés selon leur nature (corporels, incorporels, financiers) ou selon leur durée (long terme, court terme). Cette classification aide à comprendre comment l'entreprise a investi ses fonds.

# EXEMPLE CONCRET D'EMPLOI

Voici différents exemples concrets qui illustrent la notion d'emploi en comptabilité :

## VÉHICULE UTILITAIRE

L'achat d'un véhicule utilitaire pour les livraisons constitue un emploi : l'entreprise mobilise des fonds pour acquérir un bien durable destiné à l'exploitation.



## ÉQUIPEMENT INFORMATIQUE

L'acquisition d'ordinateurs et de serveurs représente un emploi immobilisé qui sera utilisé sur plusieurs exercices comptables.



## STOCK DE MARCHANDISES

L'achat de produits destinés à la revente constitue un emploi circulant qui s'intègre dans le cycle d'exploitation de l'entreprise.



Dans tous ces cas, l'entreprise utilise ses ressources financières (trésorerie, emprunt, capitaux propres) pour financer ces différents emplois.

# À RETENIR SUR LES EMPLOIS

## À RETENIR

Un emploi = une utilisation de fonds = un élément de l'actif  
C'est ce que possède l'entreprise à un moment donné.

### UTILISATION

Les emplois représentent comment  
l'entreprise utilise ses moyens financiers

### ACTIF

Tous les emplois figurent à l'actif du bilan  
comptable

### POSSESSION

Les emplois constituent ce que l'entreprise  
possède ou contrôle

# DÉFINITION DE LA RESSOURCE EN COMPTABILITÉ

Une **ressource** est la provenance des fonds utilisés par l'entreprise pour financer ses activités. Ce sont les **sources de financement**, qui apparaissent dans le passif du bilan : capitaux propres, dettes bancaires, fournisseurs, etc.



**CAPITAUX PROPRES**



**DETTES BANCAIRES**



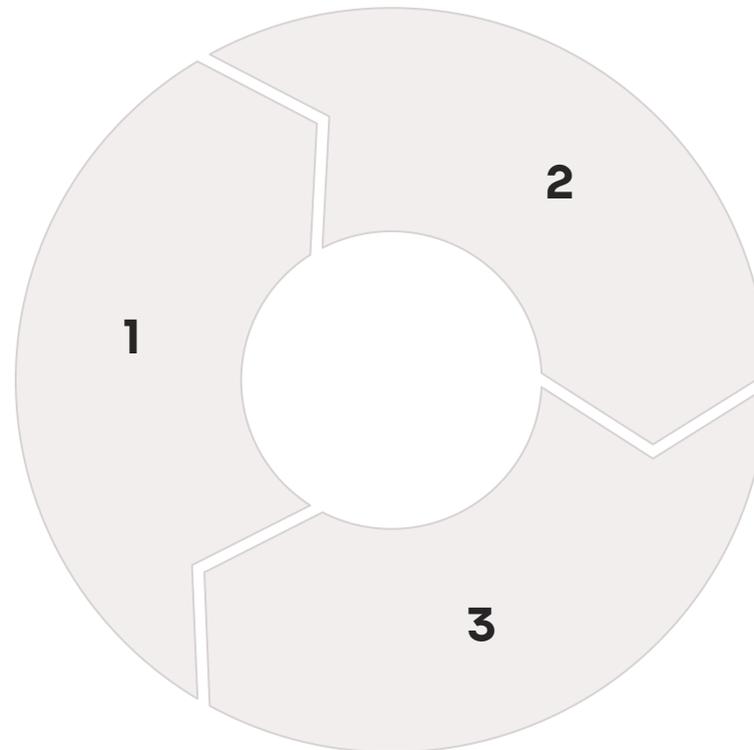
**FOURNISSEURS**

# RÔLE DES RESSOURCES

Les ressources permettent de financer les emplois. Elles traduisent les **obligations de l'entreprise envers ses partenaires** (propriétaires, prêteurs, fournisseurs).

## MOYENS FINANCIERS

Les ressources constituent l'ensemble des moyens financiers mis à la disposition de l'entreprise. Elles représentent soit des apports des associés, soit des dettes contractées auprès de tiers.



## OBLIGATIONS

Chaque ressource implique une obligation différente : rémunération pour les actionnaires, remboursement pour les prêteurs, paiement pour les fournisseurs. Ces obligations structurent la gestion financière de l'entreprise.

## FINANCEMENT

Ces ressources sont essentielles pour financer les emplois et assurer le fonctionnement de l'entreprise. Elles permettent de réaliser les investissements et de couvrir les besoins d'exploitation.

# EXEMPLE CONCRET DE RESSOURCE

**Exemple concret** : Un emprunt bancaire contracté sur 5 ans constitue une ressource financière : l'entreprise dispose de capitaux qu'elle remboursera dans le futur.

## OBTENTION DU PRÊT

L'entreprise reçoit les fonds de la banque

## UTILISATION

Les fonds sont employés pour financer l'activité

## REMBOURSEMENT

L'entreprise rembourse progressivement le capital et les intérêts

# À RETENIR SUR LES RESSOURCES

Une ressource = une origine de fonds = un élément du passif  
C'est ce que l'entreprise doit ou ce qu'elle a mobilisé.

## **ORIGINE**

Les ressources indiquent la provenance des fonds utilisés

## **PASSIF**

Toutes les ressources figurent au passif du bilan

## **OBLIGATION**

Les ressources représentent des engagements envers des tiers

# INTÉRÊT DE L'ANALYSE EMPLOIS/RESSOURCES POUR L'ENTREPRISE

L'analyse des emplois et des ressources vise à **comprendre la logique financière d'un bilan**. Elle permet d'évaluer la capacité d'une entreprise à financer ses investissements, à équilibrer ses flux, et à anticiper d'éventuelles tensions de trésorerie.

1

## COMPRENDRE LA LOGIQUE FINANCIÈRE

Analyse approfondie de la structure du bilan et des mécanismes financiers de l'entreprise



## ÉVALUER LA CAPACITÉ D'INVESTISSEMENT

Mesure de la capacité de l'entreprise à financer ses projets de développement et ses immobilisations

3

## ÉQUILIBRER LES FLUX FINANCIERS

Optimisation de la gestion des entrées et sorties d'argent pour assurer la stabilité financière



## ANTICIPER LES TENSIONS DE TRÉSORERIE

Prévention des problèmes de liquidité grâce à une vision claire des besoins futurs

# PRISE DE DÉCISION GRÂCE À L'ANALYSE

Cette lecture fonctionnelle du bilan est essentielle pour **prendre des décisions de gestion efficaces**, notamment en matière de financement, d'investissement, ou d'ajustement des délais de paiement.



## ANALYSE DU BILAN

Étude des emplois et ressources



## IDENTIFICATION DES ENJEUX

Repérage des forces et faiblesses



## DÉCISION STRATÉGIQUE

Choix d'actions correctives ou d'opportunités



## À RETENIR SUR L'ANALYSE EMPLOIS/RESSOURCES

Analyser les emplois/ressources permet d'évaluer la structure financière et d'agir en conséquence pour garantir la stabilité de l'entreprise.

# CADRE LÉGAL ET RÉGLEMENTAIRE

L'analyse emplois/ressources s'inscrit dans un cadre normatif précis qui structure la présentation des informations financières.

## **PLAN COMPTABLE GÉNÉRAL**

Référentiel comptable français définissant les règles de présentation et d'analyse du bilan

## **NORMES IFRS**

Standards internationaux encadrant la présentation des états financiers pour les grandes entreprises

## **OBLIGATIONS LÉGALES**

Exigences de reporting et de transparence imposées par le droit des sociétés

# RÉFÉRENCES COMPTABLES (PLAN COMPTABLE GÉNÉRAL)

Le **Plan Comptable Général (PCG)** constitue la base réglementaire de la comptabilité en France. Il impose la tenue d'un bilan structuré en deux grandes parties : actif et passif.

## STRUCTURE ET NOMENCLATURE

Le PCG définit les règles de présentation et d'évaluation des éléments du bilan. Il établit une nomenclature précise des comptes, organisée par classes, qui permet de classer chaque opération comptable.

## FACILITATION DE L'INTERPRÉTATION

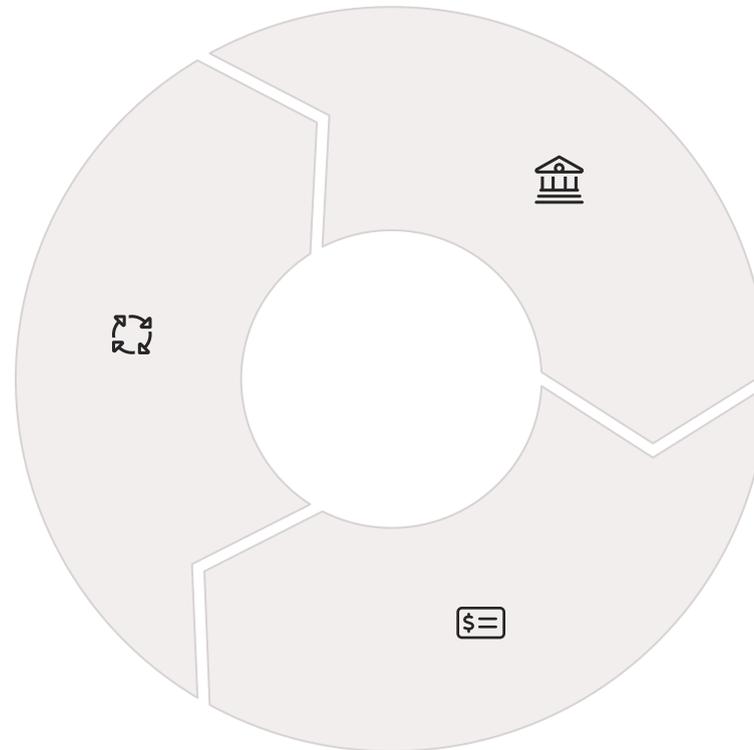
Cette structure normalisée facilite la lecture et l'interprétation des états financiers, tant pour les utilisateurs internes (dirigeants, gestionnaires) que pour les utilisateurs externes (investisseurs, créanciers, administration fiscale).

# LOGIQUE FONCTIONNELLE DU BILAN

Dans le PCG, l'analyse emplois/ressources n'est pas directement exigée, mais elle découle de la logique fonctionnelle du bilan : les postes sont affectés à des cycles (investissement, exploitation, financement).

## CYCLE D'EXPLOITATION

Achats, production, ventes



## CYCLE D'INVESTISSEMENT

Acquisition et cession d'actifs durables

## CYCLE DE FINANCEMENT

Obtention et remboursement de ressources

# À RETENIR SUR LE PCG

Le PCG définit la structure obligatoire du bilan, sur laquelle repose l'analyse fonctionnelle.

Le Plan Comptable Général est le référentiel comptable français qui normalise la présentation des comptes annuels. Il est régulièrement mis à jour pour s'adapter aux évolutions économiques et réglementaires.

Bien que l'analyse fonctionnelle ne soit pas explicitement requise par le PCG, elle s'appuie sur sa structure pour réorganiser les postes selon une logique de cycles économiques plutôt que selon une logique juridique.

# NORMES APPLICABLES AUX PME

## RÉGIMES COMPTABLES SIMPLIFIÉS

Les PME françaises bénéficient de régimes comptables simplifiés pour alléger leurs obligations administratives.

## OBLIGATION DU BILAN

Malgré ces simplifications, elles restent soumises à l'obligation d'établir un bilan conforme aux principes comptables.

## ANALYSE EMPLOIS/RESSOURCES

L'analyse emplois/ressources peut s'appliquer **même en comptabilité simplifiée**, notamment pour évaluer le fonds de roulement ou la trésorerie.

# NORMES IFRS ET GRANDES ENTREPRISES

Les normes IFRS, applicables aux grandes entreprises cotées, intègrent également des logiques de présentation fonctionnelle des états financiers.



## RÉFÉRENTIEL INTERNATIONAL

Les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) constituent un référentiel comptable international qui vise à harmoniser la présentation des états financiers à l'échelle mondiale.

2

## APPROCHE ÉCONOMIQUE

Ces normes accordent une importance particulière à la substance économique des opérations, ce qui rejoint la logique fonctionnelle de l'analyse emplois/ressources.

# À RETENIR SUR LES NORMES

Quelle que soit la taille de l'entreprise, l'analyse fonctionnelle est un outil universel de compréhension financière.

## **PME**

Régimes simplifiés mais analyse  
emplois/ressources toujours pertinente

## **GRANDES ENTREPRISES**

Normes IFRS avec approche fonctionnelle  
intégrée

## **UNIVERSALITÉ**

Outil d'analyse adapté à tous les types  
d'organisations

# LIENS AVEC LES ÉTATS FINANCIERS

L'analyse emplois/ressources s'appuie sur différents documents comptables pour offrir une vision complète de la structure financière de l'entreprise :



## **BILAN**

Document principal pour l'analyse emplois/ressources, présentant la photographie du patrimoine de l'entreprise à une date donnée. Il permet d'identifier les ressources et emplois à long et court terme.



## **COMPTE DE RÉSULTAT**

Apporte des informations complémentaires sur la performance opérationnelle et la rentabilité, permettant d'enrichir l'analyse de la formation des ressources internes.



## **ANNEXE**

Fournit des détails essentiels sur les méthodes d'évaluation, les engagements hors bilan et d'autres éléments qualitatifs nécessaires pour une analyse complète.

# PERSPECTIVE GLOBALE DES ÉTATS FINANCIERS

Les états financiers constituent un ensemble cohérent de documents qui, lorsqu'ils sont analysés de manière intégrée, offrent une vision complète et dynamique de la situation financière d'une entreprise. Chaque document apporte un éclairage spécifique et complémentaire sur la performance et la structure financière.

En reliant ces états, l'entreprise peut mettre en perspective ses sources de financement, ses investissements et ses performances opérationnelles. Cette vision globale permet d'identifier les liens entre la structure de financement, les choix d'allocation des ressources et les résultats économiques obtenus, facilitant ainsi une analyse stratégique approfondie.



## BILAN

Structure financière à un instant T

- Présente les emplois (actifs) et ressources (passifs)
- Révèle l'équilibre entre financement à long terme et court terme
- Permet d'évaluer la solidité financière et la solvabilité



## COMPTE DE RÉSULTAT

Performance sur une période

- Détaille la formation du résultat (produits - charges)
- Mesure la capacité à générer des ressources internes
- Analyse la rentabilité par activité et nature de charges



## ANNEXE

Informations complémentaires et explicatives

- Précise les méthodes d'évaluation utilisées
- Détaille les engagements hors bilan
- Fournit des éléments contextuels essentiels à l'interprétation

L'analyse emplois/ressources s'appuie sur cette interconnexion des états financiers pour dresser un tableau complet de la situation de l'entreprise. La compréhension de ces documents et de leurs relations mutuelles constitue le fondement d'une analyse financière pertinente et d'une prise de décision éclairée en matière de gestion des ressources et d'orientation stratégique.

# À RETENIR SUR LES ÉTATS FINANCIERS

L'analyse ne se limite pas au bilan : elle s'insère dans une démarche globale de lecture des états financiers.

## BILAN

Le bilan fournit la structure des emplois et des ressources à un moment précis, généralement à la clôture de l'exercice comptable. Il constitue la base principale de l'analyse fonctionnelle.



## COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat apporte des informations complémentaires essentielles pour comprendre l'évolution des emplois et des ressources au cours de l'exercice.

## ANNEXE

L'annexe fournit des informations essentielles pour interpréter correctement certains postes du bilan et compléter l'analyse fonctionnelle.

# OBJECTIFS DE L'ANALYSE EMPLOIS/RESSOURCES

L'analyse emplois/ressources répond à plusieurs objectifs stratégiques pour l'entreprise.

## 1 COMPRENDRE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

Permettre une vision claire de l'organisation financière en distinguant les emplois et ressources à long terme et à court terme, favorisant ainsi une meilleure compréhension des engagements de l'entreprise.

## 2 IDENTIFIER LES DÉSÉQUILIBRES POTENTIELS

Repérer les tensions financières potentielles entre les emplois et les ressources, permettant d'anticiper les difficultés et de prendre des mesures correctives appropriées avant qu'elles n'affectent la santé financière de l'entreprise.

## 3 PILOTER LA STRATÉGIE DE FINANCEMENT

Établir une stratégie cohérente d'allocation des ressources financières en fonction des besoins d'investissement et des opportunités de développement, garantissant ainsi l'équilibre financier et la croissance durable de l'entreprise.

# COMPRENDRE LA STRUCTURE FINANCIÈRE

L'objectif premier est de **comprendre comment l'entreprise finance ses besoins**. Dispose-t-elle de capitaux suffisants pour investir ? Ses dettes sont-elles adaptées à ses ressources ?



## ACTIFS ET RESSOURCES

Équilibre entre emplois (actifs) et ressources (passifs)



## FINANCEMENT

Analyse des sources de financement à court et long terme



## ÉQUILIBRE FINANCIER

Évaluation de la stabilité et de la solidité financière

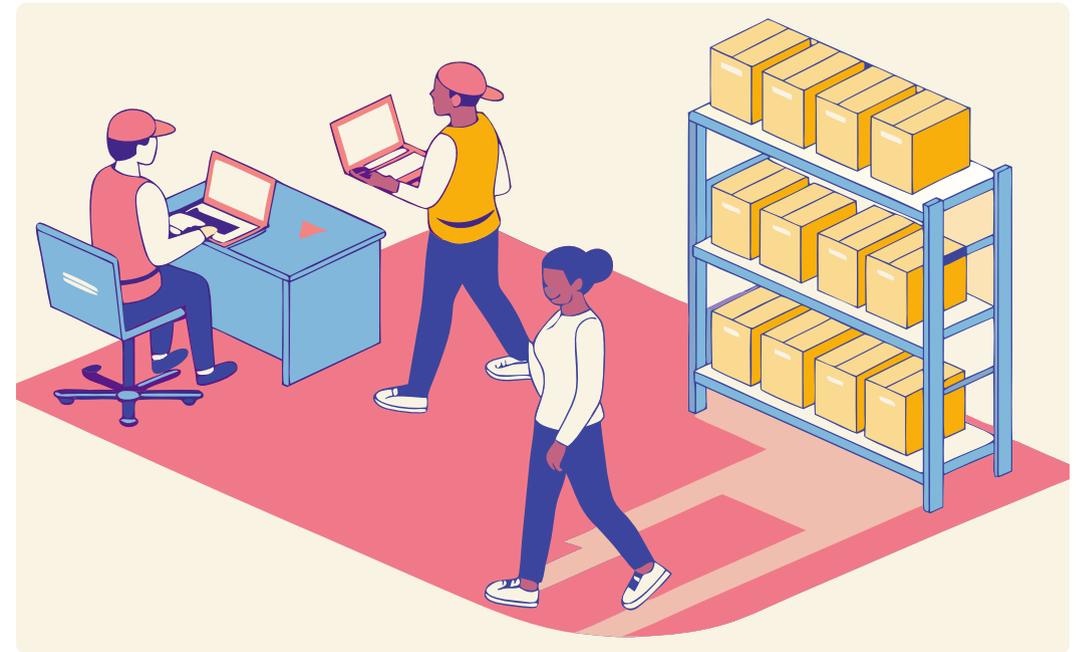
# DISTINCTION LONG TERME ET COURT TERME

Cette lecture permet de distinguer ce qui relève du **long terme** (investissements durables) et du **court terme** (cycle d'exploitation), et d'identifier les éventuels déséquilibres structurels.



## LONG TERME

Investissements durables (bâtiments, machines, brevets)



## COURT TERME

Cycle d'exploitation (stocks, créances clients, dettes fournisseurs)

# À RETENIR SUR LA STRUCTURE FINANCIÈRE

Comprendre la structure financière, c'est savoir si les emplois sont financés de manière saine et pérenne.

Une structure financière équilibrée respecte le principe de financement des emplois durables par des ressources stables. Ce principe fondamental garantit la stabilité financière de l'entreprise à long terme.

L'analyse de la structure financière permet d'évaluer l'adéquation entre la nature des investissements réalisés et les sources de financement mobilisées, afin d'éviter les déséquilibres structurels.

# IDENTIFIER LES DÉSÉQUILIBRES POTENTIELS

Grâce à cette analyse, il devient possible de **repérer les fragilités** : sous-financement, dépendance excessive aux dettes, déséquilibres entre ressources stables et emplois durables, etc.

# ANTICIPER LES TENSIONS

L'objectif est de réagir **avant que les tensions de trésorerie ou de solvabilité n'apparaissent.**

## IDENTIFICATION DES SIGNAUX

Repérer les indicateurs précoces de difficultés financières pour permettre une intervention rapide.

## ANALYSE DES RISQUES

Évaluer les déséquilibres potentiels entre emplois et ressources qui pourraient engendrer des tensions.

## PLAN D'ACTION PRÉVENTIF

Mettre en place des mesures correctives avant l'apparition de problèmes de trésorerie ou de solvabilité.

# À RETENIR SUR LES DÉSÉQUILIBRES

Une entreprise peut être rentable mais mal structurée financièrement : d'où l'importance de l'analyse des équilibres.

## **DÉSÉQUILIBRES STRUCTURELS**

Financement d'investissements  
durables par des ressources à court  
terme

## **FRAGILITÉS OPÉRATIONNELLES**

Besoin en fonds de roulement excessif  
ou mal financé

## **RISQUES DE TRÉSORERIE**

Insuffisance de liquidités pour faire face  
aux échéances

# PILOTER LA STRATÉGIE DE FINANCEMENT

Enfin, cette lecture permet de **piloter les décisions de gestion** : choix entre autofinancement ou endettement, politique d'investissement, gestion du BFR (besoin en fonds de roulement).

# STRATÉGIE COHÉRENTE

L'entreprise adopte une stratégie de financement cohérente avec ses projets, ses capacités et ses contraintes.



## PROJETS

Investissements prévus et développement futur



## CAPACITÉS

Ressources disponibles et potentiel d'autofinancement



## CONTRAINTES

Limites d'endettement et exigences des partenaires

# À RETENIR SUR LA STRATÉGIE DE FINANCEMENT

L'analyse emplois/ressources alimente les décisions stratégiques, en lien direct avec la réalité financière de l'entreprise.

La stratégie de financement doit être alignée avec la stratégie globale de l'entreprise. L'analyse emplois/ressources fournit les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées en matière de financement.

Cette analyse permet d'arbitrer entre différentes options de financement (autofinancement, endettement, augmentation de capital) en fonction de leurs impacts sur la structure financière et sur la performance de l'entreprise.

# CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE

Ce premier chapitre a permis de poser les bases conceptuelles du cours. Comprendre la distinction entre **emplois** (utilisations) et **ressources** (origines de financement) est une étape fondamentale pour tout futur gestionnaire.

# AIDE À LA DÉCISION

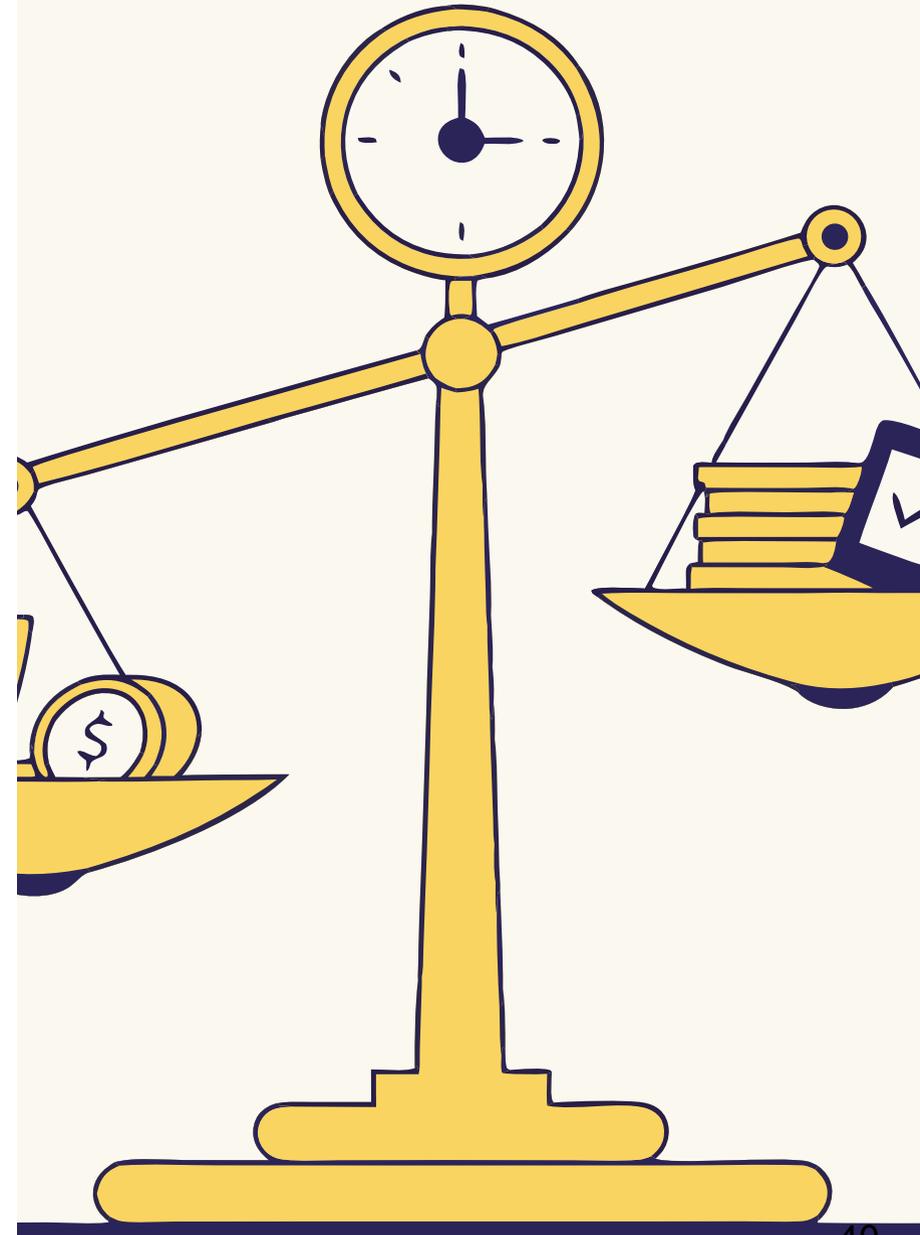
Au-delà des définitions, l'analyse emplois/ressources s'inscrit dans une logique **d'aide à la décision**. Elle donne une lecture claire de la **santé financière** de l'entreprise, et éclaire ses orientations stratégiques.

# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Yannick Ollagnier, *Analyse financière – Lecture fonctionnelle du bilan*, Éditions Foucher, 2022
2. Michel Hamon, *Maîtriser les bases de la comptabilité*, Gualino – Lextenso, 2021

# RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Un **emploi** représente une utilisation de ressources, inscrit à l'actif.
- Une **ressource** désigne l'origine des fonds, inscrite au passif.
- L'analyse emplois/ressources repose sur une **lecture fonctionnelle du bilan**.
- Elle permet d'**évaluer la solidité financière** d'une entreprise.
- Elle s'appuie sur le **Plan Comptable Général** et les états financiers.
- C'est un outil central pour **anticiper les déséquilibres et piloter la stratégie**.



# SOURCES

- Plan Comptable Général (ANC – autorité des normes comptables)
- Bulletin Officiel des Finances Publiques (BOFIP) – rubrique comptabilité
- INSEE – Fiches méthodologiques sur la structure financière des entreprises
- CNCC – Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes
- Revue Fiduciaire – Dossiers pratiques sur le bilan et l'analyse financière

# **CHAPITRE 2 - LES COMPOSANTES DES EMPLOIS**

# EMPLOIS STABLES

Les emplois stables sont les investissements durables de l'entreprise, destinés à servir l'activité au-delà d'un exercice comptable.



## IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Éléments sans substance physique qui participent à la création de valeur sur le long terme :

- Brevets et licences
- Logiciels
- Fonds de commerce



## IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Biens matériels utilisés durablement par l'entreprise :

- Terrains
- Bâtiments
- Machines et équipements

Exemple : Une entreprise industrielle qui achète une machine-outil pour cinq ans.



## IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Investissements financiers à long terme :

- Participations dans d'autres entreprises
- Prêts à long terme
- Dépôts et cautionnements

Le financement des emplois stables doit être cohérent avec leur durée d'utilisation, idéalement par des ressources longues.

# IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET FINANCIÈRES

Les **emplois stables** correspondent aux actifs que l'entreprise utilise de manière durable. Ils sont composés des **immobilisations**, réparties en trois catégories :

## IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Éléments sans substance physique : brevets, logiciels, fonds de commerce. Elles participent à la création de valeur sur le long terme.

## IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Biens matériels : terrains, bâtiments, machines. Ces actifs physiques sont utilisés durablement dans le processus de production.

## IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

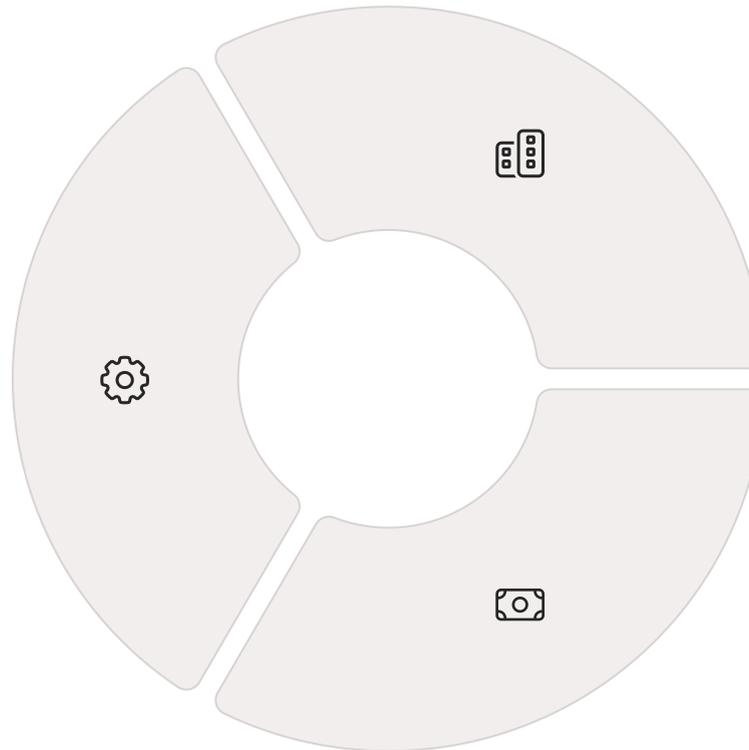
Participations, prêts à long terme ou dépôts de garantie. Elles représentent les investissements financiers durables de l'entreprise.

# TYPES D'IMMOBILISATIONS

## IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Éléments sans substance physique qui participent à la création de valeur sur le long terme.

- Brevets
- Logiciels
- Fonds de commerce



## IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Biens matériels utilisés durablement par l'entreprise.

- Terrains
- Bâtiments
- Machines

## IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Investissements financiers à long terme de l'entreprise.

- Participations
- Prêts à long terme
- Dépôts de garantie

## EXEMPLE CONCRET D'IMMOBILISATION CORPORELLE

### EXEMPLE

Une entreprise industrielle qui achète une machine-outil pour cinq ans comptabilise un emploi stable de type « immobilisation corporelle ».

## POINTS CLÉS SUR LES EMPLOIS STABLES

### À RETENIR

Les emplois stables sont les investissements durables de l'entreprise. Ils sont destinés à servir l'activité au-delà d'un exercice comptable.

### FONCTION ÉCONOMIQUE

Les immobilisations constituent l'infrastructure productive de l'entreprise. Elles permettent de générer des revenus sur plusieurs années et représentent la capacité d'exploitation à long terme.

### PRINCIPE DE FINANCEMENT

Le financement des emplois stables doit être assuré par des ressources longues pour maintenir l'équilibre financier. Cela garantit la stabilité de la structure financière de l'entreprise.

### ANALYSE STRATÉGIQUE

La composition des emplois stables révèle l'orientation stratégique de l'entreprise : une proportion élevée d'immobilisations corporelles indique une activité industrielle, tandis que des immobilisations incorporelles importantes suggèrent une activité à forte valeur ajoutée intellectuelle.

## FONCTION ÉCONOMIQUE DES IMMOBILISATIONS

Les immobilisations ne sont pas de simples charges, mais des actifs stratégiques pour l'entreprise.



### LEVIER DE PRODUCTION

Les immobilisations constituent des actifs essentiels pour générer la production de l'entreprise.



### LEVIER DE DÉVELOPPEMENT

Elles permettent d'accroître les capacités et d'accompagner la croissance de l'entreprise.



### LEVIER DE RENTABILITÉ

Ces investissements visent à améliorer les performances financières à moyen et long terme.

Les immobilisations traduisent les **choix stratégiques** de l'entreprise : innover, produire, se développer à l'international...

## PRINCIPE DE FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS



### DURÉE D'UTILISATION

Les immobilisations ont une durée d'utilisation longue



### COHÉRENCE FINANCIÈRE

Leur financement doit être cohérent avec leur durée d'utilisation



### RECOMMANDATION

Il est donc recommandé de **les financer par des ressources longues**

### Programme d'immobilisations Financement

MODES DE FINANCEMENT	2018	2019	2020
Emprunts	1 388 300 \$	1 313 300 \$	483 300 \$
Subventions	1 717 902 \$	566 700 \$	566 700 \$
Fonds de parc	60 000 \$		
Fonds de roulement	240 550 \$		
Surplus	1 335 000 \$		
<b>TOTAL - DÉPENSES IMMOBILISATIONS</b>	<b>4 741 752 \$</b>	<b>1 880 000 \$</b>	<b>1 050 000 \$</b>

# POINTS CLÉS SUR LES IMMOBILISATIONS

## ACTIF PRODUCTIF

Une immobilisation représente un investissement durable qui contribue activement à la création de valeur dans l'entreprise.

## RESSOURCE STRATÉGIQUE

Les immobilisations reflètent les choix stratégiques de l'entreprise en matière d'innovation, de production et de développement.

## IMPACT SUR LA PERFORMANCE

La gestion efficace des immobilisations influence directement les résultats futurs et la compétitivité de l'entreprise.

**À retenir :** Une immobilisation est un actif productif et stratégique. Sa gestion impacte directement la performance future de l'entreprise.

## CAS PRATIQUES D'ANALYSE D'IMMOBILISATIONS

L'analyse porte sur deux dimensions principales et permet de détecter trois problèmes potentiels :



### ANALYSE DE LA STRUCTURE

Évaluation de la répartition des différentes immobilisations dans le patrimoine de l'entreprise.



### ANALYSE DE LA DYNAMIQUE

Étude du taux de renouvellement et des amortissements pour comprendre l'évolution du capital immobilisé.

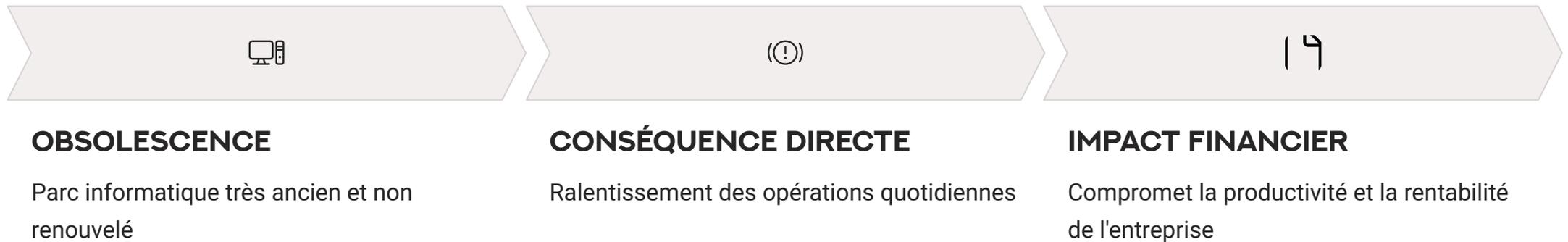


### PROBLÈMES À DÉTECTER

- **Obsolescence** des équipements
- **Surcapacité** productive
- **Manque d'investissement** stratégique

# EXEMPLE PÉDAGOGIQUE

L'impact d'un parc informatique obsolète sur la performance de l'entreprise



**À retenir** : L'état des immobilisations techniques reflète la capacité de l'entreprise à maintenir sa compétitivité opérationnelle.

# POINT À RETENIR



## ANTICIPATION

L'étude des immobilisations permet d'anticiper les besoins futurs d'investissements de l'entreprise.



## STRATÉGIE

Une analyse approfondie des immobilisations est essentielle pour adapter la stratégie financière à long terme.



## PERFORMANCE

Une gestion optimale des immobilisations contribue directement à la performance globale de l'entreprise.

**À retenir :** L'étude des immobilisations permet d'anticiper les besoins d'investissements et d'adapter la stratégie financière.

# EMPLOIS CIRCULANTS

Les emplois circulants constituent les actifs à court terme de l'entreprise qui se renouvellent régulièrement au cours du cycle d'exploitation.



## STOCKS ET EN-COURS

Ils sont essentiels à la continuité de l'exploitation, mais leur surdimensionnement peut nuire à la trésorerie.

**Exemple concret :** Une entreprise de textile qui stocke pour 8 mois de production engage trop de capital immobilisé, ce qui pénalise sa flexibilité financière.

**À retenir** Les stocks sont des emplois circulants nécessaires, mais leur gestion doit être optimisée pour limiter les coûts et les risques.



## CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

Les créances clients représentent les sommes dues par les clients. Les autres créances (fiscales, sociales, avances...) représentent également des sommes dues à l'entreprise à court terme.

**Exemple pédagogique :** Un délai de paiement moyen de 90 jours peut entraîner un décalage de trésorerie important.

**À retenir** Les créances représentent des ressources en attente. Leur maîtrise est stratégique pour la gestion du besoin en fonds de roulement.



## TRÉSORERIE ACTIVE

Représente les liquidités disponibles immédiatement pour répondre aux besoins de l'entreprise. Mais une trésorerie trop importante peut aussi être un manque à investir si elle reste dormante.

**À retenir** La trésorerie active est un emploi particulier, car elle permet de répondre immédiatement à des besoins ou opportunités.

# STOCKS ET EN-COURS

Les **stocks** et **en-cours de production** représentent des ressources momentanément immobilisées dans le cycle de production.



## MATIÈRES PREMIÈRES

Ressources non encore transformées destinées à entrer dans la composition des produits fabriqués.



## EN-COURS DE PRODUCTION

Produits ou services partiellement terminés qui nécessitent des opérations supplémentaires avant d'être commercialisables.



## PRODUITS FINIS

Articles ayant atteint un stade d'achèvement définitif dans le cycle de production, prêts à être vendus.

Ces ressources constituent un **emploi circulant** dans le bilan de l'entreprise et leur gestion efficace est essentielle pour optimiser la trésorerie.

## GESTION DES STOCKS

### NÉCESSITÉ DES STOCKS

Ils sont essentiels à la continuité de l'exploitation

- Assurent la disponibilité des produits
- Permettent de répondre à la demande des clients
- Stabilisent le cycle de production

### RISQUES DU SURDIMENSIONNEMENT

Leur surdimensionnement peut nuire à la trésorerie

- Capital immobilisé non productif
- Coûts de stockage supplémentaires
- Risque d'obsolescence des produits

L'équilibre optimal des stocks permet de soutenir l'activité tout en préservant la santé financière de l'entreprise.

## EXEMPLE CONCRET : SURSTOCKAGE DANS L'INDUSTRIE TEXTILE

### SITUATION

Une entreprise de textile maintient un stock équivalent à 8 mois de production.



### PROBLÈME

Ce surstockage représente un capital immobilisé important qui ne génère aucun rendement.



### CONSÉQUENCE

La flexibilité financière de l'entreprise est fortement pénalisée, limitant sa capacité à saisir des opportunités.



**À retenir :** L'optimisation des stocks est cruciale pour maintenir l'équilibre entre disponibilité des ressources et flexibilité financière.

## GESTION DES STOCKS



### NÉCESSITÉ

Les stocks sont des emplois circulants essentiels pour assurer la continuité des opérations de l'entreprise.



### OPTIMISATION

Une gestion efficace des stocks permet de limiter l'immobilisation du capital et de réduire les coûts de stockage.



### RISQUES

Un surdimensionnement des stocks peut entraîner des risques d'obsolescence et affecter négativement la trésorerie.

**À retenir** Les stocks sont des emplois circulants nécessaires, mais leur gestion doit être optimisée pour limiter les coûts et les risques.

# CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

Les créances représentent des sommes dues à l'entreprise, constituant un emploi circulant dans le bilan.



## CRÉANCES CLIENTS

Apparaissent dès lors que l'entreprise accorde un délai de paiement à ses clients. Cela constitue un emploi car l'entreprise ne dispose pas immédiatement des fonds.



## CRÉANCES FISCALES

Sommes dues par l'État à l'entreprise, comme le crédit de TVA ou les acomptes d'impôts sur les sociétés versés en excès.



## AUTRES CRÉANCES

Comprennent les avances versées aux fournisseurs, les créances sur le personnel ou les organismes sociaux, immobilisant temporairement des ressources financières.

La gestion efficace des délais de recouvrement des créances est essentielle pour optimiser le besoin en fonds de roulement de l'entreprise.

# LES AUTRES CRÉANCES

Les autres créances représentent des sommes dues à l'entreprise à court terme, distinctes des créances clients.



## CRÉANCES FISCALES

Sommes dues par l'État à l'entreprise, comme les crédits d'impôts, remboursements de TVA ou trop-perçus fiscaux.



## CRÉANCES SOCIALES

Montants à recevoir des organismes sociaux suite à des régularisations ou indemnisations en attente.



## AVANCES ET ACOMPTES

Paiements anticipés versés aux fournisseurs pour des biens ou services non encore livrés.

Tout comme les créances clients, ces sommes constituent des emplois car l'entreprise ne dispose pas immédiatement des fonds correspondants.

# IMPACT DES DÉLAIS DE PAIEMENT SUR LA TRÉSORERIE

## SITUATION INITIALE

Une entreprise accorde un délai de paiement moyen de 90 jours à ses clients.

## PROBLÉMATIQUE

Pendant ces 90 jours, l'entreprise a déjà engagé ses propres dépenses (matières premières, salaires, charges).

## CONSÉQUENCE

Ce décalage temporel entraîne un besoin de trésorerie important pour financer le cycle d'exploitation.

**À retenir** : Les délais de paiement prolongés créent un besoin en fonds de roulement supplémentaire qui doit être anticipé et financé pour éviter les tensions de trésorerie.

## IMPORTANCE DES CRÉANCES DANS LA GESTION FINANCIÈRE

### RESSOURCES EN ATTENTE

Les créances représentent des ressources en attente pour l'entreprise, immobilisant temporairement des fonds.

### GESTION STRATÉGIQUE

Leur maîtrise est stratégique pour la gestion efficace du besoin en fonds de roulement de l'entreprise.

**À retenir** Les créances représentent des ressources en attente. Leur maîtrise est stratégique pour la gestion du besoin en fonds de roulement.

# TRÉSORERIE ACTIVE

La trésorerie active représente les ressources financières immédiatement disponibles pour l'entreprise.

## COMPOSITION

Constituée des **disponibilités bancaires** ou en caisse, représentant l'argent immédiatement utilisable par l'entreprise.

## CARACTÉRISTIQUES

Représente un **emploi à court terme hautement liquide**, mobilisable instantanément pour répondre aux besoins financiers.

## IMPORTANCE STRATÉGIQUE

Permet à l'entreprise de saisir des opportunités et de faire face à des imprévus sans délai, mais une trésorerie excessive peut constituer un capital sous-exploité.

## GESTION DE LA TRÉSORERIE

### TRÉSORERIE EXCESSIVE

Une trésorerie trop importante constitue des liquidités immédiatement disponibles mais non productives.

### MANQUE À INVESTIR

Des fonds dormants représentent un **manque à investir** qui pourrait générer des rendements.

### ÉQUILIBRE NÉCESSAIRE

L'entreprise doit trouver un juste milieu entre sécurité financière et optimisation des ressources.

Une trésorerie idéale permet de couvrir les besoins opérationnels tout en évitant l'accumulation excessive de liquidités non productives.

# TRÉSORERIE ACTIVE



## DISPONIBILITÉ IMMÉDIATE

La trésorerie active est un emploi particulier qui permet de répondre immédiatement à des besoins urgents.



## LIQUIDITÉ OPTIMALE

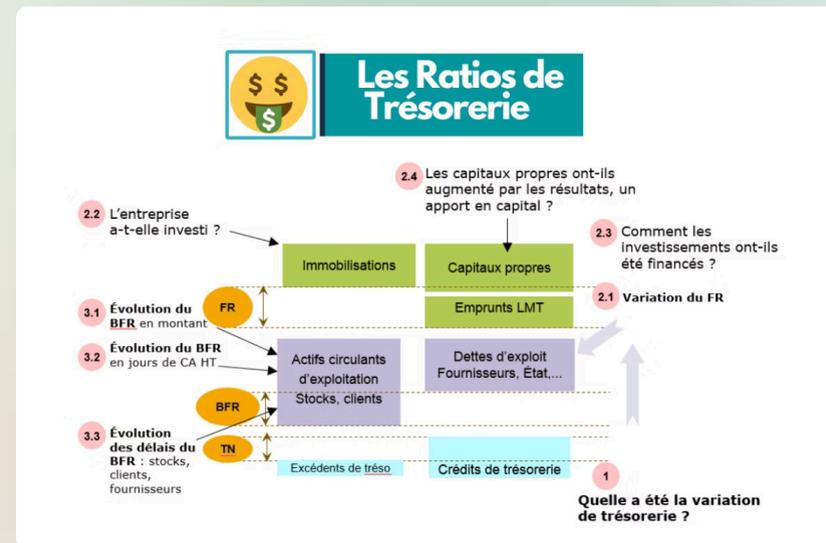
Cet emploi à court terme représente l'actif le plus liquide dans le bilan de l'entreprise.

**À retenir:** La trésorerie active est un emploi particulier, car elle permet de répondre immédiatement à des besoins ou opportunités.



## SAISIR LES OPPORTUNITÉS

Une trésorerie disponible permet à l'entreprise de saisir rapidement des opportunités d'affaires sans délai.



# ANALYSE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE DES EMPLOIS

L'analyse des emplois peut être réalisée selon différentes approches complémentaires :



## POIDS RELATIF DANS LE BILAN

La répartition des emplois révèle le modèle économique de l'entreprise. Une entreprise industrielle aura un fort taux d'emplois stables, tandis qu'une entreprise de services présentera des emplois plus circulants (créances, trésorerie).

**À retenir :** L'analyse du poids des différents emplois permet de caractériser le modèle économique de l'entreprise.



## INDICATEURS D'EFFICACITÉ DES EMPLOIS

Ils permettent de juger de la performance opérationnelle : plus une immobilisation est rentable, ou plus une créance est rapidement encaissée, mieux l'entreprise utilise ses ressources.

**À retenir :** Un emploi est efficace s'il génère un retour économique rapide ou durable.



## ÉTUDE DE CAS PRATIQUES

L'examen détaillé des emplois permet de connecter la structure du bilan avec la réalité économique de l'activité.

**À retenir :** Analyser les emplois, c'est détecter les forces productives et les points de blocage de l'entreprise.

Cette analyse constitue un élément essentiel du diagnostic financier et de la stratégie d'allocation des ressources.

# POIDS RELATIF DANS LE BILAN

Il est essentiel d'analyser la répartition entre les différents types d'emplois pour comprendre la structure financière de l'entreprise.

## EMPLOIS STABLES

Caractéristiques des entreprises **capitalistiques** (industries lourdes, production manufacturière)

Nécessitent des financements à long terme adaptés

## EMPLOIS CIRCULANTS

Dominants dans les entreprises de **services** et de distribution

Requièrent une gestion efficace du besoin en fonds de roulement

## ANALYSE COMPARATIVE

La **répartition entre emplois stables et circulants** permet de mesurer la nature de l'activité et d'orienter les décisions d'investissement

Une entreprise industrielle aura un fort taux d'emplois stables, tandis qu'une entreprise de services présentera des emplois plus circulants (créances, trésorerie).

# ANALYSE DU POIDS DES EMPLOIS

## POINT CLÉ

**À retenir :** L'analyse du poids des différents emplois permet de caractériser le modèle économique de l'entreprise.

Cette analyse révèle si l'entreprise a un modèle plus orienté vers les immobilisations (industriel) ou vers les actifs circulants (services).

## INDICATEURS D'EFFICACITÉ DES EMPLOIS

Les indicateurs suivants permettent d'évaluer la performance opérationnelle des différents emplois :



### **RATIOS DE ROTATION DES STOCKS**

Mesure la fréquence de renouvellement des stocks, indiquant l'efficacité de la gestion des approvisionnements.



### **ENCAISSEMENT CLIENT**

Évalue la rapidité avec laquelle l'entreprise perçoit les paiements de ses clients, impactant directement sa trésorerie.



### **DURÉE DE VIE DES IMMOBILISATIONS**

Détermine la période pendant laquelle les actifs immobilisés génèrent de la valeur pour l'entreprise.

Ces indicateurs sont essentiels pour optimiser la gestion financière et opérationnelle de l'entreprise.

## INDICATEURS D'EFFICACITÉ DES EMPLOIS

Ils permettent de **juger de la performance opérationnelle** :



### IMMOBILISATIONS

Plus une immobilisation est rentable, mieux l'entreprise utilise ses ressources.



### CRÉANCES

Plus une créance est rapidement encaissée, mieux l'entreprise utilise ses ressources.



### PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

Optimisation de l'utilisation des ressources de l'entreprise

## EFFICACITÉ DES EMPLOIS

### PRINCIPE CLÉ

**À retenir** Un emploi est efficace s'il génère un retour économique rapide ou durable.

## ÉTUDE DE CAS PRATIQUES



### SITUATION INITIALE

Une entreprise présente 70 % de son actif en immobilisations, mais un chiffre d'affaires stagnant.



### DIAGNOSTIC

L'analyse révèle une surcapacité de production.



### SOLUTION PROPOSÉE

La solution consisterait à céder certains actifs ou à mieux rentabiliser l'existant.

# ANALYSE ÉCONOMIQUE DU BILAN



## STRUCTURE DU BILAN

Organisation comptable et financière des ressources et emplois de l'entreprise



## ANALYSE

Ce genre d'analyse permet de **connecter la structure du bilan avec la réalité économique** de l'activité.



## RÉALITÉ ÉCONOMIQUE

Fonctionnement concret et opérationnel de l'entreprise dans son marché



## CONCLUSION SUR L'ANALYSE DES EMPLOIS

L'analyse des emplois constitue un pilier fondamental de la gestion financière. Elle permet d'identifier les forces et faiblesses dans l'utilisation des ressources de l'entreprise.

### VISION GLOBALE

**À retenir** Analyser les emplois, c'est détecter les forces productives et les points de blocage de l'entreprise.

### OPTIMISATION DES RESSOURCES

L'efficacité des emplois se mesure par leur capacité à générer de la valeur. Une rotation rapide des stocks et un recouvrement efficace des créances sont des indicateurs de bonne gestion.

### ÉQUILIBRE STRUCTUREL

La répartition entre emplois stables et circulants doit correspondre au modèle économique de l'entreprise. Un déséquilibre peut signaler un dysfonctionnement opérationnel.

### DIMENSION TEMPORELLE

Les emplois doivent être analysés dans leur évolution temporelle pour détecter les tendances et anticiper les besoins futurs de financement.

Cette analyse constitue un levier stratégique pour la prise de décision et l'amélioration de la performance financière globale. Elle permet d'identifier les opportunités d'optimisation et d'anticiper les risques potentiels.

# CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE

## CHOIX D'INVESTISSEMENT

Les **emplois** du bilan reflètent les décisions stratégiques d'allocation des ressources financières de l'entreprise.

## CYCLES D'EXPLOITATION

Ils témoignent également des cycles opérationnels et des besoins de financement à court et long terme.

## ANALYSE STRATÉGIQUE

Comprendre leurs composantes permet d'analyser leur utilité, leur efficacité et leur alignement avec la stratégie de l'entreprise.

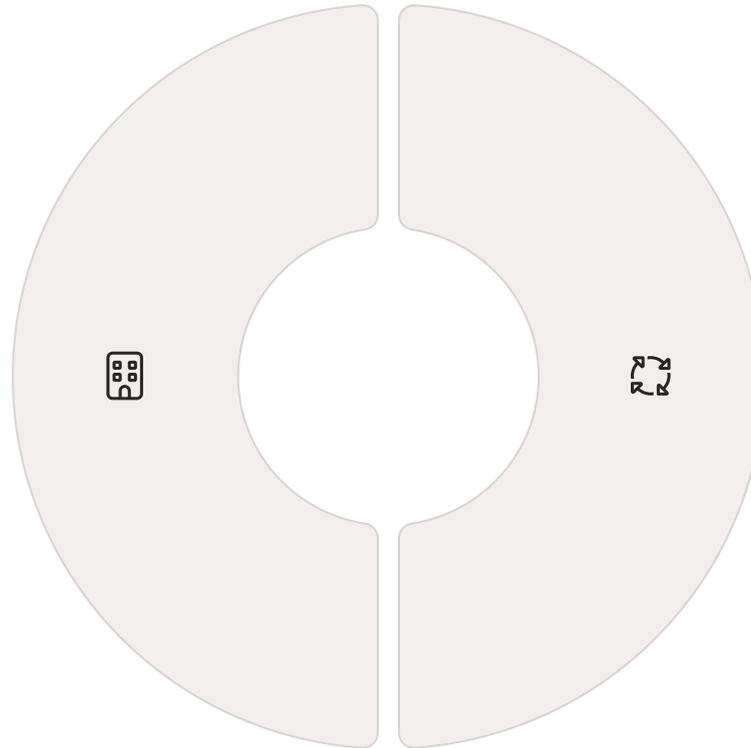
# LES EMPLOIS DU BILAN

Les emplois du bilan doivent être suivis avec rigueur et optimisés pour garantir la performance financière de l'organisation.

## EMPLOIS STABLES

Immobilisations destinées à servir de façon durable l'activité de l'entreprise.

- Immobilisations incorporelles
- Immobilisations corporelles
- Immobilisations financières



## EMPLOIS CIRCULANTS

Actifs destinés à être consommés ou transformés à court terme.

- Stocks et en-cours
- Créances clients et autres créances
- Trésorerie active

# OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

1. Bernard Esnault, *Comptabilité financière - Analyse des comptes annuels*, Éditions Dunod, 2022
2. Jean-Yves Eglem, *Analyse financière et évaluation de l'entreprise*, Gualino – Lextenso, 2023

# RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Les emplois stables sont constitués des immobilisations (incorporelles, corporelles, financières).
- Les emplois circulants regroupent les stocks, les créances et la trésorerie.
- Chaque emploi a une fonction économique spécifique et doit être financé de façon adaptée.
- L'analyse qualitative permet de juger la pertinence de la structure du bilan.
- L'analyse quantitative repose sur des ratios d'efficacité et de rotation.
- Une bonne gestion des emplois favorise la rentabilité et la solidité de l'entreprise.

# EXERCICE D'APPLICATION

## Encadré – Exercice

**Énoncé :** L'entreprise ÉQUILIBRE SARL présente au bilan les éléments suivants :

- Immobilisations corporelles : 600 000 €
- Stocks : 120 000 €
- Créances clients : 80 000 €
- Trésorerie disponible : 40 000 €

**Question :** Quel est le montant total des emplois de cette entreprise ? Classez-les entre emplois stables et emplois circulants.

## CORRECTION ATTENDUE

Réponse : Total des emplois = 600 000 € + 120 000 € + 80 000 € + 40 000 € = **840 000 €**

Répartition :

- Emplois stables : 600 000 € (immobilisations)
- Emplois circulants : 120 000 € (stocks) + 80 000 € (créances) + 40 000 € (trésorerie)  
= 240 000 €



**Justification** : Les immobilisations sont des emplois stables car elles sont utilisées durablement. Les stocks, créances et trésorerie sont des actifs à court terme, donc circulants.

## SOURCES

- Plan Comptable Général (ANC)
- Revue Française de Comptabilité – Numéro spécial sur les emplois et ressources, 2022
- L'Ordre des Experts-Comptables – Mémo bilan et analyse fonctionnelle
- INSEE – Base permanente des bilans d'entreprise

# **CHAPITRE 3 - LES COMPOSANTES DES RESSOURCES**

# RESSOURCES STABLES

Les ressources stables constituent un élément fondamental de la structure financière d'une entreprise, assurant sa pérennité et sa capacité à investir sur le long terme.

## **CAPITAUX PROPRES**

Capital social, réserves, résultat de l'exercice et primes d'émission. Ils traduisent le niveau d'autonomie financière de l'entreprise et constituent sa ressource la plus stable.

## **DETTES FINANCIÈRES**

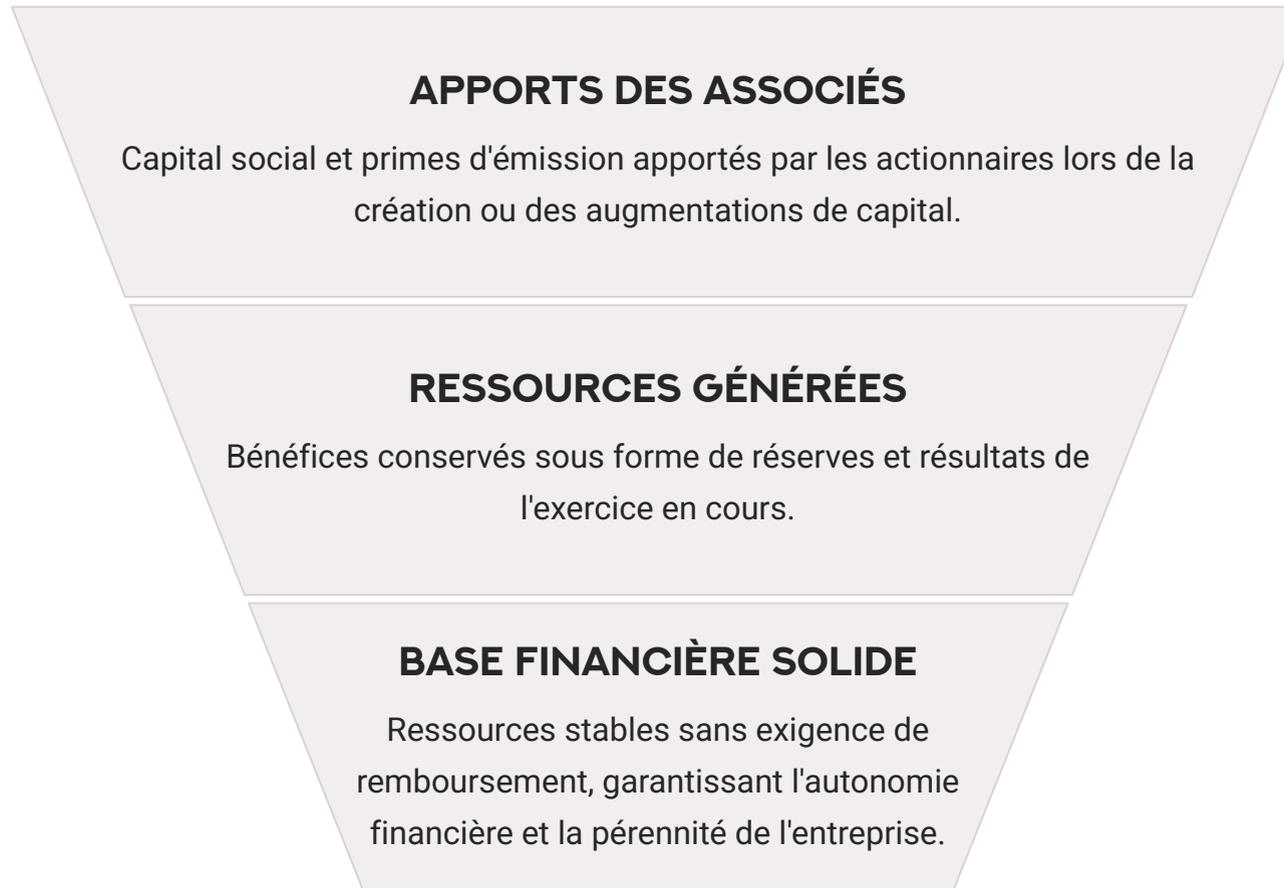
Emprunts à long terme dont le remboursement s'étale dans le temps. Elles doivent être équilibrées avec les emplois stables pour assurer la solidité financière.

## **SUBVENTIONS ET PROVISIONS**

Ressources non remboursables (subventions) ou à échéance incertaine (provisions) qui renforcent la sécurité financière de l'entreprise sur la durée.

# CAPITAUX PROPRES

Les **capitaux propres** représentent les ressources durables apportées par les associés ou générées par l'entreprise elle-même.



# CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres constituent la ressource financière la plus stable pour l'entreprise et représentent sa véritable richesse.



## COMPOSITION

Ils comprennent le capital social, les réserves, le résultat de l'exercice (bénéfice ou perte), et les primes d'émission. Ils traduisent le **niveau d'autonomie financière** de l'entreprise.



## CAPITAL SOCIAL

Représente les apports initiaux et subséquents des associés ou actionnaires. C'est une garantie pour les créanciers et la base juridique de l'entreprise. Sa stabilité est un indicateur de confiance pour les partenaires financiers.



## RÉSERVES

Bénéfices accumulés et conservés par l'entreprise pour renforcer sa structure financière. Elles se composent des réserves légales (obligatoires), statutaires (prévues dans les statuts) et facultatives (décidées par les dirigeants).



## RÉSULTAT DE L'EXERCICE

Bénéfice ou perte générés pendant l'exercice comptable. Il sera soit distribué aux actionnaires sous forme de dividendes, soit conservé dans l'entreprise pour renforcer les capitaux propres via les réserves.



## AVANTAGES STRATÉGIQUES

Des capitaux propres solides permettent une plus grande indépendance vis-à-vis des créanciers, une meilleure capacité d'endettement et une réduction du risque financier. Ils constituent un levier essentiel pour le développement à long terme.

## EXEMPLE CONCRET DE COMPOSITION DES CAPITAUX PROPRES

**100 000...**

**CAPITAL SOCIAL**

**40 000...**

**RÉSERVES**

**10 000..**

**BÉNÉFICE**

**150 000...**

**TOTAL CAPITAUX  
PROPRES**

**À retenir :** Les capitaux propres sont la somme du capital social, des réserves et du résultat de l'exercice.

## À RETENIR

### **STABILITÉ FINANCIÈRE**

Les capitaux propres sont la ressource la plus stable de l'entreprise.

### **CONFIANCE DES PARTENAIRES**

Ils rassurent les partenaires financiers sur la solidité de l'entreprise.

### **PÉRENNITÉ ASSURÉE**

Ils constituent un socle essentiel pour assurer la pérennité de l'entreprise.

# DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME

Les **dettes financières à long terme** sont les emprunts contractés pour financer des investissements durables de l'entreprise.

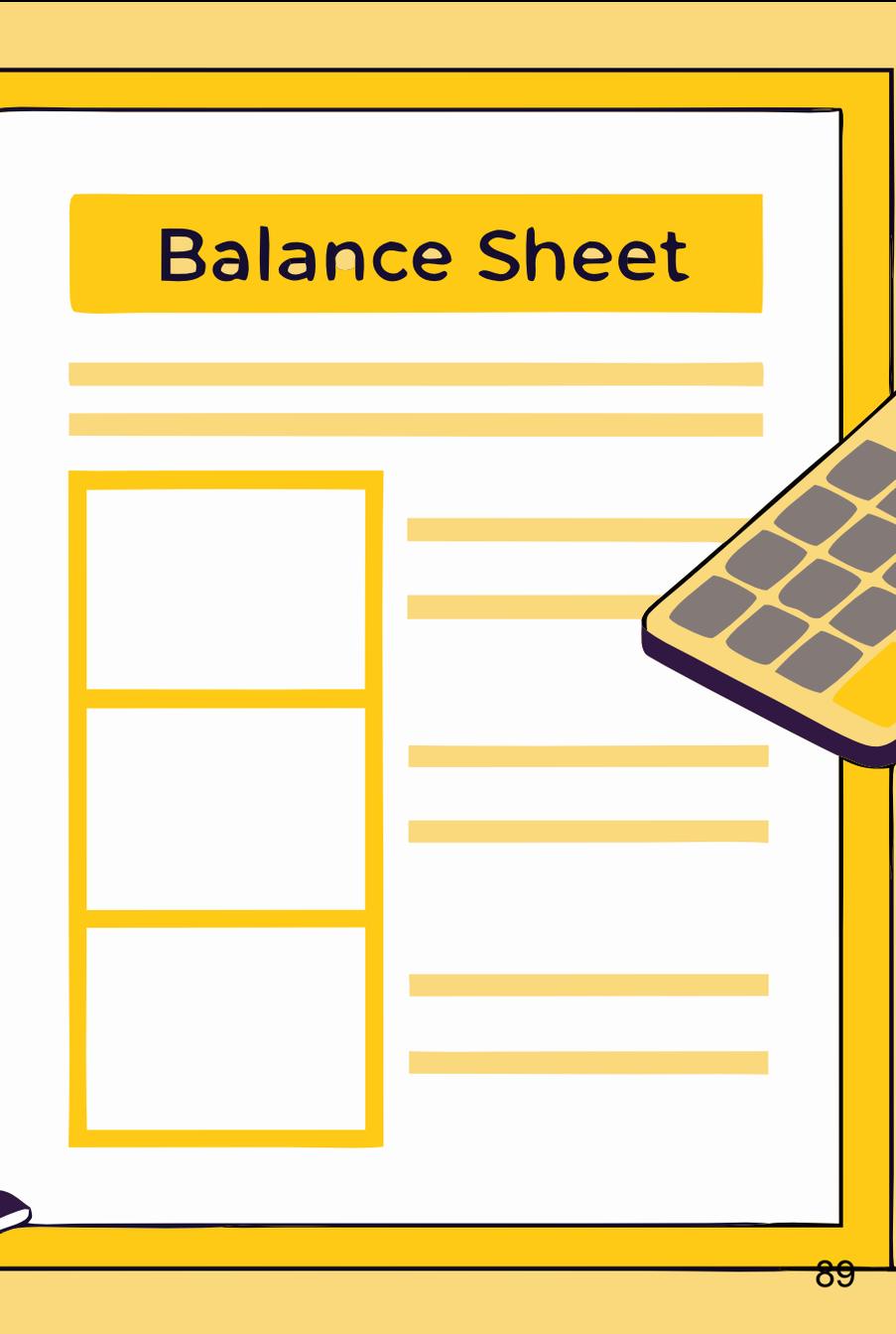
**DÉFINITION**  
Emprunts contractés auprès d'établissements financiers pour financer des investissements importants.

**CARACTÉRISTIQUES TEMPORELLES**  
Durée supérieure à un an, généralement comprise entre 3 et 10 ans selon la nature des investissements financés.

**RÔLE FINANCIER**  
Elles constituent des ressources stables car leur remboursement s'étale dans le temps, permettant de maintenir l'équilibre financier.

Ces ressources doivent être mises en regard des emplois stables pour vérifier l'équilibre financier de l'entreprise.

## Balance Sheet



## DETTES FINANCIÈRES À LONG TERME



### RESSOURCES STABLES

Elles constituent des ressources stables car leur remboursement s'étale dans le temps.



### ÉQUILIBRE FINANCIER

Elles doivent être mises en regard des **emplois stables** pour vérifier l'équilibre financier.

## À RETENIR

### **DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉ**

Une dette à long terme bien utilisée permet de développer l'activité sans fragiliser la trésorerie.

### **RESSOURCE STABLE**

Le remboursement échelonné préserve l'équilibre financier de l'entreprise.

### **ÉQUILIBRE FINANCIER**

Elle doit être mise en regard des emplois stables pour maintenir la solidité financière.

# SUBVENTIONS ET PROVISIONS DURABLES

Elles sont intégrées aux ressources stables dans la mesure où elles ont vocation à soutenir l'entreprise dans la durée.

## SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT

Les **subventions d'investissement** sont des aides publiques destinées à financer des projets structurants (matériels, immobiliers...).

## PROVISIONS POUR RISQUES

Les **provisions pour risques** ou charges futures (litiges, indemnités...) sont des montants comptabilisés pour couvrir des obligations probables.

## À RETENIR

Les subventions et provisions sont des ressources non remboursables (subventions) ou à échéance incertaine (provisions), renforçant la sécurité financière.

# SUBVENTIONS ET PROVISIONS DURABLES

Elles sont intégrées aux ressources stables dans la mesure où elles ont vocation à soutenir l'entreprise dans la durée.



## **SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT**

Aides publiques destinées à financer des projets structurants pour l'entreprise (matériels, immobiliers, etc.).



## **PROVISIONS POUR RISQUES**

Montants comptabilisés pour couvrir des obligations probables futures (litiges, indemnités, etc.).



## **STABILITÉ FINANCIÈRE**

Ces ressources renforcent la structure financière car elles sont soit non remboursables (subventions), soit à échéance incertaine (provisions).

# À RETENIR



## SUBVENTIONS

Ressources non remboursables destinées à soutenir l'entreprise, renforçant sa sécurité financière sur le long terme.



## PROVISIONS

Ressources à échéance incertaine permettant de couvrir des risques futurs, contribuant à la solidité financière de l'entreprise.

Ces deux types de ressources sont intégrés aux ressources stables car ils ont vocation à soutenir l'entreprise dans la durée.

# RESSOURCES CIRCULANTES



## FINANCEMENT À COURT TERME

Les ressources circulantes complètent les ressources stables et permettent de financer le cycle d'exploitation de l'entreprise à court terme.



## CYCLE D'EXPLOITATION

Elles jouent un rôle essentiel dans la gestion quotidienne et la trésorerie de l'entreprise.



## COMPLÉMENTARITÉ

Ces ressources s'articulent avec les ressources stables pour assurer l'équilibre financier global de l'entreprise.

# DETTES FOURNISSEURS

Les dettes fournisseurs constituent une ressource circulante importante dans le cycle d'exploitation de l'entreprise.



## DÉLAI DE PAIEMENT

Les **dettes fournisseurs** résultent du délai de paiement accordé par les prestataires. Ce temps entre la livraison et le règlement constitue une ressource temporaire.



## CRÉDIT INTER-ENTREPRISES

C'est une forme de **crédit inter-entreprises**, sans intérêts apparents, qui permet de financer une partie du cycle d'exploitation.



## AVANTAGE TRÉSORERIE

Cette ressource est particulièrement utile pour soulager la trésorerie à court terme et améliorer le besoin en fonds de roulement.

Plus ce délai est long, plus l'entreprise bénéficie de flexibilité. Toutefois, il doit rester raisonnable pour préserver la relation commerciale.

## DETTES FOURNISSEURS: DÉLAIS DE PAIEMENT

### AVANTAGE

Plus ce délai est long, plus l'entreprise bénéficie de flexibilité dans sa gestion de trésorerie.

### LIMITE

Toutefois, il doit rester raisonnable pour préserver la relation commerciale avec les fournisseurs.

### ÉQUILIBRE

L'optimisation des délais fournisseurs représente un compromis entre avantage financier et éthique commerciale.

## À RETENIR SUR LES DETTES FOURNISSEURS

### DÉFINITION

Les dettes fournisseurs sont des ressources à court terme résultant des délais de paiement accordés par les fournisseurs, constituant une forme de crédit inter-entreprises sans intérêts apparents.

### AVANTAGES

Elles permettent de financer une partie du cycle d'exploitation, améliorent le besoin en fonds de roulement et offrent une flexibilité de trésorerie sans coût financier direct.

### RISQUES

Des délais trop longs peuvent détériorer les relations commerciales, nuire à la réputation de l'entreprise et entraîner des pénalités légales en cas de non-respect des délais réglementaires.

### GESTION OPTIMALE

L'optimisation des dettes fournisseurs requiert un équilibre entre avantage financier et éthique commerciale, tout en respectant le cadre légal des délais de paiement en vigueur.

### IMPACT STRATÉGIQUE

Une gestion efficace des dettes fournisseurs contribue à la santé financière globale de l'entreprise et doit s'intégrer dans une vision stratégique de la structure des ressources.



# DETTES FISCALES ET SOCIALES

## DÉFINITION

Il s'agit des **obligations de paiement à l'État et aux organismes sociaux** (TVA, impôts, URSSAF).

## CARACTÉRISTIQUE TEMPORELLE

Elles sont temporaires, car exigibles à échéance régulière.

## IMPORTANCE FINANCIÈRE

Ces dettes constituent une ressource circulante qui impacte directement la trésorerie de l'entreprise.

## DETTES FISCALES ET SOCIALES



### IMPACT SUR LA TRÉSORERIE

Leur gestion influe directement sur la trésorerie de l'entreprise.



### RESPECT DES ÉCHÉANCES

Le **respect du calendrier fiscal** est impératif pour le bon fonctionnement de l'entreprise.



### RISQUES DE NON-CONFORMITÉ

Le non-respect des délais peut entraîner des pénalités financières et des litiges avec l'administration.

## EXEMPLE DE RISQUE FISCAL

**Exemple principal :** Une entreprise qui décale de manière systématique le paiement de sa TVA s'expose à des risques juridiques et financiers importants. Cette pratique, parfois adoptée pour soulager temporairement la trésorerie, constitue une infraction fiscale pouvant entraîner des sanctions sévères.

**Conséquences possibles :** Le retard de paiement de la TVA peut entraîner des pénalités de 5% du montant dû, auxquelles s'ajoutent des intérêts de retard (0,2% par mois). En cas de manquement délibéré, une majoration de 40% peut être appliquée. Dans les cas graves, l'administration fiscale peut engager des poursuites pénales pour fraude fiscale.

**Autres exemples de risques :** Les erreurs dans les déclarations sociales (URSSAF), le non-paiement des charges patronales, ou encore l'absence de provision pour impôt sur les sociétés constituent également des risques fiscaux majeurs. Ces manquements peuvent fragiliser la structure financière de l'entreprise et compromettre sa pérennité.

**Bonnes pratiques :** Pour éviter ces risques, l'entreprise doit mettre en place une veille fiscale rigoureuse, respecter scrupuleusement les échéances légales, et anticiper ses obligations de paiement dans sa gestion de trésorerie. En cas de difficultés temporaires, il est préférable de négocier un étalement avec l'administration plutôt que de reporter unilatéralement les paiements.

## DETTES FISCALES ET SOCIALES



### À RETENIR

Les dettes fiscales et sociales sont des ressources très temporaires, à traiter avec rigueur et anticipation.



### IMPLICATIONS

Leur caractère temporaire nécessite une gestion précise des échéances de paiement.



### RISQUES

Un manque d'anticipation peut entraîner des pénalités financières et des complications administratives.

# TRÉSORERIE PASSIVE

C'est une ressource mobilisable instantanément, mais coûteuse en intérêts. Elle doit rester exceptionnelle et ponctuelle.

## DÉFINITION

La **trésorerie passive** correspond au solde négatif des comptes bancaires.

## NATURE

Il s'agit d'un **découvert autorisé** ou non, considéré comme une dette à très court terme.

## UTILISATION

Ressource d'urgence à mobiliser de façon ponctuelle et exceptionnelle.

**À retenir** La trésorerie passive est un recours d'urgence : elle ne peut en aucun cas constituer une stratégie durable de financement.

# TRÉSORERIE PASSIVE

## DÉFINITION

C'est une ressource mobilisable instantanément qui correspond au solde négatif des comptes bancaires. Elle prend généralement la forme d'un **découvert bancaire autorisé** ou d'une facilité de caisse accordée par l'établissement financier.

## INCONVÉNIENT

Coûteuse en intérêts, avec des taux souvent supérieurs à 10% annuels. S'accompagne de commissions supplémentaires (commission du plus fort découvert, agios) qui alourdissent significativement son coût réel. Non maîtrisée, elle peut rapidement détériorer la santé financière de l'entreprise.

## UTILISATION

Elle doit rester **exceptionnelle et ponctuelle**, limitée à des situations d'urgence comme des décalages temporaires de trésorerie. Ne convient pas au financement d'investissements ou de besoins structurels. Une utilisation régulière signale généralement un problème de fond dans la structure financière de l'entreprise.

La trésorerie passive constitue une solution de dernier recours dans la hiérarchie des ressources financières. Les entreprises doivent privilégier d'autres sources de financement à court terme comme l'affacturage, l'escompte ou les lignes de crédit négociées en amont. Une bonne gestion prévisionnelle de trésorerie permet généralement d'anticiper les besoins et d'éviter le recours au découvert bancaire.

Les banques analysent attentivement l'utilisation du découvert : un recours fréquent peut être interprété comme un signal d'alerte sur la santé financière de l'entreprise et limiter l'accès à d'autres financements. Pour les petites structures, il est recommandé de négocier en amont les conditions d'utilisation de cette facilité de trésorerie.

# TRÉSORERIE PASSIVE

## DÉFINITION

Solde négatif des comptes bancaires constituant une dette à très court terme (découvert).

## CARACTÉRISTIQUES

Ressource mobilisable instantanément, mais coûteuse en intérêts et potentiellement risquée.

## UTILISATION RECOMMANDÉE

Doit rester **exceptionnelle et ponctuelle**, uniquement comme recours d'urgence.

**À retenir:** La trésorerie passive est un recours d'urgence : elle ne peut en aucun cas constituer une stratégie durable de financement.

# HIÉRARCHISATION DES RESSOURCES

La hiérarchisation des ressources optimise la structure financière de l'entreprise selon ses besoins spécifiques. Cette organisation stratégique impacte directement la solidité, la flexibilité et la rentabilité de l'organisation.

## Rendement par classes d'actifs



### CAPITAUX PROPRES

Base solide qui renforce l'autonomie financière (capital social, réserves, résultats non distribués). Sans échéance de remboursement, ils sécurisent le financement à long terme.

### DETTES À LONG TERME

Financent les investissements stratégiques (emprunts bancaires, obligations). Coût généralement inférieur aux capitaux propres mais impliquent des engagements contractuels fixes.

### DETTES D'EXPLOITATION

Financent le cycle opérationnel (dettes fournisseurs, fiscales et sociales). Moins coûteuses et naturellement ajustées au volume d'activité, elles nécessitent une gestion attentive.

### TRÉSORERIE PASSIVE

Solutions d'urgence temporaires (découvert bancaire, facilités de caisse). Offrent une flexibilité immédiate mais représentent les ressources les plus coûteuses, signalant souvent des problèmes structurels.

# L'ANALYSE DES RESSOURCES : UNE BOUSSOLE STRATÉGIQUE

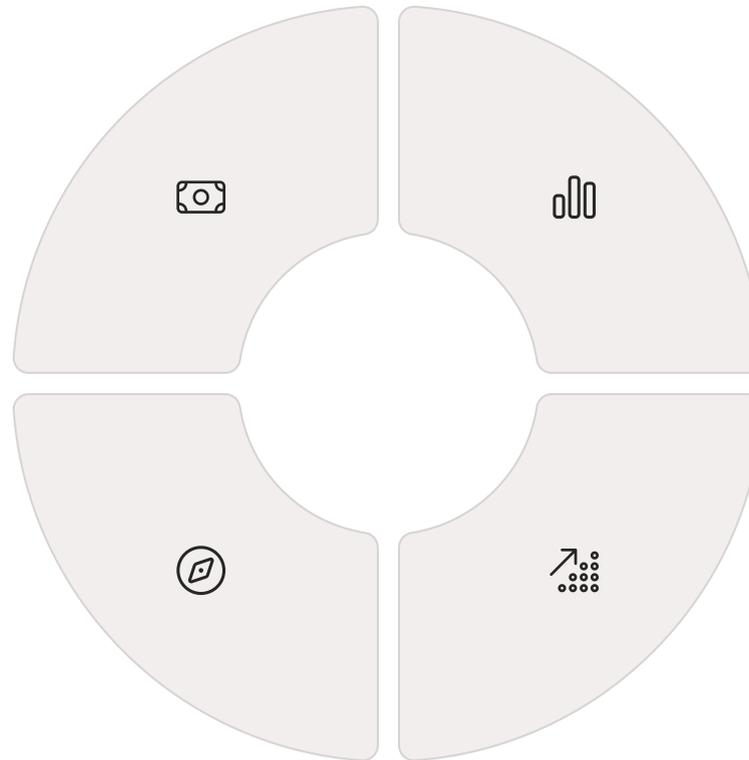
L'analyse approfondie des ressources de l'entreprise oriente les décisions fondamentales de gestion.

## FINANCEMENT

Optimisation de la structure des ressources et choix des sources de financement adaptées aux besoins de l'entreprise.

## PILOTAGE STRATÉGIQUE

Ajustement continu des objectifs et des moyens pour maintenir l'équilibre entre solidité financière et agilité opérationnelle.



## INVESTISSEMENT

Identification des opportunités d'allocation de capital pour maximiser la création de valeur à long terme.

## CROISSANCE

Détermination des stratégies d'expansion et développement des capacités de l'entreprise.

**À retenir :** L'analyse des ressources est une boussole stratégique qui guide les décisions critiques de l'entreprise.

## CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE

Comprendre la **structure des ressources** d'une entreprise, c'est comprendre comment elle finance son activité et ses investissements. Les ressources stables apportent de la solidité, tandis que les ressources circulantes apportent de la flexibilité.

L'enjeu est de maintenir un **équilibre entre solidité financière et agilité opérationnelle**, en adaptant la hiérarchisation des ressources aux besoins de l'activité.

# OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

1. Jean-Pierre Mévellec, *Analyse financière et diagnostic*, Éditions Vuibert, 2023
2. Michel Gervais, *Gestion financière de l'entreprise*, Éditions Dunod, 2022

## RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Les ressources stables comprennent les capitaux propres, les emprunts à long terme et les subventions.
- Les ressources circulantes regroupent les dettes fournisseurs, fiscales, sociales et la trésorerie passive.
- Chaque type de ressource a un **coût** et un **niveau de risque** spécifique.
- L'entreprise doit combiner stabilité et flexibilité dans son financement.
- Le choix des ressources impacte directement la stratégie de développement.
- Une mauvaise gestion des ressources fragilise l'équilibre financier global.

# EXERCICE D'APPLICATION

## ENCADRÉ — EXERCICE

**Énoncé** : Voici un extrait du passif d'une entreprise au 31/12/N :

- Capital social : 80 000 €
- Emprunts à long terme : 60 000 €
- Fournisseurs : 25 000 €
- TVA collectée à reverser : 12 000 €
- Découvert bancaire : 8 000 €

**Question** : Classez les montants suivants entre **ressources stables** et **ressources circulantes**. Calculez le total de chaque catégorie.

## CORRECTION ATTENDUE

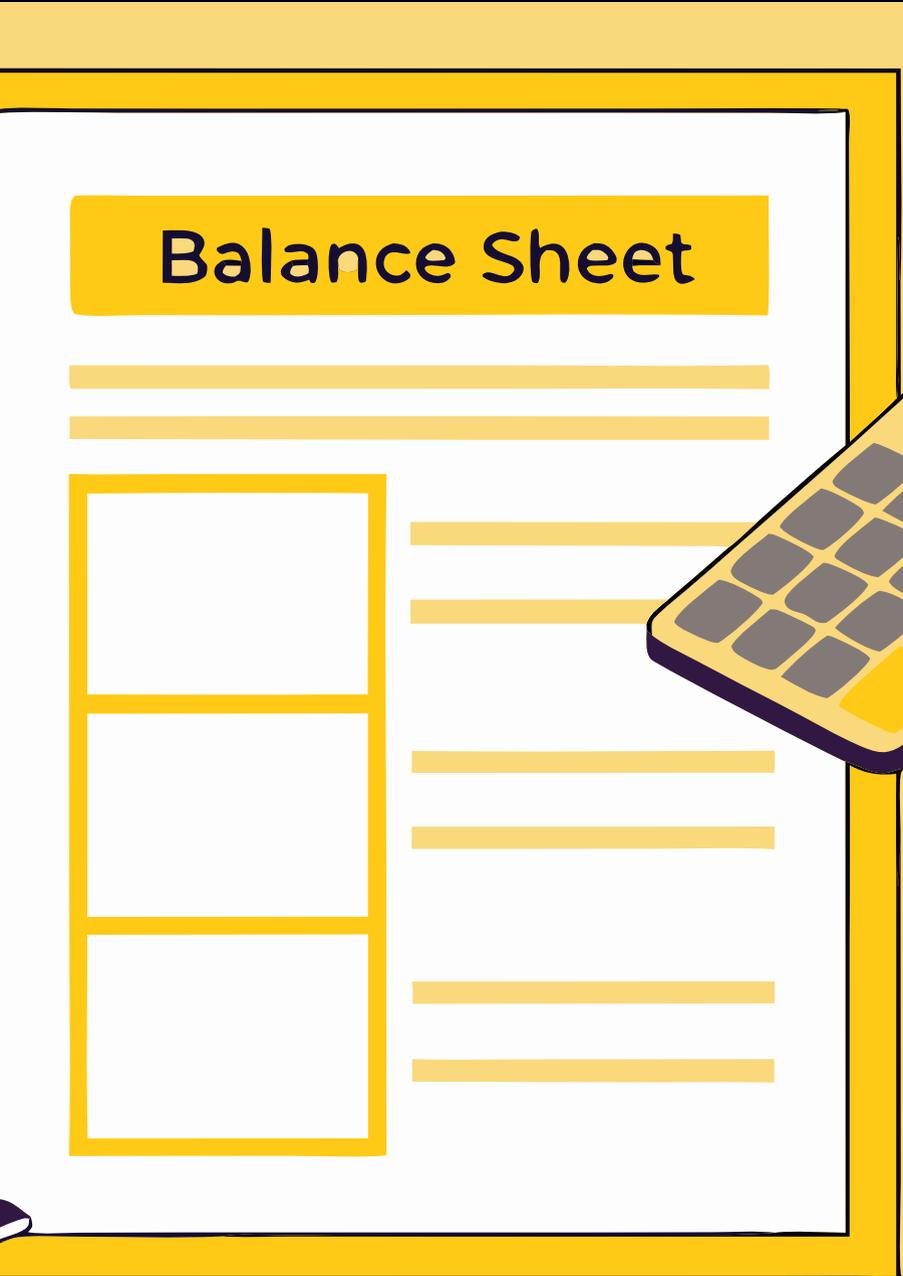
### Ressources stables :

- Capital social : 80 000 €
- Emprunts à long terme : 60 000 € → Total ressources stables : 140 000 €

### **Ressources circulantes :**

- Fournisseurs : 25 000 €
- TVA à reverser : 12 000 €
- Découvert bancaire : 8 000 € → Total ressources circulantes : 45 000 €

# Balance Sheet



**Justification** : Les ressources stables sont celles qui financent durablement l'entreprise. Les dettes à court terme et le découvert sont des ressources circulantes car exigibles sous un an.

## SOURCES

- Plan Comptable Général – ANC
- Memento Francis Lefebvre – Comptabilité 2023
- L'Ordre des Experts-Comptables – Notes techniques sur la structure du passif
- Revue Fiduciaire – Dossiers pratiques n°670 : Gestion des ressources financières
- INSEE – Tableaux de financement sectoriels des entreprises françaises

## **CHAPITRE 5 -**

# **DIAGNOSTIC FINANCIER À PARTIR DES NOTIONS EMPLOIS/RESSOURCES**

# MÉTHODOLOGIE DE DIAGNOSTIC

Le diagnostic financier repose sur une analyse méthodique des emplois et ressources de l'entreprise. Cette approche structurée permet d'évaluer la santé financière et d'identifier les points d'amélioration.

## COLLECTE DES DONNÉES

Rassembler les états financiers et les informations comptables pertinentes

## IDENTIFICATION DES DÉSÉQUILIBRES

Repérer les points forts et les zones de fragilité dans la structure financière

## ANALYSE DES EMPLOIS/RESSOURCES

Évaluer la structure du bilan fonctionnel et les équilibres financiers

## RECOMMANDATIONS

Proposer des actions correctives et des stratégies d'optimisation

# LECTURE DU BILAN FONCTIONNEL

Le **bilan fonctionnel** est une représentation du bilan comptable réorganisée par grandes fonctions : investissement, financement, exploitation.

## EMPLOIS STABLES

Investissements et immobilisations à long terme de l'entreprise.

## RESSOURCES STABLES

Financements durables comme les capitaux propres et dettes à long terme.

## EMPLOIS CIRCULANTS

Actifs liés au cycle d'exploitation comme les stocks et créances clients.

## RESSOURCES CIRCULANTES

Financements à court terme comme les dettes fournisseurs.

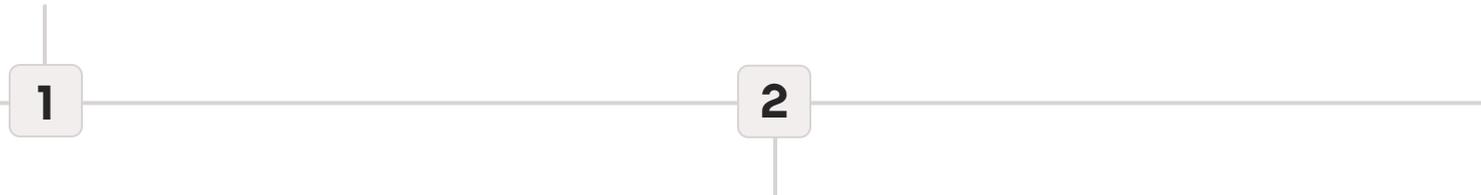
# LECTURE DU BILAN FONCTIONNEL

Ce format de lecture rend l'analyse financière plus lisible, en mettant en évidence les équilibres à long et court termes.

## ÉQUILIBRES À LONG TERME

Analyse des ressources stables et des emplois durables

- Financement des investissements
- Structure du capital
- Endettement à long terme



## ÉQUILIBRES À COURT TERME

Analyse du cycle d'exploitation et de la trésorerie

- Besoin en fonds de roulement
- Gestion des stocks et créances
- Liquidité immédiate

## EXEMPLE PÉDAGOGIQUE D'ÉQUILIBRE FONCTIONNEL

 <b>EMPLOIS STABLES</b> 600 000 € d'immobilisations Investissements à long terme de l'entreprise	 <b>RESSOURCES STABLES</b> 650 000 € de capitaux propres et dettes à long terme Financement durable de l'entreprise	 <b>ÉQUILIBRE FONCTIONNEL</b> Excédent de ressources à long terme Bilan équilibré fonctionnellement
--	---	--

Cet exemple illustre comment l'excédent de ressources stables par rapport aux emplois stables contribue à un bilan fonctionnellement équilibré.

## POINT CLÉ

Le bilan fonctionnel constitue un outil fondamental pour l'analyse financière d'une entreprise. Sa structuration particulière permet une lecture économique des données comptables.

### À RETENIR

Le bilan fonctionnel est la base du diagnostic : il structure l'information comptable selon la logique économique.

### STRUCTURE

Il réorganise les postes du bilan comptable en fonction de leur durée et de leur cycle d'utilisation (emplois stables, ressources stables, emplois circulants, ressources circulantes).

### ÉQUILIBRES

Il met en évidence les équilibres financiers essentiels : fonds de roulement, besoin en fonds de roulement et trésorerie nette.

L'analyse de ces équilibres permet d'identifier rapidement les forces et faiblesses de la structure financière et d'anticiper les besoins de financement futurs. Un bon diagnostic financier s'appuie toujours sur une lecture approfondie du bilan fonctionnel.

# ANALYSE DYNAMIQUE ET HISTORIQUE

L'analyse ne doit pas être figée : il est essentiel de **suivre l'évolution des indicateurs dans le temps** (3 à 5 ans idéalement).

## IDENTIFICATION DES TENDANCES

Observer les mouvements récurrents qui indiquent une direction claire dans les performances financières.



## CONSTAT DES AMÉLIORATIONS

Mesurer les progrès réalisés grâce aux décisions stratégiques mises en œuvre.



## DÉTECTION DES RUPTURES

Repérer les changements brusques qui signalent une modification importante dans la structure financière.

Cette approche historique permet d'anticiper les besoins futurs et de poser un diagnostic pertinent.

# ANALYSE DYNAMIQUE ET HISTORIQUE

Comparer un même ratio sur plusieurs exercices aide à anticiper les besoins futurs et à poser un diagnostic pertinent.



## EXERCICE N-2

Calcul des ratios financiers (FRNG, BFR, trésorerie nette)



## EXERCICE N-1

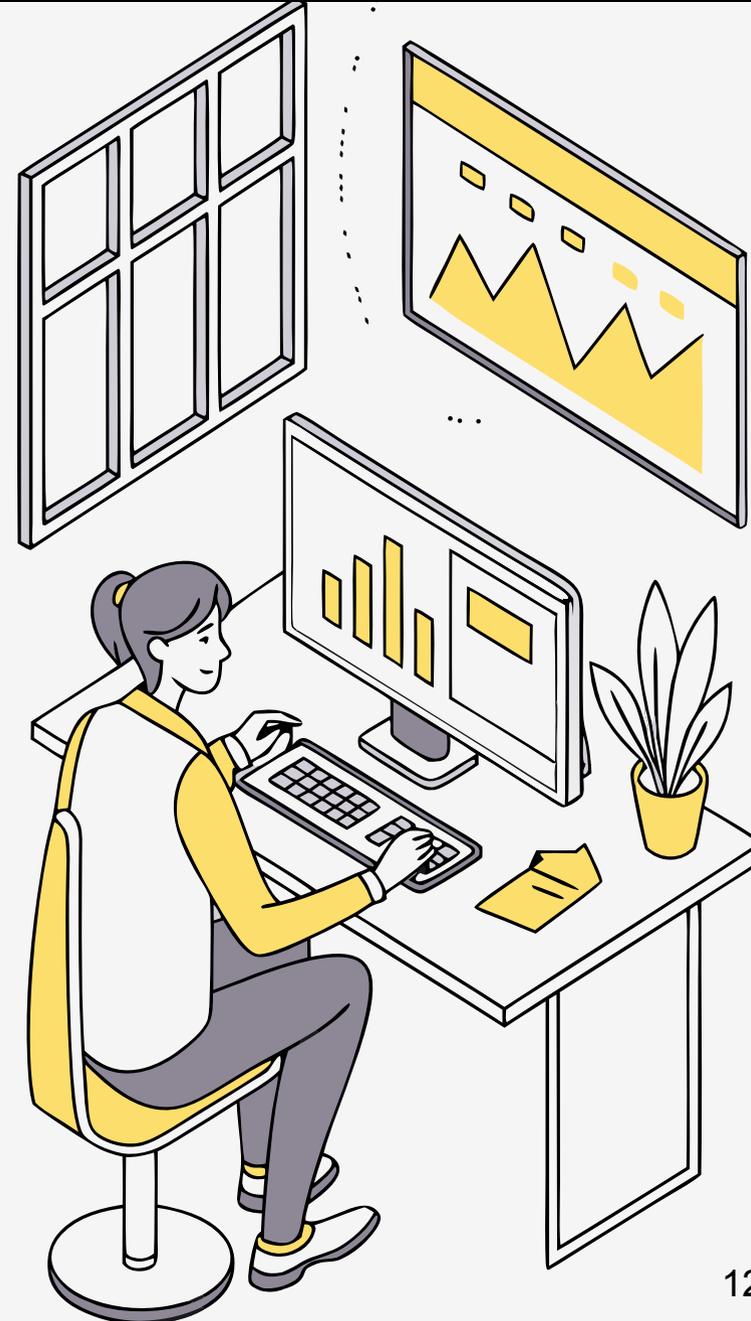
Comparaison avec l'exercice précédent pour identifier les tendances



## EXERCICE N

Diagnostic complet et anticipation des besoins futurs

Exemple : Une baisse progressive du FRNG d'année en année peut indiquer un financement inadapté des investissements.



## EXEMPLE D'ANALYSE DYNAMIQUE



**Diagnostic :** Une baisse progressive du FRNG d'année en année peut indiquer un financement inadapté des investissements.

# PRINCIPE FONDAMENTAL DE L'ANALYSE FINANCIÈRE

L'analyse financière repose sur plusieurs principes essentiels pour garantir un diagnostic pertinent et actionnable.

## ANALYSE DYNAMIQUE

Le diagnostic financier repose sur une analyse en **dynamique**, et non sur un seul instantané. L'évolution des indicateurs dans le temps révèle les tendances structurelles.

## COMPARAISON SECTORIELLE

Les ratios financiers doivent être **comparés** aux normes du secteur d'activité pour identifier les forces et faiblesses relatives de l'entreprise.

## APPROCHE GLOBALE

L'analyse doit être **systemique** et prendre en compte l'ensemble des dimensions financières (rentabilité, solvabilité, liquidité) pour éviter les angles morts.

## CONTEXTUALISATION

Le diagnostic doit toujours être **replacé** dans le contexte économique, concurrentiel et stratégique de l'entreprise pour être pertinent.

Ces principes permettent d'établir un diagnostic financier fiable et de formuler des recommandations adaptées à la situation spécifique de l'entreprise.

# IDENTIFICATION DES POINTS DE VIGILANCE

L'objectif est de détecter les signaux faibles avant qu'ils ne deviennent des problèmes structurels.

-  **BFR TROP ÉLEVÉ**  
Besoin en fonds de roulement excessif qui mobilise des ressources importantes et peut créer des tensions de trésorerie.
-  **TRÉSORERIE NETTE NÉGATIVE**  
Situation dangereuse qui expose l'entreprise à des difficultés de paiement et peut conduire à des frais financiers supplémentaires.
-  **MAUVAIS FINANCEMENT DES IMMOBILISATIONS**  
Déséquilibre structurel qui fragilise la stabilité financière à long terme de l'entreprise.
-  **POIDS TROP IMPORTANT DES DETTES À COURT TERME**  
Risque de dépendance excessive envers les créanciers à court terme et vulnérabilité aux variations de taux.

Le diagnostic met en lumière les **points forts** mais aussi les **zones à risque**.

**À retenir** Un bon diagnostic permet de prévenir les déséquilibres avant qu'ils ne mettent en péril la stabilité de l'entreprise.

## IDENTIFICATION DES POINTS DE VIGILANCE



### DÉTECTION PRÉCOCE

L'objectif est de **détecter les signaux faibles** avant qu'ils ne deviennent des problèmes structurels.



### ANALYSE CONTINUE

Surveiller régulièrement les indicateurs clés pour identifier les anomalies et tendances négatives dès leur apparition.



### ACTION PRÉVENTIVE

Mettre en place des mesures correctives immédiates pour éviter que les signaux faibles ne se transforment en crises financières.

## POINTS ESSENTIELS

### PRÉVENTION

Un bon diagnostic permet de prévenir les déséquilibres avant qu'ils ne mettent en péril la stabilité de l'entreprise.

### VISION GLOBALE

L'analyse financière doit être systémique et intégrer l'ensemble des dimensions (rentabilité, solvabilité, liquidité) pour éviter les angles morts.

### CONTEXTUALISATION

Toujours replacer les indicateurs dans leur contexte économique, sectoriel et temporel pour une interprétation pertinente.

### ACTION

Un diagnostic n'a de valeur que s'il débouche sur des décisions concrètes et des plans d'action opérationnels.

# ÉTUDES DE CAS PRATIQUES

L'analyse de cas concrets permet de mieux comprendre l'application des principes du diagnostic financier dans différentes situations d'entreprise.

## DIAGNOSTIC D'UNE ENTREPRISE EN CROISSANCE

**Exemple :** Une société de e-commerce double son chiffre d'affaires, mais son BFR explose faute de relances clients. Son FRNG reste stable : elle entre en tension de trésorerie.

**Solutions possibles :** Optimiser le cycle d'exploitation, renforcer les processus de recouvrement, ou augmenter les ressources stables.

**À retenir :** La croissance est positive, mais elle doit être accompagnée d'une stratégie financière adaptée.

## DIAGNOSTIC D'UNE ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ

**Exemple :** Une entreprise déficitaire avec un BFR stable mais un FRNG négatif doit agir rapidement : réduction des immobilisations, négociation d'un apport en capital ou restructuration de la dette.

**À retenir :** L'analyse des flux permet d'isoler la cause réelle de la difficulté et de proposer des mesures concrètes.

## RECOMMANDATIONS ET DÉCISIONS

Le diagnostic financier s'apparente à un bilan de santé de l'entreprise. Il permet d'agir avant que la situation ne se détériore.

**À retenir :** L'analyse n'est utile que si elle aboutit à des décisions opérationnelles et stratégiques.

# DIAGNOSTIC D'UNE ENTREPRISE EN CROISSANCE

## PHASE D'INVESTISSEMENT

Dans une phase de croissance, l'entreprise investit, augmente ses stocks et développe ses créances. Cette expansion des actifs mobilise davantage de ressources financières et peut exercer une pression sur la trésorerie.

## FINANCEMENT ADAPTÉ

Ces emplois doivent être correctement financés, sans quoi la croissance peut **déstabiliser la structure financière**. Un financement inapproprié peut transformer un succès commercial en échec financier.

## BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

La croissance entraîne généralement une **augmentation du BFR** plus rapide que celle du FRNG. Cette situation peut provoquer des tensions de trésorerie malgré une activité florissante et des bénéfices en hausse.

## SIGNAUX D'ALERTE

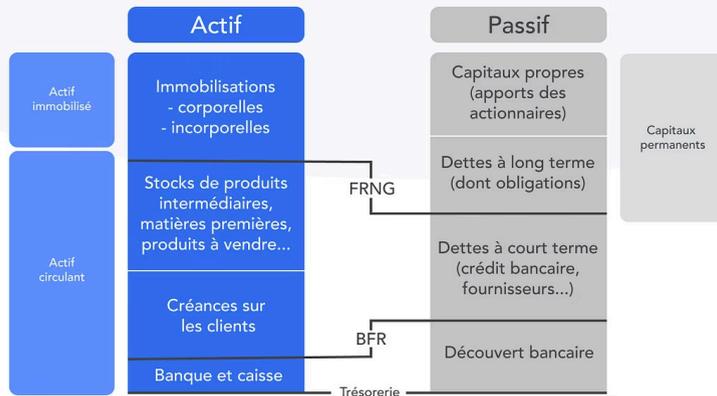
Le diagnostic doit identifier les déséquilibres potentiels : allongement des délais de paiement clients, gonflement des stocks, détérioration du ratio d'endettement, ou diminution progressive de la trésorerie disponible.

Le diagnostic doit alerter sur la nécessité :

- D'adapter le financement à la vitesse de croissance
- De surveiller l'évolution du cycle d'exploitation
- De mettre en place des outils de prévision de trésorerie
- D'équilibrer investissements et capacité d'autofinancement

# DIAGNOSTIC D'UNE ENTREPRISE EN CROISSANCE

Cas d'étude: Société de e-commerce en développement rapide



## CROISSANCE COMMERCIALE

La société de e-commerce **double son chiffre d'affaires**, entraînant une expansion rapide de ses opérations.



## IMPACT SUR LE BFR

Le Besoin en Fonds de Roulement **explose faute de relances clients** efficaces, créant un besoin accru de financement.



## FRNG STABLE

Le Fonds de Roulement Net Global **reste stable** malgré la croissance, ne compensant pas l'augmentation du BFR.



## CONSÉQUENCE FINANCIÈRE

L'entreprise **entre en tension de trésorerie** malgré sa croissance commerciale réussie.

## LE DIAGNOSTIC DOIT ALERTER SUR LA NÉCESSITÉ :



### D'ADAPTER LE FINANCEMENT À LA VITESSE DE CROISSANCE

Assurer un équilibre entre les ressources financières disponibles et les besoins générés par l'expansion de l'entreprise pour éviter les tensions de trésorerie.



### DE SURVEILLER L'ÉVOLUTION DU CYCLE D'EXPLOITATION

Analyser régulièrement les délais de paiement clients, la rotation des stocks et les conditions fournisseurs pour prévenir un gonflement excessif du BFR.



### DE METTRE EN PLACE DES OUTILS DE PRÉVISION DE TRÉSORERIE

Développer des tableaux de bord et des simulations permettant d'anticiper les besoins futurs et d'identifier précocement les risques de déficit.



### D'ÉQUILIBRER INVESTISSEMENTS ET CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

Maintenir une cohérence entre le rythme des investissements réalisés et la capacité de l'entreprise à générer des ressources internes durables.

Une croissance mal maîtrisée peut transformer un succès commercial en échec financier, même avec un niveau de rentabilité satisfaisant. Le diagnostic financier permet d'identifier les déséquilibres potentiels avant qu'ils ne deviennent critiques.

# POINTS CLÉS SUR LA CROISSANCE D'ENTREPRISE

## VISION POSITIVE

La croissance est positive mais comporte des risques financiers si elle n'est pas correctement pilotée. Une augmentation rapide du chiffre d'affaires entraîne des besoins accrus en ressources.

## ATTENTION REQUISE

Elle doit être **accompagnée d'une stratégie financière adaptée** pour éviter les déséquilibres structurels et les tensions de trésorerie malgré des bénéfices en hausse.

## GESTION DU BFR

La maîtrise du Besoin en Fonds de Roulement est **cruciale pendant une phase d'expansion**. Le BFR augmente généralement plus vite que le FRNG, créant un risque de trésorerie négative.

## FINANCEMENT ÉQUILIBRÉ

Il est essentiel d'**adapter les sources de financement** à la vitesse de croissance pour maintenir un équilibre entre ressources stables et emplois durables.

## INDICATEURS D'ALERTE

Surveiller attentivement l'**allongement des délais clients**, le **gonflement des stocks** et la **détérioration des ratios d'endettement** qui signalent des risques potentiels.

## OUTILS PRÉVISIONNELS

Mettre en place des **outils de prévision de trésorerie** et un **pilotage rigoureux du cycle d'exploitation** pour anticiper les besoins financiers liés à la croissance.

# DIAGNOSTIC D'UNE ENTREPRISE EN DIFFICULTÉ

Lorsqu'une entreprise est en difficulté, le bilan fonctionnel permet de déterminer si le problème est :



## STRUCTUREL

Manque de capitaux propres, surendettement



## CONJONCTUREL

Perte de chiffre d'affaires, défaut de paiement client

## SOLUTIONS POUR UNE ENTREPRISE DÉFICITAIRE

Exemple d'entreprise avec un BFR stable mais un FRNG négatif :



### DIAGNOSTIC

Entreprise déficitaire avec un BFR stable mais un FRNG négatif



### URGENCE

Nécessité d'agir rapidement pour redresser la situation financière



### ACTIONS À ENTREPRENDRE

- Réduction des immobilisations
- Négociation d'un apport en capital
- Restructuration de la dette

## POINT CLÉ SUR L'ANALYSE FINANCIÈRE

### ISOLER LA CAUSE RÉELLE

L'analyse des flux permet d'identifier avec précision l'origine des difficultés financières de l'entreprise.

### PROPOSER DES SOLUTIONS

Sur base du diagnostic précis, des mesures concrètes et adaptées peuvent être recommandées pour redresser la situation.

**À retenir** : L'analyse des flux permet d'**isoler la cause réelle de la difficulté** et de proposer des mesures concrètes.

# RECOMMANDATIONS ET DÉCISIONS À PARTIR DU DIAGNOSTIC

Un diagnostic financier bien mené ne se limite pas à l'identification des problèmes, mais doit systématiquement aboutir à des **propositions de correction ou de renforcement** de la situation de l'entreprise. Cette phase est cruciale car elle transforme l'analyse en actions concrètes et stratégiques. Selon la nature des difficultés identifiées, plusieurs types de décisions peuvent être envisagés :

## UNE AUGMENTATION DES CAPITAUX PROPRES

Cette solution est particulièrement adaptée aux entreprises présentant un FRNG insuffisant ou négatif. Elle peut se concrétiser par :

- Un apport des actionnaires existants
- L'entrée de nouveaux investisseurs
- Une stratégie de mise en réserve des bénéfices sur plusieurs exercices
- Une opération d'augmentation de capital sur les marchés financiers

## UNE MEILLEURE ROTATION DES ACTIFS

Cette stratégie améliore l'efficacité opérationnelle et la rentabilité :

- Cession des actifs non stratégiques ou sous-utilisés
- Optimisation des capacités de production
- Mutualisation des ressources entre différentes unités
- Recours à la location ou au leasing plutôt qu'à l'achat

## UNE RÉDUCTION DU BFR

Cette approche vise à améliorer la trésorerie sans modifier la structure financière :

- Optimisation de la gestion des stocks (méthode juste-à-temps, réduction des références)
- Accélération des encaissements clients (facturation électronique, affacturage)
- Négociation de délais fournisseurs plus favorables
- Mise en place d'un suivi rigoureux des créances clients

## UNE RENÉGOCIATION DES ÉCHÉANCES DE DETTE

Cette option permet d'alléger les contraintes de trésorerie à court terme :

- Allongement de la durée des emprunts
- Négociation de périodes de grâce
- Consolidation de plusieurs dettes en un seul emprunt
- Restructuration complète de la dette en cas de difficultés sévères

La mise en œuvre de ces recommandations nécessite une **priorisation rigoureuse** et une **adaptation précise au contexte spécifique** de l'entreprise. Un plan d'action détaillé, accompagné d'indicateurs de suivi, permettra d'évaluer l'efficacité des mesures adoptées et d'ajuster la stratégie si nécessaire.

Les mesures correctives doivent également tenir compte du **secteur d'activité**, de la **taille de l'entreprise** et de son **cycle de développement** pour assurer une pertinence optimale des décisions stratégiques prises suite au diagnostic.

# COMPARAISON UTILE



## BILAN DE SANTÉ

Le diagnostic financier s'apparente à un **bilan de santé** de l'entreprise.



## ACTION PRÉVENTIVE

Il permet d'agir avant que la situation ne se détériore.



## SURVEILLANCE CONTINUE

Comme pour la santé, un suivi régulier permet d'identifier les problèmes potentiels.



## À RETENIR



### ANALYSE FINANCIÈRE

L'analyse n'est utile que si elle aboutit à des décisions concrètes pour l'entreprise.



### DÉCISIONS STRATÉGIQUES

Orientations à long terme qui déterminent la direction future de l'entreprise.

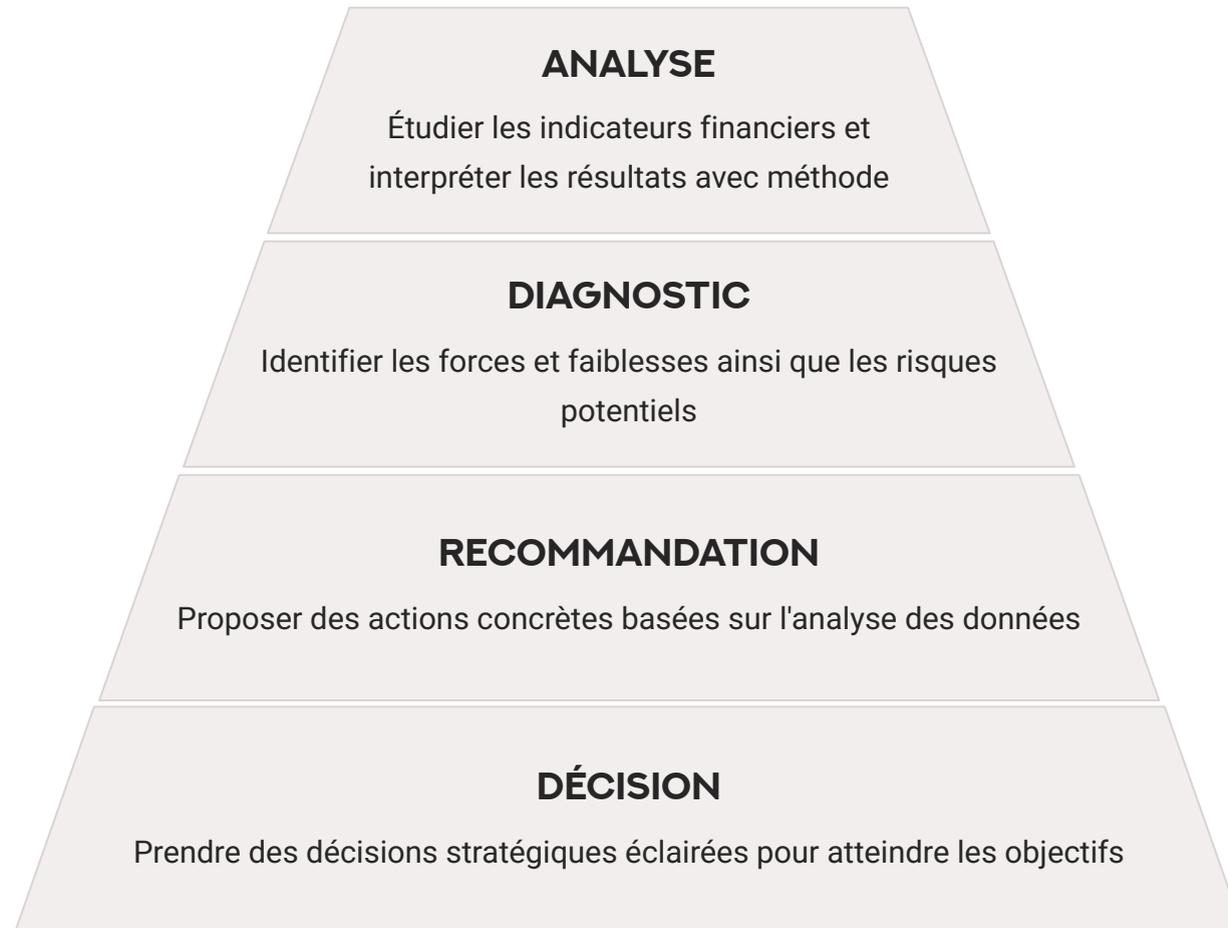


### DÉCISIONS OPÉRATIONNELLES

Actions quotidiennes qui améliorent l'efficacité et la performance à court terme.

# PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE

Le diagnostic financier n'est pas une fin en soi, mais un outil d'aide à la décision stratégique pour l'entreprise.



# CHOIX DE FINANCEMENT

Le diagnostic oriente vers un **choix éclairé des sources de financement** :



## EMPRUNT BANCAIRE

Solution traditionnelle permettant d'obtenir des fonds sans diluer le capital, mais impliquant des remboursements réguliers et des intérêts.



## FINANCEMENT PARTICIPATIF

Méthode alternative mobilisant de nombreux investisseurs pour des montants variables, souvent adaptée aux projets innovants.



## AUGMENTATION DE CAPITAL

Renforcement des fonds propres par l'entrée de nouveaux actionnaires ou l'investissement supplémentaire des actionnaires existants.

L'objectif est de trouver la bonne ressource pour chaque emploi identifié (règle d'or de financement).

# LA RÈGLE D'OR DU FINANCEMENT

L'objectif est de **trouver la bonne ressource** pour chaque emploi identifié dans l'entreprise.

## PRINCIPE D'ÉQUILIBRE

Les ressources à long terme doivent financer les emplois durables, tandis que les ressources à court terme couvrent les besoins temporaires.

## ADÉQUATION DES DURÉES

La durée du financement doit correspondre à la durée de vie de l'investissement pour éviter les déséquilibres de trésorerie.

## OPTIMISATION DU COÛT

Choisir le type de ressource dont le coût est le plus adapté à la rentabilité attendue de l'emploi financé.

**Exemple :** Pour un projet R&D (long terme), un financement subventionné à long terme est plus adapté qu'un découvert bancaire (court terme).

# EXEMPLE PÉDAGOGIQUE : CHOIX DE FINANCEMENT ADAPTÉ

## PROJET R&D

Nécessite un financement à **long terme** pour couvrir des phases de développement étendues et incertaines.

**Solution recommandée** : Financement subventionné à long terme

- Adapté aux cycles longs d'innovation
- Sécurise les ressources durant la phase de développement

## OPTION INADAPTÉE

Le **découvert bancaire** n'est pas une solution appropriée pour financer la R&D.

- Coût élevé et durée limitée
- Déséquilibre structurel entre emploi long et ressource courte

**Application de la règle d'or du financement** : Aligner la durée du financement avec la durée de l'emploi.

# DÉCISION STRATÉGIQUE

Le processus de prise de décision stratégique s'appuie sur plusieurs éléments clés qui garantissent sa pertinence et son efficacité :

## DIAGNOSTIC RIGOUREUX

Une décision stratégique pertinente découle d'un diagnostic chiffré, rigoureux et aligné sur les objectifs de l'entreprise. L'analyse des données financières fournit une base factuelle indispensable.

## ÉVALUATION DES RISQUES

Toute décision stratégique implique d'identifier et d'évaluer les risques potentiels ainsi que leur impact sur la structure financière et opérationnelle de l'entreprise.

## HORIZON TEMPOREL

Les décisions stratégiques s'inscrivent dans une perspective à moyen ou long terme, contrairement aux décisions tactiques ou opérationnelles qui concernent le court terme.

## ANALYSE DES ALTERNATIVES

Le processus décisionnel doit inclure l'évaluation de plusieurs scénarios et options, en comparant systématiquement leurs avantages, inconvénients et implications financières.

La qualité de la décision stratégique dépend aussi de la capacité à intégrer les dimensions quantitatives (données financières) et qualitatives (vision, culture d'entreprise, environnement concurrentiel).

# RÉALLOCATION DES RESSOURCES

Réallouer les ressources, c'est optimiser la performance financière sans nouvel apport.



## **TRÉSORERIE EXCÉDENTAIRE**

Des liquidités importantes non utilisées qui pourraient être investies dans des projets rentables.



## **STOCKS SURDIMENSIONNÉS**

Capital immobilisé qui pourrait être réduit pour améliorer la rotation des stocks et le BFR.



## **INVESTISSEMENTS PEU RENTABLES**

Actifs sous-performants qui pourraient être cédés pour réorienter les ressources vers des emplois plus productifs.

Le diagnostic financier permet d'identifier ces déséquilibres et de proposer une meilleure allocation des ressources existantes.

# RÉALLOCATION DES RESSOURCES

Optimiser les performances financières en utilisant mieux les ressources existantes.



## REDÉPLOIEMENT

Réallouer les ressources, c'est optimiser la performance financière sans nouvel apport.



## EFFICACITÉ

Améliorer le rendement des actifs existants avant de solliciter des financements externes.



## ÉQUILIBRE

Rechercher la meilleure affectation des moyens disponibles pour maximiser la création de valeur.

## EXEMPLE DE RÉALLOCATION DES RESSOURCES



### ACTIF NON STRATÉGIQUE

Vente d'un terrain non utilisé par l'entreprise



### RÉALLOCATION

Redirection des fonds vers de nouveaux investissements



### NOUVEL EMPLOI

Investissement dans le développement digital

Cette entreprise adapte ainsi ses emplois aux nouveaux besoins du marché, optimisant sa performance financière sans nouvel apport externe.

# PRINCIPE DE RÉALLOCATION DES RESSOURCES

## À RETENIR

Réallouer, c'est mieux utiliser ce que l'on a, avant de chercher des financements extérieurs.

## DIAGNOSTIC PRÉALABLE

Identifier les actifs sous-performants et les excédents de trésorerie pour repérer les opportunités de réallocation.

Allocation quotidienne de la matrice des ressources pour un mois

Resource	Id	Project	3-Jan	4-Jan	5-Jan	6-Jan	7-Jan	8-Jan	9-Jan	10-Jan	11-Jan	12-Jan	13-Jan	14-Jan	15-Jan	16-Jan	17-Jan	18-Jan	19-Jan	20-Jan	21-Jan	22-Jan	23-Jan	24-Jan	25-Jan	26-Jan	27-Jan	28-Jan	29-Jan	30-Jan	31-Jan
SAM JAMES Text Here	1	Alpha	L	X	X	X	X																								
	2	Beta								X	X	X	X	X																	
	3	Gamma																X	X	X	X	X									
	4	Cemna																						X	X	X	X	X			
	5	Remna																													X
JOHN CART Text Here	1	Alpha	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X			X	X	L	L	L			X	X	X	X	X			X
	2	Beta																													
	4	Gamma																													
	5	Cemna																													
	4	Remna																													
MARK KAMT Text Here	4	Cemna	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X			X	X	X	X	X			X	X	X	L	L			
	2	Beta																													X
	3	Gamma																													
	#N/A																														

This slide is 100% editable. Adapt it to your needs and capture your audience's attention.

## PRIORISATION STRATÉGIQUE

Rediriger les ressources vers les activités à plus forte valeur ajoutée et alignées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

## MESURE D'IMPACT

Évaluer systématiquement le retour sur investissement des réallocations pour ajuster continuellement la stratégie d'allocation des ressources.

La réallocation efficace des ressources constitue un levier puissant d'amélioration de la performance sans augmentation du capital. Elle permet d'optimiser l'utilisation des actifs existants et de maximiser leur rendement global.

# COMMUNICATION FINANCIÈRE ET PILOTAGE OPÉRATIONNEL

Les conclusions du diagnostic doivent être communiquées aux parties prenantes : dirigeants, actionnaires, banquiers.



## TABLEAUX DE BORD SIMPLIFIÉS

Des indicateurs clés et synthétiques pour faciliter la prise de décision rapide et le suivi régulier des performances.



## VISUALISATIONS GRAPHIQUES

Des graphiques dynamiques et comparatifs permettant une compréhension immédiate des tendances et des enjeux financiers.



## SYNTHÈSE EMPLOIS/RESSOURCES

Un tableau emplois/ressources synthétique pour visualiser rapidement l'équilibre financier de l'entreprise.

Le diagnostic devient alors un outil de pilotage opérationnel au service de la décision.

**À retenir :** Un bon diagnostic est partagé, compris, et intégré dans la stratégie globale de l'entreprise.

# OUTILS DE VISUALISATION FINANCIÈRE



## **TABLEAUX DE BORD SIMPLIFIÉS**

Présentent les indicateurs clés de performance de façon claire et concise, permettant une lecture rapide de la situation financière.



## **GRAPHIQUES DYNAMIQUES**

Visualisent l'évolution des données financières dans le temps, facilitant l'identification des tendances et des points d'inflexion.



## **TABLEAU EMPLOIS/RESSOURCES**

Synthétise les flux financiers de l'entreprise, offrant une vue d'ensemble de l'allocation des ressources et de leur utilisation.

Ces outils visuels facilitent la compréhension des données financières complexes et améliorent la communication avec les différentes parties prenantes.

# LE DIAGNOSTIC FINANCIER COMME OUTIL DE PILOTAGE

Le diagnostic devient un outil de pilotage opérationnel au service de la décision.



## **TABLEAU DE BORD**

Suivi en temps réel des indicateurs clés de performance pour détecter rapidement les anomalies.



## **ORIENTATION STRATÉGIQUE**

Guide les choix d'investissement et de développement en fonction des forces identifiées.



## **SYSTÈME D'ALERTE**

Anticipe les difficultés potentielles avant qu'elles n'impactent significativement l'activité.

## POINTS ESSENTIELS À RETENIR

### **UN BON DIAGNOSTIC FINANCIER EST PARTAGÉ**

Il doit être communiqué clairement à toutes les parties prenantes concernées.

### **UN BON DIAGNOSTIC EST COMPRIS**

Il est présenté de façon accessible pour faciliter la prise de décision.

### **UN BON DIAGNOSTIC EST INTÉGRÉ**

Il s'inscrit pleinement dans la stratégie globale de l'entreprise.

# CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE

## VISION GLOBALE

Le **diagnostic financier** est l'aboutissement logique de l'analyse des emplois et ressources.

## APPROCHE STRUCTURÉE

Il offre une **vision globale, structurée et dynamique** de la santé financière de l'entreprise.

# CONCLUSION DU DIAGNOSTIC FINANCIER

Un diagnostic financier bien mené apporte trois bénéfices essentiels :

## IDENTIFIER LES FRAGILITÉS

Détection précoce des zones de vulnérabilité financière permettant d'anticiper les difficultés.

## VALORISER LES FORCES

Mise en évidence des atouts financiers de l'entreprise pour capitaliser sur ses avantages compétitifs.

## PROPOSER DES SOLUTIONS

Élaboration de **solutions concrètes et durables** pour améliorer la performance financière.



## OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

1. Pascal Quiry et Yann Le Fur, *Diagnostic financier*, Éditions Economica, 2023
2. Michel Albouy, *Évaluation financière et pilotage stratégique*, Éditions Pearson, 2022

# RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Le bilan fonctionnel est la base de tout diagnostic financier.
- L'analyse dynamique permet d'anticiper les évolutions et non de constater trop tard.
- Le FRNG, le BFR et la trésorerie nette sont les indicateurs majeurs à surveiller.
- Le diagnostic doit déboucher sur des décisions : financement, réallocation, communication.
- Étudier les cas concrets (croissance ou difficulté) renforce la pertinence de l'analyse.
- Un bon diagnostic est lisible, structuré, et orienté vers l'action.

# EXERCICE D'APPLICATION

**Énoncé :** Vous disposez des éléments suivants pour l'année N d'une entreprise :

- Emplois stables : 480 000 €
- Ressources stables : 520 000 €
- Stocks : 90 000 €
- Créances clients : 70 000 €
- Dettes fournisseurs : 60 000 €

**Questions :**

1. Établissez le bilan fonctionnel simplifié.
2. Calculez le FRNG, le BFR, la trésorerie nette.
3. Diagnostiquez la situation : l'entreprise est-elle en équilibre ?

# CORRECTION ATTENDUE

## 1. Bilan fonctionnel simplifié :

- Emplois stables : 480 000 €
- Emplois circulants :  $90\ 000 + 70\ 000 = 160\ 000$  €
- Ressources stables : 520 000 €
- Ressources circulantes : 60 000 €

- **FRNG = 520 000 – 480 000 = 40 000 €**
- **BFR = 160 000 – 60 000 = 100 000 €**
- Trésorerie nette = FRNG – BFR = 40 000 – 100 000 = –60 000 €

**Diagnostic :** L'entreprise a une trésorerie nette négative, malgré un FRNG positif. Son BFR est trop important, ce qui entraîne une tension de trésorerie. Une amélioration de la gestion des stocks ou une renégociation des délais clients/fournisseurs est recommandée.



## SOURCES

- Ordre des Experts-Comptables – Méthodes de diagnostic
- Revue Fiduciaire – Dossier « Bilan fonctionnel et analyse stratégique »
- INSEE – Données sectorielles sur les ratios de BFR et de FRNG
- Banque de France – Études d'entreprise et diagnostic financier

# **CHAPITRE 6 - OUTILS ET TECHNIQUES D'ANALYSE COMPLÉMENTAIRES**

# OUTILS DE VISUALISATION DES FLUX

Les outils de visualisation des flux permettent de représenter graphiquement les mouvements financiers au sein de l'entreprise, facilitant ainsi la compréhension et l'analyse des données comptables.



## COLLECTE DES DONNÉES

Rassemblement des informations  
financières brutes



## VISUALISATION

Transformation des données en  
représentations graphiques



## ANALYSE

Interprétation des flux pour la prise de  
décision

# TABLEAU EMPLOIS/RESSOURCES

Le tableau emplois/ressources est un outil de synthèse qui permet de représenter, sous forme de colonnes, d'un côté l'ensemble des emplois (utilisations de fonds), et de l'autre les ressources (origines des fonds).

## EMPLOIS

Utilisations des fonds :

- Investissements
- Remboursement de dettes
- Augmentation du BFR
- Charges d'exploitation

## RESSOURCES

Origines des fonds :

- Capitaux propres
- Emprunts
- Autofinancement
- Produits d'exploitation

Ce tableau met en évidence l'équilibre financier global. Il permet d'identifier rapidement si l'entreprise respecte la règle d'or : les emplois stables doivent être financés par des ressources stables.

# TABLEAU EMPLOIS/RESSOURCES

## OBJECTIF

Ce tableau met en évidence l'équilibre financier global. Il permet d'identifier rapidement si l'entreprise respecte la règle d'or : les emplois stables doivent être financés par des ressources stables.

## RÈGLE D'OR

Les emplois stables doivent être financés par des ressources stables.

## EXEMPLE CONCRET

Une entreprise présente le bilan financier suivant :

**800 000 €**

### EMPLOIS

Immobilisations + actifs circulants

**820 000 €**

### RESSOURCES

Capitaux propres, dettes, trésorerie passive

**20 000 €**

### EXCÉDENT NET

Différence entre ressources et emplois

Le tableau permet de visualiser clairement l'excédent net de ressources par rapport aux emplois.

## À RETENIR

- Le tableau emplois/ressources est un outil simple et visuel pour évaluer l'équilibre global de financement de l'entreprise.
- Ce tableau facilite l'identification rapide des déséquilibres entre les origines et les utilisations des fonds.
- Il permet de vérifier si l'entreprise respecte la "règle d'or" : les emplois stables doivent être financés par des ressources stables.
- Il constitue un support efficace pour la prise de décisions financières et la communication avec les parties prenantes.

# FLUX DE TRÉSORERIE (CASH-FLOW)

Les flux de trésorerie, ou « cash-flow », représentent les mouvements de liquidités dans l'entreprise. Ils sont classés en trois catégories principales :



## FLUX D'EXPLOITATION

Liés à l'activité principale de l'entreprise



## FLUX D'INVESTISSEMENT

Liés aux acquisitions et cessions d'actifs



## FLUX DE FINANCEMENT

Liés aux opérations avec les actionnaires et les prêteurs

Analyser les cash-flows permet de vérifier si l'entreprise génère suffisamment de trésorerie pour couvrir ses besoins et investir sans dépendre uniquement de l'endettement.

# EXEMPLE PÉDAGOGIQUE



## CASH-FLOW D'EXPLOITATION POSITIF

L'entreprise génère un surplus de trésorerie grâce à son activité opérationnelle principale.



## CASH-FLOW DE FINANCEMENT NÉGATIF

L'entreprise utilise sa trésorerie pour rembourser ses dettes financières.



## SIGNE POSITIF POUR L'ENTREPRISE

Cette situation indique une réduction de l'endettement et une amélioration de la santé financière.



# À RETENIR



## **VISION DYNAMIQUE**

L'analyse des flux de trésorerie offre une perspective dynamique de la santé financière, là où le bilan présente une situation à un moment précis.



## **ANTICIPATION**

Cette analyse permet d'anticiper les difficultés de trésorerie et d'identifier les besoins de financement à court terme.



## **COMPLÉMENTARITÉ**

Elle complète l'analyse du bilan et du compte de résultat pour une évaluation financière plus complète de l'entreprise.



## **PRISE DE DÉCISION**

Elle constitue un outil essentiel pour les décisions d'investissement et la planification financière stratégique.

# SCHÉMAS SYNTHÉTIQUES ET GRAPHIQUES

Les représentations graphiques facilitent la compréhension des structures financières complexes. Parmi les plus utilisés :



## DIAGRAMME CIRCULAIRE

Représentation de la répartition des emplois permettant de visualiser les proportions entre différents postes financiers.



## HISTOGRAMMES COMPARATIFS

Comparaison visuelle entre le FRNG, le BFR et la Trésorerie nette, facilitant l'analyse des équilibres financiers.



## COURBES D'ÉVOLUTION

Suivi des tendances financières sur plusieurs exercices pour identifier les progressions et régressions significatives.

# COMPARAISON UTILE

En entreprise, les graphiques sont souvent plus parlants qu'un tableau chiffré brut. Ils sont essentiels en communication financière.

## TABLEAUX CHIFFRÉS

Présentent les données financières de manière précise et détaillée, mais peuvent être difficiles à interpréter rapidement.

## REPRÉSENTATIONS GRAPHIQUES

Permettent une compréhension immédiate des tendances et comparaisons, facilitant la communication avec toutes les parties prenantes.

# À RETENIR



## **EFFICACITÉ VISUELLE**

Les graphiques et schémas traduisent les données comptables en représentations visuelles immédiatement compréhensibles.



## **COMMUNICATION SIMPLIFIÉE**

Les représentations graphiques permettent de communiquer efficacement des informations financières complexes à différents publics.



## **AIDE À LA DÉCISION**

Les visualisations facilitent l'identification des tendances et anomalies, accélérant la prise de décision.



## **COMPARAISON FACILITÉE**

Les visualisations rendent plus intuitives les comparaisons entre périodes, départements ou concurrents.

# TABLEAUX DE BORD ET INDICATEURS

Les tableaux de bord regroupent les indicateurs essentiels pour piloter la performance financière de l'entreprise.



## **SUIVI DE PERFORMANCE**

Permettent de suivre l'évolution des données financières clés et d'identifier rapidement les tendances significatives.



## **AIDE À LA DÉCISION**

Facilitent la prise de décisions éclairées grâce à une vision synthétique et actualisée de la situation financière.



## **PERSONNALISATION**

Adaptables aux besoins spécifiques de chaque niveau hiérarchique et aux objectifs stratégiques de l'entreprise.



## **COMMUNICATION**

Servent d'outil de communication financière entre les différents services et parties prenantes de l'entreprise.

# KPI (INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE) FINANCIERS

Les KPI financiers sont des indicateurs de pilotage essentiels. Ils permettent de suivre :



## LA RENTABILITÉ

Marge, résultat net



## LA LIQUIDITÉ

Cash disponible



## LA SOLVABILITÉ

Capacité à rembourser les dettes

# EXEMPLE

Les indicateurs clés de performance (KPI) financiers permettent aux dirigeants de suivre efficacement la santé financière de leur entreprise. Voici quelques exemples d'indicateurs essentiels à intégrer dans un tableau de bord financier:

## **RATIO CAF / CHIFFRE D'AFFAIRES**

Indique la part de chiffre d'affaires transformée en liquidités. Un ratio élevé (>10%) témoigne généralement d'une bonne capacité à générer des flux de trésorerie à partir de l'activité commerciale.

## **TABLEAU DE BORD EFFICACE**

Un bon tableau de bord financier contient entre 5 et 10 KPI, mis à jour régulièrement. La fréquence de mise à jour doit être adaptée au rythme de l'activité (hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle).

## **TAUX DE MARGE BRUTE**

Mesure la rentabilité directe des ventes après déduction des coûts directement liés à la production. Ce ratio permet d'évaluer l'efficacité opérationnelle et la politique de prix de l'entreprise.

## **BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)**

Représente le montant que l'entreprise doit financer pour couvrir le décalage entre les encaissements et les décaissements. Un BFR maîtrisé est essentiel pour maintenir une trésorerie saine.

## **DÉLAI MOYEN DE PAIEMENT CLIENTS**

Évalue le temps moyen nécessaire pour recouvrer les créances clients. Un allongement de ce délai peut signaler des problèmes de trésorerie à venir ou une détérioration de la qualité des clients.

Ces indicateurs doivent être visualisés sous forme de tableaux ou de graphiques pour faciliter leur interprétation. L'évolution dans le temps de ces KPI est souvent plus révélatrice que leur valeur absolue à un instant donné.

## 5 ÉTAPES POUR ÉTABLIR UNE BONNE CULTURE DE MESURE DE LA PERFORMANCE

### 1 Trouver les points à corriger

Trouver les modèles, comprendre pourquoi ils existent, s'ils sont bons ou mauvais, et comment les remplacer.

Se concentrer sur les indicateurs d'activités plutôt que sur les résultats

Indicateurs mandatés par la direction

Utiliser Excel pour tous les KPI du travail

### 2 Se concentrer sur les situations complexes

Changez la façon dont vous traitez votre système de mesure dans les situations difficiles.

Blâmez-vous les employés lorsque les KPI sont dans la zone rouge ?

Que faites-vous s'il est difficile de trouver de bonnes mesures ?

### 3 Racontez des histoires

Enseignez la culture en racontant des histoires. La partie verbale de la culture est importante.

Comment un système de mesure approprié a-t-il aidé votre organisation dans le passé ?

Comment de mauvaises mesures ont-elles aveuglé vos managers ?

### 4 Documentez-le !

Créez un document d'une ou deux pages dans lequel tous les principes clés liés à la mesure sont expliqués.

### 5 Montrez l'exemple [Transparence]

Montrez les indicateurs que vous utilisez personnellement, racontez votre histoire de performance à votre équipe en utilisant les KPI.

**BSC Designer** est un logiciel qui vous aidera avec vos KPI et votre Tableau de Bord Prospectif.

[bscdesigner.com/fr](http://bscdesigner.com/fr)

## À RETENIR

### MESURE DE PERFORMANCE

Les KPI financiers offrent des repères clairs pour mesurer les performances de l'entreprise par rapport aux objectifs.

### SUIVI D'ÉVOLUTION

Ils permettent de suivre l'évolution financière dans le temps et d'identifier rapidement les tendances significatives.

### AIDE À LA DÉCISION

Les indicateurs clés transforment les données complexes en informations actionnables pour une prise de décision éclairée.

### ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Un bon système de KPI assure l'alignement des activités opérationnelles avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

# RATIOS DE STRUCTURE ET DE LIQUIDITÉ

Ces ratios permettent d'analyser la solidité financière :



## RATIO D'AUTONOMIE FINANCIÈRE

capitaux propres / total passif



## RATIO DE LIQUIDITÉ GÉNÉRALE

actifs circulants / dettes à court terme



## RATIO DE ROTATION DES STOCKS

stocks / coût d'achat des ventes

Ces indicateurs sont particulièrement utiles pour comparer des entreprises ou suivre sa propre évolution dans le temps.

# À RETENIR



## **STRUCTURE FINANCIÈRE**

Les ratios révèlent la robustesse et la solidité de la structure financière de l'entreprise.



## **LIQUIDITÉ**

Ils évaluent la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances à court terme.



## **ANALYSE COMPARATIVE**

Ces indicateurs permettent de suivre l'évolution de l'entreprise dans le temps et de se comparer aux standards du secteur.

# SEUILS D'ALERTE ET MARGES DE MANŒUVRE



## SEUILS D'ALERTE

Définir des seuils d'alerte (par exemple, trésorerie < 20 000 €) permet de **prévenir les situations critiques**.



## MARGES DE MANŒUVRE

Les marges de manœuvre financières sont les leviers disponibles (réduction des stocks, report d'investissement, financement complémentaire) pour réagir rapidement.

# EXEMPLE

## ANTICIPATION D'UNE BAISSSE

L'entreprise prévoit une diminution de sa trésorerie dans les mois à venir.

## DÉCISION STRATÉGIQUE

Analyse des leviers d'action disponibles pour préserver la liquidité.

## ACTION PRÉVENTIVE

Réduction temporaire des achats pour maintenir un niveau de trésorerie suffisant.

## À RETENIR

### RÉACTIVITÉ ACCRUE

Disposer d'indicateurs d'alerte permet de détecter rapidement les anomalies et de réagir en temps réel avant que les situations ne deviennent critiques.

### PRISE DE DÉCISION INFORMÉE

Les alertes fournissent des informations actionnables qui permettent d'élaborer des réponses stratégiques adaptées aux situations financières changeantes.

### ANTICIPATION DES RISQUES

Les seuils d'alerte bien paramétrés transforment les données financières en signaux préventifs pour une gestion proactive des risques.

### SÉCURISATION DE LA TRÉSORERIE

Un système d'alerte efficace contribue directement à la préservation des marges de manœuvre financières et à la stabilité de l'entreprise.

# INTÉGRATION DANS LES OUTILS NUMÉRIQUES

L'intégration des analyses financières dans les outils numériques transforme la gestion financière des entreprises modernes.

## AUTOMATISATION DES PROCESSUS

Réduction significative des tâches manuelles répétitives permettant aux équipes financières de se concentrer sur l'analyse stratégique plutôt que sur la collecte et le traitement des données.

## INFORMATIONS EN TEMPS RÉEL

Accès immédiat aux données financières actualisées, permettant de suivre la performance de l'entreprise et de détecter rapidement les tendances ou anomalies.

## AIDE À LA DÉCISION

Tableaux de bord intuitifs et visualisations avancées qui transforment les données complexes en informations actionnables pour une prise de décision éclairée.

Ces avantages permettent aux entreprises de gagner en efficacité et d'optimiser leur gestion financière dans un environnement économique de plus en plus compétitif.

# LOGICIELS COMPTABLES ET ERP (SYSTÈMES INTÉGRÉS DE GESTION)



## LOGICIELS COMPTABLES

Les logiciels comptables comme Sage, Cegid ou QuickBooks centralisent les écritures, génèrent automatiquement les bilans et facilitent l'édition du tableau emplois/ressources.



## ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING)

Les ERP (Enterprise Resource Planning) comme SAP ou Odoo intègrent la comptabilité, les achats, les stocks et la paie dans un seul système.

## À RETENIR



### VISION GLOBALE

Les outils numériques offrent une perspective complète de la structure financière, permettant aux gestionnaires de visualiser l'ensemble des flux et interactions.



### FIABILITÉ DES DONNÉES

La réduction des erreurs manuelles et la standardisation des procédures assurent une intégrité maximale des informations financières.



### RAPIDITÉ D'ANALYSE

L'automatisation des processus financiers garantit un accès immédiat aux données actualisées, accélérant considérablement la prise de décision.

## Key benefits of Financial Tools

Reports and  
structures

Options

on

cial



# SIMULATION ET SCÉNARIOS

Grâce aux fonctions de simulation, les entreprises peuvent **anticiper l'impact** :



## D'UN INVESTISSEMENT

Évaluer les retours attendus et l'effet sur la structure financière



## D'UNE BAISSÉ D'ACTIVITÉ

Mesurer les conséquences sur la trésorerie et la rentabilité



## D'UN CHANGEMENT DE CONDITIONS DE FINANCEMENT

Analyser l'impact sur les coûts et la capacité d'endettement

## EXEMPLE PÉDAGOGIQUE



### SITUATION ACTUELLE

Trésorerie insuffisante pour l'achat d'une machine au trimestre en cours



### DÉCISION

Reporter l'achat de la machine au trimestre suivant



### RÉSULTAT

Trésorerie excédentaire au trimestre suivant

# À RETENIR



## OUTIL STRATÉGIQUE

Les scénarios sont un levier puissant d'aide à la décision stratégique permettant d'anticiper différentes évolutions possibles.



## PLANIFICATION ADAPTATIVE

Les modèles de simulation offrent la flexibilité nécessaire pour ajuster rapidement les plans d'action face aux changements de l'environnement économique.



## ANALYSE DES RISQUES

La simulation de multiples scénarios permet d'identifier et de quantifier les risques potentiels avant qu'ils ne se matérialisent.



## PRISE DE DÉCISION ÉCLAIRÉE

En quantifiant l'impact potentiel de différentes options, les scénarios permettent de comparer objectivement les alternatives et d'optimiser l'allocation des ressources.

# AUTOMATISATION DE L'ANALYSE FINANCIÈRE



## TABLEAUX DYNAMIQUES

Connectés directement à la comptabilité pour une actualisation permanente des données.



## SUIVI EN TEMPS RÉEL

Visualisation instantanée des indicateurs clés de performance financière.



## ALERTES AUTOMATIQUES

Notification immédiate en cas de dépassement des seuils critiques.



## RAPPORTS PÉRIODIQUES

Génération programmée de documents d'analyse pour le suivi régulier.

# EXEMPLE

Plateformes pour créer des dashboards financiers interactifs:

## **POWER BI**

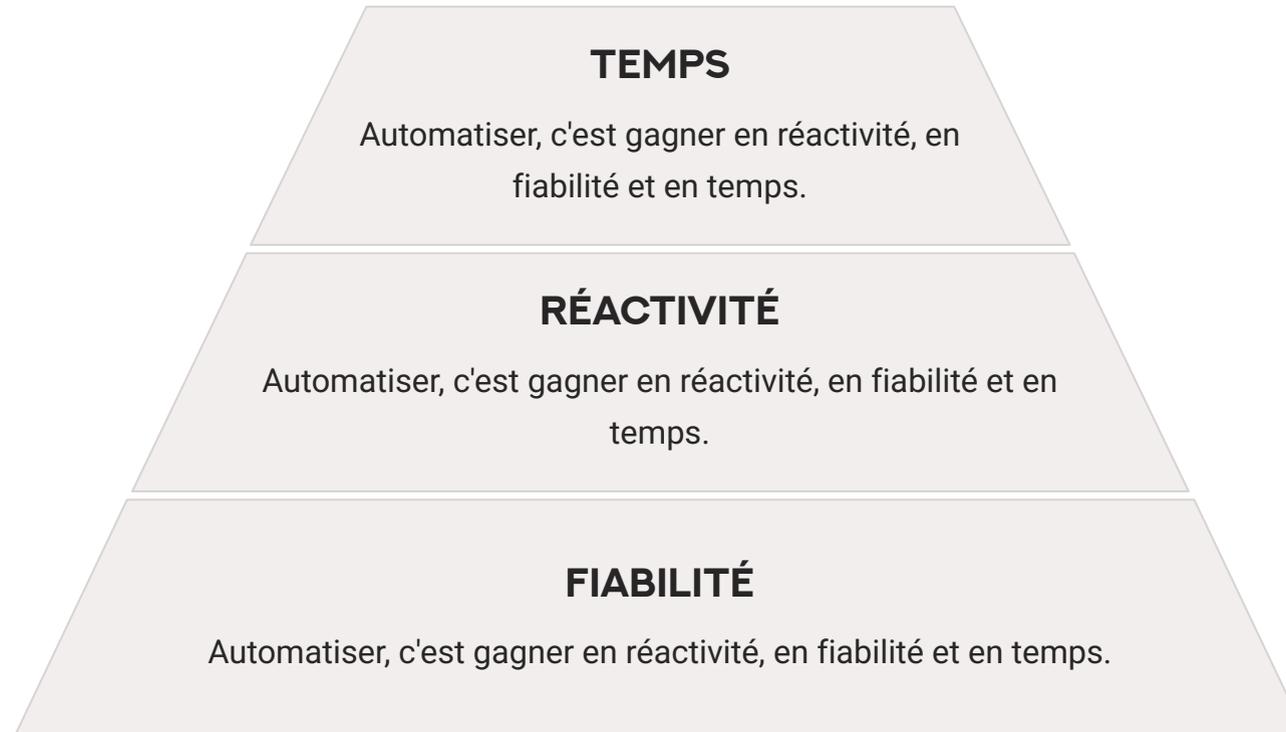
Solution Microsoft qui permet de créer des tableaux de bord financiers sophistiqués avec une intégration facile aux données d'entreprise et des visualisations interactives avancées.

## **GOOGLE DATA STUDIO**

Plateforme gratuite de Google qui facilite la création de rapports financiers personnalisables avec une connexion directe aux données et un partage simplifié.

Ces outils permettent aux équipes financières de visualiser et d'analyser les données en temps réel pour une prise de décision plus efficace.

## À RETENIR



# CONCLUSION GÉNÉRALE DU CHAPITRE

Les outils d'analyse complémentaire sont **indispensables** pour aller au-delà de la simple lecture du bilan. Ils permettent de **visualiser**, de **piloter**, de **simuler** et d'**anticiper** les choix financiers avec efficacité.

Leur usage intelligent transforme la donnée brute en **décisions éclairées**, au service de la performance de l'entreprise.

# OUVRAGES DE RÉFÉRENCE

1. Claude Alazard, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Vuibert, 2023
2. Gérard Hirigoyen, *Gestion financière*, Éditions Dalloz, 2022



# RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Le tableau emplois/ressources permet une lecture claire de l'équilibre financier
- Les flux de trésorerie donnent une vision dynamique de la santé financière
- Les KPI et ratios offrent des repères concrets pour le pilotage
- Les seuils d'alerte assurent une réaction rapide face aux risques
- Les outils numériques facilitent la visualisation, l'automatisation et la simulation

# EXERCICE D'APPLICATION

## ENCADRÉ — EXERCICE

**Énoncé** : Une entreprise dispose des données suivantes :

- Capitaux propres : 250 000 €
- Total passif : 500 000 €
- Actifs circulants : 160 000 €
- Dettes à court terme : 100 000 €

1. Calculez le ratio d'autonomie financière
2. Calculez le ratio de liquidité générale
3. Interprétez les résultats : ces ratios sont-ils satisfaisants ? Pourquoi ?

# CORRECTION ATTENDUE

1. **Ratio d'autonomie financière** =  $250\ 000 / 500\ 000 = 0,5$  soit 50 %

2. **Ratio de liquidité générale** =  $160\ 000 / 100\ 000 = 1,6$

3. **Interprétation :**

- Le ratio d'autonomie financière est satisfaisant : au moins 40 % est une bonne référence.
- Le ratio de liquidité est correct (au-dessus de 1), ce qui signifie que l'entreprise peut couvrir ses dettes à court terme avec ses actifs circulants. La situation est équilibrée.

# SOURCES

- [Ordre des Experts-Comptables – Guide des indicateurs de gestion](#)
- [Revue Banque & Gestion – Dossiers techniques sur les ERP et les tableaux de bord](#)
- [OutilsGestion.fr – Comparatif logiciels de reporting et KPI](#)
- [Tutoriel vidéo : « Introduction aux tableaux de bord financiers » sur YouTube – chaîne ComptaFacile](#)

# PAGE DE REMERCIEMENT

Merci d'avoir suivis ce cours sur "Connaissance des notions emplois ressources"

