

CONNAISSANCE DU BILAN FONCTIONNEL

Matière : Analyser le bilan de la structure

Titre RNCP : RPMS

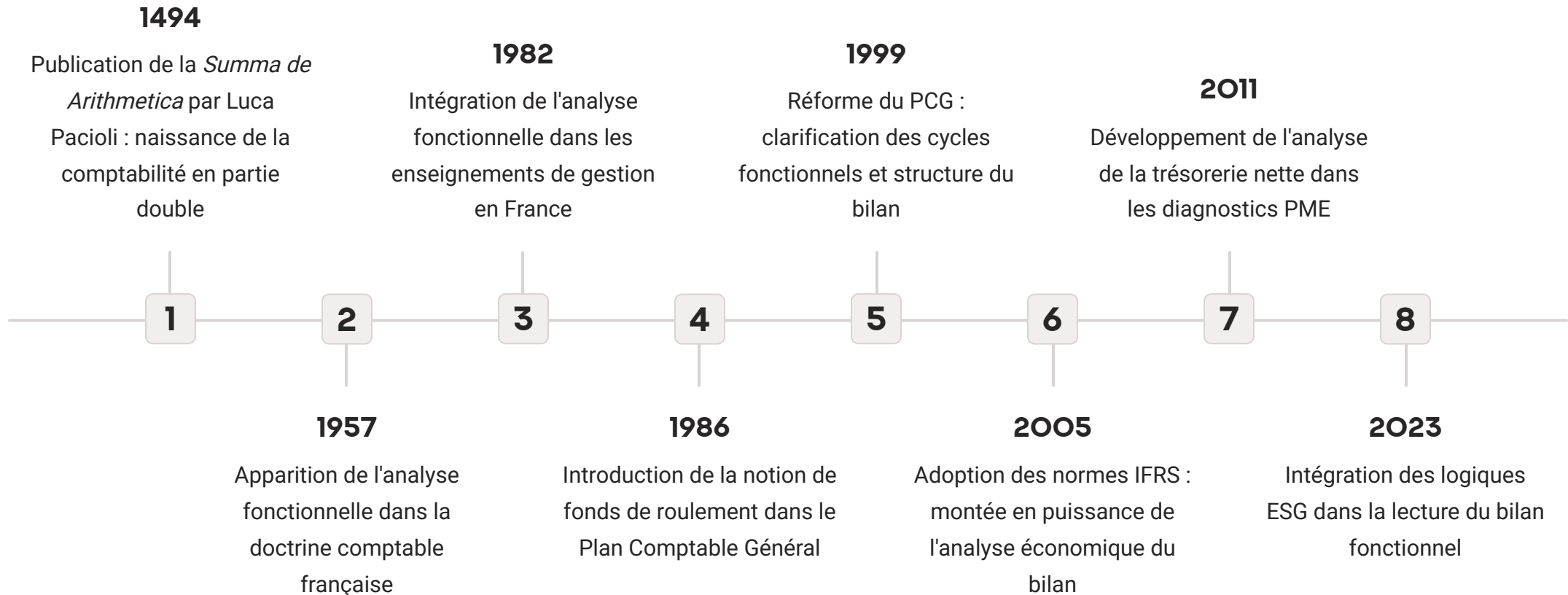
Niveau du cours : Bac+2

Groupe école de commerce de LYON

Date - Juin 2025



TIMELINE – 8 DATES CLÉS DU BILAN FONCTIONNEL



SOMMAIRE DU COURS

CHAPITRE 1 : FONDEMENTS DU BILAN FONCTIONNEL

- Introduction à l'analyse fonctionnelle
- Rappels comptables essentiels
- Principes de reclassement fonctionnel

CHAPITRE 2 : CONSTRUCTION DU BILAN FONCTIONNEL

- Les emplois stables
- Les ressources stables
- Le fonds de roulement net global (FRNG)

CHAPITRE 3 : L'ÉQUILIBRE FINANCIER DE L'ENTREPRISE

- Sous-chapitre 3.1 : Le besoin en fonds de roulement (BFR)
- Sous-chapitre 3.2 : La trésorerie nette
- Sous-chapitre 3.3 : Analyse globale de l'équilibre financier

CHAPITRE 4 : APPLICATION PRATIQUE ET PRISE DE DÉCISION

- Études de cas et mise en situation
- Utilisation du bilan fonctionnel dans les outils de pilotage
- Limites et perspectives de l'analyse fonctionnelle

CHAPITRE 1 : FONDEMENTS DU BILAN FONCTIONNEL

INTRODUCTION À L'ANALYSE FONCTIONNELLE

L'analyse fonctionnelle du bilan permet de transformer la présentation comptable traditionnelle en une lecture économique des cycles d'activité de l'entreprise. Elle offre une vision dynamique du patrimoine de l'entreprise, centrée sur les fonctions économiques plutôt que sur la nature juridique des éléments.

Contrairement à l'approche patrimoniale classique, l'analyse fonctionnelle s'intéresse à la manière dont les ressources sont utilisées pour financer les différents cycles d'exploitation, d'investissement et de financement de l'entreprise.

OBJECTIFS DE L'ANALYSE FONCTIONNELLE

- Évaluer l'équilibre financier de l'entreprise
- Comprendre la structure de financement des activités
- Analyser les besoins en fonds de roulement
- Mesurer la performance économique par fonction

Cette approche permet aux gestionnaires et analystes financiers d'identifier plus clairement les forces et faiblesses structurelles de l'entreprise, facilitant ainsi la prise de décisions stratégiques éclairées.

L'analyse fonctionnelle repose sur une réorganisation des postes du bilan selon leur destination économique plutôt que leur nature comptable.

Dans les sections suivantes, nous explorerons les principes fondamentaux qui permettent de passer d'un bilan comptable classique à un bilan fonctionnel, ainsi que les outils d'analyse qui en découlent.

L'ANALYSE FONCTIONNELLE DU BILAN PERMET DE TRANSFORMER LA PRÉSENTATION COMPTABLE EN UNE LECTURE ÉCONOMIQUE DES CYCLES D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE.

L'analyse fonctionnelle du bilan permet de transformer la présentation comptable en une lecture économique des cycles d'activité de l'entreprise. L'objectif est de dégager la structure financière réelle de l'organisation, à travers ses flux d'investissement, d'exploitation et de financement.

Contrairement à l'approche patrimoniale classique qui se concentre sur la nature juridique des éléments, l'analyse fonctionnelle propose une vision dynamique orientée vers l'utilisation économique des ressources. Elle reclasse les postes du bilan selon leur fonction dans l'entreprise, offrant ainsi une meilleure compréhension des équilibres financiers.

Cette méthode d'analyse s'articule autour de trois cycles fondamentaux :

- Le **cycle d'investissement** : comprend les immobilisations et représente les emplois durables nécessaires à l'activité
- Le **cycle d'exploitation** : regroupe les éléments liés à l'activité courante (stocks, créances clients, dettes fournisseurs)
- Le **cycle de financement** : concerne les ressources durables (capitaux propres, dettes financières) qui financent l'entreprise

Les avantages de cette lecture fonctionnelle sont multiples :

- Identification claire des besoins de financement par cycle
- Meilleure évaluation de l'équilibre financier global
- Compréhension des tensions de trésorerie potentielles
- Aide à la prise de décision stratégique et opérationnelle

Pour les analystes financiers et les gestionnaires, cette approche permet de dépasser les limites de la comptabilité traditionnelle en offrant une vision plus pertinente pour le pilotage de l'entreprise et l'anticipation de ses besoins financiers.

L'ANALYSE FONCTIONNELLE SE DISTINGUE DE L'ANALYSE FINANCIÈRE PUREMENT PATRIMONIALE

L'analyse fonctionnelle se distingue de l'analyse financière purement patrimoniale car elle s'attache à la logique de fonctionnement économique de l'entreprise. Elle s'appuie sur le reclassement des postes du bilan pour mieux comprendre comment l'entreprise finance ses besoins, à court et à long terme.

Alors que l'approche patrimoniale traditionnelle se concentre sur la valeur des actifs et des dettes à un moment précis, l'analyse fonctionnelle considère l'entreprise comme un organisme vivant avec des cycles d'exploitation, d'investissement et de financement interconnectés. Cette perspective dynamique permet d'évaluer la structure financière en termes de stabilité et d'équilibre opérationnel.

Le reclassement fonctionnel transforme la vision juridique et fiscale du bilan en une représentation économique qui met en évidence :

- Les ressources durables et leur adéquation avec les emplois permanents
- Les besoins liés au cycle d'exploitation et leur mode de financement
- La position de trésorerie comme résultante des équilibres ou déséquilibres fonctionnels

Cette approche est particulièrement pertinente pour les décideurs qui cherchent à optimiser la performance opérationnelle et à anticiper les besoins de financement futurs. Elle constitue un outil essentiel de pilotage stratégique, permettant d'identifier les leviers d'action pour améliorer la structure financière de l'entreprise.

EXEMPLE D'ANALYSE FONCTIONNELLE

Prenons un exemple : une entreprise qui présente 100 000 € de dettes court terme dans son bilan comptable n'est pas forcément en difficulté si ces dettes financent un stock tournant rapidement. C'est l'analyse fonctionnelle qui permet de le démontrer.

Dans ce cas précis, l'analyse fonctionnelle nous permettra d'observer que ces dettes à court terme (comme le crédit fournisseur) correspondent au cycle normal d'exploitation. Si l'entreprise vend ses stocks en 30 jours et bénéficie de 60 jours pour payer ses fournisseurs, sa situation de trésorerie peut être parfaitement saine malgré l'importance apparente de son endettement.

À l'inverse, une entreprise avec peu de dettes mais dont les stocks sont immobilisés pendant de longues périodes pourrait connaître des difficultés de trésorerie. L'analyse fonctionnelle permet ainsi de contextualiser les chiffres bruts du bilan comptable en les reliant aux cycles opérationnels de l'entreprise.

Autre exemple : si notre entreprise avec 100 000 € de dettes court terme possède également 120 000 € de créances clients exigibles à court terme, l'analyse fonctionnelle révélera un équilibre potentiel dans le cycle d'exploitation, contrastant avec la vision alarmiste que pourrait suggérer une simple lecture du passif du bilan comptable.

En résumé, l'analyse fonctionnelle permet de dépasser la vision statique du bilan comptable pour adopter une perspective dynamique centrée sur les flux financiers et les cycles économiques réels de l'entreprise.

SCHÉMA DE BILAN COMPTABLE

ACTIF

Actifs immobilisés

- Immobilisations corporelles
- immobilisations incorporelles
- immobilisations financières

Actifs circulants

- stocks
- créances clients
- valeurs mobilières
- disponibilités

Trésorerie active

Total bilan à l'actif

PASSIF

Capitaux propres

- capital social
- réserves
- résultats compte courant d'associé

Dettes

- financières
- d'exploitation - fournisseurs
- diverses

Trésorerie passive

Total bilan au passif

FOCUS : POURQUOI PARLER DE "FONCTIONNEL" ?

Parce que chaque poste du bilan est réaffecté selon sa "fonction" économique (investir, exploiter, financer), et non selon sa nature comptable.

L'approche fonctionnelle représente un changement fondamental de perspective par rapport à la comptabilité traditionnelle. Alors que le bilan comptable classe les éléments selon leur nature juridique et leur degré de liquidité, le bilan fonctionnel s'intéresse à leur rôle dans les cycles économiques de l'entreprise.

LES TROIS FONCTIONS ÉCONOMIQUES ESSENTIELLES

- **Fonction d'investissement** : concerne les ressources durables (immobilisations) nécessaires à l'activité de l'entreprise sur le long terme
- **Fonction d'exploitation** : regroupe les éléments liés au cycle d'exploitation courant (stocks, créances clients, dettes fournisseurs)
- **Fonction de financement** : identifie les ressources financières (capitaux propres, dettes) qui permettent de soutenir les deux autres fonctions

Cette lecture fonctionnelle permet aux gestionnaires et analystes financiers d'évaluer plus précisément l'équilibre structurel de l'entreprise, en distinguant les besoins permanents des besoins temporaires, et en vérifiant l'adéquation entre la nature des ressources et celle des emplois.

En résumé, l'analyse fonctionnelle transforme un document comptable statique en un outil dynamique d'analyse de la stratégie financière et opérationnelle de l'entreprise.

À RETENIR

L'analyse fonctionnelle :

- met en évidence les équilibres financiers réels de l'entreprise en dépassant la simple lecture comptable du bilan
- repose sur une logique de cycles économiques (investissement, exploitation, financement) qui structure l'activité
- est utilisée pour anticiper des déséquilibres potentiels et permet d'identifier les risques financiers avant qu'ils ne deviennent critiques
- permet de calculer des indicateurs clés comme le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette
- offre une vision dynamique de l'entreprise contrairement à l'approche patrimoniale plus statique
- constitue un outil de communication efficace entre les différents acteurs de l'entreprise (dirigeants, comptables, financiers)
- s'inscrit dans une démarche de pilotage stratégique et opérationnel à moyen et long terme

RAPPELS COMPTABLES ESSENTIELS

Avant d'aborder l'analyse fonctionnelle, il est important de se remémorer les principes fondamentaux de la comptabilité générale qui serviront de base à notre étude.



PRINCIPES FONDAMENTAUX

La comptabilité repose sur le principe de la partie double, où chaque transaction affecte au moins deux comptes. Elle s'appuie également sur les concepts de prudence, de permanence des méthodes et de continuité d'exploitation.



DOCUMENTS COMPTABLES

Le bilan, le compte de résultat et l'annexe constituent les trois documents fondamentaux des états financiers d'une entreprise. Ils offrent une vision complète de la situation patrimoniale et des performances.



PÉRIODICITÉ

L'exercice comptable, généralement d'une durée de 12 mois, est clôturé par l'établissement des documents de synthèse qui doivent respecter les principes de régularité, sincérité et fidélité.

STRUCTURE DU BILAN COMPTABLE CLASSIQUE

ACTIF

- Actif immobilisé (incorporel, corporel, financier)
- Actif circulant (stocks, créances, disponibilités)
- Comptes de régularisation

PASSIF

- Capitaux propres (capital, réserves, résultat)
- Provisions pour risques et charges
- Dettes (financières, d'exploitation, diverses)
- Comptes de régularisation

La valorisation des éléments du bilan suit des règles précises : coût historique, valeur actuelle, dépréciation et amortissement. Ces méthodes d'évaluation diffèrent selon la nature des actifs et passifs, et conditionnent l'image fidèle des comptes de l'entreprise.

STRUCTURE DU BILAN COMPTABLE CLASSIQUE

Pour comprendre le bilan fonctionnel, il est indispensable de maîtriser la structure du bilan comptable classique. Ce dernier se compose de deux colonnes : à gauche, les *actifs* ; à droite, les *passifs*. Ces derniers doivent toujours être équilibrés, selon le principe fondamental : Actif = Passif.

Les **actifs** représentent l'ensemble des biens et des droits détenus par l'entreprise. Ils sont classés par ordre de liquidité croissante, des plus difficiles à convertir en trésorerie (immobilisations) aux plus liquides (disponibilités) :

- Actif immobilisé : immobilisations incorporelles, corporelles et financières
- Actif circulant : stocks, créances clients, valeurs mobilières de placement
- Disponibilités : trésorerie immédiatement utilisable

Les **passifs**, quant à eux, représentent l'origine des ressources de l'entreprise. Ils sont classés par ordre d'exigibilité croissante, des ressources permanentes aux dettes à court terme :

- Capitaux propres : capital social, réserves, résultat de l'exercice
- Dettes à moyen et long terme : emprunts bancaires supérieurs à un an
- Dettes à court terme : dettes fournisseurs, fiscales, sociales et financières inférieures à un an

Cette présentation comptable traditionnelle respecte les principes du Plan Comptable Général (PCG), mais elle ne permet pas toujours d'appréhender la réalité économique de l'entreprise. C'est pourquoi le reclassement en bilan fonctionnel devient nécessaire pour une analyse financière pertinente et opérationnelle.

Le principe d'équilibre "*Actif = Passif*" traduit le fait que l'ensemble des ressources (passif) finance exactement l'ensemble des emplois (actif) de l'entreprise. Cette équation fondamentale constitue la base de toute analyse financière, qu'elle soit patrimoniale ou fonctionnelle.

COMPOSITION DE L'ACTIF ET DU PASSIF

L'actif représente l'ensemble des biens et droits détenus par l'entreprise : immobilisations, créances, stocks, trésorerie. Le passif regroupe les ressources utilisées pour financer ces actifs : capitaux propres, emprunts, dettes fournisseurs, etc.

DÉTAIL DE L'ACTIF

L'actif se divise généralement en deux catégories principales :

- L'actif immobilisé (ou non courant) : comprend les immobilisations incorporelles (brevets, licences), corporelles (terrains, bâtiments, équipements) et financières (titres de participation, prêts à long terme). Ces éléments sont destinés à servir l'activité de façon durable.
- L'actif circulant (ou courant) : inclut les stocks (matières premières, produits finis), les créances clients, les disponibilités (trésorerie) et les charges constatées d'avance. Ces éléments ont vocation à se transformer en liquidités à court terme.

DÉTAIL DU PASSIF

Le passif se structure également en plusieurs niveaux :

- Les capitaux propres : capital social, réserves, résultat de l'exercice et subventions d'investissement. Ils représentent les ressources appartenant définitivement à l'entreprise.
- Les provisions pour risques et charges : anticipent des dépenses futures probables mais incertaines dans leur montant ou leur échéance.
- Les dettes : comprennent les emprunts bancaires, les dettes fournisseurs, fiscales et sociales, ainsi que les produits constatés d'avance. Elles constituent des obligations de l'entreprise envers des tiers.

Il est essentiel de noter que le total de l'actif doit toujours être égal au total du passif, conformément au principe fondamental d'équilibre du bilan. Cette équation reflète que chaque ressource (passif) finance un emploi spécifique (actif) dans l'entreprise.

Dans l'analyse fonctionnelle, ces éléments seront reclassés non plus selon leur nature juridique, mais selon leur fonction économique dans les cycles d'exploitation, d'investissement ou de financement.

ÉVALUATION DES POSTES DU BILAN

Chaque poste du bilan est évalué selon des règles comptables spécifiques, notamment le principe de prudence. Toutefois, ces règles ne reflètent pas toujours la réalité économique : d'où l'intérêt du bilan fonctionnel.

Le principe de prudence impose aux entreprises de comptabiliser leurs actifs à leur coût historique ou à leur valeur actuelle si celle-ci est inférieure. Par exemple, un bien immobilier acquis il y a 20 ans figure au bilan à sa valeur d'acquisition moins les amortissements, même si sa valeur de marché a considérablement augmenté.

D'autres principes comptables influencent l'évaluation des postes du bilan :

- La continuité d'exploitation, qui suppose que l'entreprise poursuivra ses activités dans un avenir prévisible
- La permanence des méthodes, qui exige une cohérence dans l'application des règles d'évaluation d'un exercice à l'autre
- Le coût historique, qui prescrit l'enregistrement des biens à leur valeur d'acquisition

Ces méthodes d'évaluation créent des distorsions importantes entre la valeur comptable et la valeur économique réelle. Par exemple :

- Les actifs incorporels comme la marque ou le savoir-faire peuvent être sous-évalués ou absents du bilan
- Les stocks sont évalués au plus bas du coût ou de la valeur de marché, jamais au-dessus
- Les plus-values latentes sur immobilisations ne sont pas comptabilisées

Le bilan fonctionnel permet de dépasser ces limites en reclassant les éléments selon leur fonction économique et en intégrant des considérations comme la liquidité et l'exigibilité. Cette approche offre une vision plus pertinente pour la prise de décision stratégique et l'analyse des équilibres financiers fondamentaux de l'entreprise.

EXEMPLE DE DISTINCTION ENTRE BILAN COMPTABLE ET FONCTIONNEL

Un exemple : un emprunt à rembourser sur 10 ans figure au passif sans distinguer sa partie à court terme. L'analyse fonctionnelle permet de séparer ce qui relève du long terme (ressources stables) et du court terme (ressources d'exploitation).

Dans le bilan comptable, cet emprunt de 1 million d'euros apparaît simplement comme une dette financière. En revanche, dans le bilan fonctionnel, on distinguera :

- 900 000 € en dettes financières à long terme (portion remboursable après un an)
- 100 000 € en dettes financières à court terme (échéances de l'année en cours)

AUTRES EXEMPLES DE RECLASSEMENTS FONCTIONNELS

Les créances clients et les dettes fournisseurs sont toujours considérées comme des éléments du cycle d'exploitation, quelle que soit leur échéance comptable.

Les valeurs mobilières de placement peuvent être reclassées en trésorerie active dans le bilan fonctionnel, alors qu'elles figurent en actif circulant dans le bilan comptable.

PRINCIPALES DIFFÉRENCES ENTRE LES DEUX APPROCHES



VISION PATRIMONIALE VS VISION ÉCONOMIQUE

Le bilan comptable présente une vision patrimoniale (ce que l'entreprise possède et doit) tandis que le bilan fonctionnel offre une vision économique (ressources et emplois par cycle d'activité).



CLASSIFICATION PAR NATURE VS CLASSIFICATION PAR FONCTION

Le bilan comptable classe les postes selon leur nature juridique alors que le bilan fonctionnel les regroupe selon leur fonction économique (investissement, exploitation, financement).



TEMPORALITÉ DIFFÉRENTE

Le bilan comptable distingue principalement les éléments selon leur liquidité/exigibilité, tandis que le bilan fonctionnel se focalise sur les cycles économiques et leurs durées respectives.

Cette approche fonctionnelle permet ainsi d'analyser les équilibres financiers avec une plus grande pertinence pour la prise de décision managériale et l'anticipation des besoins de financement.



À RETENIR

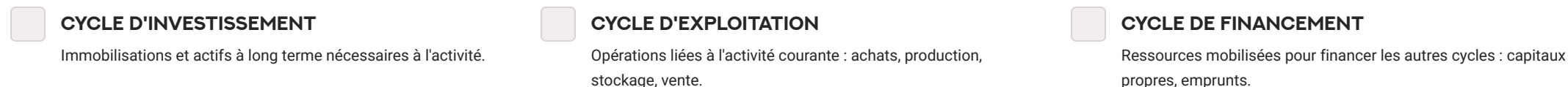
Le bilan comptable :

- est une photographie de la situation financière à un instant donné
- ne donne pas toujours une vision dynamique
- nécessite des retraitements pour l'analyse économique

PRINCIPES DE RECLASSEMENT FONCTIONNEL

LES TROIS GRANDS CYCLES ÉCONOMIQUES

Le bilan fonctionnel s'articule autour de trois cycles fondamentaux :



PRINCIPE DU RECLASSEMENT FONCTIONNEL

Réorganisation des postes du bilan comptable selon leur fonction économique dans l'entreprise, non selon leur nature juridique ou liquidité.

RÈGLES DE RECLASSEMENT FONCTIONNEL

- Intégrer les éléments hors bilan ayant un impact économique
- Reclasser les dettes financières selon leur échéance
- Inclure les intérêts courus dans les dettes financières
- Distinguer dettes d'exploitation et dettes financières
- Reclasser les actifs selon leur destination économique

PRÉCAUTIONS DANS LE RECLASSEMENT

Le reclassement nécessite une connaissance approfondie de l'entreprise. Certains postes ambigus requièrent une analyse spécifique :

- Comptes courants d'associés
- Valeurs mobilières de placement
- Provisions pour risques et charges
- Charges et produits constatés d'avance

FOCUS : LES CYCLES FONCTIONNELS

Chaque cycle a sa propre temporalité : investissement (plusieurs années), exploitation (quelques jours à plusieurs mois), financement (s'adapte aux besoins des autres cycles).

À RETENIR

- Le reclassement transforme une lecture comptable en analyse économique
- Les trois cycles économiques structurent le bilan fonctionnel
- L'objectif : évaluer l'équilibre entre emplois stables et ressources durables
- Permet de calculer des indicateurs clés comme le fonds de roulement

LES TROIS GRANDS CYCLES ÉCONOMIQUES

CYCLE D'INVESTISSEMENT
Immobilisations



CYCLE D'EXPLOITATION

Stocks, clients, fournisseurs

CYCLE DE FINANCEMENT

Capitaux propres, emprunts

L'analyse fonctionnelle repose sur le reclassement des postes du bilan selon trois grands cycles économiques :

- le cycle d'investissement (immobilisations)
- le cycle d'exploitation (stocks, clients, fournisseurs)
- le cycle de financement (capitaux propres, emprunts)

PRINCIPE DU RECLASSEMENT FONCTIONNEL

Reclasser consiste à transférer un poste comptable dans une nouvelle catégorie fonctionnelle, en fonction de son rôle dans le cycle de vie économique de l'entreprise. Par exemple, les créances clients ne sont plus vues comme de simples actifs circulants, mais comme des *emplois d'exploitation*.

Ce reclassement permet une lecture économique plus pertinente que la vision strictement comptable et patrimoniale. Il distingue les éléments selon leur fonction dans l'activité et non selon leur nature juridique.

Concrètement, le reclassement fonctionnel s'opère en regroupant :

- À l'actif : les emplois stables (investissements durables), les emplois d'exploitation (liés au cycle d'exploitation) et la trésorerie active
- Au passif : les ressources stables (financement à long terme), les ressources d'exploitation (liées au cycle d'exploitation) et la trésorerie passive

Plusieurs retraitements spécifiques sont nécessaires, comme :

- Les charges constatées d'avance deviennent des emplois d'exploitation
- Les produits constatés d'avance sont reclassés en ressources d'exploitation
- Les concours bancaires courants (découverts) sont intégrés à la trésorerie passive
- La partie court terme des dettes financières est séparée pour refléter les échéances réelles

Cette approche facilite l'analyse des équilibres financiers fondamentaux et permet de calculer des indicateurs pertinents comme le fonds de roulement fonctionnel (FRF), le besoin en fonds de roulement (BFR) et la trésorerie nette.

RÈGLES DE RECLASSEMENT FONCTIONNEL

Certaines règles de reclassement doivent être appliquées avec rigueur pour garantir une analyse fonctionnelle pertinente :

EMPLOIS STABLES

- Les immobilisations brutes figurent en emplois stables (incorporelles, corporelles et financières)
- Les amortissements et provisions pour dépréciation des immobilisations sont classés en ressources stables
- Les charges à répartir et primes de remboursement des obligations sont considérées comme des emplois stables

CYCLE D'EXPLOITATION

- Les stocks et créances clients sont des emplois d'exploitation
- Les dettes fournisseurs sont des ressources d'exploitation
- Les avances et acomptes reçus des clients sont des ressources d'exploitation
- Les avances et acomptes versés aux fournisseurs sont des emplois d'exploitation

RESSOURCES STABLES

- Les capitaux propres et emprunts à plus d'un an en ressources stables
- Les provisions pour risques et charges sont classées en ressources stables
- Les amortissements dérogatoires sont également des ressources stables

TRÉSORERIE

- La trésorerie active ou passive est isolée en dehors des cycles
- Les valeurs mobilières de placement et disponibilités constituent la trésorerie active
- Les concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque forment la trésorerie passive

PRÉCAUTIONS DANS LE RECLASSEMENT

Pour réaliser un reclassement fonctionnel efficace, il convient de :

- Analyser avec soin la nature réelle de chaque poste au-delà de sa classification comptable
- Respecter le principe de l'image fidèle en cherchant la réalité économique
- Traiter les éléments hors bilan comme les crédits-bails et engagements financiers
- Vérifier la cohérence des reclassements d'un exercice à l'autre

L'application rigoureuse de ces règles permet d'obtenir une vision claire des équilibres et déséquilibres structurels de l'entreprise, notamment à travers le calcul du fonds de roulement fonctionnel (FRF) et du besoin en fonds de roulement (BFR).

PRÉCAUTIONS DANS LE RECLASSEMENT

Mais attention : ce reclassement suppose des jugements, notamment pour les dettes mixtes ou les actifs à double fonction. Il convient donc de rester prudent et de justifier les choix opérés.

Le reclassement fonctionnel n'est pas toujours évident pour plusieurs raisons :

- Certaines dettes peuvent avoir une nature hybride (par exemple, un découvert bancaire qui finance à la fois le cycle d'exploitation et des investissements)
- Des actifs peuvent servir plusieurs cycles simultanément (comme un matériel utilisé pour la production mais aussi loué occasionnellement)
- Les informations disponibles dans les documents comptables peuvent être insuffisantes pour déterminer avec certitude la fonction économique d'un poste

Dans ces situations complexes, l'analyste doit :

- Collecter des informations complémentaires auprès de l'entreprise
- Appliquer des règles cohérentes d'une période à l'autre
- Documenter clairement les hypothèses retenues
- Éventuellement réaliser plusieurs analyses avec des hypothèses différentes pour tester la sensibilité des résultats

Par exemple, pour une dette financière à long terme dont une partie arrive à échéance dans l'année, il faudra distinguer la part à moins d'un an (passif circulant) de la part à plus d'un an (ressources stables). De même, pour un terrain partiellement utilisé pour l'exploitation et partiellement détenu comme placement, une ventilation entre les deux fonctions sera nécessaire.

FOCUS : LES CYCLES FONCTIONNELS

L'analyse fonctionnelle repose sur l'étude de trois cycles économiques interdépendants qui représentent l'ensemble des activités de l'entreprise. Chaque cycle correspond à une temporalité et des objectifs économiques distincts.

CYCLE D'EXPLOITATION

= court terme

- Opérations courantes
- Achats, ventes, production
- Rotation des stocks
- Gestion des créances clients
- Relations fournisseurs

CYCLE D'INVESTISSEMENT

= long terme

- Acquisition d'actifs durables
- Renouvellement des équipements
- Recherche et développement
- Stratégie de croissance
- Gestion des immobilisations

CYCLE DE FINANCEMENT

= structuration des ressources

- Capitaux propres
- Endettement à terme
- Équilibre financier
- Coût du capital
- Structure financière

INTERRELATIONS ENTRE LES CYCLES

Ces trois cycles sont étroitement liés et s'influencent mutuellement :

- **Le cycle d'exploitation** génère les flux de trésorerie qui alimentent les deux autres cycles et reflète la performance opérationnelle de l'entreprise. Sa gestion efficace détermine le besoin en fonds de roulement (BFR).
- **Le cycle d'investissement** conditionne la capacité productive future et nécessite des ressources stables pour assurer la pérennité de l'entreprise. Il reflète les orientations stratégiques à long terme.
- **Le cycle de financement** assure l'équilibre global entre ressources et emplois, et détermine la solidité financière de l'entreprise. Il influence directement le coût des capitaux et la rentabilité globale.

L'analyse fonctionnelle permet d'évaluer la performance de chacun de ces cycles et d'identifier les déséquilibres potentiels entre eux.

À RETENIR

Le reclassement fonctionnel :

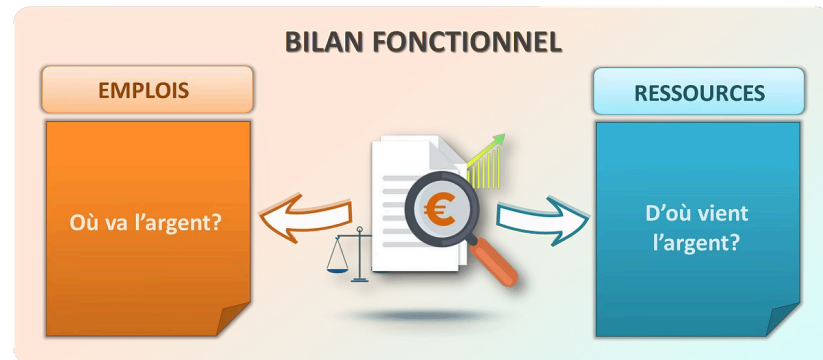
- permet de construire le bilan fonctionnel en transformant la vision comptable en vision économique
- nécessite une connaissance fine des cycles d'investissement, d'exploitation et de financement
- est la base de tout diagnostic financier dynamique pour évaluer la santé de l'entreprise

Points essentiels à considérer :

- La distinction entre ressources stables (capitaux propres, dettes long terme) et emplois stables (immobilisations)
- L'identification précise des éléments du cycle d'exploitation (stocks, créances clients, dettes fournisseurs)
- La séparation rigoureuse de la trésorerie active et passive
- L'application méthodique des règles de reclassement pour garantir la pertinence de l'analyse

Implications pratiques :

- Facilite le calcul des indicateurs clés comme le fonds de roulement fonctionnel (FRF) et le besoin en fonds de roulement (BFR)
- Permet d'identifier les déséquilibres structurels et d'optimiser l'allocation des ressources
- Constitue un outil de communication efficace avec les partenaires financiers
- Sert de base pour l'élaboration de tableaux de flux de trésorerie et l'analyse dynamique



CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

Le bilan fonctionnel est un outil incontournable pour comprendre la structure économique réelle d'une entreprise. Contrairement au bilan comptable, il s'appuie sur une logique d'usage des ressources et met en évidence les équilibres entre investissements, besoins d'exploitation et ressources de financement. Sa construction repose sur un reclassement méthodique et une bonne compréhension des cycles économiques.

OUVRAGES ASSOCIÉS AU THÈME

1. *Analyse financière : Diagnostic et évaluation* – Yannick Coulon, 6e édition, Éditions Foucher, 2021
2. *Comptabilité financière et analyse des comptes* – Jean-Pierre Zanardi, Gualino éditeur, 2022

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Le bilan fonctionnel repose sur la logique économique des cycles.
- Il diffère du bilan comptable, plus figé et normatif.
- Les postes sont reclassés selon leur fonction économique.
- Trois cycles structurent l'analyse : exploitation, investissement, financement.
- Le reclassement nécessite méthode et rigueur.
- C'est un préalable indispensable à tout diagnostic financier.

SOURCES

- Plan Comptable Général (PCG 2022)
- Jean-Pierre Zanardi – Dictionnaire de Comptabilité (Gualino, 2023)
- Alain Burlaud & Bernard Colasse – *Comptabilité Générale* (Economica, 2020)
- Site de l'Ordre des experts-comptables
- Publications de l'Autorité des Normes Comptables (ANC)

CHAPITRE 2 - CONSTRUCTION DU BILAN FONCTIONNEL

LES EMPLOIS STABLES

Les emplois stables sont les actifs utilisés durablement par l'entreprise pour mener son activité. Ils correspondent principalement aux investissements réalisés, que ce soit en biens matériels (bâtiments, machines), en biens immatériels (brevets, logiciels) ou financiers (participations, prêts à long terme).

Dans l'analyse fonctionnelle du bilan, ces emplois stables constituent la partie supérieure gauche du bilan fonctionnel. Ils se caractérisent par leur permanence dans l'entreprise, généralement sur une durée supérieure à un an. Ces actifs ne sont pas destinés à être vendus ou transformés dans le cycle d'exploitation normal.

CLASSIFICATION DES EMPLOIS STABLES

Les emplois stables peuvent être classés en trois grandes catégories :

- **Immobilisations incorporelles** : brevets, licences, marques, fonds de commerce, frais de recherche et développement, logiciels
- **Immobilisations corporelles** : terrains, constructions, installations techniques, matériel et outillage industriels, matériel de transport, mobilier et matériel de bureau
- **Immobilisations financières** : titres de participation, créances rattachées à des participations, prêts accordés à long terme, dépôts et cautionnements

Ces emplois stables sont financés idéalement par des ressources stables (capitaux propres et dettes à long terme) pour assurer l'équilibre financier de l'entreprise. Le respect de cette règle fondamentale permet de garantir une structure financière saine et pérenne.

L'évaluation et le suivi des emplois stables sont essentiels dans la gestion financière, car ils représentent souvent une part importante des ressources mobilisées par l'entreprise et déterminent sa capacité de production à long terme.

LES EMPLOIS STABLES

DÉFINITION

Les emplois stables sont les actifs utilisés durablement par l'entreprise pour mener son activité. Ils correspondent principalement aux investissements réalisés, que ce soit en biens matériels (bâtiments, machines), en biens immatériels (brevets, logiciels) ou financiers (participations, prêts à long terme).

TYPES D'INVESTISSEMENTS

- Biens matériels (bâtiments, machines)
- Biens immatériels (brevets, logiciels)
- Investissements financiers (participations, prêts à long terme)

CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOIS STABLES

Ils représentent des immobilisations, c'est-à-dire des éléments destinés à rester durablement dans l'actif de l'entreprise, sans vocation à être revendus rapidement. Dans le bilan fonctionnel, ces emplois sont reclassés afin d'identifier les ressources qu'ils mobilisent de manière stable.

Les emplois stables présentent plusieurs caractéristiques essentielles :

- Une **durée d'utilisation supérieure à un an**, ce qui les distingue des actifs circulants
- Une **participation au cycle d'investissement** de l'entreprise et non au cycle d'exploitation
- Un **amortissement progressif** pour les immobilisations corporelles et incorporelles amortissables
- Une **valeur stratégique** pour le développement à long terme de l'entreprise

Dans l'analyse fonctionnelle, on retrouve généralement dans les emplois stables :

- Les immobilisations incorporelles (brevets, marques, fonds de commerce)
- Les immobilisations corporelles (terrains, constructions, équipements)
- Les immobilisations financières (titres de participation, prêts à long terme)
- Certaines créances à plus d'un an lorsqu'elles représentent un investissement durable

La comptabilisation adéquate des emplois stables est cruciale car elle permet d'évaluer correctement le besoin en financement permanent de l'entreprise et d'assurer l'équilibre financier entre les ressources et les emplois de même durée.

EXEMPLE D'EMPLOIS STABLES

EXEMPLE CONCRET

Une société de transport acquiert pour 120 000 € de camions, comptabilisés comme immobilisations corporelles. Ces actifs seront intégrés aux *emplois stables* car leur usage s'étale sur plusieurs années et ils sont financés par des ressources à long terme.

CARACTÉRISTIQUES

- Immobilisation corporelle
- Usage sur plusieurs années
- Financement par ressources long terme

FOCUS : IMMOBILISATIONS ET INVESTISSEMENT

Une immobilisation = un actif mobilisé au-delà de l'exercice comptable Un emploi stable = un flux long terme dans la logique fonctionnelle

COMPRENDRE LES IMMOBILISATIONS

Les immobilisations constituent l'ensemble des biens et valeurs destinés à rester durablement dans l'entreprise. Elles se répartissent en trois catégories principales :

- Immobilisations incorporelles : brevets, licences, logiciels, fonds de commerce
- Immobilisations corporelles : terrains, constructions, installations techniques, matériel
- Immobilisations financières : titres de participation, prêts à long terme, dépôts et cautionnements

LE CYCLE D'INVESTISSEMENT

L'investissement représente l'acquisition d'une immobilisation. Ce processus s'inscrit dans une vision stratégique à long terme et comprend plusieurs phases :

1. Décision d'investissement basée sur des critères de rentabilité (VAN, TRI, délai de récupération)
2. Financement par ressources stables (capitaux propres ou emprunts long terme)
3. Mise en œuvre et suivi de l'investissement
4. Amortissement comptable reflétant la dépréciation de l'immobilisation

IMPACT SUR L'ANALYSE FONCTIONNELLE

Dans l'approche fonctionnelle du bilan, les immobilisations sont considérées comme des emplois stables car :

- Elles engagent des ressources sur une période pluriannuelle
- Elles nécessitent un financement adapté à leur durée d'utilisation
- Elles participent à la création de valeur sur le long terme

L'équilibre financier d'une entreprise repose en grande partie sur l'adéquation entre ses emplois stables et ses ressources stables, garantissant ainsi sa pérennité.

À RETENIR

DÉFINITION ET NATURE DES EMPLOIS STABLES

Les emplois stables :

- correspondent aux immobilisations figurant à l'actif du bilan (corporelles, incorporelles et financières)
- représentent des ressources mobilisées durablement, au-delà d'un exercice comptable
- traduisent les choix d'investissement de long terme qui définissent la capacité productive de l'entreprise
- incluent les actifs utilisés pendant plusieurs années dans le cycle d'exploitation

ASPECTS FINANCIERS ET STRATÉGIQUES

- doivent être financés par des ressources elles-mêmes stables (capitaux propres et dettes à long terme) pour garantir l'équilibre financier
- constituent un indicateur de la stratégie de développement adoptée par l'entreprise
- nécessitent une analyse approfondie avant acquisition car ils engagent l'entreprise sur le long terme
- font l'objet d'amortissements pour répartir leur coût sur leur durée d'utilisation

EXEMPLES CONCRETS

- Immobilisations corporelles : terrains, constructions, installations techniques, matériel et outillage
- Immobilisations incorporelles : brevets, licences, logiciels, fonds commercial
- Immobilisations financières : titres de participation, créances rattachées, prêts à long terme

La gestion efficace des emplois stables est essentielle pour assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise tout en maintenant un équilibre financier sain.

LES RESSOURCES STABLES

Les ressources stables sont les financements à long terme qui couvrent les emplois stables. Elles comprennent les capitaux propres (apports des associés, réserves) et les dettes financières à plus d'un an (emprunts bancaires, obligations).

CARACTÉRISTIQUES DES RESSOURCES STABLES

Les ressources stables se distinguent par :

- Une **durée d'engagement supérieure à un an**, alignée avec les emplois financés
- Une **stabilité relative** soutenant les investissements long terme
- Un **coût variable** selon leur nature (capitaux propres ou dettes)
- Une **importance stratégique** pour l'indépendance financière

EXEMPLE DE RESSOURCES STABLES

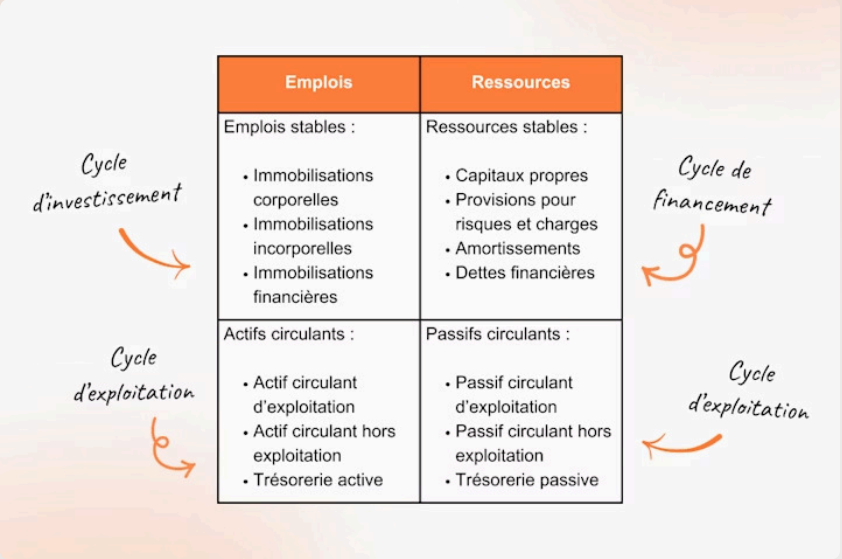
EXEMPLE CONCRET

Un emprunt bancaire de 150 000 € sur 7 ans finançant des équipements constitue une *ressource stable*, son remboursement s'étalant au-delà d'un exercice et finançant des immobilisations.

COMPOSITION TYPE

L'analyse fonctionnelle du bilan identifie comme ressources stables :

- Le capital social et les primes d'émission
- Les différentes réserves (légales, statutaires, facultatives)
- Le résultat mis en réserve
- Les provisions pour risques et charges à long terme



LES RESSOURCES STABLES

DÉFINITION

Les ressources stables sont les moyens financiers mobilisés à long terme pour financer les emplois stables. Elles incluent principalement les capitaux propres (apports des associés, bénéfices mis en réserve) et les dettes financières à plus d'un an (emprunts bancaires, obligations).

COMPOSANTES PRINCIPALES

- Capitaux propres (apports des associés, bénéfices mis en réserve)
- Dettes financières à plus d'un an (emprunts bancaires, obligations)

CARACTÉRISTIQUES DES RESSOURCES STABLES

Contrairement aux dettes d'exploitation, les ressources stables ne sont pas liées au cycle courant de l'activité. Leur vocation est de permettre à l'entreprise de disposer d'une base financière solide pour soutenir son développement stratégique.

PERMANENCE ET DURABILITÉ

- Disponibles pour l'entreprise pendant une période supérieure à un exercice comptable
- Offrent une stabilité financière à moyen et long terme
- Ne sont pas soumises aux fluctuations à court terme du marché

COMPOSANTES PRINCIPALES

- Capitaux propres : capital social, réserves, report à nouveau, résultat de l'exercice
- Dettes financières à long terme : emprunts bancaires, obligations, crédits-bails
- Provisions pour risques et charges à caractère durable

RÔLE DANS L'ÉQUILIBRE FINANCIER

Les ressources stables jouent un rôle fondamental dans l'équilibre financier de l'entreprise. Elles doivent être suffisantes pour financer l'intégralité des emplois stables (immobilisations) et idéalement une partie des besoins en fonds de roulement. Cette adéquation entre ressources et emplois stables constitue un principe essentiel de la gestion financière.

IMPACT SUR L'AUTONOMIE FINANCIÈRE

La structure des ressources stables (proportion entre capitaux propres et dettes à long terme) détermine le niveau d'autonomie financière de l'entreprise et influence sa capacité à lever de nouveaux financements pour ses projets futurs.

EXEMPLE DE RESSOURCES STABLES

EXEMPLE

Une entreprise ayant obtenu un emprunt bancaire de 250 000 € sur 7 ans l'utilisera pour financer une nouvelle ligne de production. Cet emprunt sera classé parmi les *ressources stables* dans le bilan fonctionnel.

CARACTÉRISTIQUES

- Emprunt à long terme (7 ans)
- Financement d'un investissement productif
- Classification en ressource stable

TRAITEMENT DES CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres retraités incluent des ajustements comptables (écarts de réévaluation, subventions d'investissement) et des *quasi-fonds propres*, ressources assimilables aux fonds propres sans en avoir formellement le statut.

RETRAITEMENTS SPÉCIFIQUES DES CAPITAUX PROPRES

Dans l'analyse financière fonctionnelle :

- **Écarts de réévaluation** : maintenus dans les capitaux propres
- **Subventions d'investissement** : considérées comme ressources stables
- **Provisions réglementées** : réintégrées aux capitaux propres
- **Résultat de l'exercice** : intégré avant distribution de dividendes

QUASI-FONDS PROPRES : NATURE ET CLASSIFICATION

Catégorie hybride entre capitaux propres et dettes financières :

- **Comptes courants d'associés bloqués** : assimilés aux fonds propres si bloqués longtemps
- **Titres participatifs** : instruments à rendement variable lié aux résultats
- **Obligations convertibles** : dettes transformables en capital
- **Prêts participatifs** : subordination en cas de liquidation

IMPACT SUR L'ANALYSE FINANCIÈRE

Ces retraitements influencent les ratios financiers :

- Amélioration du ratio d'autonomie financière
- Renforcement de la solvabilité apparente
- Diminution du taux d'endettement global

Cette distinction précise est essentielle pour évaluer correctement la structure et la solidité financière d'une entreprise.

FOCUS : FONDS PROPRES ET DETTES À LONG TERME

Capitaux propres = ressources internes et durables Emprunts à long terme = ressources externes mais stables

CAPITAUX PROPRES

- Capital social
- Réserves
- Report à nouveau
- Résultat de l'exercice

DETTES À LONG TERME

- Emprunts bancaires
- Emprunts obligataires
- Crédits-bails
- Avances conditionnées

À RETENIR

Les ressources stables :

- assurent la pérennité financière de l'entreprise
- doivent idéalement couvrir les emplois stables
- constituent la base du calcul du fonds de roulement

LE FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL (FRNG)

Le FRNG représente la marge de sécurité financière d'une entreprise après financement de ses emplois stables. Il se calcule par : **FRNG = Ressources stables – Emplois stables**

DÉFINITION APPROFONDIE

Indicateur clé de l'équilibre financier à long terme, le FRNG mesure l'excédent des ressources durables disponible pour financer le cycle d'exploitation.

DEUX APPROCHES DE CALCUL



APPROCHE PAR LE HAUT DU BILAN

$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$

Différence entre financements à long terme et investissements durables.



APPROCHE PAR LE BAS DU BILAN

$\text{FRNG} = \text{Actifs circulants} - \text{Dettes à court terme}$

Excédent des actifs circulants sur les passifs circulants.

INTERPRÉTATION DU FRNG

L'analyse du FRNG révèle la solidité financière de l'entreprise :

- **FRNG positif** : Marge de sécurité financière. Les ressources stables financent les emplois stables et une partie du cycle d'exploitation.
- **FRNG nul** : Équilibre strict où les ressources stables couvrent exactement les emplois stables.
- **FRNG négatif** : Déséquilibre où des emplois stables sont financés par des ressources à court terme, créant un risque de trésorerie.

Le niveau optimal du FRNG varie selon le secteur, la taille et le modèle économique de l'entreprise. Une analyse sectorielle comparative est recommandée pour son interprétation.

IMPLICATIONS STRATÉGIQUES

Le FRNG impacte directement les politiques d'investissement et de financement. Un FRNG insuffisant limite la capacité d'investissement, tandis qu'un FRNG excessif peut indiquer une sous-utilisation des ressources.

LE FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL (FRNG)

Bilan fonctionnel de l'entreprise XXXX au 31/12/N

ACTIF		PASSIF	
Emplois stables		Ressources (ou capitaux stables)	
Immobilisations incorporelles	10 000	Capitaux propres	35 000
Immobilisations corporelles	70 000	Provisions	1 000
Immobilisations financières	20 000	Amortissements et dépréciations	66 000
		Emprunts auprès des étab. de crédit	(2) 8 000
Total I	100 000	Total I	110 000
TOTAL Général (I + II + III)		TOTAL Général (I + II)	113 000

$$\begin{aligned}
 \text{FRNG} &= \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables} \\
 &= 110\,000 - 100\,000 \\
 &= 10\,000 \text{ €}
 \end{aligned}$$

DÉFINITION

Le fonds de roulement net global, abrégé en FRNG, représente la marge de sécurité financière dont dispose une entreprise après avoir financé ses emplois stables avec ses ressources stables. Il est calculé selon la formule : **FRNG = Ressources stables – Emplois stables**

FORMULE

$$\text{FRNG} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

INTERPRÉTATION DU FRNG

INTERPRÉTATION

Ce solde peut être positif, nul ou négatif. Un FRNG positif indique que l'entreprise dégage une capacité excédentaire à financer son activité courante, tandis qu'un FRNG négatif traduit un risque de tension financière.

SIGNIFICATION

- $\text{FRNG} > 0$: Capacité excédentaire
- $\text{FRNG} = 0$: Équilibre strict
- $\text{FRNG} < 0$: Risque de tension financière

EXEMPLE DE CALCUL DU FRNG

Prenons un exemple :

- Ressources stables : 500 000 €
- Emplois stables : 450 000 €
- $\text{FRNG} = 500\,000 - 450\,000 = \mathbf{+50\,000\,€}$ Ce surplus de ressources pourra être utilisé pour couvrir des besoins à court terme, comme le stock ou les créances clients.

FRNG NÉGATIF

À l'inverse, une entreprise avec un FRNG négatif devra puiser dans des ressources d'exploitation pour financer ses investissements, ce qui fragilise sa liquidité.

Cette situation de déséquilibre financier se caractérise par des emplois stables supérieurs aux ressources stables. En d'autres termes, l'entreprise finance une partie de ses immobilisations avec des ressources à court terme.

CAUSES PRINCIPALES

- Investissements trop importants par rapport aux capitaux disponibles
- Pertes financières accumulées réduisant les capitaux propres
- Remboursement accéléré des dettes à long terme

CONSÉQUENCES

- Tensions de trésorerie récurrentes
- Dépendance excessive aux crédits à court terme
- Vulnérabilité face aux variations du cycle d'exploitation
- Risque accru de cessation de paiement

ACTIONS CORRECTIVES

- Augmentation des capitaux propres (apports, augmentation de capital)
- Restructuration de la dette (transformation de dettes court terme en dettes long terme)
- Cession d'immobilisations non stratégiques
- Amélioration de la rentabilité pour générer des réserves

Un FRNG négatif constitue donc un signal d'alerte majeur nécessitant une intervention rapide pour rétablir l'équilibre financier de l'entreprise et assurer sa pérennité.

FOCUS : LE FRNG, UN INDICATEUR STRATÉGIQUE

Un $FRNG > 0$ = situation saine Un $FRNG < 0$ = déséquilibre potentiel à surveiller

FRNG POSITIF

- Marge de sécurité financière
- Capacité à financer le cycle d'exploitation
- Autonomie financière

FRNG NÉGATIF

- Déséquilibre structurel
- Dépendance aux ressources court terme
- Risque de défaillance

À RETENIR

Le FRNG :

- mesure la capacité à financer l'exploitation avec des ressources durables
- est central dans le diagnostic fonctionnel
- doit être analysé en dynamique et en comparaison sectorielle

CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

Le chapitre 2 permet de passer de la logique théorique du bilan fonctionnel à sa construction concrète. Il met en évidence la nécessité de distinguer ce que l'entreprise immobilise durablement (emplois stables) de ce qui la finance sur le long terme (ressources stables). Le calcul du FRNG constitue alors un indicateur fondamental pour évaluer la capacité de l'entreprise à financer son cycle d'exploitation de façon sécurisée.

OUVRAGES ASSOCIÉS AU THÈME

1. *Gestion financière de l'entreprise* – Thierry Gervais, Éditions Vuibert, 2020
2. *Analyse financière et diagnostic* – Claude Alazard et Sabine Sépari, Éditions Dunod, 2021



RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Les emplois stables correspondent aux actifs immobilisés durablement.
- Les ressources stables sont les financements durables (capitaux propres, emprunts long terme).
- Le reclassement permet d'établir une cohérence entre emplois et ressources.
- Le FRNG mesure l'excédent ou l'insuffisance des ressources stables.
- Un FRNG positif est un indicateur de solidité financière.
- Ce diagnostic est un préalable indispensable à l'analyse du besoin en fonds de roulement.



SOURCES

- Plan Comptable Général (PCG 2022)
- OEC – Ordre des Experts-Comptables, guides d'analyse financière
- Publications de l'ANC (Autorité des Normes Comptables)
- Thierry Gervais – *Gestion financière de l'entreprise* (Vuibert, 2020)
- Claude Alazard – *Analyse financière et diagnostic* (Dunod, 2021)

CHAPITRE 3 - L'ÉQUILIBRE FINANCIER DE L'ENTREPRISE

LE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Le besoin en fonds de roulement, ou BFR, représente les ressources financières nécessaires pour financer le cycle d'exploitation d'une entreprise. Ce besoin est généré par le décalage entre les encaissements clients et les décaissements liés aux fournisseurs, salaires, impôts, etc.

DÉFINITION DU BFR

Ressources financières nécessaires pour financer le cycle d'exploitation

ORIGINE DU BFR

Décalage entre encaissements clients et décaissements (fournisseurs, salaires, impôts)

TYPES DE BFR

Il existe deux types de BFR. Le *BFR d'exploitation* provient des activités récurrentes de l'entreprise (stocks, créances clients, dettes fournisseurs). Le *BFR hors exploitation*, lui, est lié à des éléments exceptionnels ou non récurrents (charges constatées d'avance, produits à recevoir, dettes fiscales différées).

BFR D'EXPLOITATION

- Provient des activités récurrentes
- Lié aux stocks
- Lié aux créances clients
- Lié aux dettes fournisseurs

BFR HORS EXPLOITATION

- Lié à des éléments exceptionnels
- Lié à des éléments non récurrents
- Charges constatées d'avance
- Produits à recevoir
- Dettes fiscales différées

EXEMPLE DE BFR

Prenons l'exemple d'un commerçant : il achète pour 20 000 € de stock qu'il vendra dans un mois. En attendant l'encaissement de ses ventes, il doit financer ce stock. C'est précisément ce décalage qui crée le BFR.

ACHAT DE STOCK

Le commerçant achète pour 20 000 € de marchandises

PÉRIODE D'ATTENTE

Il doit attendre un mois avant de vendre ce stock

BESOIN DE FINANCEMENT

Durant cette période, il doit financer les 20 000 € de stock

CRÉATION DU BFR

Ce décalage temporel entre dépense et recette crée le BFR

CALCUL DU BFR

Le calcul du BFR s'effectue ainsi : **BFR = Actif circulant d'exploitation – Passif circulant d'exploitation**



ACTIF CIRCULANT D'EXPLOITATION

- Stocks
- Créances clients
- Autres créances d'exploitation



PASSIF CIRCULANT D'EXPLOITATION

- Dettes fournisseurs
- Dettes fiscales et sociales
- Autres dettes d'exploitation

FOCUS : BFR ET CYCLE D'EXPLOITATION

Un BFR élevé peut être signe de croissance... ou de mauvaise gestion du poste client.

BFR ÉLEVÉ : SIGNES POSITIFS

- Croissance de l'activité
- Augmentation des commandes
- Développement commercial
- Expansion de l'entreprise

BFR ÉLEVÉ : SIGNES NÉGATIFS

- Mauvaise gestion du poste client
- Retards de paiement
- Stocks dormants
- Inefficacité du recouvrement

À RETENIR SUR LE BFR

Le BFR :

- reflète les décalages de trésorerie liés à l'exploitation
- doit être financé par le FRNG ou par la trésorerie
- est un indicateur stratégique de gestion quotidienne



DÉCALAGES TEMPORELS

Le BFR reflète les décalages entre encaissements et décaissements dans le cycle d'exploitation



FINANCEMENT NÉCESSAIRE

Le BFR doit être financé par le FRNG (Fonds de Roulement Net Global) ou par la trésorerie



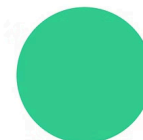
INDICATEUR STRATÉGIQUE

Le BFR est un indicateur clé pour la gestion quotidienne de l'entreprise

LA TRÉSORERIE NETTE

La trésorerie nette est le troisième solde fondamental du diagnostic fonctionnel, après le FRNG et le BFR. Elle désigne l'excédent ou l'insuffisance de liquidité dont dispose l'entreprise à très court terme.

Impact du résultat de la trésorerie nette



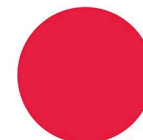
> 0

Vous n'avez pas besoin
de financement
externe pour le
paiement des dettes.



= 0

Vous ne disposez
d'aucune marge de
manoeuvre en cas de
difficultés.



< 0

Vous devez trouver
des financements
externes à court
terme.

CALCUL DE LA TRÉSORERIE NETTE

Elle est calculée selon la formule suivante : **Trésorerie nette = FRNG – BFR** ou, en termes comptables : **Trésorerie nette = Disponibilités – Concours bancaires courants**



PREMIÈRE MÉTHODE DE CALCUL

Trésorerie nette = FRNG – BFR

Cette méthode utilise les soldes intermédiaires du bilan fonctionnel



SECONDE MÉTHODE DE CALCUL

Trésorerie nette = Disponibilités – Concours bancaires courants

Cette méthode utilise directement les postes du bilan

INTERPRÉTATION DE LA TRÉSORERIE NETTE

Si le FRNG est supérieur au BFR, l'entreprise dégage une trésorerie nette positive : elle a une réserve de liquidités. À l'inverse, un FRNG inférieur au BFR entraîne une trésorerie nette négative : cela peut entraîner un recours à l'endettement bancaire de court terme.

TRÉSORERIE NETTE POSITIVE

- $FRNG > BFR$
- Réserve de liquidités disponible
- Capacité à faire face aux imprévus
- Autonomie financière

TRÉSORERIE NETTE NÉGATIVE

- $FRNG < BFR$
- Insuffisance de liquidités
- Risque de recours à l'endettement bancaire court terme
- Vulnérabilité financière

EXEMPLE DE TRÉSORERIE NETTE

Exemple : une PME dispose d'un FRNG de 80 000 € et d'un BFR de 65 000 €. Sa trésorerie nette est donc de 15 000 €, ce qui traduit une situation saine.

DONNÉES INITIALES

FRNG = 80 000 €

BFR = 65 000 €

RÉSULTAT

Trésorerie nette = 15 000 €

CALCUL

Trésorerie nette = FRNG - BFR

Trésorerie nette = 80 000 € - 65 000 €

INTERPRÉTATION

Situation financière saine avec une réserve de liquidités

CHOIX DE GESTION ET TRÉSORERIE

La trésorerie nette peut aussi révéler les choix de gestion de l'entreprise : garde-t-elle une trésorerie de précaution ? Vit-elle sous tension de trésorerie ? A-t-elle recours au découvert bancaire ?



TRÉSORERIE DE PRÉCAUTION

L'entreprise maintient volontairement un niveau élevé de liquidités pour faire face aux imprévus



TENSION DE TRÉSORERIE

L'entreprise fonctionne avec un niveau minimal de liquidités, optimisant l'utilisation de ses ressources



RECOURS AU DÉCOUVERT

L'entreprise utilise régulièrement des facilités bancaires pour financer ses besoins à court terme

FOCUS : LIEN ENTRE LES 3 SOLDES CLÉS

$FRNG - BFR = \text{Trésorerie nette}$

Ces trois indicateurs sont interdépendants et doivent être analysés ensemble.



À RETENIR SUR LA TRÉSORERIE NETTE

La trésorerie nette :

- exprime la situation de liquidité à très court terme
- dépend directement du FRNG et du BFR
- reflète la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances immédiates

INDICATEUR DE LIQUIDITÉ

La trésorerie nette exprime la situation de liquidité à très court terme de l'entreprise

DÉPENDANCE AUX AUTRES SOLDES

Elle dépend directement du FRNG et du BFR, formant une relation triangulaire essentielle

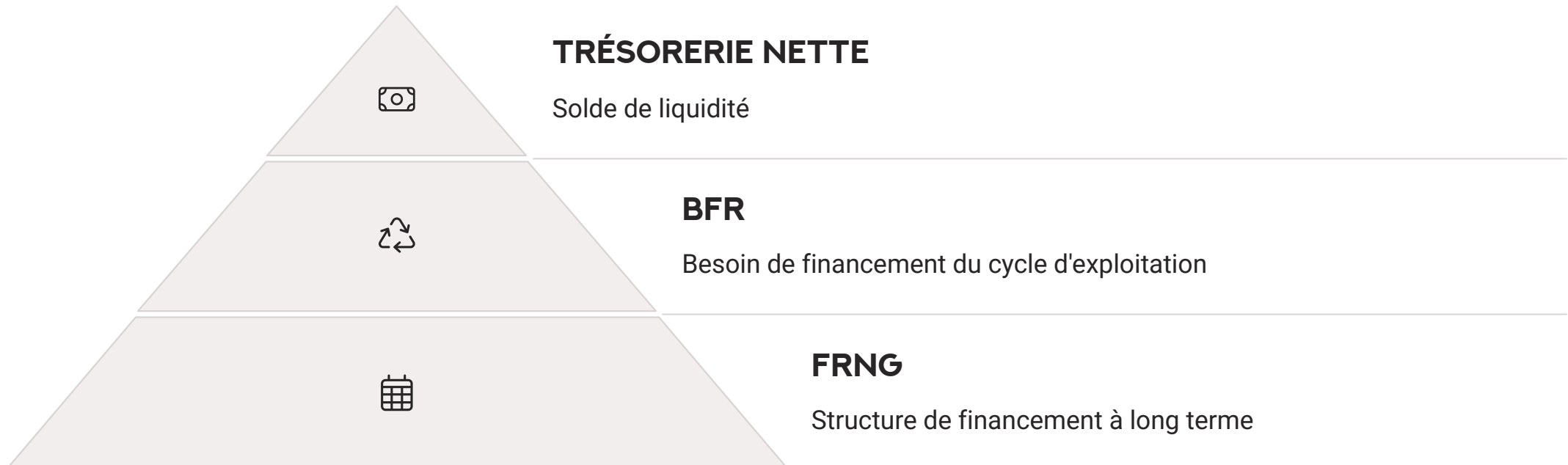
CAPACITÉ DE PAIEMENT

Elle reflète la capacité de l'entreprise à faire face à ses échéances immédiates

ANALYSE GLOBALE DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER

L'analyse globale repose sur la mise en relation des trois indicateurs précédents :

- le **FRNG** (structure de financement à long terme)
- le **BFR** (besoin de financement du cycle d'exploitation)
- la **trésorerie nette** (solde de liquidité)





OBJECTIF DE L'ANALYSE GLOBALE

L'objectif est de comprendre si l'entreprise parvient à financer durablement ses activités tout en maintenant un niveau de trésorerie adapté à ses besoins. Une situation idéale se présente lorsque le FRNG est supérieur au BFR, ce qui génère une trésorerie positive.

DÉSÉQUILIBRES FINANCIERS

Un déséquilibre apparaît si :

- les emplois stables ne sont pas couverts par des ressources stables
- le BFR croît plus vite que le FRNG
- l'entreprise accumule des retards de paiement ou de facturation



DÉSÉQUILIBRE STRUCTUREL

Les emplois stables
(investissements à long terme)
ne sont pas couverts par des
ressources stables (capitaux
propres, dettes à long terme)



DÉSÉQUILIBRE DYNAMIQUE

Le BFR croît plus rapidement que
le FRNG, créant une tension
progressive sur la trésorerie



DÉSÉQUILIBRE OPÉRATIONNEL

L'entreprise accumule des retards
de paiement ou de facturation,
perturbant son cycle
d'exploitation

MESURE DE LA SOLVABILITÉ

Le diagnostic fonctionnel permet aussi de mesurer la solvabilité de l'entreprise : peut-elle rembourser ses dettes ? Est-elle vulnérable à une crise de liquidité ? Est-elle en situation de dépendance bancaire ?

QUESTIONS DE SOLVABILITÉ

- Capacité à rembourser ses dettes
- Vulnérabilité face à une crise de liquidité
- Dépendance vis-à-vis des établissements bancaires

INDICATEURS DE SOLVABILITÉ

- Ratio d'endettement
- Couverture des frais financiers
- Autonomie financière
- Structure de la dette

EXEMPLE D'ANALYSE GLOBALE

Exemple : une entreprise industrielle présente une forte croissance de son chiffre d'affaires, mais ses clients paient à 90 jours alors qu'elle doit payer ses fournisseurs à 30 jours. Résultat : un BFR élevé, une trésorerie négative, et des tensions qui fragilisent son équilibre global.

SITUATION INITIALE

Forte croissance du chiffre d'affaires

DÉCALAGE DE PAIEMENT

Clients paient à 90 jours

Fournisseurs sont payés à 30 jours

CONSÉQUENCE DIRECTE

BFR élevé

Trésorerie négative

IMPACT GLOBAL

Tensions de trésorerie

Fragilisation de l'équilibre financier

FOCUS : SYNTHÈSE DES ÉQUILIBRES FINANCIERS

$FRNG > BFR \rightarrow$ Trésorerie positive = équilibre stable

$FRNG < BFR \rightarrow$ Trésorerie négative = situation à surveiller

ÉQUILIBRE STABLE

- $FRNG > BFR$
- Trésorerie positive
- Autonomie financière
- Capacité à faire face aux imprévus
- Marge de manœuvre pour investir

SITUATION À SURVEILLER

- $FRNG < BFR$
- Trésorerie négative
- Dépendance aux financements court terme
- Vulnérabilité aux aléas
- Risque de tension financière

À RETENIR SUR L'ANALYSE GLOBALE

L'analyse globale de l'équilibre financier :

- repose sur la relation entre FRNG, BFR et trésorerie
- permet de détecter les déséquilibres structurels
- constitue un outil clé pour les décisions de gestion financière



RELATION TRIANGULAIRE

L'analyse repose sur la relation entre FRNG, BFR et trésorerie nette



DÉTECTION DES DÉSÉQUILIBRES

Elle permet d'identifier les déséquilibres structurels qui menacent la stabilité financière



OUTIL DE DÉCISION

Elle constitue un outil clé pour éclairer les décisions de gestion financière

CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

Ce chapitre nous a permis de comprendre comment le bilan fonctionnel est utilisé pour évaluer l'équilibre financier de l'entreprise. Le croisement du FRNG, du BFR et de la trésorerie nette permet de mesurer la robustesse du modèle économique, d'anticiper les tensions de trésorerie et de sécuriser les décisions de gestion. Il s'agit d'un outil stratégique pour toute organisation soucieuse de sa stabilité financière.

UTILITÉ DU BILAN FONCTIONNEL

Le bilan fonctionnel permet d'évaluer l'équilibre financier de l'entreprise

CROISEMENT DES INDICATEURS

L'analyse croisée du FRNG, du BFR et de la trésorerie nette offre une vision complète

BÉNÉFICES DE L'ANALYSE

Cette analyse permet de mesurer la robustesse du modèle économique et d'anticiper les tensions

DIMENSION STRATÉGIQUE

Il s'agit d'un outil stratégique pour toute organisation soucieuse de sa stabilité financière

OUVRAGES ASSOCIÉS AU THÈME

GESTION FINANCIÈRE ET ANALYSE DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER

- Auteur : Michel Gervais
- Éditeur : Éditions Gualino
- Année : 2022
- Contenu : Méthodes d'analyse de l'équilibre financier, outils de diagnostic, études de cas

LA TRÉSORERIE D'ENTREPRISE : PILOTAGE, STRATÉGIE, OUTILS

- Auteur : Patrick Bonnin
- Éditeur : Éditions Eyrolles
- Année : 2023
- Contenu : Gestion de la trésorerie, prévisions, outils de pilotage, stratégies d'optimisation



RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

- Le BFR traduit les besoins liés au cycle d'exploitation.
- Il existe un BFR d'exploitation et un BFR hors exploitation.
- La trésorerie nette découle de la relation entre FRNG et BFR.
- Ces trois soldes permettent d'évaluer l'équilibre financier global.
- Un bon équilibre implique un financement stable des besoins courants.
- Le diagnostic fonctionnel éclaire les choix de gestion et d'investissement.

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS (SUITE)

1 LE BFR ET LE CYCLE D'EXPLOITATION

Le BFR traduit les besoins financiers liés au cycle d'exploitation de l'entreprise

2 TYPES DE BFR

Il existe un BFR d'exploitation (lié aux activités récurrentes) et un BFR hors exploitation (lié aux éléments exceptionnels)

3 RELATION FONDAMENTALE

La trésorerie nette découle directement de la relation entre le FRNG et le BFR

4 ÉVALUATION GLOBALE

Ces trois soldes (FRNG, BFR, trésorerie nette) permettent d'évaluer l'équilibre financier global de l'entreprise

5 ÉQUILIBRE FINANCIER

Un bon équilibre financier implique un financement stable et adapté des besoins courants

6 AIDE À LA DÉCISION

Le diagnostic fonctionnel éclaire les choix de gestion et d'investissement de l'entreprise

SOURCES

- Plan Comptable Général (PCG 2022)
- ANC – Autorité des Normes Comptables
- Michel Gervais – *Gestion financière* (Gualino, 2022)
- Patrick Bonnin – *La trésorerie d'entreprise* (Eyrolles, 2023)
- Ordre des experts-comptables – Guide de l'analyse financière simplifiée

SOURCES RÉGLEMENTAIRES

- Plan Comptable Général (PCG 2022)
- ANC – Autorité des Normes Comptables

SOURCES ACADÉMIQUES

- Michel Gervais – *Gestion financière* (Gualino, 2022)
- Patrick Bonnin – *La trésorerie d'entreprise* (Eyrolles, 2023)

SOURCES PROFESSIONNELLES

- Ordre des experts-comptables – Guide de l'analyse financière simplifiée

RÉCAPITULATIF DES FORMULES CLÉS

Les formules essentielles à retenir pour l'analyse de l'équilibre financier :

CALCUL DU BFR

$$\text{BFR} = \text{Actif circulant d'exploitation} - \text{Passif circulant d'exploitation}$$

CALCUL DE LA TRÉSORERIE NETTE (MÉTHODE 1)

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRNG} - \text{BFR}$$

CALCUL DE LA TRÉSORERIE NETTE (MÉTHODE 2)

$$\text{Trésorerie nette} = \text{Disponibilités} - \text{Concours bancaires courants}$$

GLOSSAIRE DES TERMES FINANCIERS

FRNG (FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL)

Ressources stables finançant l'actif économique à long terme

BFR (BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT)

Ressources nécessaires pour financer le cycle d'exploitation

TRÉSORERIE NETTE

Solde de liquidité à très court terme

CYCLE D'EXPLOITATION

Ensemble des opérations récurrentes de l'entreprise

SOLVABILITÉ

Capacité à rembourser ses dettes à moyen et long terme

LIQUIDITÉ

Capacité à faire face aux échéances à court terme

CHAPITRE 5 -

OUTILS PROFESSIONNELS POUR L'APPLICATION DU BILAN FONCTIONNEL

OUTIL 1 : SAGE 100 COMPTABILITÉ

Solution de gestion comptable complète pour PME françaises, Sage 100 Comptabilité offre des fonctionnalités puissantes pour l'élaboration et l'analyse du bilan fonctionnel.

PRINCIPALES FONCTIONNALITÉS

- Gestion automatisée des écritures
- États financiers réglementaires
- Bilan et compte de résultat
- Outils d'analyse financière
- Génération du bilan fonctionnel
- Calcul des ratios et indicateurs de performance

AVANTAGES POUR L'ANALYSE FONCTIONNELLE

Transformation rapide du bilan comptable en bilan fonctionnel :

- Retraitements automatisés des postes
- Identification des ressources et emplois stables
- Calcul du fonds de roulement (FRNG)
- Visualisation du besoin en fonds de roulement (BFR)
- Tableaux de bord personnalisables

INTÉGRATION DANS LE SYSTÈME D'INFORMATION

Compatibilité avec les autres modules Sage 100 (gestion commerciale, paie, immobilisations) pour une vision globale de la situation financière. Export des données vers Excel pour analyses complémentaires.

Solution fiable et éprouvée pour une analyse fonctionnelle rigoureuse et conforme aux normes comptables françaises.

SAGE 100 COMPTABILITÉ - DÉTAILS

Sage 100 est un logiciel de gestion comptable largement utilisé dans les PME. Il permet de générer automatiquement les états comptables classiques, mais aussi de produire un bilan fonctionnel à partir des données saisies.



ÉTATS COMPTABLES

Génération automatique des documents financiers standards



BILAN FONCTIONNEL

Production d'analyses fonctionnelles à partir des données comptables

FONCTIONNALITÉS DE SAGE 100

CALCUL AUTOMATISÉ

Il est particulièrement utile pour le calcul du fonds de roulement, du BFR et de la trésorerie nette, grâce à des modules de reclassement automatisés.

PARAMÉTRAGE PERSONNALISÉ

L'utilisateur peut paramétrer les postes selon les règles de reclassement du PCG ou de l'analyse fonctionnelle.

UTILISATION DE SAGE 100

L'outil s'utilise via une interface simple : sélection des comptes à reclasser, génération des soldes fonctionnels, impression ou export pour analyse.

ÉTAPE 1

Sélection des comptes à reclasser

ÉTAPE 2

Génération des soldes fonctionnels

ÉTAPE 3

Impression ou export pour analyse

DÉMONSTRATION SAGE 100

Cette démonstration vous guidera à travers les fonctionnalités clés de Sage 100 pour l'élaboration et l'analyse du bilan fonctionnel.

CE QUE VOUS DÉCOUVRIREZ DANS CETTE DÉMONSTRATION :

- Navigation dans l'interface dédiée à l'analyse fonctionnelle
- Processus de reclassement automatique des postes comptables
- Génération des indicateurs clés (FR, BFR, trésorerie nette)
- Personnalisation des rapports d'analyse fonctionnelle
- Export des données vers d'autres outils d'analyse

La démonstration présente un cas pratique complet, depuis l'importation des données comptables jusqu'à l'interprétation des résultats de l'analyse fonctionnelle.

DURÉE DE LA DÉMONSTRATION : 15 MINUTES

Lien vers démonstration : <https://www.youtube.com/watch?v=9PHtF2H4NBE>

Cette vidéo est particulièrement recommandée pour les utilisateurs débutants de Sage 100 souhaitant maîtriser l'analyse fonctionnelle, ainsi que pour les professionnels cherchant à optimiser leur utilisation du logiciel.

OUTIL 2 : EXCEL AVEC MODÈLE DE BILAN FONCTIONNEL

Excel reste un outil puissant et flexible pour les étudiants et professionnels. Un modèle de bilan fonctionnel bien structuré permet de faire le reclassement manuel, le calcul des soldes et la simulation d'impacts (par variation des postes).

FONCTIONNALITÉS CLÉS POUR L'ANALYSE FONCTIONNELLE

- Reclassement des postes comptables en catégories fonctionnelles
- Calcul automatisé des soldes intermédiaires (FRNG, BFR, trésorerie nette)
- Formules conditionnelles pour identifier les déséquilibres potentiels
- Création de graphiques d'évolution pour visualiser les tendances

MISE EN PLACE D'UN MODÈLE EFFICACE

Un modèle Excel complet pour l'analyse fonctionnelle comprend généralement plusieurs onglets : données brutes, retraitements, bilan fonctionnel, ratios d'analyse et tableaux de simulation. La puissance d'Excel réside dans l'interconnexion de ces différentes feuilles par des formules.

AVANTAGES POUR L'ANALYSE FINANCIÈRE

- Flexibilité totale dans la définition des règles de reclassement
- Possibilité de créer des scénarios "what-if" pour tester différentes hypothèses
- Facilité de partage et d'adaptation selon les besoins spécifiques
- Intégration possible avec d'autres sources de données financières

De nombreux modèles prédéfinis sont disponibles en ligne ou peuvent être développés sur mesure. Pour les étudiants, c'est un excellent moyen de comprendre en profondeur la mécanique du bilan fonctionnel tout en acquérant des compétences techniques valorisées dans le monde professionnel.

FONCTIONNALITÉS D'EXCEL POUR LE BILAN FONCTIONNEL

SAISIE DES DONNÉES

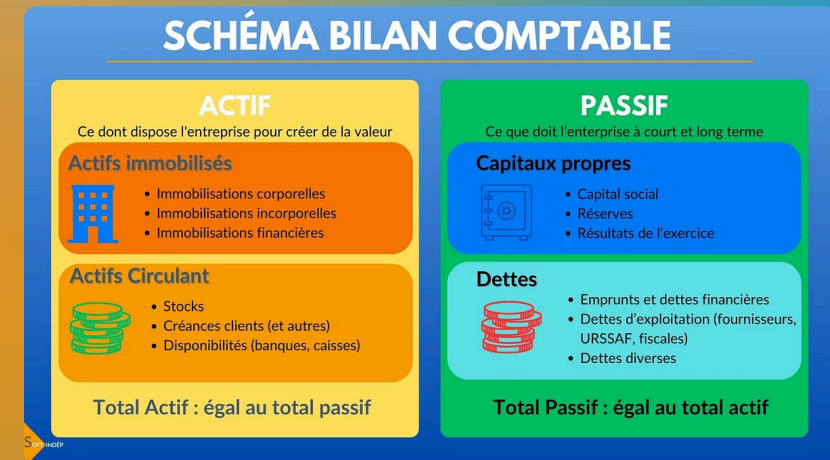
L'utilisateur saisit les montants issus du bilan comptable, applique les formules de reclassement, puis génère automatiquement le FRNG, le BFR et la trésorerie nette.

FORMULES AUTOMATISÉES

Les calculs sont effectués automatiquement grâce aux formules prédéfinies dans le modèle

VISUALISATION DES RÉSULTATS

Possibilité de créer des graphiques pour visualiser les équilibres financiers



UTILISATION D'EXCEL POUR L'ANALYSE FONCTIONNELLE

L'utilisateur saisit les montants issus du bilan comptable, applique les formules de reclassement, puis génère automatiquement le FRNG, le BFR et la trésorerie nette.



SAISIE DES DONNÉES

Entrée des montants du bilan comptable



APPLICATION DES FORMULES

Reclassement selon l'approche fonctionnelle



CALCUL AUTOMATIQUE

Génération du FRNG, BFR et trésorerie nette

TUTORIEL EXCEL POUR LE BILAN FONCTIONNEL

Ce tutoriel complet vous guide à travers les étapes essentielles pour créer et analyser un bilan fonctionnel avec Excel, de la configuration initiale jusqu'à l'interprétation des résultats.

CONFIGURATION DU CLASSEUR

Création des feuilles de calcul nécessaires et organisation des données du bilan comptable.

CALCUL DES INDICATEURS

Formules pour déterminer automatiquement le FRNG, BFR et la trésorerie nette.

FORMULES DE RECLASSEMENT

Application des formules pour transformer le bilan comptable en bilan fonctionnel.

VISUALISATION GRAPHIQUE

Création de graphiques pour représenter visuellement les équilibres financiers.

Points forts du tutoriel :

- Explications détaillées adaptées aux débutants
- Exemples concrets avec cas pratique complet
- Téléchargement du modèle Excel utilisé
- Astuces pour l'interprétation des résultats

Durée : 35 minutes

Niveau : Débutant à intermédiaire

Lien vers tutoriel : <https://www.youtube.com/watch?v=JLekZKUOmRA>

OUTIL 3 : CEGID EXPERT

ERP comptable avec fonctions intégrées d'analyse financière et bilan fonctionnel.

FONCTIONNALITÉS DE CEGID EXPERT

- Reclassement automatique du bilan
- Production directe des bilans fonctionnels
- Calcul automatique des indicateurs (FRNG, BFR, trésorerie)
- Rapports personnalisables

AVANTAGES DE CEGID EXPERT

- Gain de temps par automatisation des calculs
- Fiabilité accrue et réduction des erreurs
- Analyse comparative pluriannuelle
- Interface professionnelle pour présentation

MODULE D'ANALYSE DE CEGID EXPERT

- Analyse des équilibres financiers (court/long terme)
- Suivi évolutif des indicateurs fonctionnels
- Comparaison avec ratios sectoriels
- Simulation de scénarios d'impact

DÉMONSTRATION CEGID EXPERT

Découvrez les fonctionnalités sur : www.cegid.com/fr/demonstrations/

FONCTIONNALITÉS DE CEGID EXPERT



ANALYSE FINANCIÈRE INTÉGRÉE

Cegid Expert est un ERP comptable utilisé par de nombreuses entreprises. Il inclut des fonctions avancées d'analyse financière, dont le bilan fonctionnel et les tableaux de bord associés.



TABLEAUX DE BORD PERSONNALISÉS

Création de visualisations adaptées aux besoins spécifiques de l'entreprise



INTÉGRATION COMPLÈTE

Connexion avec les autres modules de gestion de l'entreprise

AVANTAGES DE CEGID EXPERT

L'intérêt principal est l'intégration automatique des données issues de la comptabilité générale, évitant les ressaisies et limitant les erreurs.



INTÉGRATION

Données comptables automatiquement importées



FIABILITÉ

Réduction des erreurs de saisie



GAIN DE TEMPS

Élimination des ressaisies manuelles

MODULE D'ANALYSE DE CEGID EXPERT



RATIOS PERSONNALISÉS

Son module d'analyse permet de générer des ratios personnalisés et de suivre l'évolution des équilibres financiers dans le temps.



SUIVI TEMPOREL

Analyse de l'évolution des indicateurs sur plusieurs périodes



COMPARAISON SECTORIELLE

Possibilité de comparer les résultats avec des moyennes sectorielles

DÉMONSTRATION CEGID EXPERT

Cette démonstration vous présente en détail les fonctionnalités d'analyse financière de Cegid Expert, particulièrement pour l'établissement et l'interprétation du bilan fonctionnel.

POINTS CLÉS ABORDÉS DANS LA DÉMONSTRATION

- Navigation dans l'interface d'analyse financière
- Génération automatique du bilan fonctionnel
- Configuration des ratios et indicateurs personnalisés
- Interprétation des résultats et tableaux de bord
- Export et partage des analyses financières

POURQUOI REGARDER CETTE DÉMONSTRATION

Cette vidéo vous permettra de maîtriser rapidement l'utilisation de Cegid Expert pour l'analyse fonctionnelle, en vous montrant des cas pratiques et des exemples concrets adaptés aux besoins des entreprises.

Durée : 15 minutes

Niveau : Intermédiaire

Lien vers démonstration : https://www.youtube.com/watch?v=GXmLtF_Rv8

Pour une utilisation optimale, nous vous recommandons de suivre cette démonstration après avoir consulté les sections précédentes sur les fonctionnalités et avantages de Cegid Expert.

OUTIL 4 : TABLEAU SOFTWARE (VISUALISATION DE DONNÉES)

Tableau Software est un outil puissant de business intelligence qui permet de transformer les données financières en visualisations interactives et intuitives, facilitant ainsi l'analyse du bilan fonctionnel.

FONCTIONNALITÉS POUR L'ANALYSE FINANCIÈRE

- Création de tableaux de bord interactifs pour suivre les indicateurs du bilan fonctionnel
- Visualisation dynamique de l'évolution du FRNG, BFR et trésorerie
- Analyse comparative multi-périodes des ratios financiers
- Intégration directe avec diverses sources de données comptables

AVANTAGES POUR L'ANALYSE FONCTIONNELLE

- Représentation visuelle intuitive des déséquilibres financiers
- Détection rapide des tendances et anomalies dans les cycles d'exploitation
- Partage facilité des analyses avec les différentes parties prenantes
- Actualisation automatique des données pour un suivi en temps réel

APPLICATIONS PRATIQUES

- Suivi de l'évolution des grands équilibres financiers
- Analyse des causes de variation du BFR
- Simulation de scénarios d'investissement et leur impact sur la structure financière
- Reporting financier avancé pour la direction et les investisseurs

Tableau Software se distingue par sa capacité à connecter différentes sources de données et à créer des visualisations sophistiquées sans nécessiter de compétences techniques avancées, ce qui en fait un outil de choix pour les analystes financiers.

La plateforme permet également le partage sécurisé des analyses financières au sein de l'organisation, facilitant ainsi la prise de décision collaborative basée sur les indicateurs du bilan fonctionnel.



FONCTIONNALITÉS DE TABLEAU SOFTWARE

Tableau transforme les données du bilan fonctionnel en visualisations graphiques intuitives, créant des tableaux de bord interactifs pour l'analyse financière.

Il simplifie l'interprétation des données complexes sans expertise technique avancée, permettant de générer rapidement des visualisations pertinentes pour l'analyse fonctionnelle.

Son interface intuitive facilite la manipulation des données, l'exploration des ratios et la communication efficace des résultats aux décideurs.



VISUALISATION

Formats visuels adaptés à l'analyse fonctionnelle : diagrammes de flux, graphiques en cascade et cartes thermiques des ratios



INTERACTIVITÉ

Tableaux de bord dynamiques pour filtrer et explorer les indicateurs fonctionnels en temps réel



ANALYSE PRÉDICTIVE

Fonctions statistiques pour projeter les tendances et anticiper l'évolution des équilibres financiers



COLLABORATION

Partage sécurisé des analyses avec annotations sur les points d'attention du bilan fonctionnel

REPRÉSENTATION DES INDICATEURS DANS TABLEAU



VISUALISATION DES INDICATEURS CLÉS

Les indicateurs tels que le FRNG ou le BFR peuvent y être représentés sous forme de graphiques, facilitant la prise de décision par les dirigeants.



GRAPHIQUES INTERACTIFS

Possibilité d'explorer les données en profondeur



TABLEAUX DE BORD PERSONNALISÉS

Création d'interfaces adaptées aux besoins spécifiques

UTILISATION DE TABLEAU SOFTWARE

L'outil importe des fichiers Excel ou CSV pour créer des *dashboards* dynamiques par glisser-déposer. Son interface intuitive rend accessible la visualisation financière même aux utilisateurs non techniques.

Pour l'analyse fonctionnelle, Tableau visualise efficacement les relations entre FRNG, BFR et trésorerie nette.

IMPORTATION

Import des données financières

- Connexion aux bases de données
- Actualisation automatique
- Multiples formats d'entrée

CONSTRUCTION

Création par glisser-déposer

- Sélection des dimensions/mesures
- Personnalisation des graphiques
- Filtres interactifs

PUBLICATION

Partage des tableaux de bord

- Export (PDF, image)
- Publication sur Tableau Server/Online
- Intégration dans portails d'entreprise

TUTORIEL TABLEAU SOFTWARE

Guide pratique pour utiliser Tableau Software dans l'analyse financière fonctionnelle.

Lien vers tutoriel : <https://www.youtube.com/watch?v=Gy3s47CMbSY>

CONTENU DU TUTORIEL

- Installation et configuration
- Import des données financières
- Visualisations pour l'analyse fonctionnelle
- Tableaux de bord interactifs
- Analyse des indicateurs (FRNG, BFR, TN)
- Partage et exportation

Durée : 45 minutes

Niveau : Débutant à intermédiaire

Inclut des exemples d'application avec modèles téléchargeables adaptables à votre contexte professionnel.

POURQUOI SUIVRE CE TUTORIEL ?

- Représenter visuellement les données financières
- Automatiser les rapports d'analyse fonctionnelle
- Faciliter la prise de décision
- Communiquer efficacement vos analyses

Idéal pour les analystes financiers, contrôleurs de gestion et directeurs financiers souhaitant optimiser la présentation des bilans fonctionnels.

OUTIL 5 : POWER BI (MICROSOFT)

Solution de business intelligence de Microsoft permettant de créer des tableaux de bord interactifs pour l'analyse financière.

FONCTIONNALITÉS DE POWER BI

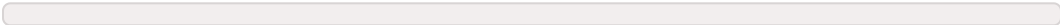
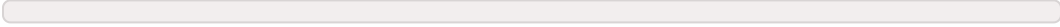
	ANALYSE DE DONNÉES AVANCÉE Traitement de grands volumes de données avec IA intégrée		VISUALISATION INTERACTIVE Bibliothèque de visualisations personnalisables pour les indicateurs du bilan fonctionnel		CONNECTIVITÉ ÉTENDUE Intégration avec plus de 100 sources (Excel, SQL Server, logiciels comptables)
---	---	---	---	---	---

AVANTAGES DE POWER BI POUR L'ANALYSE FONCTIONNELLE

ACTUALISATION AUTOMATIQUE Suivi en temps réel des indicateurs fonctionnels	COLLABORATION SIMPLIFIÉE Partage facile des analyses via le cloud	ANALYSES PRÉDICTIVES Anticipation des tendances du FRNG, BFR et trésorerie
--	---	--

CRÉATION DE DASHBOARDS AVEC POWER BI

Processus de création d'un tableau de bord d'analyse fonctionnelle :

	IMPORTATION DES DONNÉES Connexion aux sources financières (bilans, comptes de résultat)		MODÉLISATION Relations entre tables et calcul des indicateurs (FRNG, BFR)
	VISUALISATION Conception des graphiques illustrant les équilibres financiers		PUBLICATION Partage via le service Power BI ou intégration dans SharePoint

TUTORIEL POWER BI

Lien vers tutorial : <https://www.youtube.com/watch?v=AGrl-H87pRU>

Accédez au tutorial pour maîtriser la création de tableaux de bord financiers

FONCTIONNALITÉS DE POWER BI



ANALYSE INTÉGRÉE

Power BI permet de croiser les données du bilan fonctionnel avec d'autres sources (ventes, production, budgets) pour une analyse intégrée.



CONNEXION MULTI-SOURCES

Intégration de données provenant de différents systèmes



VISUALISATIONS AVANCÉES

Représentations graphiques sophistiquées des données financières

AVANTAGES DE POWER BI POUR L'ANALYSE FONCTIONNELLE

Power BI offre des avantages considérables pour l'analyse fonctionnelle des états financiers. Il est idéal pour simuler différents scénarios de gestion (ex : impact d'une variation du BFR sur la trésorerie) et pour le reporting automatisé. Sa flexibilité permet aux analystes financiers d'explorer les données sous différents angles et de créer des visualisations dynamiques qui facilitent la compréhension des équilibres fonctionnels.

En tant qu'outil de business intelligence moderne, Power BI se distingue par sa capacité à transformer des données complexes en insights actionnables, particulièrement utiles pour le suivi des indicateurs clés comme le FRNG et le BFR.



SIMULATION

Test de différents scénarios financiers permettant d'anticiper l'impact des décisions stratégiques sur les équilibres fonctionnels. Les utilisateurs peuvent modifier les variables et visualiser instantanément les conséquences sur la structure financière.



REPORTING

Génération automatique de rapports financiers détaillés et personnalisables. Les tableaux de bord peuvent être programmés pour une diffusion régulière auprès des décideurs, garantissant un suivi constant des indicateurs fonctionnels.



ACTUALISATION

Mise à jour automatique des données financières en temps réel, assurant que l'analyse fonctionnelle reflète toujours la situation actuelle de l'entreprise. Les connexions directes aux sources de données éliminent les manipulations manuelles.

L'intégration de Power BI dans le processus d'analyse fonctionnelle permet également une démocratisation de l'information financière au sein de l'organisation. Les non-spécialistes peuvent accéder à des visualisations intuitives qui traduisent les concepts comptables complexes en représentations graphiques compréhensibles. Cette transparence favorise une meilleure appropriation des enjeux financiers par l'ensemble des départements.

De plus, les fonctionnalités d'intelligence artificielle intégrées à Power BI permettent de détecter automatiquement des anomalies ou des tendances dans les données du bilan fonctionnel, offrant ainsi une dimension prédictive à l'analyse traditionnelle.

CRÉATION DE DASHBOARDS AVEC POWER BI

TABLEAUX DE BORD EN TEMPS RÉEL

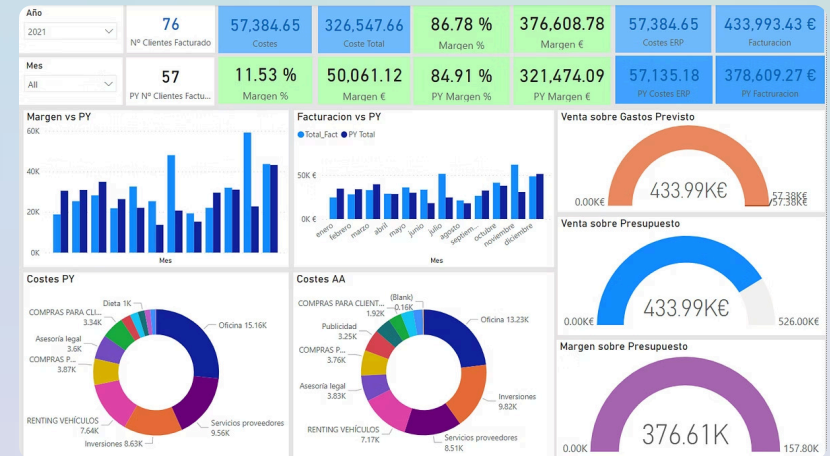
L'utilisateur crée des *dashboards* financiers en temps réel à partir de ses données comptables.

PERSONNALISATION AVANCÉE

Adaptation des visualisations aux besoins spécifiques

PARTAGE SÉCURISÉ

Distribution des analyses aux décideurs avec contrôle d'accès



TUTORIEL POWER BI

Ce tutoriel complet vous guide pas à pas dans la création de tableaux de bord financiers avec Microsoft Power BI, spécialement adaptés pour l'analyse fonctionnelle.

CE QUE VOUS APPRENDREZ

- | | |
|--|---|
|  Configuration initiale et importation des données financières |  Création de visualisations pertinentes pour le bilan fonctionnel |
|  Mise en place de tableaux de bord interactifs pour analyser le FRNG, BFR et trésorerie |  Techniques de modélisation pour simuler différents scénarios financiers |

INFORMATIONS PRATIQUES

- Durée : 45 minutes
- Niveau : Intermédiaire
- Prérequis : Notions de base en analyse financière
- Fichiers d'exemple inclus

ACCÈS AU TUTORIEL

Lien vers tutoriel : <https://www.youtube.com/watch?v=5Qg4t07dzm>

Visionnez la vidéo complète pour maîtriser l'utilisation de Power BI dans le contexte de l'analyse fonctionnelle. Le tutoriel est disponible gratuitement et peut être consulté à votre rythme.

OUTIL 6 : BUSINESS PLAN CREATOR (BPIFRANCE)

Outil en ligne gratuit de Bpifrance permettant de créer des business plans professionnels avec analyse fonctionnelle intégrée.

FONCTIONNALITÉS DE BUSINESS PLAN CREATOR



ÉLABORATION FINANCIÈRE

Génération automatique du bilan fonctionnel et calcul des indicateurs (FRNG, BFR, trésorerie)



PROJECTIONS FINANCIÈRES

Modélisation de l'évolution du bilan fonctionnel sur 3 à 5 ans



EXPORT DES DONNÉES

Export en formats Excel, PDF et PowerPoint

UTILISATION DE BUSINESS PLAN CREATOR

Interface intuitive pour générer l'analyse fonctionnelle du bilan, accessible aux non-spécialistes en finance.

ÉTAPE 1 : SAISIE DES DONNÉES

Import ou saisie manuelle des postes du bilan

ÉTAPE 2 : ANALYSE AUTOMATIQUE

Génération du bilan fonctionnel et des ratios

ÉTAPE 3 : PERSONNALISATION

Ajustement des hypothèses et création de scénarios

INTÉGRATION DE L'ANALYSE FONCTIONNELLE

L'outil intègre nativement l'approche fonctionnelle dans ses modèles, offrant une analyse complète de la structure financière.

ACCÈS À BUSINESS PLAN CREATOR

Disponible gratuitement : <https://www.bpifrance.fr/business-plan-creator>

FONCTIONNALITÉS DE BUSINESS PLAN CREATOR

Cet outil gratuit de Bpifrance permet d'élaborer un plan d'affaires intégrant une analyse fonctionnelle du bilan prévisionnel. Il offre aux entrepreneurs et analystes une plateforme intuitive pour structurer leurs projets.

Business Plan Creator se distingue par sa simplicité d'utilisation et sa capacité à produire des documents conformes aux attentes des institutions financières.



PLANIFICATION

Plans d'affaires complets avec structure guidée et modèles prédéfinis adaptés à divers secteurs d'activité



PRÉVISION

Projection des états financiers incluant compte de résultat, bilan fonctionnel et flux de trésorerie sur 3 à 5 ans



ANALYSE

Calcul automatique des ratios clés et indicateurs de performance pour évaluer la viabilité financière

FONCTIONNALITÉS SUPPLÉMENTAIRES



TABLEAUX DE BORD PERSONNALISABLES

Visualisations graphiques pour suivre l'évolution du FRNG, BFR et trésorerie nette



SIMULATION DE SCÉNARIOS

Tests de différentes hypothèses pour mesurer leur impact sur l'équilibre fonctionnel



EXPORT ET PARTAGE

Documents professionnels en PDF ou Excel, facilement partageables avec partenaires et investisseurs

Business Plan Creator s'intègre au processus d'accompagnement de Bpifrance, facilitant l'accès aux financements une fois le projet validé.

UTILISATION DE BUSINESS PLAN CREATOR

Business Plan Creator de Bpifrance permet aux entrepreneurs de structurer leur plan d'affaires de façon professionnelle. Voici comment l'exploiter efficacement :



TEST DE VIABILITÉ

Évalue la viabilité financière d'un projet grâce aux projections d'investissements, de financements et de charges. Des indicateurs clairs permettent d'évaluer rapidement la pérennité de votre modèle économique.



PROJECTIONS FINANCIÈRES

Élabore des scénarios sur plusieurs années avec comparaison d'hypothèses. Génère automatiquement les tableaux de résultat prévisionnel, de trésorerie et de bilan fonctionnel sur 3 à 5 ans.



ANALYSE DES RISQUES

Identifie les points de fragilité potentiels via des simulations de situations défavorables. Détermine les seuils critiques et propose des solutions pour renforcer la résilience du projet.



INTERFACE INTUITIVE

Propose une navigation par onglets permettant de compléter méthodiquement chaque section. Des aides contextuelles et exemples facilitent la saisie des données à chaque étape.



RAPPORTS PERSONNALISÉS

Génère des documents PDF ou PowerPoint incluant l'ensemble des analyses pour présentation aux investisseurs. Les rapports intègrent automatiquement les ratios financiers pertinents.



ACCOMPAGNEMENT INTÉGRÉ

Fournit des conseils méthodologiques et ressources pédagogiques pour optimiser chaque section. Émet des alertes en cas d'incohérences dans les projections.

Pour une utilisation optimale, préparez au préalable l'ensemble de vos données financières et prévisionnelles avant de commencer la saisie.

INTÉGRATION DE L'ANALYSE FONCTIONNELLE

La logique fonctionnelle est intégrée dans la structure du bilan prévisionnel, permettant de vérifier l'équilibre FRNG/BFR dès la phase de conception.



INVESTISSEMENTS

Planification des actifs immobilisés



FINANCEMENTS

Structure des ressources stables



ÉQUILIBRE

Vérification de l'adéquation FRNG/BFR

ACCÈS À BUSINESS PLAN CREATOR

Lien vers outil : <https://bpifrance-creation.fr/outil/business-plan-creator>

DISPONIBILITÉ ET ACCÈS

Business Plan Creator est un outil **gratuit** mis à disposition par Bpifrance pour tous les entrepreneurs et porteurs de projets. Aucune inscription préalable n'est nécessaire pour commencer à l'utiliser.

COMMENT DÉMARRER

- Accédez au site via le lien ci-dessus
- Créez un compte pour sauvegarder vos travaux
- Suivez l'assistant de création pas à pas
- Exportez votre business plan en format PDF ou Excel

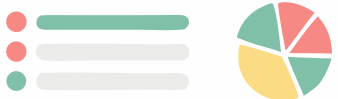
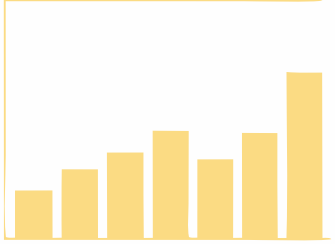
PUBLIC CIBLE

Cet outil s'adresse particulièrement aux :

- Créateurs d'entreprise en phase de préparation
- Entrepreneurs cherchant à formaliser leur projet
- Consultants et experts-comptables accompagnant les entrepreneurs
- Étudiants en gestion ou finance travaillant sur des projets entrepreneuriaux

Le Business Plan Creator de Bpifrance est reconnu pour sa simplicité d'utilisation et sa conformité aux attentes des financeurs, notamment les banques et investisseurs français.

Revençe



CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

L'analyse fonctionnelle du bilan ne prend tout son sens qu'à travers des outils permettant de la mettre en œuvre concrètement, de manière rigoureuse, rapide et dynamique. Ces outils, qu'ils soient généralistes comme Excel ou spécialisés comme Sage, permettent non seulement de produire des diagnostics fiables, mais aussi de piloter l'activité et de simuler des décisions stratégiques. L'intégration des nouvelles technologies (visualisation, IA, cloud) ouvre de nouvelles perspectives pour rendre la comptabilité fonctionnelle encore plus réactive, visuelle et stratégique.

OUVRAGES ASSOCIÉS AU THÈME

TABLEAUX DE BORD ET PERFORMANCE

1. *Tableaux de bord et pilotage de la performance financière* – Michel Capron, Éditions Dunod, 2023

ERP ET COMPTABILITÉ

2. *ERP et pilotage comptable* – Christophe Lavarde, Éditions Gualino, 2022

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS



APPROCHES D'ANALYSE

- Le bilan fonctionnel peut être traité manuellement ou à l'aide d'outils automatisés.



INTÉGRATION ERP

- Les ERP comme Sage ou Cegid facilitent l'intégration et l'automatisation des analyses.



EXCEL COMME OUTIL PÉDAGOGIQUE

- Excel reste un outil pédagogique idéal pour comprendre et simuler les équilibres.



VISUALISATION DES DONNÉES

- Les outils de data visualisation renforcent l'analyse stratégique.



TABLEAUX DE BORD DYNAMIQUES

- Power BI et Tableau permettent de créer des tableaux de bord dynamiques.



PLANIFICATION EN LIGNE

- Les outils en ligne comme ceux de Bpifrance intègrent l'analyse fonctionnelle dans la planification.

SOURCES

- Bpifrance Création – Business Plan Creator
- Tutoriels vidéo officiels des éditeurs : Sage, Cegid, Microsoft, Tableau Software
- Capron M. – *Tableaux de bord et performance financière* (Dunod, 2023)
- Lavarde C. – *ERP et pilotage comptable* (Gualino, 2022)
- Portail de l'Ordre des experts-comptables – outils et logiciels recommandés

PAGE DE REMERCIEMENT

« Merci d'avoir suivi ce cours sur *Connaissance du bilan fonctionnel* »



CHAPITRE 4 -

APPLICATION PRATIQUE ET PRISE DE DÉCISION

ÉTUDES DE CAS ET MISE EN SITUATION

La mise en œuvre de l'analyse fonctionnelle ne peut se limiter à un cadre théorique. Elle prend tout son sens lorsqu'elle est appliquée à des cas concrets d'entreprises. L'objectif ici est de mobiliser les concepts précédemment étudiés (emplois, ressources, FRNG, BFR, trésorerie) pour éclairer les décisions de gestion.

Dans cette section, nous allons explorer plusieurs situations réelles où l'analyse fonctionnelle a permis d'identifier des problématiques et d'orienter les choix stratégiques :



DIAGNOSTIC FINANCIER D'UNE PME

Comment l'analyse du FRNG et du BFR peut révéler des tensions de trésorerie masquées par un résultat comptable positif. Nous examinerons le cas d'une entreprise de distribution dont la croissance rapide a créé des besoins de financement non anticipés.



RESTRUCTURATION D'UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE

L'utilisation des ratios fonctionnels pour identifier les leviers d'action prioritaires. Nous verrons comment l'allongement des délais clients et la gestion des stocks ont impacté la structure financière.



ÉVALUATION D'UN PROJET D'INVESTISSEMENT

L'intégration de l'analyse fonctionnelle dans la prise de décision d'investissement, en complément des critères de rentabilité traditionnels (VAN, TRI, délai de récupération).

Pour chaque cas, nous adopterons une démarche méthodologique rigoureuse :

1. Collecte et analyse des données financières
2. Construction du bilan fonctionnel et calcul des indicateurs clés
3. Interprétation des résultats et identification des problématiques
4. Formulation de recommandations opérationnelles
5. Simulation des impacts des décisions envisagées

Cette approche pratique permettra de mettre en évidence la dimension stratégique de l'analyse fonctionnelle et son rôle d'aide à la décision pour les dirigeants et responsables financiers.

CONSIDÉRONS UNE PME DU SECTEUR DE LA DISTRIBUTION

Considérons une PME du secteur de la distribution. Elle présente un bilan avec une forte proportion de dettes fournisseurs et de créances clients. En reclassant les postes selon la logique fonctionnelle, on identifie un BFR structurellement élevé. L'analyse du FRNG permet de vérifier si l'entreprise est en mesure de financer ce besoin.

Cette entreprise, que nous appellerons DistribPlus, possède un réseau de cinq points de vente régionaux et emploie 45 salariés. Son chiffre d'affaires annuel s'élève à 8,5 millions d'euros, avec une marge brute de 22%. Le délai moyen de paiement des clients est de 45 jours, tandis que les fournisseurs sont réglés à 30 jours, créant ainsi un décalage temporel qui pèse sur la trésorerie.

L'analyse fonctionnelle révèle que le BFR représente 18% du chiffre d'affaires, soit environ 1,53 million d'euros. Ce niveau élevé s'explique par l'importance des stocks (45% du BFR) et des créances clients (65% du BFR), partiellement compensés par les dettes fournisseurs (25% du total de l'actif circulant).

Le FRNG de l'entreprise s'élève à 950 000 euros, ce qui est insuffisant pour couvrir le BFR. Cette situation génère un besoin de trésorerie de près de 580 000 euros, actuellement financé par des concours bancaires à court terme, solution coûteuse et fragile.

L'application de l'analyse fonctionnelle dans ce cas permet d'identifier plusieurs leviers d'action :

- Renégociation des délais de paiement avec les principaux fournisseurs
- Mise en place d'une politique de recouvrement plus efficace
- Optimisation de la gestion des stocks
- Consolidation du financement par augmentation des ressources stables

Ce cas illustre comment l'analyse fonctionnelle devient un outil d'aide à la décision, permettant d'identifier avec précision les déséquilibres structurels et de proposer des actions correctives adaptées.

LE DIAGNOSTIC FONCTIONNEL

Le diagnostic fonctionnel constitue une approche méthodique qui permet d'évaluer la structure financière de l'entreprise à travers l'analyse des grands équilibres fonctionnels. Il offre une vision claire des forces et faiblesses de l'organisation en matière de financement et d'exploitation.

Cette analyse met en lumière plusieurs leviers d'action possibles pour optimiser la situation financière :

- Négocier des délais fournisseurs plus longs pour améliorer le BFR sans coût supplémentaire
- Réduire les stocks via une gestion plus rigoureuse des approvisionnements et de la production
- Accélérer les encaissements clients grâce à des politiques de recouvrement efficaces
- Restructurer certains investissements pour mieux équilibrer les ressources stables

En pratique, le diagnostic fonctionnel permet d'identifier les déséquilibres structurels et de proposer des actions correctives adaptées. Par exemple, une entreprise avec un BFR excessif pourrait mettre en place un système de facturation plus rapide ou négocier des conditions d'achat plus favorables.

L'analyse devient ainsi un véritable outil d'aide à la décision opérationnelle, permettant aux gestionnaires de prioriser leurs actions et d'évaluer l'impact potentiel de chaque décision sur l'équilibre financier global de l'entreprise.

FOCUS : L'ANALYSE FONCTIONNELLE COMME OUTIL DE PILOTAGE

Les indicateurs du bilan fonctionnel permettent d'anticiper les tensions et d'orienter les choix de gestion.

L'analyse fonctionnelle transcende sa dimension d'outil d'évaluation pour devenir un véritable instrument de pilotage stratégique et opérationnel. Elle permet aux dirigeants de disposer d'une vision claire des dynamiques financières de l'entreprise.

TABLEAU DE BORD FONCTIONNEL

L'intégration des ratios fonctionnels (FRNG, BFR, trésorerie nette) dans les tableaux de bord permet un suivi régulier des équilibres financiers et facilite la détection précoce des déséquilibres structurels.

AIDE À LA DÉCISION D'INVESTISSEMENT

L'analyse fonctionnelle éclaire les choix d'investissement en évaluant leur impact potentiel sur les grands équilibres financiers, notamment sur le FRNG et les besoins de financement à long terme.

OPTIMISATION DU CYCLE D'EXPLOITATION

Le suivi du BFR et de ses composantes (stocks, créances clients, dettes fournisseurs) permet d'identifier les leviers d'action pour améliorer la gestion du cycle d'exploitation et réduire les tensions de trésorerie.

En pratique, l'analyse fonctionnelle se traduit par la mise en place d'indicateurs de performance qui orientent la prise de décision :

- Évolution du ratio FRNG/BFR pour surveiller la couverture des besoins cycliques
- Suivi du délai de rotation des stocks pour optimiser les approvisionnements
- Analyse des délais de paiement clients et fournisseurs pour équilibrer le cycle de trésorerie
- Évaluation de la structure de financement pour garantir la pérennité financière

Cette approche dynamique permet d'anticiper les besoins de financement futurs et d'adapter la stratégie financière aux évolutions de l'activité, transformant ainsi l'analyse financière en un levier de création de valeur.

À RETENIR

RÉVÈLE LES DÉSÉQUILIBRES STRUCTURELS OU CONJONCTURELS

L'analyse fonctionnelle permet d'identifier rapidement si les problèmes financiers sont liés à la structure même de l'entreprise ou à des événements temporaires. Cette distinction est cruciale pour adapter la stratégie de redressement.

IDENTIFIE LES CAUSES PRÉCISES D'UN BESOIN DE FINANCEMENT

Au-delà du simple constat d'un besoin de trésorerie, l'analyse décompose les facteurs contributifs : délais clients trop longs, stocks excessifs, conditions fournisseurs défavorables, ou investissements mal dimensionnés.

ORIENTE VERS DES ACTIONS CORRECTRICES CONCRÈTES

Les ratios fonctionnels traduisent directement les problématiques en leviers d'action opérationnels, permettant aux dirigeants de prioriser leurs interventions sur les cycles d'exploitation ou d'investissement.

FACILITE LE DIALOGUE AVEC LES PARTENAIRES FINANCIERS

La présentation fonctionnelle offre une lecture claire des besoins de financement et constitue un outil de communication efficace avec les banques et investisseurs, renforçant la crédibilité des demandes de financement.

S'INTÈGRE DANS UNE DÉMARCHÉ DE PILOTAGE PROACTIVE

Les indicateurs fonctionnels peuvent être suivis dans le temps pour anticiper les tensions de trésorerie et ajuster en permanence la stratégie financière de l'entreprise.

UTILISATION DU BILAN FONCTIONNEL DANS LES OUTILS DE PILOTAGE

Le bilan fonctionnel n'est pas un simple outil de diagnostic : il s'intègre pleinement dans les systèmes de pilotage de la performance. Il alimente les tableaux de bord financiers, les plans de financement prévisionnels et les analyses de rentabilité.

Dans les tableaux de bord, les indicateurs issus du bilan fonctionnel (FRNG, BFR, trésorerie nette) constituent des métriques essentielles qui permettent aux dirigeants de suivre l'évolution de la structure financière. Ces indicateurs peuvent être présentés sous forme de ratios ou de tendances pour faciliter l'interprétation et la prise de décision.

Pour la planification financière, le bilan fonctionnel sert de base à l'élaboration des budgets de trésorerie et des plans de financement à moyen terme. Il permet d'anticiper les besoins futurs en fonds de roulement et d'évaluer l'impact des investissements prévus sur l'équilibre financier global.

APPLICATIONS CONCRÈTES DANS LA GESTION D'ENTREPRISE

- Lors de l'élaboration d'un business plan, les projections du bilan fonctionnel permettent de valider la viabilité financière du projet
- Dans le cadre du reporting mensuel, l'analyse fonctionnelle offre une vision synthétique de la santé financière
- Pour les négociations bancaires, elle fournit des arguments chiffrés et objectifs sur les besoins de financement

Les systèmes d'information modernes (ERP, logiciels financiers) intègrent désormais automatiquement les retraitements nécessaires à l'analyse fonctionnelle, facilitant son utilisation quotidienne par les équipes financières et opérationnelles. Cette démocratisation de l'outil renforce son rôle central dans le dispositif de pilotage des entreprises.



UN TABLEAU DE BORD PEUT INTÉGRER DES INDICATEURS FONCTIONNELS

Un tableau de bord peut intégrer des indicateurs fonctionnels comme le FRNG, le BFR, ou le ratio de couverture des emplois stables. Ces données permettent de suivre l'évolution des équilibres financiers mois après mois, et de réagir rapidement en cas de dérive.

PAR EXEMPLE, DANS UN BUSINESS PLAN

Par exemple, dans un business plan, la cohérence entre les investissements envisagés (emplois stables) et les financements projetés (ressources stables) est essentielle. Une analyse fonctionnelle préalable renforce la crédibilité du plan présenté aux partenaires financiers.

Cette analyse permet d'établir des prévisions solides concernant l'évolution du besoin en fonds de roulement (BFR) et aide à dimensionner correctement les financements nécessaires. Les investisseurs et banquiers apprécient particulièrement cette approche car elle témoigne d'une vision claire des équilibres financiers à maintenir.

Concrètement, le business plan intègre généralement :

- Une projection du bilan fonctionnel sur 3 à 5 ans
- L'évolution attendue des ratios clés (couverture des emplois stables, BFR en jours de CA)
- Une analyse de sensibilité montrant l'impact des variations de délais clients/fournisseurs
- Un plan de financement cohérent avec les cycles d'exploitation et d'investissement

La méthode fonctionnelle permet également d'identifier les périodes critiques où la trésorerie risque d'être sous tension, et de prévoir les solutions adaptées en amont. Cette anticipation constitue un argument de poids lors des négociations avec les financeurs potentiels.

LES ERP MODERNES

Les ERP modernes (comme SAP, Sage, Microsoft Dynamics ou Oracle) permettent d'automatiser la production du bilan fonctionnel à partir de la comptabilité. Cela facilite l'actualisation des indicateurs et leur intégration dans des processus de pilotage agile.

Ces systèmes intégrés offrent plusieurs avantages concrets pour l'analyse fonctionnelle :

- Génération automatique des retraitements comptables nécessaires pour passer du bilan comptable au bilan fonctionnel
- Mise à jour en temps réel des indicateurs clés (FRNG, BFR, trésorerie nette)
- Possibilité de créer des tableaux de bord personnalisés avec visualisation graphique des tendances
- Alertes paramétrables en cas de dépassement de seuils critiques

L'interconnexion entre les modules financiers, logistiques et commerciaux permet également d'identifier rapidement les causes opérationnelles des variations du BFR. Par exemple, un allongement des délais clients ou une augmentation des stocks peut être immédiatement détecté et corrélé avec les actions commerciales ou les problèmes de production.

Grâce à ces fonctionnalités avancées, les équipes financières peuvent consacrer moins de temps à la production des données et davantage à leur analyse et à la formulation de recommandations stratégiques pour la direction.

FOCUS : INTÉGRATION DANS LE PILOTAGE STRATÉGIQUE

La logique fonctionnelle nourrit les décisions d'investissement, d'endettement, et de gestion de trésorerie.

L'approche fonctionnelle constitue un socle fondamental pour la prise de décisions stratégiques à plusieurs niveaux :



ARBITRAGES D'INVESTISSEMENT

L'analyse de l'impact des projets d'investissement sur les grands équilibres fonctionnels permet d'évaluer leur soutenabilité financière au-delà de la simple rentabilité.



POLITIQUE DE FINANCEMENT

Le respect de l'équilibre fonctionnel guide le choix des sources de financement (fonds propres, dettes LMT, crédits CT) en fonction de la nature des emplois à financer.



GESTION DU BFR

La maîtrise du cycle d'exploitation devient un levier stratégique, notamment via les politiques commerciales (délais clients), les négociations fournisseurs et l'optimisation des stocks.

Cette approche s'intègre dans les processus décisionnels des comités exécutifs et conseils d'administration, où les indicateurs fonctionnels (FRNG, BFR, TN) servent de tableau de bord synthétique pour évaluer la santé financière de l'entreprise.

La performance fonctionnelle influence également les relations avec les parties prenantes externes :

- Les banquiers et investisseurs évaluent la solidité fonctionnelle avant d'accorder des financements
- Les agences de notation intègrent ces équilibres dans leurs analyses de crédit
- Les actionnaires y trouvent des signaux sur la pérennité de l'entreprise au-delà des résultats immédiats

À RETENIR



ALIMENTE LES OUTILS DE SUIVI FINANCIER



FACILITE LA PRISE DE DÉCISION RAPIDE



RENFORCE LA COHÉRENCE DES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT

LIMITES ET PERSPECTIVES DE L'ANALYSE FONCTIONNELLE

LIMITES PRINCIPALES

L'analyse fonctionnelle, bien qu'efficace, présente certaines limites. Elle repose sur des retraitements parfois subjectifs, notamment dans le reclassement des postes ou l'évaluation des immobilisations.

En outre, cette approche présente d'autres contraintes importantes :

- Elle offre une vision statique qui ne capture pas la dynamique réelle des flux financiers
- Elle ne prend pas en compte les aspects qualitatifs et non financiers de l'entreprise
- Son interprétation peut varier selon les secteurs d'activité et les modèles économiques
- Elle s'appuie sur des données historiques, limitant sa capacité prédictive

APPROCHES COMPLÉMENTAIRES

Pour pallier ces insuffisances, d'autres méthodes d'analyse peuvent être mobilisées en complément :

- L'analyse de la rentabilité (ROI, ROCE, etc.) pour évaluer la performance économique
- Les analyses prévisionnelles et les tests de sensibilité pour anticiper les évolutions
- Les approches par les flux de trésorerie (DCF) qui privilégient la réalité cash
- Les tableaux de financement qui retracent les mouvements de fonds

PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

L'analyse fonctionnelle évolue pour s'adapter aux nouvelles réalités économiques :

- Intégration des actifs immatériels et des nouveaux modèles d'affaires
- Adaptation aux normes comptables internationales et à leurs évolutions
- Utilisation des technologies analytiques pour des analyses plus dynamiques
- Prise en compte des critères ESG dans l'évaluation des équilibres fonctionnels

ELLE NE PREND PAS EN COMPTE LA RENTABILITÉ

Elle ne prend pas en compte la rentabilité ou la capacité d'autofinancement de l'entreprise. Elle se concentre sur la structure financière sans intégrer l'analyse des performances économiques, sociales ou environnementales.

Cette limitation est particulièrement importante car une entreprise peut présenter des équilibres fonctionnels satisfaisants tout en étant déficitaire. L'analyse fonctionnelle ne permet pas de répondre à des questions essentielles comme :

- La capacité de l'entreprise à générer des profits durables
- L'efficacité de l'utilisation des actifs pour créer de la valeur
- La compétitivité de l'entreprise par rapport à ses concurrents
- La durabilité du modèle économique à long terme

Par ailleurs, l'analyse fonctionnelle reste muette sur d'autres dimensions cruciales pour l'entreprise moderne :

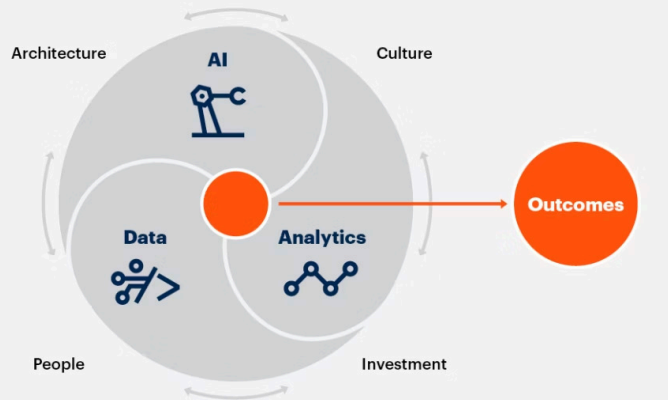
- La performance extra-financière (critères ESG)
- Le capital humain et les compétences organisationnelles
- Le potentiel d'innovation et la propriété intellectuelle
- La satisfaction client et la qualité des produits/services

Pour une évaluation complète, il est donc nécessaire de compléter l'analyse fonctionnelle par d'autres approches comme l'analyse de rentabilité (ROI, ROCE, EVA), les tableaux de flux de trésorerie (DCF) ou encore les outils de mesure de la performance globale intégrant les dimensions sociales et environnementales.

D'AUTRES APPROCHES PEUVENT COMPLÉTER UTILEMENT L'ANALYSE FONCTIONNELLE

-  L'analyse de rentabilité (marge, ROE, ROCE)
-  L'analyse de liquidité (ratios de solvabilité immédiate)
-  L'analyse extra-financière (RSE, empreinte carbone, indicateurs ESG)

Data and Analytics Strategies Driving the Future



Source: Gartner
© 2019 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner

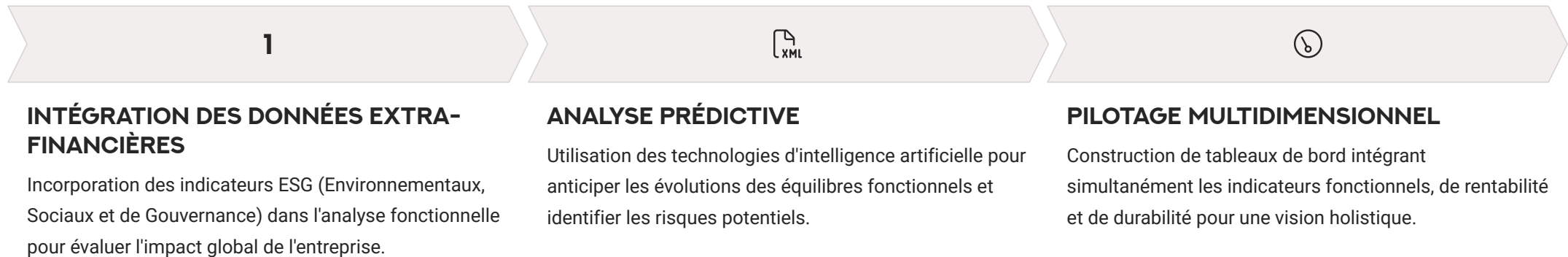
AUJOURD'HUI, LES ENTREPRISES ÉVOLUENT

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un contexte de transformation numérique, de complexité accrue et d'exigences de transparence. L'analyse fonctionnelle doit donc s'adapter, notamment par l'intégration de données extra-financières, l'automatisation via l'intelligence artificielle, ou la modélisation prédictive.

FOCUS : VERS UNE ANALYSE FONCTIONNELLE AUGMENTÉE

Croiser les données comptables, financières et extra-financières pour un pilotage élargi et durable.

L'analyse fonctionnelle traditionnelle peut être enrichie pour répondre aux enjeux contemporains des entreprises. Cette approche augmentée intègre plusieurs dimensions complémentaires :



Cette approche augmentée permet de dépasser les limites traditionnelles de l'analyse fonctionnelle en offrant une vision plus complète et prospective de la santé financière de l'entreprise. Elle facilite également la prise de décision stratégique en intégrant les nouvelles exigences réglementaires et sociétales.

La mise en œuvre de cette analyse fonctionnelle augmentée nécessite :

- Des systèmes d'information capables d'intégrer et de traiter des données hétérogènes
- Une évolution des compétences des analystes financiers vers plus de polyvalence
- Une collaboration renforcée entre les différentes fonctions de l'entreprise (finance, RSE, stratégie)
- Des outils de visualisation adaptés pour faciliter l'interprétation des résultats

À RETENIR

RETRAITEMENTS PARFOIS SUBJECTIFS

L'analyse fonctionnelle repose sur des choix méthodologiques qui peuvent varier selon les analystes. Les décisions concernant la classification des éléments du bilan ou la valorisation de certains actifs comportent une part d'interprétation qui peut influencer les conclusions.

VISION PARTIELLE DE LA PERFORMANCE

Bien qu'utile pour comprendre les équilibres structurels, l'analyse fonctionnelle ne capte pas les dimensions essentielles comme la rentabilité économique, la création de valeur ou les performances extra-financières, limitant ainsi sa portée décisionnelle.

NÉCESSITÉ DE CROISER AVEC D'AUTRES APPROCHES

Pour une évaluation complète, il est indispensable de compléter l'analyse fonctionnelle par d'autres méthodes comme l'analyse de rentabilité (ROI, ROCE), les indicateurs de liquidité et les critères ESG, offrant ainsi une vision plus holistique de la santé de l'entreprise.

CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

L'analyse fonctionnelle, lorsqu'elle est mobilisée dans un contexte réel, devient un puissant outil de diagnostic et de pilotage. Elle permet de repérer les déséquilibres, d'orienter les décisions, et de structurer une politique financière cohérente. Cependant, elle doit être utilisée de manière complémentaire avec d'autres outils et adaptée aux enjeux contemporains, notamment ceux liés à la durabilité et à l'innovation.

OUVRAGES ASSOCIÉS AU THÈME

1. **Pilotage financier de l'entreprise** – Pierre Vernimmen et Pascal Quiry, Éditions Dalloz, 2023

2. **Contrôle de gestion et pilotage stratégique** – Michel Gervais, Éditions Gualino, 2022

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS

-  L'analyse fonctionnelle appliquée éclaire les décisions concrètes de gestion.
-  Elle s'intègre dans les outils de pilotage (tableaux de bord, ERP, business plans).
-  Elle doit être complétée par d'autres approches (rentabilité, liquidité, RSE).

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS (SUITE)

- Les ERP et outils numériques renforcent son efficacité et sa réactivité.
- L'analyse fonctionnelle évolue vers des modèles plus intégrés et prédictifs.
- C'est un outil opérationnel essentiel pour la pérennité et la performance de l'entreprise.

SOURCES

- Pierre Vernimmen – *Pilotage financier de l'entreprise* (Dalloz, 2023)
- Michel Gervais – *Contrôle de gestion et pilotage stratégique* (Gualino, 2022)
- ANC – Autorité des Normes Comptables
- Ordre des Experts-Comptables – Dossiers techniques
- Outils de gestion intégrée (Sage, SAP) et publications professionnelles

PAGE DE REMERCIEMENT

Merci d'avoir suivis ce cours de "Connaissance du bilan fonctionnel"



CHAPITRE 5 -

OUTILS PROFESSIONNELS POUR L'APPLICATION DU BILAN FONCTIONNEL

OUTIL 1 : SAGE 100 COMPTABILITÉ

Solution de gestion comptable complète pour PME françaises, Sage 100 Comptabilité offre des fonctionnalités puissantes pour l'élaboration et l'analyse du bilan fonctionnel.

PRINCIPALES FONCTIONNALITÉS

- Gestion automatisée des écritures
- États financiers réglementaires
- Bilan et compte de résultat
- Outils d'analyse financière
- Génération du bilan fonctionnel
- Calcul des ratios et indicateurs de performance

AVANTAGES POUR L'ANALYSE FONCTIONNELLE

Transformation rapide du bilan comptable en bilan fonctionnel :

- Retraitements automatisés des postes
- Identification des ressources et emplois stables
- Calcul du fonds de roulement (FRNG)
- Visualisation du besoin en fonds de roulement (BFR)
- Tableaux de bord personnalisables

INTÉGRATION DANS LE SYSTÈME D'INFORMATION

Compatibilité avec les autres modules Sage 100 (gestion commerciale, paie, immobilisations) pour une vision globale de la situation financière. Export des données vers Excel pour analyses complémentaires.

Solution fiable et éprouvée pour une analyse fonctionnelle rigoureuse et conforme aux normes comptables françaises.

SAGE 100 COMPTABILITÉ - DÉTAILS

Sage 100 est un logiciel de gestion comptable largement utilisé dans les PME. Il permet de générer automatiquement les états comptables classiques, mais aussi de produire un bilan fonctionnel à partir des données saisies.



ÉTATS COMPTABLES

Génération automatique des documents financiers standards



BILAN FONCTIONNEL

Production d'analyses fonctionnelles à partir des données comptables

FONCTIONNALITÉS DE SAGE 100

CALCUL AUTOMATISÉ

Il est particulièrement utile pour le calcul du fonds de roulement, du BFR et de la trésorerie nette, grâce à des modules de reclassement automatisés.

PARAMÉTRAGE PERSONNALISÉ

L'utilisateur peut paramétrer les postes selon les règles de reclassement du PCG ou de l'analyse fonctionnelle.

UTILISATION DE SAGE 100

L'outil s'utilise via une interface simple : sélection des comptes à reclasser, génération des soldes fonctionnels, impression ou export pour analyse.



ÉTAPE 1

Sélection des comptes à reclasser



ÉTAPE 2

Génération des soldes fonctionnels



ÉTAPE 3

Impression ou export pour analyse

DÉMONSTRATION SAGE 100

Cette démonstration vous guidera à travers les fonctionnalités clés de Sage 100 pour l'élaboration et l'analyse du bilan fonctionnel.

CE QUE VOUS DÉCOUVRIREZ DANS CETTE DÉMONSTRATION :

- Navigation dans l'interface dédiée à l'analyse fonctionnelle
- Processus de reclassement automatique des postes comptables
- Génération des indicateurs clés (FR, BFR, trésorerie nette)
- Personnalisation des rapports d'analyse fonctionnelle
- Export des données vers d'autres outils d'analyse

La démonstration présente un cas pratique complet, depuis l'importation des données comptables jusqu'à l'interprétation des résultats de l'analyse fonctionnelle.

DURÉE DE LA DÉMONSTRATION : 15 MINUTES

Lien vers démonstration : <https://www.youtube.com/watch?v=9PHtF2H4NBE>

Cette vidéo est particulièrement recommandée pour les utilisateurs débutants de Sage 100 souhaitant maîtriser l'analyse fonctionnelle, ainsi que pour les professionnels cherchant à optimiser leur utilisation du logiciel.

OUTIL 2 : EXCEL AVEC MODÈLE DE BILAN FONCTIONNEL

Excel reste un outil puissant et flexible pour les étudiants et professionnels. Un modèle de bilan fonctionnel bien structuré permet de faire le reclassement manuel, le calcul des soldes et la simulation d'impacts (par variation des postes).

FONCTIONNALITÉS CLÉS POUR L'ANALYSE FONCTIONNELLE

- Reclassement des postes comptables en catégories fonctionnelles
- Calcul automatisé des soldes intermédiaires (FRNG, BFR, trésorerie nette)
- Formules conditionnelles pour identifier les déséquilibres potentiels
- Création de graphiques d'évolution pour visualiser les tendances

MISE EN PLACE D'UN MODÈLE EFFICACE

Un modèle Excel complet pour l'analyse fonctionnelle comprend généralement plusieurs onglets : données brutes, retraitements, bilan fonctionnel, ratios d'analyse et tableaux de simulation. La puissance d'Excel réside dans l'interconnexion de ces différentes feuilles par des formules.

AVANTAGES POUR L'ANALYSE FINANCIÈRE

- Flexibilité totale dans la définition des règles de reclassement
- Possibilité de créer des scénarios "what-if" pour tester différentes hypothèses
- Facilité de partage et d'adaptation selon les besoins spécifiques
- Intégration possible avec d'autres sources de données financières

De nombreux modèles prédéfinis sont disponibles en ligne ou peuvent être développés sur mesure. Pour les étudiants, c'est un excellent moyen de comprendre en profondeur la mécanique du bilan fonctionnel tout en acquérant des compétences techniques valorisées dans le monde professionnel.

FONCTIONNALITÉS D'EXCEL POUR LE BILAN FONCTIONNEL



SAISIE DES DONNÉES

L'utilisateur saisit les montants issus du bilan comptable, applique les formules de reclassement, puis génère automatiquement le FRNG, le BFR et la trésorerie nette.



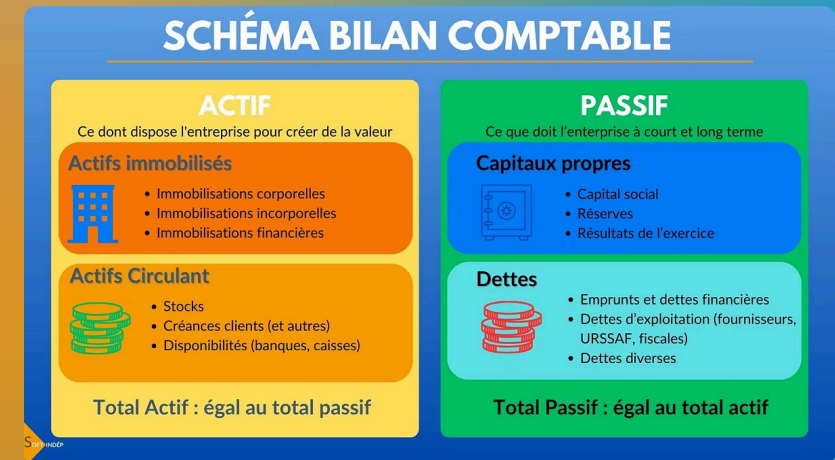
FORMULES AUTOMATISÉES

Les calculs sont effectués automatiquement grâce aux formules prédéfinies dans le modèle



VISUALISATION DES RÉSULTATS

Possibilité de créer des graphiques pour visualiser les équilibres financiers



UTILISATION D'EXCEL POUR L'ANALYSE FONCTIONNELLE

L'utilisateur saisit les montants issus du bilan comptable, applique les formules de reclassement, puis génère automatiquement le FRNG, le BFR et la trésorerie nette.



SAISIE DES DONNÉES

Entrée des montants du bilan comptable



APPLICATION DES FORMULES

Reclassement selon l'approche fonctionnelle



CALCUL AUTOMATIQUE

Génération du FRNG, BFR et trésorerie nette

TUTORIEL EXCEL POUR LE BILAN FONCTIONNEL

Ce tutoriel complet vous guide à travers les étapes essentielles pour créer et analyser un bilan fonctionnel avec Excel, de la configuration initiale jusqu'à l'interprétation des résultats.

CONFIGURATION DU CLASSEUR

Création des feuilles de calcul nécessaires et organisation des données du bilan comptable.

CALCUL DES INDICATEURS

Formules pour déterminer automatiquement le FRNG, BFR et la trésorerie nette.

FORMULES DE RECLASSEMENT

Application des formules pour transformer le bilan comptable en bilan fonctionnel.

VISUALISATION GRAPHIQUE

Création de graphiques pour représenter visuellement les équilibres financiers.

Points forts du tutoriel :

- Explications détaillées adaptées aux débutants
- Exemples concrets avec cas pratique complet
- Téléchargement du modèle Excel utilisé
- Astuces pour l'interprétation des résultats

Durée : 35 minutes

Niveau : Débutant à intermédiaire

Lien vers tutoriel : <https://www.youtube.com/watch?v=JLekZKUOmRA>

OUTIL 3 : CEGID EXPERT

ERP comptable avec fonctions intégrées d'analyse financière et bilan fonctionnel.

FONCTIONNALITÉS DE CEGID EXPERT

- Reclassement automatique du bilan
- Production directe des bilans fonctionnels
- Calcul automatique des indicateurs (FRNG, BFR, trésorerie)
- Rapports personnalisables

AVANTAGES DE CEGID EXPERT

- Gain de temps par automatisation des calculs
- Fiabilité accrue et réduction des erreurs
- Analyse comparative pluriannuelle
- Interface professionnelle pour présentation

MODULE D'ANALYSE DE CEGID EXPERT

- Analyse des équilibres financiers (court/long terme)
- Suivi évolutif des indicateurs fonctionnels
- Comparaison avec ratios sectoriels
- Simulation de scénarios d'impact

DÉMONSTRATION CEGID EXPERT

Découvrez les fonctionnalités sur : www.cegid.com/fr/demonstrations/

FONCTIONNALITÉS DE CEGID EXPERT



ANALYSE FINANCIÈRE INTÉGRÉE

Cegid Expert est un ERP comptable utilisé par de nombreuses entreprises. Il inclut des fonctions avancées d'analyse financière, dont le bilan fonctionnel et les tableaux de bord associés.



TABLEAUX DE BORD PERSONNALISÉS

Création de visualisations adaptées aux besoins spécifiques de l'entreprise



INTÉGRATION COMPLÈTE

Connexion avec les autres modules de gestion de l'entreprise

AVANTAGES DE CEGID EXPERT

L'intérêt principal est l'intégration automatique des données issues de la comptabilité générale, évitant les ressaisies et limitant les erreurs.



INTÉGRATION

Données comptables automatiquement importées



FIABILITÉ

Réduction des erreurs de saisie



GAIN DE TEMPS

Élimination des ressaisies manuelles

MODULE D'ANALYSE DE CEGID EXPERT



RATIOS PERSONNALISÉS

Son module d'analyse permet de générer des ratios personnalisés et de suivre l'évolution des équilibres financiers dans le temps.



SUIVI TEMPOREL

Analyse de l'évolution des indicateurs sur plusieurs périodes



COMPARAISON SECTORIELLE

Possibilité de comparer les résultats avec des moyennes sectorielles

DÉMONSTRATION CEGID EXPERT

Cette démonstration vous présente en détail les fonctionnalités d'analyse financière de Cegid Expert, particulièrement pour l'établissement et l'interprétation du bilan fonctionnel.

POINTS CLÉS ABORDÉS DANS LA DÉMONSTRATION

- Navigation dans l'interface d'analyse financière
- Génération automatique du bilan fonctionnel
- Configuration des ratios et indicateurs personnalisés
- Interprétation des résultats et tableaux de bord
- Export et partage des analyses financières

POURQUOI REGARDER CETTE DÉMONSTRATION

Cette vidéo vous permettra de maîtriser rapidement l'utilisation de Cegid Expert pour l'analyse fonctionnelle, en vous montrant des cas pratiques et des exemples concrets adaptés aux besoins des entreprises.

Durée : 15 minutes

Niveau : Intermédiaire

Lien vers démonstration : https://www.youtube.com/watch?v=GXmLtF_Rv8

Pour une utilisation optimale, nous vous recommandons de suivre cette démonstration après avoir consulté les sections précédentes sur les fonctionnalités et avantages de Cegid Expert.

OUTIL 4 : TABLEAU SOFTWARE (VISUALISATION DE DONNÉES)

Tableau Software est un outil puissant de business intelligence qui permet de transformer les données financières en visualisations interactives et intuitives, facilitant ainsi l'analyse du bilan fonctionnel.

FONCTIONNALITÉS POUR L'ANALYSE FINANCIÈRE

- Création de tableaux de bord interactifs pour suivre les indicateurs du bilan fonctionnel
- Visualisation dynamique de l'évolution du FRNG, BFR et trésorerie
- Analyse comparative multi-périodes des ratios financiers
- Intégration directe avec diverses sources de données comptables

AVANTAGES POUR L'ANALYSE FONCTIONNELLE

- Représentation visuelle intuitive des déséquilibres financiers
- Détection rapide des tendances et anomalies dans les cycles d'exploitation
- Partage facilité des analyses avec les différentes parties prenantes
- Actualisation automatique des données pour un suivi en temps réel

APPLICATIONS PRATIQUES

- Suivi de l'évolution des grands équilibres financiers
- Analyse des causes de variation du BFR
- Simulation de scénarios d'investissement et leur impact sur la structure financière
- Reporting financier avancé pour la direction et les investisseurs

Tableau Software se distingue par sa capacité à connecter différentes sources de données et à créer des visualisations sophistiquées sans nécessiter de compétences techniques avancées, ce qui en fait un outil de choix pour les analystes financiers.

La plateforme permet également le partage sécurisé des analyses financières au sein de l'organisation, facilitant ainsi la prise de décision collaborative basée sur les indicateurs du bilan fonctionnel.



FONCTIONNALITÉS DE TABLEAU SOFTWARE

Tableau transforme les données du bilan fonctionnel en visualisations graphiques intuitives, créant des tableaux de bord interactifs pour l'analyse financière.

Il simplifie l'interprétation des données complexes sans expertise technique avancée, permettant de générer rapidement des visualisations pertinentes pour l'analyse fonctionnelle.

Son interface intuitive facilite la manipulation des données, l'exploration des ratios et la communication efficace des résultats aux décideurs.



VISUALISATION

Formats visuels adaptés à l'analyse fonctionnelle : diagrammes de flux, graphiques en cascade et cartes thermiques des ratios



INTERACTIVITÉ

Tableaux de bord dynamiques pour filtrer et explorer les indicateurs fonctionnels en temps réel



ANALYSE PRÉDICTIVE

Fonctions statistiques pour projeter les tendances et anticiper l'évolution des équilibres financiers



COLLABORATION

Partage sécurisé des analyses avec annotations sur les points d'attention du bilan fonctionnel

REPRÉSENTATION DES INDICATEURS DANS TABLEAU



VISUALISATION DES INDICATEURS CLÉS

Les indicateurs tels que le FRNG ou le BFR peuvent y être représentés sous forme de graphiques, facilitant la prise de décision par les dirigeants.



GRAPHIQUES INTERACTIFS

Possibilité d'explorer les données en profondeur



TABLEAUX DE BORD PERSONNALISÉS

Création d'interfaces adaptées aux besoins spécifiques

UTILISATION DE TABLEAU SOFTWARE

L'outil importe des fichiers Excel ou CSV pour créer des *dashboards* dynamiques par glisser-déposer. Son interface intuitive rend accessible la visualisation financière même aux utilisateurs non techniques.

Pour l'analyse fonctionnelle, Tableau visualise efficacement les relations entre FRNG, BFR et trésorerie nette.

IMPORTATION

Import des données financières

- Connexion aux bases de données
- Actualisation automatique
- Multiples formats d'entrée

CONSTRUCTION

Création par glisser-déposer

- Sélection des dimensions/mesures
- Personnalisation des graphiques
- Filtres interactifs

PUBLICATION

Partage des tableaux de bord

- Export (PDF, image)
- Publication sur Tableau Server/Online
- Intégration dans portails d'entreprise

TUTORIEL TABLEAU SOFTWARE

Guide pratique pour utiliser Tableau Software dans l'analyse financière fonctionnelle.

Lien vers tutoriel : <https://www.youtube.com/watch?v=Gy3s47CMbSY>

CONTENU DU TUTORIEL

- Installation et configuration
- Import des données financières
- Visualisations pour l'analyse fonctionnelle
- Tableaux de bord interactifs
- Analyse des indicateurs (FRNG, BFR, TN)
- Partage et exportation

Durée : 45 minutes

Niveau : Débutant à intermédiaire

Inclut des exemples d'application avec modèles téléchargeables adaptables à votre contexte professionnel.

POURQUOI SUIVRE CE TUTORIEL ?

- Représenter visuellement les données financières
- Automatiser les rapports d'analyse fonctionnelle
- Faciliter la prise de décision
- Communiquer efficacement vos analyses

Idéal pour les analystes financiers, contrôleurs de gestion et directeurs financiers souhaitant optimiser la présentation des bilans fonctionnels.

OUTIL 5 : POWER BI (MICROSOFT)

Solution de business intelligence de Microsoft permettant de créer des tableaux de bord interactifs pour l'analyse financière.

FONCTIONNALITÉS DE POWER BI

	ANALYSE DE DONNÉES AVANCÉE Traitement de grands volumes de données avec IA intégrée		VISUALISATION INTERACTIVE Bibliothèque de visualisations personnalisables pour les indicateurs du bilan fonctionnel		CONNECTIVITÉ ÉTENDUE Intégration avec plus de 100 sources (Excel, SQL Server, logiciels comptables)
---	---	---	---	---	---

AVANTAGES DE POWER BI POUR L'ANALYSE FONCTIONNELLE

ACTUALISATION AUTOMATIQUE Suivi en temps réel des indicateurs fonctionnels	COLLABORATION SIMPLIFIÉE Partage facile des analyses via le cloud	ANALYSES PRÉDICTIVES Anticipation des tendances du FRNG, BFR et trésorerie
--	---	--

CRÉATION DE DASHBOARDS AVEC POWER BI

Processus de création d'un tableau de bord d'analyse fonctionnelle :

	IMPORTATION DES DONNÉES Connexion aux sources financières (bilans, comptes de résultat)		MODÉLISATION Relations entre tables et calcul des indicateurs (FRNG, BFR)
	VISUALISATION Conception des graphiques illustrant les équilibres financiers		PUBLICATION Partage via le service Power BI ou intégration dans SharePoint

TUTORIEL POWER BI

Lien vers tutorial : <https://www.youtube.com/watch?v=AGrl-H87pRU>

Accédez au tutorial pour maîtriser la création de tableaux de bord financiers

FONCTIONNALITÉS DE POWER BI



ANALYSE INTÉGRÉE

Power BI permet de croiser les données du bilan fonctionnel avec d'autres sources (ventes, production, budgets) pour une analyse intégrée.



CONNEXION MULTI-SOURCES

Intégration de données provenant de différents systèmes



VISUALISATIONS AVANCÉES

Représentations graphiques sophistiquées des données financières

AVANTAGES DE POWER BI POUR L'ANALYSE FONCTIONNELLE

Power BI offre des avantages considérables pour l'analyse fonctionnelle des états financiers. Il est idéal pour simuler différents scénarios de gestion (ex : impact d'une variation du BFR sur la trésorerie) et pour le reporting automatisé. Sa flexibilité permet aux analystes financiers d'explorer les données sous différents angles et de créer des visualisations dynamiques qui facilitent la compréhension des équilibres fonctionnels.

En tant qu'outil de business intelligence moderne, Power BI se distingue par sa capacité à transformer des données complexes en insights actionnables, particulièrement utiles pour le suivi des indicateurs clés comme le FRNG et le BFR.



SIMULATION

Test de différents scénarios financiers permettant d'anticiper l'impact des décisions stratégiques sur les équilibres fonctionnels. Les utilisateurs peuvent modifier les variables et visualiser instantanément les conséquences sur la structure financière.



REPORTING

Génération automatique de rapports financiers détaillés et personnalisables. Les tableaux de bord peuvent être programmés pour une diffusion régulière auprès des décideurs, garantissant un suivi constant des indicateurs fonctionnels.



ACTUALISATION

Mise à jour automatique des données financières en temps réel, assurant que l'analyse fonctionnelle reflète toujours la situation actuelle de l'entreprise. Les connexions directes aux sources de données éliminent les manipulations manuelles.

L'intégration de Power BI dans le processus d'analyse fonctionnelle permet également une démocratisation de l'information financière au sein de l'organisation. Les non-spécialistes peuvent accéder à des visualisations intuitives qui traduisent les concepts comptables complexes en représentations graphiques compréhensibles. Cette transparence favorise une meilleure appropriation des enjeux financiers par l'ensemble des départements.

De plus, les fonctionnalités d'intelligence artificielle intégrées à Power BI permettent de détecter automatiquement des anomalies ou des tendances dans les données du bilan fonctionnel, offrant ainsi une dimension prédictive à l'analyse traditionnelle.

CRÉATION DE DASHBOARDS AVEC POWER BI

TABLEAUX DE BORD EN TEMPS RÉEL

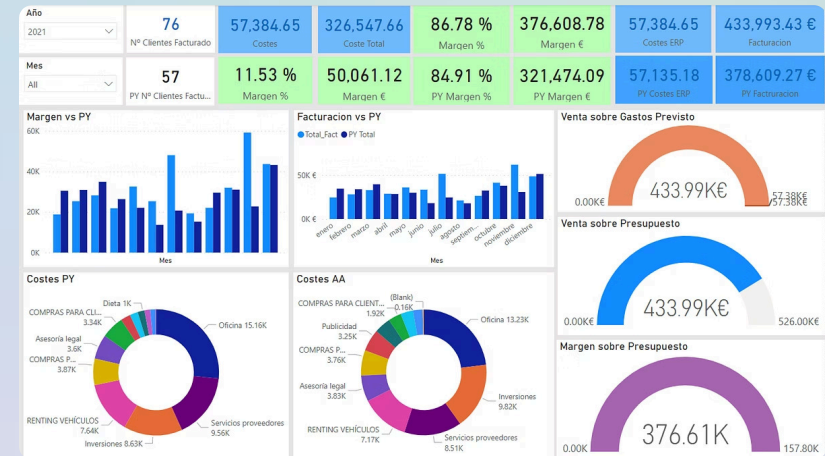
L'utilisateur crée des *dashboards* financiers en temps réel à partir de ses données comptables.

PERSONNALISATION AVANCÉE

Adaptation des visualisations aux besoins spécifiques

PARTAGE SÉCURISÉ

Distribution des analyses aux décideurs avec contrôle d'accès



TUTORIEL POWER BI

Ce tutoriel complet vous guide pas à pas dans la création de tableaux de bord financiers avec Microsoft Power BI, spécialement adaptés pour l'analyse fonctionnelle.

CE QUE VOUS APPRENDREZ



Configuration initiale et importation des données financières



Création de visualisations pertinentes pour le bilan fonctionnel



Mise en place de tableaux de bord interactifs pour analyser le FRNG, BFR et trésorerie



Techniques de modélisation pour simuler différents scénarios financiers

INFORMATIONS PRATIQUES

- Durée : 45 minutes
- Niveau : Intermédiaire
- Prérequis : Notions de base en analyse financière
- Fichiers d'exemple inclus

ACCÈS AU TUTORIEL

Lien vers tutoriel : <https://www.youtube.com/watch?v=5Qg4t07dzmM>

Visionnez la vidéo complète pour maîtriser l'utilisation de Power BI dans le contexte de l'analyse fonctionnelle. Le tutoriel est disponible gratuitement et peut être consulté à votre rythme.

OUTIL 6 : BUSINESS PLAN CREATOR (BPIFRANCE)

Outil en ligne gratuit de Bpifrance permettant de créer des business plans professionnels avec analyse fonctionnelle intégrée.

FONCTIONNALITÉS DE BUSINESS PLAN CREATOR



ÉLABORATION FINANCIÈRE

Génération automatique du bilan fonctionnel et calcul des indicateurs (FRNG, BFR, trésorerie)



PROJECTIONS FINANCIÈRES

Modélisation de l'évolution du bilan fonctionnel sur 3 à 5 ans



EXPORT DES DONNÉES

Export en formats Excel, PDF et PowerPoint

UTILISATION DE BUSINESS PLAN CREATOR

Interface intuitive pour générer l'analyse fonctionnelle du bilan, accessible aux non-spécialistes en finance.

ÉTAPE 1 : SAISIE DES DONNÉES

Import ou saisie manuelle des postes du bilan

ÉTAPE 2 : ANALYSE AUTOMATIQUE

Génération du bilan fonctionnel et des ratios

ÉTAPE 3 : PERSONNALISATION

Ajustement des hypothèses et création de scénarios

INTÉGRATION DE L'ANALYSE FONCTIONNELLE

L'outil intègre nativement l'approche fonctionnelle dans ses modèles, offrant une analyse complète de la structure financière.

ACCÈS À BUSINESS PLAN CREATOR

Disponible gratuitement : <https://www.bpifrance.fr/business-plan-creator>

FONCTIONNALITÉS DE BUSINESS PLAN CREATOR

Cet outil gratuit de Bpifrance permet d'élaborer un plan d'affaires intégrant une analyse fonctionnelle du bilan prévisionnel. Il offre aux entrepreneurs et analystes une plateforme intuitive pour structurer leurs projets.

Business Plan Creator se distingue par sa simplicité d'utilisation et sa capacité à produire des documents conformes aux attentes des institutions financières.



PLANIFICATION

Plans d'affaires complets avec structure guidée et modèles prédéfinis adaptés à divers secteurs d'activité



PRÉVISION

Projection des états financiers incluant compte de résultat, bilan fonctionnel et flux de trésorerie sur 3 à 5 ans



ANALYSE

Calcul automatique des ratios clés et indicateurs de performance pour évaluer la viabilité financière

FONCTIONNALITÉS SUPPLÉMENTAIRES



TABLEAUX DE BORD PERSONNALISABLES

Visualisations graphiques pour suivre l'évolution du FRNG, BFR et trésorerie nette



SIMULATION DE SCÉNARIOS

Tests de différentes hypothèses pour mesurer leur impact sur l'équilibre fonctionnel



EXPORT ET PARTAGE

Documents professionnels en PDF ou Excel, facilement partageables avec partenaires et investisseurs

Business Plan Creator s'intègre au processus d'accompagnement de Bpifrance, facilitant l'accès aux financements une fois le projet validé.

UTILISATION DE BUSINESS PLAN CREATOR

Business Plan Creator de Bpifrance permet aux entrepreneurs de structurer leur plan d'affaires de façon professionnelle. Voici comment l'exploiter efficacement :



TEST DE VIABILITÉ

Évalue la viabilité financière d'un projet grâce aux projections d'investissements, de financements et de charges. Des indicateurs clairs permettent d'évaluer rapidement la pérennité de votre modèle économique.



PROJECTIONS FINANCIÈRES

Élabore des scénarios sur plusieurs années avec comparaison d'hypothèses. Génère automatiquement les tableaux de résultat prévisionnel, de trésorerie et de bilan fonctionnel sur 3 à 5 ans.



ANALYSE DES RISQUES

Identifie les points de fragilité potentiels via des simulations de situations défavorables. Détermine les seuils critiques et propose des solutions pour renforcer la résilience du projet.



INTERFACE INTUITIVE

Propose une navigation par onglets permettant de compléter méthodiquement chaque section. Des aides contextuelles et exemples facilitent la saisie des données à chaque étape.



RAPPORTS PERSONNALISÉS

Génère des documents PDF ou PowerPoint incluant l'ensemble des analyses pour présentation aux investisseurs. Les rapports intègrent automatiquement les ratios financiers pertinents.



ACCOMPAGNEMENT INTÉGRÉ

Fournit des conseils méthodologiques et ressources pédagogiques pour optimiser chaque section. Émet des alertes en cas d'incohérences dans les projections.

Pour une utilisation optimale, préparez au préalable l'ensemble de vos données financières et prévisionnelles avant de commencer la saisie.

INTÉGRATION DE L'ANALYSE FONCTIONNELLE

La logique fonctionnelle est intégrée dans la structure du bilan prévisionnel, permettant de vérifier l'équilibre FRNG/BFR dès la phase de conception.



INVESTISSEMENTS

Planification des actifs immobilisés



FINANCEMENTS

Structure des ressources stables



ÉQUILIBRE

Vérification de l'adéquation FRNG/BFR

ACCÈS À BUSINESS PLAN CREATOR

Lien vers outil : <https://bpifrance-creation.fr/outil/business-plan-creator>

DISPONIBILITÉ ET ACCÈS

Business Plan Creator est un outil **gratuit** mis à disposition par Bpifrance pour tous les entrepreneurs et porteurs de projets. Aucune inscription préalable n'est nécessaire pour commencer à l'utiliser.

COMMENT DÉMARRER

- Accédez au site via le lien ci-dessus
- Créez un compte pour sauvegarder vos travaux
- Suivez l'assistant de création pas à pas
- Exportez votre business plan en format PDF ou Excel

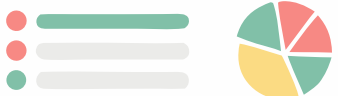
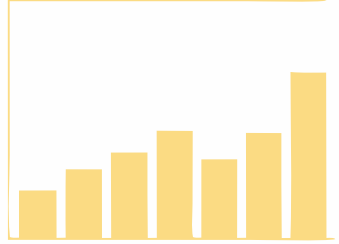
PUBLIC CIBLE

Cet outil s'adresse particulièrement aux :

- Créateurs d'entreprise en phase de préparation
- Entrepreneurs cherchant à formaliser leur projet
- Consultants et experts-comptables accompagnant les entrepreneurs
- Étudiants en gestion ou finance travaillant sur des projets entrepreneuriaux

Le Business Plan Creator de Bpifrance est reconnu pour sa simplicité d'utilisation et sa conformité aux attentes des financeurs, notamment les banques et investisseurs français.

Revenç



CONCLUSION GÉNÉRALE SYNTHÉTIQUE

L'analyse fonctionnelle du bilan ne prend tout son sens qu'à travers des outils permettant de la mettre en œuvre concrètement, de manière rigoureuse, rapide et dynamique. Ces outils, qu'ils soient généralistes comme Excel ou spécialisés comme Sage, permettent non seulement de produire des diagnostics fiables, mais aussi de piloter l'activité et de simuler des décisions stratégiques. L'intégration des nouvelles technologies (visualisation, IA, cloud) ouvre de nouvelles perspectives pour rendre la comptabilité fonctionnelle encore plus réactive, visuelle et stratégique.

OUVRAGES ASSOCIÉS AU THÈME

TABLEAUX DE BORD ET PERFORMANCE

1. *Tableaux de bord et pilotage de la performance financière* – Michel Capron, Éditions Dunod, 2023

ERP ET COMPTABILITÉ

2. *ERP et pilotage comptable* – Christophe Lavarde, Éditions Gualino, 2022

RÉSUMÉ DES POINTS CLÉS



APPROCHES D'ANALYSE

- Le bilan fonctionnel peut être traité manuellement ou à l'aide d'outils automatisés.



INTÉGRATION ERP

- Les ERP comme Sage ou Cegid facilitent l'intégration et l'automatisation des analyses.



EXCEL COMME OUTIL PÉDAGOGIQUE

- Excel reste un outil pédagogique idéal pour comprendre et simuler les équilibres.



VISUALISATION DES DONNÉES

- Les outils de data visualisation renforcent l'analyse stratégique.



TABLEAUX DE BORD DYNAMIQUES

- Power BI et Tableau permettent de créer des tableaux de bord dynamiques.



PLANIFICATION EN LIGNE

- Les outils en ligne comme ceux de Bpifrance intègrent l'analyse fonctionnelle dans la planification.

SOURCES

- Bpifrance Création – Business Plan Creator
- Tutoriels vidéo officiels des éditeurs : Sage, Cegid, Microsoft, Tableau Software
- Capron M. – *Tableaux de bord et performance financière* (Dunod, 2023)
- Lavarde C. – *ERP et pilotage comptable* (Gualino, 2022)
- Portail de l'Ordre des experts-comptables – outils et logiciels recommandés

PAGE DE REMERCIEMENT

« Merci d'avoir suivi ce cours sur *Connaissance du bilan fonctionnel* »

