

FRANCK NICOLAS

FINANCE POUR NON-FINANCIERS

3^e ÉDITION

DUNOD

Suivi éditorial : Marie-Cécile de Vienne, Ludivine Le Gall

Conception de couverture : Studio Dunod

Photo 4^e de couverture : © Jean-Luc Mege Photography

Fabrication : Pauline Riou

Mise en pages : Kepler

© Dunod, 2012, 2016, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-085574-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Remerciements	V
Introduction	1
1 Les 4 piliers des états financiers	3
Pilier 1 : le bilan	4
Pilier 2 : le résultat	15
Pilier 3 : le compte de résultat	25
Pilier 4 : la trésorerie	34
2 La lecture des états financiers	41
L'annexe	42
La vision du banquier	43
Le fonds de roulement (FDR)	44
Le besoin en fonds de roulement (BFR)	45
La capacité d'autofinancement (CAF)	56
3 Technique et cosmétique des états financiers	67
Les stocks	68
Les amortissements	73
Les dépréciations et les provisions pour risques et charges	75
4 Diagnostic du risque de l'exploitation	83
Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	83
Les ratios de mesure de l'exploitation	87
Les ratios d'analyse du risque	89
5 Les 3 principes de la logique financière	97
Premier principe de la logique financière : à la recherche de la rentabilité	98

Deuxième principe de la logique financière : à la recherche de la réussite financière	112
Troisième principe de la logique financière : à la recherche de la rentabilité et du risque encouru	115
Le diagnostic financier	117
6 L'effet de levier financier	129
Définition de levier financier	129
Principe de l'effet de levier	131
Illustration de l'effet de levier ou de l'effet de massue	132
Intérêt de l'effet de levier lors d'une conjoncture favorable	134
Dangers de l'effet de levier lors d'une conjoncture défavorable	135
Limites de l'effet de levier	136
7 Les attentes des apporteurs de ressources financières	143
La logique de réussite du côté des actionnaires	143
La logique de réussite du côté des prêteurs	150
Les financements « hybrides »	158
8 Les enjeux de la mesure de la performance	165
Le CMPR, un cocktail financier	165
Introduction à la création de valeur	168
9 La place des chiffres dans un business plan	175
Introduction au business plan	175
Les rubriques du business plan	178
Construction de la partie financière d'un business plan	179
Business plan et montage de type LBO de reprise d'entreprise	192
Liste des acronymes	201
Bibliographie	205
Index	207

Remerciements

À Sandra Michelet pour son expertise pédagogique, sa lecture attentionnée, ses remarques pertinentes et son soutien dans l'écriture.

À Gilles Barjhoux, Dalida Prost, Virginie Moreau et Capucine Chevallier, mes associés au sein de B2A Group, pour ce que nous avons construit ensemble depuis près de 20 ans. Sans leur soutien fidèle, ce livre n'aurait pas pu se faire.

À Michel Coster et Alexander Bell, professeurs d'entrepreneuriat et directeurs de l'incubateur accélérateur EMLyon, pour leurs amitiés et la confiance qu'ils m'accordent.

À tous les clients que nous accompagnons, pour leur fidélité et leur apport d'expérience.

Enfin à mes éditrices, Marie-Cécile de Vienne et Ludivine Le Gall, pour leurs accompagnements et leurs conseils avisés.

Introduction

L'**objectif** de cet ouvrage est de permettre à des **non-spécialistes** d'acquérir les fondamentaux de la finance entrepreneuriale.

Cet ouvrage, qui ne nécessite aucun prérequis, apporte à lui seul les **fondamentaux nécessaires et suffisants** des concepts de finance entrepreneuriale et de gestion pour diriger un centre de profit.

Innovant, pour une **utilisation opérationnelle immédiate**, il permet de mieux dialoguer avec les acteurs de la filière financière. Pour ce faire, l'ouvrage fait le tri des concepts nécessaires et suffisants pour des entrepreneurs, créateurs d'entreprises à fort potentiel ou repreneurs, futurs responsables de centre de profit (qu'ils soient manager sortant d'expériences ou ingénieur en charge d'une activité de production). Cet ouvrage est aussi très utile pour des étudiants en *business school* qui souhaitent acquérir une culture financière, afin d'être plus à l'aise lors de l'approfondissement des connaissances sur les concepts académiques. Le parti pris de l'auteur est d'aller, pour chacun des thèmes traités, à l'**essentiel** pour permettre aux lecteurs d'être rapidement opérationnels.

Centré autour de l'énoncé des logiques dans chaque domaine, l'accent est mis sur le côté ludique et vivant de la lecture. De très nombreux cas pratiques, études de cas, etc., avec un **accompagnement en ligne et des quiz interactifs**, viennent illustrer les concepts au fil des chapitres.

En complément, chaque chapitre est accompagné de fiches-résumés qui synthétisent « ce qu'il faut retenir », ainsi que de nombreux **cas d'application** (corrigés) **sur le livre et en ligne**, afin de tester ses connaissances. Vous pourrez vous référer au lexique, également disponible en ligne, dont chacune des entrées possède sa correspondance en langue anglaise très utilisée dans le langage courant des financiers (indispensable aux managers afin qu'ils puissent lire les reporting en mode anglo-saxon).

Ce livre est ainsi indispensable pour :

- pouvoir lire les états financiers ;
- dialoguer avec tous les acteurs de l'entrepreneuriat ;
- prendre des décisions financières de managers ;

- permettre aux managers et leurs équipes de devenir acteurs de la performance financière de l'entreprise;
- approfondir par la suite d'autres électifs d'expertise tels : évaluer une entreprise, valoriser un investissement, approfondir la notion financière de création de valeur, présenter des budgets, réaliser un business plan.

Note: Pour faciliter la compréhension des concepts financiers de l'ouvrage, les taux sont donnés à titre indicatif (par exemple taux d'impôt sur les bénéfices = 40 %). Ils sont susceptibles d'évoluer au cours du temps. Les calculs et le raisonnement restent cependant identiques à ceux décrits dans cet ouvrage.

1

Les 4 piliers des états financiers

Se poser les bonnes questions

Laurent décide avec deux amis, Clara et Alain, de créer une entreprise de vente de vêtements, qu'ils nommeront Bacall. Pour ce faire, ils conviennent d'apporter chacun la somme de 50 000 €. Ainsi, les 150 000 €, déposés dans une banque, constitueront le *capital de l'entreprise*, la société Bacall.

Par ailleurs, l'entreprise Bacall a acheté, pour 45 000 €, les premières pièces en stock pour être vendues, pièces qu'elle ne paiera à ses fournisseurs que dans 45 jours.

Ainsi, l'entreprise est pratiquement prête à démarrer son activité. Elle a en effet réalisé deux opérations essentielles, résumées dans le bilan d'ouverture :

	150 000 €	Ressources <i>stables</i> , dont capital (150 000 €) + dettes financières (0 €)
	45 000 €	Ressources « <i>courtes</i> » c'est-à-dire remboursables à court terme
Total des ressources	195 000 €	

Conjointement, l'entreprise Bacall a dû, pour permettre le démarrage de son activité, engendrer les frais suivants, que l'on désigne par *emplois* car ils détaillent l'emploi des ressources financières :

	90 000 €	Acquisition de l'outil de travail
	45 000 €	Acquisition du stock de démarrage
Total des emplois	135 000 €	

On constate qu'il reste même de l'argent en caisse pour 60 000 € (195 000 € – 135 000 €).

L'entreprise, une fois créée, s'engage dans la réalisation de ses objectifs économiques, liés à son cœur de métier. Ainsi, dans le cadre de notre exemple, la société Bacall est une entreprise de commerce de vêtements. Son cycle d'exploitation est le suivant : l'entreprise reçoit des vêtements de son **fournisseur/créancier**, puis elle les vend à ses clients dans ses magasins. Cet argent lui permet de payer **ses frais de fonctionnement** et éventuellement de **dégager un bénéfice**. Une attention particulière sera portée à l'**existence d'un résultat bénéficiaire**, *condition de survie de l'entreprise*.

Il faut avoir à l'esprit, qu'il y a *toujours deux questions à se poser*, concernant la provenance et la destination de l'argent.

D'où vient l'argent ? C'est-à-dire quelles sont les ressources ?

Où va l'argent ? C'est-à-dire quels emplois en fait-on ? Dit encore autrement, comment ont été employées les ressources financières ?

De plus, pour que la société Bacall survive et soit pérenne, il faut, comme pour toute entreprise, que ses fondateurs soient capables de répondre à tout moment à deux autres questions supplémentaires.

Qu'est-ce que l'entreprise possède ?

Qu'est-ce que l'entreprise doit ?

Les réponses à ces questions constituent le **bilan**, qui permet aux entrepreneurs, par exemple, de :

- mieux connaître leur activité ;
- mieux connaître l'état de santé de leur concurrence ;
- s'assurer de la solidité financière d'un de leurs clients.

Pilier 1 : le bilan

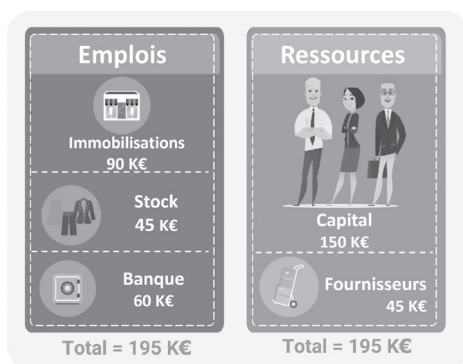
Principe de la partie double

Il est possible de représenter la situation financière d'une entreprise. Pour ce faire, on va répertorier à différentes dates successives :

- d'un côté, les *ressources* dont elle dispose à chaque date ;
- de l'autre côté, la manière dont ces ressources sont employées à la même date : les *emplois*.

Un tel état des lieux n'est rien d'autre qu'un **bilan**.

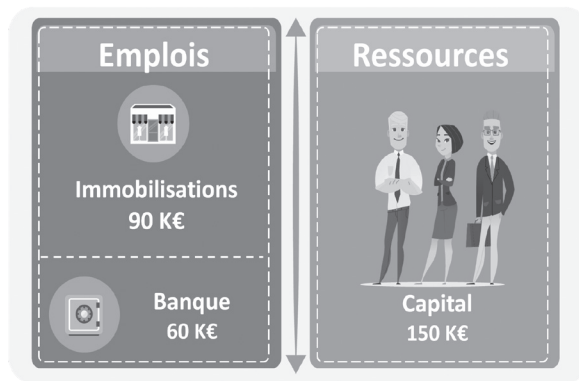
Figure 1 - Bilan de l'entreprise Bacall à son ouverture



La comptabilité (et donc les états financiers) repose sur le **principe dit de la partie double**, inventé par Luca Pacioli¹, un moine italien au xv^e siècle, meilleur ami de Léonard de Vinci. Ce principe peut se résumer à l'aide des deux règles élémentaires suivantes.

- **Première règle:** le montant des ressources est toujours rigoureusement égal au montant des emplois.
- **Deuxième règle:** tout nouvel emploi doit correspondre soit à une nouvelle ressource, soit à la réutilisation d'un emploi précédent.

Figure 2 – Illustration du principe de la partie double



Définition du bilan

Définition financière

La définition financière d'un bilan est la suivante: c'est un état qui, à une date donnée, présente:

- à *droite*, la liste des ressources à disposition de l'entreprise;
- à *gauche*, la manière dont ces ressources sont employées, autrement dit les *emplois*.

1. Luca Bartolomes Pacioli (1445-1517), dit Luca Pacioli, est un mathématicien et astrophysicien italien et un moine franciscain. Dans son ouvrage *Summa de arithmetica, geometria, de proportioni et de proportionalita* (1494), il rassemble l'ensemble des méthodes et savoir-faire comptables de l'époque, ce qui lui vaut d'être considéré comme l'«inventeur» de la comptabilité. C'est dans ce livre qu'est présentée la méthode vénitienne de tenue des comptes, actuellement connue sous l'appellation «comptabilité en partie double» ou encore «principe de la partie double».