

Diagnostic financier de l'entreprise :

Méthodologie et stratégies gagnantes

Le diagnostic financier d'une entreprise peut être rapproché du bilan de santé établi en médecine pour un être humain. En effet, il permet de repérer et d'identifier des symptômes de dysfonctionnement et de mettre en oeuvre une thérapeutique adaptée. Un diagnostic préventif permettra de prévenir d'éventuelles difficultés par des mesures prophylactiques appropriées. Ce diagnostic s'appuie sur les performances réalisées par l'entreprise. Il permet d'envisager son avenir ainsi que les mesures à prendre pour assurer sa survie, son redressement et son développement par une nouvelle stratégie.

1 Introduction : objet, contexte, éléments.

1.1 ANALYSE FINANCIERE

1.1.1 Objet

- Appréciation de la situation patrimoniale de l'entreprise à une date déterminée.
- Vision synthétique de l'entreprise au travers des documents de synthèse.
- Comparaison de cette situation aux situations précédentes.
- Constat d'une évolution sur plusieurs exercices.
- Comparaison de la situation à celle des entreprises du même secteur d'activité.
- Analyse des équilibres financiers et des performances.

1.1.2 Préalables à l'analyse et au diagnostic

- Situation dans le temps : entreprise nouvelle, etc.
- Analyse selon le secteur et la nature de l'activité : distribution, production, services, etc.
- Objectifs recherchés : mesure des performances, projet d'investissement, origine des difficultés, etc.
- Limites de l'analyse ou son périmètre : entreprise indépendante ou groupe.
- Autres éléments : positionnement de l'entreprise, sur le marché, type de produits, concurrence, innovation, situation de sous-traitance, réseau commercial et force de vente, etc.

1.1.3 Prolongements possibles à l'analyse

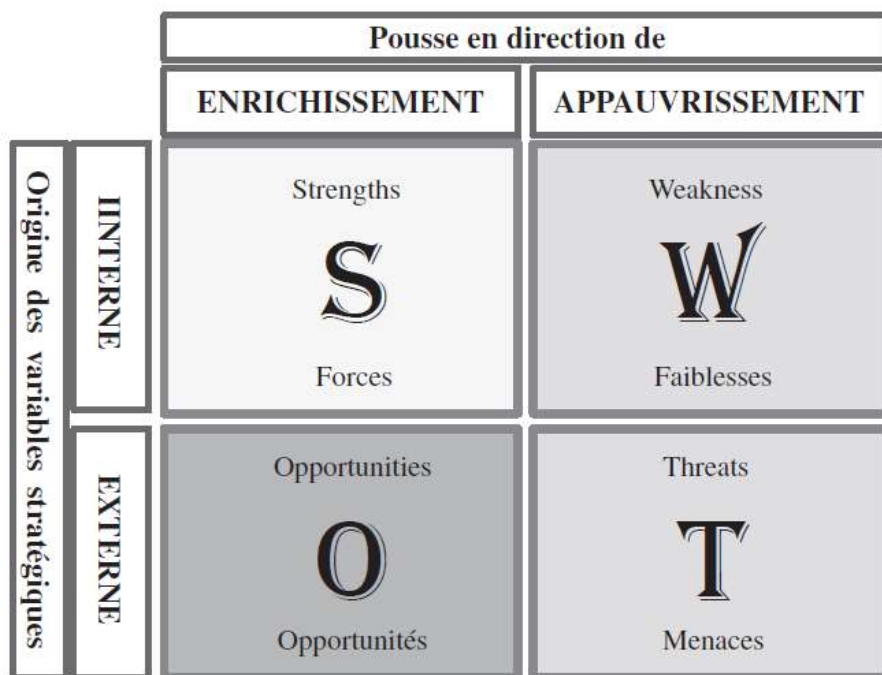
- Simulation, projection, hypothèses.
- Prévisions d'activité et de résultats.
- Propositions de solutions en vue de prises de décisions.

1.1.4 DESTINATAIRES DE L'INFORMATION FINANCIERE

- Le chef d'entreprise et les dirigeants
- L'actionnaire ou l'associé
- Le prêteur
- L'administration fiscale
- La société de crédit-bail
- Autres tiers et partenaires.

1.1.5 La place du paramètre stratégique dans le diagnostic financier

- Le marché sur lequel la société exerce son métier
- Les enjeux stratégiques globaux : industrie, concurrence et matrice SWOT



1.2 ELEMENTS DU DIAGNOSTIC FINANCIER.

Les principaux objectifs de l'analyse financière sont de mesurer la rentabilité économique de l'entreprise et la rentabilité financière des capitaux investis, d'apprécier les équilibres de la structure financière, de constater son évolution et de formuler un diagnostic.

1.2.1 L'étude de la croissance

- Du chiffre d'affaires (en unité monétaire courante ou constante, en %).
- Des productions vendues, stockées, immobilisées.
- Diversification d'activité, exportations, nouveaux produits, nouveaux marchés, innovation, etc.

1.2.2 Résultats par nature

- Exploitation.
- Financier.
- Exceptionnel.

1.2.3 Soldes intermédiaires de gestion

- Marge commerciale.
- Valeur Ajoutée (formation et répartition).
- Excédent Brut d'Exploitation (après charges de personnel et impôts).
- Résultat d'exploitation (après amortissements, dépréciations et provisions d'éléments d'exploitation).
- Charges financières liées à l'endettement et des produits financiers
- Éléments exceptionnels dont cessions.
- Résultat net.
- Ratios liés à l'activité et à la rentabilité.

1.2.4 Analyse des charges

- Par variabilité : charges variables ou opérationnelles et fixes ou de structure.
- Seuil de rentabilité (en valeur, en quantité, date du point mort).

1.2.5 L'évaluation de la capacité d'autofinancement de l'exercice.

Elle représente le surplus dégagé par l'activité de l'entreprise permettant d'assurer le maintien et le développement de son activité sur ses fonds propres. La part de la CAF maintenue dans l'entreprise sous forme de réserves et d'amortissements, constitue l'autofinancement :

- de maintien ou de renouvellement,
- d'expansion, de capacité ou de développement.

Deux méthodes de calcul :

- soustractive à partir de l'EBE, à l'aide des produits encaissés et des charges décaissées,
- additive à partir du résultat net et des charges et des produits calculés.

1.2.6 La détermination de la variation de trésorerie d'exploitation

Il peut s'agir d'un Excédent ou d'une Insuffisance de Trésorerie d'Exploitation. Elle tient compte des décalages existant entre les flux réels comme les achats et les ventes et les flux financiers tels que les encaissements et les décaissements. Elle doit être suffisante pour éviter de graves difficultés financières puisqu'elle est utilisée aux paiements des échéances sur emprunts, de la participation, des impôts sur les bénéfices, à l'amélioration de la trésorerie nette, à l'investissement. Elle peut être évaluée à partir soit :

- des encaissements et décaissements d'exploitation,
- de l'EBE et de la variation du BFRE.

1.2.7 L'analyse statique de la structure du bilan

Après retraitement du bilan comptable selon l'objectif recherché l'analyse peut porter soit sur :

- Le bilan financier ou patrimonial ou liquidité (fonds de roulement financier, fonds de roulement propre, fonds de roulement étranger, endettement, liquidité, exigibilité, solvabilité, appréciation du risque).
- Le bilan fonctionnel avec mise en évidence du fonds de roulement net global, du besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation, de la trésorerie nette.

Les résultats des ratios permettent de comparer la structure financière de l'entreprise à des références sectorielles.

1.2.8 L'analyse dynamique

Certains tableaux permettent d'effectuer une analyse de l'évolution de la structure financière et de ses composantes:

- Tableau de financement (analyse de la politique d'investissement et de financement),
- Tableaux des flux de trésorerie,
- Tableau pluriannuel des flux financiers,
- Tableau de bord, etc.

2 La formulation du diagnostic financier

À l'issue des analyses menées, un diagnostic financier doit être formulé ainsi que des propositions d'actions sur le financement, l'investissement, la rentabilité de l'entreprise. Il peut conduire à la mise en place éventuelle d'un plan de redressement.

C'est pourquoi l'analyse de la situation incluse dans le diagnostic sera structurée en 4 étapes :

1. l'activité et la profitabilité ;
2. la structure financière ;
3. l'endettement ;
4. la trésorerie ;

Pendant il convient d'introduire cette analyse si l'on souhaite être percutant / pertinent dans son approche par une synthèse des forces et des faiblesses, ainsi que compléter si besoin / si possible par une étude prévisionnelle (projections, etc.).

La forme (phraséologie) doit être rythmée, précise et succincte. Il ne faut pas rédiger des phrases longues mais limiter à des phrases qui pourraient être programmées, sur excel par exemple, avec l'utilisation des fonctions texte(cellule;format) et « & » (concaténation).

D'où le plan type envisageable suivant :

- 1 Synthèse des éléments de diagnostic
- 2 Analyse détaillée de la situation
 - 2.1 L'analyse de l'activité et de la profitabilité
 - 2.2 L'analyse de la structure financière – L'équilibre financier
 - 2.3 L'analyse de l'endettement
 - 2.4 L'analyse de la trésorerie
- 3 La synthèse, les prévisions, et les recommandations
- 4 Annexes

1 Synthèse des éléments de diagnostic

Les éléments essentiels (questions à se poser pendant les différentes étapes du diagnostic par ailleurs).

- a) La place du paramètre stratégique dans le diagnostic financier
 - Le marché sur lequel la société exerce son métier
 - Les enjeux stratégiques globaux : industrie, concurrence et matrice SWOT
 - L'avantage concurrentiel par l'innovation financière commerciale,
 - le commerce en ligne et le « drive »
- b) L'entreprise est-elle profitable ?
 - croissance,
 - positionnement dans le marché,
 - marges,
 - seuil de rentabilité.
- c) L'entreprise est-elle rentable ?
 - rentabilité des capitaux propres,
 - effet de levier financier,
 - rentabilité économique des investissements.
- d) La structure financière est-elle adaptée ?
 - moyens de financement,

- niveau d'endettement et autonomie financière,
 - capacité de remboursement des dettes,
 - solvabilité, liquidité, exigibilité.
- e) L'entreprise génère-t-elle des flux positifs ?
- en trésorerie,
 - origine des flux nets de trésorerie : activité, financement, investissement.
- f) La perception « boursière » de la société
- Le principe d'une relation entre rendement et risque
 - Les différentes mesures du rendement boursier
 - Multiple de capitalisation du bénéfice et délai de récupération du cours.

Ces six points essentiels font l'objet de 6 paragraphes rédigés en tenant compte du phénomène de « récence », et peuvent aussi être accompagnés d'un schéma (forces / faiblesses)

2 Analyse détaillée de la situation

Tout au long de cette analyse, il convient systématiquement de relativiser (comparer) les valeurs des variables, et de présenter des graphiques simples permettant de visualiser les évolutions, ou la structure des éléments.

2.1 L'analyse de l'activité et de la profitabilité

C'est au travers du compte de résultat que l'activité et la rentabilité d'une entreprise peuvent être analysées. L'intérêt est de reclasser le compte de résultat sous la forme d'un tableau des soldes intermédiaires de gestion, afin de mettre en évidence les principaux indicateurs de performance, puis de comparer la situation de l'entreprise à celle d'entreprises d'un même secteur d'activité.

Le premier critère d'appréciation de la performance d'une entreprise est le chiffre d'affaires réalisé au cours d'un exercice et son évolution par rapport aux exercices précédents. Viennent ensuite les autres soldes, tels que la marge de l'entreprise, la valeur ajoutée, le résultat de l'exercice :

- **Comment ont-ils évolué ?**
- **Sont-ils conformes aux moyennes du secteur ?**
- **Quelles sont les raisons des écarts constatés ?**
- **L'entreprise génère-t-elle du bénéfice ou accuse-t-elle des pertes ?**

Les *ratios d'activité et de profitabilité* apportent un complément à l'analyse. Leur étude et leur comparaison par rapport aux chiffres du secteur permettront de mettre en évidence des leviers d'amélioration.

2.2 L'analyse de la structure financière – L'équilibre financier

L'analyse des équilibres financiers est une analyse statique via l'étude du *bilan fonctionnel*. L'analyse est dynamique via l'étude des *tableaux de flux de fonds* et de *flux de trésorerie*. Le *tableau de financement* est un document approprié pour analyser la variation des agrégats issus du bilan fonctionnel (fonds de roulement net global, besoin en fonds de roulement et trésorerie) et pour mettre en évidence la règle de l'équilibre financier. Les *tableaux de flux de trésorerie* mettent la trésorerie au cœur de l'analyse et sont plus à même d'évaluer le risque de défaillance des entreprises.

C'est au travers du *bilan* de l'entreprise, que les emplois (ce que l'entreprise a en sa possession) et les ressources (dettes qu'elle a en contrepartie) peuvent être analysés, l'objectif étant de savoir d'où proviennent les ressources et à quoi elles ont été employées.

Le détail de l'*actif immobilisé* permet de trouver des indicateurs importants :

- **Quels sont les moyens utilisés par l'entreprise pour exercer son activité ?**
- **Les moyens que l'entreprise possède devront-ils être remplacés prochainement ?**

Le détail de l'*actif circulant* permet de mettre en évidence la gestion des stocks et le recouvrement des créances clients ; étant donné les disponibilités, il est possible de savoir si l'entreprise est financièrement saine.

Les capitaux propres de l'entreprise constituent une source d'information sur la valeur d'une entreprise. Il convient de tenir compte des dividendes distribués qui diminuent le montant des capitaux propres. L'endettement de la société est constitué par les dettes de l'entreprise (emprunts, dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales, découverts bancaires).

Les ratios d'investissement, de structure, de rotation et de liquidité apportent un complément d'analyse. Les ratios d'investissement analysent l'efficacité de la gestion des immobilisations par l'entreprise. Les ratios de structure permettent d'évaluer la structure financière et étudient par exemple la couverture des emplois stables par les ressources stables, le financement de l'actif circulant par le fonds de roulement. Les ratios de rotation se concentrent sur l'étude des stocks, des créances clients et des dettes fournisseurs. Les ratios de liquidité évaluent la solvabilité à court terme de l'entreprise et permettent de savoir si une entreprise dispose d'une trésorerie suffisante pour faire face aux dettes qui arrivent à échéance à court terme et ainsi éviter la cessation de paiement.

2.3 L'analyse de l'endettement

L'endettement est analysé au travers de ratios afin de mettre en évidence l'autonomie financière de l'entreprise. Le ratio d'endettement mesure l'importance du recours à l'endettement par rapport aux capitaux propres ; le ratio de capacité de remboursement mesure l'importance du recours à l'endettement par rapport aux capitaux propres et la capacité d'une entreprise à rembourser ses emprunts.

2.4 L'analyse de la trésorerie

L'analyse de la variation de trésorerie permet de comprendre comment et pourquoi la trésorerie a évolué et à quoi elle a été utilisée.

Il convient d'insister sur la détermination de la variation de trésorerie d'exploitation : Il peut s'agir d'un Excédent ou d'une Insuffisance de Trésorerie d'Exploitation. Elle tient compte des décalages existant entre les flux réels comme les achats et les ventes et les flux financiers tels que les encaissements et les décaissements. Elle doit être suffisante pour éviter de graves difficultés financières puisqu'elle est utilisée aux paiements des échéances sur emprunts, de la participation, des impôts sur les bénéfices, à l'amélioration de la trésorerie nette, à l'investissement. Elle peut être évaluée à partir soit :

- des encaissements et décaissements d'exploitation,
- de l'EBE et de la variation du BFRE.

3 La synthèse, les prévisions, et les recommandations

Il convient de faire une synthèse des points forts et des points faibles et de proposer les solutions adéquates pour améliorer la situation financière.

Cette synthèse est complétée (si possible) par une étude prévisionnelle :

Afin d'anticiper les prévisions d'activités, il est conseillé d'établir des documents prévisionnels, dans le cadre de la gestion prévisionnelle et du contrôle de gestion tels que :

- Les différents budgets : ventes, achats, trésorerie.
- L'évaluation du besoin en fonds de roulement prévisionnel normatif en fonction du chiffre d'affaires.
- Les plans de financement des investissements.
- Les documents de synthèse prévisionnels : bilan et tableau de résultat.

4 Annexes

Sont positionnés en annexes les différents tableaux de calculs, etc. (SIG, Tableau de financement, Tableau des ratios, etc.).