

François-Xavier **Simon**, Benjamin **Drevet**

Communication

Définition

Commande
matière

Stockage

Paiement

30 j

Facture
emetteur reçue

50 SCHEMAS POUR COMPRENDRE LA FINANCE

Les grands équilibres du bilan, le business plan,
la création de valeur, le point mort...
et 46 autres

Pesée



120

GOODWILL

100

Prix payé

Prix de marché

Business plan

20 30 20 40

120

EYROLLES



50 SCHÉMAS POUR COMPRENDRE LA FINANCE

Cet ouvrage propose de penser la finance d'entreprise en images. Accessible et concret, il permet d'aborder ses différentes dimensions : du rapport annuel au BFR, en passant par le diagnostic financier ou encore les critères d'investissement.

- Les 50 schémas illustrant les notions incontournables sous forme de fiches, permettent une compréhension aisée et directe des mécanismes financiers
- 4 parties qui couvrent toutes les facettes de la discipline : les états financiers, les performances économique et financière, l'investissement et le financement, les outils de gestion et de pilotage
- Des exemples et des définitions complètent les concepts

Un ouvrage à destination à la fois du professionnel, qui y trouvera des outils opérationnels, et de l'étudiant, pour qui ces synthèses graphiques constituent autant de points d'ancrage utiles à la mémorisation et à la compréhension.



François-Xavier Simon est consultant dans les domaines de la finance, de la gestion, de la communication et du management. Auteur de nombreux ouvrages à succès, il a également passé 20 ans de sa carrière professionnelle dans des grands groupes internationaux.

Benjamin Drevetton est professeur des universités à l'Institut d'administration des entreprises de l'université de Poitiers. Il est directeur du Centre de recherche en gestion (CEREGE). Ses travaux explorent les processus d'introduction des outils de contrôle de gestion au sein des organisations publiques (collectivités territoriales, universités, agence d'État). Il préside l'Association des masters en contrôle de gestion et audit organisationnel (AM-CGAO).

**50 schémas
pour comprendre
la finance**

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Réalisation des schémas : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56417-4

François-Xavier SIMON
Benjamin DREVETON

Préface de Frank Bournois

50 schémas pour comprendre la finance

Les grands équilibres du bilan,
le *business plan*, la création de valeur,
le point mort... et 46 autres

EYROLLES



Sommaire

Préface..... 7



Introduction..... 9

Schéma 1 Les financiers dans l'entreprise... 10 Schéma 2 La faillite..... 12



Partie 1 - Les états financiers 15

Schéma 3 Rapport annuel et document de référence 16 Schéma 9 *Le Goodwill* 28
Schéma 4 Des comptes sociaux aux comptes consolidés 18 Schéma 10 Le compte de résultat selon les normes françaises 30
Schéma 5 Lire un bilan aux normes françaises 20 Schéma 11 Le compte de résultat selon les normes IFRS 32
Schéma 6 Lire un bilan aux normes IFRS... 22 Schéma 12 Les amortissements et provisions 34
Schéma 7 Les grands équilibres du bilan.. 24 Schéma 13 Bilan et compte de résultat en 6 langues..... 36
Schéma 8 Le besoin en fonds de roulement (BFR) 26 Schéma 14 Le tableau de flux de trésorerie ... 38



Partie 2 - Les performances économique et financière..... 41

Schéma 15 Du *business model* au cycle financier 42 Schéma 17 Le *Return on Investment* 46
Schéma 16 Objectif, performance et pilotage 44 Schéma 18 L'arbre de création de valeur .. 48
Schéma 19 Les bonnes pratiques de création de valeur 50

Schéma 20	La création de valeur durable ..	52	Schéma 22	Free cash flow.....	56
Schéma 21	Le management par la valeur ..	54	Schéma 23	Génération du cash.....	58



Partie 3 - L'investissement et le financement.....61

Schéma 24	Diagnostic financier.....	62	Schéma 29	Les critères d'investissement ..	72
Schéma 25	Le <i>business plan</i>	64	Schéma 30	Le financement des investissements	74
Schéma 26	L'investissement.....	66	Schéma 31	Le WACC et effet de levier	76
Schéma 27	L'investissement et cycles de vie	68	Schéma 32	Valorisation des entreprises ...	78
Schéma 28	L'actualisation, la capitalisation et le coût du capital.....	70	Schéma 33	Leveraged by-out	80



Partie 4 - Les outils de gestion et de pilotage.....83

Schéma 34	Le <i>Reporting</i> et contrôle de gestion.....	84	Schéma 40	Le pilotage économique des projets (affaires).....	96
Schéma 35	La mise sous contrôle de l'organisation.....	86	Schéma 41	La comptabilité de gestion	98
Schéma 36	Les plans d'action	88	Schéma 42	Les différents types de coûts ..	100
Schéma 37	Commentaires des tableaux de bord.....	90	Schéma 43	Le point mort	102
Schéma 38	L'articulation des budgets et le cycle de gestion	92	Schéma 44	Les coûts pertinents	104
Schéma 39	Les acteurs du processus budgétaire	94	Schéma 45	Les écarts	106
			Schéma 46	L'ABC.....	108
			Schéma 47	Le <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)...	110



En perspectives.....113

Schéma 48	La performance à travers les âges.....	114	Schéma 50	Communication financière et éthique.....	118
Schéma 49	Le capital immatériel.....	116			

Index.....	121
------------	-----

Autres ouvrages de François-Xavier Simon	123
------------------------------------------------	-----

Préface

Ce livre indiscutablement est le *vade mecum* des Millenials s'intéressant à la finance d'entreprise et plus largement, un parfait condensé de la technique financière nécessaire à la compréhension de la vie des entreprises.

Beaucoup de livres ont déjà été rédigés pour expliciter les fondamentaux de la finance d'entreprise : les états financiers, les indicateurs de la performance économique et financière de l'entreprise ainsi que les outils d'analyse pour calibrer un investissement. De grands classiques ont déjà conquis les bibliothèques des étudiants et des professionnels de la finance.

Dès lors, pourquoi penser encore un ouvrage en la matière ? La question sous-jacente est celle de savoir créer de l'innovation dans la littérature de la finance d'entreprise. Plus largement, cette question nous conduit à réfléchir au processus d'innovation pédagogique, processus incontournable pour adapter la transmission du savoir aux nouvelles générations.

Les auteurs de *50 schémas pour comprendre la finance* apportent un regard neuf et pertinent.

Les fondamentaux en finance d'entreprise ne sont plus un *asset* en tant que tel. Aujourd'hui tout le monde peut y avoir accès. Ils sont désormais accessibles par un nombre de canaux considérable au-delà des livres - les MOOC, les cours et les mémoires en ligne, les articles, les conférences internationales, les vidéos, les plateformes de e-learning, etc. Si ce contenu doit être acquis par les étudiants et conservé par les professionnels de la finance, il doit être présenté de manière singulière pour conduire le lecteur à réfléchir autrement. Et c'est ici que réside le véritable *asset* aujourd'hui.

Présenter le savoir de manière singulière, c'est comprendre que nous évoluons dans un monde en pleine mutation et qu'il nous faut nous y adapter. Nous devons vivre au rythme de l'europanisation, de l'internationalisation des entreprises et ainsi faire face aux mêmes problématiques. En ce

sens, la pédagogie doit évoluer et c'est un défi majeur à relever pour les établissements d'enseignement supérieur.

Nous mesurons chaque jour dans nos établissements, à quel point la façon d'entreprendre la transmission du savoir a changé depuis la création de nos écoles. L'unité de lieu et de temps n'existe plus. La diversité des parcours au sein d'un même établissement est exponentielle. Les générations d'étudiants que nous formons se suivent mais ne se ressemblent jamais. Surtout aujourd'hui où les étudiants sont tous *digital natives*.

Nous devons assurer une continuité de la qualité de l'enseignement dans un environnement multiple. Il est donc nécessaire d'optimiser les performances de l'apprentissage pour nous adapter nous-mêmes aux nouveaux besoins.

La clé pour garantir l'excellence dans ce contexte, c'est l'innovation pédagogique. Nous devons savoir attirer l'attention des *digital natives* sur une diversité de supports, retrouver avec eux, le sens de la relation, pour anticiper ensemble, le sens de leur vie professionnelle. Pour ce faire, les équipes pédagogiques intègrent de nouveaux outils, notamment en termes de supports, mais également nouvelles pratiques, avec l'emploi du *coaching*, du *gaming*, du co-développement, du *peer-to-peer*, etc.

Pour faciliter l'innovation dans les pratiques comme dans les outils, il est déterminant que la littérature mise à la disposition des étudiants soit elle-même créative. En ce sens, François-Xavier Simon et Benjamin Drevet ont élaboré avec *50 schémas pour comprendre la finance* un outil parfaitement adapté aux attentes des nouvelles générations. La proposition de ces deux auteurs, associant un parcours de praticien et d'universitaire est séduisante. Ils se positionnent sur ce constat de ce que les nouvelles générations attendent plus de simplicité, plus de concision. Elles veulent aller à l'essentiel.

L'approche de ce livre est donc au cœur de ce qui nous anime en tant que professeurs, comment éveiller la curiosité de nos étudiants. Notre rôle est de leur donner la conscience de la connaissance, pour apprendre à penser de manière singulière et leur permettre ainsi de s'adapter à un univers professionnel en pleine mutation.

Je voudrais remercier les auteurs de m'avoir fait découvrir leurs 50 images de la finance d'entreprise dont la créativité de l'angle permet d'offrir

L'objectif des auteurs est clair. A la fin du chapitre, les lecteurs doivent comprendre ce que représente le titre, comme par exemple le BFR, l'investissement, la création de valeur, etc.. Ainsi toutes les notions, souvent issues de concepts anglo-saxons - Free Cash Flow, gearing, WACC, etc. - sont traduites dans une langue partagée par tous. Ce livre démontre que la finance est une langue dont l'apprentissage repose sur un vocabulaire de base. Une fois les mots clés intégrés, la logique financière devient limpide, car la syntaxe et la grammaire, font appel au bon sens, pour l'essentiel des thèmes abordés.

Les auteurs présentent et explicitent donc, un concept financier de façon pertinente et novatrice. Une image, qui est la connaissance de base autour de laquelle un texte vient clarifier le concept pour lui donner du sens. Le texte est concis et synthétique de sorte que deux pages suffisent pour saisir et appréhender le concept.

François-Xavier Simon et Benjamin Drevet créent ainsi un *asset* par une présentation innovante d'un contenu classique.

une vision pertinente et synthétique des techniques présidant à la bonne gestion d'une entreprise. Je souhaite que les lecteurs apprécient, tout autant que moi, la pédagogie de ce livre riche et utile.

Vous allez éprouver un vrai plaisir en cheminant à travers les 50 fiches jusqu'à la fin. C'est finalement logique quand on se rappelle que l'origine du mot finance provient du vieux verbe «finer» au sens de régler !

Frank Bournois, Directeur général de ESCP Europe
Agrégé des Facultés de droit et de gestion

Introduction

Schéma 1 Les financiers dans l'entreprise.....	10
Schéma 2 La faillite.....	12





Les financiers dans l'entreprise



L'évolution de la profession financière s'est fortement accélérée au cours des dernières décennies. Loin de se cantonner à une mission de collecte et de fiabilisation des données financières, les missions des directeurs administratifs et financiers (DAF) s'enrichissent en tentant notamment d'intégrer les enjeux stratégiques et organisationnels des entreprises.

Depuis le début des années 2000, les financiers n'ont cessé d'être décriés. Nous ne reviendrons pas sur les affres et les errances des marchés financiers qui ont causé grand tort à la profession. Les scandales Enron, Parmalat ou WorldCom, suivis de bien d'autres, ont amené à une prise de conscience de la nécessité d'apporter plus de rigueur, de morale et d'éthique au sein des entreprises. Au-delà des dispositifs (SOX, IFRS, LSF) qui ont permis de renforcer la gouvernance des entreprises, se sont dessinés progressivement les contours de la profession. Ses missions à ce jour se déclinent autour de trois axes :

1. Pourvoyeur de données fiables.
2. *Business partner*.
3. Gardien du temple (des règles, normes et autres procédures).

À l'instar de Janus, il faut être conscient des deux dimensions qui entourent ces missions.

Pourvoyeur de données fiables

C'est tout l'enjeu de la communication financière, du pilotage. Ce point trouve son ancrage dans la théorie de l'agence développée dans la fiche 35 sur le *reporting* et le contrôle de gestion. Le volet séduisant est celui de la mesure, obsession du financier (il n'est de progrès sans mesure ou, pour

reprendre Peter Drucker, « *what gets measured gets managed* »). Le volet ambigu peut être résumé ainsi: trop de mesures tue la mesure. Le volet dramatique est de parfois vouloir habiller, maquiller la mariée, en procédant à des opérations de *window-dressing*.

Comme le veut la philosophie hindoue en s'interrogeant et en rencontrant des difficultés à distinguer le bien du mal, derrière cette situation il y a un engrenage vertueux. Je ne peux optimiser et maquiller indéfiniment les comptes, car les

complices et parties prenantes finiront par se lasser ou découvrir la supercherie, il faut donc que se mettent en place de véritables bonnes pratiques opérationnelles pour présenter le vrai visage d'une entreprise.

Gardien du temple

C'est le corollaire du précédent. Les risques et les tentations de dérive sont nombreux dans un monde qui bouge et dans lequel les règles ne cessent de changer. Comme en témoignait un directeur financier d'un groupe du CAC 40 lors d'un congrès organisé par Option Finance : « *Entre textes réglementaires et éthique, il existe une marge de manœuvre.* »

La déontologie d'une profession en est le garde-fou. Ainsi, les règles, normes et autres procédures

sont là pour donner un cadre à ne pas dépasser. C'est leur côté vertueux.

Néanmoins, les caractéristiques de l'environnement institutionnel des organisations les amènent parfois à sortir du cadre. Le financier se comportera alors comme frère Jorge dans *Le Nom de la rose* et précipitera la citadelle dans sa perte et sa chute. Savoir dire « non » est un art, savoir dire « oui » une forme d'intelligence. Tout est question de dosage tant qu'il est permis d'oser.

Business partner

Des années que l'on en parle, des années qu'on le cherche. À l'instar de Michelin, certains groupes sont sur la voie. Accompagnateur du changement, communicant, facilitateur, apporteur de solutions... Il est considéré comme l'idéal !

Le problème des financiers, c'est qu'ils méconnaissent parfois l'univers opérationnel. Quand vous leur parlez de BFR (besoin en fonds de roulement), ils savent vous parler des processus (O2C, P2P, F2F), ils en connaissent les activités, mais méconnaissent les bonnes pratiques. De fait, cette caractéristique centrale entrave leur volonté d'endosser les rôles dédiés aux *business partners*. À tel point que lorsque vous en parlez avec eux, ils commettent des erreurs. Par exemple, pour le BFR, ils vous parleront de financements (*factoring, reverse factoring*), d'opportunité ou non de s'attaquer au BFR dans un monde où l'argent n'est pas cher, voire où les taux sont négatifs, rendant toute optimisation du *cash* « relative », comme ils disent.

Lorsqu'il comprend le business de l'entreprise et en maîtrise les enjeux et les caractéristiques, le dirigeant apporte un regard neuf et une valeur ajoutée auprès des différents interlocuteurs pour les aider à prendre plus rapidement et plus facilement des décisions et à être plus réactifs aux évolutions de l'entreprise et du business. Il initie un tableau de bord clair qui favorise un rendu simple, efficace et qui permette de donner du sens à ses propos. Résonne, sur ce dernier point, sa mission de conseil et de diffuseur de l'information. Il devient le garant de l'information et donc l'acteur qui réunit toutes les données afin de les diffuser en vue d'initier et de suivre les plans d'action, asseyant son mandat de *business partner*.