

# **Comprendre la finance**

Karen dédie ce livre à son mari, sa fille, sa famille et ses amis.

Joe dédie ce livre à sa femme, Donielle, et aux « 7 J » – Jacob, Jordan, Jewel, Jessica, James, Jonah et Joseph Christian (JC).

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis  
par Harvard Business Review Press sous le titre *Financial Intelligence*,  
en accord avec Business Literacy Institute.  
© 2013, Business Literacy Institute, Inc.

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 autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du  
droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2006, 2009  
© Éditions Eyrolles, 2020

Distribution Nouveaux Horizons – ARS, Paris, 2020,  
pour l'Afrique francophone et Haïti.

Votre avis nous intéresse ! Contactez-nous à [arsnh@state.gov](mailto:arsnh@state.gov).

Nouveaux Horizons est la branche édition d'Africa Regional Services (ARS),  
qui fait partie du Bureau des affaires africaines  
du département d'État américain.

Les éditions Nouveaux Horizons traduisent et publient  
en français des livres d'auteurs américains et les commercialisent  
en Afrique subsaharienne, au Maghreb et en Haïti.

Pour connaître nos points de vente ou pour toute autre information,  
consultez notre site : <https://fr.usembassy.gov/fr/ars-paris-fr/livres/nh>.

ISBN : 978-2-35745-498-9

Karen Berman et Joe Knight  
avec la collaboration de John Case

# Comprendre la finance

pour les non-financiers  
et les étudiants

Ce que signifient vraiment  
les chiffres de l'entreprise

Nouvelle édition mise à jour et enrichie

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Michel Le Séac'h  
et Isabelle Gey-Renard (pour la première édition),  
Églantine Roche (pour la présente édition)





# Sommaire

Introduction	
Qu'est-ce que l'« intelligence financière » ? .....	1
Pourquoi une deuxième édition ? .....	4

## **Première partie** **L'art de la finance (et pourquoi il est important)**

Chapitre 1	
On ne peut pas toujours faire confiance aux chiffres.....	9
L'art de la finance .....	10
Estimations .....	12
Chapitre 2	
Repérer les hypothèses, les estimations et les écarts .....	17
Régularisations et affectations : beaucoup d'hypothèses et d'estimations.....	18
Amortissements à volonté.....	20
Plusieurs méthodes d'évaluation.....	21
Chapitre 3	
Pourquoi accroître votre intelligence financière .....	25
De l'avantage d'avoir une culture financière .....	26
<i>Augmenter sa capacité d'évaluation critique de l'entreprise.....</i>	<i>26</i>
<i>Mieux comprendre les biais contenus dans les chiffres.....</i>	<i>28</i>
<i>Savoir utiliser les chiffres et les outils financiers pour prendre         et analyser les décisions.....</i>	<i>30</i>

Ce que l'entreprise y gagne .....	31
<i>Force et équilibre au sein de l'organisation</i> .....	32
<i>De meilleures décisions</i> .....	32
<i>Une entreprise plus homogène</i> .....	32
Les obstacles à la logique financière.....	32
Chapitre 4	
Les principes comptables – et pourquoi vous n’êtes pas obligé de les suivre à la lettre .....	35
Ces règles qui n'en sont pas .....	36
Pourquoi les GAAP sont importants .....	38
Principes fondamentaux .....	39
<i>Unités monétaires et coût historique</i> .....	39
<i>Prudence</i> .....	39
<i>Permanence</i> .....	40
<i>Information complète</i> .....	40
<i>Caractère significatif</i> .....	41
Normes internationales .....	42
Présentation de résultats non conformes aux GAAP .....	43
Première partie	
Boîte à outils.....	45
Obtenir ce que vous voulez.....	45
Les acteurs et leur rôle .....	46
Obligations de reporting des entreprises cotées en bourse.....	47

**Deuxième partie**  
**Les (nombreuses) particularités du compte de résultat**

Chapitre 5	
Le bénéfice est une estimation .....	51
Un (tout petit) peu de comptabilité .....	52
L'objectif du compte de résultat.....	54
Chapitre 6	
Décoder le compte de résultat.....	57
Lire un compte de résultat.....	58
<i>L'intitulé</i> .....	58

<i>Ce qu'il mesure</i> .....	59
<i>« Réel » contre « prévisionnel » ou « pro forma »</i> .....	59
<i>Les grands chiffres</i> .....	61
<i>Données comparatives</i> .....	62
<i>Notes de bas de page</i> .....	62
Une règle importante.....	64
Chapitre 7	
<b>Produit des activités ordinaires</b> .....	65
Des règles obscures.....	66
Possibilités de manipulation .....	67
Arriérés de commandes et carnet de commandes.....	70
Produit différé .....	71
Chapitre 8	
<b>Coûts et charges : pas de règles toutes faites</b> .....	73
Coût des biens vendus ou coût des services.....	73
Charges d'exploitation : qu'est-ce qui est indispensable ? .....	76
L'importance de l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles.....	78
Charges non récurrentes : drapeau jaune.....	82
Suivre les charges différemment selon les observateurs.....	84
Chapitre 9	
<b>Les différentes sortes de bénéfice</b> .....	87
Bénéfice brut : à partir de quel montant est-il suffisant ? .....	88
Le résultat d'exploitation, clé de la réussite .....	89
Le résultat net et comment l'améliorer .....	91
La marge de contribution, une nouvelle manière d'analyser le résultat.....	93
Impact du taux de change sur la rentabilité.....	94
Deuxième partie	
<b>Boîte à outils</b> .....	97
Comprendre les écarts .....	97
Le bénéfice des organisations à but non lucratif .....	98
Bref rappel : « pourcentage » et « variation en pourcentage ».....	98

**Troisième partie**  
**Le bilan, source d'informations nombreuses**

Chapitre 10

Comprendre les bases du bilan ..... 103

    Comprendre où l'on en est..... 104

    Particuliers et entreprises..... 105

    Lire un bilan ..... 106

Chapitre 11

Actif

*Encore des estimations et des hypothèses*

*(sauf pour la trésorerie)* ..... 109

    Types d'actifs..... 109

*Trésorerie et équivalents de trésorerie*..... 110

*Comptes clients*..... 110

*Stocks* ..... 111

*Immobilisations corporelles* ..... 112

*À déduire : amortissements cumulés*..... 113

*Écarts d'acquisition*..... 114

*Propriété intellectuelle, brevets et autres biens incorporels*..... 117

*Actifs constatés d'avance*..... 117

    Évaluation des actifs : la règle d'évaluation en valeur de marché 119

Chapitre 12

L'autre côté

*Dettes et capitaux propres* ..... 121

    Types de dettes ..... 121

*Fraction à moins d'un an des dettes à long terme*..... 122

*Emprunts à court terme*..... 122

*Comptes fournisseurs*..... 122

*Charges à payer et autres dettes à court terme* ..... 122

*Produit différé*..... 123

*Dettes à long terme* ..... 123

    Capitaux propres ..... 123

*Actions privilégiées* ..... 124

*Actions ordinaires* ..... 124

*Résultats non distribués*..... 125



Chapitre 13	
Pourquoi le bilan est équilibré .....	127
Les raisons de l'équilibre .....	127
Chapitre 14	
Le compte de résultat a un effet sur le bilan .....	131
L'effet du résultat sur les capitaux propres.....	131
Et bien d'autres conséquences.....	133
Évaluer la santé d'une entreprise .....	134
Troisième partie	
Boîte à outils.....	137
Charge ou investissement ?.....	137
L'impact de la comptabilisation en valeur de marché .....	138
 <b>Quatrième partie</b> <b>La trésorerie est reine</b> 	
Chapitre 15	
La trésorerie, épreuve de vérité .....	143
Pourquoi la trésorerie est reine.....	144
Chapitre 16	
Bénéfices $\neq$ trésorerie (et il vous faut les deux).....	147
Bénéfices sans trésorerie .....	148
Trésorerie sans bénéfices.....	150
Chapitre 17	
Le langage de la trésorerie.....	155
Les types de flux de trésorerie.....	156
<i>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles</i> .....	156
<i>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</i> .....	156
<i>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</i> .....	156
Ce que vous disent les catégories .....	157
Chapitre 18	
Les liens entre la trésorerie et tout le reste.....	159
Réconcilier le résultat et la trésorerie .....	161

Une start-up.....	162
Une société réaliste.....	163
Chapitre 19	
Pourquoi la trésorerie est importante .....	169
Ce qu'apporte la compréhension des flux de trésorerie.....	170
Quatrième partie	
Boîte à outils.....	173
Autofinancement disponible .....	173
Même les plus grands peuvent se trouver à court de trésorerie ...	175

## **Cinquième partie**

### **Les ratios : apprendre ce que les chiffres vous disent vraiment**

Chapitre 20	
Le pouvoir des ratios.....	179
Manipulations comptables .....	180
Analyse des ratios.....	182
Mise en garde .....	184
Chapitre 21	
Ratios de résultat	
<i>Plus ils sont élevés, mieux c'est (en général)</i> .....	187
Ratio de marge brute .....	188
Ratio de marge opérationnelle.....	189
Ratio de marge nette .....	190
Rendement de l'actif.....	190
Rendement des capitaux propres.....	192
Variations sur un même thème : RONA, ROTC, ROIC et ROCE ...	193
Chapitre 22	
Ratios d'endettement	
<i>L'acte d'équilibrage</i> .....	197
Ratio d'endettement net sur capitaux propres.....	198
Ratio de couverture des intérêts .....	199

## Chapitre 23

## Ratios de liquidité

*Pouvons-nous payer nos factures ?* ..... 201

Ratio de liquidité générale ..... 201

Ratio de liquidité immédiate ..... 202

## Chapitre 24

## Ratios d'efficacité

*Utiliser les actifs au mieux* ..... 205

Nombre de jours de stock et rotation des stocks ..... 205

Délai moyen de paiement ..... 207

Délai de paiement des fournisseurs ..... 208

Rotation des immobilisations corporelles ..... 209

Rotation de l'actif total ..... 210

## Chapitre 25

## Le point de vue de l'investisseur

*Les « Big Five » et la valeur actionnariale* ..... 213

Augmentation du chiffre d'affaires d'une année à l'autre ..... 214

Bénéfice par action ..... 215

Bénéfices avant intérêts, impôts et amortissement ..... 215

Autofinancement disponible ..... 216

Rentabilité du capital total ou rendement  
des capitaux propres ..... 216*Capitalisation boursière, price earning ratio  
et valeur actionnariale* ..... 217

## Cinquième partie

## Boîte à outils ..... 221

Quels sont les ratios les plus importants pour votre entreprise ?.. 221

Le pourcentage du chiffre d'affaires, un ratio éloquent ..... 222

Relations entre ratios ..... 222

À chaque entreprise ses calculs ..... 223

**Sixième partie**  
**Comment calculer (et comprendre vraiment)**  
**le retour sur investissement**

Chapitre 26

Les composantes du retour sur investissement ..... 227

    Valeur future ..... 229

    Valeur actuelle..... 230

    Taux de rendement exigé..... 231

Chapitre 27

Le calcul du retour sur investissement

*Au fond des choses* ..... 235

    Analyser les investissements ..... 235

    Apprendre les trois méthodes..... 237

*Méthode du délai de remboursement* ..... 238

*Méthode de la valeur actuelle nette*..... 239

*Méthode du taux de rendement interne* ..... 241

    Comparaison entre les trois méthodes ..... 243

    Indice de rentabilité..... 245

    Les choses sérieuses commencent ..... 245

Sixième partie

Boîte à outils..... 249

    Guide détaillé d'analyse des investissements ..... 249

    Calcul du coût du capital..... 251

    Valeur économique ajoutée et profit économique –  
    comment les assembler ..... 254

**Septième partie**  
**Intelligence financière appliquée :**  
**la gestion du fonds de roulement**

Chapitre 28

Les beautés de la gestion du bilan..... 259

    Les éléments du fonds de roulement ..... 260

    Comment mesurer le fonds de roulement..... 262

Chapitre 29	
Les points de levier de votre bilan .....	265
Gérer le délai moyen de paiement .....	265
Gérer les stocks .....	268
Chapitre 30	
Objectif transformation de la trésorerie .....	271
Cycle d'exploitation .....	273
Septième partie	
Boîte à outils.....	277
Ancienneté des comptes clients .....	277

## **Huitième partie**

### **Créer une entreprise financièrement intelligente**

Chapitre 31	
Initiation financière et performances de l'entreprise.....	281
De meilleures entreprises .....	282
Informer le personnel.....	284
Chapitre 32	
Stratégies d'initiation financière.....	287
Outils et techniques pour les petites entreprises.....	288
<i>Formation (encore et toujours)</i> .....	288
<i>Des réunions hebdomadaires « autour des chiffres »</i> .....	288
<i>Renforts : tableaux de classement et autres aides visuelles</i> .....	289
Comment construire l'intelligence financière	
dans les grandes entreprises .....	291
<i>Soutien de la direction</i> .....	291
<i>Hypothèses et suivi</i> .....	292
<i>L'aspect pratique</i> .....	293
<i>Une dernière considération : le problème du partage</i>	
<i>de l'information</i> .....	294
Chapitre 33	
La transparence financière : notre but ultime .....	297

Huitième partie

Boîte à outils..... 299

    Comprendre la loi Sarbanes-Oxley ..... 299

Annexe

Exemples d'états financiers ..... 301

Remerciements .....305

À propos des auteurs .....309

Index .....311

## Introduction

# Qu'est-ce que l'« intelligence financière » ?

Nous avons rencontré des milliers d'employés, de managers et de dirigeants d'entreprises du monde entier, pour leur enseigner le côté financier des affaires. Selon nous, les collaborateurs des entreprises sont plus efficaces quand ils comprennent comment se mesure la réussite financière et quel effet ils exercent sur les performances de l'entreprise. Nous appelons cette compréhension « intelligence financière ». Une meilleure intelligence financière, nous l'avons constaté, aide les employés à se sentir plus motivés et impliqués dans leur entreprise. Ils comprennent mieux ce dont ils font partie, ce que leur organisation veut faire et comment ils interviennent dans les résultats. La confiance augmente, le taux de rotation du personnel diminue et les résultats financiers s'améliorent.

Nous sommes parvenus à cette philosophie par des chemins différents. Karen Berman a suivi la voie universitaire. Dans sa thèse de doctorat, elle s'est demandé si la circulation des informations et la compréhension des questions financières chez les salariés et les cadres affectaient positivement les performances financières d'une entreprise. (La réponse est oui.) Elle est ensuite devenue formatrice en finance et a créé une entreprise, le Business Literacy Institute, qui a pour objet les formations à la finance. Joe Knight, quant à lui, est titulaire d'un MBA en finance, mais la majeure

partie de son expérience de la formation financière dans les entreprises est d'ordre pratique. Après des expériences chez Ford Motor Company et dans plusieurs petites entreprises, il a rejoint une jeune entreprise, Setpoint Systems and Setpoint Inc., constructeur de montagnes russes et d'équipements d'automatisation pour l'industrie. En tant que directeur financier (CFO) et directeur de Setpoint, il a appris très concrètement combien il est important de former les ingénieurs et les autres salariés sur le fonctionnement de l'entreprise. En 2003, Joe Knight est devenu copropriétaire du Business Literacy Institute aux côtés de Karen Berman ; il a depuis lors organisé des cours d'intelligence financière pour des dizaines d'entreprises.

Qu'entendons-nous par « intelligence financière » ? Ce n'est pas quelque aptitude innée qu'on posséderait ou non. Certaines personnes maîtrisent mieux les chiffres que d'autres et quelques célébrités bénéficient apparemment d'une maestria financière instinctive qui échappe au commun des mortels. Mais ce n'est pas de cela que nous parlons ici. Pour la plupart des hommes d'affaires – y compris nous-mêmes –, l'intelligence financière n'est rien d'autre qu'une palette de connaissances que l'on peut acquérir. Les gens travaillant dans la finance acquièrent ces compétences très tôt. Pendant le reste de leur carrière, ils peuvent alors échanger entre eux dans une langue qui reste du chinois pour les non-financiers. La plupart des cadres dirigeants (pas tous) viennent de la finance ou acquièrent les connaissances au fur et à mesure de leur ascension hiérarchique, tout simplement parce qu'il est difficile de diriger une entreprise sans savoir de quoi parlent les gens de la finance. Cependant, les cadres qui ne travaillent pas dans la finance n'ont souvent pas eu cette chance. Ils n'ont jamais acquis les compétences nécessaires et ont donc d'une certaine manière été mis sur la touche.

L'intelligence financière repose essentiellement sur quatre types de compétences ; quand vous aurez fini ce livre, vous devriez les posséder toutes les quatre. Ce sont :

- *La compréhension des bases.* Les dirigeants financièrement intelligents comprennent comment on mesure les finances. Ils savent lire un compte de résultat, un bilan et un tableau des flux de trésorerie. Ils connaissent la différence entre bénéfice et trésorerie. Ils comprennent pourquoi le bilan s'équilibre. Les chiffres ne leur font pas peur et ne sont pas un mystère pour eux.



- *La compréhension du côté artistique de la finance.* La finance et la comptabilité sont un art autant qu'une science. Les deux disciplines doivent essayer de quantifier ce qui ne peut pas toujours l'être et doivent donc reposer sur des règles, des évaluations et des hypothèses. Les cadres financièrement intelligents sont capables de reconnaître les aspects « artistiques » de la finance appliqués aux chiffres et savent qu'une application différente pourrait conduire à des conclusions différentes. Ainsi, ils sont préparés à remettre les chiffres en question et à les contester si nécessaire.
- *La compréhension du côté analytique de la finance.* Une fois conscient de l'art de la finance et de ses bases, vous pouvez utiliser les nombres de façon plus approfondie. Les cadres financièrement intelligents ne craignent pas les ratios, l'analyse des retours sur investissement (ROI) et autres réalités du même ordre. Ils utilisent ces analyses pour justifier leurs décisions et prennent ainsi de meilleures décisions.
- *La compréhension de la situation globale.* Enfin, même si nous enseignons la finance et si nous pensons que tout le monde devrait comprendre l'aspect « chiffres » des affaires, nous croyons aussi fermement que les chiffres ne peuvent pas raconter et ne racontent pas toute l'histoire. Les résultats financiers d'une entreprise doivent toujours être compris dans leur contexte, c'est-à-dire dans le cadre d'une vision globale. Certains facteurs, comme l'économie, l'environnement concurrentiel, la réglementation, l'évolution des besoins et des attentes du client et les nouvelles technologies, affectent la manière d'interpréter les chiffres et de prendre des décisions.

Mais lire des livres ne suffit pas. Comme la plupart des disciplines et des compétences, l'intelligence financière doit être non seulement apprise mais aussi pratiquée et appliquée. Du point de vue pratique, nous espérons que ce livre vous préparera à des actions telles que :

- *Parler finances.* La finance est la langue des affaires. Que cela vous plaise ou non, la seule chose que toutes les entreprises ont en commun, ce sont les chiffres et la manière de les calculer, de les analyser et de les enregistrer. Vous devez parler cette langue pour être pris au sérieux et communiquer efficacement. Comme avec toute nouvelle langue, vous ne pouvez espérer la parler couramment dès

le départ. Peu importe : jetez-vous à l'eau et tentez quelque chose. Vous prendrez confiance en vous au fur et à mesure.

- *Poser des questions.* Nous vous invitons à regarder les analyses et rapports financiers d'un œil inquisiteur. Nous ne pensons pas qu'il y ait nécessairement quelque chose de faux dans ces chiffres, non ; nous croyons simplement qu'il est très important de comprendre le quoi, le pourquoi et le comment des chiffres qui vous serviront à prendre des décisions. Puisque chaque entreprise est différente, la seule façon d'arriver à comprendre tous ces paramètres est quelquefois de poser des questions.
- *Utiliser les compétences acquises dans votre travail.* Après avoir lu ce livre, vous devriez savoir beaucoup de choses. Donc, utilisez vos connaissances ! Utilisez-les pour améliorer la trésorerie. Utilisez-les pour analyser le prochain gros projet. Utilisez-les pour évaluer les résultats de votre entreprise. Votre travail en sera plus plaisant et votre impact sur la performance de votre entreprise meilleur. Dans notre position d'observateurs privilégiés, nous sommes contents quand employés, cadres et dirigeants arrivent à voir le lien entre les résultats financiers et leur travail. Ils semblent soudain mieux comprendre la finalité de certaines tâches.

## POURQUOI UNE DEUXIÈME ÉDITION ?

Les concepts financiers ne changent pas d'une année à l'autre, ni même d'une décennie à l'autre. Les idées et concepts fondamentaux que nous avons abordés dans la première édition de cet ouvrage, publiée en 2006, sont exactement les mêmes que dans la présente édition. Mais nous avons de bonnes raisons de vous présenter cette version révisée et augmentée du texte d'origine.

D'une part, le paysage financier a changé, énormément. Depuis la première édition de *Comprendre la finance*, le monde a vécu une crise majeure directement liée à notre sujet. Tout à coup, un grand nombre de personnes a commencé à parler de bilans, de comptabilisation en valeur de marché et de ratios de liquidité. La crise a également changé les discussions au sein des entreprises : on aborde désormais la santé financière de l'entreprise, la manière de l'évaluer au mieux, les problèmes financiers dont les dirigeants, mais aussi chaque employé, doivent tenir compte.

Pour faciliter ces conversations, nous avons ajouté de nouvelles rubriques, à savoir :

- *Un chapitre sur les chiffres conformes aux GAAP et les autres.* Aujourd'hui, de nombreuses entreprises présentent des résultats conformes aux GAAP, et d'autres non conformes (ces résultats, ainsi que leur importance, sont décrits au chapitre 4).
- *Un chapitre (chapitre 25) analysant la manière dont le marché évalue les entreprises.* La crise financière, comme d'autres bulles et effondrements, a permis d'identifier les mesures les plus (et les moins) utiles pour comprendre la performance financière d'une entreprise.
- *De nombreuses informations supplémentaires sur le retour sur investissement (ROI),* dont une partie sur l'indice de rentabilité, une discussion sur le coût du capital et un exemple d'analyse du retour sur investissement.

Nous avons également recueilli l'expérience de milliers de lecteurs du livre dans le monde entier, et de nos clients qui l'ont utilisé pour leurs cours de formation. Grâce à ce feedback, nous avons ajouté plusieurs concepts, tels que la marge de contribution, l'impact des taux de change sur la rentabilité et la valeur économique ajoutée (EVA). Nous abordons également les carnets de commandes, le produit différé et le rendement de l'actif net, ou RONA. Nous espérons que le livre n'en sera que plus utile.

Enfin, nous avons ajouté des informations sur la manière de développer l'intelligence financière dans votre entreprise. Dans le cadre de notre activité de formation, nous travaillons avec de nombreuses entreprises, dont plusieurs dizaines font partie de l'indice *Fortune 500*, qui considèrent que l'intelligence financière est une part intégrante de la formation des employés, des responsables et des dirigeants.

Ce livre vous aidera à développer votre intelligence financière. Nous espérons que vous trouverez notre expérience et nos conseils utiles. Nous espérons qu'il vous permettra de réussir encore mieux, sur le plan personnel et professionnel. Nous espérons également qu'il aidera votre entreprise à être plus prospère. Mais, par-dessus tout, nous pensons qu'après avoir lu ce livre vous serez juste un peu plus motivé, un peu plus intéressé et un peu plus heureux, car vous comprendrez un nouvel aspect des affaires.



Première partie

**L'art de la finance  
(et pourquoi il est important)**



## Chapitre 1

# On ne peut pas toujours faire confiance aux chiffres

Si vous lisez régulièrement les journaux, vous avez beaucoup entendu parler ces dernières années des multiples moyens imaginés pour « truquer » les comptes d'une entreprise. On comptabilise des ventes fictives. On dissimule des charges. On enregistre à part certains biens et dettes dans un lieu mystérieux nommé « hors bilan ». Certaines techniques sont très simples : voici quelques années, par exemple, un éditeur de logiciels gonflait ses revenus en envoyant des cartons vides à des clients en fin de trimestre. (Les clients renvoyaient les cartons, naturellement, mais pas avant le trimestre suivant.) D'autres procédés sont complexes au point d'être quasiment incompréhensibles. (Enron, ça vous dit quelque chose ? Il a fallu des années aux comptables et aux enquêteurs pour venir à bout de toutes les fausses transactions de cette entreprise funeste.) Tant qu'il y aura des menteurs et des voleurs sur cette terre, il y aura de nouvelles manières de commettre une fraude et de détourner les lois.

Mais peut-être avez-vous également noté un autre mystère de la finance ? Beaucoup d'entreprises trouvent des moyens parfaitement légaux de présenter leurs comptes comme bien meilleurs qu'ils ne le sont en réalité. Évidemment, ces méthodes légales sont un peu moins efficaces que la fraude pure et simple : elles ne peuvent faire passer une entreprise en faillite pour une entreprise rentable, du moins

pas longtemps. Reste quand même qu'elles peuvent avoir des effets étonnants. Par exemple, un petit procédé appelé « charge non récurrente » permet à une entreprise de regrouper une série de mauvaises nouvelles et de les coller dans les résultats financiers d'un trimestre de sorte que les suivants paraissent meilleurs.

Faire passer des charges d'une catégorie à une autre permet aussi d'enjoliver les résultats trimestriels et de « revitaminer » un cours de Bourse. Il y a quelque temps, un article paru à la une du *Wall Street Journal* a expliqué comment les entreprises gonflent leurs résultats nets en minorant leurs engagements liés aux retraites des salariés – alors même que ces prestations ne leur coûteront pas un centime de moins.

Quiconque n'est pas professionnel de la finance considérera probablement ces manœuvres avec une certaine perplexité. Tout le reste de la vie de l'entreprise – vente, recherche et développement, gestion des ressources humaines, stratégie, etc. – est évidemment subjectif. L'expérience et le bon sens y interviennent aussi bien que les chiffres. Mais la finance ? La comptabilité ? À n'en pas douter, les résultats annoncés par ces services sont objectifs, impartiaux, irréfutables. À n'en pas douter, l'entreprise a vendu ce qu'elle a vendu, dépensé ce qu'elle a dépensé et gagné ce qu'elle a gagné. Même en cas de fraude, à moins d'expédier des emballages vides, comment les dirigeants pourraient-ils aussi facilement présenter les choses comme si différentes de ce qu'elles sont ? Et hormis le cas de fraude, comment pourraient-ils aussi facilement manipuler le résultat net de l'entreprise ?

## L'ART DE LA FINANCE

Le fait est, nous l'avons vu, que la comptabilité et la finance, comme toutes les autres disciplines du monde des affaires, relèvent autant de l'art que de la science. Dites-vous que c'est le secret du directeur financier ou du contrôleur de gestion, sauf que ce n'est pas vraiment un secret : c'est une vérité largement connue de tous dans le milieu de la finance. L'ennui, c'est que tout le monde a tendance à l'oublier. On se dit que si un chiffre apparaît sur les états financiers ou les rapports remis à la direction générale par le service financier, il doit être l'exact reflet de la réalité.

Bien sûr, ce n'est pas toujours vrai, ne serait-ce que parce que même les virtuoses des chiffres ne peuvent pas tout savoir. Ils ne peuvent pas savoir exactement ce que chacun fait chaque jour dans



l'entreprise, et ils ne savent donc pas exactement comment répartir les coûts. Ils ignorent quelle sera la durée de vie exacte des équipements et donc quelle fraction de leur coût initial imputer à une année donnée. *L'art de la comptabilité et de la finance est l'art d'utiliser des données limitées pour parvenir à une description aussi précise que possible de la santé financière d'une entreprise.* La comptabilité et la finance ne sont pas la réalité, elles n'en sont qu'un reflet, dont l'exactitude dépend de la capacité des comptables et des professionnels de la finance à retenir des hypothèses raisonnables et à calculer des prévisions rationnelles.

C'est un travail difficile. Ils doivent parfois quantifier des choses qui ne s'y prêtent pas et déterminer où classer une écriture inhabituelle. Ces complications ne signifient pas forcément qu'ils sont incompetents ou qu'ils essaient de trafiquer les comptes. Elles sont dues au fait qu'ils sont obligés de formuler à longueur de journée des hypothèses qui tiennent la route sur les chiffres de l'entreprise.

Ces prévisions et suppositions aboutissent d'ordinaire à biaiser les chiffres. Attention ! N'allez pas imaginer qu'en employant le verbe « biaiser » nous mettions en doute l'intégrité de qui que ce soit. (Certains de nos meilleurs amis sont des comptables et sur la carte de visite professionnelle de l'un des auteurs de ce livre figure le titre de directeur financier). S'agissant de résultats financiers, « biaiser » signifie seulement que certains chiffres pourraient se trouver déformés dans un sens ou dans un autre, en fonction de la formation et de l'expérience des personnes qui les ont établis et interprétés. Cela signifie uniquement que les comptables et les financiers ont utilisé certaines hypothèses et prévisions plutôt que d'autres au moment d'établir leurs rapports. L'un des objectifs de ce livre est de vous faire comprendre ces biais, afin que vous puissiez les corriger si nécessaire, voire les utiliser à votre avantage et à celui de votre entreprise. Pour cela, vous devez savoir quelles questions poser. Armé des informations que vous aurez recueillies, vous pourrez prendre des décisions adaptées et dûment pondérées.

### Un encadré pour chaque définition

Nous voulons rendre la finance aussi facile que possible. La plupart des livres de finance imposent un va-et-vient entre la page qu'on est en train de lire et le glossaire pour trouver la définition d'un mot inconnu. Le temps de la trouver et de revenir à la page de départ, on a perdu le fil du raisonnement. Nous vous donnerons donc les définitions là où vous en aurez besoin, à côté du mot employé pour la première fois.

## ESTIMATIONS

Considérons par exemple l'une des variables les plus souvent soumises à estimation, contrairement à ce que vous pourriez imaginer. Les *produits*, ou *chiffre d'affaires*, représentent la valeur de ce qu'une entreprise a vendu à ses clients au cours d'une période donnée. On pourrait penser qu'un tel montant est facile à déterminer. Mais la question qui se pose est : à quel moment le chiffre d'affaires doit-il être enregistré (ou « constaté », comme aiment dire les comptables) ? Voici quelques possibilités :

- à la signature du contrat ;
- à la livraison du produit ou service ;
- à l'envoi de la facture ;
- au règlement de la facture.

Si vous avez choisi « à la livraison du produit ou service », vous avez raison : comme nous le verrons au chapitre 7, c'est la règle fondamentale qui détermine à quel moment une vente devrait apparaître sur le compte de résultat. Cependant, cette règle n'est pas simple. Sa mise en application requiert un certain nombre d'hypothèses, si bien que la question « Quand une vente est-elle une vente ? » est un sujet brûlant dans de nombreux cas de fraudes. Selon une étude menée en 2008 par le Deloitte Forensic Center, 38 % des cas de fraude poursuivis par la Securities and Exchange Commission américaine (le gendarme de la bourse américaine) entre 2000 et 2008 concernaient la comptabilisation des revenus<sup>1</sup>.

### Compte de résultat

Le compte de résultat montre les produits des activités ordinaires, les charges et le bénéfice sur une période donnée – un mois, un trimestre ou une année, par exemple. On parle aussi de compte de pertes et profits ou d'état des résultats. On le rencontre parfois suivi du mot « *consolidé* », mais il reste tout de même un compte de résultat. Tout en bas du compte de résultat figure la ligne du résultat net, aussi appelé bénéfice net ou profit net.

1. Deloitte Forensic Center, *Ten Things About Financial Statement Fraud – Third Edition: A Review of SEC Enforcement Releases, 2000-2008* (2009), <https://assets.corporatecompliance.org/Portals/1/Users/169/29/60329/10%20Things%20about%20financial%20statement%20fraud.pdf>

Imaginez par exemple qu'une entreprise vende une photocopieuse à un client, avec un contrat de maintenance, le tout dans le cadre d'un forfait global. Supposons ensuite que la machine est livrée en octobre, mais que le contrat de maintenance porte sur les douze mois à venir. Quelle fraction du prix d'achat initial faut-il comptabiliser en octobre ? Après tout, l'entreprise n'a pas encore fourni la totalité des services dus durant l'année. Bien sûr, les comptables peuvent faire des évaluations de la valeur de ces services, et ajuster le chiffre d'affaires en conséquence. Mais cela demande une estimation.

Cet exemple n'est pas une simple hypothèse. Prenons Xerox, qui a jonglé il y a quelques années avec les dates de comptabilisation à si grande échelle qu'on a découvert plus tard 6 milliards de dollars de ventes abusivement comptabilisés. D'où venait le problème ? Xerox vendait ses équipements avec un crédit-bail de quatre ans, service et contrat de maintenance compris. Comment définir alors la fraction du prix correspondant au coût de l'équipement, et celle correspondant aux services d'accompagnement ? De peur que le recul des bénéfices n'entraîne la chute du cours de Bourse, les dirigeants de Xerox décidèrent à l'époque de comptabiliser immédiatement une fraction toujours croissante des recettes futures – ainsi que les bénéfices correspondants. Bientôt, presque tous les produits relatifs à ces contrats furent comptabilisés dès le moment de la vente.

Xerox s'était clairement fourvoyé et essayait d'utiliser la comptabilité pour dissimuler ses difficultés commerciales. Mais ce qu'il faut comprendre, c'est que, en dehors de la pure et simple falsification de comptes, on dispose de beaucoup de latitude dans la présentation des chiffres.

Voici un deuxième exemple du côté artistique de la finance, qui joue lui aussi souvent un rôle dans les scandales financiers. Comment déterminer si une dépense donnée est une charge d'investissement ou une charge d'exploitation ?

### **Charges d'exploitation**

Les charges d'exploitation sont les coûts indispensables pour faire fonctionner une entreprise au jour le jour. Elles comprennent les salaires, les avantages sociaux, les frais d'assurance et bien d'autres dépenses encore. Les charges d'exploitation sont répertoriées sur le compte de résultat et soustraites du chiffre d'affaires pour déterminer le bénéfice.

(Il ressort de l'étude Deloitte que ce problème représente 11 % des cas de fraude identifiés entre 2000 et 2006.) Nous entrerons dans les détails plus tard ; pour le moment, sachez seulement qu'une charge d'exploitation diminue le résultat net immédiatement, alors qu'un investissement est une dépense étalée sur plusieurs exercices. Vous imaginez la tentation. *Attendez. Vous voulez dire qu'il suffirait de prendre tous ces achats de fournitures de bureau et de les appeler « charges d'investissement » pour augmenter notre bénéfice en conséquence ?* C'est ce genre de raisonnement qui a causé tant de problèmes à WorldCom, ce géant des télécommunications ayant fait faillite en 2002 (voir les détails dans la boîte à outils de la troisième partie). Pour empêcher une telle tentation, le monde de la comptabilité et les entreprises ont des règles sur ce qui doit être classé et où. Mais ces règles dépendent en grande partie des choix et de la volonté de chacun. Encore une fois, de telles décisions peuvent exercer un effet spectaculaire sur le bénéfice d'une entreprise et par conséquent sur le cours des actions.

### Charges d'investissement

Une charge d'investissement est l'achat d'un bien considéré comme un investissement à long terme, tel qu'un matériel informatique. La plupart des entreprises appliquent la règle suivante : tout achat qui dépasse un montant donné sera considéré comme une charge d'investissement, alors que tout ce qui est inférieur à ce montant sera considéré comme une charge d'exploitation. Une charge d'exploitation est inscrite au compte de résultat, et réduit donc le bénéfice. Les investissements sont inscrits au bilan ; seul *l'amortissement* de l'immobilisation concernée apparaît au compte de résultat. Nous y reviendrons dans les chapitres 5 et 11.

Nous écrivons ce livre principalement pour les collaborateurs des entreprises, pas pour les investisseurs. Alors pourquoi nos lecteurs devraient-ils s'inquiéter de ce qui précède ? La raison est simple : ils utilisent les chiffres pour prendre des décisions. Vous-même ou votre patron prenez des décisions concernant les budgets, les investissements, le personnel et une douzaine d'autres sujets, décisions qui sont basées sur une évaluation de l'entreprise ou de la situation financière de votre division opérationnelle. Si vous ne connaissez pas les hypothèses et évaluations qui fondent ces chiffres ou les effets de ces hypothèses et évaluations sur les chiffres, vos décisions risquent d'être mauvaises. L'intelligence financière consiste à savoir quand les chiffres sont « en béton » – bien justifiés et relativement

indiscutables –, et quand ils sont « approximatifs » – c'est-à-dire fortement tributaires d'une estimation.

Qui plus est, les investisseurs extérieurs, les banquiers, les fournisseurs, les clients et bien d'autres prendront leurs propres décisions au vu des chiffres de votre entreprise. Si vous ne comprenez pas bien les états financiers et ignorez ce que regardent ces personnes et pourquoi, vous êtes à leur merci.

Nous espérons que cet extrait  
vous a plu !

Pour acheter ce livre, choisissez sur la liste  
de nos libraires le plus proche de chez vous.  
Chez certains libraires, vous pouvez commander  
en ligne et vous faire livrer à domicile.



Les livres Nouveaux Horizons coûtent  
trois fois moins cher

Merci de votre confiance, à bientôt !

