ACADÉMIE d'AGRICULTURE de FRANCE

Encyclopédie : *Question sur*

Les erreurs passent, il n'y a que le vrai qui reste (Diderot)

La *gestion par les flux* : comment anticiper la marche d'une entreprise ?

Fiche *QUESTIONS SUR…* n° 10.08.Q08 | **mai 2025**

Jean-Marie PIERRE-GUY, membre de l'Académie d'Agriculture de France

Mots clés : comptabilité - gestion - solde intermédiaire gestion

Existe-t-il des méthodes prédictives de l'évolution de la santé d'une entreprise ?

Oui, une solution existe, mise au point par des analystes financiers, il y a plus de 40 années : la *gestion par les flux*, véritable compteur à cadrans multiples branchés sur les points névralgiques de la comptabilité.

Le cumul des indications pluriannuelles livre de sérieuses présomptions sur le devenir court terme de l'entreprise.

Selon Pierre Lassègue :*"Les flux en comptabilité sont des mouvements de biens ou de services qui se produisent dans une entreprise à un moment donné, chaque flux à une valeur, un point de départ et un point d'arrivée. Chaque flux peut être exprimé en termes d'emploi (la destination du flux) et de ressource (l'origine du flux) (…) Aux comptes de bilan correspond la comptabilité de stocks ; aux comptes de gestion, la comptabilité de flux.*

- *La première procède comme les recensements périodiques de la population et donne des situations instantanées à des moments choisis.*
- *La seconde procède comme l'état civil d'une population et note en permanence les augmentations et diminutions de valeurs. Le temps étant divisé en périodes d'égale longueur, la somme algébrique, en fin de période, des augmentations et des diminutions indique le mouvement net de valeurs"*

"Sur un compte de gestion, la somme des débits indique le flux d'entrée des valeurs pendant la période ; la somme des crédits, le flux de sortie (…) Un compte de gestion est interrompu à la fin de la période, et son solde mesure le flux net de valeurs pendant la période".

"En théorie, un même phénomène peut être saisi indifféremment par une comptabilité de flux ou par une comptabilité de stocks. En pratique, il est nécessaire d'utiliser les 2 comptabilités :

- *d'une part, l'imperfection de toute observation rend utile un recoupement ;*
- *d'autre part, certains phénomènes sont mieux suivis, suivant le cas, par une comptabilité de flux ou par une comptabilité de stocks.*

C'est ainsi qu'on est conduit à distinguer les phénomènes réversibles, qui ne peuvent pas être totalement imputés à une période et qui sont saisis par la comptabilité de stocks, et les emplois et ressources définitifs, qui concernent uniquement un exercice et qui sont suivis par la comptabilité de flux : ce sont les charges et les produits. Tous les emplois étant notés par des débits et toutes les ressources par des crédits, les emplois et les ressources d'une période sont a priori égaux, donc aussi la somme des débits et la somme des crédits. Il en résulte que, où que soit placée la frontière entre phénomènes réversibles et phénomènes définitifs, on dispose de deux évaluations duales du résultat, qui aboutissent au même nombre" [1].

Existe-t-il plusieurs types de flux ?

La pratique comptable distingue :

- Flux réels = mouvements des biens matériels et physiques.
- Flux quasi-réels = mouvements des services.
- Flux financiers = mouvements des créances et dettes.
- Flux internes = flux concernant l'entrée elle-même dans l'analyse interne.
- Flux externes = flux concernant en même temps l'entreprise et ses partenaires…

[1] in https://www.universalis.fr/encyclopedie/comptabilite-de-flux

Les flux économiques à l'origine des opérations comptables sont schématisés dans le *tableau 1*.

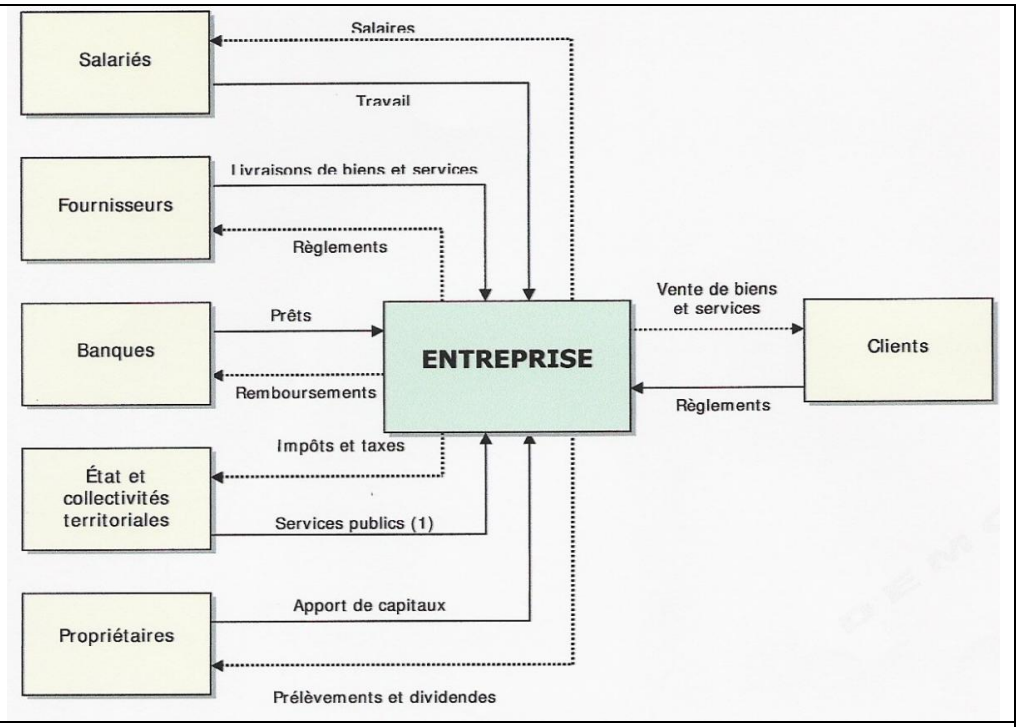

Tableau 1 : Flux à l'origine des opérations comptables

Le *tableau 2* schématise la définition de chacun des outils (bibliographie abondante [2]).

Le tableau des flux de trésorerie se compose de 3 parties ; et son analyse s'effectue à 3 niveaux, à savoir :

1. l'analyse des *activités d'exploitation*,
2. l'analyse des *activités d'investissement*
3. l'analyse des *activités de financement.*

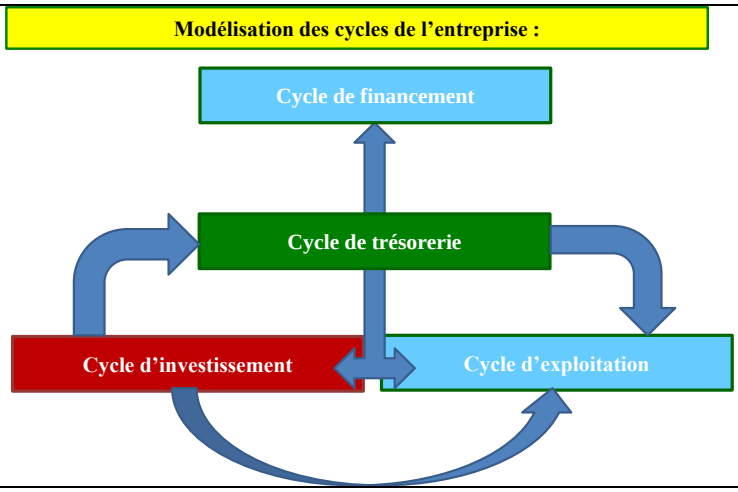

Tableau 2 : Modélisation des cycles de l'entreprise

Tableau 3 : flux de trésorerie	
Soldes intermédiaires de gestion (S.I.G.)	Charges
Chiffre d'affaires	- Consommations intermédiaires
= Valeur Ajoutée (VA)	- Salaires chargés
= Excédent brut d'exploitation (EBE)	- Dotations amortissements & provisions
= Résultat d'exploitation	
+ Produits financiers	- Charges financières
= Résultat courant avant impôt	
+ Produits exceptionnels	- Charges exceptionnelles
= Résultat net	

1 - L'analyse des activités d'exploitation : ce bloc concerne les activités ordinaires de l'entité : la capacité des activités d'exploitation crée-t-elle des ressources financières suffisantes ? Ces dernières peuvent être

[2] Par exemple : Bernard COLASSE : *Analyse financière de l'entreprise*, Editions La Découverte, Collection « *Repères Gestion* », Paris, 2008, ISBN : 978-2707156617, 122 pages.

 Cette fiche est consultable sur le site internet www.academie-agriculture.fr onglet "***Publications***", puis "***Encyclopédie de l'Académie***" puis "***Questions sur***".
Reproduction autorisée sous réserve d'en citer la provenance

positives et suffisantes, positives et insuffisantes ou négatives. Lorsque le solde est positif, pour qu'elles soient suffisantes, les ressources générées par les activités d'exploitation doivent être capables de :

- financer l'ensemble des investissements
- couvrir les différentes dettes
- permettre la distribution de dividendes.

Si le solde est négatif ou insuffisamment positif, l'entreprise est appelée à agir sur le rendement de ses actifs qui s'avèrent insuffisants, à accroître ses ventes, et à réduire la durée du cycle de conversion des encaissements…

2 - L'analyse des activités d'investissement : ce second ensemble concerne les dépenses engagées pour la création des infrastructures indispensables...

3 - L'analyse des activités de financement : ce dernier ensemble concerne les opérations d'endettement, de remboursement d'échéances et de distribution de résultats. L'entité doit financer ses investissements de l'exercice par des sources de financements compatibles avec leurs durées d'amortissement.

Mécanisme de la *méthode des flux*

Rappel des principes :

1. l'entreprise doit créer de la richesse (Valeur Ajoutée) ;
2. l'entreprise doit être rentable (Excédent Brut d'Exploitation - Rémunération de l'Exploitant) ;
3. la rentabilité doit être disponible (Excédent de Trésorerie d'Exploitation),
4. l'analyse des flux doit être pluriannuelle (au moins 3 ans).

Le tableau unique (exemple *tableau 4* ci-dessous) regroupant d'une part les *Soldes de Gestion* et d'autre part le *Tableau de Financement*, permet d'étudier le passé et le présent et *proposer* une vision d'avenir.

Tableau 4 : Exemple de tableau unique

	Cumul	2015	2016	2017	2018
Production :	4.503.000	1.065.000	1.073.000	1.235.000	1.130.000
- Charges opérationnelles :	*1.742.000*	*402*	*410*	*460*	*470*
Marge brute :	2.761.000	663	663	775	660
- Autres Charges externes :	*714.000*	*126*	*188*	*220*	*180*
VALEUR AJOUTEE hors fermage	2.047.000	537	475	555	480
- Fermages et charges locatives	*416*	*100*	*102*	*105*	*109*
- Impôts et Taxes	*66*	*15*	*19*	*17*	*15*
- Salaires et Charges Sociales	*26*				*26*
- Cotisations de l'exploitant	*322.000*	*84*	*73*	*79*	*86*
+ Indemnités et subventions	*37*		*34*	*1*	*2*
Excédent Brut d'Exploitation :	1.254.000	338	315	355	246
- Besoins privés moyens	*680*	*170*	*170*	*170*	*170*
E B E corrigé :	574	168	145	185	76
- Augmentation des stocks	*10*	*54*	*-58*	*1*	*13*
- Augmentation des Créances d'exploitation	*38.000*	*13*	*44*	*-54*	*35*
+ Augmentation des Dettes d'exploitation	*67.000*	*20*	*19*	*-9*	*37*
Excédent de Trésorerie d'Exploitation	593	121	178	229	65
- Investissements Bruts	*484*	*12*	*286*	*97*	*89*
+ Cessions et subventions	*123*		*8*	*94*	*21*
+ Réalisation Emprunts LMT	*344*		*62*	*136*	*146*
- Remboursement emprunts LMT	*-257*	*-75*	*-65*	*-48*	*-69*
Variation du CT bancaire	*0*		*74*	*-74*	
Variation de l'encours	87	-75	71	14	77
- Frais financiers	*83*	*19*	*16*	*25*	*23*
+ Produits Financiers	*3*	*750*	*750*	*750*	*750*
Solde financier	7	-93.25	55.75	-10.25	54.75
Solde de gestion	239	15.75	-44.25	215.75	51.75
- Prélèvements privés complémentaires	*-215*		*-85*		*-130*
+ Apports privés complémentaires	*0*				
+/- Flux exceptionnels	*22*		*2*	*12*	*8*
Variation du disponible :	46	15.75	-127.25	227.75	-70.25

 Cette fiche est consultable sur le site internet www.academie-agriculture.fr onglet "***Publications***", puis "***Encyclopédie de l'Académie***" puis "***Questions sur***".
Reproduction autorisée sous réserve d'en citer la provenance

Le diagnostic : l'évolution est aussi importante que les chiffres eux-mêmes
4 niveaux d'analyse :

- Analyse de la *Performance* : comparaison produit / marge brute / valeur ajoutée / EBE
- Analyse de la *Rentabilité* : EBE - revenu du travail (= EBE corrigé)
- Analyse du *Disponible* (Excédent de trésorerie d'exploitation)
- Analyse de l'Utilisation du disponible :
    - pour *l'investissement*,
    - pour *la banque* (variation des encours LMT et CT + résultat financier)
    - pour une *épargne* complémentaire hors exploitation.

Question de fond à se poser : l'exploitation crée-t-elle assez de richesse pour régler son programme d'actions ?

Quelques commentaires complémentaires sur le tableau ci-dessus en exemple : l'examen sur 4 ans révèle :

- Produits en hausse, mais marge, valeur ajoutée et EBE en baisse. Donc l'efficacité globale de l'exploitation a faibli sur la période : l'augmentation des charges opérationnelles en est la cause principale…
- Le passage de *l'EBE corrigé* (574 000 €) à *l'excédent de trésorerie d'exploitation* (593 000 €) montre qu'il y a une création de liquidité (+ 19 000 €), par l'augmentation des dettes d'exploitation.
- Le DAFIC (disponible après financement de la croissance) s'élève à 232 000 € en cumulé sur 4 ans : l'entreprise ayant investi régulièrement, elle dégage des liquidités pour maintenir la capacité de son appareil de production, malgré la baisse de performance. Le DAFIC doit être positif en croisière
- Globalement l'entreprise est saine, même si son efficacité diminue. Diagnostic rapide sans connaissance de l'exploitation.

Ce qu'il faut retenir :
Avantages de la gestion par les flux : simplicité d'accès pour les entrepreneurs, ceux-ci raisonnant spontanément en trésorerie, et simplicité du document de travail (avec le tableau de flux, les approches globales, de synthèse et prévisionnelles, s'enchaînent facialement)
Contraintes de la gestion par les flux : s'approprier un nouvel outil, changer de réflexes, se créer de nouvelles références.

 Cette fiche est consultable sur le site internet www.academie-agriculture.fr onglet "***Publications***", puis "***Encyclopédie de l'Académie***" puis "***Questions sur***".
Reproduction autorisée sous réserve d'en citer la provenance