



Frontière entre la gestion financière et l'analyse financière

Par

Patrick TSAKALA MUSAMU

Doctorant et chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Kinshasa

Jimmy EDJIMI KWEYI

Doctorant et chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Kinshasa

Jimmy TSHIBANGU KABENJI **

Doctorante et chercheuse à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Kinshasa

RÉSUMÉ

La gestion financière et l'analyse financière sont deux disciplines essentielles de la finance d'entreprise. Bien qu'elles partagent une base commune notamment l'utilisation des états financiers et d'outils comme les ratios ou les flux de trésorerie elles poursuivent des objectifs distincts. La gestion financière est une activité décisionnelle, tournée vers l'avenir. Elle vise à optimiser les choix d'investissement, de financement et de distribution afin de maximiser la valeur de l'entreprise. Elle agit de manière stratégique dans un environnement incertain. L'analyse financière, quant à elle, est une activité d'observation et d'évaluation. Elle se fonde sur les données passées et actuelles pour diagnostiquer la santé financière de l'entreprise, informer les parties prenantes et éclairer les décisions. Ces deux disciplines sont complémentaires : la gestion ne peut être efficace sans une analyse rigoureuse, et l'analyse n'a de sens que si elle alimente des décisions concrètes. La frontière entre elles ne doit donc pas être perçue comme une séparation stricte, mais comme une zone d'interdépendance fonctionnelle. Ainsi, une bonne gouvernance financière repose sur la capacité à articuler clairement ces deux fonctions, tout en préservant leur autonomie respective. Cette distinction permet d'assurer à la fois la performance, la transparence et la durabilité des décisions financières.

Mots clés : Frontière, gestion, analyse, financière

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17203129>

ABSTRACT

Financial management and financial analysis are two essential disciplines in corporate finance. Although they share a common foundation, notably the use of financial statements and tools such as ratios or cash flows, they pursue distinct objectives. Financial management is a decision-making activity, focused on the future. It aims to optimize investment, financing, and distribution choices in order to maximize the company's value. It acts strategically in an uncertain environment. Financial analysis, on the other hand, is an activity of observation and evaluation. It relies on past and current data to diagnose the company's financial health, inform stakeholders, and inform decisions. These two disciplines are complementary: management cannot be effective without rigorous analysis, and analysis is only meaningful if it feeds into concrete decisions. The boundary between them should therefore not be seen as a strict separation, but as a zone of functional interdependence. Thus, good financial governance relies on the ability to clearly articulate these two functions, while preserving their respective autonomy. This distinction helps ensure the performance, transparency, and sustainability of financial decisions.

Keywords : Border, management, analysis, financial

Introduction

Dans un environnement économique de plus en plus complexe, marqué par une concurrence accrue et des exigences croissantes en matière de performance, les entreprises doivent s'appuyer sur des outils rigoureux pour assurer leur pérennité et leur développement. Les sciences financières, à la croisée de l'économie, de la comptabilité et de la stratégie, jouent à cet égard un rôle central. Elles permettent d'orienter les choix d'investissement, d'optimiser la structure financière, de piloter la rentabilité et d'anticiper les risques. Que ce soit à travers la gestion financière, qui vise à planifier et exécuter les décisions économiques de l'entreprise « notamment par des auteurs comme Jean-Guy Degos¹ ou Pierre Vernimmen² », ou à travers l'analyse financière, qui fournit un regard critique sur sa situation et ses performances « auteurs comme Hervé Stolowy³ ou Augustin Mbangala Mapapa⁴ », la maîtrise de ces disciplines conditionne la capacité d'une organisation à créer de la valeur de manière durable.

¹ Degos, J.G. Analyse financière. Collection Optimum, Éditions Ellipses, Paris, 2012, 194p.

² Vernimmen, P et al. Finance d'entreprise, Edition. Dalloz, Paris, 2024, 1199p.

³ Hervé Stolowy, Yuan Ding, Luc Paugam & Georges Langlois. Comptabilité et analyse financière : Une perspective globale, éditions EMS, Paris, 2024, 864p.

⁴ Mbangala, A. M. OHADA : analyse des états financiers : applications avec exercices corrigés, Droit Afrique, 2016, 238p.

Cependant, malgré leur complémentarité, la gestion financière et l'analyse financière sont souvent confondues ou utilisées de manière interchangeable, tant par les praticiens que par les étudiants. Cette confusion peut mener à des interprétations erronées, voire à des décisions inadaptées, notamment lorsque l'on ne distingue pas clairement leurs finalités respectives, leurs temporalités ou encore leurs utilisateurs cibles.

Dès lors, une question essentielle se pose : comment tracer la frontière entre la gestion financière et l'analyse financière, tout en soulignant leur interdépendance dans la prise de décision économique et stratégique ? L'objectif de cet article est donc de clarifier les rôles, les méthodes et les logiques propres à chacune de ces disciplines, tout en mettant en lumière les zones d'interaction qui les relient.

Pour ce faire, nous commencerons par définir les fondements conceptuels de la gestion financière et de l'analyse financière. Nous mettrons ensuite en évidence leurs points de convergence, avant de préciser les éléments qui marquent leur frontière. Enfin, nous évoquerons les enjeux pratiques d'une telle distinction, tant pour les entreprises que pour les parties prenantes externes.

I. Fondements conceptuels de la gestion financière et de l'analyse financière

La gestion financière et l'analyse financière sont deux composantes essentielles de la science financière. Bien qu'elles soient complémentaires, elles poursuivent des objectifs distincts et mobilisent des outils spécifiques. Le présent point propose une clarification conceptuelle, à travers la définition et les fonctions propres à chacune.

I.1. Gestion financière : une fonction stratégique tournée vers l'avenir

La gestion financière est définie comme l'ensemble des activités visant à optimiser la structure financière d'une organisation, à assurer la rentabilité des projets d'investissement, et à gérer efficacement la trésorerie, le financement et la distribution des résultats. Elle constitue un levier essentiel de création de valeur à long terme.

Selon Pierre Vernimmen, Pascal Quiry et Yann Le Fur⁵, « la gestion financière consiste à prendre des décisions de financement et d'investissement dans le but d'augmenter la valeur de l'entreprise pour ses actionnaires, tout en contrôlant les risques associés à ces choix ». Elle repose sur l'arbitrage entre trois grandes fonctions : le choix des investissements (analyse des opportunités, calcul de la rentabilité via des outils comme la VAN ou le TRI), le choix des

⁵ Vernimmen, P. Quiry, P., & Le Fur, Y. Finance d'entreprise, édition. Dalloz, 2024,1199p.

financements (dettes, fonds propres, leasing, etc.) et la politique de distribution (dividendes, réserves).

Jean-Guy Degos et Stéphane Griffiths⁶ considèrent quant à eux la gestion financière comme « un processus dynamique qui s'inscrit dans une démarche stratégique », insistant sur le lien entre performance financière et vision à long terme de l'entreprise. Pour ces auteurs, la gestion financière ne se limite pas à une logique de rentabilité immédiate : elle mobilise des outils d'anticipation (budget de trésorerie, business plan, plans de financement) et de pilotage (tableaux de bord financiers) qui permettent à l'entreprise d'évoluer dans un environnement incertain.

Ainsi, la gestion financière est orientée vers l'action, la planification et la prise de décision stratégique. Elle est le domaine de la direction financière et des managers internes, qui doivent équilibrer rentabilité, risque et liquidité dans le temps.

I.2. Analyse financière : un outil d'évaluation et de diagnostic

L'analyse financière, pour sa part, se concentre sur l'étude des performances passées et actuelles d'une entreprise à partir de ses états comptables. Elle a pour but d'évaluer la santé financière d'une organisation à un instant donné et d'en dégager des enseignements utiles pour les parties prenantes (dirigeants, investisseurs, créanciers, analystes, etc.).

Hervé Stolowy, Yuan Ding, Luc Paugam et Georges Langlois⁷ définissent l'analyse financière comme « l'examen critique des états financiers afin de mesurer la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et l'autonomie financière d'une entreprise ». Elle repose sur des techniques d'analyse horizontale (comparaison dans le temps), verticale (structure des états financiers), et sur des indicateurs clés : ratios de rentabilité, de structure, de rotation ou encore ratios de couverture.

Rehali et Touhami⁸, rappellent que l'analyse financière est un outil d'aide à la décision, destiné à réduire l'asymétrie d'information entre l'entreprise et son environnement économique et financier. Selon eux, « elle permet de juger de la viabilité d'une entreprise, de sa capacité à générer des profits et à honorer ses engagements », autant d'informations cruciales pour les bailleurs de fonds.

⁶ Degos, J.G, opcit, p.2.

⁷ Langlois, G et al. Comptabilité et analyse financière : Une perspective globale. Edition. EMS Éditions,2024, 864p.

⁸ Rehali, Y et Touhami, F. Analyse financière des entreprises : fondements pour les étudiants en sciences économiques et de gestion. Éditions Universitaires Européennes,2024,132p.

Contrairement à la gestion financière qui anticipe et agit, l'analyse financière regarde dans le rétroviseur. Elle vérifie, diagnostique et explique les résultats des choix financiers effectués. Elle est ainsi utilisée à la fois en interne (par les directions financières pour évaluer leurs actions) et en externe (par les analystes, auditeurs, investisseurs et établissements de crédit).

II. Points de convergence entre gestion financière et analyse financière

Bien que la gestion financière et l'analyse financière aient des finalités distinctes l'une tournée vers l'action et la décision stratégique, l'autre orientée vers l'observation et le diagnostic ces deux disciplines partagent de nombreux points de convergence. Elles s'interpénètrent dans la pratique, se nourrissent mutuellement et mobilisent souvent des outils communs pour des objectifs complémentaires.

II.1. Une base d'information commune : les états financiers

La première zone de convergence réside dans l'usage des états financiers comme source d'information centrale. Que ce soit pour analyser la performance passée ou pour orienter les choix futurs, les deux disciplines s'appuient sur les documents comptables fondamentaux : le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie.

L'analyse financière en tire des diagnostics précis (rentabilité, liquidité, solvabilité), tandis que la gestion financière utilise ces mêmes données pour orienter ses projections (budgets prévisionnels, business plan, plan de financement). Comme le soulignent Stolowy et al⁹, « la comptabilité constitue la langue de base de la finance, et son interprétation conditionne toute décision rationnelle, qu'elle soit d'analyse ou d'action ».

II.2. Des objectifs complémentaires : décision et évaluation

Les deux disciplines partagent un objectif commun : améliorer la performance de l'entreprise. Tandis que la gestion financière vise à prendre des décisions optimales (d'investissement, de financement, de distribution), l'analyse financière évalue les impacts de ces décisions a posteriori.

⁹ Stolowy, H., Ding, Y., Paugam, L., & Langlois, G. Comptabilité et analyse financière : une perspective globale. EMS Management & Société, 2024, 864p.

Ainsi, une décision d'investissement, se base sur une analyse des états financiers passés (ratios de rentabilité, rotation des actifs) pour établir une projection financière. Une fois la décision mise en œuvre, l'analyse financière permet de vérifier si les résultats attendus ont été atteints.

Selon Rehali et Touhami¹⁰, « la gestion et l'analyse financières fonctionnent en boucle : l'une oriente, l'autre contrôle et alimente la réflexion stratégique par ses résultats ».

II.3. Une mobilisation partagée des outils financiers

Les deux disciplines mobilisent un socle commun d'outils financiers, bien qu'avec des finalités différentes :

Outils communs	En gestion financière	En analyse financière
Ratios financiers	Aider à la prise de décision stratégique	Évaluer la performance passée
Tableaux de flux de trésorerie	Prévoir la liquidité, arbitrer financement/investissement	Mesurer la capacité de génération de cash
Plan de financement	Élaborer les besoins et ressources futurs	Vérifier la cohérence structurelle de la stratégie
Budget / contrôle budgétaire	Planifier les dépenses et recettes	Comparer les prévisions aux réalisations

Source : auteurs sur base des théories

Cette convergence d'outils traduit une complémentarité fonctionnelle : l'analyse éclaire, la gestion agit ; la gestion construit, l'analyse vérifie.

II.4. Un rôle transversal dans la prise de décision

Enfin, la gestion financière et l'analyse financière sont toutes deux au service de la décision économique. Elles alimentent les réflexions stratégiques à différents niveaux : opérationnel (budget, gestion de trésorerie), tactique (choix d'investissement ou d'endettement), et stratégique (fusion, acquisition, entrée en bourse, restructuration).

Selon Vernimmen et al.¹¹ « la finance n'est pas qu'un ensemble de calculs ; c'est un langage de décision ». À ce titre, l'analyse financière constitue un outil d'objectivation de la performance, tandis que la gestion financière concrétise cette ambition dans l'action.

En somme, gestion et analyse financière sont deux faces d'une même pièce. Elles s'opposent en apparence (prospective vs rétrospective, action vs évaluation), mais elles se complètent nécessairement pour assurer la bonne santé financière et stratégique d'une organisation.

¹⁰ Rehali, Y et Touhami, F, opcit, p.4.

¹¹ Vernimmen, P et al. 2024,1199p.

III. Frontière entre la gestion financière et l'analyse financière

La gestion financière et l'analyse financière appartiennent toutes deux au domaine de la finance d'entreprise. Toutefois, si elles se croisent dans leurs outils et leurs objets d'étude, elles obéissent à des logiques différentes. Ce point vise à délimiter clairement leurs frontières en s'appuyant sur plusieurs critères : leur nature (active ou passive), leur temporalité, leurs objectifs, leurs utilisateurs, ainsi que leur portée stratégique.

III.1. Une différence de nature : action vs observation

La principale distinction entre les deux disciplines réside dans leur nature fonctionnelle.

- La gestion financière est une discipline de pilotage et d'action. Elle est orientée vers l'avenir et cherche à prendre les meilleures décisions financières possibles pour créer de la valeur et assurer la pérennité de l'entreprise. Elle relève du management stratégique ;
- L'analyse financière, quant à elle, est une discipline d'évaluation et de diagnostic. Elle observe la performance passée et actuelle de l'entreprise en s'appuyant sur les états financiers, afin de juger de sa rentabilité, de sa solvabilité ou encore de sa capacité à rembourser ses dettes.

Comme le soulignent Rehali et Touhami¹², « la gestion financière décide, tandis que l'analyse financière vérifie et interprète ». Cette distinction fonde une frontière claire : l'une est prescriptive, l'autre est descriptive et analytique.

III.2. Temporalité : prospective vs rétrospective

Autre élément fondamental de distinction : la temporalité.

- La gestion financière agit dans une logique prospective. Elle s'appuie sur des prévisions financières, des hypothèses économiques et des scénarios de croissance pour guider les décisions à venir ;
- L'analyse financière, elle, repose essentiellement sur des données passées et présentes. Elle examine ce qui a été fait, les résultats obtenus, les équilibres financiers actuels.

Cette différence temporelle est soulignée par Stolowy et al. (2024), pour qui « l'analyse financière est un outil de lecture du passé, tandis que la gestion financière est un instrument de projection dans le futur ».

¹² Rehali, Y et Touhami, F, op.cit.5.

III.3. Objectifs et utilisateurs différents

Les objectifs poursuivis par les deux disciplines diffèrent également :

Discipline	Objectif principal	Utilisateurs concernés
Gestion financière	Optimiser la performance financière future	Managers, directions financières, dirigeants
Analyse financière	Diagnostiquer la situation financière	Investisseurs, créanciers, auditeurs, analystes

Source : auteurs sur base des théories

Ainsi, l'analyse financière s'adresse aussi bien à des acteurs internes qu'externes à l'entreprise, tandis que la gestion financière est essentiellement interne et décisionnelle.

III.4. Portée stratégique vs fonction d'alerte

La gestion financière a une vocation stratégique : elle sert à définir les orientations financières de l'entreprise, à bâtir des politiques d'investissement, à structurer les sources de financement ou encore à modéliser des plans de croissance.

L'analyse financière, en revanche, a souvent une fonction de contrôle, voire d'alerte. Elle permet de détecter des signaux faibles : chute de rentabilité, tensions de trésorerie, surendettement, etc.

Comme l'indiquent Degos et Griffiths¹³, « si la gestion financière construit l'avenir, l'analyse financière s'assure que les fondations sont solides ».

III.5. Tableau de synthèse : comparaison des deux disciplines

Critère	Gestion financière	Analyse financière
Nature	Fonction d'action et de décision	Fonction d'évaluation et d'interprétation
Temporalité	Prospective (orientée vers l'avenir)	Rétrospective (basée sur le passé)
Objectif	Créer de la valeur	Évaluer la performance financière
Outils	Budget, plan d'investissement, VAN, TRI	Ratios, bilan, compte de résultat, flux
Utilisateurs principaux	Managers, directeurs financiers	Analystes, investisseurs, créanciers
Finalité	Pilotage stratégique	Diagnostic et aide à la décision

Source : auteurs sur base des théories

IV. Enjeux de la distinction et risques de confusion

La distinction entre la gestion financière et l'analyse financière n'est pas qu'un exercice académique ou terminologique. Elle répond à des enjeux pratiques, méthodologiques et

¹³ Degos, J.G et Griffiths, S. Gestion financière : de l'analyse à la stratégie. Éditions d'Organisation, 2011, 386p.

stratégiques majeurs pour les entreprises, les investisseurs, les analystes et les institutions financières. Si elle n'est pas clairement établie, elle peut entraîner des erreurs d'interprétation, des décisions inadaptées et, à terme, une mauvaise gouvernance financière.

IV.1. Pourquoi la distinction est-elle importante ?

- Pour éviter les erreurs de pilotage : La gestion financière repose sur des projections, des arbitrages et des anticipations. Si elle se base uniquement sur les conclusions issues de l'analyse financière sans recul critique ou sans actualisation des hypothèses, elle risque de reproduire les erreurs du passé au lieu d'innover. À l'inverse, une confusion des rôles peut conduire à utiliser des indicateurs rétrospectifs pour justifier des choix stratégiques non viables ;
- Pour assurer la fiabilité de l'information : L'analyse financière a pour objectif de fournir une image fidèle de la situation financière de l'entreprise à un instant donné. Si cette fonction d'évaluation est assurée par ceux qui prennent les décisions (gestionnaires financiers), le risque de partialité ou de manipulation augmente. Une distinction claire des responsabilités garantit l'objectivité des diagnostics ;
- Pour garantir la transparence auprès des parties prenantes : Investisseurs, banques, actionnaires ou autorités de régulation ont besoin d'une lecture claire et honnête de la performance de l'entreprise. Si les informations d'analyse sont confondues avec les prévisions ou les stratégies de gestion, cela peut semer le doute sur la crédibilité des données financières.

Comme le rappellent Stolowy et al¹⁴, « la séparation des fonctions d'analyse et de décision permet une gouvernance plus équilibrée, une meilleure évaluation des risques, et une transparence accrue dans le pilotage de la performance ».

IV.2. Risques de confusion entre les deux disciplines

- Risque de mauvaise évaluation des performances : Si une entreprise confond évaluation (analyse) et planification (gestion), elle peut considérer qu'un résultat passé positif justifie automatiquement la poursuite d'une stratégie donnée, sans en mesurer les limites ou les évolutions du contexte ;

¹⁴ Stolowy, H et al. Comptabilité et analyse financière : Une perspective globale. Paris : édition. EMS Management & Société, 2024, 864p.

- Risque de décisions biaisées : Une direction financière qui produit elle-même son analyse sans regard externe peut être tentée d'orienter les chiffres pour justifier ses choix. Cela réduit la rigueur dans le processus de décision et augmente les risques opérationnels et financiers ;
- Risque pour la formation et la professionnalisation : Sur le plan académique et professionnel, la confusion entre ces deux disciplines peut créer des lacunes dans les formations, avec des étudiants ou des praticiens qui maîtrisent mal les logiques propres à chacune. Comme le soulignent Degos et Griffiths¹⁵, « une pratique rigoureuse de la finance exige de différencier clairement les rôles : on ne pilote pas ce qu'on ne comprend pas, et on n'évalue pas ce que l'on ne sait pas modéliser » ;
- Risque de perte de crédibilité : Du point de vue externe, la fusion des deux rôles peut nuire à la crédibilité de l'entreprise auprès des parties prenantes. Une banque ou un investisseur sera plus méfiant si les mêmes personnes établissent les projections et les jugent elles-mêmes.

Conclusion

La gestion financière et l'analyse financière constituent deux piliers fondamentaux des sciences de gestion, indispensables au bon fonctionnement et à la performance durable des entreprises. Si ces deux disciplines mobilisent des outils communs et s'appuient sur les mêmes données comptables, elles se distinguent par leur nature, leur temporalité, leurs objectifs et leurs usages. La gestion financière est une fonction orientée vers l'action : elle prend des décisions en matière d'investissement, de financement et de distribution, dans le but de maximiser la valeur de l'entreprise. Elle est résolument tournée vers l'avenir, s'appuie sur des prévisions et nécessite une modélisation rigoureuse des risques et des opportunités. L'analyse financière, à l'inverse, repose sur une approche rétrospective et évaluative. Elle vise à diagnostiquer la situation financière de l'entreprise à un instant donné, à travers des indicateurs objectifs tels que les ratios, les flux de trésorerie ou les bilans. Son rôle est d'apporter un éclairage critique et neutre aux décideurs internes comme externes. Cependant, la frontière entre ces deux disciplines ne doit pas être pensée comme une ligne de séparation stricte, mais plutôt comme une zone d'interdépendance dynamique. La gestion a besoin de l'analyse pour éclairer ses choix, valider ses hypothèses et mesurer ses résultats. L'analyse, de son côté, puise sa pertinence dans la compréhension des logiques de gestion, afin de fournir des diagnostics utiles à la décision. En somme, loin de s'opposer, la gestion financière et l'analyse financière se

¹⁵ Degos, J.G., & Griffiths, S, opcit, p.8.

complètent et se renforcent mutuellement. La reconnaissance de leur frontière ne doit pas conduire à leur cloisonnement, mais à une meilleure coordination des rôles et des responsabilités au sein de l'organisation.

Bibliographie

- Degos, J.G et Griffiths, S. Gestion financière : de l'analyse à la stratégie. Éditions d'Organisation,2011, 386p.
- Degos, J.G. Analyse financière, édition. Ellipses, Paris, 2012, 194p.
- Degos, J.-G., & Griffiths, S. Gestion financière : de l'analyse à la stratégie, Éditions d'Organisation, Paris, 2011, 386 p.
- Hervé Stolowy, Yuan Ding, Luc Paugam & Georges Langlois. Comptabilité et analyse financière : Une perspective globale, éditions EMS, Paris, 2024, 864p.
- Langlois, G et al. Comptabilité et analyse financière : Une perspective globale. Edition. EMS Éditions,2024, 864p.
- Mbangala, A. M. OHADA : analyse des états financiers : applications avec exercices corrigés, Droit Afrique, 2016, 238p.
- Rehali, Y et Touhami, F. Analyse financière des entreprises : fondements pour les étudiants en sciences économiques et de gestion. Éditions Universitaires Européennes,2024,132p.
- Rehali, Y et Touhami, F. Analyse financière des entreprises. Éditions Universitaires Européennes,2024,132p.
- Stolowy, H et al. Comptabilité et analyse financière : Une perspective globale. Paris : édition. EMS Management & Société, 2024, 864p.
- Vernimmen, P et al. Finance d'entreprise, Edition. Dalloz, Paris, 2024,1199p.