



Les outils complémentaires

Management L'essentiel du

Ce contenu est un complément à la lecture de **TOUTE LA FINANCE POUR LES NON-FINANCIERS** (collection *L'essentiel du Management*, ESF éditeur, disponible chez votre libraire) pour vous permettre une réappropriation efficace des principes développés dans le livre. Il est uniquement téléchargeable sur www.capital.fr/management-outils



Les enjeux essentiels de la finance

Finalités

Contraintes

**Rentabilité
Richesse**

**Liquidité
Service de la dette**

**Résultat
Valeur des CP**

**Trésorerie
Equilibres
financiers**

**Risque permanent
Quelle évolution du SFD et donc du CA?**

**Une activité d'entreprise :
3 contraintes à anticiper et
à résoudre en permanence....**

1 Des idées et des actions novatrices
La réalité d'un chiffre d'affaires

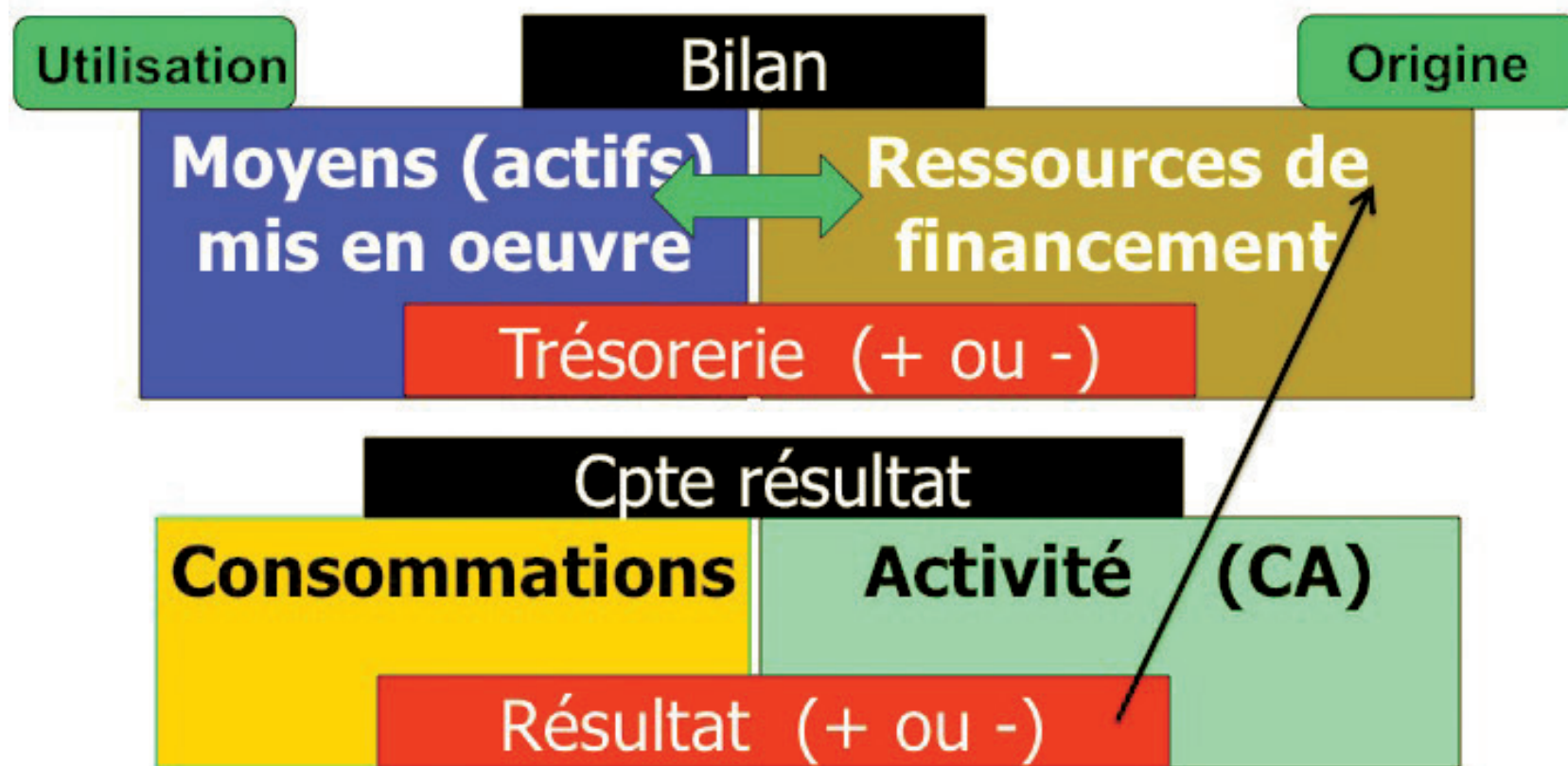
**Des ressources de financement à trouver
et à renouveler en permanence**

Une cohérence financière à respecter

2 Résultat et **3** Trésorerie

**Comprendre et accepter la logique des
gestionnaires et des bailleurs de fonds**

Cadre financier et logique économique d'une activité



Richesse et trésorerie

Richesse

Valeur des
Capitaux propres

(actifs – dettes)

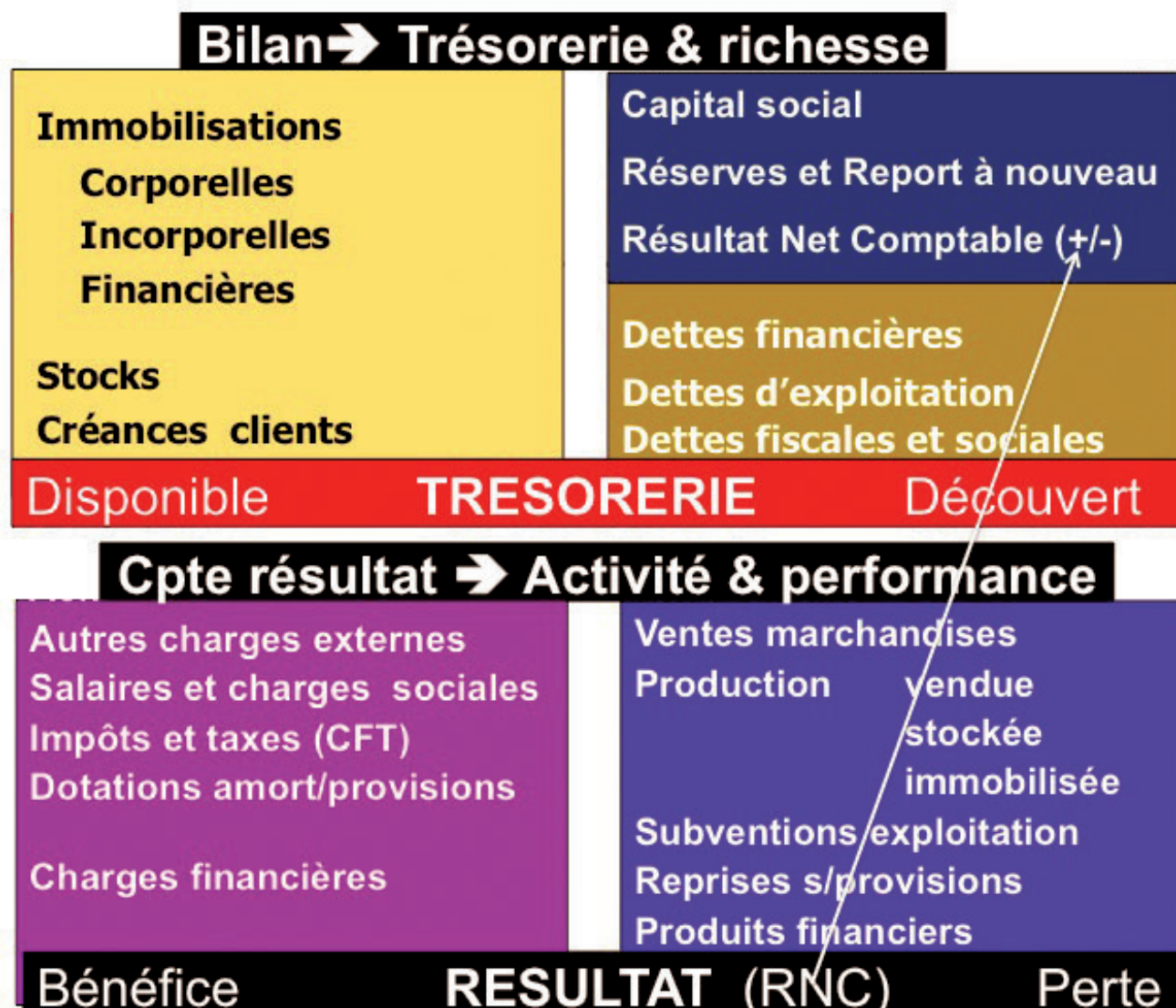
Résultat réalisé
Apports - Retraits

Trésorerie

Disponible - cbc

Solde entre
les ressources
et des emplois

Variation des actifs
Variation des ressources



La gestion d'entreprise : Choisir et Optimiser

Les ressources de financement sont toujours limitées
C'est le constat du **RATIONNEMENT** du capital
(ressources disponibles < besoins à satisfaire)

1^{ère} contrainte : Prioriser les actions et les moyens

Obligation d'obtenir, en permanence, le meilleur rendement financier (rentabilité) des moyens mis en œuvre. Cela permet de renouveler les ressources

2^{ème} contrainte : Optimiser tous les moyens

Justification d'une activité Le chiffre d'affaires

SFD = Savoir-Faire Différenciateur

Chaque euro de CA = SFD + FS
**Quels facteurs expliquent
cette différenciation ?**

FS = Faire Savoir le savoir-faire

Les enjeux essentiels de la gestion : Résultat et Trésorerie

Deux impératifs :

Renouveler en permanence les ressources
pour financer les investissements
et le cycle d'exploitation d'une activité

Optimiser de manière continue les différents
moyens mis en oeuvre

Qualité de la gestion financière :

Quelle est la performance réalisée : Rentabilité

Quel est le risque de faillite : Liquidité

Quelle croissance possible : Structure financière

Renouveler le financement des moyens	
Origine	Contraintes
Capital social (Actionnaires)	Espoir de rentabilité Création de valeur
Autofinancement net	Générer de la CAF Conserver le résultat
Endettement bancaire	Capacité d'endettement de remboursement
Fournisseurs	Payer les factures Maîtrise du BFR
Découvert bancaire	Autorisation bancaire

Pourquoi le résultat ne se retrouve pas en trésorerie

4 raisons :

1

**Décalages d'encaissement des clients
Décalages de paiement des fournisseurs**

2

Le financement des stocks MP et PF
- Décalages entre appros et la consommation effectives (Stocks MP)
- Décalage entre la production et les Ventes (Stocks PF)

3

Le remboursement du capital de la dette

4

Certaines charges, diminuent le résultat mais pas la trésorerie (Amortissements)

Les 2 indicateurs essentiels d'analyse de la gestion

1

■ La Capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF est un agrégat :

- de la richesse produite (RNC)
- de la trésorerie générée (RNC+DAM)

Correspond à la ressource de financement interne (produite par l'entreprise) et qui doit être renouvelée chaque année

Les 2 indicateurs essentiels d'analyse de la gestion

2

LE BESOIN DE FINANCEMENT DU CYCLE D'EXPLOITATION - BFR

Correspond au besoin de financement qui
résulte des conditions d'exploitation :

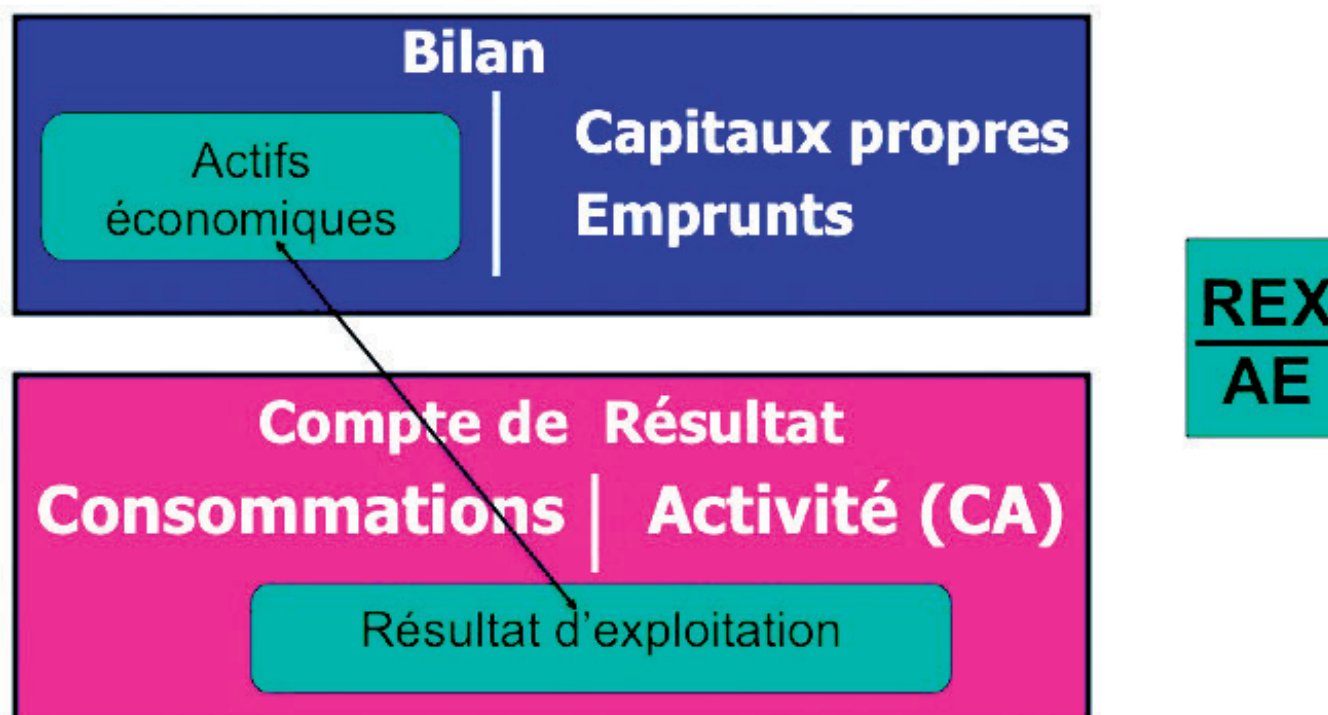
- ➔ Délais consentis ou obtenus (Clients – Fss)
- ➔ Décalage dans le temps entre :
Les appros (Mses et MP), la production (PF)
et l'activité vendue (négoce ou produits finis)
- ➔ Conséquence : Des stocks disponibles

Cohérence économique d'une activité

- La **rentabilité** est l'indicateur **prioritaire** de mesure de l'opportunité d'une activité financée sur fonds **privés**
- **Rentabilité économique**
 - Validation du modèle économique
- **Rentabilité financière**
 - Prise de décision des actionnaires

Rentabilité $\neq$ Résultat

RENTABILITE ECONOMIQUE : Validation du modèle économique



RENTABILITE FINANCIERE : Prise de décision des actionnaires

