

# Les grandes fonctions de l'entreprise

## Finance

### Transcription vidéo – Séquence 3

---

*Ce cours vous est proposé par Nathalie ORIOL, Maître de conférence, Université de Côte d'Azur et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.*

---

#### **Diapo numéro 1**

Bonjour à toutes et à tous, dans cette série de vidéos, nous étudions la fonction Finance au sein des entreprises.

Au sein de cette capsule, nous allons découvrir la dimension opérationnelle de cette fonction à travers les outils et les indicateurs utilisés les plus emblématiques.

#### **Diapo numéro 2**

Nathalie Oriol, maître de conférences en sciences de gestion au sein de l'Université Côte d'Azur, enseigne la finance d'entreprise de la 1ère année de Licence à la dernière année de Masters spécialisé en Finance, mais également au sein de Masters d'autres spécialités.

#### **Diapo numéro 3**

Au sein de cette vidéo, nous allons travailler en trois temps.

Dans un premier temps, nous allons aborder le 1er pilier opérationnel de la fonction Finance au sein de ses missions d'analyse et de politique financière.

Nous allons dans un second temps approfondir un 2e pilier que sont les missions d'anticipations et d'optimisation du devenir de l'entreprise

Et nous allons étudier au sein d'un 3ème pilier la façon dont la direction financière gère les risques de l'entreprise.

#### **Diapo numéro 4**

Pour commencer, il est important d'évoquer l'objectif de la capsule. Les outils opérationnels de la fonction finance sont très nombreux et peuvent parfois être complexes. Ils nécessitent de se former au sein de plusieurs matières que vous aurez peut-être l'occasion ou l'envie d'étudier comme l'analyse financière, la gestion financière ou encore les modèles de prévisions.

Aussi, dans un but de découverte, l'idée ici est d'avoir une vue d'ensemble des outils de la direction financière afin d'assurer l'ensemble de ses missions. Nous ne verrons donc que les quelques indicateurs et outils les plus emblématiques de la fonction, et nous garderons à l'esprit que ce n'est que la face émergée de l'iceberg. Il y en a beaucoup d'autres !

#### **Diapo numéro 5**

Il est important de comprendre que si la fonction finance repose sur de nombreux calculs et tableaux et de bonnes connaissances techniques, c'est avant tout une affaire de bon sens. Le directeur financier doit faire preuve d'observation, de perspicacité et savoir concilier sa

matière la finance, avec toutes les composantes de l'entreprise. Et il a une devise : éviter le GIGO : littéralement Garbage In, Garbage Out. Il faut comprendre que tout modèle de prévision nécessite des données à l'entrée comme le nombre prévu de vente. Si les données sont fausses c'est à dire Garbage In, alors les résultats le seront aussi : Garbage Out !

### **Diapo numéro 6**

Commençons par le 1er axe de mission de la direction financière : établir un diagnostic et piloter l'entreprise.

Ce diagnostic repose sur plusieurs étapes ainsi qu'une analyse d'ensemble toujours rapporté au contexte de l'entreprise. Il est fondé sur un ensemble d'indicateurs calculés à partir de la comptabilité. Ces indicateurs sont très nombreux, mais nous allons simplement jeter un œil aux grands classiques.

Commençons par la profitabilité :

Il y a le chiffre d'affaires qui est une mesure phare de son attractivité auprès des clients ! Il mesure le prix de vente du bien ou du service produit multiplié par les quantités vendues.

Il y a également l'excédent brut d'exploitation, qui est calculé à partir du chiffre d'affaires duquel on déduit ce que nous coûte notre exploitation c'est à dire les marchandises, les salaires et les frais généraux.

Il y a enfin la CAF, la capacité d'autofinancement, qui nous montre ce que l'on a gagné en espèces sonnantes et trébuchantes sur notre année d'activité.

### **Diapo numéro 7**

Prenons à présent l'exemple de l'analyse de la solvabilité.

Là encore, il existe de nombreux indicateurs, mais parmi les plus connus, nous pouvons déjà nous intéresser au fonds de roulement net global qui fait le lien entre les capitaux de long terme de l'entreprise et ce qu'elle a investi dans sa structure : ses terrains, immeubles, outils ou brevets.

Il y a le besoin en fonds de roulement, qui mesure la manière dont fonctionne ou « tourne » son activité. Et oui...parfois il faut payer les fournisseurs avant que les clients ne payent les ventes et cela peut occasionner quelques difficultés si l'on ne s'y prépare pas.

Il y a enfin le ratio d'endettement qui mesure à quel point l'entreprise est dépendante des apporteurs de capitaux extérieur et donc fait le lien avec l'autonomie financière.

### **Diapo numéro 8**

Si l'on évoque à présent la mesure de la rentabilité, on peut imaginer s'intéresser tout d'abord au niveau d'activité minimum que l'entreprise doit réaliser pour couvrir tous ses frais. Nous appelons cela le seuil de rentabilité.

Nous pouvons également nous intéresser à ce que rapportent tous nos outils de production. Nous appelons cela la rentabilité économique.

Et enfin, nous pouvons nous intéresser à ce que gagnent les propriétaires et actionnaires de l'entreprise. C'est la rentabilité financière.

### **Diapo numéro 9**

Une fois le diagnostic posé, il est temps de s'en servir pour piloter l'entreprise et prendre des décisions en conséquence.

Parmi les outils de pilotage, nous pouvons retrouver le « Balanced Scorecard » qui est une façon très systémique de définir les objectifs des décisions prises.

Il faut que tout s'inscrive dans un cercle vertueux : la satisfaction des clients, celle des apporteurs de capitaux et en particulier des actionnaires, celle des salariés avec pour mission d'améliorer leur savoir-faire. Et tout cela dans une constante amélioration des processus.

### **Diapo 10**

Afin de savoir si diagnostic et décision de pilotage sont pertinents, il faut également se donner les moyens de suivre les résultats de la politique financière.

C'est l'objet des Key Performance Indicators ou KPI. Ce sont un ensemble d'indicateurs « faits maisons » construits et adaptés pour l'entreprise et son secteur et qui permettent de vérifier les conséquences des décisions prises.

Par exemple, ici nous avons un KPI qui concerne la fidélisation client.

### **Diapo 11**

Outre le pilotage du bateau en rythme de croisière, la fonction finance doit également constamment se remettre en question.

Il faut imaginer la suite et repérer de nouveaux projets.

Il s'agit ici d'assurer les missions de prévisions et d'optimisation de la performance de l'entreprise.

Là encore, les outils sont nombreux et peuvent parfois reposer sur des techniques quantitatives complexes.

Mais lorsque l'on souhaite lancer de nouveaux projets, il y a cependant deux étapes incontournables.

Il faut en premier lieu faire le point sur les nouveaux besoins : acheter de nouvelles machines, des brevets, un nouveau local. Il faut aussi imaginer les fonds nécessaires une fois le projet lancé. Par exemple, si l'on a contracté un crédit, il faut le rembourser.

En second lieu, il faut regarder si l'on aura la possibilité de mobiliser de nouvelles ressources en équilibre avec ces besoins. C'est ce que l'on appelle un plan de financement.

### **Diapo 12**

En cas de projet de croissance : il faut imaginer ce que cela va rapporter !

Il s'agit alors de prévoir le nombre de clients, la marge dégagées sur les coûts et la trésorerie gagnée.

On peut utiliser pour cela un second outil essentiel qui se nomme le tableau de cash-flows prévisionnels, ici présenté de façon simplifiée.

### **Diapo 13**

Les deux outils que nous venons de voir donnent lieu à une multitude de tests.

Il s'agit de faire plusieurs plans de financement, plusieurs tableaux de cash-flows prévisionnels, afin de prévoir toutes les situations possibles.

Il s'agit d'écarter les prévisions les plus périlleuses et de choisir le scénario qui sera le plus créateur de valeur.

### **Diapo 14**

Intéressons-nous à présent à la dimension opérationnelle du dernier pilier de missions : la gestion des risques.

La cartographie ou « mapping » des risques est une étape essentielle afin d'anticiper les mauvaises passes et savoir les éviter ou rebondir face à elles.

Il s'agit de lister et catégoriser l'ensemble des risques liés à l'activité de l'entreprise en évaluant non seulement leur probabilité d'occurrence, mais également les facteurs aggravants.

Ce travail de recensement et d'évaluation n'est jamais l'affaire d'une seule étape. Cette cartographie doit en effet être actualisée en permanence. Au sein de certaines organisations, cette mission est confiée à une personne dédiée : le risk manager. Tout est passé en revue ! Risques climatiques, risques liés aux personnes, risques liés à la conjoncture au secteur ou au marché, au contexte géopolitique ou réglementaire, etc. Il s'agit de faire le point sur tous les facteurs internes ou externes qui peuvent entraîner des pertes.

### **Diapo 15**

Une fois les risques identifiés, la direction financière va mettre toutes les mesures en œuvre afin de sécuriser les risques.

L'idée n'est bien sûr pas de se couvrir contre tout. Il s'agit surtout de savoir quels sont les risques qui sont susceptibles de mener l'entreprise à sa perte. Car bien sûr, la sécurité a un coût !

La fonction finance va donc cibler le choix des techniques utilisées de minimisation ou de transfert des risques selon leur probabilité d'occurrence et les facteurs aggravants.

Ces outils ou techniques peuvent être externes comme certains produits financiers ou les organismes d'assurance.

Il s'agit par exemple de se couvrir contre l'évolution du prix de certaines matières premières grâce à ce que l'on appelle des produits dérivés. Moyennant un certain coût, l'idée est de passer un accord permettant de stabiliser un prix sur une durée déterminée.

Cela peut être également lié au recours à des produits bancaires ou opérateurs qui prennent en charge le risque client. Nous pouvons citer l'affacturage ou la « cession dailly » dont l'idée est de transférer la propriété d'une reconnaissance de dette afin d'en obtenir rapidement les fonds et se protéger du risque de non-paiement des clients.

Il s'agit également d'assurer les risques spécifiques de l'entreprise. Par exemple, certaines activités sont étroitement liées à la personnalité du dirigeant. Si celui-ci venait à disparaître, les conséquences pourraient être catastrophique et il y a des assurances homme clé.

Mais les techniques peuvent, avant tout, être internes. En lien avec tous les départements, il s'agit de réduire les coûts et les aléas tout en restant flexible.

### **Diapo 16**

Les dimensions opérationnelles de la fonction Finance reposent sur des étapes d'analyse, de pilotage, de prévision, d'optimisation et de gestion des risques.

Ces étapes sont liées et sont fondées sur le calcul d'indicateurs permettant l'évaluation de l'évolution, des opportunités mais aussi des risques de l'activité. Ces indicateurs peuvent également se combiner au sein de feuilles de routes, tableaux de bord et cartographies qui permettent d'établir la synthèse.

C'est un vrai travail d'équilibriste ! Il s'agit de faire un arbitrage constant entre rendement et risque afin de saisir toutes les opportunités, mais aussi de parer tous les coups !

Vous souhaitez en savoir plus ? Il est possible de vous orienter vers des formations en analyse financière ou gestion financière.

# Références

## Comment citer ce cours ?

Les grandes fonctions de l'entreprise – Finance, Nathalie ORIOL, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un