

**L3**

**Management du sport**

**2021 -2022**

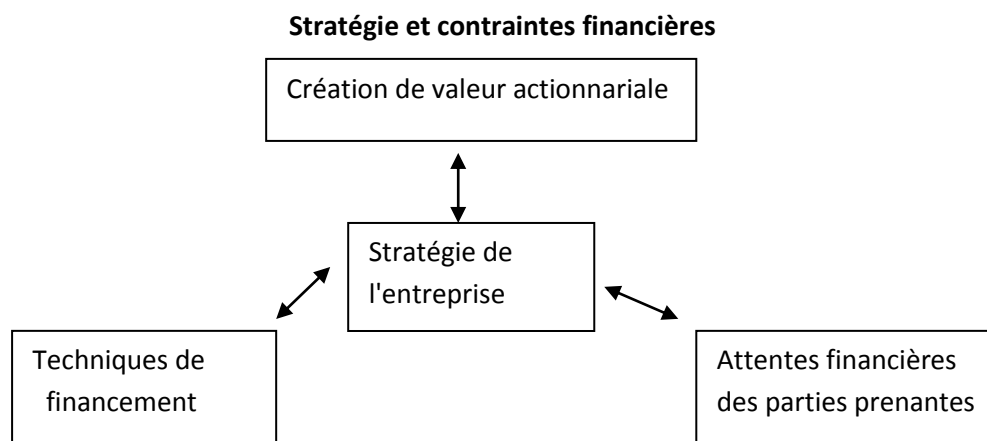
**Stratégie et moyens financiers**

Sandra THABET

## PARTIE : 1 - STRATEGIE ET MOYENS FINANCIERS

### Document N°1 : La gestion des ressources financières

Les ressources financières et la manière dont elles sont gérées constituent un levier stratégique déterminant. Du point de vue de l'actionnaire l'entreprise doit générer des flux de trésorerie positifs durables car c'est ce qui permet d'investir et de verser des dividendes à court terme mais aussi à long terme en assurant le développement et la pérennité de l'entreprise.



1. Citez les parties prenantes concernées sur le plan financier qui peuvent influencer l'élaboration de stratégies.
2. Expliquez pourquoi les techniques de financement doivent être en adéquation avec la stratégie poursuivie.
3. Après avoir défini la notion de valeur actionnariale, justifiez quels sont les facteurs que doivent prendre en compte les managers pour créer de la valeur actionnariale.

### **Distinguer les trois grands cycles du fonctionnement de l'entreprise**

Le fonctionnement de l'entreprise peut être analysé à partir de trois cycles exploitation, investissement et financement.

- Le cycle d'exploitation constitue l'activité principale de l'entreprise et il est caractérisé par une succession d'opérations de l'approvisionnement à l'encaissement des créances clients. Certaines de ces opérations entraînent des besoins de financement, par contre d'autres au contraire procurent des ressources de financement.

- Le cycle investissement débute par l'achat de biens d'équipements complétés par des acquisitions d'immobilisations incorporelles, corporelles et financières et s'achève par la cession ou la mise au rebut.

Les investissements représentent des actifs utilisés par l'entreprise qui vont lui permettre de réaliser ses activités d'exploitation. La politique d'investissement d'une entreprise consiste dans le cadre d'une stratégie définie de procéder à des acquisitions soit pour renouveler des biens d'équipements usagés soit pour développer le potentiel de production de l'entreprise. Dans certains cas, on peut aussi réaliser des cessions d'actifs.

Par rapport au cycle d'exploitation, le cycle investissement a une durée plus longue car les biens d'équipement sont des biens durables et les recettes engendrées par ces biens qui sont difficilement évaluables sont réalisées sur le long terme.

- Le cycle de financement regroupe l'ensemble des opérations financières de l'entreprise. Il s'agit de procurer à l'entreprise les ressources financières suffisantes pour financer ses investissements tout en assurant sa solvabilité.

Le cycle de financement regroupe l'ensemble des opérations relatives - aux capitaux propres

- aux emprunts

- à la répartition des bénéfices.



**1. Présentez les différentes étapes du cycle d'exploitation d'une entreprise et recensez celles qui entraînent un besoin de financement ou une ressource. Qu'en concluez-vous'?**

**2. Par rapport au cycle d'investissement:**

**2-1 Rappelez quelles sont les différentes catégories d'investissements qu'on peut réaliser dans une entreprise.**

**2-2 Comment peut-on financer l'acquisition d'un bien d'équipement'?**

**2-3 Justifiez pourquoi on parle de cycle d'investissement'?**

**3. Définissez les grandes opérations se rapportant au cycle de financement et justifiez l'expression cycle de financement.**

### Les variables de la politique financière

La politique financière d'une entreprise conditionne l'équilibre à long terme et s'inscrit directement dans la stratégie définie. Comme chaque entreprise a sa propre stratégie, la politique financière doit donner les moyens à l'entreprise d'optimiser 6 variables sous réserve de faire face à la contrainte majeure la solvabilité. La trésorerie défaillante d'une entreprise peut entraîner sa liquidation contrairement à l'absence de rentabilité qui n'entraîne pas automatiquement l'arrêt d'activité.

Les 6 variables à prendre en compte et à optimiser dans le cadre de la politique financières sont les suivantes La croissance de l'entreprise, la rentabilité, l'indépendance, les actionnaires, l'environnement économique et le risque lié au financement.

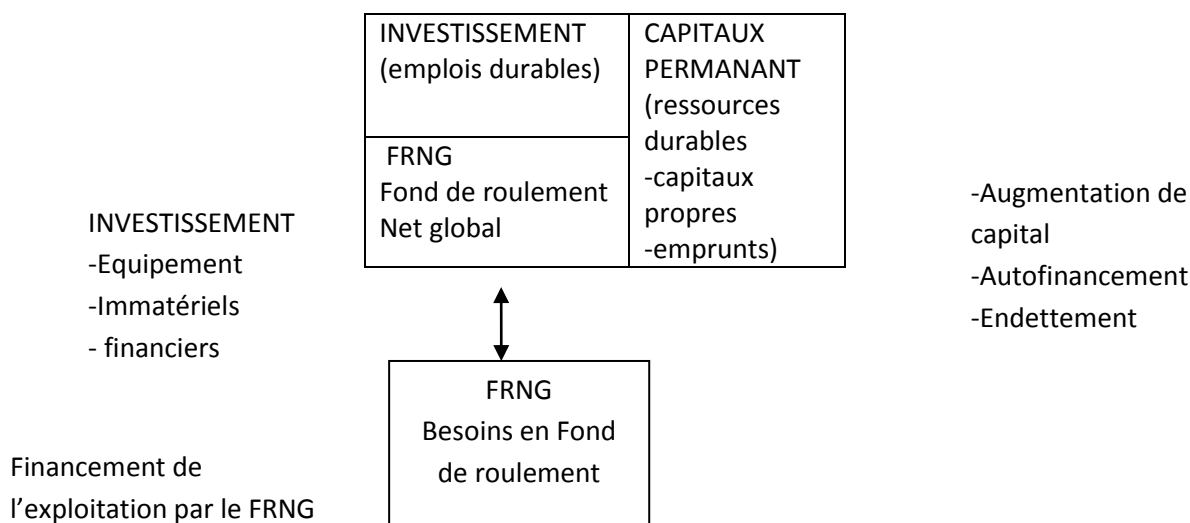
Sandra THABET

### Structure des capitaux permanents et plan de financement

- Choix d'une structure financière

Le choix d'une structure financière comprend deux étapes

- 1<sup>re</sup> étape : évaluer le montant des besoins d'exploitation que l'entreprise va financer par des ressources stables.
- 2e étape : déterminer la composition des ressources stables ou capitaux permanents.



- Le plan de financement

Le plan de financement permet de vérifier la faisabilité financière de la stratégie de l'entreprise en s'assurant de l'équilibre financier entre les besoins et les ressources prévisionnels.

Le plan de financement permet

- 1- de recenser les besoins et ressources de l'entreprise sur les années à venir
- 2- d'en déduire les besoins de financement
- 3- de choisir la nature des financements nécessaires (emprunts, augmentation de capital) La rigueur du plan de financement permet de prévenir les défaillances d'entreprise.



1- Identifiez et caractérisez les 6 variables à prendre en compte dans le cadre de la politique financière.

2. L'optimisation de ces 6 variables est-elle toujours possible ?

3-Qu'est ce qui caractérise la structure financière d'une entreprise ?

4- Quelle est l'utilité du plan de financement ?

5- La politique financière doit s'adapter aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

En considérant les 6 variables comme des indicateurs de la politique financière, complétez le tableau ci-dessous dans lequel 4 types de stratégies sont envisagés:

- croissance interne régulière
- croissance forcée, accélérée
- rentabilité maximum

Variables de la Politique financière	Modèles stratégiques			
	Croissance équilibrée	Croissance accélérée	Rentabilité maximisée	Risque minimisée
Croissance	Croissance interne	Croissance interne et croissance externe priorité.	Non prioritaire	Non prioritaire
Rentabilité				
Indépendance		Recours à l'endettement maximum	Endettement limité	
Actionnariat			Actionnariat instable	Stabilité de l'actionnariat
Risque				
Environnement économique	Pas de dépendance		Forte influence opportunités	Dépendance limitée
Exemples d'entreprises	Danone	Orange	Entreprise souhaitant être revendue par ses actionnaires	Lafarge St GOBAIN

## PARTIE 2 : POLITIQUE FINANCIERE ET DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE

### Document N°1

Besoins de financement et cycles de vie

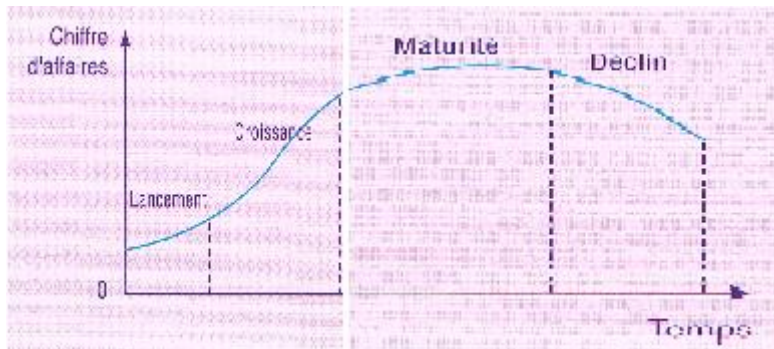
De même que la politique financière est influencée par la stratégie de l'entreprise, elle est également influencée par les cycles de vie

Cycles de vie soit

- de l'entreprise
- du métier
- d'une gamme de produits ou d'un produit de la gamme

Les étapes du cycle de vie du lancement au retrait du marché sont fondées sur des observations empiriques et sont très variables d'un produit à un autre ou d'une entreprise à une autre

Cet outil n'est donc plus seulement appliqué à des produits mais aussi aux domaines d'activités stratégiques.





1. Pour chaque étape du cycle de vie caractérisez

- la croissance du chiffre d'affaires ou des ventes l'évolution du coût de revient et de la marge.
- la rentabilité
- le besoin de financement
- l'endettement
- la solvabilité
- le risque

Présentez votre réponse sous forme de tableau.

## Document N°2

### Equilibre financier et développement d'un DAS (domaine d'activité stratégique)

A partir de la matrice BCG on peut distinguer quatre types d'activités.

#### Part de marché relative

Elevée

Faible

<b>VEDETTES Ou ETOILES</b>	<b>DILEMMES</b>
<b>VACHE à LAIT</b>	<b>POIDS MORTS</b>

Les décisions financières varient selon la phase de développement d'un DAS. Plus le risque est élevé plus les gains exigés par les actionnaires (dividendes) ou les prêteurs (intérêts) sont importants. Les managers doivent donc arbitrer entre le risque opérationnel lié à l'exploitation et le risque financier sachant que l'endettement fait courir un risque financier plus élevé pour l'entreprise que l'augmentation de capital. On peut donc affirmer que plus le risque opérationnel est élevé, plus le risque financier encouru par l'entreprise doit être faible.



2. à partir de la matrice BCG, illustrez la relation mentionnée à la fin du document 2.
3. Quelle conclusion pouvez-vous formuler quant au financement d'un portefeuille d'activité ?

## LA RENTABILITE FINANCIERE

### Document N°3

L'évaluation de la politique financière

Toute politique financière a un coût. Pour évaluer la rentabilité financière d'une entreprise, nous disposons d'indicateurs.

La rentabilité d'exploitation : on compare le résultat net au chiffre d'affaires réalisé.

La rentabilité économique : elle permet de mesurer l'efficacité des moyens mis en œuvre. On compare le résultat net par rapport aux capitaux engagés (capitaux propres + emprunts).

La rentabilité financière : elle mesure la rentabilité du capital investi. On compare le résultat net par rapport aux capitaux propres.

Cependant, pour évaluer la politique financière on ne se limite pas seulement à la rentabilité. Il faut également prendre en compte l'indépendance, la solvabilité et la liquidité. Ces 3 indicateurs se mesurent par les ratios suivants :

• Indépendance ou autonomie financière:  $\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes financières}}$

• Solvabilité ou liquidité générale:  $\frac{\text{Actif circulant d'exploitation}}{\text{Passif circulant d'exploitation}}$

Liquidité ou trésorerie immédiate :  $\frac{\text{Disponibilités}}{\text{Passif circulant d'exploitation}}$

Passif circulant d'exploitation



### Endettement et effet de levier

Le recours à l'endettement permet dans une entreprise soit d'augmenter les profits et la rentabilité des capitaux investis, soit au contraire d'augmenter les pertes car quand une entreprise emprunte, ses charges financières dues aux emprunts augmentent. Lorsque la rentabilité économique est supérieure au taux d'intérêt des emprunts, l'entreprise bénéficie d'un différentiel qui accroît la rentabilité financière.

On peut donc dire que l'effet levier est la différence générée par l'endettement entre la rentabilité économique et la rentabilité financière, ainsi

1 - Le recours à l'endettement dans ces conditions permet d'augmenter la rentabilité financière.

2 - Plus l'endettement est fort plus l'effet de levier est important.



1. Quelles distinctions faites-vous entre rentabilité, solvabilité et liquidité ?
2. Quels sont tes autres critères qui permettent d'évaluer si l'entreprise maîtrise son développement futur ?
3. Justifiez dans quels cas l'effet de levier peut être positif, nul ou négatif.
4. Quels sont les avantages de l'effet de levier, les conséquences pour l'entreprise et les limites pour celle-ci ?

### ETUDE DE CAS N°1.

#### CAS : « entreprise ECOSOLEIL »

La société ECOSOLEIL est une SA spécialisée dans les énergies renouvelables. Le capital est contrôlé majoritairement par la famille ROUET. Bien implantée dans le sud de la France, elle conçoit, pose et assure le service après-vente auprès des particuliers et des petites entreprises d'un système de panneaux solaires photovoltaïques protégé par un brevet et qui répond aux critères « intégré toiture.

Créée en 2013, la phase de lancement a été assez difficile pour cette entreprise en raison de l'importance des investissements à réaliser, de la mise au point de produits innovants plus longue que prévue et de la difficulté de trouver des moyens de financement suffisants.

Cependant depuis quelques années, le chiffre d'affaires est en forte augmentation en raison de la politique commerciale agressive combinée à un environnement favorable pour ce type de produits (coût des énergies fossiles de plus en plus élevé, forte croissance de la construction de logements, avantages fiscaux pour les équipements labellisés énergie renouvelable).

On vous communique les données chiffrées suivantes sachant que la tendance observée en 2019 et 2020 devrait se poursuivre sur plusieurs années et les perspectives d'augmentation du chiffre d'affaires sont estimées à (+ 30 % en 2021 et en 2022).

## Annexe

### Données chiffrées

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Chiffre d'affaires</b>	*60 000	130000	140000	144000	160000	200000	300000	400000
<b>Résultat net</b>	-15000	- 20000	- 10000	-12000	1 000	2000	20000	30000
<b>Capitaux propres</b>	80000	60000	50000	80000	81000	83000	10000	110000
<b>Emprunts</b>	20 000	20 000	20 000	35 000	35 000	35 000	30 000	30 000
<b>Trésorerie nette</b>	-10000	-15000	-12000	10000	12000	13000	16000	35000

\* année 2013 : démarrage de l'activité

Management des entreprises – Fontaine picard

### 1<sup>ère</sup> - PARTIE

1. Représentez graphiquement l'évolution du chiffre d'affaires de 2014 à 2021 et en déduire dans quelle phase du cycle de vie de l'activité vous situez l'entreprise ECOSOLEIL.
2. Le Président de la SA ECOSOLEIL, M. ROUET vous demande de porter un commentaire à partir des données chiffrées de l'annexe, sachant qu'il souhaite privilégier un modèle stratégique de croissance équilibrée.
3. Considérant que la période de forte croissance va se poursuivre 3 à 4 ans, Monsieur ROUET vous demande de lui expliquer quels sont les éléments clés de la politique financière d'une entreprise au cours des quatre grandes étapes du cycle de vie de l'entreprise.

## **2<sup>ème</sup> PARTIE - DEVELOPPEMENT D'ACTIVITE**

Monsieur ROUET souhaitant accélérer la croissance de son activité en élargissant ses activités dans le domaine des énergies renouvelables, a la possibilité de racheter une entreprise spécialisée dans l'installation et l'exploitation d'aérogénérateurs carénés (éoliennes) Enerwind SA.

On lui communique pour 2019 les données d'Enerwind SA.

- Chiffre d'affaires 350 000 euros, progression pour les 2 ans à venir + 20 % par an.
- Résultat net 2019 10 000 euros, stable depuis 2015.
- Capitaux propres 50 000 euros.
- Emprunts 150 000 euros.
- Trésorerie déficitaire estimée à 30 000 euros.

### **1. Identifiez la stratégie que souhaite mener Monsieur Rouet,**

Monsieur. Rouet souhaite prendre le contrôle de cette entreprise.

### **. Qu'elle remarque pouvez -vous formuler à la lecture des données chiffrées ci-dessus relatives à Enerind SA 2**

3. IL semblerait qu'une solution serait de transformer Enerwind SA en filiale d'Ecosoleil SA par une prise de contrôle majoritaire du capital.

Quels avantages cette solution présente-t-elle ?

4. Monsieur Rouet ayant obtenu des informations complémentaires de l'expert comptable de la SA Enerwind, à savoir:

- répartition du capital de la SA Enerwind 1 000 actions à 100 euros, 800 actions seraient à vendre à 75 euros,
- actif immobilisé 130 000 euros,
- besoin en fonds de roulement 160 000 euros.

**Evaluez le montant des capitaux nécessaires pour prendre le contrôle de la SA Enerwind,**

**5. Evaluez le montant des capitaux nécessaires pour restaurer l'équilibre financier de la SA Enerwind, sachant que dans un premier temps le montant des emprunts ne serait pas modifié.**

**6. La trésorerie nette de la SA Ecosoleil est-elle suffisante pour faire face à cette opération 2**

**7. Quelle solution préconisez-vous sachant que Monsieur Rouet serait prêt à investir à titre personnel 150 000 euros dans cette opération 2 Présentez k - avantages et les inconvénients de votre proposition.**

