

Analyse des chiffres clés

Auteur



Thomas Rautenstrauch docteur en sciences politiques, est professeur de controlling et de corporate finance à l'Institut für Finance and Law de l'OST – Ostschweizer Fachhochschule. Depuis 2007, il est également chargé de cours et examinateur chez ExpertSuisse pour la formation d'expert-comptable et d'expert fiscal diplômé, et depuis 2014, il est professeur invité de comptabilité managériale à l'EMBA du MCI – Management Center Innsbruck. Il est également éditeur et auteur de plusieurs ouvrages spécialisés pour WEKA.

Impressum

Analyse des chiffres clés

Special Dossier

Auteur Thomas Rautenstrauch

Direction de projet Birgitt Bernhard **Mise en page/composition** Sarah Rutschmann

WEKA Business Media SA, Hermetschloostrasse 77, 8048 Zürich, Tel. 044 434 88 34
info@weka.ch, www.weka.ch, www.weka-library.ch

Zürich • Kissing • Paris • Vienne

DL8139-2027-202504

© WEKA Business Media AG, Zürich

Tous les droits sont réservés, en particulier le droit de reproduction, de diffusion et de traduction. Aucune partie de l'ouvrage ne peut être reproduite sous quelque forme que ce soit (photocopie, microfilm ou autre procédé) ou enregistrée, traitée ou diffusée à l'aide de systèmes électroniques sans l'autorisation écrite de la maison d'édition. Dans la mesure du possible, nous utilisons toujours des termes neutres. Pour des raisons de place ou de lisibilité, nous n'utilisons qu'une seule orthographe pour les textes.

Table des matières

1. Introduction	5
1.1 Concept	5
1.2 Types de chiffres clés	6
1.3 Quasi-bénéfices	6
1.4 L'EBITDA – chiffre clé de gestion et de résultat opérationnel	7
1.5 Chiffres clés de rentabilité	9
1.6 Utilisation des chiffres clés	10
1.7 Exigences en matière de chiffres clés	11
2. Systèmes de chiffres clés	12
2.1 Système «DuPont»	13
2.2 Fonctions et systèmes de chiffres clés	15
2.3 Benchmarking	18
3. Analyse des risques opérationnels au moyen de chiffres clés	19
3.1 Chiffres clés appropriés en matière de risque	20
3.2 Limites des analyses de chiffres clés	24
4. Analyse financière sur la base de chiffres clés	26
4.1 Introduction	26
4.2 Destinataires et utilité des informations de clôture	26
4.3 Principes de base de l'analyse financière et éléments connexes	28
4.4 Analyse stratégique	29
4.5 Analyse comptable (Accounting Analysis)	31
4.6 Analyse de chiffres clés	32
4.7 Prévisions	33
5. Evaluation de l'entreprise	34
5.1 Rentabilité	34
5.2 Liquidités	36
5.3 Activité opérationnelle	42
5.4 Chiffres clés axés sur le marché des capitaux	43

Partie pratique: Etude de cas	45
Bilan consolidé	45
Compte de résultat consolidé	47
Tableau de financement consolidé	48
Annexe aux comptes consolidés	50
Analyse du bilan du groupe Sunstar	54
Analyse des résultats du groupe Sunstar	55
Analyse du cash-flow du groupe Sunstar	56
6. Le concept du «Balanced Scorecard» (BSC)	57
6.1 Exemple BSC «Modèle SA»	60
7. Gestion basée sur les chiffres clés avec la méthode OKR	62
7.1 Le concept OKR («Objectives and Key Results»)	62
7.2 Exemple d'utilisation OKR dans le domaine financier	64
7.3 Conseils de mise en œuvre	65

1

Introduction

Les chiffres clés sont des instruments d'information indispensables pour la direction et les groupes d'intérêt externes car ces chiffres permettent d'orienter l'ensemble des activités de l'entreprise vers deux objectifs monétaires dominants: le succès et la garantie des liquidités.

On parle d'un système de chiffres clés lorsqu'il s'agit d'un ensemble ordonné de chiffres clés entretenant des relations pertinentes et fournissant des informations complètes sur un état de fait. Pour utiliser ces chiffres clés à des fins de coordination, il est important de connaître les relations entre qu'entretiennent ces derniers.

«What gets measured, gets done.»

1.1 Concept

Après d'intenses discussions conceptuelles, la notion de chiffre clé, a connu une évolution polymorphe, de sorte que l'on peut aujourd'hui partir du principe qu'il existe une notion de base communément acceptée et relativement uniforme.

Les chiffres clés sont des informations **quantitatives** qui reflètent les prestations, les structures et les processus d'une entreprise ou d'un secteur d'entreprise, les rendant mesurables et donc comparables. Les chiffres clés permettent donc de représenter sous une forme simple et condensée des structures complexes et des faits pouvant être saisis quantitativement. Ils font partie des instruments classiques du contrôleur de gestion, car ils permettent d'assurer l'approvisionnement et l'évaluation des informations destinées au management. Les principales qualités des chiffres clés sont les suivantes:

- **leur caractère informatif** (permet de porter des jugements sur différentes conjonctures et faits importants),
- **leur quantifiabilité** (mesure les faits mentionnés à un niveau d'échelle métrique et permet de se fendre de déclarations relativement précises) et
- **la forme spécifique de l'information qu'ils fournissent** (permet de présenter des structures et des processus compliqués de manière simple, afin d'offrir un aperçu rapide et complet aux personnes concernées).

1.2 Types de chiffres clés

Chiffres absolus et **chiffres relatifs** peuvent être utilisés comme chiffres clés. Les premiers indiquent le nombre d'éléments composant une quantité définie plus précisément.

On distingue donc:

- les valeurs individuelles (par exemple, le nombre d'employés dans l'entreprise),
- les totaux (par exemple, le total du bilan),
- les différences (par exemple, le résultat d'exploitation comme différence entre les produits des ventes et le coût de ces dernières),
- les valeurs moyennes (par exemple, le stock final moyen d'une période).

Il n'est pas rare que l'on forme des chiffres relatifs ayant, en tant que grandeurs relatives, une vocation comparative. Ils se présentent sous la forme de ratios, de coefficients ou d'indices.

Les ratios établissent des relations entre des nombres différents d'ensembles différentes, entre lesquels une relation de cause à effet significative est supposée (p. ex. chiffre d'affaires par habitant = chiffre d'affaires par rapport au nombre d'employés).

Les coefficients indiquent la part d'une grandeur dans un ensemble. Ils sont formés à partir de chiffres de même nature, mais de rang différent, appartenant au même ensemble (p. ex. coefficient de fonds propres = capital propre sur capital total).

Les coefficients permettent notamment aux cadres à attirer l'attention sur certains faits pertinents, car ils permettent d'exprimer, entre autres, le degré de réalisation des objectifs (par exemple, la part de marché ou le taux d'utilisation de la capacité).

Les indices mettent en relation des grandeurs de même contenu, mais différentes dans le temps ou dans l'espace. Les chiffres d'une série chronologique sont convertis en base 100 (p. ex. une valeur initiale au début de la période considérée), c'est-à-dire exprimés en pourcentage. Les indices sont souvent utilisés en termes de prix ou de coûts (indice de prix et indice de coûts).

1.3 Quasi-bénéfices

Les attentes des marchés des capitaux, lorsqu'elles appellent de leurs vœux une présentation uniforme et transparente de la performance opérationnelle des entreprises, ont conduit à ce que les chiffres de résultat «Earnings before» fassent majoritairement partie du rapport externe, mais aussi de la mesure interne de la performance des entreprises suisses. Il s'agit de «quasi» bénéfices étant donné que certains postes de charges définis ne sont pas encore déduits. Cet indicateur est donc particulièrement adapté au «Responsibility Accounting», lequel évalue la performance des cadres en fonction des chiffres clés de réussite (qui est la leur).



Ces chiffres clés liés à la performance d'origine anglo-américaine ont en commun le fait qu'il s'agit de modifications du résultat d'exploitation orientées sur le cash-flow. D'autre part, des chiffres clés de rendement basés sur les chiffres clés Earnings-before ont été cités, comme par exemple le «Return on Capital employed» (RoCe) ou le «Return on Sales» (RoS). Le premier est un rendement du capital, plus précisément le rendement du capital nécessaire à l'exploitation. Le «Return on Sales» (RoS) décrit quant à lui une marge ou un rendement sur le chiffre d'affaires et est généralement calculé en divisant l'EBIT par le chiffre d'affaires.

1.4 L'EBITDA – chiffre clé de gestion et de résultat opérationnel

Dans la pratique, l'EBITDA (Earnings before interests, taxes, depreciation and amortisation) s'est imposé comme un chiffre clé de performance important. Il permet en effet de comparer, dans le cadre de la mesure de la performance, des unités d'entreprise auxquelles aucune responsabilité ne peut être attribuée en matière de patrimoine investi, de structure du capital et de questions fiscales en lien avec le site d'exploitation. L'EBITDA est calculé à partir du résultat d'exploitation (EBIT). Le calcul de l'EBITDA nécessite, sur la base de l'EBIT ou de l'EBITA déjà connu, une prise en compte supplémentaire des dépréciations/amortissements et des corrections de valeur sur les biens incorporels ainsi que sur les immobilisations corporelles.

Des corrections de valeur élevées sur le goodwill ou d'autres actifs incorporels ainsi que sur les immobilisations corporelles peuvent conduire à des conclusions faussées dans l'analyse finan-