

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Option : Finance d'entreprise

Thème

Le pilotage de la stratégie financière d'une
firme à travers une gestion budgétaire

Cas : Novo Nordisk

Présenté par :

- YEFSAH Djedjiga
- SALMI Malika

Encadré par :

- Mme SI AMER Hadjira

Membre du jury :

Président :

Examineur :

Rapporteur :

Promotion : 2022/2023

Remerciements

Au nom d'Allah le tout puissant, un grand merci lui revient pour nous avoir donnée la foi, la volonté, le courage et surtout de nous avoir permis d'en arriver là.

Nous exprimons notre profonde gratitude envers notre promotrice Mme SIAMER, et notre encadrant de stage Mr BENNABI, nous sommes reconnaissantes envers eux pour leur disponibilité sans faille tout au long de la rédaction et la préparation de ce mémoire.

Leurs précieux conseils, Leur expertise et leur soutien constant ont grandement contribué à l'aboutissement de notre travail.

Nous tenons également à exprimer notre sincère reconnaissance envers les membres de jury qui ont généreusement accepté d'évaluer notre mémoire, leurs engagements envers notre travail de recherche.

Nous souhaitons adresser nos remerciements les plus chaleureux à l'ensemble de nos enseignants qui ont contribué à notre formation, leurs enseignements, leur passion pour leur domaine d'expertise et leur dévouement envers notre réussite académique ont été d'une valeur inestimable.

Nous tenons à exprimer notre immense gratitude ainsi que notre profond respect envers tous ceux qui ont contribué à notre parcours.

Dédicace

A ma mère ; Source d'inspiration inégalée, je dédie ce mémoire avec gratitude. Tes valeurs de persévérance, de détermination et d'amour inconditionnel m'ont guidée à chaque étape de ma vie, et ton soutien indéfectible a nourri chacun de mes pas dans cette aventure. Aujourd'hui je te rends hommage, cette réussite est la nôtre.


A mon père ; Je sais que tu aurais été fier de me voir atteindre ce moment important dans ma vie, cette dédicace te rappelle à quel point tu as été et tu seras toujours une source d'inspiration pour moi. Je te suis reconnaissante pour tous les enseignements que tu m'as transmis et je dédie ce mémoire à ta mémoire.

A mes sœurs, et frère ; Vous êtes mes meilleurs compagnons de vie. Votre soutien, votre amour et votre présence ont été essentiels dans mon parcours universitaire. Je suis reconnaissante de vous avoir à mes côtés et je partage ce moment de réussite avec vous.


A mes amis (e) qui se reconnaîtront ;

Vous avez été là à chaque étape de ma vie étudiante, partageant joies, défis et rires. Vous m'avez encouragée à donner le meilleur de moi-même et à poursuivre mes objectifs. Cette dédicace est un hommage à notre amitié sincère et durable.

Djedjiga



Liste des abréviations



Liste des abréviations

AC : Actif circulant

BFE : besoin en fond d'exploitation

CA : chiffre d'affaire

CAF : capacité d'autofinancement

CG : comptabilité générale

CMCC : crédit de mobilisation des créances commerciales

CP : capitaux propres

CR : compte de résultat

CT : court terme

DA :Dinar Algérien.

DG : direction générale

DN : dettes nettes

EBE : excédent brut d'exploitation

EBIT : Earnings before interest and taxes (Anglais) : résultat d'exploitation

EBITDA : Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization.

FinTech : finance technologie

FR : fond de roulement

HT : hors taxe

LT : long terme

MCV : marge sur coût variable

NN : Novo Nordisk

PC : passif circulant

PIB : produit intérieur brut

PME : petite et moyenne entreprise

RAMPE : réaliste, atteignable, mesurable, précise, échéancier

RCAI : résultat courant avant impôt

RCP : la rentabilité des capitaux propres

Liste des abréviations

RE : la rentabilité économique

RN : résultat net

SIG : soldes intermédiaires de gestion

TB : tableau de bord

TN : trésorerie nette

TTC : toutes taxes comprises

TVA : taxe sur la valeur d'ajoutée



Sommaire



Sommaire

Introduction générale.....	2
-----------------------------------	----------

Chapitre I : Cadre conceptuel de la fonction et la stratégie financière

Introduction	7
<u>I.</u> Section 01 : La fonction financière	8
<u>II.</u> Section 02 : Le rôle de la stratégie financière dans la réalisation de la performance de la firme	21
<u>III.</u> Section 03 : Elaboration d'une stratégie financière	33
Conclusion	43

Chapitre II : La gestion budgétaire comme outil de pilotage

Introduction	45
<u>I.</u>Section n°01 : Le pilotage au sein d'une firme.....	46
<u>II.</u> Section n°02 : La gestion budgétaire	54
<u>III.</u> Section n° 03 : Exercice budgétaire	62
. Conclusion.....	79

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

I.Section 01 : Présentation de l'entreprise NOVO NORDISK	81
II. Section 02 : La stratégie financière de Novo Nordisk	89
I. Section 03 : Procédure et méthode d'élaboration du budget au sein de l'entreprise.....	95
Conclusion.....	108
Conclusion générale	110



Introduction générale



Introduction générale

La notion de la stratégie financière a émergé au fil du temps en réponse à l'évolution de l'économie et des besoins de l'entreprise, elle a pris de l'importance au cours du XXe siècle avec la croissance des marchés financiers, la mondialisation des échanges, et l'essor des entreprises multinationales.

Au fur et à mesure que les firmes se sont développées et ont cherché à maximiser la valeur pour leurs actionnaires, la nécessité d'une planification financière à long terme est devenue évidente. Ensuite, l'évolution de la stratégie financière a été marquée par des avancées significatives dans les marchés financiers et les pratiques de gestion des entreprises. Initialement axés sur la collecte des fonds, elle s'est développée pour inclure des aspects tels que la gestion des risques, l'allocation des investissements et la structure du capital.

Outre, l'évolution de l'environnement économique a imposé de nouvelles exigences aux entreprises en matière de développement et leur stratégie financière. Le pilotage efficace de cette stratégie est devenu essentiel pour faire face aux défis économiques, environnementaux et réglementaires. Tout d'abord, l'évolution de l'environnement économique, caractérisée par une concurrence accrue, des cycles économiques volatils et des changements rapides sur les marchés, a rendu nécessaire une approche plus proactive dans la gestion financière. Les firmes sont obligées de s'adapter de manière rapide aux conditions changeantes et de prendre des décisions stratégiques avisées pour maintenir leur compétitivité.

Dans ce contexte, le pilotage de la stratégie financière revêt une importance cruciale. Il implique la définition d'objectifs financiers clairs et alignés sur la vision et les valeurs de la firme. Cela nécessite également une planification rigoureuse des ressources financières, une allocation optimale des investissements et une gestion proactive des risques financiers. Ce pilotage s'appuie sur l'exploitation des indicateurs financiers pertinents qui visent à évaluer ses performances, et qui fournissent aux dirigeants des informations essentielles à la prise de décisions éclairées et à la mise en œuvre des mesures correctives, le cas échéant. De plus, le pilotage de la stratégie financière nécessite une surveillance continue de l'environnement économique, des marchés financiers et des réglementations pour ajuster la stratégie en fonction des tendances, opportunités, changement réglementaires et risques potentiels.

Dans le contexte de l'industrie pharmaceutique, où la recherche et le développement de nouveaux médicaments sont coûteux et nécessitent des investissements importants, la gestion budgétaire constitue un outil financier fondamental. Novo Nordisk, une firme danoise opérant

Introduction générale

dans le secteur pharmaceutique a su maintenir sa position leader mondial, prospéré et démarquer dans un environnement concurrentiel grâce à une gestion budgétaire rigoureuse.

Le présent travail vise à explorer la notion de stratégie financière, à souligner le processus de mise en œuvre de la gestion budgétaire pour piloter la stratégie financière de la firme. En se concentrant sur ce thème, notre objectif est de démontrer le rôle crucial de la planification budgétaire pour réaliser les objectifs de la firme à court et à long terme et améliorer sa performance.

La problématique de la recherche

Notre préoccupation à travers cette recherche est de répondre à la problématique suivante :

1. Quel est l'impact de la planification budgétaire sur la réalisation des objectifs à court et à long terme d'une firme et l'amélioration de sa performance financière ?
2. Quels sont les facteurs clés considérés lors de la mise en œuvre d'une gestion budgétaire efficace pour piloter la stratégie financière d'une firme ?

Les hypothèses de recherche

Afin de répondre à notre problématique, nous avons formulé un ensemble d'hypothèses à savoir :

H1 : La gestion budgétaire constitue un outil important pour réussir le pilotage de la stratégie financière d'une firme.

H2 : L'implication d'une approche budgétaire flexible et adaptable facilite l'adaptation de la firme aux changements économiques et favorise sa résilience financière.

H3 : L'engagement de Novo Nordisk envers une planification budgétaire rigoureuse et alignée sur sa stratégie lui permet de maintenir et renforcer sa position de leader à l'échelle mondiale et en Algérie.

L'objectif du travail

L'objectif principal de cette étude est de comprendre la relation entre la gestion budgétaire et la stratégie financière d'une firme.

Introduction générale

Les objectifs spécifiques de l'étude sont les suivants :

- Examiner le processus budgétaire et son importance dans le pilotage de la stratégie financière d'une firme.
- Acquérir une connaissance générale de la planification budgétaire.
- Identifier les indicateurs de performance utilisés par Novo Nordisk, et analyser l'impact de la gestion budgétaire sur ses performances.

Cette étude a suscité notre intérêt pour deux principales raisons :

- Ce thème offre un terrain de recherche riche et pertinent pour approfondir notre connaissance en finance et gestion d'entreprise,
- La place primordiale de la gestion budgétaire dans le développement et la survie de la firme sur le long terme.

La méthodologie de la recherche

Pour accomplir ce présent travail notre méthodologie s'est axée sur une recherche bibliographique telle que les ouvrages, les travaux de recherche universitaire, les revues, et l'examen d'une documentation appropriée sur internet en ce qui concerne la partie théorique de notre travail.

Pour la partie pratique nous avons opté pour une méthode mixte :


- Une étude qualitative, qui se base sur un entretien avec le contrôleur de gestion de Novo Nordisk Tizi-Ouzou, et les différents départements de la firme.
- Une étude quantitative à travers l'élaboration d'un exercice budgétaire, dont nous avons fait l'analyse en nous appuyant sur le logiciel Excel.

Notre travail est composé de trois chapitres, chaque chapitre est divisé en trois sections :


- 1. Le premier chapitre** est consacré à la fonction et la stratégie financières, nous allons débiter par une présentation générale de la fonction financière, puis on présentera le rôle de la stratégie financière dans la réalisation de la performance de la firme, enfin la dernière section portera sur l'élaboration de la stratégie financière.
- 2. Le deuxième chapitre** est réservé pour le rôle de la gestion budgétaire dans le pilotage de la stratégie financière, dans un premier lieu nous allons nous concentrer sur la notion du pilotage, ses outils et ses objectifs. Dans une seconde section nous allons étudier la gestion budgétaire. En fin nous présenterons l'exercice budgétaire, et les différentes étapes de sa réalisation.

Introduction générale

- 3. Le troisième chapitre** portera sur la partie pratique de l'étude menée. Dans la première section nous allons présenter le lieu de stage « l'entreprise Novo Nordisk », ensuite nous allons consacrer la deuxième section pour la présentation de la stratégie financière de la firme à travers l'analyse des questions présentées dans le guide d'entretien. Enfin, dans la dernière section, nous discuterons sur le processus budgétaire et nous allons élaborer un exercice budgétaire aligné sur des objectifs stratégiques fixés.



Chapitre I :
Cadre conceptuel de la
fonction et la stratégie
financière



Introduction

La première apparition du terme « Finance » remonte à plusieurs siècles. Cependant, la pratique et la gestion financière ont toujours existé dans divers formes telles que le prêt, l'assurance, l'échange de devise et l'investissement, mais le terme spécifique pour désigner l'ensemble de ces pratiques n'existait pas encore. Dans l'antiquité, les marchands utilisaient des techniques financières pour gérer leurs activités et leurs risques. Au fur et à mesure le commerce et les activités économiques se développaient, et le besoins de regrouper ces activités s'est accru, et depuis le terme « finance » a commencé à apparaître, reflétant la reconnaissance croissante de l'importance de la gestion des ressources financières dans l'entreprise. Aujourd'hui ce terme est développé, et couramment utilisé pour désigner l'ensemble des activités liées à la gestion des fonds, des investissements, des risques et des décisions financières au sein d'une firme.

L'introduction à la notion stratégie dans la gestion a débuté dans les années 1960, avec la création du cours de politique générale à l'université de Harvard Business School. La complexité croissante de la direction des firmes, due à l'émergence de la société de consommation et à l'élargissement de la concurrence, a rendu essentielle une fonction financière interne solide pour garantir la performance et la pérennité de la firme. L'évaluation d'une firme ne peut être complète sans prendre compte de son aspect financier car pour qu'elle puisse assurer sa survie, l'entreprise doit effectuer une planification à long terme et des prévisions.

Dans ce chapitre nous visons à offrir une analyse approfondie du cadre conceptuel de la fonction financière au sein de l'entreprise, en explorant ses différentes dimensions et en mettant la lumière sur son rôle essentiel pour la réussite d'une firme. Nous étudierons en détail la stratégie financière et son importance en tant que levier pour atteindre les objectifs financiers de l'entreprise et maximiser sa performance économique. Nous aborderons également l'élaboration d'une stratégie financière en mettant l'accent sur la détermination des objectifs financiers, le choix d'une stratégie, l'allocation optimale des ressources financières et la gestion proactive des risques financiers.

I. Section 01 : La fonction financière

La fonction financière joue un rôle essentiel dans toute organisation, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une institution financière ou d'une entité publique. Il consiste en une série d'activités et d'outils visant à gérer les ressources financières et à prendre des décisions éclairées pour atteindre les objectifs financiers établis. Dans cette section, nous explorerons les différents aspects de la fonction financière, en commençant par sa définition, puis en examinant les outils et les rôles qu'elle englobe. Nous discuterons également des objectifs et des enjeux qui y sont associés, ainsi que de l'importance de l'analyse de l'équilibre financier dans la prise de décision.

1. Définitions

« La fonction financière est celle qui est chargée d'analyser la situation et le fonctionnement de l'entreprise, de gérer les flux financiers liés à son activité, et de préparer et exécuter les décisions financières en matière de choix entre la détention des différents types de biens »¹

«Une fonction financière pour dégager les ressources nécessaires au renouvellement de l'immobilisation(les amortissements) ou pour tenir compte de pertes probables à venir (les provisions et les dépréciations) par l'enregistrement des charges non décaissées, qui conduit à une rétention de bénéfice ; si une provision ou une dépréciation déduite une année (en charges) s'avère trop importante, elle peut être reprise (en produits) l'année suivante. »²

Donc, selon l'auteur la fonction financière vise à générer les ressources nécessaires pour le renouvellement des immobilisations, c'est-à-dire pour couvrir les amortissements, ainsi que pour anticiper d'éventuelles pertes futures par le biais de provisions et dépréciation. Cette fonction est accomplie en enregistrant des charges non décaissées dans les états financiers de l'entreprise. Cela permet de réduire le montant des bénéfices de l'entreprise, ce qui entraîne une rétention des bénéfices, cela signifie que les charges mentionnées ne nécessitent pas un paiement en espèces immédiat. Au lieu de cela elles sont réservées aux utilisations futures. Si

¹ CHIHA. K, « **Gestion et stratégie financière** », Edition Houma, Alger, 2006, page 10

² Dov Ogien « **Maxi fiches de la gestion financière** », Dunod,Algerie, page 14

une provision ou une dépréciation enregistrée en tant que charge dans une année s'avère être trop élevée, il est possible de la reprendre l'année suivante.

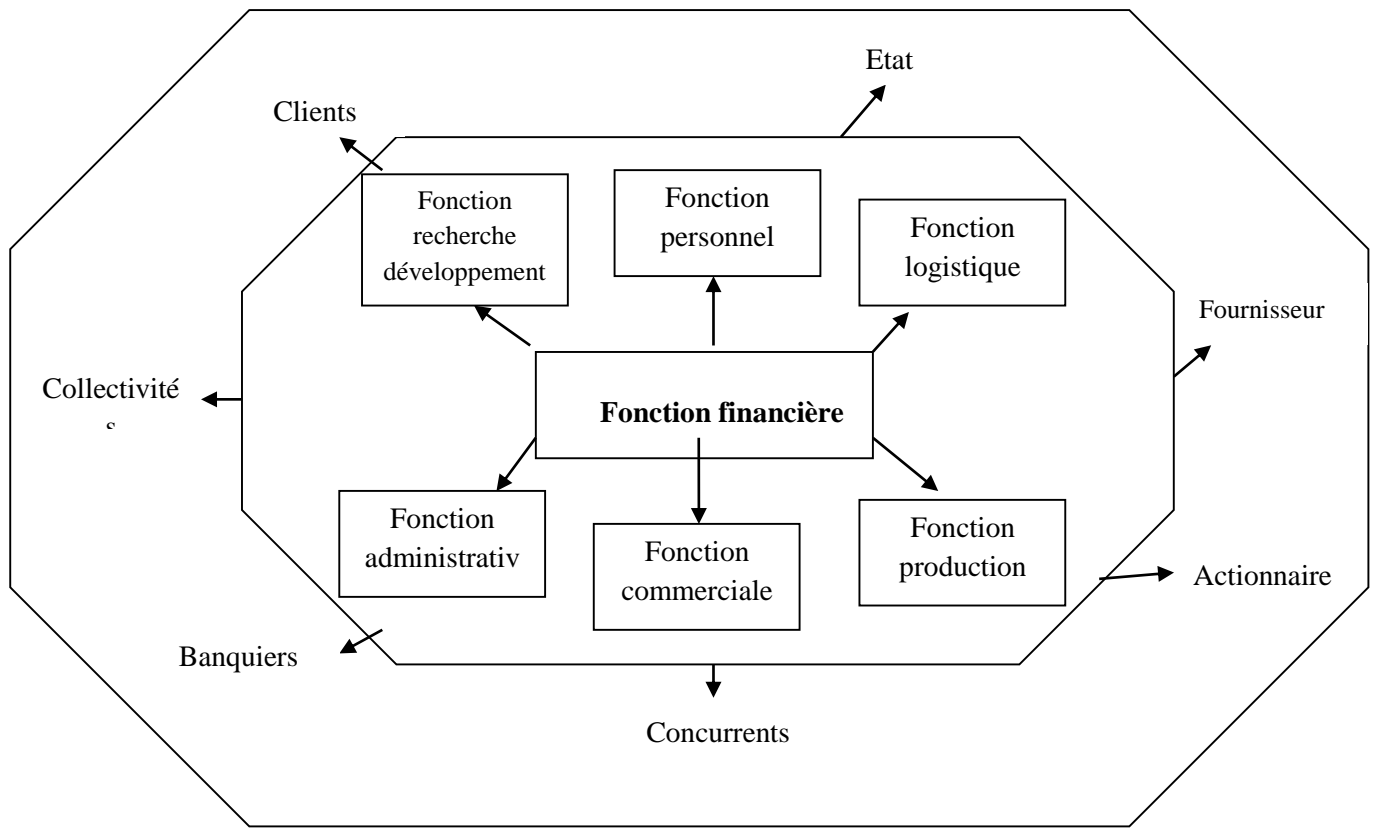
Jean-Guy Degos « Les responsables de la fonction financière doivent gérer la communication interne et la communication externe ». ³ A travers cet extrait, la fonction financière fait référence au département ou à l'équipe responsable de la gestion des aspects financiers d'une entreprise. Les responsables de cette fonction sont chargés de plusieurs tâches, dont deux principales mentionnées par l'auteur **Jean-Guy Degos** ; La gestion interne et externe.

La gestion de la communication interne implique la transmission efficace des informations financières au sein de l'entreprise. Cela peut comprendre la diffusion de rapports financiers aux différentes parties prenantes internes. Les responsables de la fonction financière doivent s'assurer que les informations financières pertinentes sont communiquées de manière claire et précise, afin de faciliter la prise de décision éclairée et de maintenir une compréhension commune des objectifs financiers au sein de l'organisation.

La gestion de la communication externe se réfère à l'échange d'informations financières avec les parties prenantes externes à l'entreprise. Cela peut inclure les investisseurs, les actionnaires, les banques, les organismes de réglementation et les fournisseurs. Les responsables de la fonction financière jouent un rôle important dans la préparation et la diffusion des rapports financiers externes. Ils sont également responsables de la communication des performances financières de l'entreprise, des stratégies financières et des perspectives futures aux parties prenantes externes, afin de maintenir la transparence et de renforcer la confiance dans l'entreprise.

³ Jean-guy.D & Stéphane « **Gestion financière de l'analyse à la stratégie** », Paris 2011 Edition d'Organisation page 7

Figure n°01 : Les partenaires de l'entreprise



Source : Jean-Guy Degos, Stéphane Griffiths, *Gestion Financière de l'analyse à la stratégie*, Edition d'Organisation 2011, P.07

Ce schéma explique la relation qui existe entre la fonction financière et les autres fonctions de la firme, ainsi que l'importance d'une bonne gestion de la communication interne et externe de la firme ;

- La communication interne : La fonction financière interagit avec les autres fonctions de l'entreprise pour comprendre et évaluer leurs besoins en matière de ressources et d'investissement, en s'assurant de leur rentabilité et de leur alignement avec les objectifs fixés. Ils jouent un rôle de conseillers éclairés, conciliant les besoins opérationnels avec les contraintes financières. Le contrôle de la performance est également effectué a posteriori pour maintenir des contacts réguliers avec les responsables opérationnels.
- La communication externe : Les responsables financiers établissent un plan de financement à long terme, identifiant les besoins financiers et les ressources nécessaires. Ils rencontrent ensuite les actionnaires, les banquiers et les intervenants sur les marchés boursiers pour expliquer ces besoins et convaincre de la rentabilité et de la solvabilité de la firme. Ils

présentent les documents clairs et attrayants ainsi que des prévisions convaincantes pour obtenir des ressources financières au meilleur coût et assurer la pérennité de la firme face aux risques financiers.

2. Les outils de la fonction financière

2.1. Les outils internes de l'entreprise

Il s'agit principalement du système d'information pour la gestion :

- La comptabilité générale
- La comptabilité analytique
- Contrôle de gestion
- Calcul des ratios
- Elaboration de tableaux de financement
- Les états financiers : le bilan, le compte de résultat et, la trésorerie.

2.2. Les outils externes de l'entreprise

Les responsables collectent des informations sur les marchés, les concurrents et sur la situation économique générale du pays (la croissance économique, les fluctuations des marchés financiers, l'inflation, etc.) Cette collecte se fait auprès de diverses sources telles que les branches professionnelles, les agences d'informations économiques, les médias et les administrations économiques.

3. Le rôle de la fonction financière :

La fonction financière occupe une place cruciale au sein de l'entreprise, et cela reflète l'importance du rôle qu'elle joue dans la gestion des ressources financières, la prise des décisions stratégiques, la croissance et la stabilité de l'entreprise :

- La fonction financière est au service de la politique générale de l'entreprise.⁴ : Elle travaille en collaboration avec la direction pour soutenir les objectifs et la stratégie globale de

⁴ Jean-guy.D & Stéphane « **Gestion financière de l'analyse à la stratégie** », Paris 2011 Edition d'Organisation page 4

la firme. Elle fournit des analyses financières, des prévisions et des recommandations pour aider à la prise de décisions. Elle est chargée de l'allocation optimale des ressources, ainsi à favoriser la croissance et la rentabilité de l'entreprise.

- La fonction financière intervient sur les marchés financiers directement ou indirectement pour collecter les fonds nécessaires à cette politique.⁵ : La fonction financière intervient directement sur les marchés en émettant des titres financiers, tels que des actions ou obligations ce qui permet à l'entreprise d'obtenir des fonds nécessaires au financement de ses activités, ses projets d'investissements ou sa dette. La fonction financière intervient indirectement en utilisant des intermédiaires financiers pour collecter des fonds auprès des investisseurs et les mettent à la disposition des emprunteurs. La fonction financière veille à ce que les ressources financières nécessaires soient disponibles au bon moment et au bon cout.
- La fonction financière assure la cohérence de l'ensemble en agissant sous la contrainte de rentabilité.⁶ : Elle contribue à la viabilité et à la croissance financière de l'entreprise en veillant à ce que les ressources financières soient utilisées de façon optimale et rentable.
- Par la fonction financière la firme peut organiser un contrôle sur ses activités en effectuant des comparaisons entre le réel et le prévisionnel afin de garantir que les objectifs sont respectés, voire dépassés.

4. Les objectifs de la fonction financière

Dans les objectifs on s'intéresse à trois notions essentielles : La rentabilité, la solvabilité et la liquidité.

4.1. La rentabilité

C'est le rapport entre ce que l'entreprise réalise comme recettes et les dépenses(coûts) engagés pour les obtenir, si les recettes qui sont générées par l' activité de la firme sont

⁵Jean-Guy Degos & Stéphane Griffiths op.cit page 3

⁶ Jean-Guy Degos & Stéphane Griffiths op.cit page 4

supérieurs ou égaux aux dépenses donc l'entreprise est rentable. A l'inverse, elle ne sera pas atteinte si les dépenses sont supérieures aux recettes.

La rentabilité peut se schématiser par un seuil qui s'appelle le seuil de rentabilité.

Le seuil de rentabilité : « Le niveau minimal de chiffre d'affaire à réaliser, pour dans un premier temps arriver à couvrir l'ensemble des charges nécessaires c'est à dire pour obtenir un résultat opérationnel égal à zéro ».⁷

Donc, le seuil de rentabilité détermine le montant du chiffre d'affaire dont lequel égal au montant des charges, ce montant est appelé le point mort c'est-à-dire le montant à partir de lequel la firme sera rentable. Pour calculer la rentabilité il faut que l'entreprise distingue entre les charges fixes (loyer, la rémunération du personnel) et variables (la matière première).

$$\text{Chiffre d'affaire} - \text{Charges variables} = \text{marge sur le cout variable (mcv)}$$

La marge sur le cout variable (MCV) doit être suffisante pour couvrir les charges fixes par cette formule :

$$\text{MCV} - \text{Charges fixes} = 0$$

Ensuite, déterminer le taux de marge sur les charges variables :

$$\text{Le taux de la marge sur les charges variables} = \text{marge sur les coûts variables} / \text{chiffre d'affaire}$$

Le seuil de rentabilité peut être aussi traduit comme suit : en nombre de jours de chiffre d'affaire par rapport à la durée de l'exercice (le point mort) :

Seuil de rentabilité /chiffre d'affaire *365 jours.

Le calcul ou la mesure de la rentabilité se complète par le calcul de la rentabilité économique et la rentabilité financière.

La rentabilité économique : Désigne la capacité de l'entreprise à créer de la richesse en exploitant ses ressources.

$$\text{RE} = (\text{résultat d'exploitation} - \text{impôts sur les bénéfices}) / (\text{capitaux propres} + \text{dette financière}).$$

+Pour que la firme réalise une rentabilité économique positive, le bénéfice d'exploitation doit être supérieur à zéro, et l'actif total doit être suffisamment productif pour générer les revenus.

⁷ Franck. Nicolas « Finance pour non financiers » Dunod. Paris .2012.page100

La rentabilité financière : C'est la capacité de l'entreprise à créer de la valeur par rapport à ses capitaux propres, cette rentabilité est appelée aussi la rentabilité des capitaux propres RCP.

$$\text{Rentabilité financière} = (\text{résultat d'exploitation} - \text{impôts sur les bénéfices} - \text{intérêts versés aux dettes financières}) / \text{capitaux propres.}$$

+Pour que la firme réalise une rentabilité, son bénéfice net doit être supérieur à zéro et ses capitaux propres doivent être suffisamment rentables pour générer des bénéfices.

+Une rentabilité financière faible signifie que la firme génère moins de bénéfice par rapport à ses investissements en capitaux propres, donc ses activités ne sont pas rentables.

4.2 La solvabilité

Représente une information clé sur la capacité de l'entreprise à rembourser ou régler ses engagements à l'échéance, on dit que la firme est solvable si elle détient suffisamment d'actifs pour couvrir son passif, dans le cas contraire, l'entreprise est insolvable.

L'étude de la solvabilité permet d'offrir au tiers tel que les institutions financières, les clients et les fournisseurs une garantie sur la capacité de l'entreprise, et pour comprendre la solvabilité d'une firme il faut intégrer la variable du temps c'est-à-dire prendre en considération le court terme et le long terme car la firme peut avoir une solvabilité à court terme mais gère mal son long terme.

Ainsi pour mesurer la solvabilité il est nécessaire de se référer aux différents ratios qui se présentent comme suit :

- **Ratio de solvabilité générale** : C'est un indicateur qui exprime la possibilité de l'entreprise à rembourser ses dettes à court terme, il se calcule comme suit :

$$\text{Actif à court terme} / \text{Passif à court terme.}$$

- Solvabilité élevée : Un ratio de solvabilité générale inférieur à « 1 » indique que les ressources globales de la firme sont supérieures à ses dettes à LT, donc, la firme dispose des ressources suffisantes pour couvrir ses obligations financières.
- Solvabilité moyenne : Un ratio de solvabilité proche de « 1 » indique que les dettes à LT, et les capitaux propres de la firme sont équivalents à ses actifs totaux.

- Solvabilité faible : Un ratio de solvabilité général supérieur à « 1 » indique que les dettes à long terme dépassent ses ressources globales, cela signifie que la firme trouve des difficultés pour rembourser ses dettes à LT.

- **Ratio d'autonomie financière** : Permet à l'entreprise de se financer par ses capitaux propres, et il se calcule comme suit :

$$\text{(Capitaux propres CP / Total du bilan)*100}$$

- Autonomie financière élevée : Une autonomie financière proche de 100%, indique que les CP de la firme représentent une part importante des ressources financières totales, et que cette dernière est relativement autonome financièrement avec une capacité à s'autofinancer à et couvrir les dettes.

- Autonomie financière moyenne : Une autonomie financière comprise en 30% et 70% indique que les CP représentent une part raisonnable des ressources financières totales et que la firme dépend partiellement de l'endettement pour financer ses opérations.

- Autonomie financière faible : Une autonomie financière inférieure à 30% signifie que la firme dépend fortement de l'endettement pour financer ses opérations et que les CP ne représentent qu'une petite proportion du total des ressources financières.

- **Ratio de capacité de remboursement** : C'est une valeur qui se mesure en nombre d'année, et elle correspond à la marge brut d'exploitation EBE que l'entreprise possède pour régler ses dettes, elle se calcule comme suit :

$$\text{Dettes nettes / EBE, DN/ EBE.}$$

- Ratio de capacité de remboursement supérieur à « 1 » : Indique une capacité de remboursement élevée, et un excédent brut d'exploitation est suffisant pour couvrir ses charges.

- Ratio de capacité de remboursement proche de « 1 » : Traduit une capacité de remboursement faible et un excédent d'exploitation qui est juste suffisant pour couvrir ses charges.

- Ratio de capacité de remboursement inférieur à « 1 » : Indique une capacité de remboursement faible et un bénéfice d'exploitation qui est insuffisant pour couvrir les risques.

4.3. La liquidité

La liquidité s'intéresse aux créanciers et particulièrement les banques, elle exprime la capacité de l'entreprise à payer ses dettes à court terme (moins d'un an) comme le paiement des dettes fournisseur, la dette fiscale.

Elle se distingue de la solvabilité et de la liquidité d'un actif qui représente la capacité du bien dans le temps de se transformer en valeur financière. Il existe plusieurs ratios qui expriment la liquidité de l'entreprise selon le but recherché :

- **Ratio la liquidité générale** : Actifs à moins d'un an / passifs à moins d'un an.
 - Un ratio de liquidité générale supérieur à « 1 » : Indique une liquidité élevée et que l'entreprise dispose des actifs suffisants pour couvrir ses dettes à CT.
 - Un ratio de liquidité générale proche de « 1 » : Indique une liquidité moyenne et que les actifs liquides de l'entreprise sont équivalents à ses dettes à court terme.
 - Un ratio de liquidité générale inférieur à « 1 » : Indique une liquidité faible et que les actifs liquides sont insuffisants pour couvrir ses dettes à court terme.
- **Ratio de la liquidité réduite** : (Créances à moins d'un an + disponibilités) / Passifs à moins d'un an. Ce ratio exclut les stocks considérant que la firme garde toujours un niveau de stock.
- **Ratio de liquidité immédiate** : Disponibilité/passifs moins d'un an.
 - Un ratio de liquidité immédiate supérieur à « 1 » : Indique une liquidité immédiate élevée et que la firme dispose des actifs liquides suffisants pour couvrir intégralement ses dettes à court terme
 - Un ratio de liquidité immédiate proche de « 1 » : Indique une liquidité immédiate moyenne et que les actifs liquides de l'entreprise sont équivalents à ses dettes à court terme.
 - Un ratio de liquidité immédiate inférieur à « 1 » : Indique une liquidité immédiate faible et que les actifs liquides sont insuffisants pour couvrir ses dettes à court terme.

5. les enjeux de la fonction financière

La fonction financière dans une entreprise englobe divers enjeux évolutifs et complexes, les dirigeants de l'entreprise doivent prendre en compte ces enjeux et faire face à tous les défis en trouvant des alternatives qui assurent à l'entreprise un bon fonctionnement et une croissance à long terme.

• **Adaptation à un environnement instable et réglementaire :** Lorsque l'environnement économique fait face à une instabilité croissante, des fluctuations des prix, des variations du taux de change et une inflation volatile, l'entreprise doit se préparer à ces défis et protéger ses intérêts, et cela par un ensemble de pratiques qu'elle doit intégrer dans sa gestion, à savoir :

- La surveillance et l'analyse constantes de l'environnement économique : Cela comprend la veille des tendances, des politiques réglementaires et des facteurs géopolitiques. Une compréhension approfondie des risques permet de mieux anticiper et réagir aux changements.
- Une planification financière prudente : Est importante dans un tel environnement, cela implique d'établir des plans flexibles et des projections financières pour différents scénarios. Mettre en place des mesures pour réduire les risques telles que les diversifications des sources d'approvisionnement pour réduire sa dépendance à un seul fournisseur ou marché, limitant ainsi les effets négatifs des changements économiques.
- Gestion des liquidités : Dans un environnement volatile, il est nécessaire d'adapter une gestion rigoureuse de la trésorerie et maintenir des réserves adéquates de liquidité pour atténuer les risques financiers.
- Conformité réglementaire : Les responsables de l'entreprise doivent veiller à ce que l'entreprise se conforme aux lois en vigueur et adapter ses politiques et processus en conséquence.
- Formation et développement des compétences des parties prenantes de l'entreprise afin de renforcer sa capacité à faire face aux défis et à saisir les opportunités qui se présentent.

• **L'intégration de la technologie dans la finance :** Un enjeu majeur pour la fonction financière, connu sous le nom de FinTech, a grandement contribué à l'évolution de la gestion des opérations financières aux seins des entreprises, et cela grâce à des algorithmes et logiciels qui facilitent la gestion des transactions, le suivi des dépenses, la gestion des investissements...etc.

La fonction financière doit développer une expertise technologique, et anticiper les tendances pour rester compétitive et assurer une gestion financière efficace et sécurisée.

• **Fournir une visibilité sur la rentabilité de l'entreprise :** La fonction financière doit aligner ses stratégies et ses actions sur celles définies par les dirigeants de l'entreprise, mettre en place les outils, les processus et la stratégie nécessaire pour évaluer et améliorer la rentabilité tout en fournissant aux dirigeants les informations nécessaires à la prise de décision éclairée, et on

assurant les moyens financiers nécessaires pour leurs permettre d'effectuer une planification sur leurs stratégies.

6. L'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise

L'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise met la lumière sur sa santé financière, et procède à son évaluation en se basant sur des données chiffrées. Cette étude examine à la fois le passé et le futur de la firme en utilisant des données provenant du bilan, du compte de résultat et de l'environnement de la société, y compris son secteur d'activité et les différentes étapes de son cycle de vie.

Pour réaliser cette analyse financière, le financier doit maîtriser les états financiers pour déterminer la situation financière et la position de son organisation. Les états financiers permettent de comparer les performances de l'entreprise sur différents exercices comptables, cela dégage des ratios par lequel évaluer et estimer la santé financière de l'entreprise.

6.1. Les outils d'analyse tirés du bilan

6.1.1 Les fonds de roulement (FR)

Mesurent le surplus des ressources stables sur les immobilisations dans le bilan d'une entreprise. Ils permettent de mesurer l'équilibre entre la liquidité des actifs et l'exigibilité de l'endettement. Selon la règle générale de l'équilibre financier, les actifs immobilisés doivent être financés par des capitaux permanents d'une durée au moins égal à la durée de vie des immobilisations. Cette règle vise à assurer une certaine sécurité financière.

Le calcul de fond de roulement est à partir les grands masses du bilan s'effectue en utilisant les grandes masses du bilan :

➤ **Par le haut du bilan :**

$$\text{Fonds de roulement (FR)} = \text{Ressources stables} - \text{Actifs net}$$

➤ **Par le bas du bilan :**

$$\text{Fonds de roulement (FR)} = (\text{Actifs circulant Trésorerie Actifs}) - (\text{Passifs circulant Trésorerie Passif}).$$

Trois cas peuvent être interpréter par le Fonds de roulement (FR) :

- Si le $FR=0$ donc l'entreprise a réalisé un équilibre financier fragile
- Si le $FR>0$ donc l'entreprise a réalisé un équilibre financier stable
- Si le $FR<0$ donc l'entreprise a réalisé un équilibre financier instable.

6.1.2 Le besoin de fond d'exploitation BFE

C'est un besoin financier qui explique l'écart qui existe entre l'actif circulant et le passif circulant. Autrement dit, Le BFE représente l'argent gelé par l'entreprise pour financer son cycle d'exploitation.

$$\text{Besoin de fonds de roulement (BFR)} = \text{Actif Circulant(AC)} - \text{Passif circulant(PC)}$$

6.1.3 La trésorerie nette (TN)

La trésorerie de l'entreprise représente le montant de la disponibilité dont elle dispose au niveau de la caisse et la banque. La trésorerie sollicite les différentes techniques bancaires dont le but de couvrir ses dettes à l'échéance à court terme.

$$\text{Trésorerie nette (TN)} = \text{Trésorerie Actif} - \text{Trésorerie Passif}$$

Si la $TN > 0 \Leftrightarrow FR > BFE$

- Si la $TN < 0 \Leftrightarrow FR < BFE$

- Si la $TN = 0 \Leftrightarrow FR = BFE$

6.2. Les outils d'analyse tirés du compte de résultat CR

L'analyse du compte de résultat permet aux dirigeants de mesurer la performance de leur entité en utilisant des soldes intermédiaires de gestion (SIG). Ces soldes sont calculés en cascade, ou le calcul du second dépend du premier, et ainsi de suite.

Les soldes intermédiaires de gestion donnent une vision détaillée de la construction du résultat net (RN). On distingue plusieurs soldes intermédiaires de gestion important, notamment :

- La marge brute, synthèse de la marge commerciale et de la marge de production.
- La valeur ajoutée à l'origine du PIB.
- L'excédent brut d'exploitation (EBE), proche de l'EBITDA, qui est par excellence le résultat du processus d'exploitation avant amortissement et provisions.
- Le résultat d'exploitation, proche de l'EBIT, qui correspond à la performance de l'entreprise sans prendre en considération sa politique de financement.
- Le résultat courant avant impôt (RCAI) : La différence entre le résultat d'exploitation et le résultat financier, c'est le résultat avant prise en compte des impôts.
- Le résultat exceptionnel.
- Le résultat net (RN) : Correspond au résultat final de l'entreprise après déduction de tous les impôts et charges.

L'analyse des soldes intermédiaires de gestion, permet aux dirigeants de comprendre les différentes composantes du résultat net et d'évaluer la performance de l'entreprise à travers ces indicateurs clés. Cela permet aux dirigeants de prendre des décisions stratégiques éclairées, afin de maximiser la rentabilité de leur entreprise tout en veillant à son efficacité opérationnelle.

En conclusion, la fonction financière est essentielle à toute organisation. Elle gère efficacement les ressources financières et prend des décisions stratégiques basées sur une analyse approfondie. Les outils de la fonction financière permettent d'assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise. Les objectifs de la fonction financière, tels que la rentabilité, la liquidité et la solvabilité, aident à orienter les actions pour atteindre les résultats souhaités. Enfin, les enjeux de la fonction financière nécessitent une expertise pointue et une prise de décision éclairée.

En somme, la fonction financière est le pilier fondamental de toute organisation souhaitant prospérer économiquement.

II. Section 02 : Le rôle de la stratégie financière dans la réalisation de la performance de la firme

La stratégie et la stratégie financière jouent un rôle essentiel dans la gestion et le développement des entreprises. Dans un environnement commercial et de plus en plus complexe et concurrentiel, les entreprises doivent adopter des stratégies réfléchies et pertinentes qui lui permettront d'atteindre leurs objectifs financiers et d'assurer leurs durabilité à long terme.

La stratégie, est une discipline fondamentale d'une importance primordiale dans la gestion de l'entreprise, elle fournit un cadre conceptuel et analytique permettant aux entreprises une prise de décision claire pour atteindre leurs objectifs fixés, tout en identifiant les avantages concurrentiels, l'adaptation à un environnement en constante évolution et la formulation de plans d'action pour assurer la performance de la firme.

Dans un même environnement, les entreprises sont confrontées à des défis financiers de plus en plus nombreux. La stratégie financière vient afin de trouver une démarche claire pour faire face à ces défis.

1. Définitions

Si la stratégie concerne l'orientation à long terme d'une organisation, elle ne se résume pas pour autant à une définition aussi simple. Différentes définitions de la stratégie sont présentées par différents auteurs soulignent des éléments essentiels mais pourtant différents ;

Selon **Alfred Chandler** : « La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts. »⁸

L'auteur met l'accent sur la démarche logique dans le processus de planification, et souligne que celle-ci permet de faire le lien entre la définition des buts et des objectifs d'une firme ressources en vue d'atteindre ces objectifs de manière efficace.

⁸ A.D. Chandler, « **Stratégies et structures de l'entreprise** », Éditions d'Organisation, 1972

Laurent Batsch : «la finance et la stratégie entretiennent des rapports étroits. D'une part, la mise en œuvre de la stratégie engage des choix financiers lourds. D'autre part les choix des politiques financières ont une porte stratégique »⁹.

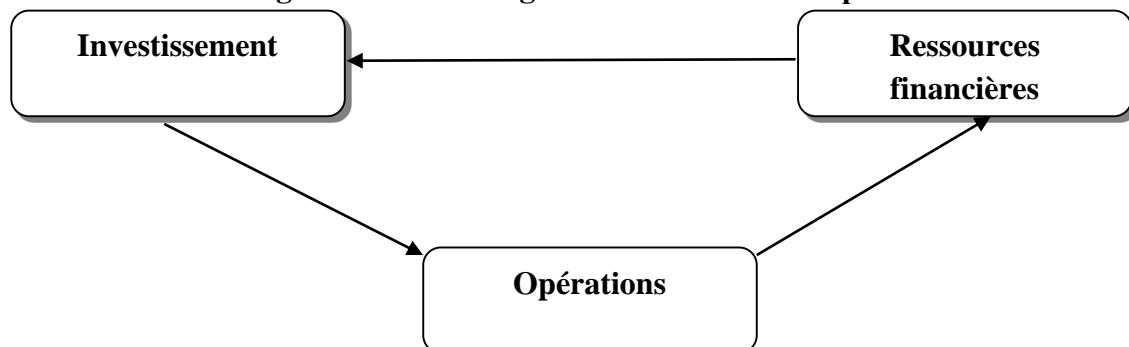
Dans sa définition, Laurent. B, met en évidence le lien étroit qui existe entre la finance et la stratégie de l'entreprise, et souligne deux aspects importants de cette relation.

D'abord, lorsque l'entreprise met en pratique une stratégie, elle doit prendre des décisions financières significatives, cela signifie que la stratégie globale de l'entreprise est liée aux choix relatifs aux investissements, au financement et à la gestion des ressources, donc :

Si l'entreprise décide de mettre en œuvre une stratégie, il est nécessaire de faire des choix financiers, et répondre à cette problématique : **Quel est le mode de financement qu'on doit choisir dans la stratégie afin d'atteindre les objectifs fixés ?**

Norbert Guedj : « La stratégie pour une entreprise consiste à allouer ses ressources au mieux de sa finalité, de ses avantages compétitifs et en tenant compte des modifications de l'environnement.»¹⁰ l'auteur se concentre sur l'utilisation des ressources de la meilleure façon possible pour atteindre ses objectifs et tirer parti de ses avantages concurrentiels, tout en prenant en compte les changements de l'environnement qui l'entoure, et en faisons une analyse pour comprendre ses forces et ses faiblesses internes, ainsi que les opportunités et les menaces externes, qui aident à la prise de décision sur la façon d'allouer ses ressources de manière efficace et stratégique.

Figure n°02 : Stratégie financière de l'entreprise



Source : Dr Dominique. T Stratégie financière d'entreprise, cours EFREI 2009/2010 P03

⁹ Lanrent Batsch « **Finance et stratégie** » .Economica .page 38

¹⁰ Norbet.Guedj. « **Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise** ».3^{ème} édition. Edition organisation.Paris .2001.P85

Ce schéma met en évidence la relation entre les ressources financières, les opérations et les investissements, il souligne l'importance de maintenir un équilibre entre les ressources financières nécessaire pour soutenir les opérations courantes et la réaffectation des ressources financières excédentaires vers des projets d'investissement rentables.

- Les RF : désignent les fonds disponibles pour financer les activités de la firme (Capital propre, prêt bancaires, émission d'actions ou d'obligation, bénéfice accumulé).
- Opérations : Font référence aux activités courantes de la firme (Vente, service, achat de MP...etc.). Ces activités gèrent des flux de trésorerie entrant et sortants qui influencent les ressources financières de la firme.
- Les investissements : Sont les décisions prises par la firme pour allouer ses ressources financières à des projets à long terme qui vise à générer un retour d'investissement (Achat d'équipement, l'expansion d'installation...etc.)

2. Les sous-stratégies de la stratégie financière

La stratégie financière est un ensemble de décision que l'entité doit prendre pour fixer et réaliser ses objectifs. Elle se caractérise par trois sous stratégie à savoir : la stratégie d'investissement, la stratégie de financement et la stratégie de distribution de dividendes.

Par ces sous stratégies, se forme la base de l'entreprise qui lui permet de développer ses activités, et cela par l'application des règles de bon sens et en s'inspirant des méthodes les plus élaborées de la finance moderne. Il est essentiel de faire des investissements qui rapportent plus qu'ils ne coûtent, il n'est non moins essentiel de les financer de manière pertinente et il faut enfin assurer aux investisseurs une juste rémunération.¹¹

2.1. La stratégie d'investissement

La stratégie d'investissement des firmes repose sur la recherche d'une rentabilité supérieure au coût des capitaux, en respectant un seuil minimal acceptable. Ce seuil tient compte des coûts des capitaux propres et des dettes, et garantit une rentabilité identiques à celle d'investissements similaires.

¹¹ Jean Guy Degos & Stéphane Griffiths, « **Gestion financière de l'analyse à la stratégie** », Edition d'organisation 75006.Paris .2011.page 209.

Les ressources limitées des firmes, doivent être attribuées aux projets les plus performants. Les investissements traditionnels encouragent le développement et l'essor de l'entreprise. Certains investissements n'apportent pas de revenus supplémentaires, mais permettent de réaliser des économies en maintenant les coûts à un faible niveau.

Une stratégie d'investissement bien conçue doit évaluer la rentabilité des projets d'investissement et les comparer au seuil minimal acceptable pour prendre la décision de les accepter ou non. Ce seuil doit être suffisamment élevé pour couvrir les risques et rémunérer les coûts des capitaux propres et capitaux empruntés utilisés.

En outre, il est important d'aller au-delà de l'analyse quantitative pour sélectionner les meilleurs projets et établir une connexion entre la direction stratégique globale de la firme et l'analyse spécifique de son investissement, cette sélection sera effectuée à l'aide des différents critères de choix tels que la VAN, TRI, DRCI...etc.

2.2. La stratégie de financement

La stratégie en financement consiste à choisir de façon avisée entre les dettes et les capitaux propres pour maximiser la valeur des investissements. Il est important de trouver un juste équilibre financier entre les dettes et les capitaux propres afin de minimiser le taux de rentabilité minimum requis pour les investissements et favoriser de nouvelles opportunités tout en augmentant la valeur des investissements existants.

Les firmes ont deux options pour financer leurs projets : L'emprunt et l'utilisation des fonds propres. L'emprunt, présente un avantage fiscal des intérêts déductibles, mais expose la firme à la fragilité vis-à-vis des prêteurs susceptibles d'acquiescer le contrôle des actifs de l'entreprise. La dette est bénéfique tant que les revenus marginaux générés par les fonds empruntés dépassent les coûts marginaux.

Dans ces deux catégories de financement, il existe divers instruments de financement tels que les prêts à court terme ou à long terme, et différentes devises telles que l'euro, le dollar américain ou le yen japonais. La stratégie de financement doit prendre en compte ces facteurs et fournir des informations pertinentes sur les types de financement adaptés à des situations spécifiques.

Les firmes cherchent à aligner de manière optimale les caractéristiques de leurs instruments financiers avec celles des actifs qu'elles souhaitent financer.

Par conséquent, les actifs à long terme doivent être financés par des dettes à long terme, et les actifs à court terme par des dettes à court terme. Toutefois, les entreprises qui ne respectent pas ces principes prennent des risques importants.

2.3. La stratégie de distribution du dividende

La rémunération des propriétaires des entreprises peut être abordée par le biais de différentes stratégies financières. Deux approches principales se distinguent :

- La réaffectation des fonds inutilisés dans de nouveaux projets d'investissement pour accroître la valeur du capital investi.
- La demande de retrait de ces fonds pour les investir ailleurs.

Le problème central du principe de dividende réside dans le choix entre la réaffectation et le retrait des fonds disponibles. Dans le cas d'une petite entreprise qui dispose d'opportunités d'investissement intéressant, les fonds disponibles sont généralement réinvestis dans l'entreprise. Néanmoins, divers étapes de la vie d'une société peuvent influencer cette décision.

Lorsque le taux de rendement excède le taux de référence minimal, l'entreprise peut redistribuer les excédents de liquidités aux propriétaires. Dans le cas d'une entreprise ayant recours à l'épargne publique, les actionnaires peuvent recevoir des dividendes ou voir leur capital remboursé par le biais d'une réduction de capital.

Ainsi, les trois composantes de la stratégie financières sont étroitement interdépendantes et convergent vers un objectif commun, qui constitue le fondement de la stratégie financière globale de la firme.

➤ L'objectif de la stratégie financière et son importance dans l'entreprise

La stratégie financière est d'une grande importance dans la gestion et la croissance d'une entreprise. Elle est la clé principale pour une démarche juste et pour un développement sain de la firme, elle concerne la manière d'utilisation des ressources financière pour atteindre les objectifs de l'entreprise à long terme et maximiser sa valeur pour l'actionnaire.

La stratégie financière est un sous domaine de la stratégie globale de l'entreprise qui se distingue à la fois par son orientation et sa méthodologie son objectif principal est l'élaboration d'une

structure financière équilibrée et efficace des capitaux afin d'assurer le financement à court, moyen et long terme de toutes les activités de la PME soit en création soit en extension¹².

La stratégie financière vise à atteindre un nombre important d'objectifs qui varient d'une entreprise à une autre :

- **Maximiser la rentabilité**

La stratégie financière poursuit la maximisation de la rentabilité de l'entreprise par le biais de diverses mesures.

D'abord, elle permet une allocation efficace des ressources financière par l'identification des domaines d'investissement qui offrent un bon rendement.

Ensuite, elle identifie les opportunités d'économie et améliore l'efficacité opérationnelle pour une bonne contribution à la gestion des couts.

De plus, la mise en place d'une gestion rigoureuse des flux de trésorerie dans le but d'accélérer les encaissements clients et exercer un contrôle sur les sorties de trésorerie.

Par ailleurs, l'optimisation de la structure du capital qui permet à l'entreprise de réduire les charges financière liées à l'emprunt, ce qui engendre une amélioration du rendement sur les capitaux propres.

En dernier lieu, la stratégie financière favorise l'innovation et l'expansion à travers des investissements ciblés dans de nouveaux produits ou marchés, induisant ainsi la création de nouvelles sources de revenus et le renforcement de la compétitivité de l'entreprise à long terme.

- **Assurer la croissance durable**

Gérer les risques La stratégie financière vise à soutenir la croissance de l'entreprise à long terme. En adoptant une approche réfléchie et proactive, elle garantit une allocation optimale des ressources qui permet d'optimiser les rendements sur investissement et réaliser une croissance solide.

Ensuite, en adoptant une gestion des risques rigoureuse.

¹² Revue : Zemmouri. A Brkour. F : « **Diagnostic financier et la SF comme facteurs clés à l'amélioration de la compétitivité des PME algériennes** ». UMMTO 31/12/2022 Page 454

Par ailleurs, la recherche d'opportunités de croissance qui une composante clé de la stratégie financière, elle peut inclure des décisions d'investissement dans de nouveaux projets, des fusions et acquisition, des partenariats stratégiques...etc.

Dans le cadre de la stratégie financière, une attention particulière est accordée à la gestion des risques financiers.

Cela implique l'identification des risques potentiels qui pourraient freiner le développement de la firme tel que la variation des taux de change, les risques liés aux crédits et ceux associés aux marchés.

La stratégie financière met en œuvre des mesures protectives adéquates pour faire face à ces défis potentiels et garantir la stabilité de la firme.

- **Optimiser la structure du capital**

La stratégie financière vise à déterminer la meilleure structure de capitale pour la firme.

Cela signifie une combinaison optimale de dettes et de fonds propres, autrement dit, trouver un équilibre dans l'utilisation des dettes et des fonds propres pour financer les activités de la firme.

Cette structure joue un rôle majeur dans la gestion des obligations de remboursement, et assure à l'entreprise la capacité à honorer ses engagements financiers,

Enfin, elle offre à l'entreprise une plus grande flexibilité financière pour faire face aux fluctuations économiques et aux besoins en capitaux à court terme.

- **Améliorer l'efficacité**

La stratégie financière met en place des systèmes de comptabilité et de gestion financière robustes qui permettent de surveiller les indicateurs clés de performance et d'identifier les domaines d'amélioration qui sont nécessaires.

Elle permet, donc, à l'entreprise de prendre des décisions éclairées et de prendre des mesures correctives lorsque cela est nécessaire.

De plus, en maximisant la rentabilité, en assurant une croissance durable, et une bonne gestion des risques et de la trésorerie, et en optimisant la structure du capital, la stratégie financière augmente l'efficacité globale des opérations, et donc, améliore l'efficacité de l'entreprise.

3. Le financement à travers les ressources disponibles**3.1. Le financement interne de l'entreprise**

Ce financement fait référence à l'utilisation des ressources financière propres à l'entreprise sans faire appel au financement externe. Il consiste au non émission d'action pour les nouveaux actionnaires donc une indépendance financière vis-à-vis de ces derniers.

3.1.1. L'autofinancement

Consiste à utiliser l'excédent monétaire annuel que l'entreprise a réalisé par son activité pour financer ses propres besoins. D'un point de vue comptable l'autofinancement c'est la capacité d'autofinancement (CAF) à laquelle on réduit les dividendes¹³.

La CAF, c'est le résultat net de l'entreprise à lequel on ajoute les charges non décaissées et soustraire les produits non encaissés, c'est un indicateur qui permet à l'entreprise de crée la richesse et de s'autofinancer son activité.

Les charges non décaissées : Dotations aux amortissements, provisions, valeur nette comptable des actifs cédés, et la variation des stocks...etc.

Les produits non encaissés : Produit de cession d'immobilisation, reprise sur amortissements et provisions...etc.

3.1.2. Cession d'éléments d'actifs

Selon l'auteur **Lazary** : «La cession d'éléments d'actifs permet de collecter des fonds par la vente des investissements corporels (terrains), incorporels (fonds de commerce) et financiers (prêts accordés), dont le but est de financer le renouvellement d'un nouveau investissement ou la suppression d'une activité en faveur d'une autre plus importante ou bien le financement de l'exploitation. »¹⁴

Donc, l'entreprise peut financer ses besoins par la vente de ses immobilisations afin de réaliser ses activités.

3.1.3. Augmentation des fonds propres

Cette augmentation se réalise par ces trois alternatives :

¹³ Bolusset .carole, « **Investissement** »éd Bréal, Paris, 2007, P, 50.

¹⁴ Lazary, « **Evaluation et financement d'entreprise** », ED dar El Othmania »Alger, 2007, page 2

- **L'augmentation du capital par l'émission des actions payantes :** L'entreprise permet à ses actionnaires de souscrire des nouvelles actions selon leur participation dans le capital, cette opération permet des nouveaux entrants (actionnaire), cependant, la priorité à la souscription est réservée aux anciens actionnaires.
- **L'augmentation du capital par émission des actions gratuites :** Cette augmentation se fait par l'incorporation du montant de réserves soit par totalité ou par une partie, cela implique la nécessité d'avoir un montant de capital important dont le but est de renforcer la crédibilité de l'entreprise ou d'éliminer un poste dans sa structure. L'objectif principal est d'éviter la sous-évaluation de l'action.
- **Les comptes courants d'associés :** Sont les fonds apportés par les actionnaires pour augmenter les fonds propres de la société, le but est de financer ses activités, c'est-à-dire c'est un prêt accordé par les actionnaires à leur entreprise qui sera remboursé ultérieurement et qui est classé dans le poste « Quasi-fonds propres ».

3.2.Le financement externe de l'entreprise

Ce financement est l'opposé du financement interne, il consiste à la recherche des nouveaux capitaux apportés par des différents établissements de crédits et des bailleurs de fonds.

Dans ce cas, l'entreprise fait appel au financement externe à cause d'une insuffisance dans ses ressources internes.

3.2.1 Le financement indirect (emprunts et crédits bail)

C'est le financement par les emprunts indivis accordés par un prêteur à l'entreprise (emprunteur) qui doit rembourser le montant avec des intérêts soit à court terme (moins de 2 ans) ou à moyen terme (entre 2 à 7 ans)

Ou à long terme (plus de 7 ans). Le montant de l'emprunt est conditionné par les besoins de l'entreprise et par le prêteur.

- **Crédit à court terme :** Ce crédit a pour but de financer les besoins de son cycle d'exploitation et la trésorerie pour une durée généralement ne dépasse pas deux ans, il existe différents types à savoir :

- L'escompte commercial : « l'escompte est une opération qui consiste pour une banque à racheter à une entreprise les effets de commerce dont elle est porteuse (le bénéficiaire final) avant l'échéance et ce moyennant le paiement d'agios. Le cédant (le bénéficiaire du crédit) reste garant du paiement »¹⁵

Donc, l'escompte commercial est une opération qui consiste à la vente d'une créance de l'entreprise à une banque pour un encaissement anticipé, en contrepartie remboursement du montant de la créance plus les frais auront lieu dans un délai qui ne dépasse pas 90 jours.

- Le crédit de mobilisation des créances commerciales (CMCC) : C'est le même fonctionnement que l'escompte a part que il permet d'accorder un crédit, d'un groupe de créance d'environ 10 jours d'échéance, par une banque, après avoir l'ordre de son client à travers un bordereau qui englobe tous les créances, elle doit les collecter pour rembourser la banque.

- La titrisation : C'est une technique financière qui permet à l'entreprise de transformer ses actifs en titres financiers après elle les cède aux investisseurs pour collecter des fonds.

- L'affacturage (factoring) : C'est un moyen de financement qui permet d'obtenir rapidement une avance de trésorerie par la cession des factures en attente de règlement, ce que l'on définit par « créances clients ». L'affacturage, offre également un service de gestion des encaissements : Relance et recouvrement de créances non réglées. C'est une garantie contre les impayés, appelés « assurance-crédit », qui intervient en cas de défaut de paiement d'un client.¹⁶

- La cession Daily : C'est une forme d'opérations juridique dans le cadre de vente de créances, l'entreprise transfère la propriété de ses factures à un établissement bancaire, en contrepartie la banque doit ouvrir un découvert autorisé par un montant présenté et elle doit percevoir une rémunération.

- Le financement de la trésorerie : ce financement comprend :

- a) Facilité de caisse : Dans le cas de décalage entre les recettes et les dépenses de l'entreprise, cette dernière demande à sa banque assortie la facilité de caisse et la banque doit offrir un solde négatif pour une très courte durée d'un montant qui s'estime de 60% à 70% du chiffre d'affaire mensuel de l'entreprise.

¹⁵ CHARLES, A & REDOR, E, « **Le financement des Entreprises** », 1^{re} éd ECONOMICA, 2009, page 71

¹⁶<https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/credits-a-court-terme/laffacturage-renforcer-tresorerie-lentreprise>. ; Consulté 28/05/2023 à 15 :22

- b) Un découvert bancaire : L'entreprise demande une autorisation à sa banque pour avoir un compte bancaire débiteur pour une courte en cas d'insuffisance de fond de roulement, le montant de découvert bancaire se fait automatiquement par une entrée d'argent au compte bancaire de l'entreprise.
- c) Crédit de compagnie : Sont des crédits octroyés par les entreprises d'activité saisonnières lorsqu'il s'agit d'un décaissement important en début de cycle et un encaissement ultérieure soit reparti en différentes périodes ou par une seule vente, ce mode de financement permet de régler le décalage qui existe entre les différentes charges et produits.
- d) Avance sur marchandise : La banque accorde un crédit à une entreprise afin de lui permettre d'acquérir des marchandises et le stockage. Dans ce cas, les marchandises sont une garantie pour la banque.
- e) Crédits par signature : Un engagement contractés par une banque en faveur de son client envers un tiers.
- **Crédit à moyen terme** : C'est un crédit que la banque accorde à l'entreprise pour une échéance de 2 à 7 ans pour le financement des investissements légers, dont l'amortissement égal à la durée de l'emprunt.
- **Crédit à long terme** : C'est un crédit d'une durée allant de 7 à 20 ans pour financer les investissements de l'entreprise, généralement le montant de ces crédits peut couvrir jusqu'à 80% du montant de l'investissement. Ce genre de crédit, finance les investissements lourds comme les constructions.
- **Crédit-bail ou leasing** : Au lieu d'acheter des biens d'équipement de matériels ou d'outillage, l'entreprise procède à une location de ces biens auprès d'une banque ou un autre établissement financier qui va se charges de l'acquisition avec une possibilité d'achat par l'entreprise, en versant des montants à sa banque dans le cadre de location.

3.2.2Le financement direct (marché financier)

C'est un financement qui se réalise sans intermédiaire sur le marché financier et cela par émission d'actions ou d'obligations.

Ce financement implique tout type d'investisseurs (particuliers, entreprise...) d'une manière directe qui permet de diversifier les ressources de financement ce qui implique une indépendance vis-à-vis des organismes de crédit.

- **L'émission des obligations :** « Les obligations sont des titres de créances permettant aux agents économiques de répondre à leurs besoin de financement à moyen-long terme »¹⁷
- L'émission des obligations est un processus qui permet à une entité comme une entreprise ou un gouvernement collecte des capitaux en émettant des titres de créance appelés des obligations. Les obligations sont des instruments financiers qui représentent une dette contractée par l'émetteur envers ses investisseurs, en échange de leurs investissements les intérêts reçus périodiquement. Les émetteurs peuvent fixer les conditions d'émission d'obligations telles que le montant nominal, le taux nominal et la durée de remboursement.
- **L'émission des actions :** C'est un processus par lequel l'entreprise offre aux investisseurs la possibilité d'acheter une partie de son capital social, en échangeant des fonds. Les actions représentent des parts de propriété dans une société et offre aux détenteurs le droit de bénéficier des avantages de l'entreprise et de participer et influencer sur la prise de décisions. L'objectif de l'émission des actions est de collecter des fonds pour financer la croissance de l'entreprise et de développer ses nouveaux projets ou rembourser ses dettes.

En conclusion la stratégie financière est bien plus qu'une simple série de décisions financières isolée. C'est un processus continu et dynamique qui englobe l'ensemble des activités liées à la gestion des ressources financières d'une entreprise. Pour être efficace, elle requiert une analyse approfondie, une vision à long terme et une capacité d'adaptation constante aux évolutions du marché. Une stratégie financière solide constitue un véritable avantage concurrentiel, contribuant à la croissance, à la rentabilité et à la pérennité de l'entreprise dans un environnement commercial en constante évolution.

¹⁷ CHARLES, A& REDOR, E, « **Le financement des Entreprises** », 1^{re} éd ECONOMICA, 2009, P.129

III. Section 03 : Elaboration d'une stratégie financière

Quelle que soit l'activité, quelle que soit la taille de l'entreprise, pour la développer, il est nécessaire d'établir une stratégie financière pertinente, et commencer par se fixer des objectifs financiers, et suivre un plan de route qui guide l'entreprise et l'emmène vers la réalisation de la valeur, tout en s'appuyant sur une allocation optimale des ressources financières, et procéder à une gestion rigoureuse des risques financiers.

1. Détermination des objectifs financiers

La détermination des objectifs financiers est une étape importante dans l'élaboration d'une stratégie financière efficace et solide, et guide les actions de l'entreprise en vue d'atteindre les résultats souhaités.

Pour procéder à la détermination des objectifs financiers, il est nécessaire à l'entreprise de suivre un nombre d'étape clés :

- **Analyse, évaluation et clarification** : Cette étape permet, d'abord, de définir clairement les aspirations financières de la firme à court, moyen et à long terme de façon spécifique et quantifiable. Ensuite, de prioriser les objectifs en tenant compte de leurs importance et faisabilité, ainsi que de la situation financière actuelle de l'entreprise. Enfin, elle permet d'assurer que les objectifs définis sont alignés avec ce qui est nécessaire à l'entreprise.
- **Fixation des objectifs qui passent à la RAMPE** : ¹⁸
 - **Réalistes / Atteignables** : Des objectifs qui sont réalisables en tenant compte des ressources, des compétences et des contraintes disponibles.
 - **Mesurables** : Quantifiables et permettent de suivre un progrès réalisé.
 - **Précises et conformes** à un
 - **Echéancier** donné.

Cette étape assure à l'entreprise de définir des objectifs concrets, réalisables et orientés vers les résultats, et facilite la mise en place d'actions efficaces et donne une meilleure vision de sa progression vers l'atteinte de ces objectifs.

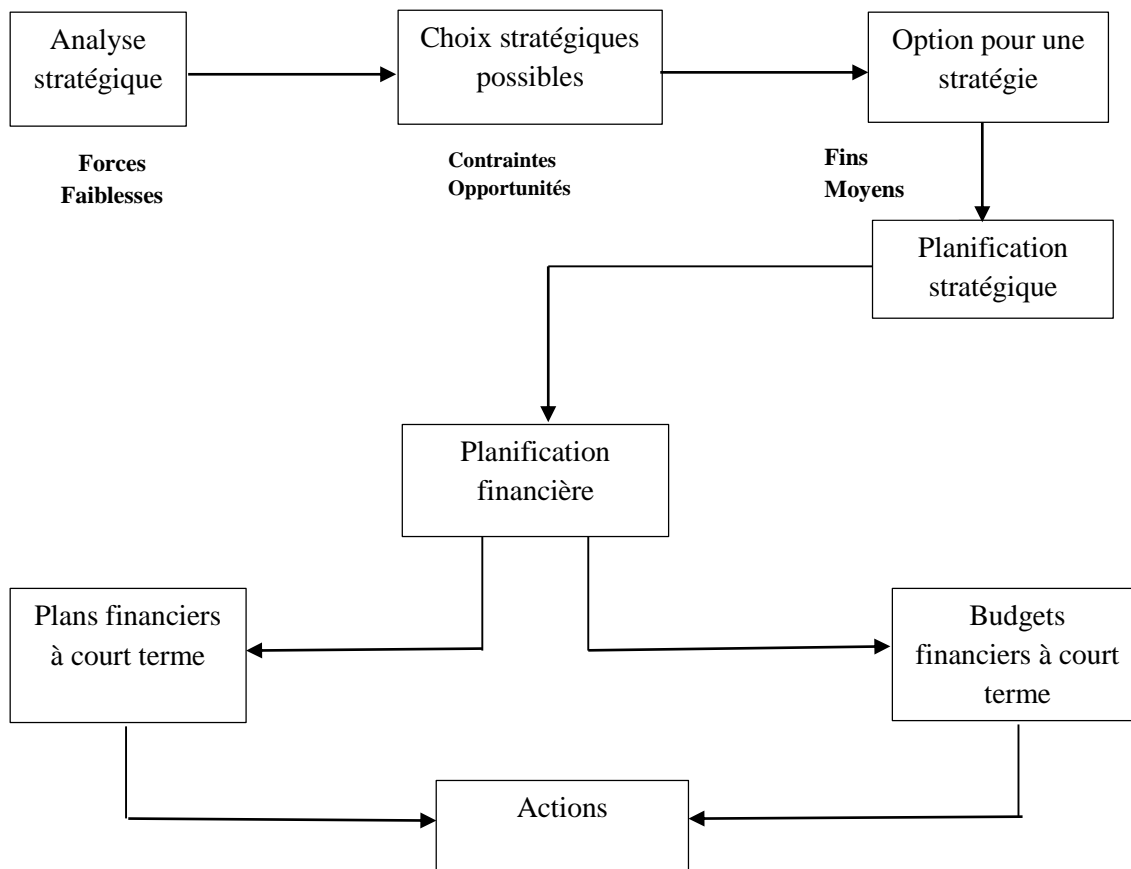
- **Evaluation des ressources et de contrainte** : Examinations des ressources disponibles et des contraintes potentielles de façon attentive.

¹⁸ <https://www.moneysmartmanitoba.ca/fr/lessentiel-des-finances/objectifs/> Consulté le 15/05/2023 à 13 :30

- **Ressources financières :** Evaluation des revenus, des économies, de l'investissement et des actifs financiers que possède l'entreprise, ainsi que les flux de trésorerie et les sources de financement.
 - **Ressources humaines :** Evaluation des compétences, connaissances et les expériences des parties prenantes aptes à la réalisation des objectifs financiers fixés, et faire appel à l'aide des conseillers financiers dans la prise des décisions.
 - **Contraintes budgétaires :** Il est nécessaire à l'entreprise de tenir compte des dépenses courantes, dettes et des obligations financières, et examiner la façon dont laquelle elle affecte la capacité de l'entreprise à allouer les ressources pour réaliser les objectifs financiers.
 - **Contrainte du temps :** Il faut prévoir suffisamment de temps pour réaliser ses objectifs, et respecter les échéances qui leur sont associés.
 - **Contraintes externes :** Il faut tenir compte des facteurs externes tels que les facteurs économiques, politiques et réglementaires qui pourraient affecter les objectifs financiers de l'entreprise.
- **Planification financière :** Le plan financier contient des mesures spécifiques, détaillées et importantes telles que les décisions stratégiques (épargne, investissement, dépenses...etc.) et le budget réaliste. Ces mesures permettent à l'entreprise de réaliser ses aspirations financières à long terme.

Enfin, il est essentiel à l'entreprise de faire des choix cohérents et coordonnés, et tirer les conséquences financières de ses objectifs financiers choisis pour orienter sa stratégie.

Figure n° 03 : Etapes de l'analyse stratégique



Source : Stéphane Griffiths et Jean-Guy Degos, *Gestion financière*, Edition d'Organisation, 1997 P.187

2. Le choix d'une stratégie adaptée

2.1. Définir une stratégie générale :

Le choix d'une stratégie revêt une importance primordiale dans la gestion d'une entreprise.

Bien que les données chiffrées et les analyses quantitatives fournissent une base solide pour évaluer les performances de la firme, le choix de la stratégie est une décision qui ne se fonde pas seulement sur ces données quantitatives, mais repose également sur une évaluation prospective prenant en considération les aspects qualitatifs relatifs à l'avenir de la firme.

Les éléments qualitatifs permettent à l'entreprise de mesurer sa faculté à s'adapter aux changements, à saisir les opportunités, à la prise en compte d'une stratégie optimale. Ils comprennent différents facteurs clés :

- La culture organisationnelle de la firme,

- Sa réputation,
- Son positionnement sur le marché,
- Sa capacité d'innovation,
- Sa connaissance des besoins clients,
- Les tendances et les évolutions anticipées dans l'environnement commercial.

Le choix d'une stratégie est le fruit d'une négociation, car il doit tenir compte des objectifs et des aspirations de toutes les parties prenantes de la firme, ce qui favorise une grande acceptation et une meilleure collaboration aux seins de l'entreprise.

Il est important que les dirigeants stratégiques parviennent à obtenir l'adhésion de tous les acteurs concernés afin de garantir la mise en œuvre efficace de la stratégie et d'atteindre les résultats souhaités, car sans adhésion de ces parties prenantes il est difficile de mobiliser les ressources nécessaires et de faire face aux obstacles et de réaliser les changements tracés.

La mise en œuvre de la stratégie choisie va nécessiter un certain nombre de moyen et il faudra sans doute réaménager les moyens actuels en ajouter d'autres.¹⁹ C'est-à-dire pour choisir une stratégie il faut mobiliser de diverses ressources existant et ajouter d'autres, comme des investissements en équipements, en effectifs, en recherches...etc., et les soutenir financièrement. Le choix des moyens pour atteindre les objectifs fixés constitue la politique générale de la firme.

2.2. Définir une stratégie financière

- Il est impératif d'établir une cohérence entre la stratégie générale et la stratégie financière, et les décisions stratégiques prises en matière de finance doivent être en harmonie avec l'orientation globale de la firme, car l'équilibre entre ces deux aspects revêt une importance capitale pour l'entreprise puisque elle assure une intégration fluide et efficace des considérations financières dans l'ensemble des plans et actions mises en place.
- Le choix d'une stratégie financière implique de replacer l'entreprise sur le marché des sources de financement, de revoir et réévaluer les relations avec les actionnaires, les banquiers et les concurrents, cela demande de prendre des décisions stratégiques en matière de financement à savoir l'identification des meilleures sources de capitaux, la recherche des partenariats avec des investisseurs et institutions financières, une gestion des relations avec les parties prenantes financières clés...etc. Cela conduit l'entreprise vers l'optimisation de ses ressources financières à fin de renforcer sa position sur le marché.

¹⁹ Stéphane Griffiths et Jean-Guy Degos, Gestion financière, Edition d'Organisation, 1997 P.188

- Les choix stratégiques auront des répercussions financières visibles à travers la politique financière mise en place.
- Les décisions financières concrétisent à travers l'élaboration d'un plan de financement.

Le plan de financement est un document financier prévisionnel qui met en évidence les besoins en ressources, les répartitions budgétaires et les projections financières, en alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il peut se présenter à travers différentes formes :

- Plan stratégique : C'est un plan à long terme, il couvre une période étendue.
- Plan opérationnel : C'est un plan à moyen terme, il couvre une période de 2 à 5 ans.
- Plan de budget : C'est un plan à court terme, établie pour une période d'un an maximum.

Le choix de la forme du plan de financement est déterminé par le niveau de détail et de la durée envisagée pour la planification financière.

3. Allocation optimale des ressources financières :

La gestion et la distribution de ressources limitées, telles que les facteurs de production financiers est connue sous le nom d'allocation des ressources. Ce processus est essentiel pour soutenir les objectifs et la stratégie d'une entreprise grâce à une approche centrée sur la gestion. Son objectif principal est de maintenir l'harmonie entre la disponibilité des actifs et les besoins en ressources de l'activité.

Pour parvenir à une allocation optimale, il faut posséder un haut niveau de compétence en matière de planification et la capacité d'intégrer avec succès les changements dans l'environnement environnant.

L'allocation des ressources est un aspect crucial de la gestion de projet. Cela implique la capacité d'allouer des ressources financières et autres en fonction des priorités et des urgences. Ceci est essentiel pour atteindre les objectifs du projet de la manière la plus optimale et la plus efficace.

L'objectif de la mondialisation financière est de parvenir à l'allocation la plus efficace du capital à l'échelle mondiale. Cela signifie que les pays ayant un excédent d'épargne doivent pouvoir les investir dans les conditions les plus rémunératrices. À leur tour, les pays qui ont besoin de financement doivent offrir une sécurité et des rendements attrayants pour attirer l'attention de ceux qui ont la capacité de financer. Dans un marché financier libéralisé, les capitaux disponibles doivent être dirigés vers les investissements les plus lucratifs, tels que les pays émergents ou les secteurs à fort potentiel de croissance et de rentabilité.

4. Gestion des risques financiers

4.1. Définitions

➤ **La gestion des risques** est une : « démarche qui consiste à identifier, prévenir et résoudre les risques qui peuvent surgir dans le cadre des activités d'une entreprise en raison de son organisation, de son personnel ou encore de sa politique économique »²⁰

➤ **Le risque financier** : C'est un risque qui se réfère à la possibilité de subir des pertes ou des fluctuations défavorables de valeur en raison d'évènements incertains touchant les marchés financiers, les investissements ou les transactions financières. Les principaux types de risque financier sont :

- Le risque de change,
- Le risque de contrepartie,
- Le risque de taux d'intérêt,
- Le risque de liquidité,
- Le risque pays,
- Le risque de faillite,
- Le risque politique.

➤ **La gestion des risques financiers** est une discipline qui se concentre sur l'identification et le traitement méthodique des risques liés aux activités financières d'une organisation, indépendamment de leur type ou leur origine. Cela fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, visant à réduire la probabilité d'échec ou d'incertitude liée à tous les facteurs qui pourraient l'affecter.

4.2. Processus de la gestion des risques financiers

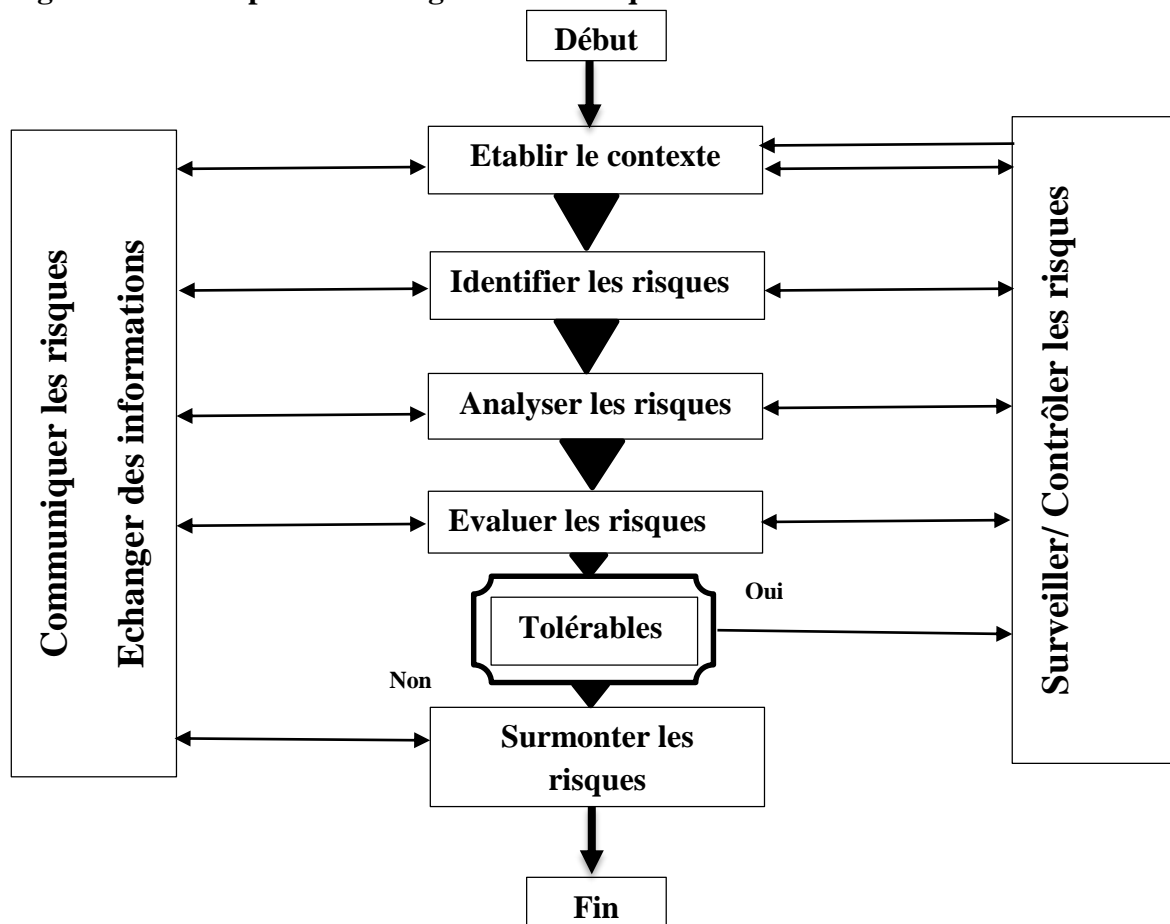
La gestion des risques financiers est essentielle pour toutes les entreprises. Malgré son incapacité à prévoir tous les risques liés à son projet, la gestion des risques financiers peut en détecter les plus fréquents.

Cette gestion exige une étude stratégique considérée comme centrale, elle permet d'identifier les risques financiers auxquels la firme est confrontée. A travers ces étapes, cette dernière peut mettre en place des actions visant à réduire voir éliminer l'impact de ces risques qui empêchent la réalisation des objectifs fixés.

²⁰ <https://www.daf-mag.fr/Definitions-Glossaire/Gestion-risques>; Consulté le 05/06/2023 à 19 :12

- **L'étape de l'étude préalable :** Préciser les politiques et les objectifs de l'entreprise en intégrant la gestion des risques financiers dans la stratégie globale de la firme ;
 - Définir les objectifs à court et long terme, en tenant compte des risques potentiels ;
 - Constituer un groupe de travail pour étudier les risques ;
 - Fixer les champs d'analyse des risques et le délai imparti pour mener l'analyse ;
 - Collection des données pour obtenir une base solide pour l'analyse.

- **L'étape d'identification des risques :** Elle consiste à identifier et recenser tous les risques potentiels, cela inclut la mise en évidence des menaces, vulnérabilités et enchaînement d'événements indésirables. C'est une étape qui permet d'établir une cartographie des risques en distinguant leur importance et en identifiant les parties prenantes concernées.
- **L'étape d'évaluation des risques :** Elle sert à classer et différencier les risques en fonction de leur acceptabilité. Son objectif est l'évaluation des risques et la définition d'un seuil acceptable, elle cherche à trouver un équilibre entre l'optimum économique et l'acceptabilité des risques.
- **L'étape de traitement des risques :** Cette étape a pour objectif principal la prévention et la réduction des risques inacceptables en mettant en place des mesures de prévention et de protection pour assurer un niveau de sécurité maximal.
- **L'étape de la définition des solutions :** Lors de cette étape s'effectue l'examen des différentes options pour choisir la plus appropriée en fonction du risque identifié. Il est possible d'envisager l'élimination ou la réduction des effets de risque, ainsi que l'adaptation du projet en apportant des modifications pour éviter les risques.
- **L'étape de la mise en œuvre des solutions :** Une fois la solution est sélectionnée, il est important de la mettre en œuvre. Cela implique de déterminer les coûts associés à sa mise en place, en tenant compte des ressources disponibles dans l'entreprise. Il est important de réduire ces coûts afin d'éviter des dépenses supplémentaires pour l'entreprise.
- **L'étape du contrôle :** Cette étape joue un rôle crucial, elle consiste à surveiller et suivre régulièrement les différentes étapes du processus afin d'assurer leur fiabilité. Cela permet également de mettre en place des solutions à moyen et long terme pour prévenir les risques financiers.

Figure n° 04 : Le processus de gestion des risques²¹

Source: Dr. Bruno Brühwiler, Management and Quality, 3/2009

5. L'intégration du Marketing dans la stratégie financière de la firme :

5.1. Définition du marketing

KOTLER Philip et al. (1998) : « Le marketing est une fonction de l'entreprise qui vise essentiellement à satisfaire les besoins et désirs des consommateurs, à déterminer le marché cible qu'elle peut le mieux servir et à offrir des produits et des services appropriés. Pour ce faire, les dirigeants doivent fixer les prix de vente de façon à rendre les produits attrayants, connaître la meilleure façon de les rendre accessibles, informer les consommateurs et leur exposer les avantages des produits. »²²

²¹ <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/finances/gestion-risques/planification-risques/processus-gestion-risques.html> ; Consulté le 6/06/2023 à 00 :00

²² KOTLER. P, DI. M, ARMSTRON « **Le Marketing : de la théorie à la pratique** » 2^{ème} édition, Ed. Gaétan Morin, Montréal, 1998

Donc, le marketing est un ensemble d'actions menées par la firme dans le but d'accroître la notoriété de sa marque, ses produits et ses services. Une stratégie marketing est un processus qui identifie les clients cibles de la firme, mesure la satisfaction des clients et évalue le potentiel du marché.

Le marketing peut se faire de divers manières : en personne, en ligne, sur les réseaux sociaux, par e-mail...etc. Le type de marketing à utiliser dépend du type de la firme.

5.2. L'importance de l'intégration du marketing dans la stratégie financière :

Le marketing est le processus de promotion et de vente de produits et de service aux clients. Depuis les années 1950, l'importance du marketing a été vérifiée encore et encore à travers le monde...Le marketing ne consiste pas seulement à faire de la publicité de votre entreprise, il s'agit également d'établir des relations avec vos clients.²³

Il existe une relation étroite entre le marketing et la stratégie financière de la firme, cette relation réside dans le fait que le marketing crée les conditions favorables à la génération des revenus et à la croissance de l'entreprise, tandis que la stratégie financière fournit les outils et les mesures pour évaluer et optimiser la performance financière de ces activités. L'intégration du marketing dans la stratégie financière permet de :

- **Générer les revenus** : Le marketing est essentiel pour attirer les clients et promouvoir les produits et services de la firme et stimuler les ventes. Une stratégie marketing efficace conduit à une croissance des revenus, qui contribue directement à la réalisation des objectifs de la firme.
- **Créer de la valeur de marque** : Le marketing contribue à la création d'une marque forte et reconnaissables, ainsi augmenter la valeur perçue des produits et services de la firme. Une marque solide peut justifier des prix plus élevés, fidéliser les clients et générer des bénéfices plus importants.
- **Anticiper les besoins des clients** : Le marketing assure une écoute constante des besoins des clients et des évolutions du marché, permettant ainsi à la firme de rester compétitive et rentable à long terme.
- **Créer une différenciation concurrentielle** : Cela en mettant en valeur les avantages de la firme, et ensuite augmenter la part du marché et la rentabilité à long terme.

²³ L'importance du marketing pour les entreprises, publié le 13/04/2022 sur : <https://gaynako.com/non-classifiee/marketing-digital/limportance-du-marketing-pour-les-entreprises/#:~:text=Sans%20marketing%2C%20personne%20ne%20conna%C3%A9tra,aidera%20%C3%A0%20augmenter%20ses%20ventes>. Consulté le 24/06/2023 à 16 :13

- **Analyser le marché, des clients et des tendances** : Cela permet à la firme de prendre des décisions financières éclairées, d'identifier de nouvelles opportunités de croissance et d'ajuster sa stratégie financière en conséquence.
- **Optimiser l'allocation des ressources financières** : Cela en ciblant les segments de marché rentables, en utilisant les canaux de marketing efficaces et en mesurant les résultats, ainsi maximiser le retour sur investissement des dépenses marketing.

En conclusion, l'élaboration d'une stratégie financière efficace est une étape d'une grande importance pour que l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs financiers fixés. Une approche réfléchie et bien planifiée permet d'optimiser les chances du succès et garantir une gestion financière solide et durable.

Conclusion

Enfin, la fonction financière et la stratégie financière sont des piliers indispensables pour un bon fonctionnement de la firme.

La fonction financière joue un rôle central dans la gestion des ressources financières de l'entreprise, et elle est responsable de la planification, le contrôle des flux financier assurant ainsi la disponibilité des fonds nécessaire à l'atteinte des objectifs fixés.

La stratégie financière quant à elle, est un élément clé de la stratégie globale de la firme compte tenu de son rôle de première importance au sein de l'entreprise. Elle englobe un ensemble de responsabilités et de taches essentielles visant à gérer les ressources financière de cette dernière. Et se traduit par l'établissant des objectifs financiers claire et la mise en œuvre des mesures concrète à les atteindre. Elle repose sur l'alignement des décisions financières avec des objectifs stratégiques.

La fonction financière et la stratégie financière sont étroitement liées. La première fournis les informations, les analyses et les outils nécessaires à la prise de décision stratégique, et fournis des rapports financiers, des indicateurs de performance et des évaluations de risque, permettant ainsi de formuler une stratégie financière solide et adapté aux besoins de la firme.

La stratégie financière revêt une importance capitale dans la vie d'une entreprise. Cependant, il est crucial de mettre en place un outil de pilotage adéquat pour garantir la cohérence et l'efficacité de cette stratégie.



Chapitre II :
La gestion budgétaire comme outil
de pilotage



Introduction

Le pilotage de la stratégie financière revêt une importance cruciale. Il implique la définition d'objectifs financiers clairs et alignés sur la vision et les valeurs de la firme, et nécessite également une planification rigoureuse des ressources financières, une allocation optimale des investissements et une gestion proactive des risques financiers.

L'environnement économique exigeant dans lequel évoluent les firmes a rendu indispensable le développement de leur stratégie financière, nécessitant ainsi un bon pilotage. Parmi les divers outils disponibles pour assurer ce pilotage, la gestion budgétaire qui occupe une place centrale.

Dans ce chapitre nous nous pencherons sur le pilotage au sein d'une firme, en mettons en évidence sa définition, son schéma, son processus, ses outils et ses performances. Nous aborderons également la gestion budgétaire et son rôle essentiel dans la réussite d'un bon pilotage de la stratégie d'une firme en explorant ses différentes dimensions. Enfin, nous mettrons la lumière sur les différents budgets et leur processus d'élaboration.

I. Section n°01 : Le pilotage au sein d'une firme

L'organisation et la gestion efficace d'une firme sont importantes pour atteindre les objectifs fondamentaux, qui constituent le socle de son existence. Le système de pilotage se réfère à la stratégie de la firme et se matérialise sous la forme d'un plan d'action et d'objectifs à différents niveaux hiérarchiques au sein de la firme. Il est désormais un processus structuré et dynamique qui englobe un éventail de pratiques, de méthodes et d'outils permettant aux dirigeants et aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées et de mener des actions stratégiques.

1. Définition du pilotage

Dans son ouvrage « **Méthode et pratique de la performance, le pilotage par processus et les compétences** » **LORINO PHILIPPE** : Docteur en science de gestion, professeur et chercheur à l'AISSSEC a défini le pilotage comme suit : « **Piloter** : c'est accomplir de manière continue deux fonctions complémentaires : Déployer la stratégie en règles d'action opérationnelle (déploiement) et capitaliser les résultats et les enseignements de l'action pour enrichir la réflexion sur les objectifs. »¹

Selon **K. DEMEESTER** : « Piloter une entreprise c'est d'abord se référer à sa stratégie pour traduire celle-ci dans l'action au quotidien, aux différents niveaux de l'organisation. Mais c'est aussi contribuer à nourrir cette stratégie à partir des réalités du terrain, afin de mieux affirmer les orientations, construire et actualiser les plans d'actions, voir même parfois remettre en cause les orientations précédemment retenues. »²

Selon **F. PEGUIRON** et **O. THEIRY** « Piloter c'est définir, déclarer, choisir les informations dont on a besoin pour obtenir une vue de l'état du système modélisé. »³

En combinant les différentes définitions précédentes, nous pouvons définir le pilotage comme une démarche qui consiste à diriger, gérer et contrôler une firme à travers la mise en place des stratégies pour atteindre les objectifs de la firme. D'une part, le déploiement de la stratégie, c'est-à-dire la transformation de la vision du dirigeant de l'entreprise sous forme d'action

¹ PHILIPPE LORINO, « **METHODES ET PRATIQUE DE LA PERFORMANCE, LE PILOTAGE PAR LE PROCESSUS ET LES COMPETENCES** », 3^{ème} édition, édition d'organisation, Page.11

² K. DEMEESTER, P.LORINO, N.MOTTIS, « **LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE ET CONTROLE DE GESTION** », 5^{ème} édition, édition Dunod Paris, 2013, Page. 17

³ F. PEGUIRON, O. THEIRY « **MODELISATION DES ACTEURS ET DES RESSOURCES** » : Application au contexte d'un sis universitaire : conférence « ISKO-France » 28-29 Avril 2005, Page.1

réelle qui font l'avancement de l'entreprise vers cette vision, autrement dit mettre la stratégie de la firme en pratique. D'autre part, la capitalisation des résultats et les enseignements de l'action, c'est-à-dire l'utilisation et l'exploitation de tout le savoir et les expériences du passé afin d'améliorer ou ajouter une valeur à l'entité.

Le pilotage s'appuie sur trois niveaux, à savoir : Le niveau stratégique opérationnel, et prospectif ;

a. Au niveau stratégique : Les responsables analysent la situation présente de la firme, établissent les objectifs souhaités et proposent les mesures nécessaires pour atteindre ces objectifs.

b. Au niveau opérationnel : Les responsables soient évalués si les actions mises en œuvre sont en mesure de nous permettre d'atteindre les objectifs fixés.

c. Au niveau prospectif : Ou l'on vérifie les conséquences des actions menées, les résultats, et les écarts ainsi que les corrections à mettre en place.

2. Le schéma du pilotage

Le schéma du pilotage résume la situation financière, managériale, opérationnelle de la firme, et qui est en parfaite cohérence avec sa stratégie sur les différents plans de l'entreprise.

Le schéma du pilotage répond aux questions suivantes : ⁴

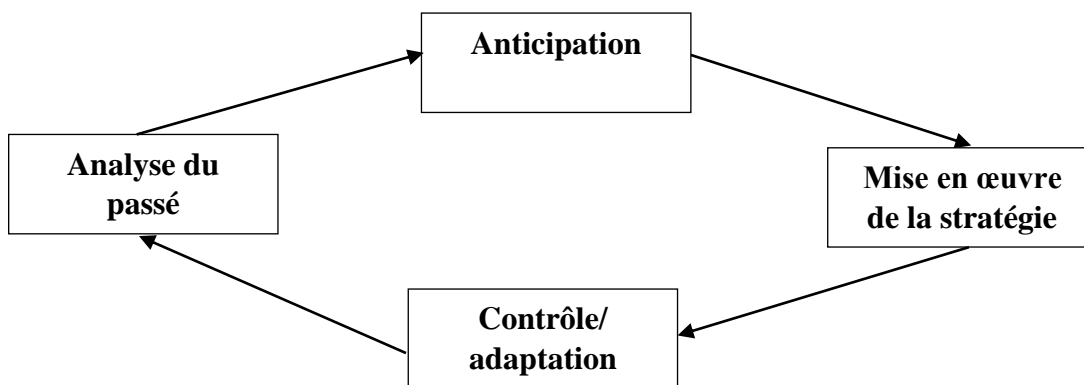
- **Comment placer le pilotage dans l'entité ?** La réponse se fait par le choix d'un pilotage stratégique, financier, ou opérationnel
- **Qui pilote quoi ?** c'est définir le choix de la structure du pilotage par la détermination de ses différents niveaux (direction, unité, département, équipe...) Ainsi que la définition des axes de pilotage par marché, produit, client, projet ...
- **Quelles sont les règles appliquées pour tous les acteurs de la firme quel que soit leur grade ou leur niveau hiérarchique ?** ce sont des règles souvent énoncées dans les politiques et les procédures de la firme, ainsi que dans les codes de conduite et les chartes d'éthique. Par exemple : Respect des lois et des règlements, éthiques et intégrité, confidentialité, respect des autres, sécurité.

⁴ Philippe LORINO « Méthodes et pratiques de la performance, le pilotage par les processus et les compétences » 3^{ème} édition, E. d'Organisation, ... 1997, 2001, 2003, Page 36-37

- **Quel mode de suivi et d'animation ?** Il concerne les méthodes d'animation de gestion, il est le point d'orgue du schéma de pilotage. Il veille à assurer que la méthode choisie réalise la satisfaction des clients et du diagnostic de la performance.
- **Quelle expertise du pilotage ?** Consiste à la mise en place de la fonction du pilotage de l'entreprise selon son historique, son environnement interne et externe...

Le pilotage est un processus nécessaire et important aux seins de la firme, qui permet un bon suivie de son état, et aide à la prise de décision.

Figure n°05 : Le cycle de pilotage de l'entreprise



Source : Jean_mac Tariant, « Pourquoi et comment piloter son entreprise ? », Ingénierie financière le 11/09/2018, Revue financière et stratégie.

Le cycle de pilotage est un processus continu et itératif. Chaque étape est interconnectée et contribue à l'amélioration continue de la performance et de la prise de décision ;

1. L'étape de l'anticipation vise à évaluer les tendances, les risques et les opportunités futures à travers une analyse approfondie de l'environnement, des concurrents et des clients, dans le but de prendre des décisions éclairés et de définir une stratégie efficace.
2. La mise en œuvre de la stratégie consiste à planifier les actions et les ressources nécessaire pour atteindre les objectifs fixées, mobilisant l'équipe, en allouant les budgets et en établissant les processus appropriés.
3. Le contrôle/ adaptation implique la surveillance des progrès, la comparaison avec les objectifs fixés et la prise d'actions correctives pour maintenir la pertinence et l'alignement de la stratégie avec les objectifs.

4. L'analyse du passé consiste à recueillir des données sur les performances passées, identifier les facteurs de réussite ou échec, et tirer des enseignements pour améliorer les stratégies futures et prendre des décisions plus éclairées.

5. Anticipation (encore) : En fin le cycle de pilotage se boucle avec une nouvelle phase d'anticipation. Les enseignements tirés de l'analyse du passé aident à affiner les futures stratégies en conséquence, et à prendre des décisions plus éclairées pour les prochaines étapes.

3. Le processus du pilotage

Pour bien gérer et piloter une firme, il y'a lieu de suivre des étapes qui se réfèrent à la gestion et à la cohérence des activités de l'entreprise, à savoir :

- **La planification :** Dans un premier temps, la firme doit déterminer des objectifs à atteindre, les activités et les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.
- **La mise en place des instruments de pilotage :** Cette étape permet à la firme de vérifier et contrôler l'avancement des activités planifiées, et de s'assurer que les objectifs sont atteints dans les délais fixés.
- **L'exécution :** Une fois les objectifs sont déterminés, et les ressources sont disponibles, la firme doit passer à l'action sur le terrain, afin de réaliser ses projets et atteindre ses objectifs.
- **Le suivi et l'évaluation :** Dans cette étape, la firme mesure et étudie ses résultats réalisés, et effectue une comparaison entre ses prévisions et ses réalisations afin des détecter les écarts entre les deux. Cette comparaison permet de mettre en évidence les points forts et les points faibles de la firme, ainsi que les opportunités et les menaces qui se présentent à cette dernière.
- **Les corrections :** Après l'évaluation, la firme définit des écarts positifs et des écarts négatifs, et justifie chaque écart obtenue. Dans le cas où les résultats obtenus ne sont pas conformes aux objectifs, la firme prend la décision de chercher la source principale des failles et procède au rajustement des plans, et propose des modifications sur les différents plans.
- **La finalisation :** C'est une étape qui concerne la clôture de toutes les activités, et l'évaluation des résultats finaux par rapport aux objectifs fixés.

4. Les outils de pilotage

Selon l'auteur **M. Leroy**, « Les outils de pilotage au sein de l'entreprise sont important pour l'efficacité d'une organisation et la qualité de sa gestion de trouver la meilleure

complémentarité et cohérence entre le différent système d'information utilisés pour le pilotage»⁵

Pour un bon suivie de la firme, et afin d'assurer l'efficacité et la qualité de sa gestion, le responsable du pilotage a besoins des informations pertinentes et réelles de la firme, afin de se servir d'elles comme références pour la mise en place des objectifs stratégiques. Et pour mettre ces objectifs en pratique, et piloter sa stratégie, des outils de pilotage ont été mis à la disposition du contrôleur de gestion. Ces outils sont placés en 03 catégories, à savoir les outils prévisionnels, les outils de suivi, et les outils d'appui. Chaque catégorie contient un ensemble d'outils, qui sont présentés comme suit :

4.1. Les outils prévisionnels

Sont le plan et le budget, le rôle de ces instruments c'est d'étudier le futur de la firme en terme d'opportunité de l'environnement et aussi de fixer les objectifs. Il existe trois systèmes prévisionnels :

- **Le plan stratégique et prévisionnel** : Un outil que toutes les firmes utilisent (grande ou petite / industrielle ou commerciale) qui permet aux dirigeants d'anticiper le futur de son activité et de faire des modifications nécessaires pour s'adapter aux fluctuations futur.

- **Le budget** : Un moyen d'organisation financière, qui donne la possibilité de prévoir les dépenses et les recettes pour une période donnée généralement un an. Le budget est un moyen de référence pour mesurer la performance de la firme au cours de la période budgétaire.

Etablir un budget permet à la firmes'estimer ses besoins financiers futurs, de s'assurer que ses ressources sont exploiter de façon efficace et bénéfique.

- **Le business plan** : Selon **B. Bechet** «Le business est un outil de gestion idéal pour objectiver sur un projet, sa stratégie d'entreprise».⁶

4.2. Les outils de suivi et réalisation

Sont des moyens dont le but est de vérifier que toutes les équipes interagissent bien entre eux et que leurs actions sont efficaces pour réaliser les objectifs fixés, parmi ces outils :

⁵ M. LEROY, « LE TABLEAU DE BORD AU SERVICE DE L'ENTREPRISE » Edition d'Organisation, 2001, Page.20

⁶ B.BECHET « CONTROLE DE GESTION BUDGETAIRE » Paru sur l'adresse <http://outils-de-gestion.fr/> du 9 aout 2012 Consulté 13/05/2023 à 14 :24

- **La comptabilité générale :** Un système d'organisation dont lequel toutes les opérations de la firme sont transformées en matière d'un flux monétaire, ces opérations sont classées sous forme des comptes ; par exemple (la classe 01 représente les capitaux, la classe 06 désigne les charges ...etc.)
- **La comptabilité analytique :** Un moyen primordial pour les firmes, c'est un outil de comptabilité de gestion qui permet de définir et calculer les différents couts de chaque service afin de calculer le cout de revient.
- **Le compte de résultat prévisionnel :** Ce document a pour objectif de ressortir la rentabilité prévisionnelle de la firme. Cette rentabilité soit acceptable par les actionnaires et suffisante pour dégager une CAF capacité d'autofinancement nécessaire pour financer les investissements de la firme.
- **Le bilan prévisionnel :** C'est un outil qui permet à la firme de vérifier et contrôler l'équilibre financier, et il indique l'autonomie financière

NB : il existe une différence entre la comptabilité générale et l'analytique c'est que la CG est une obligation à la firme par contre l'analytique n'est pas obligatoire.

- **Le contrôle budgétaire :** Sert à suivre et à vérifier que les budgets sont respectés par exécution d'une comparaison entre le résultat réel et le résultat prévisionnel pour déterminer les écarts et donner les interprétations de chaque écart.

- Le reporting et le tableau de bord

- **Le reporting :** En français c'est « communication de donnée », il est utilisé dans tous les secteurs qui consiste à matérialiser les données c'est-à-dire une présentation chiffré avec afin d'utiliser ces données comme un indicateur.

- **Le TB, Tableau de bord :** C'est un ensemble d'outils synthétiques et rapides permettant d'avoir une vue globale sur une série de données stratégiques, il offre aux responsables (les pilotes) une vision claire sur l'impact de leurs actions, il permet aussi de mettre les actions correctives et d'agir en cas de problème lors de la réalisation des objectifs.

4.3. Les outils d'appui

Cette catégorie d'outils comprend des analyses cout-bénéfices, des analyses de rentabilité, et des études de faisabilité ainsi que des simulations et des modèles prédictifs qui fournissent des informations et des données aidant les décideurs à prendre des décisions, et à analyser les écarts pour pouvoir apporter des corrections et agir à bon escient.

- **Reengineering** : « Reconfiguration », Un concept introduit par **M.HAMMER & J. CHAMTY, 1993** : « C'est un outil qui permet de reconfigurer une fonction ou des processus afin d'améliorer la qualité du service rendu au client. ».

Pour **HAMMER M. & J. CHAMPY, 2000** : « Le Reengineering est une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opératoires visant à obtenir une amélioration spectaculaire des principales performances en matière de cout, de qualité, de service et de rapidité. »⁷

- **Le Benchmarking** : « L'étalonnage », Selon **O. AVRIL, 2009** « Le Benchmarking est un élément important de la gestion, il est très souvent négligé, même dans les entreprise de plus grande taille. Les entreprises si elles connaissent très bien leurs concurrents, sont très réticents à se comparer de manière précise et régulière. On évoquera le manque de temps et d'information disponibles : c'est souvent un prétexte. Le benchmark est une pratique de gestion extrêmement utile, y compris en interne lorsque la société dispose de sites multiples. »

8

Il faut noter que les outils d'appuis doivent être choisis en fonction des besoins spécifiques de la firme.

5. Les objectifs du pilotage :

Les objectifs du pilotage au sein d'une firme sont multiples et visent à guider les actions et les décisions pour atteindre les résultats souhaités. Ces objectifs s'alignent généralement avec la stratégie de la firme et sont crucial pour assurer une gestion efficace et orientée vers la performance.

- **Elaborer une stratégie** : Le pilotage dans une firme permet d'élaborer une stratégie claire en alignant ses activités sur ses objectifs à long terme, ce qui garantit une gestion claire des actions futures de la firme. C'est un moyen qui permet de mettre en place une stratégie, car il relie entre les objectifs et les ressources.

- **Optimiser l'utilisation des ressources** : Le pilotage est un processus qui aide à maximiser l'utilisation des ressources de l'entreprise en s'assurant que ces dernières sont allouées de manière pertinente et efficace aux projets les plus appropriés pour l'entreprise. C'est un

⁷ M. HAMMER & J. CHAMPY, "LE REENGINEERING" Edition Dunod (mars 2000)

⁸ O. AVRIL, « **CONTROLE DE GESTION DANS LES PME + : POINTS ESSENTIELS ET OBJECTIFS** » ; paru dans le site : www.acting.finances.com , Article n° 38, Novembre 2009 Page.1 Consulté le 09/05/2023 à 16 : 08

moyen qui permet aux dirigeants de l'organisation d'exploiter les ressources de manière optimale afin d'atteindre les objectifs.

- **Evaluer la performance :** Le pilotage permet de donner une vue globale sur la performance de la firme et son activité, et permet de définir le positionnement de l'entreprise sur le marché, et cela en mesurant et en suivant la performance de l'entreprise par l'utilisation des indicateurs clés de performance pertinents. Il permet de détecter les points forts et les faiblesses de la firme.
- **Prendre des décisions éclairées :** Le pilotage permet aux dirigeants des firmes de prendre des décisions éclairées et objectives basées sur des informations et données précises et fiables.
- **Anticiper les risques :** Le pilotage est un moyen de prévention et d'anticipation des risques potentiels, et maîtrise l'avenir à court terme et à long terme afin de minimiser les perturbations et maintenir la stabilité financière de la firme.

En conclusion, la fonction du pilotage dans l'entreprise permet à ses gestionnaires et ses acteurs impliqués, car il permet de suivre et d'orienter de manière pertinente les décisions et les choix, en vue d'obtenir les meilleurs résultats et d'atteindre les objectifs fixés dès la première étape de l'activité.

II. Section n°02 : La gestion budgétaire

La réussite d'une stratégie financière d'une firme repose sur sa capacité à être pilotée de manière efficace. Dans un environnement économique en perpétuelle évolution, les dirigeants doivent prendre des décisions claires et stratégiques pour assurer la croissance et la pérennité de leur firme. Pour ce faire, ils ont besoin d'outils de gestion appropriés qui leur permettent d'avoir une vision claire de la situation financière de la firme et de prendre des mesures adéquates pour atteindre les objectifs fixés. Parmi ces outils, la gestion budgétaire qui constitue un levier essentiel dans le processus de pilotage.

1. Définition de la gestion budgétaire :

Il y'a plusieurs auteurs et économistes qui ont définis la gestion budgétaire, chaque définition nous explique en quoi consiste cette notion, et quelle est son importance aux seins d'une entreprise. Nous allons citer quatre définitions d'auteurs différents :

Selon **Pierre Vernimmen** : La gestion budgétaire « C'est l'ensemble des techniques qui permettent de prévoir, organiser, coordonner et contrôler les dépenses et les recettes d'une entreprise »⁹

Pour **Michel Pébereau** : La gestion budgétaire consiste à « Elaborer un ensemble cohérent de prévisions, tant en termes d'activité que résultats, et de décliner ces prévisions en objectifs à atteindre pour chaque activité, service, centre de responsabilité ou unité d'œuvre de l'entreprise. »¹⁰

Selon **Christian Hoarau** : La gestion budgétaire est « Un ensemble d'outils et de méthodes destiné à planifier, coordonner et contrôler l'ensemble des activités de l'entreprise, de manière à satisfaire les objectifs stratégiques définis par la direction. »¹¹

« La gestion budgétaire correspond à une vision technicienne du contrôle de gestion et se définit comme l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise et pour les comparer aux résultats effectivement constatés. »¹²

Définition de synthèse

⁹Vernimmen, P., Dallochio, M., Le Fur, Y., & Salvi, A. 2018 Page.988

¹⁰Ebereau, M. « **La banque dans tous ses états** ». Odile Jacob 2008 Page.315

¹¹Hoarau, C. « **Contrôle de gestion** », 4^{ème} édition. Dunod. 2011 Page.193

¹² Claude ALAZARD, Sabrine SEPARI, « **Contrôle de gestion : manuel et application** », édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris 2010, Page 225

La gestion budgétaire peut être définie comme un processus qui implique l'élaboration d'un plan d'action chiffrées pour atteindre les objectifs fixés. Elle traduit l'engagement des responsables de la firme à mettre en œuvre ces plans. Ce monde de gestion peut être considéré comme outil de motivation permettant de fixer des objectifs clairs et mesurables, et comme un outil de sanction dans la mesure où il exige le respect des normes budgétaires établies.

2. Le rôle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un élément important pour la réussite d'une firme, car d'une part, elle lui permet d'étudier son environnement ainsi que son potentiel pour une meilleure connaissance d'eux, et d'autre part, elle assure à l'entreprise un bon suivi de son état tout en lui permettant de planifier, contrôler et de suivre ses flux financiers de manière très efficace.

Selon **Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch**, auteurs du livre « Organisation and Environment : Managing Differentiation and Integration » : Les budgets sont des instruments de planification et de contrôle important dans la gestion d'entreprise. »¹³ Et donc, les budgets servent de références pour les choix stratégiques et pour la vérification des résultats, cela explique leur importance dans la prise de décision et l'évaluation de la performance de l'entreprise.

Pour John R. Schermerhorn et al, auteurs du livre « Management » : Les budgets sont des outils utiles pour l'identification des problèmes de performances, la mesure des écarts entre les résultats réels et les résultats prévus, et la mise en place de mesures correctives pour améliorer la performance. »¹⁴

En résumé, la gestion budgétaire permet à l'entreprise de :

- Etablir des objectifs financiers pour chaque période,
- Identifier les coûts et les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs,
- Prendre des décisions judicieuses concernant ses dépenses et ses investissements en fonction de ses priorités,
- Surveiller performances et évaluer sa rentabilité,
- Définir les écarts entre les prévisions et les résultats, et faire des corrections si nécessaire.

¹³ Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, auteurs du livre « **Organisation and Environment : Managing Differentiation and Integration** » Harvard University Press, 1967, Page.183

¹⁴ John R. Schermerhorn et al, auteurs du livre « **Management** » Wiley, 13^{ème} édition, 2013, Page.468

3. Les objectifs de la gestion budgétaire :

« Et l'objectif essentiel de la gestion budgétaire est donc l'amélioration des performances économiques de l'entreprise. »¹⁵ C'est-à-dire, la gestion budgétaire vise à optimiser les performances économiques des firmes en se basant sur une planification stratégique, en allouant efficacement les ressources, en contrôlant les coûts et en prenant des décisions éclairées. C'est un outil qui a pour objectif de permettre à la firme d'atteindre ses objectifs financiers, d'améliorer sa rentabilité, de maximiser son bénéfice et d'assurer sa viabilité à long terme.

La gestion budgétaire consiste à planifier, sur une période plus au moins longue, les recettes et les dépenses prévues. C'est une méthode de gestion économique de l'entreprise qui vise à piloter la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs dans le cadre d'une programmation à court terme.

Les objectifs recherchés sont les suivants :

- Assurer la sécurité, des prévisions à court terme et améliorer la rentabilité en augmentant le profit grâce à un processus de pilotage entre la réalisation et la prévision.
- Favoriser l'ouverture d'esprit en encourageant les dialogues, la négociation et la formation.
- Inciter et responsabiliser les acteurs impliqués.

4. Les caractéristiques de la gestion budgétaire dans l'entreprise :

Afin que le système budgétaire soit efficace, et contribue à l'évolution de l'entreprise, il y'a lieu de respecter six conditions que **M. Gervais** a développé dans son ouvrage « **Contrôle de gestion par système budgétaire** » :¹⁶

- **Le système budgétaire, doit couvrir en principe la totalité des activités (Fonctionnelles et opérationnelles) de la firme :** Pour être efficace, la gestion budgétaire doit assurer une coordination et une harmonisation globale des activités de la firme dans le cadre des objectifs fixés, et donc elle doit couvrir les fonctions opérationnelles de l'entreprise telle que les ventes, la production, et les achats, ainsi que les fonctions de soutien comme les ressources humaines, la finance et la comptabilité.

¹⁵ Guedj N, « **le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise** », organisation, paris 2000, Page.246

¹⁶ GERVAIS, M « **Contrôle de gestion par le système budgétaire** », Vuibert, Paris, 1987, Page275

- **Le découpage et la présentation du budget doivent se claquer sur le système d'autorité**, en tenant compte des différents niveaux hiérarchiques et de la fonction de chaque département, afin de faciliter le contrôle de la performance et d'assurer une responsabilisation claire et une prise de décision efficace.
- **L'identification claire des responsabilités ne doit pas nuire à l'esprit d'équipe et aux solidarités interdépartementales nécessaires** : Il est important de favoriser la communication et la collaboration entre les différents départements, cela renforce la motivation et l'engagement des employés envers les objectifs communs de l'entreprise et permet de les atteindre de façon efficace et coordonnée.
- **Le système budgétaire doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale de la firme** : Le système budgétaire doit être conçu pour soutenir la stratégie de la firme et la réalisation des objectifs futurs, il est nécessaire de comprendre les besoins de la firme, ce qui implique une collaboration étroite entre les différents départements et niveaux hiérarchiques. Cela permet de garantir l'alignement du budget sur la stratégie globale de la firme et favorise une prise de décision claire en matière de gestion des ressources.
- **Il doit être relié à une politique de personnel dont l'orientation est conforme à la logique budgétaire** : Les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être alignées sur les objectifs budgétaires de la firme, en termes de recrutement, de formation, de rémunération et de promotion du personnel.
- **Les prévisions budgétaires doivent pouvoir être révisées lorsqu'apparaissent de nouvelles informations ou modifications majeures des paramètres de budgétisation** : Il est important de vérifier de façon régulières les prévisions budgétaires lorsque des nouvelles données ou des changements importants apparaissent, afin d'assurer l'ajustement des objectifs et des stratégies de manière appropriée, pour l'amélioration de l'exactitude des prévisions financières et l'optimisation de la planification à court et à long terme.

5. Les étapes de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un mode de gestion prévisionnel qui repose sur le contrôle à posteriori des réalisations par rapport aux prévisions établies, en mettant en évidence les écarts significatifs qui nécessitent la mise en place des mesures correctives.

Ainsi, la définition de la gestion budgétaire fait apparaître trois phases dans le processus budgétaire ¹⁷ : La prévision, la budgétisation et le contrôle.

- **La prévision** : Cette étape représente le point de départ essentiel de la gestion budgétaire, elle fournit une base solide pour la planification et la prise de décision, et elle repose sur deux aspects essentiels :

➤ La fixation des objectifs qui peuvent être de nature financière, tels que l'augmentation des revenus, la réduction des coûts ou l'amélioration de la rentabilité. Ils peuvent également inclure des objectifs non-financiers comme le développement d'un nouveau produit, l'expansion sur nouveaux marchés ou l'amélioration de la satisfaction client. Les objectifs de la firme servent de référence pour évaluer la performance et orienter les actions à entreprendre.

➤ L'établissement des prévisions est réalisé en utilisant différentes techniques de prévisions, à savoir l'analyse des tendances historiques, l'examen des données économiques et sectorielles, l'utilisation de modèles statistiques ainsi que l'expertise des professionnels. Ces prévisions permettent d'estimer les résultats financiers futurs, tels que les ventes, les dépenses, les revenus et les bénéfices...etc.

C'est grâce à cette étape que les firmes peuvent planifier, contrôler, et ajuster leurs ressources financières de manière proactive pour atteindre leurs objectifs et assurer leur pérennité.

- **La budgétisation** : C'est la deuxième phase de la gestion budgétaire, et elle s'inscrit pleinement dans le processus de finalisation de la firme, et représente la concrétisation de sa démarche stratégique. Généralement, effectuée de manière annuelle, cette étape repose sur un processus itératif visant à garantir la cohérence entre les objectifs fixés et les ressources mobilisées par les différents départements de la firme.

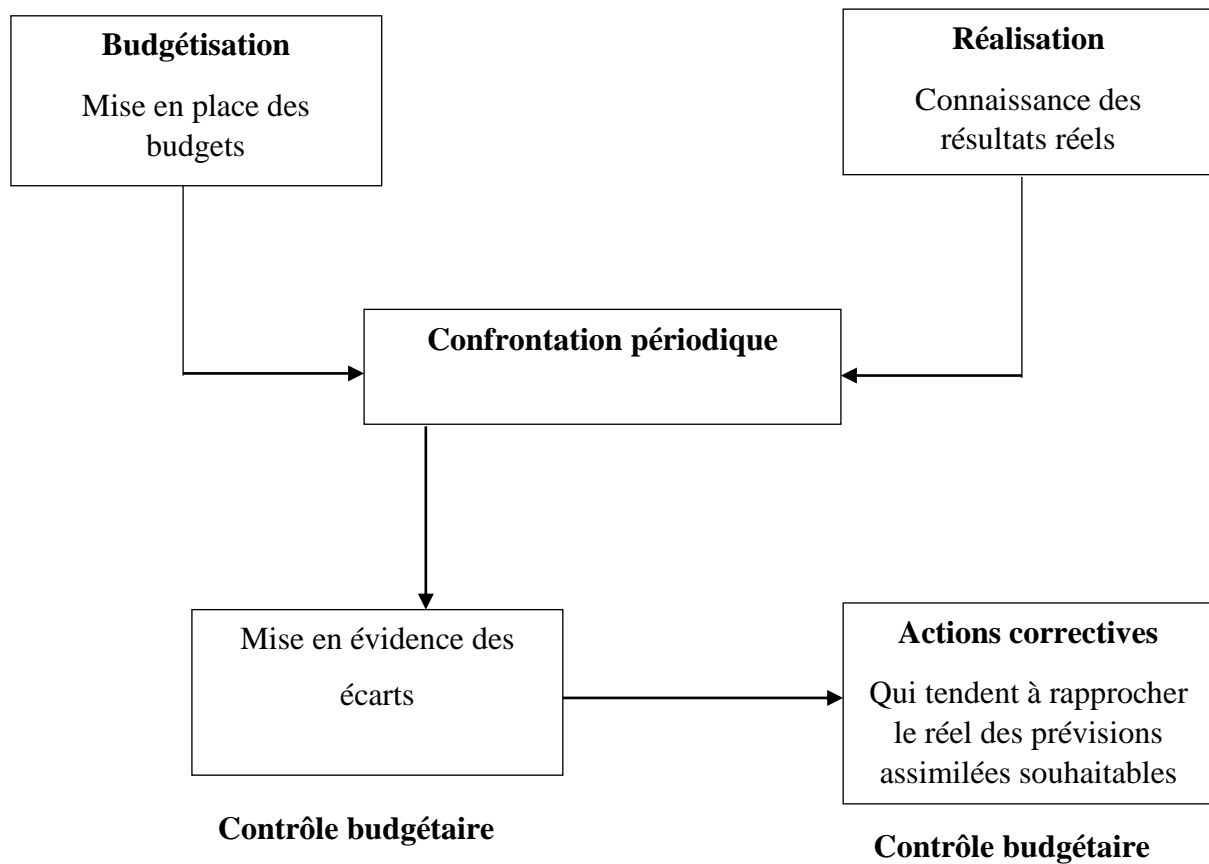
- **Le contrôle budgétaire** : C'est la comparaison permanente des résultats réels et des résultats prévisionnels figurants au budget pour¹⁸ :

- Rechercher les causes d'écarts ;
- Informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- Prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires ;
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires.

¹⁷Jean MEYER, « **Gestion budgétaire** », édition Dunod, 8^{ème} édition, Paris, 1979, Page 22-28

¹⁸ Gervais. M, « **Contrôle de gestion et planification de l'entreprise** » Economica, Paris, 1991, page30

Figure n°06 : La démarche de la gestion budgétaire



Source : Alazard C, *Contrôle de gestion, manuel et application*, Dunod, Paris, 2010

6. Le budget comme outils de la gestion budgétaire

6.1. Définition et élaboration du budget

M. GERVAIS, un professeur et chercheur en contrôle de gestion, a défini le budget comme « Un plan à court terme chiffré, comportant affectation de ressources et assignation de responsabilité. »¹⁹

Le budget est un outil de gestion budgétaire qui consiste en une estimation détaillée des revenus et des dépenses prévus sur une période donnée. Il permet de planifier, contrôler et d'optimiser les ressources financières d'une firme.

¹⁹ GERVAIS MICHEL « *Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise* » 4ème édition, Paris, ECONOMICA. 1991. Page17.

Son élaboration implique l'identification et la catégorisation minutieuse des différentes sources de revenus comme les ventes, l'investissement ...etc., ainsi que les dépenses prévues, qu'elles soient fixes (salaires, loyers...etc.), ou variables (Matières premières, frais du marketing...etc.).

Les pratiques de construction des budgets différents, selon les modes de gestion des firmes. Sont distinguées : ²⁰

- **Les budgets imposés :** La hiérarchie assigne à chaque responsable ses objectifs et lui affecte des moyens.
- **Les budgets négociés :** Une procédure de navette est instaurée entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie sur des propositions d'objectifs. Les décisions sont prises sur des bases de consensus, la hiérarchie s'assurant seulement de leur cohérence avec la politique générale de la firme.

6.2. Le rôle du budget

Le budget ²¹sert à décrire un plan d'action général et il doit inciter à faire des choix aussi bien au niveau de la préparation du budget qu'au niveau de son suivie.

- Le budget joue un rôle clé en tant qu'outil de planification et de projection dans l'avenir, il permet de définir les objectifs financiers.
- Le budget est un outil de mesure, qui évalue régulièrement si les résultats obtenus sont conformes aux attentes fixées.
- Le budget est un outil de gestion, de coordination et de responsabilisation des équipes, en déléguant les responsabilités et en obtenant des engagements sur les résultats à atteindre.
- Le budget est un outil d'action, il guide les décisions, du choix des objectifs aux moyens nécessaires pour les atteindre, et garantit un suivie mensuel pour réagir aux imprévus.

6.3. Les méthodes de budgétisation :

Il existe plusieurs méthodes de budgétisation qui peuvent être utilisé pour piloter une stratégie financière d'une firme :

- **Le budget zéro :** Cette méthode d'élaboration des budgets vise à éviter que les budgets successifs ne soient que la reconduction des budgets des années précédentes. Elle s'applique à la plupart des unités périphériques ou logistiques et vise à redéfinir les couts de structure ceux

²⁰ ALAZARD Claude et SEPARI Sabine « **Contrôle de gestion, manuel et application** » 3ème édition, Paris, Dunod 2010 Page.225

²¹ Désiré Marie Noëlle et HIRCH Daniel et al. « **Le grand livre du contrôle de gestion** » Paris, EYROLLES

représentés par les services généreux.²²Etablir un budget en partant de zéro chaque année. Toutes les dépenses doivent être justifiées et les nouvelles dépenses doivent être approuvées avant d'être ajoutées au budget.

- **Le budget de base :** Consiste à établir un budget en fonction des dépenses et des revenus historiques, ainsi qu'en fonction des projections pour l'avenir. Ce budget peut être utilisé pour suivre les dépenses et les revenus au fil du temps et pour identifier l'écart par rapport aux projections.

- **Le budget flexible :** Consiste à établir un budget en fonction des projections mais avec suffisamment de marge de manœuvre pour permettre des ajustements au fil du temps en fonction des conditions économiques changeants.

- **Le budget participatif :** Une méthode qui implique les employés dans sa création du budget en leur demandant de suggérer des idées de dépenses et en leur donnant la responsabilité de suivre les dépenses associés à leurs départements.

- **Le budget de performance :** Etablir des objectifs quantifiables pour chaque département ou activité, et à établir un budget en fonction de ces objectifs. Les dépenses sont suivies pour s'assurer qu'elles contribuent à la réalisation des objectifs.

Enfin, la gestion budgétaire est un processus d'une grande importance, il constitue un outil de coordination et de communication entre la différente partie prenante de la firme. De ce fait, il est considéré comme un outil de pilotage qui permet de réaliser les objectifs fixés.

²² FORGET Jack « **Gestion budgétaire** » Paris, édition d'organisation 2005, Page. 13

III. Section n° 03 : Exercice budgétaire

L'élaboration de l'exercice budgétaire dans une firme se fait de façon hiérarchique, on commence par le budget de vente, production puis le budget d'approvisionnement, ensuite les budgets des autres charges, le budget d'investissement, et enfin le budget de trésorerie.

1. Les différents budgets**1.1. Le budget de vente****1.1.1. Définition**

C'est la première étape de la construction budgétaire. Il détermine le volume d'activité de l'entreprise conditionnant les autres budgets.²³

Selon BURLAND A, J.Y Eglem, MYKTIA.P : « Une prévision de tous les éléments correspondants à un programme déterminé, pour une période donnée, processus de prévision à court terme aboutissant aux budgets opérationnels et systèmes de pilotage qui découlent de ces prévisions. »²⁴

Le budget des ventes repose sur l'analyse des ventes passées, le marché et les objectifs de la firme. Ce budget est élaboré en fonction de l'évolution du programme des ventes :

1.1.2. La procédure de l'élaboration des budgets de ventes

➤ **Le programme des ventes :** Il se définit sur la base des prévisions des ventes en quantités :

- Selon la politique commerciale de la firme (lancement de nouveaux produit, les campagnes de publicités ...)
- Selon les besoins des différents destinataires par produit, par région, ou par commercial.
- Mise en œuvre des outils de statistiques à court terme par exemple : calculer la corrélation entre le volume des ventes et le montant de publicité ou une prévision des ventes du passé.

Les différentes techniques de prévisions : On peut distinguer entre les méthodes quantitatives et qualitatives :

²³ Brigitte Doriath, « **contrôle de gestion en 20 fiches** »,Dunod, Paris, 2008, Page 04

²⁴BURLAND A, J.Y Eglem, MYKTIA.P « **Dictionnaire de gestion comptabilité finance contrôle** » 2^{ème} édition FOUCHER, Vanves, 2004, Page 48

➤ **Les méthodes des futuristes plus qualitatives :**

- **L'estimation par les opinions des vendeurs :** Les vendeurs disposent d'une connaissance approfondies sur les clients et leurs besoins ; donc ils peuvent aider les firmes à effectuer des estimations sur les activités à venir.
- **L'étude de marché :** Dont le but est de prévoir le volume des ventes, les entreprises peuvent effectuer des enquêtes sur leurs clients qui portent sur les intentions des achats, les fréquences des achats et les quantités des achats.
- **L'estimation par les experts :** Les prévisions des ventes peuvent être établit par certains experts comme les consultants externes, les fournisseurs et les distributeurs.

➤ **Les méthodes quantitatives :**Elles se reposent sur l'étude du passé, et permet de prévoir le futur en n'étant qu'un prolongement.²⁵ Cette estimation ne se fera qu'à partir des outils statistiques qui sont valables qu'à court terme. Parmi ces techniques il y'a ; les ajustements, les séries chronologiques et le lissage exponentiel.

- **Les ajustements :**Les ajustements sont des techniques qui s'appuient sur l'étude chiffrée des données caractérisant les ventes passées du produit, les procédés d'ajustement peuvent être analytiques ou mécaniques²⁶.

- **L'ajustement analytique :**

La méthode des moindres carrés : La prévision des ventes par cette méthode repose sur le trend ou la tendance d'un événement qui évolue en fonction du temps. Elle est utilisée en deux fonctions suivantes :

L'ajustement linéaire : Le but de cette fonction est d'obtenir une droite $y = ax + b$ telle que la somme des carrés entre la droite et les différents points qui sont présentés sur la série statistique soit minimale avec $a = \frac{c(x,y)}{\partial(x^2)}$ et $b = y - ax$

- **La méthode des ajustements mécaniques (moyennes mobiles) :** Il s'agit de représenter la série statistique par la substitution à la valeur observé y_i , une valeur ajustée y_i' calculée de la manière suivante : $y_i' = \frac{ay-1+by+cy+1}{a+b+c}$

+ « a, b, c » représentent des coefficients de pondération dont la valeur est choisi par les statisticiens.

Après l'élaboration de la prévision des ventes qui se fait en collaboration avec le service des études commerciales et le contrôleur de gestion, le travail permet de savoir les possibilités commercialesde la firme,et il permet à la direction générale de fixer les objectifs

²⁵ Alazard C.Sépari.S PAGE 257

²⁶Alazard C, Sépari S, « **Contrôle de gestion, manuel et applications** », Dunod, Paris, 2010, Page. 258.

de l'année prochaine et les envoyer au service commercial. En effet la réalisation du chiffre d'affaire se passe par l'élaboration d'un plan d'action commercial qui se repose sur :

- La prévision des quantités par les différentes méthodes qualitatives et quantitatives et à l'intérieur de l'entreprise de prévoir la capacité de productive, à l'extérieur ce qui concerne la conjoncture et législation.
- La prévision des prix de vente : Les prix de vente peuvent être obtenus à travers les prix actuels ou par une décision dans le cadre d'une politique commercial.

1.1.3. La structure du budget des ventes :

La structure du budget de vente peut varier d'une firme à une autre, en fonction de la nature de l'activité, de la taille de l'entreprise et des objectifs spécifiques.

Tableau n° 1 : La structure du budget des ventes

Période	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre
Programme d'action (quantités)				
Prix de vente				
CA (H.T)				
TVA				
CA(TTC)				

Source : ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE KERVILER, « le contrôle de gestion à la portée de tous », 3^{ème} éd Economica, Page 62

Période : Le budget de vente est généralement établi pour une période spécifique, telle qu'un trimestre, un semestre ou une année.

Programme d'action : Il s'agit de la quantité prévue de produits ou services que l'entreprise s'attend à vendre pendant la période budgétaire. Cela peut être basé sur des données historiques, des tendances du marché, des prévisions de la demande ou des objectifs de croissance.

Prix de vente : C'est le prix unitaire auquel l'entreprise prévoit de vendre ses produits ou services. Ce prix peut être basé sur des analyses de rentabilité, des objectifs de marge bénéficiaires ou des stratégies de tarification spécifiques.

Chiffre d'affaire (HT) : Le montant total des ventes réalisées par l'entreprise, calculé en multipliant les quantités vendues par le prix unitaire, avant l'ajout de la taxe sur la valeur ajoutée.

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée, est un impôt indirect prélevé sur la valeur ajoutée à chaque étape de la chaîne de production.

Chiffre d'affaire (TTC) : Le chiffre d'affaire de toutes les taxes comprises est le montant total des ventes, y compris la TVA. Il est calculé en ajoutant la TVA au chiffre d'affaire hors taxe.

1.2. Le budget de production

1.2.1. Définition

Le budget de production est une estimation financière prévisionnelle des coûts liés à la fabrication des biens ou à la prestation des services d'une firme.

1.2.2. Principe et méthode

Avant d'élaborer le budget de production, il est nécessaire de définir un programme de production qui doit tenir compte des rythmes de production, des prévisions des ventes, des contraintes de gestion des stocks et de la capacité productive.

Le budget de production établi dans le concept de l'exercice budgétaire et la prévision, sera valorisé par tous les moyens qui seront utilisés (la matière première, la main d'œuvre et les frais). La méthode de la budgétisation de production se résume par le schéma suivant :

Tableau n°02 : Un exemple sur un programme de production d'un produit

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Stock initial	200	300	100	500	250	150
Production						
Ventes	50	70	80	25	30	20
Stock final	200	70	50	66	80	90
	50	70	130	465	200	80

Source : ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE KERVILER, « le contrôle de gestion à la portée de tous », 3^{ème} éd Economica

1.2.4. La recherche d'une combinaison optimale de production

La firme cherche toujours à optimiser sa production en tenant en compte des contraintes commerciales et des contraintes de production, le but c'est de trouver une combinaison la plus rentable. Cette démarche permet à l'organisation d'anticiper la capacité productive disponible et de mettre en œuvre des moyens supplémentaires (formations, investissement) :

❖ **Programme linéaire** : « La recherche d'un optimum, il se résout par une programmation linéaire. C'est une forme d'une équation linéaire qui exprime les différentes contraintes techniques et commerciales. »

- La maximisation d'une marge ou d'un résultat, par le respect d'un certain nombre de contraintes.
- La minimisation d'un coût.
- **Les contraintes techniques** : elle vise à savoir la saturation des moyens matériels et humains
- **Les contraintes logiques ou formelles** : Elles visent les quantités à produire.
- **Les contraintes de marché** : Elles sont relatives à la quantité à vendre.
- **Les contraintes économiques** : Elle permet de calculer la marge sur coût variable à maximiser en fonction des quantités produites et vendues.

❖ **La résolution du programme linéaire** : Cette résolution consiste à calculer la valeur des variables qui doivent optimiser la fonction économique, deux solutions sont possibles : la résolution graphique et la méthode du simplexe.

- **La résolution graphique** : Elle est utilisée pour résoudre un programme linéaire à deux variables, et consiste à présenter graphiquement les contraintes.

- **La méthode du simplex :** Une méthode plus générale pour résoudre des programmes linéaires avec un plus grand nombre de variables et de contraintes, elle reste l'une des méthodes les plus efficaces pour résoudre les problèmes linéaires en pratique.

1.2.5. Les étapes de programmation linéaires

- **La première étape :** L'élaboration d'un programme de production pour garantir le plein d'utilisation des capacités productive (l'équipement et la main d'œuvre).

- **La deuxième étape :** La recherche sur la solution optimale qui maximise la rentabilité.

1.2.6. Les types des budgets de production :

- **Le budget en volume :** après avoir déterminé la quantité à produire, l'entreprise doit déterminer le budget de production en quantité uniquement mais aussi de l'établir en valeur .La firme doit garder un stock minimum pour assurer une certaine sécurité, sachant que la vente et la production sont liés à la relation suivante :

$$\text{Production} = \text{Ventes prévues} + \text{stock final prévu} - \text{stock initial}$$

Il faut noter que le budget de production peut être structuré par : période, usine, service, atelier, produit et poste de travail.

- **Le budget de production en valeur :** C'est le chiffrage des différents services de production (les charges). C'est un budget qui résume la quantité produite et le coût production (l'ensemble des charges relatives à la production comme : la main d'œuvre et les autres charges de production)

Tableau n°03 : Exemple sur le budget de production en quantité

Produits	Produit A			Produit B	
	Période 1	...	Période n	Période 1	Période n
Ventes prévus					
Stock initial					
Stock final					
Quantité de production					

Source :ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE KERVILER, « le contrôle de gestion à la portée de tous »,3^{ème} éd Economica

Tableau n°04 : Exemple sur le budget de production en valeur

	Période 1	Période 2	Période n	
Quantité prévue de production				
Matière première				
Main d'œuvre directe				
Charges indirectes de production				
Coût de production				

Source : ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE KERVILER, « le contrôle de gestion à la portée de tous », 3^{ème} éd Economica

1.3. Le budget d'approvisionnement

1.3.1. Définition

Tout budget d'approvisionnement est complètement dépendant des techniques de gestion des stocks²⁸. Cela veut dire qu'il existe un lien entre la gestion des stocks et la budgétisation des achats. Il s'agit de budgéter les entrées en fonction des sorties, en évitant le sur-stockage et la rupture des stocks.

1.3.2. L'élaboration du budget d'approvisionnement

Le processus d'élaboration du budget d'approvisionnement s'organise en deux phases :

- **La première phase** : Consiste à étudier et programmer la politique d'approvisionnement (lié à la programmation de la production et son organisation), **quand ? et quelle est la quantité à acheter ?**
- **La deuxième phase** : Détermine la valeur du programme qui conduit à l'élaboration de ce budget.

²⁸ CLAUDE ALAZARD. CONTROLE DE GESTION MANUEL ET APPLICATION, 2^{ème} EDITION, DUNOD, PARIS, 2010, Page 313

Tableau n°05 : Exemple budget d’approvisionnement

Période	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai
Date de commande					
Stock initial					
Livraison					
Consommation					
Stock final					

Source :ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE KERVILER, « le contrôle de gestion à la portée de tous »,3^{ème} éd Economica

1.3.3. Les types de budget d’approvisionnement

- **Le budget par période régulière :** Cette prévision peut être obtenue par la méthode graphique et par la méthode comptable.

Tableau n°06 : Exemple d’une prévision de consommation de 6 mois d’un produit :

Mois	janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Quantités	500	100	250	400	150	300
Quantités cumulés	200	300	550	950	1100	1400

Source :ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE KERVILER, « le contrôle de gestion à la portée de tous »,3^{ème} éd Economica

Stock initial au 1^{er} janvier est de 500.

Tableau n°07 : La budgétisation par quantité :

Période	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Dat de commande	1 ^{er}	20	20	20	20	20
Stock initial	100	300	500	150	650	400
Livraison	200	200	200	200	200	200
Consommation	50	100	300	30	250	50
Stock final	50	200	200	120	400	550

Source :ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE KERVILER, « le contrôle de gestion à la portée de tous »,3^{ème} éd Economica

1.4. Le budget des autres charges

1.4.1. Définition

Ce budget regroupe les dépenses non liées à l'approvisionnement qui seront engagées dans le cadre futur processus de production. Cela peut inclure les frais des personnels, les impôts...etc. Lorsque ces charges sont soumises à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) elles sont prises en compte pour leurs montant toutes taxes comprises (TTC).

C'est-à-dire lors d'élaboration du budget des autres charges, il est important de prendre en considération tous les couts associés à la production à l'exception des couts d'approvisionnement, cela permet à la firme d'avoir une vision globale de ses dépenses et d'anticiper les couts nécessaires pour assurer un fonctionnement efficace de son processus de production

Tableau n°08 : Exemple budget des autres charges

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Salaire						
Charges patronales						
Loyer						
Impôts						
Total						

Source : Consulter le lien : <http://www.maxicours.com/se/cours/la-démarche-budgétaire>.

Consulté le 15 :06 :2023

1.5. Le budget d'investissement

1.5.1. Définition

Le budget des investissements concerne tous les projets d'engagement de dépenses en biens matériels et immatériels dont le cycle d'exploitation est supérieur à une année.

Un investissement peut se caractériser d'une part par l'acquisition de biens constituant le patrimoine de l'entreprise, d'autre part par la recherche de bénéfices futurs.²⁹

²⁹ CAROLINE SELMER, « CONSTRUIRE ET DEFENDRE SON BUDGET », DUNOD, 2014, Page. 157

L'investissement construit une phase fondamentale dans la vie de l'entreprise, en lui permettant de renouveler ou développer son activité.

1.5.2. La procédure d'élaboration du budget d'investissement

La décision d'investissement est prise par la direction générale(DG), et chaque responsable de département doit définir ses besoins en justifiant sa demande. Avant de procéder à l'investissement, la firme doit étudier le risque à venir, et cela en vérifiant les points suivants :

- La validité du projet dans les différents domaines : technique, commercial et humain...
- La validité financière de chaque projet (le choix d'investissement à travers les critères de choix).
- La vérification de la cohérence entre le plan stratégique et opérationnel avec le projet.
- La planification dans le temps(le budget d'investissement)
- Le suivi des moyens financiers engagés pour le projet (le contrôle budgétaire).

1.5.3. La budgétisation d'investissement

Selon la capacité de planification de la firme, elle effectue une prévision dans un plan prévisionnel à 5,7 ou 10 ans, capacité est exprimée par un plan de financement.

Le plan de financement : Est un document financier prévisionnel des emplois et des ressources de la firme à moyen terme ou à long terme, il permet d'analyser les besoins financiers de la firme et propose des solutions pour couvrir ces besoins.

Tableau n° 09 : Exemple de plan de financement

Plan de financement	Année1	Année 2		Année n
<ul style="list-style-type: none"> • Ressource : - Fonds propres - Capacité d'autofinancement - Crédit à long terme - Subvention - Autres 				
Total des ressources				
<ul style="list-style-type: none"> • Emplois : - Investissements - Variation du BFR - Remboursement - Autres besoins - 				
Total des besoins				
Excédent (+) ou Insuffisance annuel des ressources stables .				

Source : Lecture d'un polycopie de cours Belghouati Nacera page 56.

La structure du budget d'investissement : Lorsqu'il s'agit de plusieurs projets d'investissement, il est important de les regrouper dans un budget de la manière suivante :

Tableau n°10 : Exemple budget d'investissement

Année N+1	Engagements				Réceptions				Règlement		
	1	2	3	n	1	2	3	n	1	2	n
Investissement 1											
Investissement 2											
Investissement n											
Total											

Source : Lecture d'un polycopie de cours Belghouati Nacera page 58.

La budgétisation des investissements ou des projets d'investissement est un processus de répartition des ressources financières et temporelles pour chaque projet. Elle implique l'estimation des couts et des bénéfices potentiels de chaque projet, ainsi que la planification de manière à ce que les ressources soient allouées au fil du temps.

1.6. Le budget de trésorerie**1.6.1. Définition**

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets

Précédents en encaissements et en décaissements, notions qui privilégie l'échéance des flux monétaires.³⁰

Le budget de trésorerie est appelé aussi plan de trésorerie, il résume tous les flux de trésorerie entrants et sortants d'une firme sur une période donnée généralement 12 mois.

Le suivi de ce budget peut être d'une façon périodique ou permanente.

1.6.2. L'élaboration du budget de trésorerie

La disponibilité des éléments suivants est nécessaire à l'élaboration du budget de trésorerie :

- Le bilan de l'année précédente.
- Tous les budgets approuvés de l'année en cours
- Une connaissance des modes de financements

Le budget de trésorerie est élaboré à partir des prévisions d'encaissements et de décaissements ;

- **Le budget des encaissements :** Les sommes d'argents que la firme encaisse dans une période prévisionnelle.

³⁰Grand Guillot .B & Grand Guillot. F, « **L'essentiel du contrôle de gestion** », 10^{ème} édition, Gualino 2018, Page 101

Tableau n°11 : Structure des budgets des encaissements

Encaissements d'exploitation			
Ventes encaissés			
Reglement Créances			
Total des encaissements d'exploitation			
Encaissements hors exploitation			
Emprunt s			
Apport en capital			
Autres encaissements (produits financier,subvention..)			
Total encaissements hors exploitation			
Total des encaissements			

Source : Grandguillot .B et Grandguillot. F, l'essentiel du contrôle de gestion 10^{ème}

Gualino 2018 édition p : 108.

• **Le budget des décaissements :** Toutes les sommes d'argent que la firme suppose dépenser pour une période prévisionnelle.

Tableau n°12 : La structure du budget des décaissements

Eléments	Jan	Fév.	Mar	Avr	Mai
Décaissement d'exploitation.					
Achat à comptant					
Paie ment Frs					
Salaire et charges social					
TVA à décaisser					
Autre décaissements					
Total des décaissements d'exploitation					
Décaissements hors exploitation					
Investissement					
Remboursement					
Dividendes					
Total décaissements hors exploitation					
Total des décaissements					

Source: Grand Guillot .B & Grand Guillot. F, « L'essentiel du contrôle de gestion », 10ème édition, Gualino 2018, Page 110

1.6.3. La structure d'un budget de trésorerie

Tableau n°13 : La structure du budget de trésorerie

Eléments	Jan	Fev	Mar	Mai
Solde initial					
Total encaissements					
Total décaissements					
Solde final					

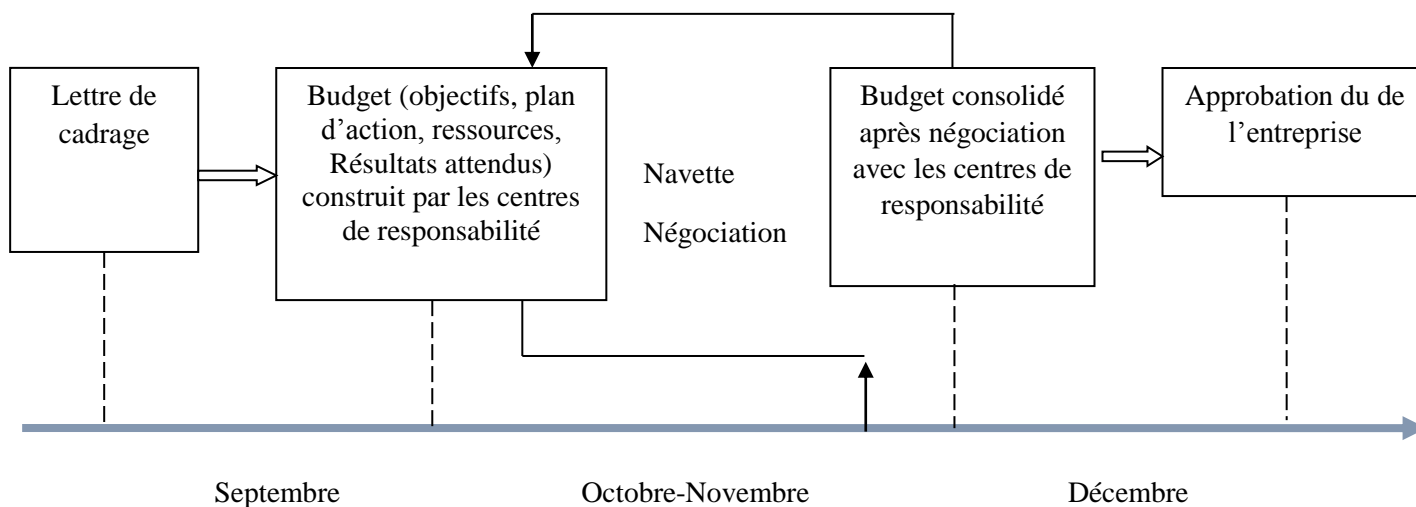
Source: Grand Guillot .B & Grand Guillot. F, « L'essentiel du contrôle de gestion », 10^{ème} édition, Gualino 2018, Page 110

2. La procédure budgétaire

La procédure est un processus qui relie tous les départements et les leurs dirigeants, elle implique la participation de tous les éléments de l'entreprise à la préparation du budget, et elle comprend plusieurs étapes :

- **La lettre d'orientation** : C'est point de départ de la procédure budgétaire, la lettre d'orientation est envoyé par le directeur principal de la firme (la société mère) dont laquelle désigne les grandes lignes stratégiques (les objectifs) pour l'exercice à venir.
- **Le pré-budget** : Il contient les différentes instructions qui sont diffusées par la direction générale à tous les centres de responsabilité, chaque responsable doit élaborer son budget.
- **La négociation** : Ces budgets seront évalués par rapport aux objectifs fixés, chaque responsable explique son budget, le négociateur, le corriger et le rectifier jusqu'à son approbation.
- **Approbation et consolidation** : Une fois les budgets sont approuvés par les niveaux hiérarchiques supérieurs, ils seront transmis à la direction générale. Cette dernière doit effectuer une comparaison entre les objectifs fixés et le contenu financier de ces budgets afin de donner son approbation définitive.

Figure n°08 : La procédure budgétaire



Source : F.GUIRAUD et P.ZARLOWSKI, « lesfondements du contrôle de gestion, Principes et outils, Pearson, Paris, 2011, p217.

3. L'analyse des écarts entre les montants prévisionnels et les résultats réels :

3.1. Définition

Selon **B. Doriath**, un écart est défini comme étant « la différence entre une donnée de référence et une donnée constatée. Ecart entre cout prévu et cout réalisé, entre quantité allouée et quantité consommée. »³¹

Donc l'écart mesure la variation entre les dépenses, les revenus ou les performances réelles et les valeurs budgétaires. Il peut être mesuré en pourcentage ou sous une autre forme de mesure.

3.2. Le calcul de l'écart

L'écart est calculé en soustrayant les valeurs réelles des valeurs budgétaires.

$$\text{L'écart} = \{(Valeur\ réelle - Valeur\ budgétaire) / Valeur\ budgétaire\}$$

3.3. L'interprétation des écarts

- Ecart < 0 ; un écart négatif indique que les valeurs réelles sont inférieures aux valeurs prévisionnelles

³¹ BRIGITTE Doriath, « Le contrôle de gestion », 5^{ème} édition Ed DUNOD, Paris, 2008, P72

- Ecart = 0 ; un écart nul indique que les valeurs réelles sont identiques aux valeurs prévisionnelles ; il peut être considéré comme un indicateur de performance satisfaisant car les résultats réels correspondent aux attentes.
- Ecart > 0 ; un écart positif indique que les valeurs réelles sont supérieures aux valeurs prévisionnelles

Enfin l'exercice budgétaire est un processus essentiel dans la gestion financière de l'organisation d'une firme, il assure la stabilité et la croissance à long et moyen terme, et permet de planifier les recettes et les dépenses selon les objectifs définis.

Conclusion

Finally, the pilotage constitutes the engine that guides the firm towards success and sustainability, and this by ensuring an effective strategic, operational and prospective management, it encompasses the definition of clear objectives, the use of adapted monitoring and control tools, and plays an essential role in aligning harmoniously the actions on a global vision. The pilotage, becomes thus a powerful lever for growth and sustainable success of a firm, notably thanks to the use of budgetary management as a fundamental financial tool. As a key tool, budgetary management allows the effective planning and allocation of resources, the evaluation of financial performances, the taking of informed decisions and the optimization of the use of available funds, it plays a crucial role in the realization of strategic objectives of the firm and in the optimization of its financial profitability.

In conclusion, by combining pilotage and budgetary management, the firm can better anticipate changes, adjust its resources accordingly and seize the opportunities that present themselves, thus reinforcing its growth, its competitiveness and its long-term life span.



Chapitre III :
Synergie stratégie financière et
gestion budgétaire au sein de Novo
Nordisk



Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

I. Section 01 : Présentation de l'entreprise **NOVO NORDISK**¹

1. Présentation générale de l'entreprise

Novo Nordisk est une multinationale de soins de santé, basée au Danemark, spécialisée dans les produits pharmaceutiques pour le traitement du diabète, de l'hémophilie et d'autres maladies chroniques.

Fondée en 1923, elle est l'un des plus grands fabricant des produits médicaux au monde avec des activités dans plus 170 pays.

En matière de gestion financière, Novo Nordisk est reconnue par son engagement en faveur de la transparence, de la responsabilité et de la durabilité financière.

L'entreprise a mis en place une gestion budgétaire rigoureuse pour soutenir ses activités de recherche et développement et d'investissement à long terme tout en veillant à ce que ses finances restent saines et durables pour les années à venir.

En 2022, elle était classée 6^{ème} au monde en terme de valeur de marché.

2. Logo de l'entreprise

L'emblème de l'entreprise est une image stylée d'un taureau égyptien Apis, un animal sacré qui représente la force et la fertilité. Le taureau sacré a plusieurs significations, sa principale est de donner naissance à des Dieux, en créant une nouvelle vie.³

Les deux nuances bleu présentes sur le logo, reflètent une entreprise stable et qui accorde une importance pour ses clients, le bleu, est une couleur de sécurité et de protection.



Enfin, le logo est le signe de la renaissance, la croissance, et des valeurs que l'entreprise s'efforce à mettre en pratique quotidiennement.

¹ <https://www.novonordisk.dz/fr/about/our-heritage.html>

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

3. L'évolution de l'entreprise Novo Nordisk ²



Un siècle d'innovation dans les soins antidiabétiques

1921 : Des chercheurs de Toronto réussissent à extraire de l'insuline du pancréas d'un chien et analysent son effet, apportant pour la première fois de l'espoir aux personnes diabétiques.

1923 : Novo Terapeutisk Laboratorium est fondé à Copenhague, au Danemark, pour produire de l'insuline.

1941 : La société est renommée Novo Nordisk et commence à exporter son insuline à l'étranger.

1982 : Novo Nordisk est cotée en bourse pour la première fois à la bourse de Copenhague.

1989 : La société lance l'insuline à action prolongée, qui permet aux patients diabétiques de ne prendre qu'une seule injection par jour.

1996 : Novo Nordisk lance NovoSeven, le premier traitement contre les saignements chez les personnes atteintes d'hémophilie.

2000 : La société fusionne avec la société pharmaceutique danoise Pharmacia & Upjohn pour former Novo Nordisk A/S.

2012 : Novo Nordisk est classée comme l'entreprise la plus durable au monde dans le Global 100 Most Sustainable Corporation index.

2018 : Novo Nordisk annonce qu'elle investira 65 millions de dollars pour construire une usine de production d'insuline au Mali.

2020 : La société annonce qu'elle va investir 2 milliards de dollars dans la recherche et le développement de traitements du diabète.

2021 : Novo Nordisk annonce l'acquisition de la société danoise et biotechnologies pour 1,8 milliard de dollars afin d'améliorer l'absorption de ses traitements oraux.

² <https://www.novonordisk.dz/fr/about/who-we-are.html>

Consulté le 03/04/2023 à 11 :50

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

4. L'entreprise Novo Nordisk en Algérie

Novo Nordisk est présente en Algérie depuis longtemps, avec l'envoi de la première cargaison d'insuline en 1936.

Suite à l'ouverture économique du pays, un bureau de représentation a été établi en 1992, ce qui a permis à Novo Nordisk une présence plus formelle dans ce pays. Par la suite, l'entreprise a procédé à la création de son entité légale en Algérie en 1994, appelée ALDAPH (Algérie Danemark Pharmaceutique). Cette étape a permis à l'entreprise de consolider ses opérations dans le pays et de répondre aux besoins croissants des patients atteints de diabète en Algérie. Depuis lors, l'entreprise a connu expansion significative. Aujourd'hui, elle emploie plus de 420 personnes, dont 160 travaillent dans l'usine de production située à Tizi Ouzou.

Novo Nordisk, s'engage de fournir des produits de qualité et des solutions innovantes pour le traitement du diabète et d'autres troubles métaboliques en Algérie. Cette entreprise joue un rôle de premier plan dans la gestion de la pathologie dans le pays. Entant que partenaire de confiance, Novo Nordisk collabore avec tous les acteurs de santé en Algérie afin d'ouvrir de nouvelles possibilités et créer un écosystème de soins complet. Cela comprend le développement de nouvelles thérapies et solution innovantes, ainsi que des programmes de sensibilisation et d'éducation pour faciliter l'accès aux soins. Elle s'engage également dans la recherche clinique sur l'insuline afin d'améliorer les résultats pour les patients et de mieux comprendre leur réalité quotidienne pour une meilleure gestion de leur santé. Enfin, la firme travaille en collaboration avec des sociétés scientifiques, des professionnelle de la santé et les autorités sanitaires pour soutenir la prévention, l'éducation et révéler les défis de santé publique en Algérie grâce à des partenariats innovants, solides et durables.

5. Novo Nordisk Tizi Ouzou

L'entreprise Novo Nordisk a établi une installation de production en Algérie, à Tizi Ouzou LMTO, le 28/05/ 2006 à Oued Aissi. Elle emploi 234 personne sur un effectif total de plus de 600 employés à l'échelle national. Cette installation fabrique les produits secs « NovoFormine » et « NovoNorme » en 2020. La capacité de production actuelle de cette usine est de 30 millions de note par an, satisfait 70% de la demande nationale pour ce médicament.

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

Novo Nordisk a pour ambition de conquérir le marché africain des médicaments spécialisés en utilisant son usine d'Oued Aissi « ALDAPH-SPA », une société Algérienne certifiée ISO et spécialisée dans l'importation, la production, la distribution et la promotion de médicaments.

ALDAPH-SPA, est composé d'un ensemble de départements qui participe à sa bonne gestion et son évolution en matière de production et distribution :

- **Département de production** : Ce département est responsable de la production des produits Novoformine, en respectant les dossiers de fabrication, les priorités et les exigences de production, ainsi qu'en gérant les déchets de fabrication. Voici cinq facteurs clés à prendre en compte lors de l'élaboration d'un plan de production efficace :
 - **Prévision et attentes du marché** : Il est important d'estimer avec précision les ventes potentielles afin de développer un plan adapté à la demande du marché.
 - **Contrôle des stocks** : Une gestion efficace des stocks est importante pour éviter les pénuries ou les surstocks, ce qui peut avoir un impact sur la production et les coûts.
 - **Disponibilité de l'équipement et des ressources humaines** : Assurer la disponibilité des équipements nécessaires et du personnel qualifié est crucial pour maintenir la production dans les délais et répondre à la demande.
 - **Etape en temps standardisés** : La standardisation des étapes de production et des temps nécessaires pour chaque étape permet d'améliorer l'efficacité, la qualité et la prévisibilité du processus de production.
 - **Facteurs de risque** : Il est essentiel d'identifier et de gérer les facteurs de risque potentiels tels que les retards dans la chaîne d'approvisionnement, les problèmes de qualité ou les contraintes opérationnelles, afin de minimiser les impacts négatifs sur la production.
- **Département qualité** : Ce département vise à améliorer le fonctionnement de la firme en alignant sa stratégie sur les attentes des clients. Il implique tous les collaborateurs et nécessite l'adhésion de toute la firme. Les responsables de ce département ont pour objectif d'optimiser les processus, d'identifier les opportunités et les risques, de respecter les normes et objectifs définis, de prendre les mesures nécessaires pour les atteindre, de maintenir la fiabilité et l'intégrité, et de continuer à améliorer les produits, les services et les méthodes.
- **Département approvisionnement** : Ce département est chargé de l'organisation, de la gestion et la coordination des flux et des stocks de matières premières au sein de la firme. Le

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

responsable de ce département est appelé responsable des achats et de l'approvisionnement, a pour rôle principal de superviser ces activités en se basant sur les prévisions de production.

➤ **Département maintenance :** Il englobe diverses activités telles que le dépannage, la réparation, le réglage, la révision, le contrôle et la vérification des équipements matériels tels que les machines, les véhicules, les objets manufacturés, etc..., ainsi que les éléments immatériels tels que les logiciels. En plus de ces tâches, ce département peut également contribuer à des études visant à améliorer les processus industriels. Comme d'autre département il doit tenir compte de multiples contraintes telles que la qualité, la sécurité, l'environnement et les coûts.

➤ **Département finance et contrôle**

- **La fonction finance,** garantie à l'entreprise la capacité à répondre à ses obligations financières à court et à long terme, donc elle lui permet de gérer de façon efficace les flux de trésorerie, de maintenir un équilibre entre les actifs et les passifs, de suivre une politique de crédits et de recouvrement et de prendre les mesures pour minimiser les risques financiers. D'un autre côté, la fonction financière recherche la rentabilité de la firme, et vise la maximisation des bénéfices et la croissance de la firme, et cela par l'analyse des coûts, des revenus, des marges bénéficiaires, des investissements et des opportunités de croissance,
- **La fonction contrôle :** Analyse les modèles économiques, en anticipant sa rentabilité et en prenant les mesures nécessaires pour optimiser ses performances globales. Cela implique la collection et l'analyse des données financières, de mettre en place des indicateurs clés de performances (KPI) pour évaluer les résultats, de surveiller l'évolution des coûts et des revenus, et de recommander des actions correctives ou des opportunités d'améliorations.

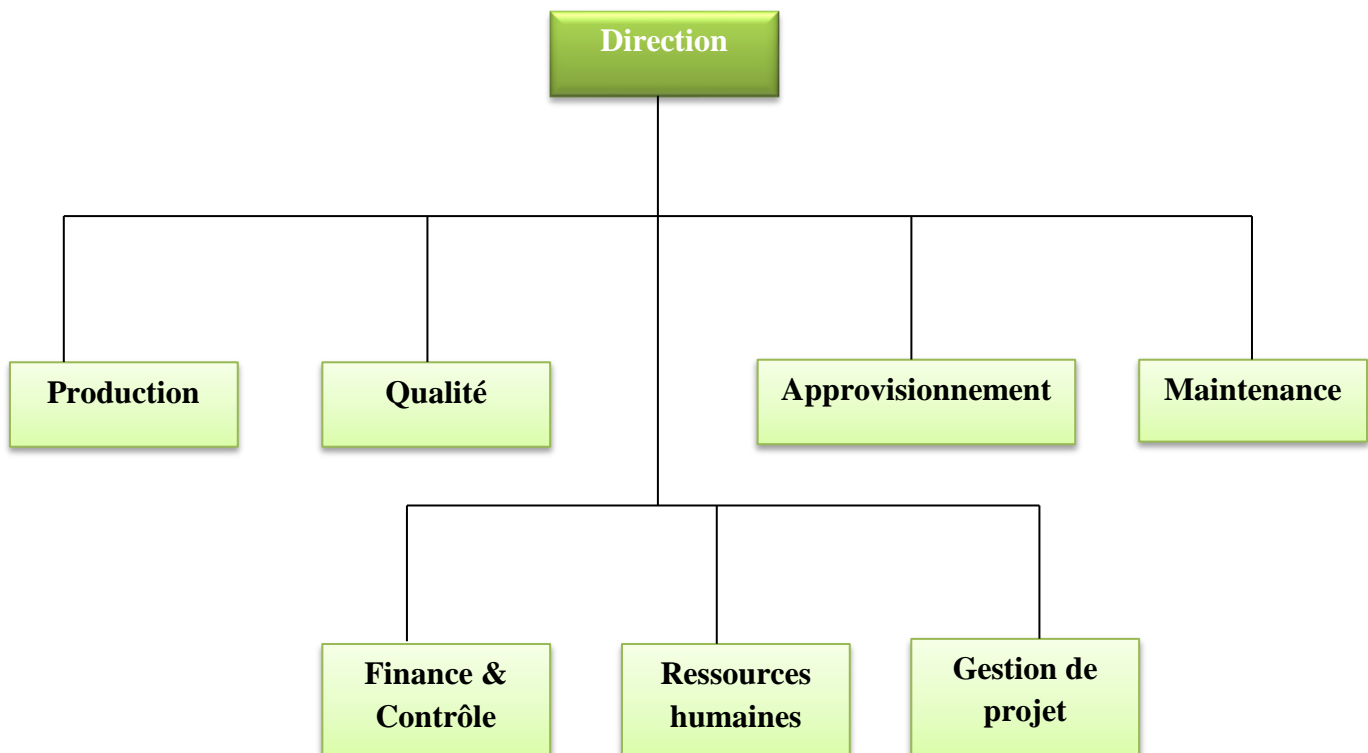
Ce département collabore étroitement avec d'autres départements afin d'évaluer la performance financière, identifier les domaines d'amélioration et prendre des décisions stratégiques en matière d'investissement et de financement, et contribuer à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.

➤ **Département RH :** Il est responsable de la gestion administrative du personnel et de l'élaboration de plans d'action pour améliorer les conditions de travail. Il couvre plusieurs domaines tels que la rémunération, les absences et congés, le recrutement, l'évaluation du personnel, la gestion de carrières, la formation, les problèmes liés au travail et les institutions représentatives. Le service RH utilise des outils et des méthodes efficaces pour assurer la gestion du personnel.

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

- **Département gestion de projet** : Le rôle de ce département consiste à organiser et atteindre les objectifs d'un projet en utilisant des méthodes et des outils spécifiques à chaque étape, de l'évaluation à la clôture. Le gestionnaire de projet assure la coordination des parties prenantes et garantit le bon déroulement du projet, en gérant les impacts à court et à long terme.

Organigramme de l'entreprise Novo Nordisk Tizi-Ouzou



Source : Données internes de l'entreprise Novo Nordisk de Tizi-Ouzou, Mai 2023.

6. Présentation du rôle du contrôleur de gestion dans la firme Novo Nordisk

Le rôle du contrôleur de gestion au sein de l'entreprise Novo Nordisk revêt une importance capitale en favorisant une gestion rigoureuse et une réactivité accrue. Il assume la responsabilité de l'ensemble du processus de gestion, en permettant un suivi permanent, une analyse régulière et une vérification constante des activités.

Le contrôleur de gestion joue également un rôle moteur en encourageant les responsables à remettre en question leurs actions afin d'améliorer leurs décisions.

Les missions et les tâches opérationnelles du contrôleur de gestion, sans être exhaustives, peuvent être déclinées de la manière suivante :

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

- **La mesure, le contrôle et les préventions des résultats :** Le contrôleur de gestion est chargé d'avaleur, superviser et anticiper les performances de l'entreprise dans ses activités quotidiennes.
- **Le calcul et le pilotage des coûts :** Le contrôleur de gestion garantie la gestion optimale des ressources économiques de la firme, et prend en charge les calculs de coûts, mais va au-delà en assurant une gestion stratégique de ces coûts et en prenant des décisions organisationnelles en conséquence.
- **L'élaboration des prévisions et du suivi budgétaire :** Il établit des prévisions et effectue un contrôle budgétaire en analysant notamment les écarts avec les prévisions. Cette analyse permet la prise des mesures correctives et l'assurance du suivi du budget de trésorerie.
- **L'anticipation et la maîtrise des risques opérationnels et financiers :** Il prévoit et gère les risques liée aux activités opérationnelles, ainsi que les conséquences financières de ces risques.
- **La coordination des activités :** Le contrôleur de gestion garantie la coordination des différentes activités au sein de la firme, en facilitant la communication et la collaboration entre les différents départements.
- **L'élaboration et la contribution à l'élaboration de rapports de gestion :** Il est impliqué dans la création de rapports de gestion, et fournit une vue d'ensemble de la performance de la firme et de ses activités

A la fin de chaque mois, le contrôleur de gestion présente à la direction un rapport d'exécution budgétaire, qui récapitule les résultats et l'évolution des dépenses par rapport au budget prévu.

7. La relation du département contrôle de gestion avec les autres départements de la firme

- **La direction générale :** Le département contrôle de gestion travaille en étroite collaboration avec la direction finance et comptabilité qui se trouve au niveau du site à ALGER ; Cette direction est responsable de l'enregistrement quotidien des opérations de la firme à partir des pièces justificatives fournies par les différents département, ainsi que le calcul des coûts. Le service contrôle de gestion utilise les informations financières fournies par cette direction pour mesurer, analyser et prévoir les résultats.

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

- **Le service approvisionnement :** Ce service gère les achats locaux et étrangers, établit les fiches de couts d'achat des matières premières et garantie la gestion des stocks. Il fournit des informations majeures au service contrôle de gestion, notamment la balance des stocks c'est-à-dire le suivie des mouvements des stocks, la consommation par référence afin de déterminer le cout d'achat des matières premières, ainsi que l'inventaire physique des stocks en cours.
- **La direction commerciale :** Elle est responsable de la facturation et de la gestion des stocks des produits finis. Le contrôle de gestion collabore avec ce service en recevant des documents tels que le taux de réalisation des objectifs de vente et compare les ventes réalisées aux objectifs fixés, et l'inventaire physique des produits finis pour suivre les mouvements de stocks, et les couts de transports.
- **Le service production :** Une relation étroite relit le contrôle de gestion avec le service de production qui fournit des données sur la production. A la fin de chaque mois, le contrôle de gestion reçoit des documents tels que l'état des consommations des matières premières, l'état des consommations des matières incorporables, l'état des consommations des suremballages, la réalisation de production, et les taux de réalisation des objectifs de production actualisés.

En conclusion, le contrôle de gestion utilise les données fournies par les différents départements pour mesurer les performances, analyser les couts, effectuer des prévisions et prendre des décisions éclairées pour réaliser une bonne gestion budgétaire de la firme.

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

II. Section 02 : La stratégie financière de Novo Nordisk

Dans cette section, nous présenterons les résultats d'une enquête réalisée à l'aide d'un guide d'entretien, qui avait pour objectif de synthétiser la stratégie financière et les objectifs de la firme Novo Nordisk de Tizi Ouzou. L'enquête visait à obtenir des informations clés sur les différentes initiatives et mesures prises par la firme dans le domaine financier, ainsi que ses objectifs à court et à long terme. En analysant ces données, nous pourrions mieux comprendre la manière dont Novo Nordisk aborde ses opérations financières et comment elle cherche à atteindre ses objectifs commerciaux.

Cette section fournira donc, un aperçu détaillé des principaux éléments de la stratégie financière de la firme, ainsi que des perspectives futures et des défis potentiels auxquels elle est confrontée.

1. Objectifs et mission de Novo Nordisk

Au cours de l'entretien, nous avons posé un nombre de questions au contrôleur de gestion de la firme :

1.1. L'objectif stratégique principal

D'après la déclaration du contrôleur de gestion, l'objectif stratégique principal de Novo Nordisk est de promouvoir une transformation significative afin de lutter contre le diabète et d'autres maladies chroniques graves, notamment l'obésité et les troubles sanguins et endocriniens rares. La firme s'engage résolument à garantir un accès abordable aux soins du diabète pour les patients vulnérables, quel que soit leur pays de résidence.

Cette orientation stratégique témoigne que Novo Nordisk s'engage à résoudre les défis posés par les maladies, et à les surmonter en proposant des solutions innovantes, une prise en charge complète.

A rendre les soins abordables et accessibles aux patients vulnérables, et cela par la mise en place des mesures stratégiques qui visent à réduire les barrières financières et géographiques qui limitent l'accès aux soins ;

Sur le plan financier : La firme cherche à mettre en œuvre des politiques tarifaires et des programmes de réduction des coûts, afin de rendre les médicaments et les services médicaux abordables pour les patients à faible revenu ou qui font face à des contraintes financières, cela peut inclure des partenariats avec les compagnies d'assurances ...etc.

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

En termes d'accessibilité : La firme travaille sur l'élimination des obstacles géographique en étendant sa présence dans des régions éloignées ou mal desservies et en développant des partenariats stratégiques avec les établissements de santé et les professionnels de la santé locaux.

1.2. La définition des objectifs financiers

Nous avons également interrogé le contrôleur de gestion au sujet de la méthode de définition des objectifs financiers, et ce dernier a affirmé que : Les objectifs financiers de Novo Nordisk sont définis en fonction des décisions stratégiques prises par la société mère et communiquées à travers la lettre d'orientation. Le responsable financier se réfère de cette lettre pour établir ses propres objectifs financiers en alignement avec la stratégie globale de la firme.

La lettre d'orientation transmise par la société mère définit les orientations stratégiques clés, les priorités commerciales et les objectifs à atteindre, elles peuvent inclure des éléments tels que l'augmentation du chiffre d'affaire, l'amélioration de la rentabilité, la gestion des coûts ...etc.

Le responsable financier procède à une analyse approfondie de la lettre d'orientation et collabore avec les autres départements de la firme afin de saisir pleinement les objectifs stratégiques et les conséquences financières qui en découlent. Sur cette base, il est en mesure de déterminer les objectifs financiers précis qui soutiennent la réalisation de la stratégie définie par la société mère. Ces objectifs financiers peuvent concerner des aspects tels que les revenus, les marges bénéficiaires, les coûts, les investissements...etc. Ils peuvent évoluer au fil du temps en fonctions de différents facteurs (changement dans l'environnement, nouvelles opportunités, contraintes...etc.), donc, ils sont mesurables et révisés régulièrement.

1.3. La contribution des différentes équipes à la mise en œuvre de la stratégie financière

Suite à l'affirmation du contrôleur de gestion selon laquelle la définition des objectifs financiers est un travail effectué par le responsable financier en collaboration avec les différents départements et dans le but d'approfondir notre compréhension à ce sujet, nous avons interrogé les départements sur la manière dont les équipes contribuent à la mise en œuvre de la stratégie financière de la firme (Voir question n° 03 du guide d'entretien):

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

Selon leurs réponse, les différentes équipes travaillent en collaboration les uns avec les autres dans le but de mettre en œuvre la stratégie financière, et cela en alignant leurs activités et en collaborant les objectifs financiers fixés.

- L'équipe du contrôle de gestion surveille les performances financières, analysent les données et collabore avec les autres équipes pour évaluer les écarts et proposer des actions correctives.
- L'équipe de la finance et de la comptabilité gère les finances, assure la conformité aux réglementations et fournit des analyses approfondies pour prendre des décisions éclairées.
- L'équipe de vente et du marketing génères les revenus, atteints les objectifs financiers et gères la promotion des produits en collaboration avec le département financier.
- L'équipe de recherche et développement innove, évalue les couts et la rentabilité des projets en collaboration avec le département financier.
- L'équipe des opérations et de la chaine d'approvisionnement optimise les couts, améliore l'efficacité et garantie une gestion financière rigoureuse en collaboration avec le département financier.

Cette coordination interfonctionnelle est essentielle pour assurer un bon pilotage de la stratégie financière, ainsi sa réussite et la réalisation des objectifs de croissance et de rentabilité.

2. La gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk :

L'entreprise Novo Nordisk utilise divers outils, tels que le contrôle de gestion (gestion budgétaire, tableaux de bord...etc.) et le concept du lean, pour piloter sa stratégie financière. Cependant, la gestion budgétaire occupe une place primordiale en raison de sa pertinence et son importance dans le processus de prise de décision.

2.1. Le choix de la gestion budgétaire comme outil central :

Lors de notre entretien, nous avons interrogé le responsable sur la raison pour laquelle la gestion budgétaire avait été choisie parmi d'autre outils, et il a souligné que la gestion budgétaire est un concept essentiel, comparable à d'autres structures telles que le contrôle de qualité et la gestion des ressources humaines. En expliquant cela, il a mis en évidence le fait que la gestion budgétaire joue un rôle fondamental dans la planification, le suivie et le contrôle des ressources financières de la firme. Elle permet d'établir des objectifs financiers, de répartir les ressources de manière appropriée, d'évaluer les performances et de prendre des décisions éclairées. Ainsi, la gestion budgétaire est considérée comme un outil incontournable

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

pour assurer la maîtrise des coûts, optimiser l'efficacité opérationnelle et atteindre les objectifs stratégiques de la firme.

2.2. Les outils, les techniques et les logiciels utilisés dans l'élaboration et le suivi du budget

L'élaboration et le suivi du budget au sein de Novo Nordisk impliquent l'utilisation d'outils et de techniques spécifiques ;

- Les budgets prévisionnels, les Canva de gestion des stocks, les Canva des rapports ...etc. (Voir les annexes)
- L'analyse historique des données financières, les projections et prévisions basées sur des indicateurs clés de performances, et la prise en compte des objectifs stratégiques de la firme.
- En ce qui concerne les logiciels et les plateformes, le contrôleur de gestion a mentionné le système ERP « SAP » qui est utilisé chez Novo Nordisk pour faciliter la gestion financière, l'intégration des données et la génération des rapports pertinents. C'est un système qui permet de centraliser les informations financières, de suivre les dépenses, de contrôler les budgets alloués et d'obtenir une vision globale de la situation financière de la firme. Grâce à cette solution Novo Nordisk, optimise son processus budgétaire, assure l'exactitude des données et favorise la prise des décisions financières éclairées.

3. Alignement des budgets avec la stratégie globale

Selon la réponse du contrôleur de gestion à notre question n°. (Voir le guide d'entretien), Novo Nordisk parvient à aligner ses budgets financiers sur sa stratégie globale en suivant cette approche :

- D'abord, la lettre d'orientation : Etablit les grandes lignes de la stratégie globale de la firme, et fournit une vision claires des objectifs financiers à atteindre.
- Ensuite, la consolidation : Intervient pour regrouper les budgets des différentes entités de la firme. Cela permet d'avoir une vue d'ensemble des ressources financières disponibles et de mieux coordonner les activités.
- Enfin, la stratégie groupe est cascadée du niveau global aux différents sites de la firme. Cela signifie que la stratégie est adaptée et déclinée en objectifs spécifique pour chaque site, en harmonie avec la stratégie globale.

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

4. Les mécanismes de suivi et d'évaluation financière

Pour assurer son suivi et l'évaluation financière de ses activités, Novo Nordisk met en place plusieurs mécanismes qui aident à maintenir la transparence, à prendre des décisions et à assurer une gestion financière solide de ses activités, parmi ces mécanismes :

- **Le rapport mensuel de gestion** : qui est un document qui fournit une analyse détaillée des performances et des résultats d'une firme sur une base mensuelle, comparant les chiffres réels avec les prévisions budgétaires. Le rapport de gestion, comprend des informations sur les revenus, les dépenses, les bénéfices, les flux de trésorerie et d'autres aspects financiers importants. Il permet de détecter les écarts entre les performances réelles et les objectifs budgétaires et il met en évidence les domaines où des ajustements et des mesures correctives peuvent être nécessaires.

Le rapport mensuel de gestion, peut également inclure des analyses financières approfondies, telles que l'analyse des tendances, l'évaluation des ratios financiers et la comparaison avec les performances passées.

- **Les différents KPIs** : Sont des indicateurs clés qui mesurent la performance financière par rapport au budget, et fournissent des indicateurs quantitatifs qui permettent d'évaluer la progression vers les objectifs financiers et d'identifier les ajustements nécessaires.

Les indicateurs clés de performance de Novo Nordisk :

- + Niveau de réalisation budgétaire : qui permet de mesurer la performance de la firme par rapport aux prévisions financières établies.
- + Des initiatives de réduction des coûts : Sont mise en place en parallèle, pour optimiser les dépenses et améliorer l'efficacité financière, elles visent à identifier et mettre en œuvre des actions concrètes pour réduire les coûts opérationnels.
- + Reporting mensuel au groupe : Utilisé par Novo Nordisk dans le but de gérer les écarts, il permet de suivre les performances financières de près et d'identifier les écarts entre les résultats réels et les prévisions. Les écarts sont ensuite classifiés en termes de timing (retard ou avance dans les dépenses, d'économies réalisées ou de dépassements budgétaires).
- + Par révisions budgétaires biannuelles (2 fois par année), pour prendre en compte tout changement dans l'environnement économique ou les objectifs stratégiques de la firme, cette révision permet d'adapter les ressources financières et d'optimiser la gestion budgétaire.

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

5. Les facteurs de succès de la gestion budgétaire pour Novo Nordisk

Dans le cadre de notre entretien avec le contrôleur de gestion de Novo Nordisk, nous avons obtenu des informations sur les facteurs de succès de la gestion budgétaire de la firme, et selon ce dernier ;

- **L'optimisation des ressources à travers le monde de la firme**, est l'un des facteurs clés du succès de leur gestion budgétaire. Cela implique la maximisation de l'utilisation des ressources disponibles dans tous les pays où la firme opère. L'objectif est de veiller à ce que les ressources soient réparties de manière efficace et optimale, favorisant ainsi des performances optimisées à tous les niveaux de la firme.
- **L'atteinte des objectifs annuels** : La gestion budgétaire de Novo Nordisk se concentre sur la réalisation des objectifs fixés pour chaque exercice, elle joue un rôle clé dans la planification et le suivi de la progression vers ces objectifs permettant ainsi de maintenir un alignement stratégique et d'assurer la réalisation des résultats attendus.
- **L'élargissement des investissements** : Le contrôleur de gestion a souligné l'importance de l'expansion des investissements comme un autre facteur de succès de la gestion budgétaire, cela implique une approche proactive dans l'identification d'opportunités d'investissements stratégiques, ainsi qu'une évaluation rigoureuse de leur rentabilité potentielle, et l'allocation potentielle des ressources nécessaires à leur réalisation.

En conclusion, les facteurs clés de succès de Novo Nordisk reposent sur une gestion budgétaire efficace, une allocation optimale des ressources financières, un alignement stratégique avec les objectifs globaux et une évaluation rigoureuse des performances financières. Grâce à ces pratiques, Novo Nordisk maintient sa position leader dans le secteur de la santé et continue à apporter des solutions innovantes pour améliorer la qualité de vie des patients dans le monde entier.

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

I. Section 03 : Procédure et méthode d'élaboration du budget au sein de l'entreprise

1. Procédure d'élaboration du budget (NN) :

Au sein de l'entreprise Novo Nordisk le processus d'élaboration du budget commence le mois de janvier de l'exercice en cours.

Dans un premier temps l'entreprise reçoit une lettre d'orientation, qui un document important pour toutes les parties prenantes de l'entreprise puisque elle énonce la stratégie et les objectifs de la firme pour l'année en cours.

La lettre d'orientation est généralement publiée par la société mère le début de l'année en cours, et contient des informations sur les priorités stratégiques, les projets de recherches et développement ainsi toutes les décisions importantes de l'entreprise.

Une fois la lettre d'orientation est reçue par la filiale, le contrôleur de gestion prépare une note de préparation du budget qu'il communique aux différents départements afin de recevoir leurs propositions de budget, et discuter sur l'évolution des différentes activités dans une réunion.

Chaque responsable doit établir son budget opérationnel et le remet au contrôleur de gestion qui va les étudier et les détailler afin de les remettre à la direction générale.

A son tour, le contrôleur de gestion donne des recommandations et des orientations pour enfin établir un document appelé budget prévisionnel.

1.1. Les étapes nécessaires dans la procédure d'élaboration du budget

- La réception de la lettre d'orientation.
- La traduction de la lettre d'orientation dans le site level par le contrôleur de gestion.
- L'envoi des canevas aux différents départements.
- La réception des in put des différents départements.
- La session d'arbitrage.
- Consolidation.
- Soumission pour approbation finale.
- Follow up (Suivie budgétaire).
- Corrections budgétaire (Révisions).

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

1.2. Tableau qui explique les étapes du processus :

Étape du processus	Responsable	Date de début	Date de fin	Résultat
Etablissement des objectifs annuels	Directeur général	01/01/2022	15/01/2022	Objectifs clairement définis pour l'année en cours
Elaboration du plan stratégique	Direction générale	16/01/2022	31/01/2022	Plan stratégique détaillé pour atteindre les objectifs
Elaborations des budgets opérationnels par département	Responsables de département	01/02/2022	28/02/2022	Budgets opérationnels élaborés pour chaque département
Elaboration du budget final (prévisionnel)	Contrôleur de gestion	01/03//2022	15/03/2023	Budget prévisionnel élaboré à partir des budgets opérationnels
Révision et approbation du budget final	Direction générale	16/03/2022	31/03/2023	Budget final (prévisionnel) approuvé pour l'année en cours

1.3. Illustration :

Étape du processus	Responsable	Date de début	Date de fin	Résultat
-Une croissance de 10% des ventes ; - Une réduction de 5% des coûts de production -Une augmentation de 15% des investissements en recherche et développement	Directeur général	01/01/2022	15/01/2022	Objectifs clairement définis pour l'année en cours
-Lancement de nouveaux produits ; -L'optimisation des processus de production, -L'expansion de la présence de l'entreprise sur les marchés émergents.	Direction générale	16/01/2022	31/01/2022	Plan stratégique détaillé pour atteindre les objectifs
-Dépenses pour le recrutement de nouveaux chercheurs ; - Achats de nouveaux équipements ; -Réalisation d'études	Responsables de département	01/02/2022	28/02/2022	Budgets opérationnels élaborés pour chaque département

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

cliniques pour des médicaments en développement.				
Budget final qui comprend des prévisions de revenus et de dépenses pour l'ensemble de l'entreprise.	Contrôleur de gestion	01/03//2022	15/03/2023	Budget global compilé à partir des budgets opérationnels
Après révision et ajustement, budget officiel de l'entreprise.	Direction générale	16/03/2022	31/03/2023	Budget final (prévisionnel) approuvé pour l'année en cours

Analyse : Pour réaliser l'objectif d'une croissance de 10% des ventes, le responsable commerciale établie un budget des ventes prévisionnel, mais avant il doit examiner les ventes de l'année précédente, et identifier les facteurs qui ont influencé ces ventes, et estime les impacts futurs de ces facteurs.

Ensuite, il élabore un plan de vente pour l'année à venir en fonction de ces facteurs et estime les revenus qui en résulteront.

Objectifs de vente	Analyse de marché	Stratégie de vente	Planification budgétaire	Suivre des performances
<ul style="list-style-type: none"> -Augmenter les ventes de 10% -Elargir la part du marché dans les régions du centre -Renforcer la position de NN autant que leader du marché des soins de santé liés au diabète. 	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluer les tendances actuelles du marché des soins de santé, et des produits pharmaceutiques. -Analyser la concurrence pour identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise, - Evaluer la réglementation et les politiques gouvernementale qui peuvent influencer l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> -Développer des partenariats avec les professionnels de la santé, les hôpitaux... pour développer la distribution des produits. - Utiliser le marketing digital pour attirer de nouveaux clients et renforcer la part de marché de l'entreprise. - Lancer des programmes de fidélisation et d'incitation pour encourager les bons clients de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> -Allouer des fonds suffisants pour soutenir les activités de ventes du marketing de l'entreprise... -Evaluer les couts associés à la production et à la distribution des produits NN pour déterminer les marges de profit. 	<ul style="list-style-type: none"> -Suivre régulièrement les ventes et les résultats des campagnes marketing pour identifier les tendances et les possibilités d'amélioration. -Evaluer les commentaires des clients pour améliorer les produits et le service de l'entreprise.

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

1.4. Prévision des ventes pour l'année en cours à partir de l'année précédente :

➤ (Canva rapport envoyé par le contrôleur de gestion au service commercial)

Cible : 14 480 000 Da

Catégories de produits	Vente de n-1	Croissance attendue	Ventes projetées pour « n »	Prix de vente	Chiffre d'affaire
« A »	2 619 000	10%	5 000	582	2 910 000
« B »	4 500 000	10%	8 000	625	5 000 000
« C »	5 913 000	10%	9 000	730	6 570 000
TOTAL	13 032 000	-	-	-	14 480 000

- Le service commercial expose son incapacité de réaliser le chiffre d'affaire demandé par le contrôleur de gestion : 14 480 000 DA avec les prix de ventes fixés. Cependant sa capacité avec ces prix de vente est de réaliser un chiffre d'affaire de 9 000 000 DA.
Cela veut dire, avec ces prix il va vendre une quantité moins importante que celle prévue.

Pour pouvoir réaliser ce chiffre d'affaire le directeur commercial propose au contrôleur de gestion de :

1. Investir 100 000 DA dans le marketing, cela permet d'augmenter le chiffre d'affaire de 500 000 DA, à savoir CA= 9 500 000 DA au lieu de 9 000 000 DA. (Besoin d'une action commerciale)
2. Réduire les prix de vente pour vendre une quantité de produit plus importante.
3. Economie d'échelle : Réduire les couts de production unitaire et augmenter la quantité de la production.

Dans notre cas (secteur pharmaceutique), le contrôleur de gestion ne peut pas augmenter ni baisser les prix des produits, dont il est essentiel de :

- Réduire les couts et jouer sur la profitabilité, afin de gagner la part du marché.
- Augmenter la quantité des produits à vendre et cela selon l'action marketing et la lettre d'orientation.

C'est-à-dire la firme prend la 3^{ème} solution, (Tout se joue sur le budget de production).

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

1.5. Le budget prévisionnel des ventes :

1.5.1. Le budget prévisionnel de vente du produit (A) :

	Jan	Fév.	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Q	500	300	200	350	650	550	900	600	220	135	340	255	5000
Px	582	582	582	582	582	582	582	582	582	582	582	582	-
Vente	291000	174600	116400	203700	378300	320100	523800	349200	128040	78570	197880	148410	

Total des ventes du produit (A) : 2.910.000,00 Da

1.5.2. Le budget prévisionnel de vente du produit (B) :

	Jan	Fév.	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Q	600	600	300	560	680	800	700	900	930	550	780	600	8000
Px	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	-
Vente	375000	375000	187500	350000	425000	500000	437500	562500	581250	343750	487500	375000	

Total des ventes du produit (B) : 5.000.000,00 Da

	Jan	Fév.	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec	Total
Q	900	750	650	880	750	730	655	690	820	825	800	550	9000
Px	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	730	-
Vente	657000	547500	474500	642400	547500	532900	478150	503700	598600	305250	584000	401500	

1.5.3. Le budget prévisionnel de vente du produit (C) :

Total des ventes des 3 produits : 14.480.000,00 DA

Total des ventes du produit (C) : 6.273.000,00 Da

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

1.6. Le budget de production pour l'année en cours

Afin d'établir un budget de production pour la firme pour l'année « n », il est important d'analyser le budget de production de l'année « n-1 » et l'utiliser comme référent, ensuite suivre quelques étapes (Canva budgets) qui vont permettre de collecter les données

	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc	Total
Quantités de production :													
Produit A	100	120	150	130	110	100	90	120	140	110	100	130	1 400
Produit B	80	90	110	100	85	75	70	90	100	85	80	100	1 065
Produit C	120	130	160	150	140	130	120	140	160	140	130	150	1 670
Cout de production :													
MP	5000	6000	7500	6500	5500	5000	4500	6000	7000	5500	5000	6500	70 000
MOD	3000	3500	4000	3800	3200	3000	2800	3500	3800	3200	3000	3800	40 600
Ch. Ind Production	1500	1800	2000	1900	1600	1500	1400	1800	2000	1600	1500	1900	20 500
Cout total de production	9500	11300	13500	12200	10300	9500	8700	11300	12800	10300	9500	12200	131 100

nécessaires à la réalisation du budget de production prévisionnel.

Source : Simulation d'un budget de production de l'entreprise Novo Nordisk (Voir les annexes)

1.6.1. Budget de production de l'année « n-1 » :

C'est un tableau qui fournit un aperçu du volume de production et des couts associés pour chaque mois de l'année « n-1 », il nous permet de faire une planification budgétaire pour l'année « n »

NB : Les chiffres utilisés sont des estimations hypothétiques et ne reflètent pas les données réelles de la firme.

- **MOD :** Représente toutes les personnes qui contribuent à la réalisation du produit au sein de l'atelier.
- **Ch. Ind de production :** Représente toutes les autres charges qui ont relation avec la production (loyer, l'électricité, pannes machines...etc.)

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

1.6.2. Tableau des matières premières l'année « n » :

C'est un tableau qui permet à la firme de savoir la quantité et la valeur des matières premières nécessaires à la production :

MATIERE PREMIERE	CONSOMMATION	
	Q	V
PVC	20	20.000
ALUMINIUM	15	15.000
NOTICE	10	10.000
GRANULA	25	25.000
Total	70	70.000

Source : document interne de la firme Novo Nordisk

Source : Simulation d'un tableau de MP de l'entreprise Novo Nordisk (Voir les annexes)

1.6.3. Tableau qui représente toutes les charges de l'année « n »

		ARTICLES	BESOIN		
		TYPE	Q	P.U	MONTANT
COUTS DIRECTS	MATIERES PREMIERES	PVC	20	1000	20 000
		ALUMINIUM	15	1000	15 000
		notice	10	1000	10 000
		granula	25	1000	25 000
	SALAIRE DIRECT	MOD	-	-	40 600
Total cout direct					110 600
COUTS INDIRECTS	CHARGES INDIRECTES	RUBRIQUE OUTILLAGE			4614
		RUBRIQUE MAINTENANCE			945
		Main d'œuvre indirecte			8386
Total cout indirect					13 945

Source : Simulation d'un tableau de charge de l'entreprise Novo Nordisk (Voir les annexes)

Après avoir reçu les rapports des charges des différents départements, le CG établit ce tableau ou il a générer toutes les charges prévues pour l'année « n ».

En analysant le budget de l'année « n-1 » et le tableau ci-dessus, nous remarquons que :

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

- Les charges directes n'ont pas été diminuées, et cela en raison de l'incapacité de la firme qui exerce dans le secteur pharmaceutique et qui est soumise à des réglementations spécifiques au secteur, de diminuer les coûts de la matière première, ainsi que les salaires des employés.
- Dans ce cas, la firme cherche à compenser cela en réduisant les charges indirectes, donc la firme a choisi de diminuer les coûts liés à la maintenance et à l'outillage, après d'avoir effectué une analyse approfondie pour évaluer l'impact de ces réductions des coûts sur l'ensemble de ses opérations. Il est important de réévaluer régulièrement ces décisions pour maintenir leur viabilité et préserver la qualité, la sécurité et l'efficacité de la firme à long terme.
- Selon le tableau précédent, la firme doit réaliser une diminution de 5 % des coûts de production, donc coût de production = 124 545 Da au lieu de 131 100 Da

1.6.4. Le budget prévisionnel de production de l'année « n »

Donc, comme prévu, la firme doit augmenter la quantité produite de 10%, sans devoir augmenter la quantité et les coûts des matières premières, pour cela Novo Nordisk peut envisager plusieurs approches stratégiques, à savoir :

- Améliorer l'efficacité de la chaîne de production : La firme doit optimiser les flux de travail et éliminer les obstacles de production, tout en maintenant le même niveau de la main d'œuvre directe.
- Investir dans la technologie avancée pour automatiser certaines tâches et augmenter la productivité de ses employés, tout en conservant le même effectif.
- Améliorer la planification de la chaîne d'approvisionnement : Cela en évitant les retards des livraisons de matières premières, cela permet d'augmenter la quantité produite sans impacter les coûts ni la main-d'œuvre directe.
- En investissant dans la recherche et le développement (un des objectifs stratégiques), pour développer des méthodes de productions efficaces et procédés novateurs, ce qui pourrait augmenter la capacité de production sans diminuer l'effectif.

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc	Total
Quantités de production :													
Produit A	110	132	165	143	121	110	99	132	154	121	110	143	1 540
Produit B	88	99	121	110	93.5	82.5	77	99	110	93.5	88	110	1 171.5
Produit C	132	143	176	165	154	143	132	154	176	154	143	165	1 837
Cout de production :													
MP	5000	6000	7500	6500	5500	5000	4500	6000	7000	5500	5000	6500	70 000
MOD	3000	3500	4000	3800	3200	3000	2800	3500	3800	3200	3000	3800	40 600
Ch. Ind Production	1500	1800	2000	1900	1600	1500	1400	1800	2000	1600	1500	1900	13 945
Cout total de production	9500	11300	13500	12200	10300	9500	8700	11300	12800	10300	9500	12200	124 545

Source : Simulation d'un budget de production prévisionnel de l'entreprise Novo Nordisk (Voir les annexes)

1.7. Le budget d'approvisionnement prévisionnel pour l'année en cours (en valeur) :

	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Juin	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Déc	Total
MP 1	2300	2000	2000	1800	2300	2300	1800	2000	2300	2300	2000	1900	25 000
MP 2	1500	1600	1950	1800	1550	1500	1500	2000	3000	1550	1200	1700	20 850
MP 3	1200	2400	2050	2700	1650	1200	1200	2000	1700	1650	1800	2700	22 250
MP	5000	6000	7500	6500	5500	5000	4500	6000	7000	5500	5000	6500	70 000

Source : Elaboré par nous-même en suivant les étapes de l'exercice budgétaire ci-dessus

1.8. Le budget des autres charges

	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil.	Aoo	Sept	Oct.	Nov.	DEC	Total
Ch. patronales	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	300 000
Loyer	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	360 000
Impôts	12000	13000	12500	15000	15500	13000	10000	11500	20000	12000	10300	18050	162 850
Total	67000	68000	67500	70000	70500	68000	65000	66500	75000	67000	65300	73050	822 850

Source : Elaboré par nous-même en suivant les étapes de l'exercice budgétaire ci-dessus

1.9. Budget d'investissement prévisionnel pour l'année « n »

- Investissement dans la technologie avancée.
- Investissement dans la recherche et le développement.
- Investissement dans le Marketing.

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

Année N+1	Engagement				Réceptions				Règlements			
Investissement 1 : la recherche et le développement (200 000)	50	50	50	50	75	75	75	75	00	00	00	00
Investissement N°2 : La technologie (les panneaux solaires+ machine) (450 000)	11,25 0	11,2 50	11,250	11,250	12	12	12	12	2000	2000	2000	2000
InvestN°03 : Le marketing (500 000)	125	125	125	125	130	130	130	130	00	00	00	00
Total	186,2 5	186, 25	186,25	186,25	217	217	217	217	2000	2000	2000	2000

Source : Elaboré par nous-même en suivant les étapes de l'exercice budgétaire ci-dessus

- Les engagements et les réceptions sur les investissements seront effectués par 4 mois.
- **NB :** Dans la recherche et le développement et le marketing on n'aura pas besoin d'un financement externe par contre dans l'installation des panneaux solaire la firme doit s'endetter (un emprunt bancaire de 800.000 ,00 DA

1.10. Budget de trésorerie prévisionnel

1.10.1. Budget prévisionnel d'encaissement

Eléments	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct.	Nov	dec
Encaissement D'exploitation												
Vente encaissé Règlement créances.	132300 0	109710 0	778400	119610 0	13508 00	13530 00	14394 80	1415400	130789 0	727570	126938 0	924910
Total des encaissements d'exploit												
Encaissement hors exploitation												
Emprunt Apport en capital Autres encaissements (subvention)	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	200000	200000	200000	200000
Total encaissement hors exploitation	00	00	00	00	00	00	00	00	200000	200000	200000	200000
Total des encaissements	132300 0	109710 0	778400	119610 0	13508 00	13530 00	14394 80	1415400	150789 0	927570	127138 0	11249 10

Source : Elaboré par nous-même en suivant les étapes de l'exercice budgétaire ci-dessus

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

1.10.2. Budget prévisionnel de décaissement

Eléments	Jan	Fév	Mar	Avr	Mai	Jui	Juil	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec
Décaissement d'exploitation.												
Achat à comptant	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
Paiement Frs	5	6	7,5	6,5	5,5	5	4,5	6	7	5,5	5	6,5
Salaire et charges social	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
TVA à décaisser												
Autre décaissements												
Total des décaissements d'exploitation	30	31	32.5	31.5	30.5	30	29.5	31	32	30.5	30	31.5
Décaissements hors exploitation												
Investissement	186.25	186.25	186.25	186.25	217	217	217	217				
Remboursement									2000	2000	2000	2000
Dividendes	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
Total décaissements hors exploitation	186.25	186.25	186.25	186.25	217	217	217	217	2000	2000	2000	2000
Total des décaissements	21625	21725	21875	21775	2475	247	2465	248	2032	20305	2030	20315

Source : Elaboré par nous-même en suivant les étapes de l'exercice budgétaire ci-dessus

1.10.3 Le budget prévisionnel de trésorerie :

Eléments	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Jui	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec
Solde initial	30000											
Total encaissements	1323000	109710 0	77840 0	119610 0	135080 0	13530 0	14394 80	14154 00	15078 90	92757 0	12713 80	1124910
Total décaissements	21625	21725	21875	21775	24750	24700	24650	24800	20320 0	20305 0	20300	20315 0
Solde final	140675	107537 5	75652 5	117432 5	132305 0	11060 0	14148 30	13906 00	13046 90	90727 0	12510 80	921760

Source : Elaboré par nous-même en suivant les étapes de l'exercice budgétaire ci-dessus

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

2. Rapprochements entre budgets réels et budgets prévisionnel de l'année « n »

$$\text{Ecart en \%} = \{(\text{MTT Réalisés} - \text{MTT Prévus}) : \text{MTT Prévus}\} * 100$$

Désignation	Montants		Ecart	
	Prévus	Réalisés	En valeur	En %
Cout de production	124.545,00	123.496,20	1.048,80	0.84%
Les autres charges	822.850,00	822.850,00	00	00%
L'investissement	1.150.000,00	1.150.000,00	00	00%
La trésorerie	921.760,00	921.760,00	00	00%
Les ventes	14.480.000,00	14.653.760,00	173.760,00	1.2%

Source : Elaboré par nous-même en suivant les étapes de l'exercice budgétaire ci-dessus et les données disponibles.

➤ **Le cout de production : Un écart positif de 0.84%.**

Le cout de production est passé de 131.100,00 Da (année n-1) à 124.545,00 Da prévisionnellement, puis à 123.496,20 Da réellement, donc cela traduit une diminution de 5.8% par rapport à l'année précédente au lieu de la diminution prévue de 5% prévue. Cette diminution plus importante que prévue est un avantage pour la firme.

➤ **Pour les autres charges, l'investissement, et la trésorerie, l'écart est nul ;**

Les valeurs réelles sont identiques aux valeurs prévues et estimées, donc les actions menées par la firme sont alignées avec les projections et les attentes de cette dernière.

- **Autres charges :** Cela signifie que la firme a dépensé exactement les mêmes montants budgétisés, cela indique que la firme est capable de contrôler et gérer efficacement ses dépenses, cela peut avoir un impact positif sur sa rentabilité et son résultat net.
- **La trésorerie :** La firme est donc, en mesure de gérer ses entrées et sortie de trésorerie conformément aux prévisions, ce qui peut contribuer à maintenir sa situation financière stable.
- **L'investissement :** Un écart nul d'investissement favorise la croissance et le développement de la firme. La firme a atteint son objectif stratégique d'investir dans les domaines prévus dans la lettre d'orientation.

Dans l'ensemble, cet écart nul représente la bonne gestion financière et opérationnelle, et indique que les prévisions et les budgets ont été respectés avec précision.

➤ **Les ventes :**

L'écart est positif signifie que les ventes réelles ont dépassé les prévisions, ce qui est généralement considérée positives pour la firme. Cet écart positif est attribué à plusieurs facteurs :

Chapitre III :Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

- Une demande plus élevée que prévue pour les produits de la firme, et cela grâce à l'investissement dans l'action marketing.
- Une stratégie de vente efficace, et des facteurs externes favorables (Voir au-dessus 'éviter les retards...etc.)

Chapitre III :Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

Conclusion

La gestion budgétaire rigoureuse menée par Novo Nordisk, a joué un rôle important dans l'obtention des écarts positifs et dans la réalisation des objectifs de la firme.

Les chiffres indiquent clairement que Novo Nordisk a su anticiper et prévoir de manière précise ses ventes, ce qui a permis d'atteindre des résultats supérieurs aux attentes. Grace à une planification financière solide et à une gestion efficace des ressources, Novo Nordisk a pu optimiser ses opérations et maximiser ses performances.

L'écart positif entre les ventes réalisées et prévues démontre une capacité à adapter les stratégies de vente en fonction des tendances du marché et de la demande des consommateurs. Cela n'est que le fruit d'une bonne gestion budgétaire dans l'industrie pharmaceutique.



Conclusion générale



Conclusion générale

La gestion budgétaire est un processus de planification, d'allocation et de contrôle des ressources financières, elle joue un rôle important dans le pilotage de la stratégie financière d'une firme en lui permettant de définir clairement ses objectifs financiers, de prendre des décisions éclairées et de mesurer sa performance.

La gestion budgétaire est étroitement liée au pilotage de la stratégie financière, car elle fournit les outils nécessaires pour traduire les objectifs stratégiques en actions concrètes. Elle permet de déterminer comment les ressources financières doivent être allouées aux différents domaines d'activités, projets ou initiatives, en fonction des priorités stratégiques. La gestion budgétaire consiste à établir un plan financier détaillé qui définit ces ressources. Elle implique l'estimation des revenus, l'allocation des fonds aux différentes activités et projets, ainsi que la surveillance régulière des dépenses et des résultats financiers. La gestion budgétaire permet aussi de mesurer la progression vers les objectifs stratégiques en comparant les performances réelles avec les objectifs fixés, et en identifiant les écarts.

Les firmes ont besoin d'une planification financière solide et efficace pour assurer leur réussite à long terme. Une stratégie financière bien définie offre une vision claire des objectifs à atteindre et des moyens pour y parvenir. Cependant, sans une gestion budgétaire efficace, cette stratégie risque de rester une simple intention, sans traduction concrète ni suivi rigoureux. La gestion budgétaire fournit le cadre pour transformer la stratégie financière en plans d'actions concrètes, en affectant judicieusement les ressources disponibles et en surveillant de près les performances financière pour garantir la réalisation des objectifs fixés.

Tout au long de ce mémoire, nous avons examiné en détail la gestion budgétaire, ainsi que le rôle de cette dernière dans le pilotage de la stratégie financière de la firme. Nous avons fourni des définitions claires de la fonction financière, la stratégie financière, le pilotage et la gestion budgétaire, et exploré différentes approches théoriques permettant de mettre en œuvre une gestion budgétaire rigoureuse et efficace.

D'après les résultats de notre recherche divisée en deux parties, théorie et pratique (Un entretien s'est déroulé avec le responsable du service contrôle de gestion de la firme Novo Nordisk de Tizi Ouzou) pour déterminer l'impact de la planification budgétaire sur la réalisation des objectifs financiers de la firme , nous pouvons constater que l'orientation de la firme vers une gestion budgétaire efficace a un impact significatif et positif sur la réussite et l'atteinte des objectifs de la stratégie financière.

La partie théorique nous a permet d'établir les résultats suivants :

- Il est primordial à une firme d'établir une stratégie financière pertinente pour guider et orienter ses activités financières : Une stratégie financière bien définie contribue à la stabilité

Conclusion générale

et à la croissance de la firme, en alignant les décisions financières sur les objectifs stratégiques globaux.

- L'importance d'adapter une approche proactive du pilotage afin d'assurer le succès et la viabilité d'une firme : Cette approche permet à la firme d'anticiper, d'identifier les opportunités, de réagir rapidement aux défis, de maximiser la flexibilité et d'améliorer les performances financières. Cela favorise une gestion proactive et stratégique des ressources financières.
- La gestion budgétaire est un pilier essentiel du pilotage de la stratégie financière : Elle joue un rôle fondamental en permettant la planification, le suivi et le contrôle des ressources financière et de gestion des risques financiers potentiels, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs stratégiques de la firme.

La partie pratique nous a permis d'établir les résultats suivants :

Selon le contrôleur de gestion de la firme Novo Nordisk de Tizi Ouzou ;

- La gestion budgétaire est un outil incontournable pour assurer la maîtrise des coûts, optimiser l'efficacité opérationnelle et atteindre les objectifs stratégiques de la firme.
- L'optimisation des ressources à travers le monde de la firme, l'atteinte des objectifs annuels, et l'élargissement des investissements, constituent des facteurs de succès de la gestion budgétaire de Novo Nordisk.
- Les facteurs clés de succès de Novo Nordisk reposent sur une gestion budgétaire efficace, une allocation optimale des ressources financières, un alignement stratégique avec les objectifs globaux et une évaluation rigoureuse des performances financières.

Pour conclure on peut avancer que les hypothèses de départ à savoir :

H1 : La gestion budgétaire constitue un outil important pour réussir le pilotage de la stratégie financière d'une firme.

H2 : L'implication d'une approche budgétaire flexible et adaptable facilite l'adaptation de la firme aux changements économiques et favorise sa résilience financière.

H3 : L'engagement de Novo Nordisk envers une planification budgétaire rigoureuse et alignée sur sa stratégie lui permet de maintenir et renforcer sa position de leader à l'échelle mondiale et en Algérie.

Ces hypothèses sont confirmées à travers le guide d'entretien, pour arriver à dire que l'approche budgétaire flexible et adaptable joue un rôle essentiel pour réussir le pilotage de la

Conclusion générale

stratégie financière d'une firme, et qu'une gestion budgétaire stratégique est importante pour assurer la performance et la stabilité financière d'une firme.

Enfin, notre recherche a démontré que les firmes qui accordent une attention particulières à la gestion budgétaire ont tendance à obtenir de meilleurs résultats et à être plus performantes dans la mise en œuvre de leur stratégie.

Cependant, il convient de souligner que notre recherche a rencontré certaines limites, principalement liées à la disponibilité restreinte des données confidentielles. Cette contrainte a empêché la réalisation d'une étude quantitative, nous contraignant à adopter une approche qualitative. Pour compenser cette limitation, nous avons utilisé des simulations de budget et de valeur afin d'expliquer le processus budgétaire et de mener une étude de cas approfondie.




Bibliographie



Bibliographie

1) Ouvrage

- A.D. Chandler, Stratégies et structures de l'entreprise, Éditions d'Organisation, 1972
- ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, Contrôle de gestion, manuel et application, 3ème édition, Paris, Dunod 2010.
- Bolusset .Carole, investissement, édition Bréal, Paris, 2007
- Brigitte Doriath, contrôle de gestion en 20 fiches, Dunod, Paris, 2008.
- Caroline Selmer, Construire et Défendre son budget, Dunod, Paris, 2014.
- CHARLES, A & REDOR, E, le financement des Entreprises ,1^{re} éd Economica, Paris, 2009
- Chiha.K, Gestion et stratégie financière, Edition Houma, Alger ,2006.
- Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Contrôle de gestion : manuel et application , édition Dunod, 2^{ème} édition, Paris 2010.
- Désiré Marie Noëlle et HIRCH Daniel et al, Le grand livre du contrôle de gestion, Paris, EYROLLES.
-  Ebereau, M. (2008) La banque dans tous ses états. Odile Jacob.
- FORGET Jack, Gestion budgétaire, Paris, édition d'organisation 2005.
- Frank, Nicolas, Finance pour non financiers, Edition Dunod , Paris, 2012.
- GERVAIS MICHEL, Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise, 4ème édition, Paris, ECONOMICA. 1991
- GERVAIS, M Contrôle de gestion par le système budgétaire, Vuibert, Paris, 1987.
- Gervais. M, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, Economica, Paris, 1991.
- Guedj N, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, organisation, paris 2000.
- Jean MEYER, Gestion budgétaire, édition Dunod, 8^{ème} édition, Paris, 1979.
- Jean-Guy Degos & Guy DeGo, Gestion financière de l'analyse à la stratégie, Edition d'organisation, Paris, 2011.
- John R. Schermerhorn et al, auteurs du livre, Management, Wiley, 13^{ème} édition, 2013.
- K. DEMEESTER, P.LORINO, N.MOTTIS, LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE ET CONTROLE DE GESTION , 5^{ème} édition, édition Dunod Paris, 2013.
- Lanret Batsch , Finance et Stratégie , Edition Economica , Paris

Bibliographie

- Lazary, Evaluation et financement d'entreprise, Edition dar El Othmania »Alger, 2007
- M. Hammer & J. Champy, Le reengineering, Edition, Dunod, Paris mars 2000.
- M. LEROY, « LE TABLEAU DE BORD AU SERVICE DE L'ENTREPRISE » Edition d'Organisation, Paris, 2001.
- Norbet ,Guedj, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise.3^{ème} edition, Edition organisation,Paris .2001
- Paul R. Lawrence et Jay W. Lorsch, auteurs du livre , Organisation and Environment : Managing Differentiation and Integration , Harvard UniversityPress, 1967
- Stéphane Griffiths et Jean-Guy Degos, Gestion financière, Edition d'Organisation, 1997.
- Vernimmen, P., Dalocchio, M., Le Fur, Y., & Salvi, A. 2018.
- ISABELLE DE KERVILER, LOIC DE KERVILER, « le contrôle de gestion à la portée de tous »,3^{ème} éd Economica

2) Revues et articles

- O. AVRIL, « Contrôle de gestion dans les PME + : Points essentiels et objectifs, paru dans le site : www.acting.finances.com , Article n° 38, Novembre 2009.
- Zemmouri .A& Berkour .F, Diagnostic financier et la stratégie financière comme facteur clés à l'amélioration de la compétitive des PME algériennes.Ummto ,31/12/2022

3) Les sites-web

-
- B.BECHET « CONTROLE DE GESTION BUDGETAIRE » Paru sur l'adresse <http://outils-de-gestion.fr/> du 9 aout 2012 Consulté 13/05/2023 à 14 :24.
- Broker Affacturage « Quand faire appel à l'affacturage » (Quelles solution pour financer et optimiser votre besoin de fonds de roulement ?) [https : //bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/credits-a-court-terme/laffacturage-renforcer-tresorerie-lentreprise.](https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/credits-a-court-terme/laffacturage-renforcer-tresorerie-lentreprise.) ; Consulté 28/05/2023 à 15 :22.

Bibliographie

- Moyen Smart « Financial basics » (personnel finances), <https://www.moneysmartmanitoba.ca/fr/lessentiel-des-finances/objectifs/>, consulter le 16/05/2023 à 09 :18

4) Les conférences :

- F. PEGUIRON, O. THEIRY « MODELISATION DES ACTEURS ET DES RESSOURCES » : Application au contexte d'un sis universitaire : conférence, ISKO-France, 28-29 Avril 2005.

5) Polycopies de cours

- Belghouati Nacera, cours gestion budgétaire.



*Liste des tableaux et
figures*



Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

- Tableaux N° 01 : La structure du budget de vente. 64
- Tableaux N°02 : Exemple sur programme de production. 67
- Tableaux N°03 : Exemple sur un budget de production en valeur. 68
- Tableau N°04 : Exemple sur un budget d’approvisionnement par période 69
- Tableau N°05 : Exemple sur un budget d’approvisionnement par quantité 70
- Tableau N°06 : Plan de financement. 0
- Tableau N°07 : Le budget d’investissement. 70
- Tableau N°08 : La Structure du budget des encaissements 71
- Tableau N°09 : La structure du budget des décaissements. 73
- Tableau N°10 : Le budget de trésorerie. 73
- Tableau n°11 : Structure des budgets des encaissements 75
- Tableau n°12 : La structure du budget des décaissements..... 75
- Tableau n°13 : La structure du budget de trésorerie 76

Liste des tableaux et figures

Liste des figures

- Figure N° 01 : Les partenaires de l'entreprise 10.
- Figure N° 02 : Stratégie financière de l'entreprise. 22
- Figure N° 03 : Etapes de l'analyse stratégique. 35
- Figure N°04 : Le processus de la gestion des risques. 40
- Figure N° 05 : Le cycle de pilotage de l'entreprise. 48
- Figure N° 06 : La démarche de la gestion budgétaire. 59
- Figure N°07 : La méthode de la budgétisation. 66
- Figure N°08 : La procédure budgétaire. 86

Guide d'entretien

Partie de la stratégie

1. Quels sont les principaux objectifs stratégiques de NN ?
2. Comment les objectifs financiers sont définis ?
3. Comment ces objectifs sont alignés avec les objectifs financiers ?
4. Comment les différentes équipes de l'entreprise contribuent à la mise en œuvre de la Stratégie financière ?

Partie du pilotage

5. Quels sont les outils que vous utilisez pour piloter votre stratégie financière ?

Partie de la gestion budgétaire

6. Pourquoi vous avez opté pour la gestion budgétaire et non pas d'autres outils ?
7. Pouvez-vous décrire le processus de la gestion budgétaire au sens de votre entreprise, de la préparation du budget à son suivie et à son évaluation ?
8. Pouvez-vous définir les responsabilités et les rôles de différentes parties prenantes dans le processus budgétaire.
9. Pouvez-vous expliquer les outils, les techniques pour élaborer et suivre le budget ainsi que les logiciels et les plateformes utilisés pour cela ?

Partie de la synergie

10. Expliquez-nous comment les budgets financiers sont alignés avec la stratégie globale de NN ?
11. Quels sont les mécanismes de suivi et d'évaluation des performances financières par rapport au budget ?
12. Quels sont les indicateurs clé de performances utilisées ?

Partie de l'évaluation et l'amélioration

13. Quels sont les facteurs de succès de la gestion budgétaire chez NN ?



Table des matières



Table des matières

Remerciements.

Dédicaces.

Sommaire

Liste des abréviations

Introduction générale..... 2

Chapitre I : Cadre conceptuel de la fonction et la stratégie financière

Introduction 7

I. Section 01 : La fonction financière 8

1. Définitions 8

2. Les outils de la fonction financière 11

2.1. Les outils internes de l'entreprise 11

2.2. Les outils externes de l'entreprise 11

3. Le rôle de la fonction financière 11

4. Les objectifs de la fonction financière 12

4.1. La rentabilité 12

4.2. La solvabilité 14

4.3. La liquidité 16

5. Les enjeux de la fonction financière..... 16

6. L'analyse de l'équilibre financier de l'entreprise..... 18

6.1. Les outils d'analyse tirés du bilan..... 18

6.1.1 Les fonds de roulement (FR)..... 18

6.1.2 Le besoin de fond d'exploitation BFR 19

6.1.3 La trésorerie nette (TN) 19

6.2 Les outils d'analyse tirés du compte de résultat CR 19

II. Section 02 : Le rôle de la stratégie financière dans la réalisation de la performance de la firme 21

1. Définitions 21

2. Les sous-stratégies de la stratégie financière 23

2.1. La stratégie d'investissement 23

2.2. La stratégie de financement 24

2.3. La stratégie de distribution du dividende 25

3. le financement à travers les ressources disponible 28

3.1Le financement interne de l'entreprise..... 28

Table des matières

3.1.1L'autofinancement	28
3.1.2Cession d'éléments d'actifs.....	28
3.1.3Augmentation des fonds propres	28
3.2Le financement externe de l'entreprise	29
3.2.1 Le financement indirect (emprunts et crédits bail)	29
3.2.2Le financement direct (marché financier)	31
III. Section 03 : Elaboration d'une stratégie financière	33
1. Détermination des objectifs financiers	33
2. Le choix d'une stratégie adaptée	35
2.1. Définir une stratégie générale	35
2.2. Définir une stratégie financière.....	36
3. Allocation optimale des ressources financières :.....	37
4. Gestion des risques financiers	38
4.1. Définitions	38
4.2. Processus de la gestion des risques financiers	
5. L'intégration du Marketing dans la stratégie financière de la firme :.....	40
5.1. Définition du marketing	40
5.2. L'importance de l'intégration du marketing dans la stratégie financière	41
Conclusion	43

Chapitre II : La gestion budgétaire comme outil de pilotage

Introduction	45
I. Section n°01 : Le pilotage au sein d'une firme.....	46
1. Définition du pilotage	46
2. Le schéma du pilotage	47
3. Le processus du pilotage.....	49
4. Les outils de pilotage	49
4.1. Les outils prévisionnels	50
4.2. Les outils de suivi et réalisation	50
4.3. Les outils d'appui	51
5. Les objectifs du pilotage	52

Table des matières

II. Section n°02 : La gestion budgétaire	54
1. Définition de la gestion budgétaire	54
2. Le rôle de la gestion budgétaire.....	55
3. Les objectifs de la gestion budgétaire	56
4. Les caractéristiques de la gestion budgétaire dans l'entreprise	56
5. Les étapes de la gestion budgétaire	57
6. Le budget comme outils de la gestion budgétaire	59
6.1. Définition et élaboration du budget	59
6.2. Le rôle du budget	60
6.3. Les méthodes de budgétisation	60
III. Section n° 03 : Exercice budgétaire	62
1. Les différents budgets	62
1.1. Le budget de vente	62
1.1.1. Définition	62
1.1.2. La procédure de l'élaboration des budgets de ventes	62
1.1.3. La structure du budget des ventes	64
1.2. Le budget de production	65
1.2.1. Définition.....	65
1.2.2. Principe et méthode	65
1.2.3. Le programme, budget et contrôle de la production.....	66
1.2.4. La recherche d'une combinaison optimale de production	67
1.2.5. Les étapes de programmation linéaires	68
1.2.6. Les types des budgets de production	68
1.3. Le budget d'approvisionnement.....	69
1.3.1. Définition	69
1.3.2. L'élaboration du budget d'approvisionnement	69
1.3.3. Les types de budget d'approvisionnement	70
1.4. Le budget des autres charges	71
1.4.1. Définition	71
1.5. Le budget d'investissement	71
1.5.1. Définition.....	71
1.5.2. La procédure d'élaboration du budget d'investissement.....	72
1.5.3. La budgétisation d'investissement	72
1.6. Le budget de trésorerie	74
1.6.1. Définition	74
1.6.2. L'élaboration du budget de trésorerie	74
1.6.3. La structure d'un budget de trésorerie	76
2. La procédure budgétaire	76

Table des matières

3. L'analyse des écarts entre les montants prévisionnels et les résultats réels	77
3.1. Définition.....	77
3.2. Le calcul de l'écart.....	77
3.3. L'interprétation des écarts	77
Conclusion.....	79

Chapitre III : Synergie stratégie financière et gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk

I. Section 01 : Présentation de l'entreprise NOVO NORDISK	81
1. Présentation générale de l'entreprise	81
2. Logo de l'entreprise	81
3. L'évolution de l'entreprise Novo Nordisk	82
4. L'entreprise Novo Nordisk en Algérie	83
5. Novo Nordisk Tizi Ouzou	83
6. Présentation du rôle du contrôleur de gestion dans la firme Novo Nordisk	86
7. La relation du département contrôle de gestion avec les autres départements de la firme	87
II. Section 02 : La stratégie financière de Novo Nordisk	89
1. Objectifs et mission de Novo Nordisk	89
<u>1.1.</u> L'objectif stratégique principal	89
<u>1.2.</u> La définition des objectifs financiers	90
<u>1.3.</u> La contribution des différentes équipes à la mise en œuvre de la stratégie financière ..	90
2. La gestion budgétaire au sein de Novo Nordisk	91
<u>2.1.</u> Le choix de la gestion budgétaire comme outil central	91
<u>2.2.</u> Les outils, les techniques et les logiciels utilisées dans l'élaboration et le suivi du budget	92
3. Alignement des budgets avec la stratégie globale	92
4. Les mécanismes de suivi et d'évaluation financière.....	93
5. Les facteurs de succès de la gestion budgétaire pour Novo Nordisk	94
I. Section 03 : Procédure et méthode d'élaboration du budget au sein de l'entreprise.	95
1. Procédure d'élaboration du budget (NN)	95
1.1. Les étapes nécessaires dans la procédure d'élaboration du budget	95
1.2. Tableau qui explique les étapes du processus	96
1.3. Illustration	96
1.4. Prévision des ventes pour l'année en cours à partir de l'année précédente	98
1.5. Le budget prévisionnel des ventes	99

Table des matières

1.5.1. Le budget prévisionnel de vente du produit (A)	99
1.5.2. Le budget prévisionnel de vente du produit (B)	99
1.5.3. Le budget prévisionnel de vente du produit (C) :.....	99
1.6. Le budget de production pour l'année en cours	100
1.6.1. Budget de production de l'année « n-1 »	100
1.6.2. Tableau des matières premières l'année « n » :.....	101
1.6.3. Tableau qui représente toutes les charges de l'année « n »	101
1.6.4. Le budget prévisionnel de production de l'année « n ».....	102
1.7. Le budget d'approvisionnement prévisionnel pour l'année en cours (en valeur)	103
1.8. Le budget des autres charges	103
1.9. Budget d'investissement prévisionnel pour l'année « n »	104
1.10. Budget de trésorerie prévisionnel	104
1.10.1. Budget prévisionnel d'encaissement	104
1.10.2. Budget prévisionnel de décaissement	105
1.10.3 Le budget prévisionnel de trésorerie	105
2. Rapprochements entre budgets réels et budgets prévisionnel de l'année « n ».....	106
Conclusion.....	108
Conclusion générale	110
Bibliographie	
Liste des tableaux et figures	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

La gestion budgétaire est cruciale pour les firmes, elle permet d'évaluer et de réaliser les objectifs stratégiques, en utilisant des budgets.

Ces budgets servent de références pour orienter les actions de la firme, et permettent de comparer les réalisations afin d'identifier les écarts.

Dans l'industrie pharmaceutique, la gestion budgétaire joue un rôle primordial dans la réalisation des objectifs et performances souhaitées. Novo Nordisk utilise une stratégie financière bien pilotée pour investir dans la recherche et le développement de nouveaux produits, optimiser les coûts de production et améliorer l'efficacité opérationnelle.

Grace à sa gestion rigoureuse, cette firme est en mesure de s'adapter aux changements de l'environnement et aux fluctuations économiques, tout en restant compétitive.

Une gestion budgétaire efficace est donc fondamentale pour assurer le succès à long terme des firmes du secteur pharmaceutique.

Mots clés : Stratégie financière, pilotage, gestion budgétaire, budget, performance

Abstract

Budgetary management is crucial for companies as it allows them to assess and achieve strategic objectives by utilizing budgets.

These budgets serve as references to guide the firm's actions and allow for the comparison of achievements to identify discrepancies.

In the pharmaceutical industry, budgetary management plays a vital role in achieving desired objectives and performance. Novo Nordisk employs a well-executed financial strategy to invest in research and development of new products, optimize production costs, and improve operational efficiency.

Thanks to its rigorous management, the firm is able to adapt to environmental changes and economic fluctuations while remaining competitive.

Therefore, effective budgetary management is essential to ensure long-term success for firms in the pharmaceutical sector.

Keywords: Financial strategy, management, budgetary management, budget, performance