**Chapitre 12 : L’analyse de la performance (Cas Ferrero France)**

**Question de gestion :**

**La création de valeur conduit-elle toujours à une performance globale ?**

Contexte :

Venus d’Alba, une petite ville du Piémont au nord de l’Italie, Ferrero a pris racine en Normandie à la fin des années cinquante. Devenue une grande société industrielle, elle a su préserver son âme d’artisan : une obsession pour la qualité et les bons produits, qui a fait de Ferrero, le créateur des marques préférées des Français : Nutella, Kinder, Ferrero Rocher, Raffaello,…

**FERRERO France**

Secteur d’activité : industrie alimentaire

Effectifs : 1200 salariés en France répartis sur 3 sites (agglomération de Rouen)

Siège social : Mont-Saint-Aignan (France)

Situation 1 : La performance organisationnelle

**Mont-Saint-Aignan, le 14 mars 2012** - Ferrero France se félicite de figurer parmi les lauréats de la 10ème édition du classement Best Workplaces organisé par l’Institut **Great Place to Work® France**. Classée n°8 dans la catégorie des entreprises de plus de 500 salariés, ce résultat vient récompenser une politique sociale ambitieuse qui privilégie l’épanouissement professionnel et le développement des collaborateurs.

En premier lieu, ce classement illustre la fierté d’appartenance et l’attachement à l’entreprise exprimée par une importante majorité de collaborateur. Les salariés ont également mis en exergue la notion de confiance dans la gouvernance de l’entreprise et l’esprit de convivialité.

Sur le plan des ressources humaines, Ferrero France investit en permanence. Ainsi depuis 2005, l’entreprise déploie des initiatives qui permettent de mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Afin de répondre aux préoccupations parentales et de simplifier le quotidien des salariés une garderie « le Mini club » est ouverte dans les locaux de l’entreprise, des places sont réservées au sein d’une Crèche interentreprises et une conciergerie d’entreprise est utilisée par 90 % des collaborateurs. Une réflexion sur les temps de vie a par ailleurs été initiée et s’illustre notamment à travers l’expérimentation récente du télétravail.

*« Quand on visite l’usine Ferrero, forcément on retombe en enfance ! Tous ces pots de Nutella, tous ces Kinder qui défilent sous vos yeux ! Travailler chez Ferrero, c’est avant tout produire et vendre certaines des marques préférées des Français, et cela ne fait que croître et embellir, quel est alors leur secret ? 92% des salariés déclarent qu’ils sont fiers de déclarer à d’autres qu’ils travaillent chez Ferrero, 78% des salariés déclarent que chez Ferrero, on fête ensemble les événements qui sortent de l’ordinaire. Confiance, fierté, convivialité, voilà le vrai secret de Ferrero ! C’est aussi pourquoi en plus de l’excellence de leurs produits, ils méritent largement d’être présents au palmarès 2012 des entreprises où il fait bon travailler »* déclare Patrick Dumoulin, Directeur Général de l’Institut Great Place to Work® France

Source : site Ferrero France : http://www.ferrero.fr/actualites/Ferrero\_France\_Best\_Workplaces\_France\_2012

Ressources

« La performance organisationnelle concerne la manière dont l’entreprise (ou toute organisation) est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre ».

D’une façon générale, on mesure la performance de l’organisation par son **efficacité** (capacité à atteindre des objectifs) et son **efficience** (capacité à atteindre des objectifs dans la limite de moyens mis en œuvre : meilleure utilisation des ressources pour une diminution des coûts).

*Deux entreprises commerciales concurrentes A et B ont le même objectif qu’elles ont atteint toutes les deux. Elles ont donc été efficaces. Mais l’entreprise A a mobilisé deux commerciaux et l’entreprise B a mobilisé quatre commerciaux. Seule l’entreprise A a su combiner efficacité et efficience. Elle est donc plus performante.*

Travail à faire :

Analysez la performance organisationnelle de l’organisation en termes d’efficacité et d’efficience :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Efficacité ? | Efficience ? | Ni l’un ni l’autre |
| La mise en place par Ferrero de la garderie « Le Mini Club » a permis de faire baisser le nombre de retard de 10%, ce qui est bien plus que l’objectif de départ (5%). |  |  |  |
| Grâce à la réflexion sur les temps de vie initiée par l’entreprise, la productivité des salariés a augmenté conformément aux objectifs fixés. Cela permet à Ferrero de produire plus en utilisant le mieux possible sa force de travail et en réduisant son coût. |  |  |  |
| La conciergerie de l’entreprise est utilisée par 90% des collaborateurs. |  |  |  |
| Le chiffre d’affaires de Ferrero n’a progressé que de 3% alors qu’une croissance de 5% était attendue. |  |  |  |
| Après avoir augmenté ses investissements publicitaires, l’entreprise a vu ses ventes augmentées de 14%, le double de ce qu’elle espérait. |  |  |  |

Performance commerciale

Depuis plus de 55 ans, les marques du groupe Ferrero sont appréciées par des millions de consommateurs en Europe et dans le monde entier. En France, Ferrero produit et/ou distribue près d'une quinzaine de produits pour le bonheur des petits et des grands gourmands. Les marques du groupe ont su fidéliser leurs clients.

Ferrero France est présente sur 5 marchés de la confiserie-chocolaterie : confiserie de chocolat, pâte à tartiner, goûter (pâtisserie industrielle + frais), tablettes de chocolat et petite confiserie de poche. Devenue incontournable dans l'esprit des consommateurs, Ferrero France a toujours su anticiper les attentes d'un marché en constante évolution en respectant la stratégie du groupe : innovation, satisfaction du consommateur et qualité totale.

**En 45 ans, Ferrero France est devenue leader sur le marché de la confiserie de chocolat grâce à la puissance et à la notoriété de ses marques**. Dans un contexte fortement concurrentiel, Ferrero France a su s'imposer tant sur ses marchés qu'au sein de la distribution, grâce à une forte capacité d'adaptation et de réactivité.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Années** | **Chiffre d’affaires (milliards €)** | **Années** | **Chiffre d’affaires (milliards €)** |
| **2011** | **1,20** | **2009** | **1,16** |
| **2010** | **1,06** | **2008** | **1,10** |

**Ferrero se lance de nouveaux défis** Le 24 février 2011 par ANGÉLIQUE D'ERCEVILLE

Ferrero aurait-il des problèmes de riche ? Avec 85 % de part de marché sur les pâtes à tartiner grâce à Nutella et 40 % sur les barres chocolatées avec Kinder bueno, la société se pose en leader français du chocolat, toutes catégories confondues. Mais ce palmarès a ses inconvénients : comment continuer à se développer dans ces conditions ?

**Un spot en avril**

Ferrero repart donc en guerre. *« Nous avons mis en place une nouvelle stratégie depuis quelques mois : augmenter de 22 % nos investissements publicitaires, soit 20 millions d'euros supplémentaires, et accroître nos effectifs de 10 % »,* explique Frédéric Thil, directeur général de Ferrero France. Donné depuis septembre, ce coup d'accélérateur montre déjà de bons résultats, avec + 14 % de ventes (+ 8 % sur Nutella, + 15 % sur la confiserie).

Et, pour trouver des relais de croissance, la marque a de nouvelles cibles en vue, à commencer par les jeunes adultes. *« Nous aurons un nouveau film publicitaire sur Nutella fin avril* indique Frédéric Thil. Plus généralement, Ferrero souhaite revoir ses *« marchés d'analyse »* et se confronter à une concurrence plus large. Nutella est peut-être championne des pâtes à tartiner, elle ne pèse pourtant que 35% du marché des tartinables (confitures, miels et pâtes à tartiner) et un tout petit 8 % du marché global du petit déjeuner. Une façon de renverser la vapeur et de renvoyer ses équipes commerciales à l'assaut de nouveaux consommateurs : paquets de céréales, biscuits petit déjeuner, tartines de confiture... Sur les barres chocolatées, l'idée est la même et se traduit déjà en stratégie publicitaire. Le dernier film Kinder bueno, dont l'action ne se joue pas à proximité d'un distributeur automatique de confiseries, met en scène l'égérie de Ferrero, Jo-Wilfried Tsonga, qui cherche de quoi calmer sa petite faim dans une boulangerie ou chez sa voisine de palier. Là encore, les concurrents ne sont plus seulement Mars et Kit Kat, mais aussi les croissants, les madeleines et les Petit Beurre.

**Une image plus responsable**

Un autre domaine devrait également évoluer : plus question d'être le responsable universel de l'obésité infantile. *« Nous avons besoin de redorer notre blason en permanence. Nous devons répondre au bruit négatif par du bruit positif »,* précise Frédéric Thil. Déjà partenaire du Secours populaire avec Kinder, Ferrero cherche donc à se donner une image plus responsable. Une nouvelle conscience qui sera certainement visible dans la façon de souffler les 20 bougies de Kinder bueno cette année. Source : <http://www.lsa-conso.fr/ferrero-se-lance-de-nouveaux-defis,119514>

Ressource

La performance commerciale est une analyse des indicateurs qui permettent de mesurer les résultats de l'activité commerciale d'une organisation. Elle intéresse au premier chef les services mercatique et commercial ainsi que les directions générales des entreprises. Mais en réalité elle concerne l’ensemble des acteurs d’une organisation donnée dans la mesure où elle est le reflet du succès de celle-ci sur un marché et auprès de la clientèle visée ou, lorsque l’organisation est une association ou une organisation publique, auprès de ses membres, de ses donateurs, de ses usagers…

Travail à faire :

1. Que signifie fidélité des clients ?

La fidélité peut être définie comme un comportement par lequel un consommateur répète des achats d’un produit ou service au bénéfice d’une même marque ou d’une même enseigne. C’est un indicateur qualitatif ;

1. Que représentent les 85 % de part de marché de la pâte à tartiner Nutella pour Ferrero ?

La part de marché = ventes de l’entreprise / ventes totales du marché

C’est un indicateur clé qui permet de préciser l’importance d’un produit, d’une marque ou d’une société sur son marché pour une période donnée.

1. Grâce à ces importantes parts de marché, quelle est la position de Ferrero sur le marché du chocolat ?

Leader …

1. Quels sont les acteurs qui peuvent constituer des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de la performance commerciale pour Ferrero ?

La concurrence, les clients,

les fournisseurs

1. Que représente le chiffre d'affaires de l'entreprise Ferrero ?

Le chiffre d’affaires d’une entreprise est correspond au montant total des ventes d’une période donnée.

Le chiffre d’affaires est un indicateur d’activité, un indicateur clé de gestion et notamment de gestion commerciale

.

1. Comment mesurer l'évolution du chiffre d'affaires dans le temps ? Complétez le tableau ci-dessous. ?

Utilisation de la formule du taux d’évolution : CA n+1 –CA n / CA n X 100

|  |  |
| --- | --- |
| **Années** | **Taux d’évolution du chiffre d’affaires** |
| **2011** | **13.20%** |
| **2010** | **- 8,62%** |
| **2009** | **5,45%** |

1. Quelles actions, l'entreprise Ferrero met elle en oeuvre en 2011 pour améliorer ses performances commerciales ?

face au problème de l'obésité infantile

chiffre d’affaires d’une entreprise est correspond au montant total des ventes d’une période donnée.

Le chiffre d’a

ffaires est un indicateur d’activité, un indicateur clé de gestion et notamment de gestion commerciale

**Performance financière**

### Chiffres clés Ferrero France issus des comptes de résultat et bilan  :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| En milliers d'euros | **2011** | **2010** | **2009** |
| **Chiffre d'affaires** | 1 208 086 | 1 065 931 | 1 164 604 |
| **Résultat net comptable** | 58 937 | 56 830 | 57 492 |
| **Capitaux propres** | 105 727 | 103 300 | 102 256 |
| **Dettes à long terme** | 21 517 | 19 502 | 18 405 |

Source : http://www.bilansgratuits.fr/FERRERO-FRANCE--60201889700168.htm

L’assemblée générale du groupe Ferrero France a décidé de reverser en 2010 et 2011 un dividende à ses actionnaires de 10 % de son résultat net comptable ;

**Ressources :**

La performance financière est une analyse de la santé financière comparative, mesurée par des indicateurs comptables et financiers extraits des documents de la comptabilité de l’organisation (bilan, compte de résultats...).

Le taux de rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres c’est-à-dire la capacité de l'entreprise de rémunérer les associés.

Le taux de profitabilité détermine la part du résultat dans le chiffre d’affaire qui a permis de le réaliser.

Le taux d’endettement mesure la part des emprunts à long terme à l’ensemble des ressources propres de l’organisation. Il doit être inférieur à 100%.

**Notion d’Autofinancement**

C'est le fait pour l'entreprise de se financer elle même sans ressources extérieures.

Il faut pour cela qu'elle dispose de disponibilités importantes qui lui permettront d'investir dans des projets. L'**autofinancement** protège l'entreprise de charges financières trop importantes qu'elle aurait eues en cas de recours à la dette. Pour les actionnaires de la société, cela est rassurant mais aussi néfaste. L'**autofinancement** réduisant le risque, la rentabilité exigée est donc moins importante.

Source : http://definition.actufinance.fr/autofinancement-823/

Travail à faire :

1. A partir des chiffres clés de Ferrero France, calculer et analyser la performance financière en complétant le tableau suivant  et en produisant un commentaire des indicateurs obtenus.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **2011** | **2010** | **2009** |
| Taux de rentabilité financière : Résultat/capitaux propres X 100 | 55,74 | 55,01 | 56,22 |
| Taux de Profitabilité : Résultat/Chiffre d'affaires | 4,88 | 5,33 | 4,94 |
| Taux d’endettement : Emprunts à long terme / Capitaux propres | 20,35 | 18,88 | 18,00 |

Commentaire :

La rentabilité financière de l’entreprise est supérieure ou égale à 55 %. Elle est très intéressante pour les apporteurs de capitaux.

La profitabilité de l’entreprise entre 2009 et 2010 s’améliore, cette entreprise est donc efficiente. Mais ce n’est pas le cas entre 2010 et 2011.

Même si le taux d’endettement est en augmentation, il reste relativement peu élevé. Presque 80 % du financement à long terme de l’entreprise sont assurés en interne (apports et réserves), ce qui témoigne d’une bonne gestion.

Globalement, la performance financière de l’entreprise est positive.

1. Calculer le montant des dividendes versés aux actionnaires.

En milliers d’euros

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **2011** | **2010** | **2009** |
| 5893,7 | 5683 | 5749,2 |

1. En conclure la définition de la notion de dividende

Revenu versé par l’entreprise à ses actionnaires une fois par an.

Le montant du dividende est proposé par le Conseil d’Administration en Assemblée générale Ordinaire et voté par les actionnaires.

1. Calculer le montant de l’autofinancement de Ferrero France pour 2011, 2010

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| En milliers d’euros | **2011** | **2010** | **2009** |
| Autofinancement = Résultat net – Dividendes | 53043,30 | 51147,00 | 51742,80 |

1. Quelle sera l’utilité de cet autofinancement pour le groupe Ferrero France ?

Le groupe peut consacrer cet autofinancement à financer des investissements sans avoir recours à des emprunts bancaires coûteux en intérêts.

1. Les attentes des actionnaires, des salariés et des dirigeants sont-elles compatibles ?

Les actionnaires souhaitent comme les dirigeants que l’entreprise maximise son résultat net mais n’ont pas la même attente au niveau de l’utilisation de ce résultat net.

Les dirigeants privilégient l’autofinancement pour assurer le développement et la pérennité de l’entreprise alors que les actionnaires privilégient la distribution de dividendes.

Les salariés quand à eux souhaitent de meilleurs salaires et conditions de travail ce qui entraînerait une diminution du résultat net de l’entreprise.

Performance sociale

**Extrait bilan social du groupe Ferrero**

****

****

****

****

Action de formation



****

****

Origine et organisation de la démarche

La démarche de Ferrero s'inscrit dans une politique globale de bien-être au travail. Depuis une dizaine d’années la Direction Générale de Ferrero France promeut un équilibre socio-économique à travers une politique dynamique : restaurant d’entreprise, conciergerie, mini-club, crèche inter-entreprises, salle de « fitness », vélos en libre-service pour les déplacements à la pause déjeuner etc.

Les actions mises en œuvre s'inscrivent à la fois dans une démarche de bien-être et prévention globale des risques suivant les axes :

* Équilibre vie professionnelle / vie privée : crèche, mini-club, conciergerie sur les trois sites (démarches administratives, courses, relais poste, assistance automobile, assistance informatique, réservations de restaurant etc.), congés pour enfant malade, horaires de réunion compatibles avec la vie de famille
* développement des compétences, reconnaissance au travail : formation des managers, parcours professionnels
* égalité des chances et diversité : emploi seniors, sensibilisation des managers à la diversité
* santé et sécurité des collaborateurs : évaluation des risques professionnels sur tous les sites et pour les forces de vente, formation à la nutrition, salle fitness, bilan de santé offert à chaque salarié à partir de 45 ans
* préparation à la retraite
* cellule sociale avec 2 assistantes sociales pour une aide aux familles (bourses d'étude, assistance scolaire)/ Cette mesure vise à prévenir les risques en accompagnant les salariés lors de changements de vie et permet également une veille sociale.

…../…..

Ressources :

La performance sociale d’une organisation est une analyse des conditions de travail, le climat social, la gestion des carrières, l’absentéisme…

**BILAN SOCIAL**

Le bilan social est, en [France](http://fr.wikipedia.org/wiki/France), un instrument de mesure du domaine social dans l'entreprise, défini par les articles L. 2323-68 à L. 2323-77 et R. 2323-17 du [Code du travail français](http://fr.wikipedia.org/wiki/Code_du_travail_%28France%29). Il a été créé par la loi 77-769 du 12 juillet 1977[1](http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan_social#cite_note-0).

[…]

Contenu

Défini par l'article L. 2323-70 du code du travail.[2](http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan_social#cite_note-1)

Il récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.

Le bilan social comporte des informations sur l'emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que sur les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise.

Pour quelles entreprises et organismes ?

Défini par l'article L. 2323-68 du code du travail.[3](http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan_social#cite_note-2)

Dans les entreprises et organismes mentionnés au premier alinéa de l'article L. 2321-1[4](http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan_social#cite_note-3) ainsi que dans les entreprises mentionnées à l'article L. 2323-77[5](http://fr.wikipedia.org/wiki/Bilan_social#cite_note-4), l'employeur établit et soumet annuellement au comité d'entreprise un bilan social lorsque l'effectif habituel de l'entreprise est au moins de trois cents salariés.

Travail à faire :

1. **Retrouvez les besoins des salariés dans une organisation.**

Prise en compte de la vie personnelle (enfants, moyens de transport, courses…)

Reconnaissance des compétences individuelles et développement de ces compétences par la formation

Sécurité et santé au travail

Etc.

1. **En quoi la satisfaction de ces besoins va permettre aux salariés d’être plus performants ?**

Salariés plus sereins et plus concentrés sur leur travail (dégagés de certains soucis de la vie personnelle),

Salariés plus motivés (reconnaissance)

Salariés plus fidèles à l’entreprise (+ critère de choix lors de l’embauche) Etc.

1. **A l’aide de ce document, expliquez ce qu’est un bilan social**

Document obligatoire pour les entreprises de 300 salariés et plus

Il contient des données sur la situation sociale de l’entreprise

1. **Sur quels types d’informations porte le bilan social ?**

L’emploi,

Les rémunérations et charges accessoires,

Les conditions de santé et de sécurité,

Les autres conditions de travail, la formation,

Les relations professionnelles

Les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise.

1. **Quels indicateurs la gestion propose t elle pour évaluer la performance sociale ?**

le taux d’absentéisme : heures d’absence pendant une période P / heures théoriques de travail pendant la même période P

Le turnover ou rotation de l'emploi ou renouvellement du personnel est un indicateur décrivant le rythme de renouvellement des effectifs dans une organisation.

Calcul :

Moyenne du nombre de [salariés](http://fr.wikipedia.org/wiki/Salari%C3%A9) partis et du nombre de salariés arrivés au cours d'une période donnée, divisée par le nombre initial de salariés en début de période (mois, trimestre, année).

Le taux de formation

Le taux d’accident de travail

1. **Réalisez un commentaire de la performance sociale de Ferrero.**

Synthèse

**Les dimensions de la performance d’une organisation.**

**La performance organisationnelle**

mesure la manière dont l’organisation est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

L’organisation est performante si elle allie :

**La performance commerciale**

analyse les résultats de l'activité commerciale d'une organisation

les indicateurs pertinents sont :

L’efficience

= capacité à atteindre les objectifs par une meilleure utilisation des ressources pour une diminution des coûts

La fidélité : comportement par lequel le consommateur répète des achats au bénéfice d’une marque

Le chiffre d’affaires

La part de marché = ventes de l’entreprise / Ventes totales du marché

L’efficacité

= capacité à atteindre les objectifs)

**La performance financière**

analyse les résultats de l’activité de l’organisation à l’aide des documents comptables

Les indicateurs pertinents sont :

La rentabilité financière =

La profitabilité =

Les dividendes versés

L’autofinancement =

**La performance sociale**

analyse des conditions de travail, le climat social, la gestion des carrières, l’absentéisme…

Les indicateurs pertinents sont  regroupés dans un document unique : Le bilan social

Qui contient des informations sur L’emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions de santé et de sécurité, la formation, les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise.

Indice de fréquence des accidents

Effectif du groupe par âge et sexe, par type de contrat, par catégorie professionnelle

Taux de rotation des salariés

Rapport entre le salaire de base et le salaire minimum

Le nombre de formation……….

Etc…