

## **Module 1 Mise en place des tableaux de bord**

### **Objectifs :**

- Etre capable de mettre en place des tableaux de bord sous Excel afin de mieux suivre son activité et définir ses axes de rentabilité

### **A. Quels outils adopter pour assurer le suivi des prévisions**

Le suivi des prévisions implique la mise en place d'outils permettant d'assurer régulièrement l'observation de l'activité et son évolution dans le temps.

Ces outils de suivi doivent être régulièrement mis à jour pour être utiles et efficaces dans la prise de décision.

#### **1. Le tableau de bord**

Le tableau de bord est un outil de pilotage et d'alerte destiné à contrôler le suivi d'une stratégie préalablement déterminée et d'objectifs définis.

Il doit être régulier pour pouvoir effectuer des comparaisons fiables et engager des actions correctives « à temps ».

**Sa mise en place doit répondre aux objectifs suivants :**

- Identifier et transmettre des chiffres clés sous forme synthétique.
- Se donner une opinion sur l'activité et la situation financière d'une entreprise, d'une opération, d'un service.
- Indiquer une tendance.
- Permettre de communiquer avec les tiers (banques, organismes financeurs...) sans attendre.

#### **2. Le suivi budgétaire**

Suivre un budget, c'est surveiller l'évolution des dépenses et des recettes, et vérifier périodiquement que les recettes permettront de couvrir les dépenses.

Le suivi budgétaire s'établit en comparant les engagements réalisés à un moment donné avec le budget prévu, par section budgétaire. Il détermine l'état d'avancement des dépenses par rapport au budget (% consommés) ainsi que le solde disponible.

En cas de décalages constatés, il pourra impliquer la définition d'un « anticipé » (nouvelle estimation du budget).

**Effectuer un suivi budgétaire nécessite plusieurs conditions :**

- Disposer d'un suivi comptable performant pour assurer la fiabilité des données.
- Mettre en place un outil de suivi budgétaire régulier et adapté aux besoins.

- Commenter les principaux écarts constatés.
- Accompagner le suivi budgétaire d'indicateurs complémentaires pour mieux comprendre la situation et prévoir l'avenir.
- Prévoir des délais courts de réalisation.
- Identifier le(s) responsable(s) en charge de chaque action ou activité.

### 3. Le suivi de la trésorerie

Il a pour objectif de s'assurer de la capacité de l'entreprise à faire face aux évolutions de sa trésorerie dans le temps et d'anticiper la prise des décisions nécessaires (placements des excédents de trésorerie, emprunts, négociation de conditions bancaires de financement des besoins de trésorerie, etc.).

Il s'agit d'optimiser la gestion des flux financiers pour placer et désinvestir au meilleur moment.

Pour cela, il est nécessaire de connaître les règles de fonctionnement de ses comptes de trésorerie et d'apprécier les montants et les dates prévisionnelles de flux financiers (recettes et dépenses) par la mise en place d'un plan de trésorerie.

Établir un plan de trésorerie, c'est prévoir pour les mois à venir l'ensemble des mouvements de trésorerie, de la manière la plus objective possible, en définissant la périodicité des entrées et des sorties récurrentes et en estimant les dates probables des paiements et encaissements non réguliers.

#### **Attention**

Il doit être prudent et être suffisamment ajusté pour pouvoir absorber les imprévus.

Une fois ce suivi de trésorerie construit, des besoins ou excédents de trésorerie vont se dégager.

Dans le cas d'un excédent, des placements pourront être envisagés.

#### **Remarque :**

- ▶ Votre plan de trésorerie doit intégrer un solde de précaution (fonds minimal) avant de pouvoir estimer les sommes qui pourront être placées.
- ▶ Si un besoin de trésorerie se fait ressentir, il sera nécessaire de prévoir des solutions de financement : emprunt à long terme ou court terme (découvert autorisé), affacturage, mobilisation de créances professionnelles, escompte, facilité de caisse, etc.

## B. Adopter une logique de tableau de bord

« La prise de température n'a jamais guéri qui que ce soit. Elle reste cependant indispensable pour établir un diagnostic et conduire à la guérison. »

**Définition:** un tableau de bord est un instrument de mesure de la performance facilitant le pilotage "pro-actif" d'une ou plusieurs activités dans le cadre d'une démarche de progrès. Il contribue à réduire l'incertitude et facilite la prise de risque inhérente à toutes décisions.

C'est un instrument d'aide à la décision.

Le tableau de bord de pilotage n'est pas un outil de contrôle. Il faut changer de logique. C'est la brique essentielle à toute démarche de progrès dans une logique une performance durable.

En effet, il n'est pas vraiment possible d'assurer un cadrage rigoureux de la démarche selon les ambitions affirmées et les moyens mis à disposition sans une évaluation précise. Et pour évaluer correctement la valeur et la portée de l'effort selon les exigences et les spécificités de la démarche de progrès, il faut bien disposer d'un instrument de mesure spécifiquement adapté aux besoins.

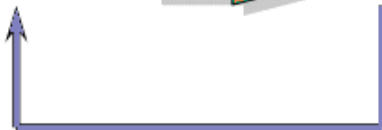
Cet instrument de mesure ne sert pas uniquement à contrôler la conformité de l'effort accompli selon les prévisions initiales. Le tableau de bord de pilotage, objet de ce site, dépasse largement ce rôle traditionnel. C'est un instrument d'aide à la décision. Il assure un éclairage de la situation en cours et à venir, orienté selon les objectifs de la démarche de progrès engagé.

## Changeons de Logique !

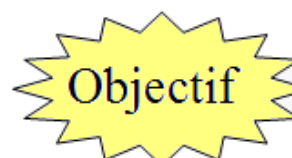
Planification → Contrôle → Sanction



(Ré)Action → Mesure



Une démarche de progrès



## C. Méthodologie à mettre en œuvre

L'entreprise est lancée et tente de respecter les équilibres financiers préalablement définis avant sa création.

Toutefois il arrive souvent que les estimations ne correspondent pas à la réalité : le décollage des ventes est plus lent que prévu, les charges d'exploitation s'accumulent lourdement...

Il faut donc réaliser de nouvelles prévisions tenant compte des données réelles de l'entreprise pour éviter les mauvaises surprises notamment en matière de trésorerie.

L'utilisation de tableaux de bord régulièrement mis à jour est essentielle pour le suivi de l'activité de l'entreprise. Non seulement ils délivreront de précieux indicateurs sur la santé de l'entreprise mais ils permettront aussi d'anticiper et de corriger les écarts.

### 1. Pour quelles raisons faut-il suivre la situation financière de votre entreprise ?

#### a. Anticiper, piloter, corriger :

Est ce à quoi tout chef d'entreprise sera confronté dès le démarrage de son entreprise quelle que soit la taille de cette dernière.

Il ne s'agit pas d'agir à l'aveugle mais d'utiliser des outils fiables délivrant des indicateurs pertinents.

Le chef d'entreprise a constamment besoin de savoir "où il va". Il doit donc anticiper.

Il assimile souvent la réalisation des prévisions financières à une phase précédant la création de l'entreprise. Or, le travail de prévision ne s'achève pas au lendemain de la création de l'entreprise, il doit se poursuivre et s'étoffer au fur et à mesure que l'entreprise se développe.

Les prévisions sont essentielles pour :

- se fixer des objectifs réalistes en termes notamment de chiffre d'affaires mais pas uniquement,
- anticiper une montée en charges,
- anticiper le lancement d'une nouvelle activité ou le recrutement d'un nouveau collaborateur,
- anticiper les problèmes de trésorerie,
- négocier un découvert ou d'autres solutions financières à court terme auprès du banquier,
- négocier une levée de fonds auprès d'investisseurs,
- maintenir les performances de l'entreprise, etc.

#### b. Le tableau de bord permet d'obtenir une vue d'ensemble de l'entreprise.

Il synthétise les points clés de l'activité et poursuit deux objectifs :

- prévenir les difficultés,
- aider à piloter l'entreprise.

Il alerte sur les actions correctrices à mettre en place.

## 2. Comment établir votre tableau de bord de gestion ?

Le tableau de bord repose sur la fixation d'objectifs quantifiés pertinents. Le premier travail consiste donc à trouver les indicateurs adaptés à l'entreprise et en fonction de ces derniers, à formaliser des objectifs.

Il existe 4 catégories d'indicateurs à utiliser en fonction de l'activité de l'entreprise :

- des indicateurs économiques qui mesurent les résultats et les coûts
- des indicateurs physiques qui mesurent la qualité des produits, le traitement des commandes, la logistique, etc.
- des indicateurs humains chargés de mesurer la performance des salariés productifs (consultants, ouvriers, etc.),
- des indicateurs de suivi de projets qui aident à mesurer l'avancée d'un projet.

Le chef d'entreprise choisit avec soin ses indicateurs en fonction de ce qu'il souhaite mesurer.

Les prévisions financières réalisées en amont de la création de l'entreprise délivrent le cadre et les repères pour la suite.

Ci-dessous un exemple pour construire un ou des tableaux de bord (en fonction de la taille de l'entreprise). L'objectif de ce tableau de bord est de mettre en lumière les écarts entre les prévisions et la réalité.

### **Exemple de tableau de bord :**

	Mois : .....			
<b>➤ Indicateurs économiques</b>	<b>Prévu</b>	<b>Réel</b>	<b>Ecart (Réel-Prévu)</b>	<b>Action correctrice</b>
<i>Chiffre d'affaires par client</i>				
<i>Chiffre d'affaires par famille de produits</i>				
<i>Marge commerciale</i>				
<i>Frais commerciaux</i>				
<i>Frais de déplacements</i>				
<i>Achats de marchandises</i>				
<i>Stock de marchandises</i>				
<i>Stock des produits finis</i>				
<i>Coût de transport</i>				
<b>➤ Indicateurs physiques</b>	<b>Prévu</b>	<b>Réel</b>	<b>Ecart (Réel-Prévu)</b>	<b>Action correctrice</b>
<i>Délais de livraison</i>				
<i>Satisfaction des clients</i>				

Le tableau de bord est un outil de mesure, cette mesure permettra de prendre des décisions rapides en tenant compte d'éléments tangibles.

### 3. L'analyse des écarts

Le tableau de bord met en relief les écarts entre les prévisions et le niveau d'activité réel de l'entreprise.

Dans un premier temps, le chef d'entreprise doit procéder à un diagnostic de ces écarts :

- ▶ **Pourquoi le niveau d'activité de l'entreprise diffère-t-il des objectifs ?**
- ▶ **Quelles en sont les raisons ?**
  - Les objectifs sont-ils trop élevés par rapport à l'environnement dans lequel l'entreprise évolue ?
  - Des problèmes internes sont-ils apparus ?
  - La conjoncture est-elle mauvaise ?

Le diagnostic achevé, il sera temps de mettre en œuvre des actions correctrices afin d'améliorer les performances de l'entreprise et de remédier aux mauvais résultats.

Pour les très jeunes entreprises ne possédant pas encore d'historique, l'analyse hebdomadaire ou mensuelle des écarts permet de mieux connaître l'évolution de son entreprise et de formuler des objectifs précis et réalistes.

### 4. Les actions correctrices

L'observation des écarts poste par poste permet de savoir si les objectifs fixés préalablement ont été tenus ou non. Dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints, il faut :

- ▶ **en comprendre les raisons : un manque d'effort commercial, un nouveau concurrent, une augmentation de tarif d'un prestataire, ...**
- ▶ **mettre en place une ou des actions correctrices afin d'y remédier : lancement d'une action de communication, diminution des stocks, changement du mode de transport, ...**

**FORMATION MALETTE DU DIRIGEANT 2018**  
**Programme : Comptabilité-Analyse financière-Interprétation de tableaux de bord**

	Mois : .....			
▶ Indicateurs économiques	Prévu	Réel	Ecart (Réel-Prévu)	Action correctrice
<i>CA par client</i>				
<i>CA par famille de produits</i>				
<i>Marge commerciale</i>				
<i>Frais commerciaux</i>				
<i>Frais de déplacements</i>				
<i>Achats marchandises</i>				
<i>Niveau de stock marchandises</i>				
<i>Niveau de stock produits finis</i>				
<i>Coût de transport ...</i>				
<i>Délais de paiement des clients</i>				
▶ Indicateurs physiques	Prévu	Réel	Ecart (Réel-Prévu)	Action correctrice
<i>Délais de livraison</i>				
<i>Satisfaction client...</i>				

### Ventes par représentant

Vendeur/Acheteur_Nom	Code magasin	Code secteur	TOTAL HT	Marge T	Moy de Marge
<b>Jean Roland</b>					
	<b>ROUGE</b>				
		E TRANGER	335 658,62 €	331 468,72 €	98,44%
	<b>Total ROUGE</b>		<b>335 658,62 €</b>	<b>331 468,72 €</b>	<b>98,44%</b>
	<b>VERT</b>				
		E TRANGER	128 499,03 €	117 384,33 €	72,47%
	<b>Total VERT</b>		<b>128 499,03 €</b>	<b>117 384,33 €</b>	<b>72,47%</b>
<b>Total Jean Roland</b>			<b>464 157,65 €</b>	<b>448 853,05 €</b>	<b>84,59%</b>
<b>Pierre Simon</b>					
		CENTRE	7 276,94 €	2 751,54 €	37,81%
		N	6 262,00 €	2 484,60 €	39,68%
		S	30 868,00 €	10 257,40 €	42,36%
	<b>Total</b>		<b>44 406,94 €</b>	<b>15 493,54 €</b>	<b>41,33%</b>
	<b>BLÉU</b>				
		CENTRE	12 314,00 €	4 710,25 €	40,85%
	<b>Total BLÉU</b>		<b>12 314,00 €</b>	<b>4 710,25 €</b>	<b>40,85%</b>
	<b>ROUGE</b>				
		CENTRE	7 606,84 €	1 361,94 €	17,93%
		E TRANGER	3 815,26 €	845,86 €	24,20%
	<b>Total ROUGE</b>		<b>11 422,10 €</b>	<b>2 207,80 €</b>	<b>22,63%</b>
	<b>VERT</b>				
		CENTRE	1 976,76 €	528,26 €	24,04%
		E TRANGER	4 925,86 €	881,96 €	17,42%
	<b>Total VERT</b>		<b>6 902,62 €</b>	<b>1 410,22 €</b>	<b>20,73%</b>
<b>Total Pierre Simon</b>			<b>75 045,66 €</b>	<b>23 821,81 €</b>	<b>32,73%</b>
<b>Total</b>			<b>539 203,31 €</b>	<b>472 674,86 €</b>	<b>49,28%</b>



## D. La mesure de la performance dans l'entreprise connectée

### 1. Il est temps d'adopter un pilotage pro-actif

Pour mieux se rapprocher du client et être prêt à affronter la concurrence, les entreprises sont souvent éclatées, globalisées, intégrées au sein d'un système d'alliance, véritable réseau de partenaires.

Le changement s'accélère et les entreprises adoptent un mode de pilotage réactif, pro-actif dans le meilleur des cas.

Les décideurs ne prennent pas leurs décisions tous azimuts. L'entreprise choisit une direction d'évolution pour garantir sa pérennité, sa croissance et sa rentabilité. Cette direction s'exprime en une stratégie concrète et palpable qui, elle-même, se décline auprès de chaque unité de l'entreprise, de chaque acteur, en objectifs concrets représentant localement l'orientation à suivre. Sous cet éclairage, chaque acteur mesure sa performance.

Autrement dit, elles délaissent un peu la traditionnelle planification pour ouvrir toutes grandes les oreilles et être ainsi totalement disponibles, prêtes à saisir les moindres soubresauts du marché.

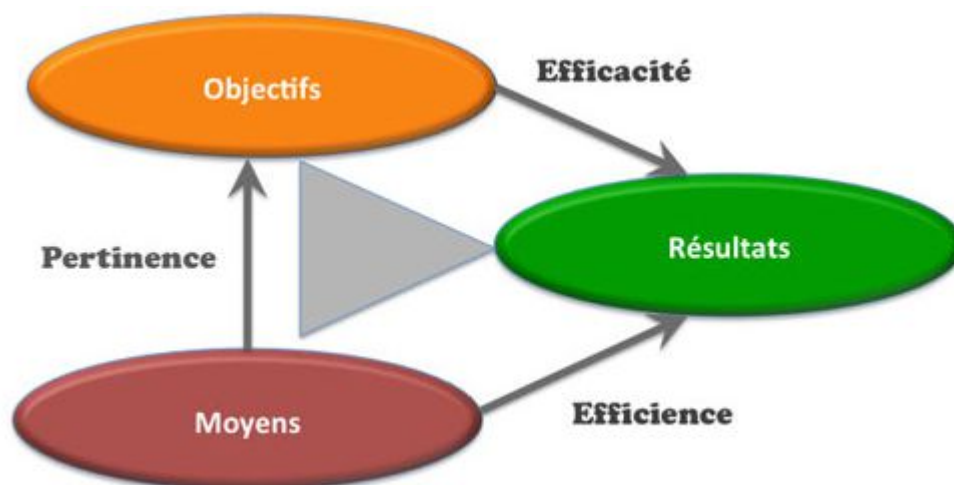
C'est une véritable mutation des systèmes de pilotage.

### 2. Efficacité, efficacité et pertinence

**L'efficacité** peut-être définie comme la mesure virtuelle de la distance entre les résultats obtenus et les objectifs visés.

A elle seule cette mesure ne suffit pas, encore faut-il disposer des moyens nécessaires pour accéder aux dits objectifs (**la pertinence**).

La mesure de l'économie des moyens pour atteindre les résultats se définit elle en termes **d'efficience**.



Il s'agit donc de mesurer l'accession aux objectifs visés, mais aussi de la finalité attendue : satisfaction du client, des partenaires, des salariés, du public...

La définition de la métrique est une clé du problème.

Le terme de métrique est très utilisé dans le domaine du marketing digital. Il désigne généralement une unité ou un indicateur de mesure utilisé pour juger de l'efficacité d'une activité ou campagne marketing Internet.

Il existe probablement plusieurs centaines de métriques pouvant être utilisés dans le domaine du marketing digital.

De nombreux métriques sont notamment utilisés dans le domaine de l'email marketing, de la publicité display, des liens commerciaux, de la web analytique, des médias sociaux, etc.

Quelques exemples de métriques couramment rencontrés :

- clics et taux de clics
- impressions
- taux d'engagement
- rebonds et taux de rebonds
- conversions et taux de conversions...

Cette prolifération et ce renouvellement incessant des métriques posent le problème de leur pertinence et de leur définitions (les likes sont-ils un métrique pertinent pour mesurer l'efficacité d'une présence sur Facebook ?).

### **3. Coût, productivité et...moyens de pilotages**

Les entreprises sont coutumières de la mesure de la performance en termes de coûts et de productivité.

Il ne s'agit plus de constater à échéance fixe les résultats financiers filtrés par la comptabilité, mais bien d'apporter à un décideur les moyens de piloter son équipe, ses tâches en fonction de la stratégie de l'entreprise.

Nos modes de fonctionnement sont en pleine mutation.

L'Internet et les réseaux induisent de nouveaux processus intégrant le client comme acteur majeur. Le commerce électronique et toutes ses déclinaisons en sont les signes visibles actuellement.

Les techniques classiques pour mesurer les différentes valeurs ajoutées et expressions de la performance peuvent être considérées comme dépassées.

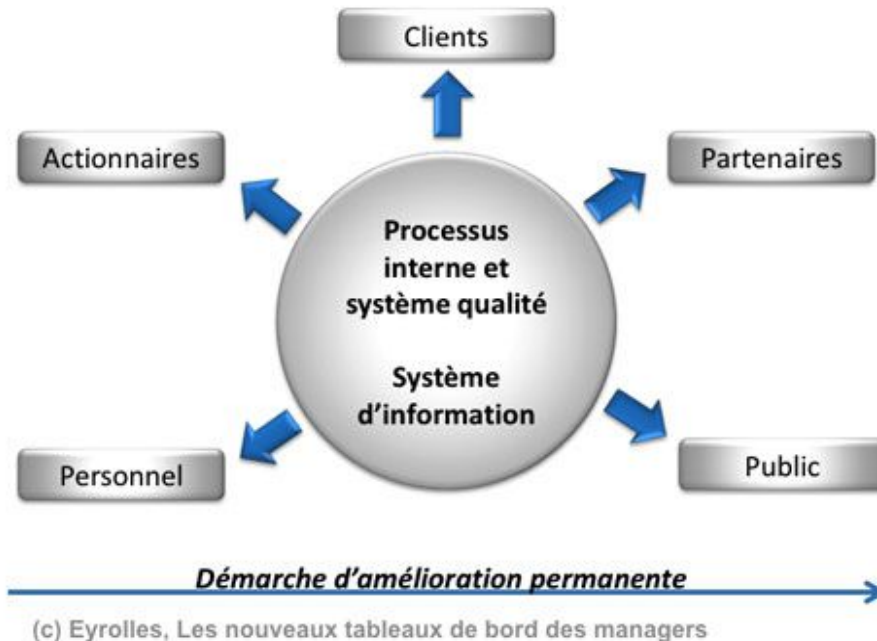
Les entreprises en sont conscientes et attendent de nouveaux systèmes de mesure. D'un autre côté, il ne faut pas non surcharger un décideur d'informations plus ou moins exploitables.

### **4. Le système de pilotage global de la performance durable - Les axes de mesure**

On considère généralement 7 axes de mesure principaux, caractérisant les principales formes de performance :

1. Axe Clients
2. Axe Partenaires
3. Axe Personnel (dont RSE)

4. Axe Public et Développement Durable
5. Axe Actionnaires
6. Axe Processus Interne (et Système Qualité)
7. Axe Système d'information



### – Clients

L'importance de la mesure de la satisfaction client pour assurer une réussite durable de l'entreprise n'est plus à démontrer.

Mais l'orientation client n'est pas un vain mot. Passer d'une logique produit : *"On fait ce que l'on sait faire"* à une logique client : *"On fait ce que les clients attendent"* est une véritable révolution en soi.

### – Partenaires

Le concept d'entreprise "éclatée" a singulièrement renforcé l'importance des liens entre l'entreprise et ses partenaires, qu'ils soient sous-traitants ou fournisseurs.

S'il y a peu encore, seules les activités à faible valeur ajoutée étaient sous-traitées, ce n'est plus le cas actuellement et l'entreprise se recentre sur son cœur de métier de plus en plus étroit.

Des activités d'importance sont ainsi confiées à des partenaires. La performance globale de l'entreprise est étroitement liée celle de la chaîne globale de sous-traitance.

### – Personnel

La viabilité de l'entreprise réactive est directement dépendante de la participation de l'ensemble de ses acteurs internes.

La motivation, est ainsi devenue une préoccupation de tous les instants pour le manager moderne. Il est aussi important de juger à sa juste valeur la qualité de la coopération interne.

## – Public & Développement Durable

Le potentiel "éthique", qui peut s'exprimer en termes d'exigences en matière de Développement Durable et de Responsabilité Sociale des Entreprises, prend à juste titre une importance de premier plan. Cet axe "Public" englobe la notion de performance telle qu'elle est perçue par la société civile.

### – Actionnaires

Cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance.

Il ne faut pas pour autant perdre de vue que l'entreprise commerciale a pour finalité la réalisation de profits. L'investisseur attend une rémunération.

### – Processus internes (et système qualité)

L'approche processus "orientée client" a sérieusement réformé la perception de l'entreprise.

Le passage de la conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration continue.

La mesure à la portée de tous est désormais incontournable.

### – Système d'information

Le système d'information est la clé de voûte de l'entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangées depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de l'ensemble.

## E. Intérêts de l'analyse financière

### 1. Pourquoi mettre en place une analyse financière dans votre entreprise ?

1. Identifier les risques qui pèsent sur votre structure, aussi bien à court terme qu'à long terme.
2. Connaître ses capacités d'investissement et de recours à des emprunts ou financements spécifiques.
3. Mettre en œuvre les outils nécessaires pour assurer une bonne gestion de trésorerie.
4. Définir des indicateurs permettant d'évaluer sa situation ou de se comparer avec des structures similaires.
5. Adapter et formaliser son discours vis-à-vis des partenaires financiers et des tiers de l'entreprise.

### 2. Les ratios et indicateurs

La détermination de ratios et d'indicateurs est indispensable pour mieux connaître sa structure et pouvoir la comparer, répondre aux interrogations des organismes financeurs, déterminer la part de risques financiers et évaluer sa capacité à mettre en œuvre de nouvelles orientations (développement d'activités, création de projets, etc.).

Ceux-ci sont calculés à partir du compte de résultat et du bilan, et leur évolution doit être analysée sur plusieurs années.

Il existe de nombreux types de ratios et indicateurs. Les principaux sont les indicateurs d'activité, de structure financière, de rentabilité et de liquidité, par exemple :

- **Ratios d'activité :**

Ces ratios permettent notamment de connaître la « dépendance » de l'entreprise vis-à-vis des financements publics et le poids du coût des ressources humaines sur l'ensemble des ressources d'exploitation.

Exemples:

Subventions d'exploitation / Ressources d'exploitation  
Charges de personnel / Produits d'exploitation.

- **Ratios de structure financière:**

L'objectif est d'évaluer l'autonomie financière de la structure.

Exemples:

Part des fonds propres / Total passif  
Dettes à long terme / Fonds propres

- **Ratios de liquidité :**

Il s'agit du niveau de trésorerie immédiat pour payer les dettes à court terme, notamment les fournisseurs et dettes sociales.

Exemple :

Disponibilités / Total dettes à court terme

- **Ratios de rentabilité :**

Analyse du résultat d'exploitation, du résultat net ou EBE / total des fonds propres.

Exemples :

Résultat d'exploitation / Total fonds propres ou  
Résultat net / Total fonds propres ou  
Excédent Brut d'Exploitation / Total des fonds propres

### **Attention**

Quoi qu'il en soit, la définition d'indicateurs et de ratios ne suffit pas.

Il est nécessaire de les comparer avec des références en prenant en compte les points suivants:

- ils doivent pouvoir se vérifier avec les documents comptables de la structure,
- des commentaires doivent être formulés sur leur méthode de construction et les données obtenues,

- des comparaisons doivent être établies avec des structures d'activité et de taille similaires, sur une période identique,
- les ratios et indicateurs obtenus doivent être mis en perspective de la stratégie générale, afin de savoir s'ils répondent ou non aux objectifs fixés.

## **F. Maîtriser Excel pour mettre en œuvre ses tableaux de bord**

Exercices pratiques sur un fichier Excel de budgets et tableaux de bords

(prendre les supports Excel en annexes)