

Formation

Les outils de pilotage

financier de son entreprise

Intervenants

Eric Gustinelli

Responsable de dossiers - Chef de mission

Nicolas Riche

Responsable de dossiers - Chef de mission

Plan de l'intervention

- I - La dimension moyen et long terme
- II - La dimension pilotage
- III - La dimension gestion

I - La dimension moyen et long terme

I - Stratégie

La stratégie d'entreprise n'est pas qu'un coup de génie

C'est :

- Une intention à dimension de rêve
- Un management impliqué confronté au réel
- L'organisation d'un suivi stratégique
- Une maîtrise technologique : la maîtrise des outils de ce suivi

Fixer un cap permet de :

Motiver et donner du sens
Orienter et organiser

I - La dimension Moyen et Long terme

II - Process stratégique

a - La visée à long terme

Fixer un objectif stratégique, ce n'est pas faire des prévisions mais construire un avenir désirable

b - L'étape à moyen terme

Si je veux être ma visée à 5 ans, à quoi dois-je ressembler à 3 ans?

Je ne suis plus dans un processus déductif mais inductif

Je ne dis pas :

→ *Compte tenu d'aujourd'hui, que serai-je demain ?*

mais

→ *pour être après demain à quoi dois je ressembler demain ?*

I - La dimension Moyen et Long terme

II - Process stratégique

c - L'itération stratégique

Confronte le rêve au réel

Permet de manager le projet

Entraîne une adaptation progressive de la visée

I - La dimension Moyen et Long terme

III - Un outil stratégique : business plan

- Outil polyvalent
- Document de référence

I - La dimension Moyen et Long terme

III - Un outil stratégique : business plan

- Document établi d'un point de vue stratégique et prévisionnel

Objectifs :

- Présentation du projet de manière précise, claire et simple
- Analyse du projet sous tous ses angles
- Recherche de partenaires financiers, industriels, commerciaux

I - La dimension Moyen et Long terme

III - Un outil stratégique : business plan

- Destinataires :

- Porteur du projet

- Investisseurs et financeurs privés

- Organismes publics

I - La dimension Moyen et Long terme

III - Un outil stratégique : business plan

- Présentation du projet sous un angle économique et financier :
 - Résumé du projet
 - Description qualitative et quantitative de l'activité et de son environnement
 - Chiffrage des opérations : bilans, comptes de résultat, tableaux de financements prévisionnels

I - La dimension Moyen et Long terme

III - Un outil stratégique : business plan

- Contenu

- L'offre de produits / services
- Le marché
- La concurrence
- Le business model

I - La dimension Moyen et Long terme

III - Un outil stratégique : business plan

- Contenu

- L'équipe
- Les besoins de financement
- Les sorties
- Le plan financier
 - Exploitation
 - Trésorerie

II - La dimension Pilotage

Le tableau de bord :

- Outil de pilotage
- Aide à la décision

II - La dimension Pilotage

I - Objectifs

Anticiper et décider plus vite.

Discerner l'essentiel.

Faciliter la délégation et son suivi.

Faire apparaître plus nettement les anomalies et les changements de tendance avant que le phénomène s'amplifie.

Faire le clivage entre les causes et les effets.

Faciliter la prévision.

II - La dimension Pilotage

II - Quelques règles

Le TDB doit être :

- Ponctuel
- Établi dans des délais brefs
- Centré sur les facteurs clés de l'atteinte de la performance
- Construit pour chaque responsable

II - La dimension Pilotage

III - Méthologie

Logique du tableau de bord

- Objectifs
- Variables clés : outil de mesure de l'objectif
- Indicateurs : unité de mesure de l'objectif

II - La dimension Pilotage



Champ

Le développement de l'entreprise

Objectifs

Se forger une image
de marque

Dégager de la
marge

Variables

Satisfaction des
besoins du client

Rendement des
affaires traitées

Paramètres

Qualité de l'accueil ,
recommandations,
reproches, respects
des délais

Prix de vente
Ch.fixes /var.
;dir./ind. Temps
passé

Indicateurs

Taux d'opinions favorables
exprimé en %.
Taux d'intentions de
réachat exprimé en %

Rentabilité nette moyenne
exprimée en % du CA
Efficacité de l'activité en F.

II - La dimension Pilotage

IV - Les bonnes recettes

Le dirigeant doit être le monteur et le responsable du projet TDB.

Associer les différents responsables et utilisateurs dès le début et tout au long du projet.

Ne pas chercher à bouleverser l'organisation de l'entreprise.

Construire le TDB avec pragmatisme.

Ne pas chercher à tout suivre.

II - La dimension Pilotage

IV - Les bonnes recettes

Juger et responsabiliser sur des indicateurs pertinents et sur lesquels les collaborateurs ont un pouvoir.

Trouver un compromis entre la précision de l'information et le délai de sortie.

Veiller au coût de l'information.

Ajuster les périodicités entre les différents niveaux de responsabilité et d'analyse.

Formaliser les règles d'exploitation et de mise à jour des TDB.

II - La dimension Pilotage

V - Les écueils à éviter

Pas de pilote au quotidien

Des relais internes insuffisants

Des indicateurs trop éloignés du quotidien

Un coût de l'information démesuré

Ne pas tenir compte des clignotants dans les décisions.

Des changements trop fréquents d'indicateurs.

II - La dimension Pilotage

VI - Le principe « gigogne »

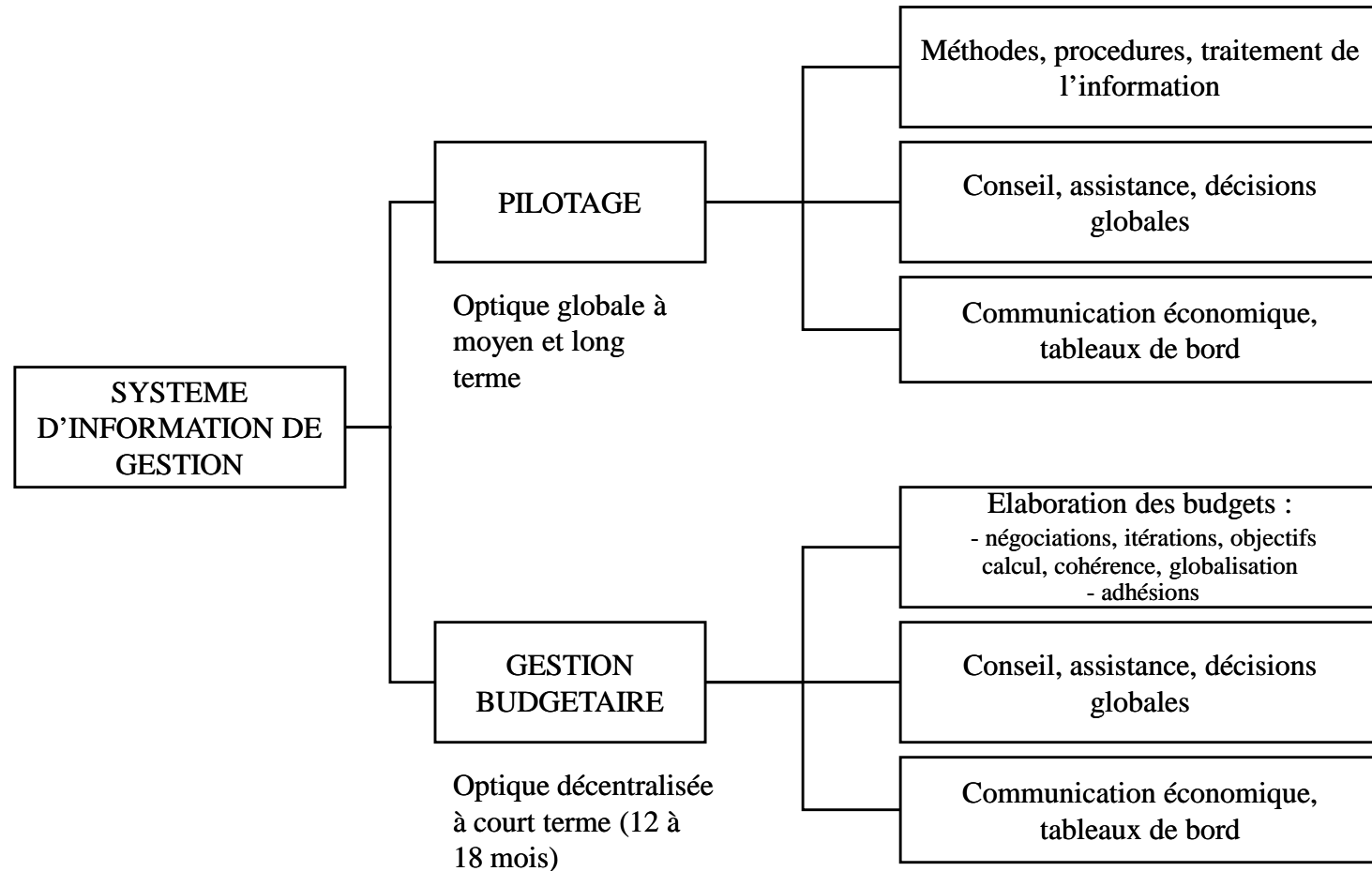
Le tableau de bord de chaque responsable doit inclure :
les infos qu 'il juge essentielles au suivi et à la maîtrise de son activité
et celles qui lui permettent de discuter avec son supérieur hiérarchique, ses collaborateurs comme ses collatéraux

Le TDB se construit dans chaque secteur et se consolide

Exemples :

- Direction Commerciale
- Direction Production et approvisionnements
- Direction financière
- Direction générale

III - La dimension Gestion



III - La dimension Gestion

I - La gestion budgétaire

L'une des missions du contrôle de gestion est l'assistance à la gestion à CT de l'activité (12 mois glissants) :

a - Élaboration des budgets

- Soit par affectation par nature (plan comptable)
- Soit par projet
- Soit par centre (RH, Commercial, Production...)

III - La dimension Gestion

I - La gestion budgétaire

b - Élaboration des outils nécessaires au suivi budgétaire

- Comptabilité générale
- ERP ou logiciel performant (analytique)
- Tableur

c - Conseil et assistance permanents

- Regard pertinent sur les budgets

III - La dimension Gestion

I - La gestion budgétaire

d - Communication sur les éléments de gestion

- Établissement des rapports
- Vérification de la fiabilité des informations communiquées

III - La dimension Gestion

II - Suivi des coûts et leur contrôle

— Établissement de situations intermédiaires comptables

⇒ Base du travail : analyse de l'existant, du réalisé

⇒ Retraitement analytique par projet ou par centre à partir des données comptables

III - La dimension Gestion

II - Suivi des coûts et leur contrôle

- Analyse des écarts avec les budgets
 - ⇒ Comprendre les écarts
 - ⇒ Rechercher les causes et les effets induits

- Actions correctives à entreprendre à CT

III - La dimension Gestion

II - Suivi des coûts et leur contrôle

— Réactualisation de la trésorerie prévisionnelle en fonction du réalisé

⇒ Anticiper les difficultés

⇒ Adapter sa stratégie d'investissements

⇒ Recherche de besoins supplémentaires