

# ANTICIPER LES RISQUES GRÂCE AU TABLEAU DE BORD DE GESTION

Outil d'aide à la décision indispensable, le tableau de bord de gestion ! Il vous offre une vue d'ensemble de votre entreprise, à moyen et long terme, de votre activité commerciale à votre comptabilité mais aussi de la motivation de vos salariés ou de la fidélité de vos clients.

## LE POURQUOI

Tout dirigeant d'entreprise a besoin de savoir où il va : honorer ses factures et ses commandes en temps et en heure, se faire payer par ses prestataires, vendre ses produits... Sans une gestion commerciale efficace et sans un minimum d'anticipation, la rentabilité de votre entreprise sera aléatoire et vous serez incapable de prendre les bonnes décisions au bon moment et en connaissance de tous les paramètres.

### 1. Obtenir une vue d'ensemble

Votre tableau de bord de gestion va vous permettre de mettre en pratique votre Plan d'Actions Commerciales (PAC). Les informations sont triées et analysées de façon à visualiser en temps réel les écarts éventuels entre vos objectifs et vos résultats. Grâce à un certain nombre d'indicateurs, vous allez pouvoir ainsi mesurer la performance de votre entreprise, ajuster votre stratégie et vous recentrer sur les priorités.

Un tel outil vous sera aussi utile en termes de management pour piloter votre équipe. Partagé entre vos différents collaborateurs, il permet de développer une réflexion collective sur les points à améliorer.

Exemple : Vous constatez que le décollage d'un nouveau produit est plus lent que prévu : l'analyse des chiffres de vente vous permettra de rectifier votre stratégie commerciale en renforçant ponctuellement la publicité autour de ce produit.

### 2. Anticiper pour prendre les bonnes décisions

En vous apportant une vue d'ensemble sur la marche de votre entreprise, votre tableau de bord va vous permettre de limiter les erreurs et les prises de risque inutiles mais aussi de faire des prévisions et donc d'anticiper l'activité de votre entreprise. Ce type d'outils vous permettra entre autres de :

- Fixer des objectifs réalistes en termes de chiffre d'affaires et de marge
- Déclencher le recrutement d'un salarié au bon moment
- Anticiper une éventuelle hausse des charges ou des problèmes de trésorerie
- Définir des budgets pour l'année n+1
- Débattre d'une levée de fonds auprès d'investisseurs

Exemple : Si vous constatez que votre carnet de commandes est en train de dépasser vos prévisions, anticipez avec votre banquier une solution de trésorerie afin de gérer le surplus de production.

## COMMENT LE CONCEVOIR



### 3. Bien visualiser vos données

Du devis à la facturation, en passant par la gestion des stocks et la livraison, votre outil doit vous donner une vision claire et précise de toute l'activité de votre entreprise. Tableaux, courbes ou graphiques, l'important est de ne pas multiplier les chiffres mais de choisir ceux qui sont vraiment utiles et adaptés à votre fonctionnement.

Les plus importants concernent bien sûr l'évolution de votre chiffre d'affaires, de vos bénéfices, des échéances de paiements et des performances réalisées.

Ne surchargez pas votre tableau de bord de gestion. L'objectif est de visualiser clairement et rapidement vos totaux et variations. Votre outil doit refléter l'évolution de votre stratégie, qui elle-même doit suivre l'évolution du marché. Faites une mise à jour mensuelle ou hebdomadaire, pour savoir quelles actions entreprendre en priorité.

### 4. Les différents types d'indicateurs

#### Les indicateurs économiques :

Ils mesurent les résultats et les coûts. Ce sont les plus couramment utilisés. Dans le domaine commercial, ils calculent le chiffre d'affaires (CA), la marge commerciale, le nombre de nouveaux clients... Dans le domaine financier, ils vous permettent de suivre l'implication de vos actionnaires et la rentabilité de vos capitaux.

#### Les indicateurs physiques :

Ils portent sur la qualité (volume de production et nombre de défauts en sortie), le traitement des commandes, l'approvisionnement, la logistique (rotation des stocks, dépenses d'exploitations), le nombre de réclamations clients...

#### Les indicateurs humains :

Ils mesurent la performance des salariés, l'absentéisme, les dépenses de formation, les accidents du travail... Ils permettent de mettre en place des dispositifs pour améliorer les conditions de travail, augmenter la motivation et les compétences des employés.

#### Les indicateurs de suivi de projets :

Ils renseignent sur l'avancée et la gestion de vos projets.

Exemple : En cas de baisse de votre marge brute, vous pouvez jouer sur plusieurs leviers : le prix final, le coût de vos achats extérieurs ou votre capacité à internaliser des prestations jusqu'à présent sous-traitées.

Exemple de tableau de bord de gestion :

exemple tableau de bord de gestion

Image not found

<http://www2.ccimp.com/pj/images/tableau10.jpg>

### 5. Quelles méthodes appliquer ?

Il existe différentes méthodes de conception de tableaux de bord de gestion. Ces dernières années, elles sont de plus en plus basées sur l'aspect humain, véritable moteur de créativité et donc de développement.

- La méthode coopérative Gimsi : Développée par Alain *Fernandez*, elle met l'accent sur l'homme, sur qui repose la performance de l'entreprise. La collecte d'informations est basée sur les échanges et le dialogue entre collaborateurs. Tous sont impliqués dans la prise de décision.
- Le tableau de bord prospectif (*Balanced Scorecard en anglais*) : Conçu par Robert Kaplan et David Norton, la stratégie est définie selon quatre points, et non pas sur le seul aspect économique : les perspectives financières (que faut-il apporter aux actionnaires ?), les besoins des clients, la production et le pilotage de l'organisation interne.
- La méthode Skandia : Mise en place en 1997 dans une multinationale d'assurance et de services financiers suédoise, elle se base à la fois sur le capital intellectuel du personnel et sur le capital structurel.



## 6. Quels outils utiliser ?

- Vous pouvez construire votre propre tableau de bord à partir d'un simple tableur Excel.

Il existe également une multitude de logiciels (comme XeoGestion, Ciel, RSA, Sage, WaveSoft..) selon la méthode que vous avez choisie. La plupart gèrent également automatiquement ou manuellement les factures, devis, reconductions d'abonnements, réapprovisionnements, commandes...

## A RETENIR

Le tableau de bord de gestion vous offre une vue d'ensemble de votre entreprise. Il synthétise les points clés de votre activité et vous permet de faire le point sur la situation financière de votre société pour éviter les mauvaises surprises. Il délivre de précieux indicateurs sur l'activité de votre entreprise et vous aide à anticiper et corriger des situations dangereuses.

## POUR APPRONFONDIR : la SELECTION D'un LIVRE

- Les nouveaux tableaux de bord des managers - Alain Fernandez - Editions Eyrolles - 5<sup>ème</sup> édition 2011

### FICHE(S) RECOMMANDÉE(S)

- Fiabiliser vos documents contractuels

### SOLUTION BUSINESS

- Info eco
- Ateliers Jeunes Entrepreneurs : 3 jours pour développer votre entreprise
- Agora du business
- Fichiers d'entreprises

