

# Optimisez le pilotage de votre entreprise !



© 2021 Les Echos Publishing

## Les comptes prévisionnels

Les comptes prévisionnels – on parle de « budget » dans les grandes entreprises ou de « business plan » pour les créateurs – sont des documents comptables qui sont établis à l'avance, pour les exercices à venir ou pour l'exercice qui va débiter. Ils comprennent essentiellement un compte de résultat prévisionnels, accompagné le cas échéant d'un tableau prévisionnel de trésorerie.

## À quoi servent les comptes prévisionnels ?

Le principal intérêt du prévisionnel est de vous permettre de simuler votre activité, du point de vue comptable et financier, pour l'exercice à venir, l'exercice 2022 en l'occurrence, en fonction de votre ressenti du moment et des objectifs que vous vous fixez, notamment en termes de chiffre d'affaires, de marge et de charges. Ainsi, vous pourrez ensuite comparer en permanence, durant l'exercice 2022, vos réalisations avec les prévisions à l'aide d'un tableau de bord mensuel et, en fin d'exercice, lorsque vous en disposerez, avec vos comptes définitifs.

# Comment établir un prévisionnel ?

On peut découper la démarche qui permet d'élaborer les comptes prévisionnels en 6 étapes principales :

1/ La définition des orientations pour l'année : vigueur de la reprise, évolution de vos produits, etc ;

2/ La définition des moyens nécessaires pour atteindre vos objectifs et assurer leur financement : investissements, embauches, souscription d'emprunts, augmentations de capital, etc ;

3/ L'évaluation du chiffre d'affaires prévisible en fonction des orientations que vous avez définies. Méfiez-vous ici, cette évaluation du chiffre d'affaires doit être réaliste et tenir compte notamment des difficultés d'approvisionnement et d'embauche que vous risquez de rencontrer dans la période particulière que nous traversons ;

4/ L'estimation de vos charges prévisionnelles par le listage de l'ensemble des charges de votre entreprise, en accordant une attention particulière à l'inflation de certaines charges en cette période de reprise économique brutale (énergie, papier, bois ou autres matières premières...) ;

5/ L'établissement d'un compte de résultat prévisionnel découlant de tous les éléments obtenus lors des étapes précédentes (chiffre d'affaires, investissements et charges, notamment). Ce compte de résultat prévisionnel peut être présenté sous la forme comptable classique ou sous la forme d'un tableau de soldes intermédiaires de gestion, offrant ainsi une meilleure analyse des chiffres obtenus. Un tableau qui pourra comporter à la fois les données prévisionnelles et celles du dernier exercice clos, et qui fera ressortir leur évolution programmée en pourcentage ;

6/ Le chiffrage de votre trésorerie prévisionnelle, afin d'anticiper vos besoins pour les négocier par avance avec vos

partenaires financiers si cela se révèle nécessaire. En effet, vous avez tout intérêt à compléter votre approche prévisionnelle comptable par une approche en termes de trésorerie. Autrement dit, à présenter sous la forme d'un tableau à 12 colonnes le détail des entrées et des sorties mensuelles prévisionnelles de trésorerie de l'exercice 2022 afin de faire apparaître l'évolution de la trésorerie prévisionnelle cumulée chaque fin de mois.

**Attention :** les comptes annuels, s'ils sont indispensables, au moins au regard de vos obligations de déclaration (déclarations fiscales notamment) et d'information de vos partenaires, ne sont pas suffisants. Ils vous procurent la photographie à un instant donné de votre actif professionnel et de votre performance sur les 12 mois passés. Mais lorsqu'ils mettent en lumière une difficulté, il est peut être déjà trop tard pour agir.

## **Valider des scénarios**

Établir un prévisionnel permet également de chiffrer plusieurs hypothèses de travail. Ce qui peut se révéler très précieux dans la période encore incertaine que nous traversons. Le Cabinet peut, par exemple, chiffrer une hypothèse pessimiste qui nous permettra de définir la meilleure stratégie à mettre en œuvre en cas de réactivation de la pandémie.

## **En résumé, 5 raisons d'établir un prévisionnel**

- 1 – Pour chiffrer les objectifs à atteindre
- 2 – Pour estimer la viabilité d'un projet (lancement d'une nouvelle activité, d'un nouveau produit, conquête d'un nouveau marché, acquisition de foncier ou d'équipement...).
- 3 – Pour estimer, le plus précisément possible, les besoins

financiers à mobiliser pour l'exercice à venir, notamment si l'horizon sanitaire et/ou économique venait à s'assombrir

4 – Pour identifier le risque de difficultés financières afin de les régler de manière anticipée, et non « le couteau sous la gorge » (négociation de facilités de caisse, obtention d'un emprunt, report d'un projet...)

5 – Pour disposer d'un référentiel auquel vous pourrez comparer, chaque mois, les résultats recueillis dans votre tableau de bord

## **Le tableau de bord**

Le tableau de bord complète idéalement le prévisionnel. Il s'agit d'un document mensuel d'information financière établi dans des délais très brefs (dans les 8-10 jours maximum qui suivent la fin du mois considéré). Il vous permet de suivre au plus près l'évolution de votre activité et de disposer chaque mois d'une estimation du « score » réalisé par votre entreprise.

## **À quoi sert le tableau de bord ?**

Le tableau de bord est un outil qui vous permet de piloter au jour le jour votre activité et de connaître, dans les meilleurs délais, tous les éléments nécessaires à une prise de décision efficace, voire à un changement de cap qui viendrait s'imposer. Il repose sur une procédure de remontée systématique et périodique de données commerciales, comptables et financières, qui vous permet de mieux apprécier les résultats et l'évolution de votre activité. Concrètement, grâce à ce tableau de bord, vous pourrez être informé de vos performances au fil de l'eau durant l'exercice 2022, sans attendre la clôture annuelle qui vous permettra, elle, de connaître avec précision votre performance comptable.

# Comment mettre en place un tableau de bord ?

La mise en place d'un tableau de bord nécessite de repérer au préalable les indicateurs les plus pertinents de l'évolution de votre activité – pas seulement comptables, mais aussi des indicateurs commerciaux prospectifs – et les clignotants qui traduisent le mieux les évolutions anormales.

Les indicateurs à retenir sont ceux qui, à la fois, offrent une information essentielle et sur lesquels il est possible de mener une action corrective efficace (niveau des ventes, coûts d'approvisionnement, nombre de demandes de devis, montant des carnets de commandes, taux de transformation des rendez-vous commerciaux, par exemple).

En pratique, les éléments qu'il convient de contrôler diffèrent selon la nature de votre activité, ou selon la fonction exercée par le destinataire du document.

# Comment présenter le tableau de bord ?

Votre tableau de bord peut être synthétisé ou se résumer à un suivi d'activité vous permettant d'obtenir chaque fin de mois une approche suffisamment fine du résultat mensuel.

On distingue dans ce document de synthèse 3 grands types de données comptables :

- le chiffre d'affaires, qui est reporté mois après mois en fonction des réalisations du mois ;
- les charges sensibles, celles qui peuvent varier avec l'activité, qui seront auscultées de très près ;
- les charges fixes, qui pourront être suivies par «

abonnement », c'est-à-dire par fractions mensuelles de la charge annuelle (par exemple, la contribution économique territoriale).

**À noter** : n'oubliez pas que même si vous disposez d'un tableau de bord, votre expert-comptable peut, en cours d'exercice, arrêter une situation intermédiaire afin de vous permettre de connaître la performance exacte réalisée jusque-là par votre entreprise. Par exemple à la mi-exercice, soit à la fin juin pour un exercice coïncidant avec l'année civile.

## **Soignez la forme du tableau de bord !**

- Évitez de choisir trop d'indicateurs, sinon votre tableau de bord deviendra rapidement illisible, et donc inutile.
- N'hésitez pas à mettre en valeur les indicateurs les plus pertinents en jouant sur leur taille et leur couleur.
- Ne vous contentez pas de chiffres, établissez des courbes, des camemberts, des graphiques, car ils facilitent la lecture et la compréhension du tableau de bord et des tendances qui s'en dégagent.
- Si vous partagez votre tableau de bord avec vos principaux collaborateurs, n'hésitez pas à les impliquer dans sa conception, sur le fond comme sur la forme.