

Optimisez le pilotage de votre entreprise !



© 2020 Les Echos Publishing

Les comptes prévisionnels

Les comptes prévisionnels – on parle aussi 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 à la fois un bilan et un compte de résultat prévisionnels, voire 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 2021 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 2021, vos réalisations avec les prévisions à l'aide d'un tableau de bord mensuel et, en fin d'exercice, lorsque vous disposerez de vos comptes définitifs.

Établir un prévisionnel permet également de chiffrer plusieurs

hypothèses de travail. Vous pourrez alors, en toute connaissance de cause, prendre les décisions d'investissement et de développement de votre affaire qui s'imposent, au regard des objectifs à atteindre et des moyens que nécessite leur réalisation.

Comment établir un prévisionnel ?

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

1 – La définition des orientations pour l'année : objectif de croissance annuelle, lancement d'une gamme de produits nouveaux, etc.

2 – La définition des moyens nécessaires pour atteindre l'objectif 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 et de vos objectifs. Méfiez-vous ici, cette évaluation du chiffre d'affaires doit être réaliste et en cohérence avec les capacités de votre entreprise. Pour cela, elle doit s'appuyer :

- sur ses performances passées ;
- sur ses capacités de production actuelles et futures ;
- sur les données de votre secteur d'activité ;
- sur les chiffres de vos principaux concurrents ;
- sur les prévisions économiques 2019...

4 – L'estimation de vos charges prévisionnelles par le listage de l'ensemble des charges de votre entreprise, en les analysant une à une et en portant une attention toute particulière aux plus sensibles.

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, cela consiste à présenter sous la forme d'un tableau à 12 colonnes le détail des entrées et des sorties mensuelles prévisionnelles de trésorerie au cours de l'exercice 2021 afin de faire apparaître l'évolution de la trésorerie prévisionnelle cumulée chaque fin de mois.

L'analyse prévisionnelle ne doit pas, en effet, se limiter à un examen de la rentabilité comptable, mais doit être impérativement complétée par une étude de la situation financière prévisionnelle, surtout en cette période de crise économique et de raréfaction du financement bancaire. Ce document permettra d'anticiper les problèmes de besoins de financement et de négocier par avance des facilités de trésorerie avec vos partenaires financiers.

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.

Le tableau de bord

Le tableau de bord est un outil qui 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), qui vous permet de suivre au plus près, tout au long de l'exercice, 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 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 2021, 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 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 correctrice efficace (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 traditionnellement dans ce document de synthèse trois grands types de données :

- 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 ;
- Marquez visuellement l'entrée d'un indicateur dans une zone d'alerte (alarme visuelle, couleur, apparition d'une icône dédiée...) ;
- 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.