



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



REUNION D 'INFORMATION

Mercredi 7 octobre 2009

Cité des Entrepreneurs

PILOTER SON ENTREPRISE AVEC RIGUEUR





Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Rebondissons ensemble
Préparez votre entreprise
à la sortie de crise
Rendez-vous
Pilotez votre entreprise

Présentation : Isabelle Cruzille - isabelle.cruzille@implication.fr

Piloter votre entreprise



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Analyse de la situation actuelle

sortie de crise?

rupture ?

aides annoncées et cash encaissé?

délai et risques sur les paiements

De nouvelles règles se dessinent, que faire?

Repenser sa stratégie Court terme

Piloter votre entreprise



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Repenser sa stratégie Court terme

Explorez de nouvelles voies :

Bâtir une stratégie gagnante / Saisir les opportunités d'affaires pour relancer l'activité (RdV)

Objectif cash: maîtrisez les outils d'anticipation (Atelier)

Boostez vos ventes avec internet (Rdv)

Développez vos avantages concurrentiels (Atelier)

(Re)motiver vos équipes (RdV)

Suivez Analysez vos décisions par un pilotage efficace

Que pouvez-vous faire dans ce domaine?

Piloter votre entreprise



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Piloter = maîtriser

Les objectifs du pilotage :

- **Maîtriser le développement**
- **Prévenir les risques**
- **Pérenniser l'entreprise**

Le pilotage se réalise en fonction d'objectifs :

- **comment la crise m'a-t-elle affectée?**
- **quelle est ma stratégie de sortie de crise?**

Le pilotage de l'entreprise s'effectue au travers de tableaux de bord

Piloter votre entreprise



Dans le contexte actuel,

- Pour ceux qui ont des tableaux de bord : Forte tentation de les mettre en stand by
 - Font ressortir des écarts « désagréables »
 - Ils sont faux à peine sortis
 - La visibilité est nulle à tous les niveaux
 - ...
- Nous avons peu d'expérience de la gestion de crise
 - On ne sait pas quoi mettre dans son tableau de bord



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Et pourtant,
piloter est
encore plus
important...

Capacité
d'anticipation

Développement
de l'entreprise

CONFIANCE

Besoin de
financement

Communication
partenaires

Fiabilité des prévisions financières :

Trésorerie

BFR

Résultat

Maîtrise des équilibres financiers

Pilotage par le cash

Adaptation aux difficultés :

Sensibilité à la baisse d'activité

Financement

DEFIANCE

Piloter votre entreprise



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Un tableau de bord, c'est ...

Système d'alerte

Pourquoi?

- Mesurer la réalisations des objectifs
- Contrôler

Outil de motivation

Pourquoi?

- Contrôler
- Motiver par objectifs

Outil de communication

Pour qui?

- Direction générale
- Autres : banques, fournisseurs, clients

Déclencheur d'actions

Et après ?

- Permet d'agir

Piloter votre entreprise



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Les qualités requises

Rapidité d'établissement

Rapidité > précision

Etre synthétique

Seuls les indicateurs utiles

Adapté à l'entreprise et ses utilisateurs

Fonction des processus,
de l'organigramme et
des objectifs

Facilement utilisable

Présentation attractive

Cohérent

Complémentaires

Pertinent

Eclaire les décideurs

Evolutif

Ajustable en un minimum de temps

L'information coûte cher



Piloter votre entreprise



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE

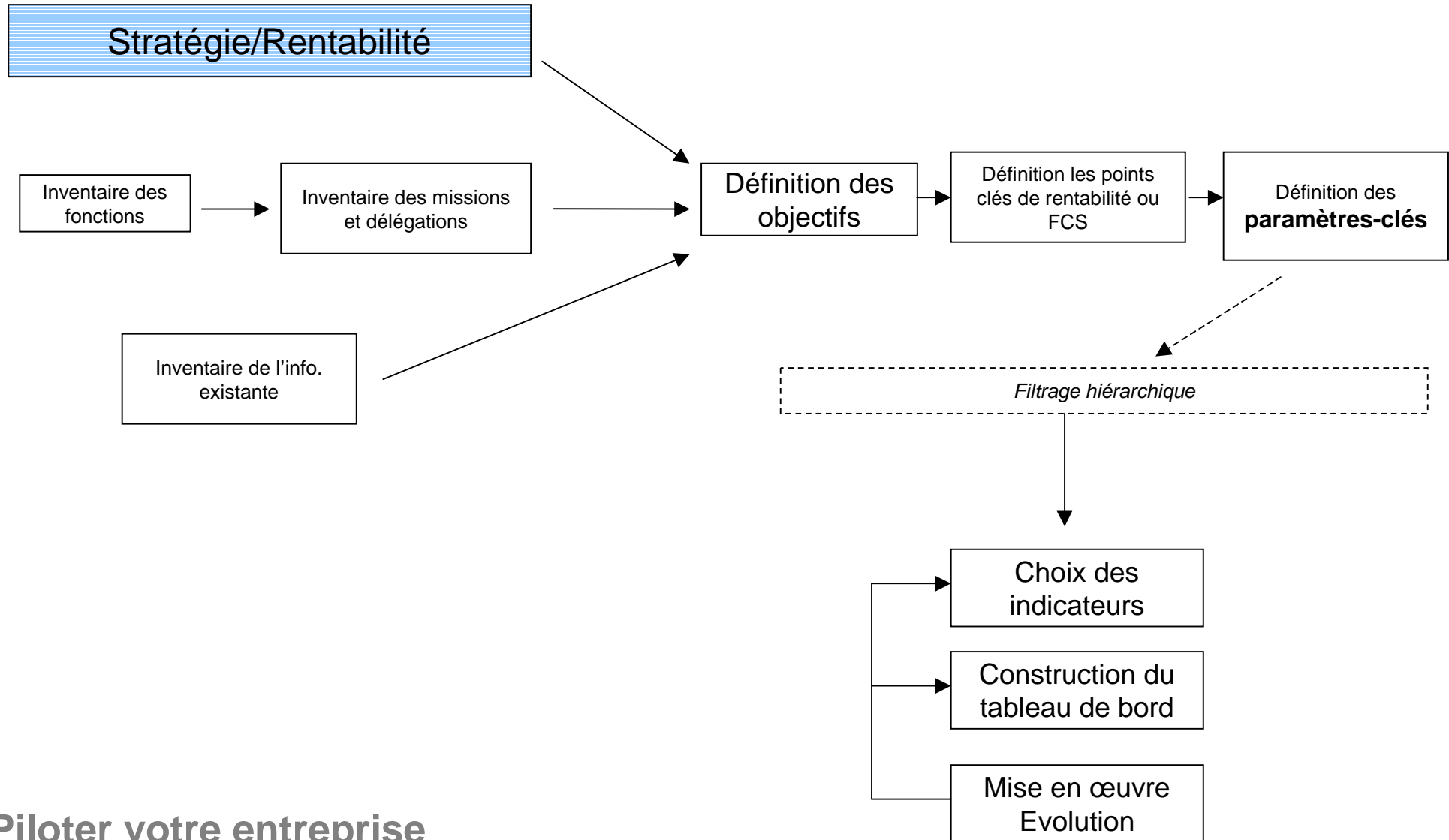


Quelques pistes pour repenser ses tableaux de bord

Piloter votre entreprise



Logique « standard » de mise en oeuvre





Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Analyse critique de l'existant

Les tableaux de bord actuels sont-ils adaptés?

- visibilité plus court terme,
- voire pas de visibilité

Court terme / stratégie ?

De « nouveaux » objectifs?

De nouveaux risques ?

De nouveaux utilisateurs?

Piloter votre entreprise



Analyse critique de l'existant

De « nouveaux » objectifs?

- Nouveaux domaines d'activité stratégiques?
 - FCS
- Nouvelle offre?
- Finance?
 - Fiabiliser les projections de résultats et de trésorerie
 - Analyser les sensibilités sur la base de plusieurs scénarii
 - Optimiser le pilotage par le cash
 - Anticiper la rupture d'une autorisation bancaire



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Analyse critique de l'existant

Apparition de nouvelles zones de risques dans l'entreprise?

- Quelles fonctions de l'entreprise sont concernées ?
 - Finance / Gestion :
 - Cout de revient, marge, rentabilité finale...
 - **Trésorerie : resserrement du crédit, risque de suppression de ligne**
 - **Délai de règlement clients**
 - **Défaillance clients**
 - **Commerce :**
 - Politique de prix
 - Maintien des volumes
 - Type de clientèle
 - Prospects ou foisonnement

Piloter votre entreprise



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Analyse critique de l'existant

Apparition de nouvelles zones de risques dans l'entreprise?

- Quelles fonctions de l'entreprise sont concernées ?
 - RH :
 - Captation et conservation des talents
 - Réduction de la masse salariale
 - Marketing / Communication
 - Nouvelles offres, nouveaux vecteurs
 - Production :
 - Maitrise des coûts
 - **Maitrise des stocks**
 - Maintenance

- Avec quelle acuité ?

Piloter votre entreprise



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Analyse critique de l'existant

Apparition de nouveaux utilisateurs?

- Interne
- Externe
- Quels sont leurs besoins?
- Suis-je prêt à leur répondre?

Piloter votre entreprise



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Redéfinir les paramètres au crible de la situation actuelle

Quelles fonctions? → organigramme

Formalisation de la stratégie → récapitulatif des objectifs

Quelles activités ? → définir les activités stratégiques

Quels produits / quelles offres? → significatives par rapport aux objectifs ou stratégiques (nouveau produit, impact image, impact résultat...)

Quels résultats?

- exploitation
- trésorerie

Court terme plutôt que stratégique

Non exclusifs les uns des autres

Piloter votre entreprise



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Redéfinir les indicateurs au crible de la situation actuelle

A partir des paramètres, définir les indicateurs :

Par exemple, pour suivre le paramètre « niveau des ventes », on peut avoir différents indicateurs :

- Chiffre d'affaires
- Niveau des commandes,
- Prix moyen des commandes,
- Remises...

Ajouter un crible déterminant :

- Quels sont mes leviers d'action sur ces indicateurs et paramètres?
- Sont-ils en lien direct avec mes objectifs?

Puis-je remonter d'un niveau?

Piloter votre entreprise

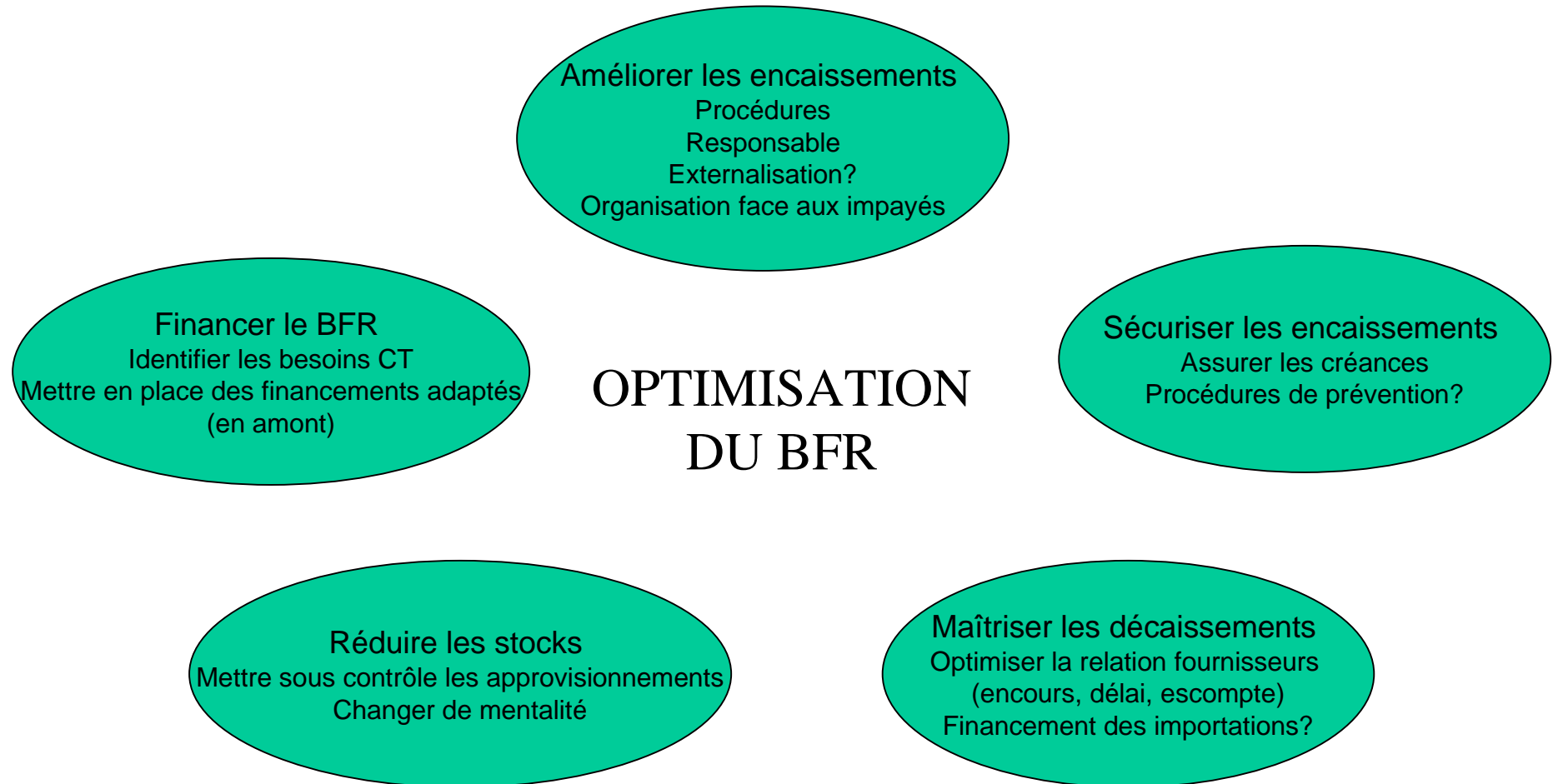


Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Zoom sur l'orientation « cash »



Piloter votre entreprise



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Présentation des tableaux de bord

Synthétique et agréable

Format papier ou électronique

Tableur avec automatismes et verrouillage

Daté

Emetteur

Destinataire(s)

Période

Cumuls départ date fixe ou glissant

Commentaires + actions à mener

Piloter votre entreprise



Pôle PME - Zones d'Activités

MARSEILLE PROVENCE
CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE



Conclusion

L'effort de mise en œuvre est rentable

Parce que les tableaux de bord deviennent adaptés

Parce qu'ils servent votre communication interne et externe

Ces bonnes habitudes resteront :

Un pilotage plus efficace

Une orientation partagée

Une habitude d'anticipation

**La crise a révélé les difficultés / défaillances,
elle recompose l'entreprise,**

SACHONS CAPITALISER