

## Contrôle de Gestion dans les PME : points essentiels et objectifs.

Mais pourquoi le Contrôle de Gestion n'est-il pas plus présent dans les PME ? Oublie-t-on que c'est un moyen d'améliorer la rentabilité immédiate et de rendre plus sur le développement ?



**Olivier AVRIL**  
Gérant Associé  
d'Acting-Finances  
oavril@acting-finances.com  
06 25 78 11 44

L'idée très répandue dans les TPE et PME est que la fonction Contrôle de Gestion n'est utile qu'aux moyennes et grandes entreprises. C'est une erreur et, heureusement, beaucoup de PME font du Contrôle de Gestion, sans le savoir ou sans le nommer. Mais choisissent-elles toujours celui qui leur convient ?

Le Contrôle de Gestion a été créé, et enseigné, dans un contexte de très grandes organisations. Il est donc normal que les PME n'y retrouvent pas ce qui leur est nécessaire par simple "copier-coller".

■ **Les PME ont un avantage sur les grandes entreprises ...** C'est la proximité du dirigeant et de ses collaborateurs qui n'implique pas une organisation complexe pour contrôler ou orienter des équipes très diverses ou lointaines.

■ **...Mais elles ont aussi, aujourd'hui, à répondre aux impératifs suivants :**

- Faire face à la complexité des produits et des marchés
- Prendre les bonnes décisions au bon moment,
- Améliorer durablement leurs résultats
- Prendre du recul par rapport à la stratégie fixée ...

Le Contrôle de Gestion doit les aider à améliorer leur fonctionnement tactique et leur développement stratégique. Avec des procédés qui sont pour certains immédiatement rentables, pour d'autres, garants de leur développement à moyen terme.

C'est donc un **inventaire des pratiques du Contrôle de Gestion dans les PME** que nous proposons dans cette lettre.

Ceux qui n'ont pas le temps de lire pourrons trouver en annexe une grille d'évaluation de la fonction "Contrôle de Gestion" pour les PME.

### 1 / Le Contrôle de Gestion, c'est quoi ?

Le Contrôle de Gestion est un ensemble de méthodes et d'outils qui doivent permettre aux dirigeants et responsables opérationnels de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace, et les **aider dans leurs prises de décision.**

Ces décisions peuvent concerner **le court terme...**

Il s'agit alors de contrôler les résultats des activités, mettre en place des actions correctives, aider à fixer de nouveaux objectifs. Le système d'information joue un rôle essentiel et il conditionne la plus ou moins grande qualité des analyses obtenues.

...Mais aussi et surtout **le long terme.**

Le Contrôle de Gestion va contribuer à la formalisation, au chiffrage et au suivi de la stratégie, c'est-à-dire les

objectifs de moyen terme. Ce deuxième aspect est très lié à l'organisation, aux processus opérationnels et aux choix stratégiques de l'entreprise, financiers ou non.

Les deux visions, court et long terme, sont complémentaires. Malheureusement, dans les PME, il est fréquent qu'une grande partie des tâches dites de "Contrôle de Gestion" se limitent à de la "production de chiffres" ou des contrôles administratifs divers.

**Le Contrôle de Gestion constitue une "assurance" pour la bonne conduite des affaires.** Elle n'évitera pas forcément "l'accident" mais elle en limitera conséquences. Assurer une voiture ou des bâtiments est considéré comme normal. "Assurer" sa conduite des affaires l'est moins. C'est pourtant important... et c'est le sens de l'investissement dans la fonction

"Contrôle de Gestion", aussi bien pour les PME que pour les grands Groupes.

*Le Contrôle de Gestion, c'est une "assurance" sur la conduite des affaires*

Et puis, pour le dirigeant de la PME, il est difficile d'être à la fois le l'inspirateur du long terme, le moteur du quotidien et celui qui mesure "froidement" les résultats de l'organisation : une aide au pilotage pour les chiffres et la gestion est indispensable. C'est l'intérêt de la fonction que nous allons reprendre maintenant en détail.

### 2 / Le "catalogue classique" du Contrôle de Gestion

#### ▶ A - Statistiques commerciales

C'est évidemment la donnée la plus répandue dans toutes les entreprises. Activité en unités, chiffres d'affaires par client, par domaine, par lieu, par article, par projet, ... Comparaison avec les objectifs ou les budgets : la richesse de l'information disponible est très variable. Sert-elle autant qu'il faudrait pour répondre à des questions impactant directement le résultat ?

Le prix de vente est-il le bon ? La progression est-elle conforme aux attentes ? Les remises sont elles maîtrisées ? L'investissement promotionnel a-t-il eu les effets escomptés ?...

Que l'entreprise ait ou non les données chiffrées qu'elle souhaiterait avoir, son analyse des chiffres de ventes est fréquemment insuffisante.

#### ▶ B - Les marges : prix de vente moins coût de revient

Nous n'aborderons pas ici le thème des différents sys-

tèmes de coûts, (Cf. la lettre Acting-finances N°21) et nous supposons que l'entreprise a fait le bon choix.

Comprendre et améliorer la rentabilité de l'entreprise suppose de bien identifier la marge brute globale puis d'avoir les éléments détaillés qui permettent d'identifier "ce qui va" et "ce qui ne va pas" dans l'évolution de la marge :

Le mix des ventes est-il le bon ? L'effet du volume cache-t-il une dégradation des prix ? Ou l'amélioration des prix cache-t-elle une baisse du volume ? Certains projets sont-ils en train de "dérapier" en délais et pénalités, ou même en "sur qualité"... ?

Afin d'être efficace et peu coûteuse, l'analyse des marges doit avoir un caractère "industrialisé" et non pas aléatoire (regarder de "temps en temps" ceci ou cela). A quelles questions veut-on répondre ? Il faut s'y limiter. Et surtout ne pas oublier le suivi des actions qui doit en découler.

### ► C - Le suivi des frais de structure

C'est évidemment un travail plus simple qui pourra souvent se résumer à un tableau comptable correctement aménagé.

L'utilisation de la base de données comptable est souvent insuffisante dans les PME. Des états "excel" sont souvent créés en parallèle car la comptabilité ne sort pas assez vite ou de la bonne manière. C'est une perte de temps et de productivité.

La connaissance des frais "fixes" de structure doit permettre d'obtenir le point mort (break even point) de l'entreprise, c'est-à-dire le niveau d'activité nécessaire pour équilibrer le résultat.

L'importance des frais fixes par rapport à l'activité, c'est aussi **une mesure du degré de flexibilité de l'entreprise**. Certains le considéreront comme un indicateur stratégique. Ils n'ont pas tort...

### ► D - Le choix et la rentabilité des investissements

Pour l'achat d'un logiciel ou d'un équipement, l'acquisition d'une société ou la création d'une filiale, la décision est souvent prise seul par le dirigeant de la PME.

Dispose-t-il pour décider d'une analyse de la rentabilité, d'un choix sur les modalités d'achat, etc...

**Mais surtout** : le meilleur investissement n'est pas celui qui est le plus rentable... C'est celui qui est le plus en ligne, le plus contributif pour la stratégie de l'entreprise.

### ► E - La gestion du risque

Le risque est inhérent à la vie de l'entreprise... et chacune a ses spécificités.

Mais certains thèmes sont récurrents : la gestion du risque client, la gestion des positions de changes, l'évaluation du risque informatique, du risque homme-clé, machine-clé, etc...

Ici encore, la fonction Contrôle de Gestion doit contribuer à rendre plus sur le développement de la PME.

### ► F - Les tableaux de bord et le reporting mensuel

Nous avons abordé ce thème dans la lettre Acting-Finances N°36. Une seule remarque lapidaire à ce sujet : **on ne gère bien que ce que l'on mesure**. Encore faut-il bien choisir ce que l'on mesure !

### ► G - La gestion prévisionnelle : budget et plans

**Gérer, c'est prévoir**. La culture de l'anticipation est-elle suffisamment présente dans les PME ? Et lorsque c'est le cas, le budget, le plan sont-ils suffisamment construits et formalisés pour tenir dans la durée, pour influer sur la gestion de l'entreprise au quotidien ? Pour les entreprises en développement rapide, la gestion prévisionnelle est une obligation.

Deux remarques illustrent la difficulté qu'il peut y avoir à installer une culture de la prévision dans les PME :

- Celle du dirigeant : 'comment voulez vous que je fasse une prévision alors que je ne sais pas quel sera mon chiffre d'affaires le mois prochain ...'
- Celle du responsable commercial a qui on demande des prévisions pour la première fois... et qui n'a pas le temps... parce qu'il ne sait pas comment s'y prendre.

(Le thème du budget est traité dans la lettre Acting-Finances N°23).

### ► H - La culture "cash" ou "trésorerie"

**C'est un aspect fréquemment "absent"** de la gestion dans les PME.

- Le dirigeant est bien sûr rivié à sa position de trésorerie. Il en connaît toutes les évolutions passées et présentes. Auxquelles il ajoute pour le futur quelques inquiétudes ou interrogations. Mais a-t-il **une idée de la trésorerie prévisionnelle à 6 mois** ? Une prévision fiable est pourtant un élément essentiel pour parvenir à une négociation efficace avec sa banque.
- Un dirigeant regarde-t-il autant son bilan que son compte de résultat ? Non.
- Et pourtant, le niveau de sa trésorerie est largement conditionné par son besoin de fonds de roulement (clients, stocks, etc...). Et c'est en gérant les éléments du bilan qu'il pourra l'améliorer. Comment peut-il le faire s'il n'en n'a pas une vision mensuelle, par ailleurs très simple à organiser. Un dirigeant de PME d'une taille respectable affirmait récemment : un bilan, à quoi cela me servirait-il en dehors de la fin de l'exercice ! ...
- Beaucoup de PME ne suivent pas, ne connaissent pas, **le rendement de leurs capitaux investis**. C'est pourtant un élément essentiel de leur suivi de gestion, au même titre que le résultat du compte d'exploitation. **Illustration** : Deux entreprises ayant le même résultat auront une valeur patrimoniale qui variera du simple au double si l'une d'entre elles utilise deux fois plus de capitaux que l'autre... et a donc un rendement de ceux-ci deux fois moindre.

Une entreprise ayant un résultat bénéficiaire mais avec un rendement de ses capitaux investis inférieur

aux taux de ses emprunts, travaille finalement d'abord pour sa banque. Il peut en résulter, dans certaines conditions, une diminution de sa valeur avec le temps.

$$\text{Rendement des Capitaux investis} = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Immobilisations nettes} + \text{Besoin fonds de roulement}}$$

### ► I - Le benchmark

C'est un élément important de la gestion. Et très souvent négligé, même dans les entreprises de plus grande taille.

Les entreprises, si elles connaissent très bien leurs concurrents, sont très réticentes à se comparer de manière précise et régulière. On évoquera le manque de temps et d'informations disponibles : c'est souvent un prétexte. Le benchmark est une pratique de gestion extrêmement utile, y compris en interne lorsque la société dispose de sites multiples.

### ► J - Le Contrôle de gestion stratégique

En préalable, rappelons une définition du mot stratégie : **c'est l'art de diriger et de coordonner des actions pour atteindre un objectif.**

La stratégie consiste donc à définir les orientations générales permettant à l'entreprise de détenir un avantage concurrentiel durable. Puis à fixer des objectifs en fonction de l'environnement et des ressources disponibles, et enfin d'allouer ces ressources.

*Le Contrôle de Gestion participe à la stratégie et à l'atteinte des objectifs*

On aborde ici **un aspect très important du Contrôle de Gestion** et de sa contribution au développement de l'entreprise : le Contrôle de Gestion doit prendre une part active au déploiement de la stratégie et des objectifs de l'entreprise.

**Un constat fréquent** peut être fait pour des entreprises de toute taille : **le manque de cohérence entre la vision du dirigeant et la façon dont les énergies et les moyens sont alloués.**

Il y a un moyen simple de vérifier cette cohérence entre la stratégie et les actions au mois le mois : le pilotage, le tableau de bord, le reporting mensuel, permettent-ils de suivre de manière valable les 5 ou 10 objectifs importants de l'entreprise ? Le dirigeant y retrouve-t-il sa vision et ses buts essentiels ?

La mise en place, avec une aide extérieure ou non, de tableaux de bords prospectifs, les "balances scorecards" apparues dans les années 90 sont une solution. Elles privilégient 4 dimensions : Client, Finance, Process, Innovation et Apprentissage.

Les PME n'ont aucune raison de s'exclure de ces méthodes. Il faut juste trouver le bon compromis entre le coût induit de leur mise en place et les avantages retirés.

## 3 / Caractéristiques générales des PME

Les PME, ce sont des entreprises de 10 à 250 personnes, caractérisées par :

- Une centralisation de la gestion, voire une personnalisation forte dans le cas du propriétaire-dirigeant. Celui-ci joue un rôle essentiel dans la stratégie, la gestion, la prise de décision au quotidien, le climat organisationnel.
- Une direction et des collaborateurs moins spécialisés que dans les grandes structures. Dans une PME, "il faut savoir tout faire".
- Une stratégie souvent intuitive et peu formalisée.
- Un degré d'incertitude élevé pour plusieurs raisons :
  - > le pouvoir limité sur l'environnement ;
  - > la capacité à réagir très vite ;
  - > le développement de l'activité qui est souvent important.

L'importance du "management" dans ces entreprises dépend pour une bonne part de leur modèle de développement. Celles qui "reproduisent l'existant", n'auront pas les mêmes exigences de gestion et d'anticipation que celles qui ont des projets importants.

Ce qui ne veut pas dire que les premières prennent moins de risques... Le "statu quo", les rentes de situation, sont bien agréables... mais d'une durée limitée.

## 4 / Pratique du Contrôle de Gestion dans les PME

Les missions du Contrôle de Gestion ont toutes un point commun : il s'agit pour le propriétaire-dirigeant, pour le gérant ou le Directeur Général, de contrôler régulièrement les résultats de l'activité.

Le système de Contrôle de Gestion doit s'adapter à ces variables que sont la stratégie, la structure de l'organisation, l'environnement externe, la technologie et la culture d'entreprise.

### ■ LES PRATIQUES

#### La pratique N°1, dite TPE.

Le suivi de gestion est basé sur des données issues de diverses sources : Facturations, Portefeuille de commandes, Comptabilité clients, Comptes de banques, etc... Ces informations sont traitées sur des tableaux excel qui constituent la "bible" du dirigeant : rapides à produire, faciles à adapter.

Dans ce contexte "basique", la comptabilité est souvent considérée comme une simple obligation légale et non comme une production d'information utile au quotidien. Il y a donc de nombreuses doubles saisies, des incohérences fréquentes entre les sources et une diffusion restreinte. Pour la TPE, c'est un début utile qu'il faudra faire évoluer !

Le système de Contrôle de Gestion est donc ici peu développé, comprenant quasi exclusivement des contrôles opérationnels, avec peu de travail collaboratif, peu de travaux prévisionnels, peu de plans d'actions formalisés.

## La pratique N°2, dite PME.

Elle repose sur des outils plus structurés avec des suivis par projet, par type de produits ou clients. Le calcul des coûts et des prix peut être un aspect important de la mission de Contrôle de Gestion, de même que l'analyse des marges et le contrôle des dépenses.

Le système d'information est plus élaboré et permet d'obtenir des tableaux de bord et des situations financières mensuelles. Des indicateurs non financiers (devis, qualité, productivité,...) peuvent également être disponibles.

Lorsque le système de gestion installé est performant (avec une intégration "métier" et "finance"), il est paradoxalement loin d'être utilisé à son potentiel pour la gestion de l'entreprise.

## La pratique N°3, PME de croissance

La gestion prévisionnelle prend ici une importance plus grande.

Le Plan d'affaires ou "Business Plan", le budget, les prévisions de trésorerie et/ou le plan de financement sont tous réactualisés selon des périodicités variables ou adaptées.

Le reporting mensuel intègre des indicateurs non financiers (productivité, qualité,...), la gestion du BFR (Besoins Fonds de Roulement) est abordée de manière plus dynamique.

A noter que ces suivis beaucoup plus élaborés ne sont pas toujours cohérents avec les objectifs stratégiques définis. C'est l'objectif qu'il reste fréquemment à atteindre !

## ■ Les acteurs

La fonction Contrôle de Gestion est rarement exercée de manière explicite dans la plupart des PME. Alors, quels en sont les acteurs ?

Quelques exemples types :

- Les tableaux de bord sont élaborés par le dirigeant lui-même, quelquefois avec l'aide d'un conseil, Il s'agit souvent ici d'une PME d'une vingtaine de personnes.
- Le Contrôle de Gestion est réalisé conjointement par le service comptabilité et la Direction. Il y a alors analyse en commun des résultats obtenus et des actions à entreprendre.
- Les tableaux de bord sont complétés par plusieurs acteurs en fonction de leur rôle stratégique dans l'entreprise (responsable industriel, responsable commercial, etc...) Cet éclatement de la fonction évolue lorsque l'effectif avoisine les 100 personnes.

Les pratiques et les acteurs du Contrôle de Gestion dans les PME ont deux facteurs déterminants :

Le premier est **la croissance du marché** : le Contrôle de Gestion est davantage élaboré dans les PME où la croissance du marché et la concurrence qui va avec, sont fortes. Elle impose aux dirigeants d'anticiper le suivi de leur activité sur le moyen terme (deux à cinq ans).

Le second facteur concerne **le profil du dirigeant**. Selon qu'il est gérant, propriétaire-fondateur, dirigeant issu d'un grand groupe, sa culture de gestion, ses objectifs seront différents. Et la façon d'organiser son Contrôle de Gestion aussi !

## 5 / Quels objectifs pour le Contrôle de Gestion des PME ?

**Les objectifs et caractéristiques générales** de la fonction "Contrôle de gestion" d'une PME ressemblent à celles de toutes les entreprises :

- ▶ **1** - Obtenir **une situation économique et financière mensuelle** de manière **rapide et fiable**.
- ▶ **2** - Concentrer les efforts sur l'analyse et **les plans d'actions**. Alléger les tâches de production des données, le travail "dans les dossiers".
- ▶ **3** - **Anticiper**. An-ti-ci-per les dérives, an-ti-ci-per les opportunités, an-ti-ci-per la trésorerie, ...
- ▶ **4** - Accompagner les opérationnels, **être un support** avec les analyses et les plans d'actions.
- ▶ **5** - Assurer **la cohérence entre le suivi de gestion courant et les objectifs stratégiques**.

Par contre, **les modalités pratiques** doivent être ajustées aux enjeux et moyens de la PME :

- Un cahier des charges précis et spécifique doit être établi : il n'est pas possible de simplement copier ce qui se fait ailleurs, surtout dans les plus grandes structures.
- La fonction, au moins un temps, peut être répartie entre plusieurs collaborateurs. Il peut y avoir recours au temps partiel, au temps partagé, etc...

## Conclusion

**Qu'il s'agisse du quotidien ou des objectifs stratégiques, le Dirigeant de PME doit se convaincre qu'il rendra plus sûr le développement de son entreprise en ayant intégré dans son organisation une aide au pilotage pour les chiffres et la gestion.**

Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-Finances.

Nos experts peuvent vous aider à organiser, mettre en œuvre un contrôle de gestion performant.

Grille d'inventaire des méthodes et informations de gestion		Info Disponible		Info Utilisée	
		oui	non	oui	non
		Critères complémentaires			
<b>Suivi Marge Brute</b>					
Analyse du chiffre d'affaires	Par client, type de produit, par affaire, par projet, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse du Chiffre d'affaires Consolidé	Mensuel, trimestriel, annuel, .... jamais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse des coûts	coûts directs, coûts variables, coûts complets, coûts standards, coûts par activités,....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse des Marges	Marges par Gammes, par projets, par affaires, ... Impact sur les marges : Mix, Prix, Coûts, Volumes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Suivi de la productivité</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Main d'œuvre	Temps passés / Temps prévus , etc...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Main d'œuvre	Temps facturés / Temps payés , etc...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Machines, Matières	Productivité Machines, Consommations Matières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Process	SAV, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Charges Fonctionnement &amp; Structure</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Charges fixes et charges variables		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suivi Budgétaire, Programmes d'économies, ...	Plans d'actions, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Typologie des dépenses	Commercial, Administratif, Recherche,...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BBZ = Budget Baze zéro	Quelquefois, jamais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Indicateurs non financiers</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taux de Satisfaction Clientèle	Important?!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taux de service, respect des délais	Important?!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portefeuille devis 'probabilisé'	Règles stables? Moteur pour l'activité commerciale ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effectifs par nature, lieu, activité, etc...	Combien sommes nous vraiment!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concurrence, Marchés	Et si l'on se comparait?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
....					
<b>Suivi Trésorerie et BFR</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crédit client en nombre de jours de CA	Objectifs, plan d'actions,...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crédit Fournisseur en nombre de jours d'achats	Respect des échéances?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nombre de jours de CA en Stock	Sur la base de l'activité prévisionnelle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rotation des stocks par type	Etat des rotations lentes, règles de provision,...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prévision de Trésorerie 6 ou 12 mois	De quel trésorerie vais-je disposer pour mes projets?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....					
<b>Suivis Rentabilités</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reporting mensuel, trimestriel, ...	Orientation 'Compta' ou gestion? Délai court ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excédent Brut d'Exploitation (EBE ou EBITDA)	La contribution hors finances et charges 'calculées'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Résultat d'exploitation (ou EBIT)	Neutralisation de l'impact de la structure financière	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Résultat Courant		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Résultat Net		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendements des capitaux investis	Quel résultat pour quels capitaux investis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suivis filiales	Objectifs des filiales et objectifs du Groupe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Résultat consolidés	Mensuels? Trimestriels? Annuels?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....					
<b>Gestion Prévisionnelle</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan régulièrement actualisée	Facteurs clés de succès?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objectifs Stratégiques formalisés	Indicateurs Stratégiques ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budget Annuel, Budget révisé ('Rolling')	Rangé dans un tiroir ou utilisé? Type des Révisions?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimation exercice ('atterrissage')	Plans d'action.... Et stratégie de 'clôture'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trésorerie Prévisionnelle	Que sera la trésorerie dans 6 mois?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Portefeuille commandes et devis	Optimisation des ressources?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....					
<b>Structure Financière</b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Décisions d'investissement	Règles de décisions? Utilisation du TRI, du PB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Décisions d'investissement	Arbitrage entre location, crédit bail, fonds propres?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tableau Emploi-Ressources Mois et Cumul	Connaissance des besoins de capitaux. Optimisation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effet de levier (Gearing)	En profitez vous vraiment?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Taux d'indépendance financière	La répartition et l'importance relative des dettes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suivi Risques Spécifiques	Risque de change, risques crédit, etc...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
....					
<b>TOTAL</b>					

TOTAL

Si votre score vous inquiète,  
Appelez le 06 25 78 11 44 !