

[d'expert](#) > Les tableaux de bord pour gérer ses participations
Avis d'expert

Les tableaux de bord pour gérer ses participations

Par [Jean-Michel Vignaux \(Blue Cell Consulting\)](#)

Rechercher dans les Avis de nos experts :

[Retour](#)

[Voir tous les avis d'expert](#)

Jean-Michel Vignaux [Blue Cell Consulting](#)

Tél : 06 03 67 94 53 - E-mail : jmvignaux@bluecellcs.com

La réponse de l'expert

Les tableaux de bord pour gérer ses participations

Reportings à destination des fonds d'investissements et des sociétés réalisant de la croissance externe.

Selon une étude de l'AFIC et Grant Thornton les investissements des fonds sont majoritairement orientés vers des Small & Mid Caps* (83% de ces sociétés réalisent des chiffres d'affaires inférieurs ou égaux à 50 M€, 44% concernant des sociétés dont le CA est inférieur à 5 M€). Les investissements concernent à plus de 40% des entreprises innovantes.

Dans un nombre important de cas les sociétés ne disposent pas de structure comptable et financière développées en raison de leur taille. Il est cependant important pour l'investisseur de disposer d'un reporting régulier qui lui permette de suivre la rentabilité de la société et de contrôler l'exécution de la stratégie traduite dans le business plan.

Il faut bien avoir à l'esprit les éléments suivants :

Une information produite trop tard ne sert à rien

Il faut intégrer dans les small caps* au niveau de la direction ou de la personne responsable de la comptabilité une **culture de l'estimation**. Mieux vaut une estimation correcte qu'un montant estimé à l'euro près. Le reporting doit être mis en place **rapidement** (s'il n'existe pas avant) et être considéré comme un outil de management.

Nous classerons les reportings en 2 catégories :

- Reporting financier
- Reporting commercial

Il ne faut pas en effet se limiter à des indicateurs purement financiers mais également disposer d'éléments (synthétiques) permettant d'appréhender la dynamique de l'activité.

Le reporting au sens large doit permettre de s'assurer que la stratégie définie et traduite dans le business plan est correctement exécutée et que les facteurs clés de succès ont été mis en œuvre.

I. Reporting financier

Tout d'abord une remarque simple : la comptabilité doit être la plus à jour possible...même si l'estimation doit prévaloir sur le dernier centime enregistré, il est nécessaire de s'assurer que les dernières factures comptabilisées ne sont pas trop anciennes (le chiffre d'affaires et le coûts de personnel étant par hypothèses correctement intégrées dans les périodes)

Le reporting inclus notamment pour le résultat une comparaison budget réel celle-ci permet à la fois d'identifier des variations anormales révélatrices de difficultés opérationnelles mais aussi de problèmes de comptabilisation de certains flux.

Celui-ci doit d'une part consister dans une comparaison budget réel sur les principaux agrégats qui ont été intégrés dans le business plan (Chiffre d'affaires, marge brute, EBIT*, EBITDA*...) et d'autre part en termes d'éléments bilanciaux.

Le reporting financier doit également permettre d'estimer "l'atterissage" en fonction des résultats réels.

(Forecasts* et Bridging*) notamment sur une période annuelle. Le bridging* pour une small cap* peut être réalisé en déterminant le "reste à atteindre" par rapport aux objectifs finaux et donc la difficulté à réaliser ses objectifs. En fonction de ce "reste à atteindre" on peut tout simplement approcher les montants probables de résultats en reportant (si il n'y a pas de saisonnalité significative) la moyenne des flux antérieurs, il s'agit d'un calcul arithmétique simple.

Un tableau de flux de trésorerie est assez aisé à construire, il ne faut pas oublier d'intégrer le niveau des investissements réalisés (CAPEX*) afin de disposer d'une analyse complète.

Le tableau de flux de trésorerie peut être bâti à travers une matrice excel simple, faisant apparaître :

- Cash Flow
- Variation du BFR
- Flux d'investissement
- Flux de financement
-

De telles matrices doivent être automatisées à partir des éléments déjà reportés pour éviter des recalculs.

Le cash flow est dérivé du niveau de résultat et des dotations aux amortissements et provisions, les flux d'investissements sont en général facilement identifiable dans une small cap*, enfin les éléments financiers proviennent pour l'essentiel de remboursements d'emprunts.

En ce qui concerne le suivi du BFR, les délais de règlement clients et fournisseurs doivent être calculés en utilisant non pas des délais moyen mais des DSO* et DPO* (i.e en se basant sur le chiffre d'affaires ou le montant des achats inclus dans les créances clients et les dettes fournisseurs). En pratique il est aisé de mettre en œuvre cette méthode en se basant sur le chiffre d'affaires reporté et le montant des créances clients à chaque clôture mensuelle.

Le suivi des investissements est souvent oublié dans le reporting alors qu'il s'agit d'un élément intégré dans la détermination des cash-flows. Par ailleurs le fait de ne pas engager à temps ces investissements peut être révélateur de difficultés financières à anticiper.

A la fin de l'année civile (au moins) il est procédé à la clôture des comptes, normalement la somme des reportings mensuels (ou trimestriels) ne doit pas faire apparaître d'écart significatif avec les chiffres réels, l'importance de ces écarts permet de juger de la qualité du reporting, un écart trop important étant révélateur d'une mauvaise qualité ("quality of earnings")

II. Reporting Commercial

Il s'agit d'un reporting peu abordé alors que cela revêt souvent une importance stratégique.

De manière simple, certains éléments il est nécessaire de reporter :

- CA par client – directement importé par exemple d'une balance clients
- Commandes en cours – liste en général disponible auprès du dirigeant ou d'un commercial
- Pipe* : de la même manière on peut se baser sur des devis valorisés ou des éléments donnés de manière orale.

Pour être plus didactique **l'ensemble de ces informations gagne à être présenté sous forme graphique** mais pas seulement isolément.

En effet si l'on veut comprendre la dynamique commerciale , encore une fois sans prétendre s'immiscer dans l'activité opérationnelle mais simplement en donnant à un fonds une appréciation de la capacité à atteindre ses objectifs on peut construire un graphique plus intéressant.

- Chiffre d'affaires mensuel
- Chiffre d'affaires + commandes non livrées (simple addition de l'agrégat précédent)
- Chiffre d'affaires + commande + pipe*.

On le voit ce type de reporting peut se comparer à la détermination du bridging* tel que défini plus haut.

Si l'on veut aller plus loin (mais cela devient vraiment assez difficile...) on peut également demander à un dirigeant de probabiliser le pipe*...c'est aller très loin.

GLOSSAIRE

Capex : capital expenditure ou acquisition d'immobilisation investissements

Ebit : earning before interests and taxes ou résultat d'exploitation

Ebitda : earning before interests taxes depreciation and amortization ou EBE

Dso : days of sales outstandings ou délai de règlement client en jours de CA

Dpo : days of purchases out standing ou délai de règlement fournisseurs en jours d'achats

Forecasts : prévisions

Pipe : prospections clients valorisées en prix de vente

Bridging : prévision d'atterrissage de résultat en se basant sur la situation actuelle

Small & Mid caps : Pme