



Votre webinaire sera animé par :



Pierre GUITTAT
Conseiller en
entreprises CCI



Matthieu CAVANNA
Conseiller en
entreprises CCI



Hélène CROUAIL
Conseillère en
entreprises CMA



Pendant la présentation

- Posez vos questions via la fenêtre **Questions/Réponses**. Les animateurs y répondront en fin de présentation
- Ensuite, merci de donner votre avis sur ce webinaire en répondant au sondage



Confort & bon déroulement

- Installez-vous dans un endroit calme
- Éteignez les sonneries et les autres appareils audio
- Utilisez un casque plutôt que le haut-parleur
- Fermez les autres applications pour améliorer le débit



Chambres
de **Métiers**
et de l'**Artisanat**

GIRONDE



OUTILS DE DÉCISION EN TEMPS DE CRISE



Webinaire



COVID-19



22

avril 2020

SOMMAIRE



Du Webinaire



Constat



Outils de pilotage en
période de crise



La boîte à questions



CONSTAT

La crise du COVID-19



- *Une crise structurelle et durable*
- *Des activités et des secteurs inégalement impactés*
- *De nombreux scénarios de reprise possibles : forte, lente, nouvelle crise...*



ANTICIPATION



ADAPTATION



PRUDENCE



CONSTAT

La situation du chef d'entreprise



- *Salariés : Activité partielle*
- *Banques : Mise en pause d'emprunts, rejets de certains prélèvements, PGE*
- *État : échéanciers sociaux & fiscaux, Fonds de solidarité, aide Région, aide fonds social RSI*

► Préparation de la reprise



Une Vision dynamique de l'activité

Anticiper les évolutions financières de son entreprise
(trésorerie, rentabilité...)

→ PGE, échéanciers..., différents scénarios

Outils d'aide à la décision stratégique

- **Quels secteurs d'activités à développer (ou à abandonner)** → vente en ligne, digitalisation...
- **Quelle clientèle à prospecter, fidéliser** → potentiel, rentabilité
- **Moyens à mettre en œuvre pour développer ou créer un secteur d'activité (notion de prévisionnel)** → Liste des coûts pour le développement de ce nouveau secteur d'activité
- **Évaluation de l'impact des choix opérationnels (commercial, RH, outil de production)**
- **Relation avec les partenaires** → Informations, écoute, recherche de solutions mutuelles

Quels sont les tableaux de bord les plus fréquemment utilisés



Pour anticiper les flux de trésorerie et avoir une meilleure visibilité



Le Plan de Trésorerie Prévisionnel

Différence entre encaissements et décaissements mensuels

Pour mesurer sa rentabilité par activité et faire les bons choix



Le Tableau Analytique des Marges

Ventilation de la rentabilité par sous-activité

Améliorer sa rentabilité



Le Calcul du Prix de Revient Unitaire

Ensemble des coûts directs, indirects, fixes et variables



Outils de pilotage en période de crise

- I. Le Plan de Trésorerie Prévisionnel
- II. Le Tableau Analytique des Marges
- III. Le Calcul du Prix de Revient Unitaire
- IV. Synthèse

I.



Le Plan de Trésorerie Prévisionnel

Différence entre encaissements et décaissements mensuels

II.



Le Tableau Analytique des Marges

Ventilation de la rentabilité par sous-activité

III.



Le Calcul du Prix de Revient Unitaire

Ensemble des coûts directs, indirects, fixes et variables

I. Le Plan de Trésorerie Prévisionnel



POURQUOI ?

- **Anticiper les flux de trésorerie :**
 - Prévenir les difficultés financières (négociation de découvert) : **baisse de CA pour 90% des entreprises**
 - Optimiser sa gestion commerciale (financement de l'action commerciale) : **commerciaux en télétravail, annulation de commandes**
 - Étudier un projet d'investissement (lisibilité sur emprunt, impact des mensualités,...)
- **Meilleure lisibilité sur la répartition des produits et des charges :**
 - Division du chiffre d'affaires par secteur
Exemple de la mécanique automobile 
Catégorie de produits = mécanique générale, carrosserie et vente de véhicules
Catégorie de charges = salariales, loyers, achats, assurances...

I. Le Plan de Trésorerie Prévisionnel



QUAND ?

- **En phase de développement :**
Recherche de partenaires financiers – prêt, subvention, prêt d'honneur
- **En difficultés d'entreprise (COVID-19) :**
Négociation avec les organismes sociaux, fiscaux et institutionnels
- **Tout le temps**

COMMENT ?

- **Mettre en rapport les hypothèses d'encaissements :**
Type de produits, prestations...
- **Et les hypothèses de décaissements :**
Charges d'exploitation, salaires, charges sociales, remboursement d'emprunt, TVA

I. Le Plan de Trésorerie Prévisionnel

1^{ère} PARTIE : Les hypothèses d'encaissements



BUDGET DE TRESORERIE	Janv. 20	Févr. 20	Mars. 20	Avr. 20	Mai. 20	Juin. 20	TOTAL
SOLDE DE DEBUT DE MOIS	-	11 970	13 583	12 874	12 941	5 634	
Mécanique générale	1 176	1 176	200	200	300	700	3 752
Carrosserie	2 145	2 181	150	200	300	700	5 676
Vente de véhicule	2 083	2 118	150	200	300	700	5 551
CHIFFRE D'AFFAIRES	5 404	5 475	500	800	900	2100	15 899
Augmentation des Comptes courants d'associés	5 000	-	-	-	-	-	5 000
Subventions (fonds de solidarité, aide régional, fond social)	-	-	-	-	?	?	-
Crédit bail	5 000	-	-	-	-	-	-
Prêt bancaire (PGE, région Nouvelle Aquitaine)	20 000	-	-	?	?	?	20 000
Activité partielle (ASP, Direccte..)				1200	1200	1200	2 600
CREDIT TVA	-	1 985	-	-	-	-	1 985
TOTAL DES ENCAISSEMENTS	35 404	7 460	500	2 000	2 100	3 300	46 484

I. Le Plan de Trésorerie Prévisionnel

2^{ème} PARTIE : Les hypothèses de décaissements



BUDGET DE TRESORERIE	Janv. 20	Févr. 20	Mars. 20	Avr. 20	Mai. 20	Juin. 20	TOTAL
ACHATS DE MARCHANDISES	294	294	288	0	0	0	876
ACHATS DE MATIÈRES PREMIÈRES	1 237	1 300	1 227	0	0	0	3 764
CHARGES EXTERNES	2 560	1 880	1 740	1 880	1 670	2 020	11 750
Loyer et charges locatives	750	750	750	750	750	750	4 500
Sous-traitance / Personnel extérieur	280	350	210	350	140	490	1 820
Eau, électricité, gaz	50	50	50	50	50	50	300
Assurances des locaux + RC pro	100	100	100	100	100	100	600
Honoraires (expert comptable, avocat)	180	180	180	180	180	180	1 080
Publicité et communication	1 000	200	200	200	200	200	2 000
Services bancaires	50	50	50	50	50	50	300
Site internet		50	50	50	50	50	250
Télécommunications	50	50	50	50	50	50	300
Divers	100	100	100	100	100	100	600
Impôts et taxes (hors IS)		-	-	-	-	-	-
CHARGES DE PERSONNEL	2 343	2 343	2 343	1700	1700	1700	12 129
Rémunérations nettes (Salariés)	1 200	1 200	1200	1200	1200	1200	7 200
Charges sociales (Salariés)	433	433	433	0	0	0	1299
Rémunération dirigeant	500	500	500	500	500	500	3 000
Cotisations TNS dirigeant	210	210	210	0	0	0	630
REMBOURSEMENTS D'EMPRUNTS	-	351	0	0	0	0	351
TVA A PAYER	-	-	182	145	248	-	
VERSEMENT DE L'IS							-
TOTAL DES DECAISSEMENTS	6 434	6 567	5780	3 725	3 618	3 720	28 870

Maintenir le crédit inter-entreprise

Négociation au cas par cas

Revoir les charges au cas par cas

Compenser avec l'AP

Report des cotisations

Report de remboursements d'emprunts

I. Le Plan de Trésorerie Prévisionnel

3^{ème} PARTIE : Le solde de trésorerie



BUDGET DE TRESORERIE	Janv. 20	Févr. 20	Mars. 20	Avr. 20	Mai. 20	Juin. 20	TOTAL
SOLDE DE DEBUT DE MOIS	-	11 970	13 583	12 874	12 941	5 634	
TOTAL DES ENCAISSEMENTS	30 404	8 180	6 421	6 501	6 226	6 573	64 306
TOTAL DES DECAISSEMENTS	18 434	6 567	7 131	6 434	13 533	7 122	59 221
SOLDE MENSUEL	11 970	1 613	- 710	67	- 7 307	- 549	
SOLDE CUMULE	11 970	13 583	12 874	12 941	5 634	5 086	

I.



Le Plan de Trésorerie Prévisionnel

Différence entre encaissements et décaissements mensuels

II.



Le Tableau Analytique des Marges

Ventilation de la rentabilité par sous-activité

III.



Le Calcul du Prix de Revient Unitaire

Ensemble des coûts directs, indirects, fixes et variables

II. Le Tableau Analytique des Marges



POURQUOI ?

- **Mesurer la rentabilité par activité :**
 - Marge brute
 - Marge sur coûts directs
 - Marge nette

QUAND ?

- Lors de la mise en place des choix stratégiques (COVID-19)

COMMENT ?

- **Diviser son CA global en sous-activités (méthode analytique)**
Pour chaque sous-activité, calculer les ratios à l'aide des SIG et des éléments comptables

La Marge, c'est quoi ?



Entreprises de négoce

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Ventes de} & & \text{Coût d'achat} & & \text{Marge} & & \text{Marge} \\ \text{marchandises} & - & \text{des} & = & \text{Commerciale} & - & \text{Commerciale} \\ & & \text{marchandises} & & \text{Brute} & & \text{Nette} \\ & & \text{vendues} & & & & \\ & & & & & - & \\ & & & & & & \text{Frais générés} \\ & & & & & & \text{par la vente} \\ & & & & & = & \end{array}$$



Entreprises de production

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Production de} & & \text{Coût de} & & \text{Marge de} & & \text{Marge de} \\ \text{l'exercice} & - & \text{production} & = & \text{Production} & - & \text{Production} \\ & & \text{des produits} & & & & \text{Nette} \\ & & \text{vendus} & & & & \\ & & & & & - & \\ & & & & & & \text{Frais générés} \\ & & & & & & \text{par la} \\ & & & & & & \text{production} \\ & & & & & = & \end{array}$$



Entreprises de service

$$\begin{array}{ccc} \text{Prestations de} & - & \text{Coût de} \\ \text{l'exercice} & & \text{réalisation des} \\ & & \text{prestations} \\ & = & \text{Marge} \end{array}$$



Typologie des Charges



Charges Variables

Charges liées au fonctionnement de l'entreprise
→ **varient selon le CA**

Charges Fixes

Charges liées à l'existence de l'entreprise
→ **indépendantes du niveau de vente**

Charges Directes

Charges directement induites par la production du bien ou du service
→ **à affecter immédiatement**

Charges Indirectes

Charges liées au fonctionnement général de l'entreprise
→ **fonction d'une quote-part**

CHARGES	Directes	Indirectes
Variables	Matières premières Frais de distribution Sous-traitance Main-d'œuvre directe	Energie (eau, fuel, électricité) Petit outillage Fournitures diverses
Fixes	Dotations aux amortissements des machines affectées à la fabrication	Personnel administratif Dotations aux amortissements des bâtiments et machines (hors production)

Segmentation des Charges



La distinction **CHARGES FIXES / CHARGES VARIABLES** permet de déterminer :

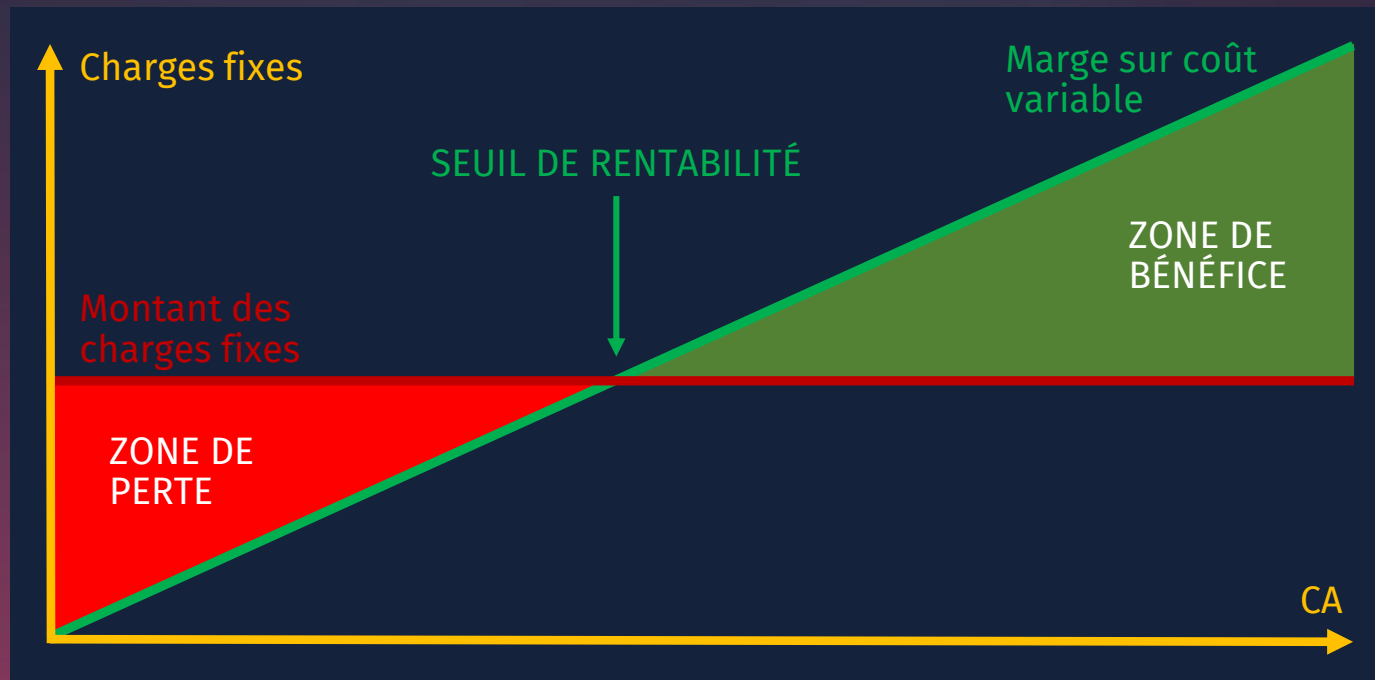
- La contribution d'un produit pour couvrir les charges fixes = **MARGE SUR COÛT VARIABLE**
- Le montant du chiffre d'affaires à réaliser afin d'obtenir un résultat nul ou un bénéfice = **SEUIL DE RENTABILITE**
- Le nombre de jours, de mois ou d'années dont le dépassement est nécessaire pour être rentable = **POINT MORT**

La distinction **CHARGES DIRECTES / CHARGES INDIRECTES** permet d'effectuer des **calculs de coûts** et de **fixer des prix de vente** (politique dépendante du prix)

Seuil de Rentabilité



- ❑ **Marge sur coûts variables (MCV)** = Chiffre d'affaires – Charges variables
- ❑ **Seuil de rentabilité** = Charges fixes / Taux de marge sur coûts variables



Réorientation de la politique



- **Orienter votre politique d'achat :**
 - Etablir des échéanciers avec les fournisseurs
 - Sourcer de nouveaux fournisseurs pour sécuriser les approvisionnements
- **Orienter votre politique de vente :**
 - Concentrer vos efforts sur un produit / service sur lequel vous réalisez une meilleure marge

Pendant la crise du **COVID-19** :

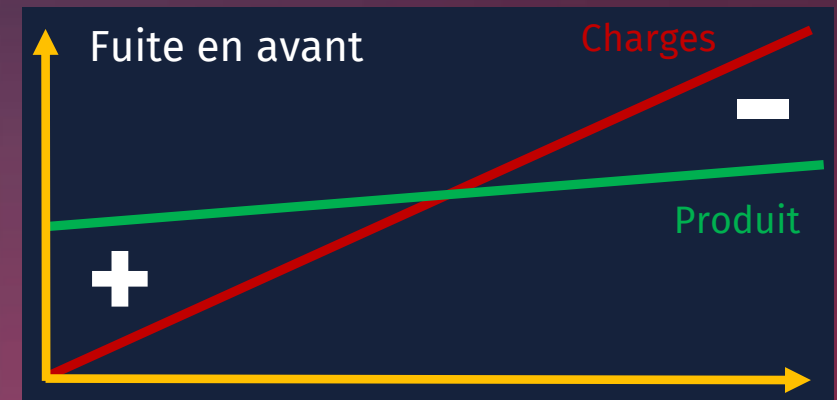
- Établissez des échéanciers avec les fournisseurs
- Sourcez d'autres fournisseurs

Attention à l'effet ciseau !

Risque fréquent lorsque la concurrence est rude et que l'élément de différenciation est le prix



Baisse de votre prix de vente et / ou augmentation de vos coûts d'achat =
Baisse de la marge



I.



Le Plan de Trésorerie Prévisionnel

Différence entre encaissements et décaissements mensuels

II.



Le Tableau Analytique des Marges

Ventilation de la rentabilité par sous-activité

III.



Le Calcul du Prix de Revient Unitaire

Ensemble des coûts directs, indirects, fixes et variables

III. Le Calcul du Prix de Revient Unitaire



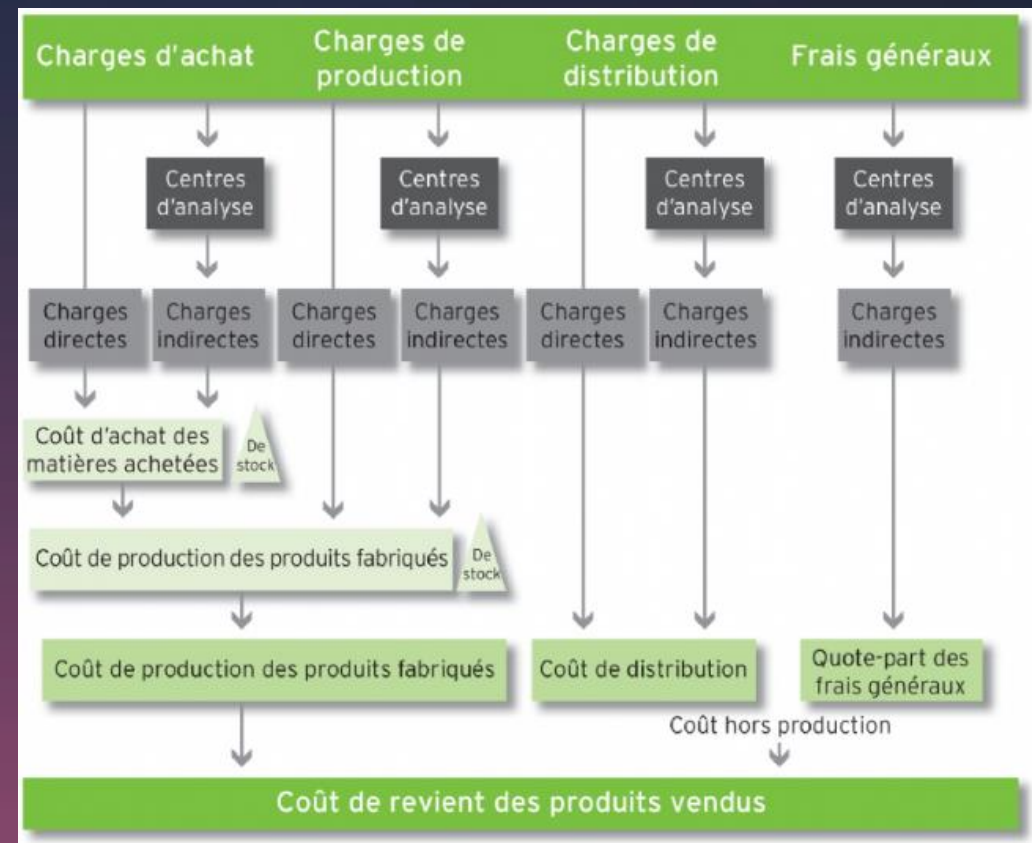
Déterminer son coût de revient

DÉFINITION

- Ensemble des coûts directs, indirects, fixes et variables, de production et de distribution pour une unité de bien ou de service vendue

POURQUOI ?

- Définir un prix de vente minimum en-deçà duquel la vente s'effectuerait à perte
- Identifier des marges d'améliorations de la rentabilité



Exemple Coûts Directs et Indirects



Une entreprise réalise un devis de **5 900 € HT** pour « installation électrique sur chantier »

Coûts Directs

- Coût d'achat du matériel
1 140 €

- Une équipe de 2 personnes (5 j. ouvrés) :
1 technicien à 128.30 € la journée
1 responsable à 162.70 € la journée
1 455 €

+ décalage + Allongement durée

- Déplacement Mérignac-Le Barp
5 allers-retours (80 kms * 5 jours) à 0,40 €/km
160 €

- Amortissement du matériel utilisé
100 €

Coût de revient du chantier = 2 855 € HT

Exemple Coûts Directs et Indirects



Une entreprise réalise un devis de **5 900 € HT** pour « installation électrique sur chantier »

Coûts Indirects

représentent les charges à supporter par le chantier dans le calcul du coût de revient et qui n'y sont pas directement affectées

- Achats fournitures = 1,5% du CA = **89 €**
- Loyers immobiliers = 2,5% du CA = **147 €**
- Entretien/Réparation = 2% du CA = **118 €**
 - Assurance = 0,1% du CA = **6 €**
 - Honoraires = 2,5% du CA = **147 €**
- Publicité/Communication = 1% du CA = **69 €**
- Frais postaux / Téléphonie = 0,1% du CA = **6 €**
 - Frais bancaires = 0,2% du CA = **12 €**
 - Autres = 0,12% du CA = **6 €**
 - Impôts et taxes = 1% du CA = **50 €**
- **Coût COVID (désinfection, remboursement PGE...) ?**

Total (hors COVID-19) = 650 € HT

Détermination du Coût de Revient



Chantier rentable

Calcul du coût de revient du chantier :

- Coûts directs = 2 855 € HT
+ décalage + Allongement durée
- Coûts indirects = 650 € HT
+ Coûts COVID
- Coûts indirects sal. = 1 198 € HT

COÛT DE REVIENT = 4 703 € HT + ?

PRIX DE VENTE = 5 900 € HT

**MARGE NETTE SUR CHANTIER = 1 197 € HT
soit 20%**

IV. Synthèse



Gardez toujours un œil sur l'évolution de votre marge et de votre trésorerie !



Reporting / Tableaux de Bord

- Avoir la visibilité en temps réel sur les marges par produit / prestation
- Avoir une visibilité mensuelle ou trimestrielle sur les marges globales de l'entreprise → Confronter le réalisé au budget et au prévisionnel (niveau d'activité, niveau de rentabilité)

Vision dynamique de l'activité

Anticiper les évolutions financières de son entreprise (trésorerie, rentabilité financière...)



Plan de Trésorerie Prévisionnel

Outils d'aide à la décision stratégique

Quels secteurs d'activités à développer (ou à abandonner)



Tableau Analytique des Marges

Moyens à mettre en œuvre pour développer ou créer un secteur d'activité (notion de prévisionnel)



Prix de Revient Unitaire



La boîte à questions





Posez-nous vos questions
par email, par téléphone ou sur nos sites



Un conseiller vous rappelle

bordeauxgironde.cci.fr/VotreCCI/Contact

bordeauxgironde.cci.fr

Tél. CMA : 05 56 99 91 00

soutien-covid19@cm-bordeaux.fr

artisans-gironde.fr