



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE LA COHÉSION  
DES TERRITOIRES

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES



## ÉTUDES ÉCONOMIQUES

# ANALYSES

Étude pour l'élaboration du cahier des charges d'un tableau de bord 4.0 de suivi d'activité d'une entreprise

# Cahier des charges

Date de parution : septembre 2019

Couverture : Hélène Allias-Denis

  dition : Nicole Merle-Lamoot

ISBN : 978-2-11-1526433

Étude pour l'élaboration du cahier des charges  
d'un tableau de bord 4.0 de suivi d'activité  
d'une entreprise



**Cahier des charges**



# SOMMAIRE

<b>I. CONTEXTE ET PROJET .....</b>	<b>6</b>
A. DESCRIPTION DU CONTEXTE .....	6
B. OBJECTIF DU PROJET .....	7
C. PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT .....	8
<b>II. LISTE DES CONTENUS.....</b>	<b>10</b>
A. LES INDICATEURS.....	10
B. LES ENCARTS.....	12
1. <i>Encarts méthodologiques</i> .....	12
2. <i>Foire aux indicateurs</i> .....	17
C. ZOOM SUR LES INDICATEURS FINANCIERS .....	20
D. LA BIBLIOTHEQUE DE DOCUMENTS .....	20
E. LA FOIRE AUX QUESTIONS ET TUTORIELS.....	20
<b>III. FONCTIONNALITES ET ORGANISATION .....</b>	<b>22</b>
D. MAP DES ECRANS // ERGONOMIE .....	22
1.1 <i>Organisation générale</i> .....	22
1.2 <i>Charte graphique et visuels</i> .....	23
E. PREMIERE PRISE EN MAIN .....	23
2.1 <i>Inscription</i> .....	23
2.2 <i>Configuration</i> .....	24
2.3 <i>Importation des données</i> .....	26
2.4 <i>Lecture des encarts méthodologiques</i> .....	26
F. PRESENTATION DU TABLEAU DE BORD.....	26
3.1 <i>Accueil (page n°1)</i> .....	26
3.2 <i>Commercial (page n°2)</i> .....	29
3.3 <i>Financier (page n°3)</i> .....	30
3.4 <i>Production &amp; Qualité (page n°4)</i> .....	32
3.5 <i>Achat (page n°5)</i> .....	32
3.6 <i>Ressources Humaines (page n°6)</i> .....	32
3.7 <i>Environnement &amp; Ecosystème (page n°7)</i> .....	33
3.8 <i>Bibliothèques</i> .....	34
3.9 <i>Aide en ligne : Foire aux Questions et tutoriels</i> .....	37
<b>IV. INTEGRATION AU SYSTEME D'INFORMATION.....</b>	<b>38</b>
<b>V. GOUVERNANCE DES ACCES.....</b>	<b>39</b>
A. TYPOLOGIE DES UTILISATEURS.....	39
B. DROITS D'ACCES.....	41
C. SECURITE / CONFIDENTIALITE .....	43
<b>VI. BUDGET ESTIME.....</b>	<b>45</b>
<b>ANNEXE 1 – LISTE DETAILLEE DES INDICATEURS .....</b>	<b>46</b>
1. <i>Indicateurs commerciaux</i> .....	46
2. <i>Indicateurs financiers</i> .....	50
3. <i>Indicateurs de production &amp; qualité</i> .....	56
4. <i>Indicateurs d'achat</i> .....	59
5. <i>Indicateurs de Ressources Humaines</i> .....	61
6. <i>Indicateurs de l'environnement et de l'écosystème</i> .....	69
<b>ANNEXE 2 – ENCART N°6 : QUI CONTACTER EN CAS DE DIFFICULTE ?.....</b>	<b>70</b>
<b>ANNEXE 3 – ZOOM SUR LES INDICATEURS FINANCIERS.....</b>	<b>71</b>

# I. Contexte et projet

## A. Description du contexte

Le présent cahier des charges s'inscrit dans le cadre d'une **étude commanditée par la Direction Générale des Entreprises (DGE), le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (CSOEC), et le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET)**. L'étude s'intitulait « Etude pour l'élaboration du cahier des charges d'un tableau de bord type de suivi d'activité d'une entreprise 4.0 » et a été réalisée par le cabinet BPI group.

L'étude consistait à partir des besoins et des pratiques des dirigeants de PME<sup>1</sup> en matière de pilotage, pour **concevoir un tableau de bord** adapté, constitué d'indicateurs de suivi d'activité (intégrant la RSE<sup>2</sup>) et de proposer les modalités de l'accompagnement du dirigeant pour une appropriation de l'outil. Le tableau de bord, conçu comme un outil logiciel, a ensuite été **traduit dans un cahier des charges** de façon à être diffusé le plus largement possible, et donc adopté par un grand nombre de dirigeants de PME.

L'**objectif global** poursuivi par les commanditaires de l'étude à travers l'élaboration de ce tableau de bord 4.0 était d'**améliorer la performance des entreprises** françaises et de **limiter les risques de défaillances**, grâce à un **pilotage d'activité mieux maîtrisé**. Les commanditaires souhaitent ainsi mettre à la disposition des chefs d'entreprise un outil de pilotage exhaustif et facile d'utilisation qui leur permette :

- D'identifier les facteurs de risque qui pèsent sur l'entreprise, et prévenir ainsi les risques de défaillance ;
- De saisir des opportunités de développement, en dialoguant mieux avec la communauté financière en particulier : établir des partenariats financiers, se positionner sur des appels d'offre (dont marchés publics), d'anticiper des investissements ;
- Maîtriser les leviers de développement ; planifier la stratégie de croissance de l'entreprise.

La vision des commanditaires intègre la RSE dans le pilotage de l'entreprise : la mise en place d'actions relevant de la RSE est envisagée comme un levier de développement de l'entreprise (maîtrise des coûts, fidélisation des RH, accès à de nouveaux marchés, etc.).

BPI group a mené une enquête auprès de plus de 800 dirigeants de TPE et PME pour connaître leurs pratiques de pilotage, les outils de suivi et de pilotage utilisés, ainsi que les indicateurs suivis. Les principaux constats de cette étude ont permis de dessiner les principales caractéristiques de l'outil « Tableau de Bord 4.0 » à concevoir, qui fait l'objet du présent cahier des charges :

- Doit s'intégrer aux outils existants dans les entreprises, du fichier Excel « fait maison » à l'ERP ;
- Doit être flexible et modulable pour s'adapter aux spécificités de chaque entreprise (indicateurs et stratégie propres, secteur d'activité) ;
- Doit être facile d'utilisation et proposer des visuels attractifs pour favoriser l'adoption du Tableau de Bord 4.0 et son analyse par les dirigeants ;
- Doit être collaboratif et permettre un meilleur partage des informations au sein de l'entreprise ;

---

<sup>1</sup> Petite et Moyenne Entreprise

<sup>2</sup> Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

L'approche choisie pour la conception de l'outil est donc de proposer à la fois une grille d'indicateurs exhaustive, concernant l'ensemble des leviers de développement de l'entreprise, ainsi que des contenus pédagogiques. Ces derniers apportent un premier accompagnement des dirigeants et favorisent ainsi l'adoption de bonnes pratiques de pilotage d'entreprise. L'outil « Tableau de Bord 4.0 » est plus une boîte à outils du pilotage qu'un simple tableau synthétique des principaux indicateurs de l'entreprise.

## B. Objectif du projet

Le Tableau de Bord 4.0 a été pensé comme un outil dédié aux chefs d'entreprise (TPE-PME) avec pour objectif de leur permettre de piloter leur activité. Le Tableau de Bord est conçu à partir des pratiques et outils existants, et autour d'indicateurs opérationnels, stratégiques et ouverts sur l'écosystème des PME. Il permet donc à la fois d'anticiper les difficultés et d'améliorer la performance des PME.

L'outil Tableau de Bord 4.0 est destiné aux dirigeants de TPE-PME pour faciliter et améliorer le pilotage de leur entreprise. Il permet de rassembler en une solution unique les principaux indicateurs de suivi et pilotage d'une entreprise, aujourd'hui disséminés dans plusieurs outils/fichiers, voire pas suivis par les dirigeants. Le Tableau de Bord 4.0 permet d'analyser les informations facilement, à travers des visuels, notifications et explications pédagogiques. En effet, le contenu, le graphisme et l'ergonomie du Tableau de Bord 4.0 sont conçus avec un objectif de **pédagogie pour l'utilisateur**, afin de faciliter l'analyse des informations recueillies. Les visuels proposés devront être conçus de façon à faciliter la lecture et l'identification immédiate de tendances/ d'alertes, en plus des notifications prévues. Le cahier des charges présente des propositions de visuels pour certaines pages.

Le Tableau de Bord 4.0 est modulable et flexible, pour **s'adapter aux besoins spécifiques de chaque entreprise** et de son(sa) dirigeant(e). Le Tableau de Bord 4.0 permet donc à ses utilisateurs de sélectionner ses indicateurs, d'en ajouter d'autres, de modifier sa sélection.

Il doit être facile d'utilisation et s'inscrire dans le « système » de pilotage existant dans chaque entreprise. Ces caractéristiques garantissent sa large diffusion et son appropriation par les dirigeants.

L'objectif du Tableau de Bord 4.0 est en effet **d'intégrer des données multiples de différentes sources de la façon la plus automatisée et la moins chronophage** possible : les données pourront être saisies manuellement (avec des droits d'accès possibles à plusieurs utilisateurs), importées d'Excel via des formulaires, ou encore intégrées automatiquement par le recours à des API mises à disposition par d'autres logiciels du marché. L'éditeur sélectionnera avec le commanditaire les API privilégiées parmi celles proposées par les logiciels utilisés par les TPE-PME en France (comptabilité, paie, CRM, ERP, banques).

Au-delà des caractéristiques techniques de la plateforme logicielle, l'objectif poursuivi par les institutions à l'initiative du Tableau de Bord 4.0 est qu'il soit adopté par le plus grand nombre de dirigeants d'entreprise, et donc proposé à des tarifs abordables. Le choix d'un modèle SaaS répond aussi à cette ambition, devant permettre de mettre en place une grille tarifaire cohérente avec une diffusion massive de l'outil auprès de dirigeants de PME.

## C. Principes de fonctionnement

Il s'agit d' développé en SaaS. Une version mobile sera également développée. Le Tableau de Bord serait **accessible en ligne**.

### Le Tableau de Bord 4.0 du dirigeant de PME

Qui utilise et comment ?

\* **Utilisateurs multiples**

\* **Accessible en et hors ligne**

\* **Exports et téléchargements**  
Formats Excel, pdf (format  
liasse simplifiée, DSN, autres)  
Sauvegardes

Qu'est-ce que c'est ?

\* **Logiciel SaaS accessible par abonnement** : application qui propose un service de base de données, de calculs et visuels (+ de préférence: **application mobile**)

\* **Développé et mis à jour par l'éditeur** : prestataire à choisir – il s'appuie sur le projet pilote (POC)

\* **Hébergé par l'éditeur ou par un hébergeur** sur ses serveurs ou cloud sécurisés à prestataire certifié, contrat de confidentialité avec les utilisateurs

L'outil fonctionne en **3 grandes étapes** :

- **Configuration de la plateforme au sein de l'entreprise** : **sélection des profils d'utilisateurs, des indicateurs** suivis & favoris par le dirigeant, il peut ajouter des indicateurs en plus de la liste proposée (sélection des indicateurs pertinents conseillés avec un accompagnement/ conseil externe), des seuils d'alerte pour recevoir **les notifications** ;
- **renseignement et/ou programmation** pour assurer les requêtes automatiques des données visant à alimenter l'outil ; le Tableau de Bord 4.0 peut être alimenté des données historiques de l'entreprise (générant des courbes d'évaluation) et de données du secteur pour permettre davantage de comparaisons et évaluer ainsi le positionnement sectoriel de l'entreprise ; cette étape peut nécessiter un paramétrage spécifique dans l'entreprise de quelques jours (selon logiciels à intégrer) ;
- **consultation et analyse régulière** (mensuelle, trimestrielle, annuelle). Possibilité de télécharger des tableaux et documents du TdB. L'extraction de documents et tableaux synthétiques facilitent la communication avec les partenaires de l'entreprise (communauté financière notamment).

Le logiciel doit pouvoir s'intégrer dans le système d'information de chaque entreprise utilisatrice. Il utilise les API standards des principaux logiciels de gestion utilisés dans les PME aujourd'hui en France (comptable, SIRH, de paie, CRM, ERP) pour importer de façon automatique les données à jour. Il intègre également les API des sites internet des principales banques pour mettre à jour en temps réel les informations de trésorerie des PME. L'API Bridge mise à disposition de FinTechs est connectée à plus de 350 banques en Europe, elle pourra être utilisée par le prestataire pour mutualiser l'intégration des données bancaires.

L'intégration et l'automatisation nécessiteront pour de nombreuses entreprises un paramétrage spécifique au moment de l'abonnement au service.

## II. Liste des contenus

Les principaux contenus du logiciel sont à reprendre du cahier des charges et non à créer par le prestataire. Les seuls contenus à créer par le prestataire sont les éventuels ajouts de texte sur les pages pour aider à la navigation.

Le Tableau de Bord offre plusieurs types de contenus aux utilisateurs :

- **Liste de 83 indicateurs** de pilotage d'entreprise au choix, **dont un socle de 18 indicateurs obligatoires** ;
- **Des encarts méthodologiques et pédagogiques**, visant à améliorer les pratiques de pilotage des dirigeants ainsi qu'à accompagner la compréhension et l'analyse des indicateurs sélectionnés ;
- **Une bibliothèque de documents** en libre accès, consultables et téléchargeables par les utilisateurs.

En plus de ces trois types de contenus le Tableau de Bord fournira deux types de synthèses, dont le contenu est alimenté par le logiciel (à partir des indicateurs renseignés) et par l'utilisateur :

- **Une analyse SWOT de l'entreprise** en partie générée automatiquement par certains indicateurs et pouvant être complétée manuellement par l'utilisateur selon ses propres connaissances ;
- Un tableau recensant **plusieurs indicateurs labellisés « RSE »** suivis par l'utilisateur, afin d'inciter le suivi de ces indicateurs et de rendre cette expression plus concrète aux dirigeants.

Ces deux synthèses seront présentes dans la page d'accueil.

### A. Les indicateurs

Les indicateurs sont au nombre de 83, répartis en 6 catégories (commercial, financier, production & qualité, achat, RH, environnement & écosystème). Parmi eux, 25 indicateurs sont identifiés comme « RSE », même si le parti pris est de les intégrer au sein des 6 catégories plutôt que d'isoler une catégorie RSE. Les 83 indicateurs sont au choix du dirigeant en dehors d'un socle commun (18 indicateurs obligatoires à renseigner et suivre). La majorité des indicateurs sont des indicateurs primaires (non dépendant d'autres données), les autres sont des indicateurs secondaires, qui impliquent donc un calcul de la part du logiciel.

La fréquence de renseignement et d'analyse (dénommée fréquence d'observation ci-dessous) est conseillée – avec une fréquence programmée par défaut, à confirmer par le dirigeant. Le dirigeant (ou un autre utilisateur autorisé) doit pouvoir comparer la valeur de chaque indicateur avec la valeur cible – ce qui implique la définition d'objectifs, avec des valeurs historiques (N-1 au minimum), et éventuellement avec des valeurs de référence du secteur d'activité ou de la localisation ou de la taille des entreprises (selon notamment les bases de données du secteur fournies par l'Ordre des Experts-Comptables et la Banque de France).

La liste d'indicateurs proposés facilite également le remplissage de la BDES<sup>3</sup> (définition) pour les entreprises de plus de 50 salariés. Certains indicateurs sont communs, d'autres sont proches. Les indicateurs communs doivent être signalés par un visuel aux utilisateurs :

- Directement obtenus par le tableau de bord, même libellé à 10 indicateurs communs
- Possibles à obtenir, même si pas strictement identique :
  - o 1. B. a Evolution des actifs nets d'amortissement et de dépréciations éventuelles
  - o 1. B. b Dépenses de Recherche & Développement
  - o 3. b Emprunts et dettes financières
  - o 4. A. a Frais de personnel
  - o 4. 1. c Epargne salariale, intéressement, participation
  - o 6. A. Rémunération des actionnaires
  - o 6. B. Rémunération des actionnaires salariés
  - o 7. A. Aides publiques

Pour information, le contenu de la BDES est consultable sur [le lien suivant](#).

Parmi ces 83 indicateurs, 25 font référence à une politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ces indicateurs doivent être mis en valeur, via un code couleur, par la solution finale. L'objectif est ici de sensibiliser les dirigeants aux enjeux de la RSE, démontrer que certaines actions sont déjà en place dans leurs entreprises et les inciter à aller plus loin en termes de RSE.

Les données permettant de renseigner les indicateurs sélectionnés par le dirigeant peuvent provenir de diverses sources. Ces dernières sont précisées dans le cahier des charges pour anticiper les développements nécessaires à l'intégration du TdB avec d'autres logiciels (interfaces standards – les interfaces spécifiques à chaque entreprise sont programmées au cas par cas). Au minimum, l'éditeur prévoit pour chaque indicateur la possibilité de renseigner un champ.

L'éditeur du logiciel doit proposer 2 visuels au minimum (sauf exception) pour les indicateurs, dont un visuel programmé par défaut. L'utilisateur « admin » sélectionnera le visuel préféré.

La liste détaillée des indicateurs est fournie en Annexe 1.

L'objectif étant que les résultats chiffrés des indicateurs puissent être comparés avec des références afin de faciliter l'analyse et l'exploitation desdits indicateurs. L'éditeur du logiciel devra intégrer des contenus pour alimenter les références :

- Base de données des entreprises de la Banque de France et/ou de l'Ordre des Experts-comptables,
- Baromètre Absentéisme de Ayming Consulting,
- DARES sur turn-over,
- Caisse Primaire d'Assurance Maladie pour taux de fréquence/ gravité,
- Si possible : rapports des mutuelles/ prévoyance par branche professionnelle (sur vieillissement et accidentologie).

---

<sup>3</sup> Base de Données Economiques et Sociales (BDES) est une base de données constituée par les entreprises de plus de 50 salariés (depuis juin 2015) qui doit être mise à disposition des représentants du personnel. Elle vise à les informer des orientations stratégiques de l'entreprise et à donner une vision de la construction et de la distribution de la valeur-ajoutée.

## B. Les encarts

### 1. Encarts méthodologiques

\* conseil / méthodo \*

ENCART METHODO n°1

1. Indicateurs commerciaux

#### Satisfaction des clients :

La satisfaction des clients peut être mesurée de différentes façons, complémentaires.

- > suivre l'évolution de la part de nouveaux clients (cf Indicateur Commercial 6)
  - > suivre l'évolution de la part de clients récurrents (cf Indicateur Commercial n°7)
  - > suivre l'évolution du panier moyen par client (cf Indicateur Commercial n°12)
  - > à travers une enquête auprès des clients (en ligne ou papier)
- qui permette de calculer le Net Promoteur Score (cf Indicateur Commercial n°11')

qui permette de recenser l'avis des clients (cf Indicateur Commercial n°11'')

qui permette de collecter des réponses ouvertes des clients : satisfaction et recom

- > à travers une auto-évaluation par le dirigeant et son service commercial

Voir les sondages proposés par Survio : <https://www.survio.com/fr/questionnaire-de-satisfaction>

Q° "Quelle est la probabilité que vous recommandiez notre entreprise à un ami ou collègue ?  
Notez de 0 à 10". Le calcul du est la différence entre le % d'ambassadeurs (> ou = 9) et de non-ambassadeurs (< 7).

Q° "Notez votre satisfaction entre 1 et 5"

Q° "Pourquoi avez-vous attribué cette note ?", "Comment pouvons-nous nous améliorer ?"

Q° "Perte d'un client important ? Pourquoi ?"

**Bien-être des salariés :**

Le bien-être au travail des salariés doit être mesuré/ estimé par le dirigeant régulièrement, à travers différentes façons, complémentaires.

- > suivre l'évolution du taux d'absentéisme (cf Indicateurs RH n°6)
- > suivre l'évolution du taux d'heures supplémentaires (cf Indicateurs RH n°7)
- > suivre l'évolution des absences pour maladies professionnelles (cf Indicateur RH n°2)
- > suivre l'état du dialogue social dans l'entreprise (cf Indicateurs RH 14)
- > élaborer et suivre une grille salariale dans l'entreprise
- > Questionnaires sur le bien-être au travail des équipes

*Questionnaire inspiré du Gallop Workplace Audit :*

Proposer aux collaborateurs de cocher les points avec lesquels ils sont en accord :

- 1) Je sais ce qu'on attend de moi au travail
- 2) Je dispose des conditions matérielles nécessaires à mon travail
- 3) Mon travail me permet de faire ce pour quoi je suis le/la plus apte
- 4) Dans la semaine écoulée, j'ai été reconnu(e) ou félicité(e) pour mon travail
- 5) Mon supérieur prend soin de moi en tant que personne
- 6) On s'intéresse à ma progression dans l'entreprise
- 7) Mon avis est pris en compte
- 8) Je perçois que mon travail est important pour l'entreprise
- 9) Les collègues qui m'entourent sont motivés par leur travail
- 10) J'ai au moins un(e) ami(e) proche au travail
- 11) Dans les 6 derniers mois, quelqu'un a fait le point avec moi sur mon travail
- 12) Cette année, j'ai eu des occasions d'apprendre des choses intéressantes dans mon travail

*Analyse des réponses :*

Si votre collaborateur(ice) a répondu positivement à

. Entre 0 et 4 points - Réfléchissez à la façon dont il/elle vit son travail. Ses capacités ne sont pas exploitées, ni valorisées. Il/elle éprouve probablement de la frustration et un sentiment d'inutilité, voire d'isolement. Changez quelque chose, sans quoi il/elle risque de se désinvestir totalement.

. Entre 5 et 9 points - Essayez d'identifier ce qui fait défaut dans votre organisation. Valorisation des salariés, soutien humain, sens du travail : où pouvez-vous le mieux agir?

. Entre 10 et 12 points - Vos collaborateurs sont globalement heureux. Repérez un ou deux points faibles dans leur questionnaire pour agir de manière ciblée et perpétuer cet état.

*Questionnaire inspiré du Net Promoter Score, appliqué au bien-être au travail :*

Demander aux collaborateurs, avec une réponse notée entre 0 et 10

"Recommanderiez-vous votre entreprise comme une entreprise où il fait bon travailler ?"

. Les ambassadeurs sont ceux qui ont répondu 9 et 10

. Les passifs sont ceux qui ont répondu 7 ou 8

. Les non-ambassadeurs sont ceux qui ont répondu < 7

Le calcul de votre score est la différence entre le pourcentage d'ambassadeurs et de non-ambassadeurs.

*Accessible dans la Bibliothèque de Documents :*

. Questionnaire de l'INRS : SATIN pour les PME > 50 salariés

**Dialogue social :**

L'état du dialogue social au sein de l'entreprise est important à suivre car il peut être facteur de risque (ou vecteur d'opportunité). Il peut être suivi à travers les indicateurs suivants

- > Evolution du nb d'espaces et temps de communication interne (cf Indicateur RH n°14')
- > Evolution du nb de départs à l'initiative de l'employeur (cf Indicateur RH n°14'')
- > Evolution du nb de jours de grève (cf Indicateur RH n°14''')
- > Evolution du nb de litiges avec les salariés (cf Indicateur RH n°14''''')

Suggestions d'actions/ bonnes pratiques qui peuvent être mises en place dans l'entreprise, et suivies par le chef d'entreprise :

- > élection de représentants du personnel // mise en place du CSE
- > organisation de formation à la négociation pour les représentants du personnel
- > diffusion des informations (nb réunions d'équipe, newsletter, mails collectifs, panneaux d'affichage)
- > existence d'un "comité décisionnel/ exécutif" ?
- > nb de projets à l'initiative du personnel
- > nb de projets collectifs internes
- > nb de réunions ou événements d'équipe

**Implication dans l'écosystème local :**

Indicateurs plutôt qualitatifs, l'objectif est plutôt de donner des pistes sur la façon de s'impliquer localement pour saisir des opportunités

- > membre ou administrateur de la CCI / CMA
- > membre actif d'un réseau d'entreprises
- > lien avec Pôle Emploi, centres de formation professionnelle
- > lien avec élus locaux

### Pour aller plus loin en matière de RSE

#### 1. Diagnostic de vos pratiques RSE en fonction des enjeux de votre activité

Le diagnostic consiste 1) à identifier les enjeux stratégiques selon l'activité, la taille, le secteur, l'implantation de votre entreprise et les attentes de ses parties prenantes (exemple : une société de conseil en informatique aura des enjeux forts en rétention des talents et risques psychosociaux, mais les enjeux de consommation d'eau ou de déchets dangereux seront moins matériels).

- > sélectionner les indicateurs RSE proposés dans le Tableau de Bord et analyser la synthèse de la page d'accueil ;
- > tester des outils de premier diagnostic rapide des enjeux liés à votre activité sur internet (exemple : <http://diag26000.net/r.jsp?code=RUWujw33bj>) ;
- > organiser la concertation avec les parties prenantes internes (collaborateurs) et externes (clients, fournisseurs, collectivités, riveraines, associations, etc.) pour recueillir leurs idées, opinions, et retours sur les enjeux stratégiques de votre entreprise ;
- > recourir à un cabinet/ consultant spécialisé pour un diagnostic de vos pratiques RSE, un audit RSE, des recommandations de la vision RSE adaptée à votre activité.

#### 2. Définir une stratégie et mettre en place des actions

Une fois les enjeux matériels dégagés et priorisés, des **actions concrètes** sont à mettre en place pour y répondre. Exemples :

- *Accidentologie élevée/Pénibilité du travail : intervention d'un ergonome pour identifier les positions à risque, formation et sensibilisation à la santé et sécurité au travail...*
- *Déplacements/transports : plan de mobilité pour optimiser les déplacements*
- *Achats dans des zones à risque en matière de droit humain : rédaction d'une charte Achats Responsables et prise en compte des critères environnementaux et sociaux dans la sélection et l'évaluation des fournisseurs (questionnaires, audits, ...)*

Il est nécessaire de **suivre ces actions dans le temps** afin de mesurer leur efficacité, et de **réactualiser la priorisation des enjeux** régulièrement. Si nécessaire, vous pouvez ajouter des indicateurs RSE spécifiques dans le Tableau de Bord.

**Des organismes sont là pour vous aider à concrétiser et financer de telles actions :**

- > Observatoire de la RSE, qui accompagne les stratégies RSE des entreprises : <https://www.orse.org/>
- > Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME), qui aiguille sur les sujets liés au changement climatique et la transition écologique, énergétique (Bilan Carbone, subvention de projets...) : <https://www.ademe.fr/>
- > Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/>
- > Global Compact France (initiative internationale créée par l'ONU, d'engagement volontaire en matière de développement durable) : <http://www.globalcompact-france.org/>
- > Organisations qui se positionnent sur le sujet de la RSE et mettent à disposition des entreprises des guides pratiques :
  - o AFEP : <http://www.afep.com/themes/responsabilite-societale-des-entreprises/>
  - o MEDEF : <http://www.medef.com/fr/thematiques/content/developpement-durable>

#### Les avantages d'une démarche RSE sont nombreux :

- Meilleure performance de l'entreprise (écart de performance économique de 13% entre les entreprises intégrant des critères RSE par rapport à celles qui ne le font pas selon une étude sur le lien entre RSE et performance économique menée par France Stratégies en 2016: [http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs\\_etude\\_rse\\_finale.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_etude_rse_finale.pdf))
- Réduction des coûts (économies d'énergie, optimisation des déplacements, réduction des coûts du turn-over : voir le tableau des coûts directs et indirects du turn-over dans la Bibliothèque de Documents) réduction de l'absentéisme : voir le baromètre de l'absentéisme publié par Eurazeo dans la Bibliothèque de Documents)
- Intérêt croissant des investisseurs envers la performance extra financière des entreprises (Etude de Novethic sur l'Investissement Socialement Responsable en France en 2017 : [https://www.novethic.fr/fileadmin//user\\_upload/tx\\_ausynovethicetudes/pdf\\_complets/Nov\\_2018\\_Indicateur\\_Marche\\_ISR-de-Conviction\\_Donnees\\_2017.pdf](https://www.novethic.fr/fileadmin//user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_complets/Nov_2018_Indicateur_Marche_ISR-de-Conviction_Donnees_2017.pdf))
- Avantages compétitifs en B2B (labels et certifications - ex: ISO 14001 - peuvent être demandés par les clients, notamment publics) comme en B2C (les consommateurs font de plus en plus attention à l'impact environnemental et social des produits et la réputation des entreprises - Etude sur la consommation responsable en 2017 : <http://www.mescoursespouirlaplanete.com/medias/pdf/chiffre2017-web-V3.pdf>)
- Innovation de produits/services (Eco-conception)
- Prévention et maîtrise des risques environnementaux, sociaux, de gouvernance, d'approvisionnement, de réputation
- Renforcement de la marque employeur et plus forte motivation et fidélisation des salariés
- Réponse à et anticipation sur des contraintes réglementaires croissantes sur ces thématiques (Déclaration de performance extra financière, Devoir de Vigilance, Loi Sapin II sur la corruption, réglementations sociales et environnementales)

### 3. Valoriser votre démarche RSE

Enfin, il est possible de **valoriser les actions réalisées et la démarche entreprise auprès de ses parties prenantes** :

- > Collaborateurs : communication interne, formation, ateliers et initiatives à l'occasion de la Semaine du Développement Durable
- > Clients & fournisseurs : labels (Eco labels, label relations fournisseurs responsables,...), certifications (ISO 9001, ISO 14001, normes sectorielles,...), notation fournisseur (ex: EcoVadis, initiatives sectorielles...)
- > Investisseurs : reporting extra financiers, réponse à des questionnaire d'agences de notation (Vigeo, Carbon Disclosure Project,...)
- > Collectivités, ONGs, organismes publics, grand public : communication externe

#### Autres liens utiles :

- > Définition de la RSE et comment elle s'applique aux entreprise : <https://www.novethic.fr/isr-et-rse/comprendre-la-rse/quest-ce-que-la-rse.html>. Le site de Novethic met également à disposition des actualités en lien avec la RSE et des fiches pratiques et pédagogiques sur des sujets spécifiques.
- > Etude de BPI France sur les PME/ETI et la RSE : <https://www.bpifrance-lelab.fr/Analyses-Reflexions/Les-Travaux-du-Lab/Une-aventure-humaine-Les-PME-ETI-et-la-RSE>

Encart n°6 : interlocuteurs en cas de difficultés de l'entreprise

(voir annexe)

## 2. Foire aux indicateurs

\* foire aux indicateurs \*

ENCART INDICATEURS n°1

1. Indicateurs commerciaux

### Visibilité sur internet :

- Suivi du référencement (naturel) du site internet de l'entreprise -> utiliser des logiciels gratuits de mesure du référencement (moz par exemple)
- Nb de visiteurs arrivés sur le site par le biais de requêtes formulées dans un moteur de recherche
- Nb de visiteurs ayant cliqué sur un lien provenant de Twitter, Facebook ou autres plateformes de média social
- Nombre de visiteurs ayant directement renseigné l'adresse dans la barre de recherche de leur navigateur
- trafic mobile
- Pourcentage de personnes qui n'ont visité qu'une seule page du site web avant de le quitter.
- Pourcentage de visiteurs qui a entrepris une action concrète sur le site (par exemple l'achat d'un produit, l'inscription à la newsletter ou le remplissage d'un formulaire)
- Nb de visiteurs s'étant rendus plus d'une fois sur le site

\* foire aux indicateurs \*

ENCART INDICATEURS n°2

3. Indicateurs Production & Qualité

### Taux d'utilisation des équipements dans l'industrie :

- Nb de changements de série par jour ou par semaine

La première catégorie d'indicateurs est définie par la norme NF E60-182 qui caractérise les différents « temps d'état » d'un équipement de la manière suivante :

- Le Temps d'Ouverture (TO) = le temps durant lequel l'accès à l'équipement est possible, c'est-à-dire lorsque l'installation n'est pas fermée.
- Le Temps Requis (TR) = le temps d'ouverture auquel on soustrait les arrêts planifiés tels que les opérations de maintenance, les pauses, les essais prévus sur l'équipement...
- Le Temps de Fonctionnement Brut (TFB) = le temps requis auquel on soustrait les arrêts propres tels que les pannes et divers problèmes non planifiés sur l'outil de production
- Le Temps de Fonctionnement Net (TFN) = le TFB auquel on soustrait les pertes de performance dues à des baisses de cadence, des problèmes opérateurs, des micros-arrêts et autres défauts machine
- Le Temps Utile (TU) : le TFN auquel on soustrait le temps passé à produire de la non qualité (rebus). Le Temps Utile correspond donc au temps effectif à produire de la qualité.
- Taux de Rendements Synthétique (TRS) = Temps Utile (TU) / Temps Requis (TR)
- Taux de Rendements Economique (TRE) = Temps Utile (TU) / Temps Total (TT)
- Taux de Rendements Général (TRG) = Temps Utile (TU) / Temps d'Ouverture (TO)

**Définition fournisseurs locaux** -> à préciser

Fournisseurs de la même région ou département, < 200km de distance

**Définition fournisseurs critiques** -> propositions à choisir selon activité

Fournisseurs de rang 1 (vs rang 2)

Fournisseurs qui offrent des produits de substitution

Fournisseurs avec lien de dépendance (x% du CA)

Fournisseurs uniques par catégorie d'achat

Fournisseurs pour les matières premières critiques

Fournisseurs à forte visibilité

Fournisseurs avec difficultés financières

Fournisseurs à temps et coût de transport important

Fournisseurs dans des zones à risque (transport, cadre juridique, corruption, etc.)

**Précisions sur les définitions et modes de calcul :**

**a. EFFECTIF SALARIE PERMANENT**

- sont pris en compte : les CDI et mandataires sociaux assimilés salariés. Même en absence ou expatriation pour la même entreprise, et même avec CDI suspendu en attente de reprise d'activité
- sont exclus : les CDD, contrats d'alternance, contrats saisonniers dans le calcul du nb d'heures et effectif ?
- sont exclus : les vacataires, extras, stagiaires, VIE, intérimaires

**b. EFFECTIF SALARIE NON PERMANENT**

- sont pris en compte : les CDI, même en absence ou expatriation pour la même entreprise, et même avec CDI suspendu en attente de reprise d'activité
- sont pris en compte : les CDD, contrats d'alternance, contrats saisonniers dans le calcul du nb d'heures et effectif ?
- sont exclus : les vacataires, extras, stagiaires, VIE, intérimaires

**c. ACCIDENTS DE TRAVAIL**

- sont pris en compte : accidents du travail ou déplacements pendant les heures travaillées, ayant entraîné au moins 1 jour d'arrêt. Pour tous les salariés, même ceux ayant quitté l'entreprise pendant la période
- sont exclus : accident de trajet domicile-travail

**d. MOTIFS D'ABSENCE**

- sont pris en compte pour absentéisme : maladie ordinaire, maladie professionnelle, accident du travail, accident de trajet, absence injustifiée, grève et débrayage, autres (mise à pied, préavis non effectué, congé de reclassement, etc.)
- sont exclus pour absentéisme : congés payés, jours de récupération, RTT, congés maternité-paternité-adoption, congés parentaux, sabbatique, sans solde, pour création d'entreprise, absence liée à la formation

## C. Zoom sur les indicateurs financiers

Les indicateurs financiers sont présentés dans le Tableau de Bord avec des textes et visuels spécifiques pour assurer la compréhension et l'analyse de ces indicateurs.

Ces indicateurs et encarts intégrés sont présentés en Annexe 2.

## D. La Bibliothèque de documents

Afin d'aider le dirigeant à piloter son entreprise plusieurs documents seront téléchargeables depuis la plateforme. Les documents seront partagés au prestataire sous format électronique.

Rubrique	Titre des documents
Commercial	Questionnaire satisfaction des clients (1 modèle b2b+ 1 modèle boutique)
Financier	Plan de trésorerie (mensuel avec prévisionnel) Définitions des principaux indicateurs de gestion financière (BPI Group)
RH	Organigramme type Grille de salaires (1 modèle) Fiche de poste (1 modèle) Questionnaire sur le bien-être au travail (SATIN pour les PME > 50 salariés) *RSE* Questionnaire sur le bien-être au travail (autre exemple enquête) *RSE* Grille d'entretien annuel d'évaluation (un modèle et un exemple rempli) Coûts directs et indirects du Turn-over *RSE* Baromètre de l'absentéisme *RSE* Code de conduite des collaborateurs de Eurazeo *RSE* Code de conduite des relations commerciales de Eurazeo *RSE*
Achats	Code éthique de Eurazeo *RSE*
Transversal	Liste extensive des 120 indicateurs RSE de Eurazeo *RSE*  Questionnaire d'auto évaluation sur le risque de corruption – Voir l'Agence Française Anticorruption ( <a href="https://www.economie.gouv.fr/entreprises/risque-corruption-autoevaluation-questionnaire-agence-francaise-anticorruption-afa">https://www.economie.gouv.fr/entreprises/risque-corruption-autoevaluation-questionnaire-agence-francaise-anticorruption-afa</a> )  Identifier les risques près de chez vous : Cybercriminalité, atteinte à l'image, espionnage, sabotage, etc. – Voir la Prévention des risques majeurs ( <a href="https://www.gouvernement.fr/risques">https://www.gouvernement.fr/risques</a> )

## E. La Foire aux Questions et Tutoriels

Une Foire aux Questions peut être mise au point à la suite d'une version Bêta qui permettra de répondre aux questions majoritairement posées durant cette période. Celle-ci doit pouvoir être perfectionnée au fur et à mesure des retours des clients.

Si la décision prise par le comité élargi est la mise en place d'une Foire aux Questions dès la première version alors il est nécessaire de prévoir du contenu à confier au prestataire.

Les commanditaires pourront également solliciter le prestataire pour intégrer des tutoriels vidéos pour aider les utilisateurs à prendre en main le logiciel. Un espace devra être prévu sur la plateforme pour intégrer la FAQ et ces tutoriels. Il faudra prévoir que le prestataire réalise le contenu textuel de la ou des vidéos et toute aide en ligne.

Une première vidéo de tutoriel pourra présenter aux utilisateurs les étapes de prise en main de l'outil : créer les comptes et profils utilisateurs, sélectionner ses indicateurs suivis et favoris, et importer/ exporter les données pour renseigner les indicateurs choisis.

Une autre vidéo pourrait être à caractère plus promotionnel : présentation du Tableau de Bord et de son intérêt pour les chefs d'entreprise, les avantages pour ces derniers d'intégrer le logiciel pour mieux piloter leur activité en collaboration avec leurs salariés et les personnes externes à l'entreprise (expert-comptable, partenaires bancaires).

Le budget estimé pour la réalisation d'une FAQ et de 2 vidéos de tutoriel (coût à la minute selon le mode d'animation choisi) serait de 30 000 €.

Dans un 2<sup>e</sup> temps, le logiciel pourrait être mis à jour avec un forum des utilisateurs, ce qui impliquerait la mise à disposition d'un modérateur. Cette option n'a pas été intégrée dans l'estimation budgétaire de la plateforme.

### III. Fonctionnalités et organisation

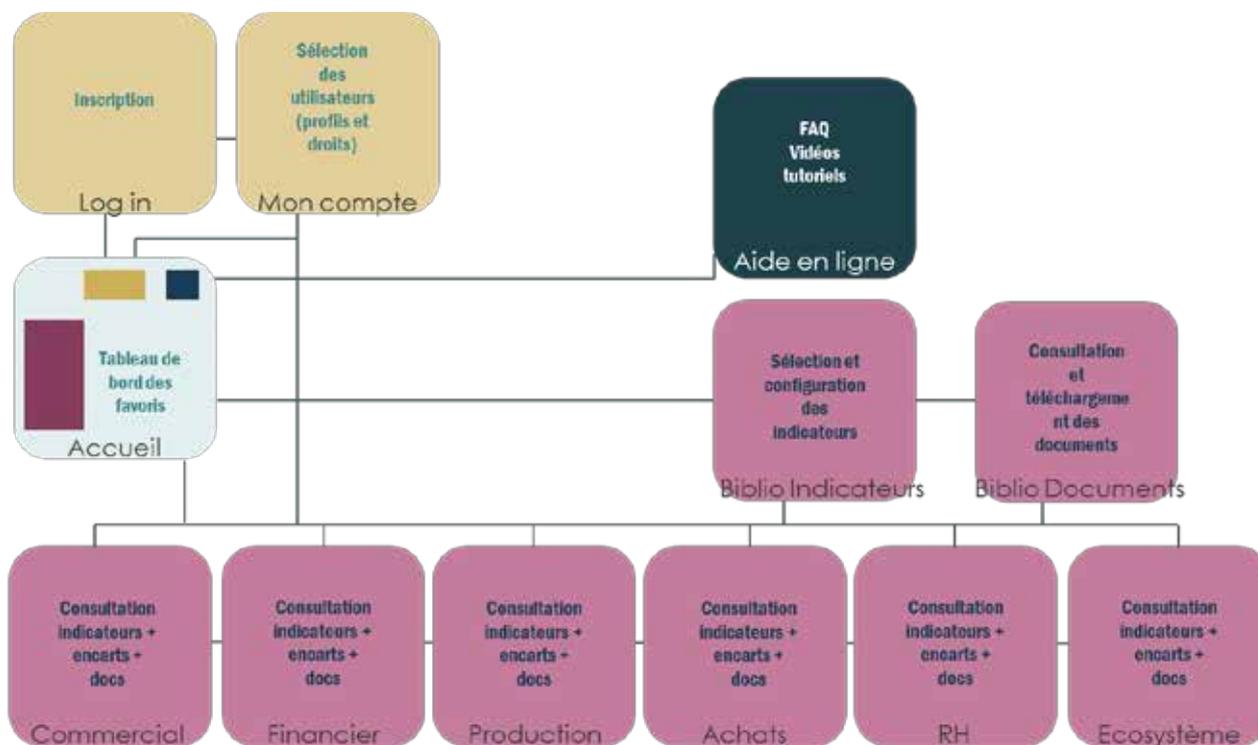
#### D. Map des écrans // ergonomie

##### 1.1 Organisation générale

La plateforme logicielle web est organisée en 12 pages minimum :

- 1 page « inscription »
- 1 page « Mon Compte » : paramétrage des utilisateurs, renseignement des informations d'identité
- 9 pages de consultation, sélection et d'analyse des indicateurs (1 page d'Accueil, 7 pages thématiques, 1 page Bibliothèque des indicateurs)
- 1 page de Bibliothèque de Documents
- Eventuellement, 1 page d'aide en ligne (FAQ et tutoriels).

L'ensemble des pages est accessible depuis la page d'Accueil.





## 1.2 Charte graphique et visuels

Les visuels proposés dans le présent cahier des charges visent à donner des références au prestataire sur ce qui peut être proposé dans le logiciel pour faciliter la lisibilité et l'analyse des informations de chaque indicateur.

Le prestataire devra respecter un cadre graphique professionnel, clair et harmonieux (un pictogramme par catégorie d'indicateurs et des représentations graphiques simples afin de ne pas surcharger les écrans). L'objectif étant de faciliter l'analyse instantanée et approfondie des indicateurs de pilotage, et de donner envie aux utilisateurs d'aller plus loin (lecture des encarts, téléchargement des documents).

Les visuels devront être conçus pour s'adapter au minimum à tout type d'écran (ordinateur, tablette, téléphone), voire conçus pour une solution applicative mobile.

## E. Première prise en main

La première page de la plateforme, avant connexion, doit donner une vue d'ensemble du site, avec une mise en évidence de deux « boutons », inscription et connexion.

### 2.1 Inscription

• L'utilisateur s'inscrit tout d'abord à la plateforme « Tableau de bord 4.0 ». Pour cela il doit renseigner plusieurs informations :

- Prénom
- Nom
- Email

Une fois inscrit, l'utilisateur renseigne des informations complémentaires (dans « Mon compte », voir ci-dessous partie V.A pour visuel).

- Une fois ces informations saisies une nouvelle fenêtre s'ouvre invitant l'utilisateur à renseigner son mot de passe et de le confirmer par une deuxième saisie (8 caractères minimum).
- Une nouvelle fenêtre se charge indiquant que l'utilisateur doit valider son inscription par une vérification de son adresse mail. Un mail est envoyé automatiquement avec un lien finalisant l'inscription.

## 2.2 Configuration

### a. Choix des utilisateurs

L'utilisateur initial est un utilisateur « administrateur » par défaut. Il commence donc par compléter les informations sur l'entreprise dans la page « Mon compte » :

- Date de création de l'entreprise
- Numéro de SIRET de l'entreprise
- Nom de l'entreprise
- Taille de l'entreprise
- Secteur de l'entreprise (liste déroulante)

Il invite ou inscrit ensuite les autres utilisateurs selon le profil choisi (cf. section [V.A « Droits et accès »](#)).

### b. Sélection des indicateurs

Les différentes pages de l'onglet « bibliothèques » permettent de présenter tous les indicateurs intégrés dans la plateforme. Un icône « + » permettra de configurer de nouveaux indicateurs (nom, calcul, catégorie, fréquence). La présentation des indicateurs est décrite dans la partie « [bibliothèque d'indicateurs](#) ».

Un tableau peut résumer l'affichage de la bibliothèque d'indicateurs :

Pour chaque catégorie d'indicateur :

INDICATEURS COMMERCIAUX ▶								
INDICATEURS FINANCIERS ▼								
Indicateur	Valeur	Objectif	N-1	Secteur	Suivi	Favori	Fréquence	Statut
Évolution des charges	30 000	25 000	28 000	22 000	✓	✓	MENSUEL	●
Marge brute								
Exédent brut d'exploitation					✓	✓		●
Résultat net					✓			●
Seuil de rentabilité								
Trésorerie à date					✓	✓		●

- La colonne **Valeur** est complétée par le dirigeant lui-même, de manière manuelle (avec l'aide de l'accompagnateur/ conseiller). S'il possède ses informations sous format Excel il a la possibilité de les importer directement.
- La colonne **Objectif** est complétée par le dirigeant lui-même, de manière manuelle de préférence avec l'aide de l'accompagnateur/ conseiller.

è La plateforme permet à l'utilisateur principal (utilisateur au profil 'Admin') de programmer une **notification** pour ses indicateurs favoris (voir plus bas). Il peut les programmer pour d'autres utilisateurs. La notification s'activera en fonction de valeurs définies par l'utilisateur 'administrateur' par rapport à l'atteinte des objectifs fixés (variation de x% par rapport à l'objectif à atteindre).

Si le logiciel Tableau de Bord est uniquement développé sur une plateforme web, la notification sera double : affichée à la connexion sur la plateforme de l'utilisateur concerné (prévoir le visuel d'affichage de la notification), et envoyée par email à l'utilisateur. La fréquence des notifications est au minimum à chaque connexion des utilisateurs à la plateforme, et une alerte par mois par email.

Si le logiciel Tableau de Bord est également développé sous une version applicative native, les notifications seront à programmer sur l'application également.

- Les colonnes **N-1 / N-2 / N-3** correspondent aux valeurs historiques de l'indicateur en N-1. La période de référence dépend de la fréquence choisie par l'utilisateur pour cet indicateur. Cette valeur est généralement renseignée automatiquement par le Tableau de Bord hormis lors de la première utilisation où l'utilisateur doit renseigner son historique ou l'importer sous format Excel.

- La colonne **Secteur** correspond à la valeur moyenne de l'indicateur dans les autres entreprises du même secteur que l'entreprise (selon localisation ou taille de l'entreprise), données mises à disposition par la Banque de France et l'Ordre des Experts-Comptables. Celles-ci peuvent être renseignées à la main par l'utilisateur mais il paraît important que les informations soient validées par un accompagnateur/ conseil du chef d'entreprise.

- La colonne **Suivi** correspond à une checklist, intégrant l'indicateur dans l'onglet de sa catégorie ou non. Ici, le RN est présent dans l'onglet « Financier » en revanche la Marge Brute ne l'est pas.

- La colonne **Favori** correspond à une checklist, intégrant l'indicateur dans l'onglet d'accueil (synthèse page n°1). Ici, l'EBE est présent dans l'onglet d'accueil, et si le RN est présent dans l'onglet « Financier » il n'est pas présent dans l'onglet d'accueil.

- La colonne **Fréquence** permet à l'utilisateur administrateur de définir la fréquence à laquelle il souhaite actualiser et consulter chaque indicateur. La configuration initiale des indicateurs intègre cette possibilité, avec une fréquence définie par défaut (quotidienne, hebdo, mensuelle, trimestrielle ou annuelle – selon les indicateurs).

- La colonne **Statut**, n'a pas de lien avec les colonnes Valeur et Objectif. Le code couleur correspond à la fréquence de mise à jour des données. Le bouton est :

- Rouge lorsque la date de mise à jour des données excède le temps de fréquence d'observation de l'indicateur
- Bleu lorsque la date de mise à jour des données s'est faite il y'a plus de 2/3 du temps de fréquence d'observation de l'indicateur
- Vert lorsque la date de mise à jour des données s'est faite il y'a moins de 1/3 du temps de fréquence d'observation de l'indicateur

*Exemple* : si la fréquence est mensuelle alors, si la mise à jour des données a été faite depuis moins de 10 jours le bouton est vert, si plus de 20 jours le bouton est alors orange, et si jamais la mise à jour s'est faite depuis plus d'un mois le bouton est rouge.

## 2.3 Importation des données

Une fois l'inscription effectuée, la plateforme propose à l'utilisateur de :

- Synchroniser directement la banque de l'entreprise en fournissant le nom du compte bancaire, le numéro de compte, la banque, le numéro d'identifiant et le code confidentiel ou bien importer les relevés dans un format de fichier csv, ou encore saisir manuellement les transactions ;
- Synchroniser avec les logiciels utilisés dans l'entreprise – comptabilité, CRM, etc., ou importer les données dans un format csv, ou renseigner manuellement les champs à saisir pour chaque indicateur ;
- Inviter des utilisateurs avec des droits d'accès réglementés (conseiller, comptable...).

La synchronisation de mise à jour de données d'autres logiciels dans le logiciel Tableau de Bord sera prévue par l'utilisation d'API standards avec les principaux logiciels du marché – utilisés par les PME en France – et les banques qui mettent des API à disposition gratuitement. La synchronisation qui nécessite l'utilisation d'API particulières, propres à des logiciels moins communs, ou API payantes, ne pourra se faire que par le recours à une prestation de développement informatique dans l'entreprise ou dans des futures phases de développement du logiciel, intégrant à chaque version de nouvelles API.

Dans une phase ultérieure de développement du logiciel, il pourra être prévu de mettre à disposition une interface API accessible, pour que d'autres logiciels utilisés par les dirigeants de PME puissent être mis à jour en intégrant l'API du Tableau de Bord 4.0. Cela permettra de multiplier les liens du Tableau de Bord avec d'autres logiciels, à moindre coût. Cette option est néanmoins réaliste à partir du moment où le Tableau de Bord est utilisé par de nombreuses entreprises, et que les autres logiciels du marché ont intérêt à proposer à leurs propres clients d'être intégrés au Tableau de Bord.

## 2.4 Lecture des encarts méthodologiques

Les encarts méthodologiques et textes pédagogiques sont intégrés sur la page d'accueil et chaque page « thématique », conformément aux visuels d'affichage proposés ci-dessous. L'objectif est en effet que les utilisateurs soient accompagnés dans la sélection, la compréhension et l'analyse des indicateurs de pilotage de leur activité. Les encarts visent également à sensibiliser les dirigeants à de bonnes pratiques de gestion et de pilotage d'entreprise (dialogue social, politique RSE, enquête de satisfaction des clients, etc.).

Ces encarts et textes doivent être escamotables (bouton ouvrir/fermer selon les préférences de chaque utilisateur) et la sélection d'affichage choisie doit être retenue pour chaque profil d'utilisateur.

## F. Présentation du Tableau de Bord

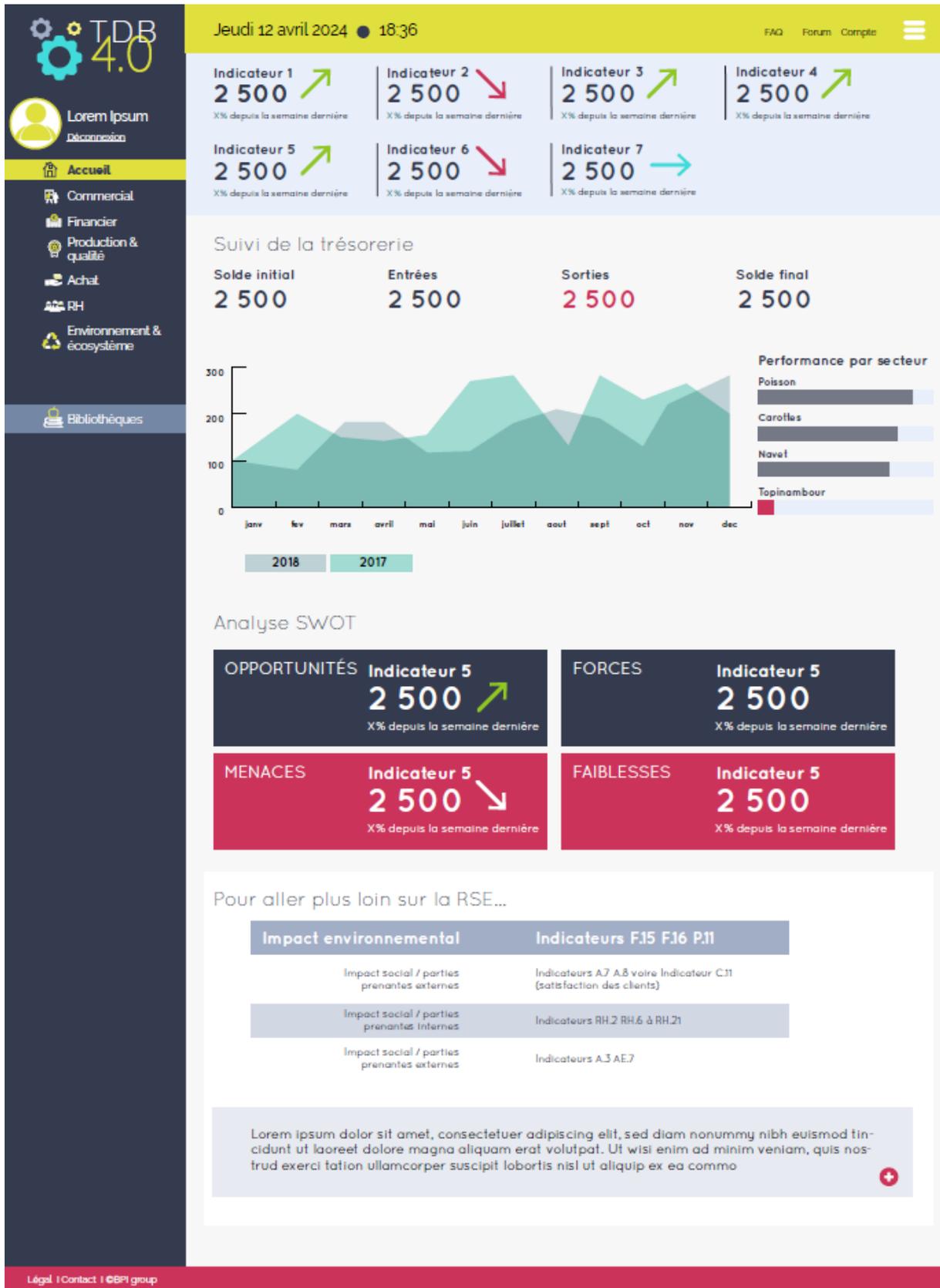
### 3.1 Accueil (page n°1)

#### *c. Synthèse des indicateurs favoris*

La page d'Accueil du « Tableau de Bord » démarre par la présentation d'une synthèse des principaux indicateurs de pilotage de l'entreprise. Cette synthèse a pour objectif de donner une vue d'ensemble à chaque dirigeant de son entreprise. Elle sera constituée des indicateurs favoris choisis par le dirigeant. Les graphiques peuvent être supprimés et rajoutés au Tableau de Bord en fonction des choix de l'utilisateur et via l'onglet « Bibliothèque des indicateurs » (onglet n°8). Pour chaque graphique il est possible de changer la base temporelle (année, mois, semaine, semestre, trimestre) et d'exporter le graphique sous format pdf et les données sous format csv.

De plus, pour chaque graphique également, l'utilisateur peut changer le type de graphique qu'il désire (passer d'un histogramme à un camembert par exemple). Enfin, le tableau de bord est totalement modulable donc en plus de pouvoir supprimer et rajouter des indicateurs le dirigeant peut également changer sa place (système de drag & drop).

Parmi les indicateurs du socle commun, le suivi de la trésorerie, indispensable au bon pilotage de toute entreprise, est présent sur cet onglet et non supprimable. Ce suivi correspond simplement au solde initial, aux entrées, aux sorties et au solde final de la période en cours, le tout accompagné d'un histogramme représentant l'évolution de la trésorerie sur plusieurs jours/mois/années. Les dernières transactions peuvent également être ajoutées.



### *a. Alertes et notifications (inclus sur la page d'Accueil)*

La page d'Accueil présente les principales alertes et notifications au dirigeant. En plus des visuels choisis pour la synthèse présentée dans la page d'Accueil qui permettront aux utilisateurs habilités de noter les écarts par rapport aux objectifs et/ou à l'historique et/ou aux références du secteur, les principales notifications (écarts constatés, retard dans la mise à jour des données) seront synthétisées dans un 2<sup>ème</sup> écran de la page d'Accueil, après la synthèse des indicateurs favoris.

### *b. Analyse SWOT (inclus sur la page d'Accueil)*

La page d'Accueil propose une grille d'analyse SWOT de l'entreprise. A l'affichage, ce tableau apparaîtra après la présentation des indicateurs favoris pour faciliter la lecture. L'analyse sera générée partiellement grâce aux données fournies par les indicateurs mais elle pourra être approfondie par le dirigeant. Ainsi, une zone de texte doit être mise en place dans les 4 cellules de la matrice afin de pouvoir compléter individuellement l'analyse de l'entreprise.

### *c. Pour aller plus loin en RSE... (Inclus sur la page d'Accueil)*

A la suite de la synthèse et de la grille d'analyse SWOT, la page d'Accueil présentera une analyse des actions RSE de l'entreprise. Un tableau reprendra les différents indicateurs labellisés RSE (alimenté automatiquement) et laissera de l'espace au dirigeant (champs libres) pour compléter cette synthèse. Ce tableau a pour objectif de sensibiliser le dirigeant à la RSE : rendre l'expression plus concrète, démontrer que certaines actions sont déjà en place au sein de l'entreprise sans forcément en avoir conscience, et éventuellement, donner envie d'aller plus loin. Ainsi, un encart « Pour aller plus loin en matière de RSE » devra être intégré sur le même écran. L'encart donne quelques conseils en termes de RSE et des informations sur les gains possiblement générés suite à la mise en place d'une telle politique au sein de l'entreprise (cf encart Méthodo n°5).

## 3.2 Commercial (page n°2)

Le second onglet du Tableau de Bord concerne exclusivement les indicateurs commerciaux. L'utilisateur aura sélectionné les indicateurs commerciaux qu'il souhaite suivre parmi la liste de la bibliothèque d'indicateurs. Les indicateurs choisis sont représentés avec leurs visuels par défaut mais l'utilisateur « admin » peut choisir un autre visuel parmi ceux proposés (toujours dans la bibliothèque d'indicateurs). Une exportation du graphique en pdf et csv est également possible.

Pas de nombre maximum d'indicateurs.

Les différents encarts relatifs à la partie commerciale sont présents en bas de page afin de guider l'utilisateur dans ses choix d'indicateurs et lui assurer une prise en main optimale. Enfin, les documents de la bibliothèque relatifs au suivi commercial sont également téléchargeables en bas de cette page.

Les encarts présents sont :

- Encart Méthodo n°1
- Encart Indicateurs n°1

Les documents téléchargeables sont :

- Questionnaires pour évaluer la satisfaction des clients

The screenshot displays the 'COMMERCIAL' dashboard for TDB 4.0. The top navigation bar includes the date 'Jeudi 12 avril 2024' and time '18:36', along with links for 'FAQ', 'Forum', and 'Compte'. The main content area features two key indicators: 'Montant du CA' and 'Ventes Produit/Client/Canal', both valued at 2,500. Below these are two sections for 'Clients', one for 'NOUVEAUX' and one for 'TOP 10', each with a table of columns: SOCIÉTÉ, NOM, PRÉNOM, FONCTION, and SECTEUR. A 'Méthode' section highlights 'SATISFACTION DES CLIENTS' with a video thumbnail and placeholder text. The 'Visibilité sur internet' section contains a line chart showing trends from January to December. A 'Documents téléchargeables' section lists several files with download icons for pdf, doc, and xls. The footer contains 'Légal | Contact | ©BPI group'.

Page n°2 – écran 1 (possibilité de plusieurs écrans si nombreux indicateurs)

### 3.3 Financier (page n°3)

Le troisième onglet du Tableau de Bord concerne exclusivement les indicateurs financiers. L'utilisateur aura sélectionné, toujours via la bibliothèque d'indicateurs les indicateurs présents sur cet onglet. Les indicateurs choisis sont représentés avec leurs visuels par défaut mais l'utilisateur « admin » peut choisir un autre visuel parmi ceux proposés (toujours dans la bibliothèque d'indicateurs). Une exportation du graphique en pdf et csv est également possible. Pas de nombre maximum d'indicateurs.

Pour les indicateurs de trésorerie et permettre aux utilisateurs habilités d'avoir une vision en temps-réel de la trésorerie de l'entreprise, le TdB facilitera la mise à jour des informations du(es) compte(s) bancaire(s) de l'entreprise.

*Dans la mesure du possible – si API standard gratuite de la banque - synchronisation :*

Les données sont alors directement présentées sous la forme d'un tableau à 4 colonnes (Date, Valeur, Motif, Montant). De plus, le solde initial, les entrées, les sorties et le solde final sont également calculés automatiquement et présenté au-dessus de ce même tableau.

## Import du(des) relevé(s) dans le TdB :

Fichier Excel importé pour alimenter les informations de décaissement, encaissement et soldes.

## Saisie manuelle :

L'utilisateur doit dans ce cas remplir lui-même les lignes essentielles à la construction du tableau grâce aux différentes informations dont il dispose : synthèse des décaissements et encaissements, ou uniquement le solde initial et solde final.

Les indicateurs financiers nécessitent une pédagogie particulière, tant pour la compréhension des indicateurs suivis que pour anticiper d'éventuelles difficultés, et piloter la rentabilité et ses ressources financières. Les indicateurs et les textes explicatifs (équivalent des encarts méthodologiques) sont détaillés par le commanditaire en Annexe 2, ils devront être repris par le prestataire le plus fidèlement possible.

Les documents potentiels téléchargeables sont :

- Compte de résultat (format proposé dans l'Annexe 2).
- Bilan (format proposé dans l'Annexe 2).
- Plan de trésorerie (format proposé dans l'Annexe 2).
- Liasse simplifiée.



- Définition des principaux ratios financiers

Page n°3 – écran 1 (le visuel est une proposition, il ne tient pas compte du texte proposé pour ce volet cf Annexe 2, recommandation d'organiser la page en 4 écrans)

### 3.4 Production & Qualité (page n°4)

Le quatrième onglet du Tableau de Bord concerne les indicateurs de production et de qualité. L'utilisateur aura sélectionné, toujours via la bibliothèque d'indicateurs les indicateurs présents sur cet onglet. Les indicateurs choisis sont représentés avec leurs visuels par défaut mais l'utilisateur « admin » peut choisir un autre visuel parmi ceux proposés (toujours dans la bibliothèque d'indicateurs). Une exportation des graphiques en pdf et csv est également possible. Pas de nombre maximum d'indicateurs.

Les différents encarts relatifs à la partie Production & Qualité sont présents en bas de page afin de guider l'utilisateur dans ses choix d'indicateurs et lui assurer une prise en main optimale. Enfin, les documents de la bibliothèque relatifs au suivi de production et qualité sont également téléchargeables en bas de cette page.

Les encarts présents sont :

- Encart Indicateurs n°2

Pas de document téléchargeable.

### 3.5 Achat (page n°5)

Le cinquième onglet du Tableau de Bord concerne les indicateurs d'achats. L'utilisateur aura sélectionné, toujours via la bibliothèque d'indicateurs les indicateurs présents sur cet onglet. Les indicateurs choisis sont représentés avec leurs visuels par défaut mais l'utilisateur « admin » peut choisir un autre visuel parmi ceux proposés (toujours dans la bibliothèque d'indicateurs). Une exportation des graphiques en pdf et csv est également possible. Pas de nombre maximum d'indicateurs.

Les différents encarts relatifs à la partie Achat sont présents en bas de page afin de guider l'utilisateur dans ses choix d'indicateurs et lui assurer une prise en main optimale. Enfin, les documents de la bibliothèque relatifs au suivi des achats sont également téléchargeables en bas de cette page.

Les encarts présents sont :

- Encart indicateurs n°3

Les documents téléchargeables sont :

- Code de conduite des relations commerciales (modèle Eurazeo)

### 3.6 Ressources Humaines (page n°6)

Le sixième onglet du Tableau de Bord concerne les indicateurs ressources humaines. L'utilisateur aura sélectionné, toujours via la bibliothèque d'indicateurs les indicateurs présents sur cet onglet. Les indicateurs choisis sont représentés avec leurs visuels par défaut mais l'utilisateur « admin » peut choisir un autre visuel parmi ceux proposés (toujours dans la bibliothèque d'indicateurs). Une exportation des graphiques en pdf et csv est également possible. Pas de nombre maximum d'indicateurs.

Les différents encarts relatifs à la partie des ressources humaines sont présents en bas de page afin de guider l'utilisateur dans ses choix d'indicateurs et lui assurer une prise en main optimale. Enfin, les documents de la bibliothèque relatifs au suivi des ressources humaines sont également téléchargeables en bas de cette page.

Les encarts présents sont :

- Encart méthodo n°3
- Encart méthodo n°4
- Encart indicateurs n°4

Les documents téléchargeables sont :

- Grille de salaire
- Questionnaire sur le bien-être au travail SATIN (pour les PME de >50 salariés)
- Questionnaire sur le bien-être au travail – exemple
- Grille d'entretien annuel
- Coûts directs et indirects du Turn-over
- Baromètre de l'absentéisme de Ayming Consulting
- Code de conduite des collaborateurs (interne à Eurazeo)

### 3.7 Environnement & Ecosystème (page n°7)

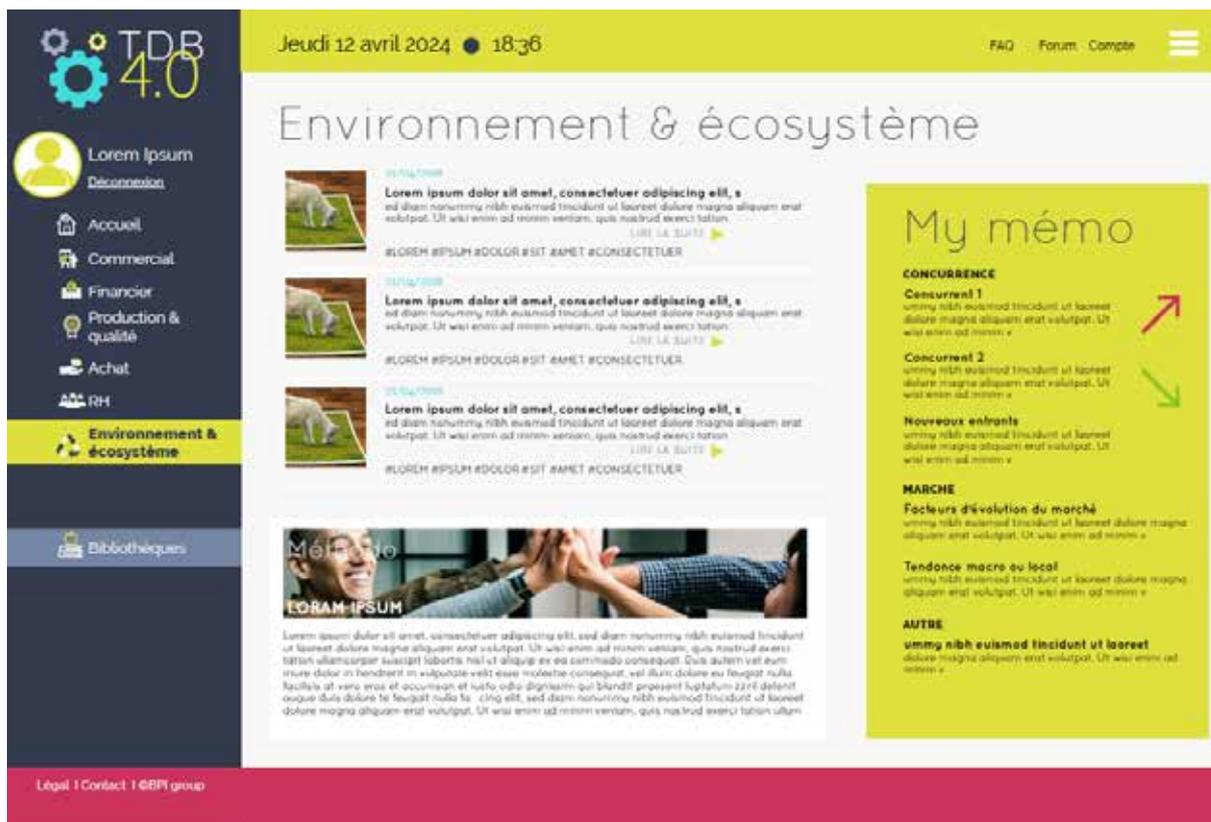
Le septième onglet du Tableau de Bord concerne les indicateurs de l'environnement et de l'écosystème de l'entreprise. Cet onglet a une présentation légèrement différente des précédents. En effet, une grande partie de la page concentrera un « widget » qui proposera automatiquement des recherches Actualités du secteur, propre à chaque entreprise. Cette application actualiserait des recherches internet autour de 2 ou 3 mots-clés définis par le dirigeant (ex : « paysagiste » et « Orne » pour une PME de ce secteur et de ce département). Cet outil inciterait les chefs d'entreprise à effectuer une veille de leur environnement régulière.

Afin de garder une trace de ces recherches, une zone de texte pré-remplie en 3 parties (Concurrence, Marché, Autre) sera présente sur la droite du widget et permettra à l'utilisateur de renseigner toutes les informations lui semblant pertinentes.

Un seul écart a trait à l'environnement et l'écosystème de l'entreprise et sera présent en dessous du widget.

L'encart présent est :

- Encart Méthodo n°4
- Encart Méthodo n°6



Page n°7 – écran 1 (possibilité de plusieurs écrans si nécessaire)

### 3.8 Bibliothèques

#### d. Ecran d'accueil Bibliothèques

Le dernier onglet dirige vers les deux bibliothèques du Tableau de Bord. La page qui s'ouvre propose de consulter la Bibliothèque d'indicateurs (page n°9) ou la Bibliothèque de documents (page n°10). Il s'agit de l'onglet situé le plus à droite du menu affiché en haut d'écran, c'est pourtant la page que l'utilisateur « admin » (normalement, le dirigeant) consultera en premier. Il doit en effet prendre connaissance de la liste d'indicateurs proposés (« Bibliothèque d'indicateurs ») et sélectionner ceux qu'il souhaite suivre.



Page n°8 – écran 1 (accueil des Bibliothèques)

#### *e. Bibliothèque d'indicateurs (page n°10)*

On accède à la page n°10 – Bibliothèque des indicateurs – à partir de la page n°9 (Bibliothèque) et à partir de chaque onglet thématique (page 2 : commercial, page 3 : financier, page 4 : production & qualité, page 5 : achat, page 6 : RH, et page 7 : environnement & écosystème).

La liste complète des 83 indicateurs proposés est présentée de façon visuelle et pédagogique en plusieurs écrans (autant d'écrans que de catégorie d'indicateurs). L'utilisateur « admin » sélectionne ici les indicateurs suivis et favoris ; il choisit la fréquence d'analyse (une fréquence est prévue par défaut), le visuel préféré (idem, un visuel est programmé par défaut) ; il indique la valeur cible (« objectif ») pour chaque indicateur. Selon les options possibles, les données historiques et/ou de référence sont intégrées.

Chaque écran présente donc la liste des indicateurs de chaque catégorie (commercial, financier, etc.) sous forme de tableau comme indiqué dans la section 3.2 Configuration « sélection des indicateurs ». Le tableau à compléter se divise en plusieurs colonnes : Nom et référence de l'indicateur, valeur cible (objectif N), comparaison N-1 (N-2 et N-3 si possible), comparaison secteur (si possible), suivi (O/N), favori (O/N), fréquence, visuel, statut (date de la dernière modification).





Page n°10 – écran 1 (exemple Bibliothèque de Documents)

Tous les documents accessibles depuis les autres pages le seront également depuis cette page. Certains documents seront en revanche uniquement accessibles sur la page « Bibliothèque de Documents » :

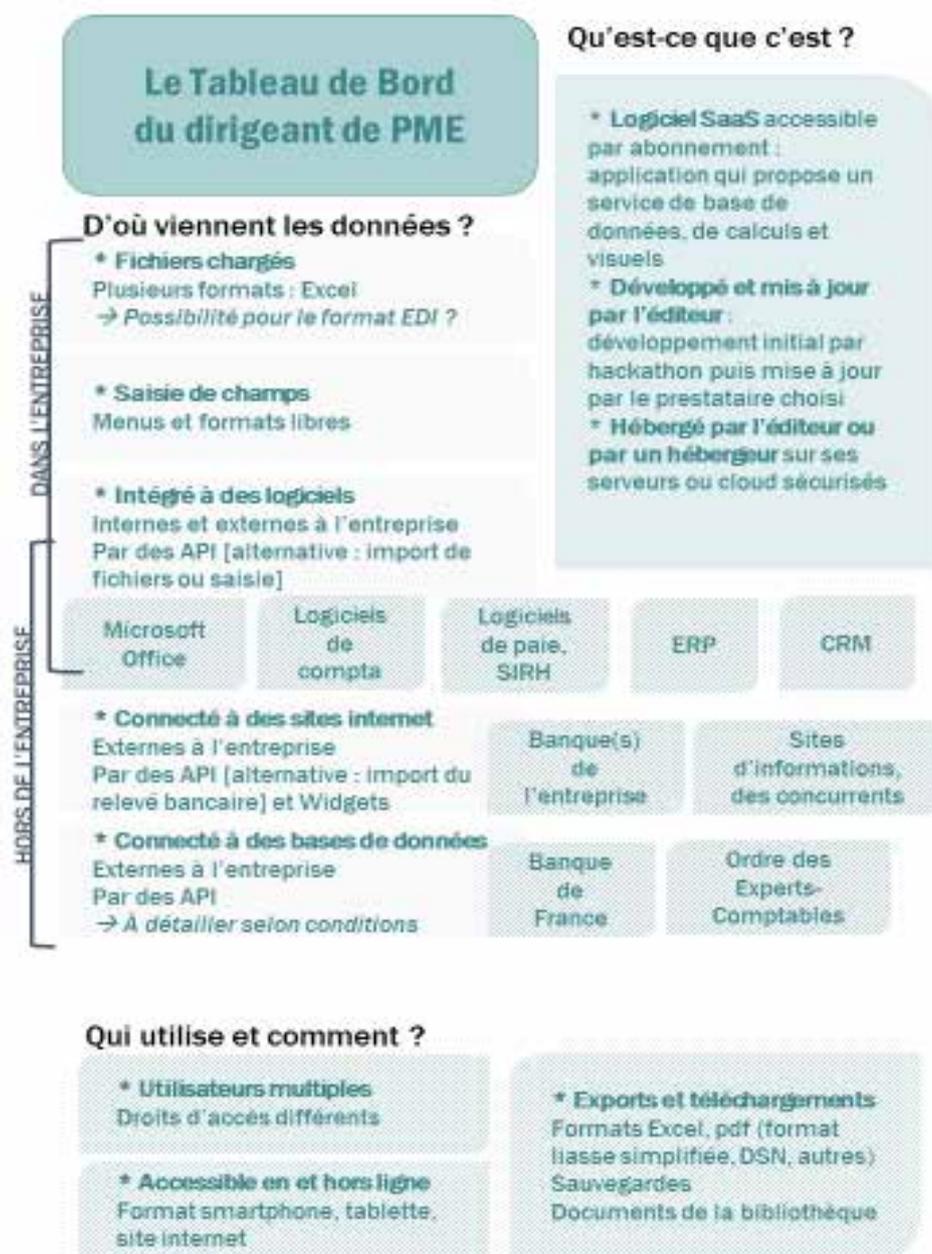
- L'encart n°6 « Qui contacter en cas de difficulté »
- Grille d'analyse de risque de Porter
- Liste de sites internet d'intérêt pour les chefs d'entreprise

### 3.9 Aide en ligne : Foire aux Questions et tutoriels

Une page doit être prévue pour intégrer les textes et outils d'aide en ligne. La réalisation du contenu textuel de ces outils sera confiée au prestataire une fois la plateforme développée. Le budget d'une telle action est intégrée au budget (dans la rubrique 'Optionnel : aide en ligne').

## IV. Intégration au système d'information

Le Tableau de Bord est un logiciel développé en SaaS, accessible par abonnement aux utilisateurs PME. Il est intégré dans le système d'information de l'entreprise et intégré à d'autres sources d'informations externes à l'entreprise.



## V. Gouvernance des accès

### A. Typologie des utilisateurs

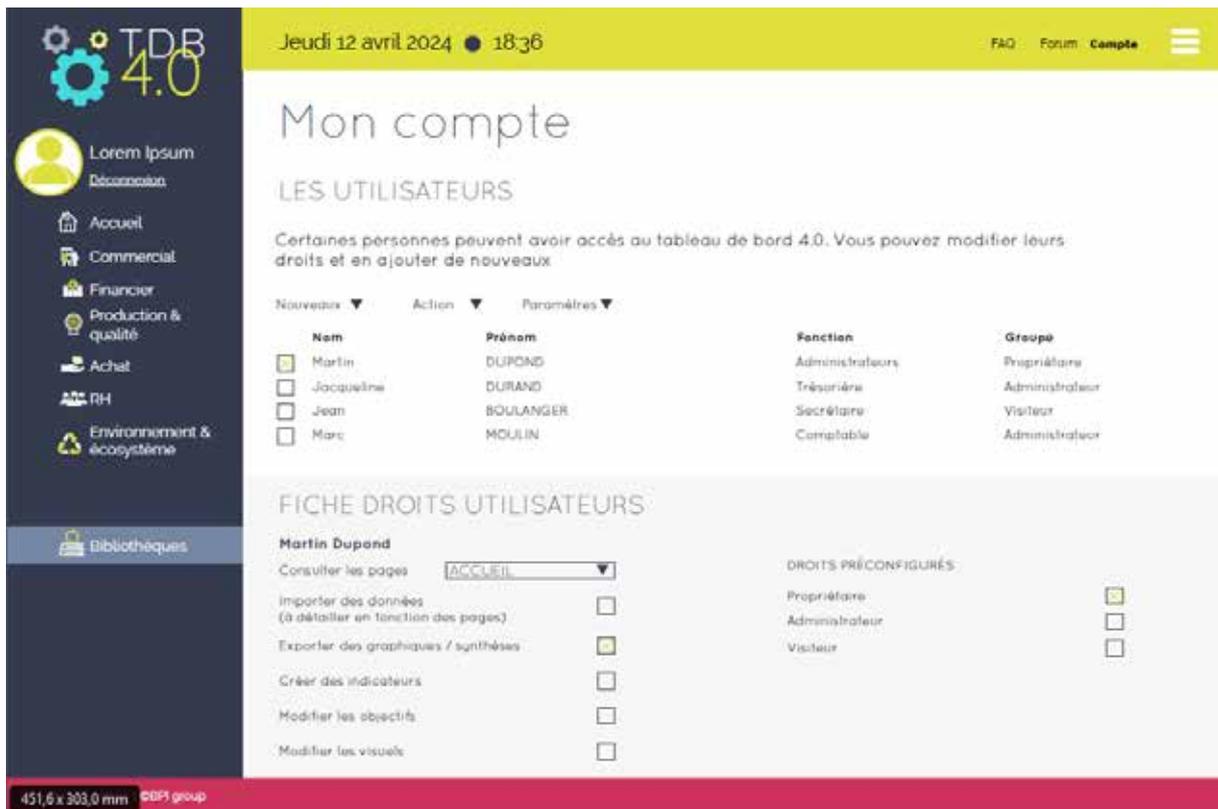
#### *g. 1.1 Utilisateurs*

L'application doit permettre la définition d'utilisateurs de manière nominatifs grâce à une authentification préalable. L'application peut donc planifier les accès des utilisateurs. Elle doit pouvoir gérer plusieurs profils types :

- Administrateur (le dirigeant) :  
L'administrateur possède par défaut tous les droits d'accès présent dans la solution. Cela lui permet donc de consulter l'intégralité du Tableau de bord, d'importer les différentes données et programmer la mise à jour des données grâce aux API disponibles, exporter les graphiques, créer et modifier les indicateurs ainsi que leurs visuels, définir les indicateurs suivis et favoris. De plus, il est le seul à pouvoir gérer les différents droits d'accès des utilisateurs. Les droits d'accès sont développés dans la partie [B. Droits d'accès](#).
- Utilisateur de rang 1 :  
On considère dans utilisateurs de rang 1, tous les utilisateurs amenés à se connecter régulièrement (ayant donc des identifiants) au Tableau de Bord et jouant un rôle important dans la direction de l'entreprise. Ces différents utilisateurs sont décrits [1.2 Organisation](#). Les droits de ces utilisateurs peuvent être différents entres eux et doivent être préconfigurés comme décrit sur les captures d'écran de la [page 11](#). Tous ces droits peuvent être modifiables à tout moment par l'administrateur.
- Utilisateur de rang 2 :  
On considère dans utilisateurs de rang 2, tous les utilisateurs amenés à se connecter régulièrement (ayant donc des identifiants) au Tableau de Bord mais n'ayant pas de droits prédéfinis. Pour valider l'inscription de ces utilisateurs, l'administrateur doit avant tout renseigner les droits d'accès lui-même manuellement.
- Utilisateur de rang 3 (invité) :  
On considère dans utilisateurs de rang 3, tous les utilisateurs invités et n'ayant pas d'identifiants pour se reconnecter ultérieurement. L'administrateur peut donner un jeton pour une consultation ponctuelle (invitation nominative par mail). Ces utilisateurs ne peuvent alors que consulter le tableau de bord. Une option permettant de cacher les soldes doit également être présente.

L'utilisateur « Administrateur » peut inscrire les utilisateurs ou leur envoyer un e-mail d'invitation à rejoindre le logiciel. Un lien présent dans l'e-mail dirige vers une fenêtre où le nouvel utilisateur doit renseigner son mot de passe pour ses futures connexions.

Un page récapitulative doit permettre d'avoir une vue d'ensemble sur tous les utilisateurs inscrits au Tableau de Bord. L'administrateur peut, sur cette page, inviter de nouveaux utilisateurs, ajouter un utilisateur invité et également supprimer des utilisateurs déjà inscrits.



Page n°11 – écran 1 (Liste des utilisateurs)

#### *h. 1.2 Organisation*

L'application doit permettre de gérer les différents niveaux hiérarchiques d'une organisation et rattacher les utilisateurs à ces niveaux organisationnels. Ainsi, ces niveaux permettront de filtrer et segmenter les données restituées par le Tableau de Bord plus facilement en fonction de ce qui intéresse prioritairement chaque utilisateur. Chaque niveau hiérarchique présent dans la solution doit avoir des droits préconfigurés.

4 profils-types sont proposés et devront être préconfigurés :

- L'administrateur  
Tous les droits (cf Droits d'accès ci-dessous)
- Le financier  
Droits 1 à 6 pour la page « Indicateurs financiers »
- Le commercial  
Droits 1 à 6 pour la page « Indicateurs commerciaux » et « Ecosystème & Environnement »
- Le RH  
Droits 1 à 6 pour la page « Indicateurs RH »

Au-delà de ces 4 profils-types, l'administrateur peut définir d'autres profils en fonction de son équipe et des rôles assignés à chacun dans l'alimentation et la consultation du Tableau de Bord. La page prévoira un système de sélection des différents droits pour chaque nouvel utilisateur créé (qu'il soit de rang 1, rang é ou rang 3), par « drag & drop » par exemple.

La page d'accueil sera différente d'un utilisateur à l'autre (qui ne voit pas les mêmes indicateurs favoris).

Chaque utilisateur a un login et mot de passe spécifique.

## B. Droits d'accès

L'application doit permettre de gérer les droits d'accès aux différents contenus en fonction des rôles des utilisateurs. L'importation et l'exportation des données sont les niveaux les plus fins de gestion. Plusieurs niveaux de droits doivent être présents :

1. Consultation (toutes les pages, certaines pages)
2. Importation des données (toutes les pages, certaines pages)
3. Exportation des graphiques/synthèses (toutes les pages, certaines pages)
4. Exportation des données (sauvegarde) (toutes les pages, certaines pages)
5. Création d'indicateurs
6. Modification des objectifs (toutes les pages, certaines pages)
7. Modification des visuels
8. Sélection et modification des indicateurs favoris
9. Sélection et modification des indicateurs suivis
10. Sélection des utilisateurs et modification des droits

Un curseur doit pouvoir signifier pour chaque droit si celui-ci est activé pour chaque utilisateur.

- Le droit « **Consultation** » permet à l'utilisateur de consulter les différentes pages du Tableau de Bord. Ce droit inclut la possibilité de consulter la bibliothèque de documents du Tableau de Bord. Il est possible de n'activer ce droit que pour certaines pages limitant ainsi l'accès à l'utilisateur. A titre d'exemple, si l'on souhaite que les RH ne puissent connaître les valeurs des indicateurs financiers on peut leur limiter l'accès à la seule page « RH ».

- Le droit « **Importation des données** » permet à l'utilisateur d'importer et de saisir de nouvelles données. Il est possible de n'activer ce droit que pour certaines pages. Ainsi, le comptable est préconfiguré pour ne pouvoir importer des données que pour les indicateurs financiers.

- Le droit « **Exportation des graphiques** » permet à l'utilisateur d'exporter les différents graphiques et synthèses présents dans le Tableau de Bord sous différents formats. Il est possible de n'activer ce droit que pour certaines pages.

- Le droit « **Exportation des données** » permet à l'utilisateur d'exporter les données du logiciel pour tous les indicateurs renseignés et suivis. Ces données pourront être exportées sous csv. L'export permet de retraiter les données hors du logiciel, et d'effectuer des archives régulières. Il est possible de n'activer ce droit que pour certaines pages.

- Le droit « **Création d'indicateurs** » permet à l'utilisateur de créer de nouveaux indicateurs dans la bibliothèque du Tableau de Bord. Il est possible de n'activer ce droit que pour certaines pages.

- Le droit « **Modification des objectifs** » permet à l'utilisateur de modifier les différents objectifs des indicateurs. Il est possible de n'activer ce droit que pour certaines pages.

- Le droit « **Modification des visuels** » permet à l'utilisateur de modifier les différents visuels des indicateurs. Il est possible de n'activer ce droit que pour certaines pages.

- Le droit « **Sélection et modification des indicateurs favoris** » permet à l'utilisateur d'ajouter et supprimer des indicateurs favoris. Il est possible de n'activer ce droit que pour certaines pages.

- Le droit « **Sélection et modification des indicateurs suivis** » permet à l'utilisateur d'ajouter et supprimer des indicateurs suivis. Il est possible de n'activer ce droit que pour certaines pages.
- Le droit « **Sélection des utilisateurs et modification des droits** » permet à l'utilisateur de gérer les droits des autres utilisateurs.

The screenshot shows the 'Tableau de Bord 4.0' interface. At the top right, there are links for 'FAQ Forum' and 'Compte'. Below the navigation bar, the user's name 'Martin Dupond' and email 'martin.dupond@mon-entreprise.fr' are displayed. A central box titled 'Droits pour Martin Dupond:' contains a list of permissions and their status.

Droits pour Martin Dupond:	
Consulter les pages	(liste définitive de toutes les pages)
Importer des données (à détailler en fonction des pages)	OUI / NON
Exporter des graphiques/synthèses	OUI / NON
Créer des indicateurs	OUI / NON
Modifier les objectifs	OUI / NON
Modifier les visuels	OUI / NON
Gérer les droits	OUI / NON
• Droits préconfigurés	
Administrateur	OUI / NON
Trésorier	OUI / NON
Secrétaire	OUI / NON
Comptable	OUI / NON

Page n°11 – écran 2 (affichage des droits par utilisateur ; Administrateur - PAS DE VISUEL TRAVAILLE)

The screenshot shows the 'Tableau de Bord 4.0' interface for user 'Jacqueline Durand'. The layout is identical to the previous screenshot, but the user's name and email are 'Jacqueline Durand' and 'jacqueline.durand@mon-entreprise.fr'. The permissions list is also identical.

Droits pour Jacqueline Durand:	
Consulter les pages	(liste définitive de toutes les pages)
Importer des données (à détailler en fonction des pages)	OUI / NON
Exporter des graphiques/synthèses	OUI / NON
Créer des indicateurs	OUI / NON
Modifier les objectifs	OUI / NON
Modifier les visuels	OUI / NON
Gérer les droits	OUI / NON
• Droits préconfigurés	
Administrateur	OUI / NON
Trésorier	OUI / NON
Secrétaire	OUI / NON
Comptable	OUI / NON

Page n°11 – écran 3 (affichage des droits par utilisateur ; Trésorier - PAS DE VISUEL TRAVAILLE)

**Jean Boulanger**  
jean.boulanger@mon-entreprise.fr

**Droits pour Jean Boulanger:**

Consulter les pages	(liste défilante de toutes les pages)
Importer des données (à détailler en fonction des pages)	OUI / NON
Exporter des graphiques/synthèses	OUI / NON
Créer des indicateurs	OUI / NON
Modifier les objets	OUI / NON
Modifier les visuels	OUI / NON
Gérer les droits	OUI / NON
<b>* Droits préconfigurés</b>	
Administrateur	OUI / NON
Trésorier	OUI / NON
Secrétaire	OUI / NON
Comptable	OUI / NON

Page n°11 – écran 4 (affichage des droits par utilisateur ; Secrétaire - PAS DE VISUEL TRAVAILLE)

## C. Sécurité / confidentialité

La sécurité des données fournies par les différents utilisateurs doit être garantie par l'éditeur et l'hébergeur de la solution. Les données ne doivent pas être exploitées par l'éditeur. Il est interdit pour l'hébergeur d'exploiter et revendre les données fournis par les utilisateurs. Le prestataire assure un stockage sécurisé des données et le respect de leur confidentialité. Il stocke les données sur ses serveurs ou identifie une solution d'hébergement sécurisée. Toutes les données doivent être hébergées en France métropolitaine. Le stockage des données utilisateurs respectera les exigences de la CNIL n°1621894 en termes de confidentialité et de maîtrise des données. Une certification concernant la sécurisation des données est souhaitable (ISO27001).

Le contrat entre le prestataire et les futurs clients prévoit des dispositions contractuelles garantissant le respect de la confidentialité des données des utilisateurs. L'enjeu de confiance des futurs utilisateurs dans la solution est crucial pour assurer le déploiement de la solution envisagée.

L'éditeur doit s'assurer de la présence de conditions générales d'utilisation (CGU) devant être acceptés par chaque utilisateur souhaitant accéder aux services de la plateforme. Un exemple de conditions générales d'utilisation devra être fourni par le prestataire candidat en réponse à la consultation. De plus, la solution logicielle finale doit être conforme aux dernières mesures concernant le règlement général sur la protection des données (RGPD) mise en application le 25 mai 2018.

Si l'éditeur ne peut pas héberger les données, il doit choisir un hébergeur. Dans un tel cas, un système d'audits fréquents doit pouvoir être mis en place pour garantir le bon fonctionnement et la sécurité de la solution finale. Toutes les données seront hébergées en France métropolitaine. L'éditeur peut alors sélectionner son hébergeur selon les conditions de facturation ou l'existence d'un support technique dédié. L'hébergeur doit être validé par le consortium commanditaire.

Les serveurs doivent être parfaitement sécurisés et doivent empêcher les connexions malveillantes ainsi que les vols de mot de passe (cryptage SSL 256 bits, comme les banques). Des sauvegardes quotidiennes doivent être faites sur des serveurs sécurisés, distincts et français. La sauvegarde effectuée quotidiennement suit une rotation pour assurer l'historique des données :

- Données quotidiennes du J à J-15
- Données depuis le début du mois
- Données depuis le début du mois M-1
- Données depuis le début du mois M-2

Le mot de passe nécessaire à l'identification doit contenir au minimum 8 caractères. Celui-ci doit être différent de l'identifiant. Ils doivent tous être tous stockés en toute sécurité et ne doivent jamais transiter ouvertement, en ligne ou par mail. Un système d'oubli de mot de passe doit également être présent, générant un autre mot de passe temporaire afin de pouvoir accéder à son compte.

## VI. Budget estimé

Au regard des principes de fonctionnement et fonctionnalités présentés ci-dessus, le budget envisagé est d'environ 430 000 € (HT) pour la mise en place de l'outil.

Le budget inclut :

- L'élaboration de la charte graphique globale et déclinée pour l'ensemble de la plateforme
- Le Back Office, l'initialisation de la plateforme, etc.
- La programmation spécifique des indicateurs (notifications) et autres contenus de la plateforme
- La programmation de l'importation des données
- La conformité avec le RGPD

Le budget envisagé pour l'aide en ligne (FAQ et tutoriels) est de 30 000 € (HT).

Le budget envisagé pour le développement des applications mobiles est de 70 000 € (HT).

## VII. Annexe 1 – Liste détaillée des indicateurs

### 1. Indicateurs commerciaux

#### C.1 Montant du Chiffre d'Affaires HT

<b>Obligatoire (BDES)</b>
<i>Calcul</i> : Montant du CA HT facturé
<i>Unité</i> : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Hebdomadaire/Mensuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire <sup>4</sup> . Donnée dans un logiciel de gestion ou liasses <sup>5</sup>
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

#### C.2 Montant des prises de commandes

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Montant des prises de commandes
<i>Unité</i> : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Mensuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. CRM ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

#### C.3 Visibilité du carnet de commandes

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : (Montant des prises de commandes * 12) / CA
<i>Unité</i> : Nb de mois
<i>Fréquence d'observation</i> : Mensuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. C.1 ; C.2 = dépendant du montant des prises de commandes et du Montant du CA
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

#### C.4 Taux de transformation

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nb de factures / Nb de devis émis ou propositions commerciales soumises sur le mois écoulé
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Mensuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. CRM ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

#### C.5 Nombre de clients

<b>Obligatoire</b>
<i>Calcul</i> : Nb de clients actifs sur la période
<i>Unité</i> : Nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. CRM ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

<sup>4</sup> Un indicateur est qualifié de primaire lorsque son calcul ne dépend d'aucun autre indicateur. Il doit donc être saisi manuellement ou automatiquement (imports ou API).

<sup>5</sup> Tous les indicateurs peuvent être générés par importation d'un fichier Excel ou par saisie manuelle au minimum.

### C.6 Nombre de nouveaux clients

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nb de nouveaux clients actifs sur la période
<i>Unité</i> : Nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. CRM ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### C.7 Nombre de clients récurrents

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nb de clients récurrents
<i>Unité</i> : Nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. CRM ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nb de clients récurrents / Nb de clients actifs sur la période
<i>Unité</i> : Nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. C.5 ; C.7 = dépendant du Nb de clients récurrents et du Nb de clients actifs sur la période
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### C.8 Ventes par produits/ catégorie de produits

<i>Obligatoire</i>
<i>Calcul</i> : Montant CA HT facturé par produit ou service ou catégorie sur la période
<i>Unité</i> : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Logiciel comptable
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes, camembert

### Part des produits dans le CA

<i>Obligatoire</i>
<i>Calcul</i> : Part des produits/ catégorie de produits dans le CA HT facturé sur la période
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. C.1 ; C.8 = dépendant du Montant CA HT facturé par produit ou service (ou catégorie) et du Montant du CA
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> :

### C.9 Ventes par client (Top 3 ou Top 10)

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Montant CA HT facturé par client sur la période
<i>Unité</i> : Nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Logiciel comptable / CRM ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes, camemberts

### *Part des ventes par client*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Montant CA HT facturé pour les 3 ou 10 premiers clients / Montant CA HT facturé sur la période
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. C.1 ; C.9 = dépendant du Montant CA HT facturé par client et du Montant du CA
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes, camemberts

### *C.10 Ventes par canal de distribution*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Montant CA HT facturé par canal de distribution sur la période
<i>Unité</i> : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Logiciel comptable / CRM ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes, camemberts

### *C.10 Ventes par canal de distribution*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Montant CA HT facturé par canal de distribution/ Montant CA HT facturé sur la période
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. C.1 ; C.10 = dépendant du Montant CA HT facturé par canal de distribution et du Montant du CA
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes, camemberts

### *C.11 Satisfaction des clients*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Cf ENCART METHODO n°1
<i>Unité</i> : à définir
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : selon le type de mesure choisi (étoiles, smiley, etc.)
<i>Indicateur RSE</i>

### *C.12 Montant du panier moyen*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Montant du CA HT facturé / nb de clients actifs (sur une période donnée)
<i>Unité</i> : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. C.1 ; C.5 = dépendant du Montant du CA et du nombre de clients actifs
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### C.13 Taux d'export

Au choix
<i>Calcul</i> : CA facturé à l'étranger / CAHT
Unité : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. CRM ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### C.14 Délais d'émission des factures

Au choix
<i>Calcul</i> : date réalisation de la vente ou de la prestation de service - date de facturation émise
Unité : Nombre de jour
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. CRM ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : Compteurs

### C.15 Indicateur de visibilité et référencement web

Au choix
<i>Calcul</i> : Cf ENCART INDICATEURS n°1
Unité : à définir
<i>Fréquence d'observation</i> : Mensuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. CRM ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> :

### C.16 Volume de clients douteux

Au choix
<i>Calcul</i> : Volume créances douteuses/ Volume créances totales
Unité : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

## 2. Indicateurs financiers

### *F.1 Evolution des charges*

Obligatoire
<i>Calcul</i> : Somme charges variables + charges fixes (HT)
Unité : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Mensuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. F1-i ; F1-ii = dépendant des charges variables et des charges fixes
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *Évolution des charges variables*

Au choix
<i>Calcul</i> : Charges engendrées directement par l'activité de l'entreprise et donc à la réalisation du CA.
Unité : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Mensuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Logiciel comptable ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *Évolution des charges fixes*

Au choix
<i>Calcul</i> : Charges fixes = Frais réguliers qu'engendre l'existence de l'entreprise, quel que soit son niveau d'activité, et même en l'absence de chiffre d'affaires.
Unité : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Mensuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Logiciel comptable ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *Évolution des charges sociales et fiscales de l'entreprise*

Au choix (BDES)
<i>Calcul</i> : Charges sociales et fiscale
Unité : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Mensuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Logiciel comptable ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *F.2 Marge brute*

Au choix
<i>Calcul</i> : CA + variation stock + production immobilisée - achats MP/ marchandises
Unité : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Mensuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Logiciel comptable ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *Taux de marge brute*

Au choix
<i>Calcul</i> : (Marge brute/ CA)*100
Unité : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Mensuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. C.1 ; F.2 =dépendant du Montant du chiffre d'affaires et de la marge brute
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *F.3 Excédent Brut d'Exploitation*

Obligatoire (BDES)
<i>Calcul</i> : Marge brute- charges externes - impôts et taxes- charges de personnel
Unité : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Mensuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Logiciel comptable ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *F.4 Résultat Net*

Au choix (BDES)
<i>Calcul</i> : EBE - dotations et reprises pour amortissement + résultat financier + résultat exceptionnel – impôts
Unité : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. CRM ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### F.5 Seuil de rentabilité

Au choix
<i>Calcul</i> : Charges fixes/ [(chiffre d'affaires - charges variables)/chiffres d'affaires]
Unité : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. C.1 ; F.1-i ; F.1-ii =dépendant du Montant du chiffre d'affaires, des charges fixes et des charges variables
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : Seuil à afficher sur le graphique du chiffre d'affaires

### Seuil de rentabilité en jours de CA

Au choix
<i>Calcul</i> : (seuil de rentabilité /CA HT)*360
Unité : nombre de jours
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. C.1 ; F.5 =dépendant du seuil de rentabilité et du Montant du chiffre d'affaires TTC
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique, cible (objectif)
<i>Visuel</i> : histogrammes, compteurs

### F.6 Trésorerie à date

Obligatoire
<i>Calcul</i> : Solde tréso M-1 + Encaissements M - Décaissements M
Unité : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Hebdomadaire/Mensuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Relevés bancaires ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes

### F.7 Prévision de trésorerie du mois à venir

Obligatoire
<i>Calcul</i> : Solde tréso M + Encaissements prévus M+1 - Décaissements prévus M+1
Unité : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Hebdomadaire/Mensuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Logiciel comptable ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : dans le prolongement de l'indicateur 2.6 donc même visuel

### F.8 Montant des créances clients

Au choix
<i>Calcul</i> : Montant des créances clients
Unité : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Trimestriel/ Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Logiciel comptable
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### Créances clients en jours de CA

Au choix
Calcul : $(\text{créances clients} * 360) / \text{CA TTC}$
Unité : nombre de jours
Fréquence d'observation : Annuel
Origine des données : Indicateur secondaire. C.1 ; F.8
=dépendant des créances clients et du Montant du chiffre d'affaires TTC
Comparaison avec des valeurs : historique, cible (objectif), référence du secteur
Visuel : histogrammes, compteurs

### F.9 Montant des dettes fournisseurs

Au choix
Calcul : Montant des dettes fournisseurs
Unité : €
Fréquence d'observation : Trimestriell/ Annuel
Origine des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable
Comparaison avec des valeurs : historique
Visuel : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### Dettes fournisseurs en jours de CA

Au choix
Calcul : $(\text{dettes fournisseurs} * 360) / \text{CA TTC}$
Unité : nombre de jours
Fréquence d'observation : Annuel
Origine des données : Indicateur secondaire. C.1 ; F.9
=dépendant des dettes fournisseurs et du Montant du chiffre d'affaires TTC
Comparaison avec des valeurs : historique, cible (objectif), référence du secteur
Visuel : histogrammes, compteurs

### F.10 Besoin en Fond de Roulement (BFR)

Obligatoire
Calcul : Stock + créances clients – dettes fournisseurs
Unité : €
Fréquence d'observation : Hebdomadaire/ Mensuel
Origine des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable
Comparaison avec des valeurs : cible (objectif), historique, référence du secteur
Visuel : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### F.11 Fonds de Roulement Net Global (FRNG)

Au choix
Calcul : Ressources stables – emploi stable (+/- = actifs immobilisés nets)
Unité : €
Fréquence d'observation : Mensuel
Origine des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable
Comparaison avec des valeurs : cible (objectif), historique, référence du secteur
Visuel : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### F.12 Trésorerie Nette (TN)

Au choix
<i>Calcul</i> : FRNG – BFR
<i>Unité</i> : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Mensuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. F.10 ; F.11 =dépendant du BFR et du FRNG
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### F.13 Évolution de la Capacité d'Autofinancement

Au choix
<i>Calcul</i> : RN + dotations – reprises – quote-part – PCEA (produits des cessions d'éléments d'actifs)
<i>Unité</i> : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> : Indicateur primaire. Logiciel comptable ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### F.14 Capacité de remboursement

Au choix
<i>Calcul</i> : Dettes financières/ CAF
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. F.13 ; =dépendant des dettes financières et de la CAF
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori), camemberts

### F.15 Autonomie financière

Au choix (BDES)
<i>Calcul</i> : (Capitaux propres/ total capitaux permanents)*100
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### F.16 Taux d'endettement (Lever sur l'emprunt)

Au choix
<i>Calcul</i> : (Total dettes financières/ total bilan)*100
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *F.17 Partage des risques entre banques et actionnaires*

Au choix
<i>Calcul</i> : (Dettes financières Moyen/ Long Terme) / (Fonds propres) *100
Unité : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), camemberts, jauges (si favori)

### *F.18 Levier financier*

Au choix
<i>Calcul</i> : (Total dettes financières/ EBE)*100
Unité : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), camemberts, jauges (si favori)

### *F.19 Montant des dépenses d'énergie + carburant*

Au choix
<i>Calcul</i> : Montant des dépenses d'énergie incluant carburant (HT)
Unité : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)
<i>Indicateur RSE</i>

### *Part des dépenses énergétiques du CA*

Au choix
<i>Calcul</i> : Montant des dépenses d'énergie incluant carburant / Montant du CA HT *100
Unité : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. C.1 ; F.16 =dépendant des dépenses d'énergie et du Montant du chiffre d'affaires
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori), camemberts

### *F.20 Montant des provisions pour risques et charges environnementales et litiges sociaux*

Au choix
<i>Calcul</i> : Montant provisionnés en fin d'exercice pour risques et charges environnementales et litiges sociaux
Unité : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)
<i>Indicateur RSE</i>

### 3. Indicateurs de production & qualité

#### *P.1 Nombre d'heures théoriques travaillées*

Obligatoire
<i>Calcul</i> : somme des heures travaillées par chaque salarié permanent et non permanent
Unité : nb d'heure
<i>Fréquence d'observation</i> : Trimestriel/ Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. DSN ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique
<i>Visuel</i> : Compteurs

#### *P.2 Productivité du personnel*

Obligatoire
<i>Calcul</i> : Montant CA / Nombre heures travaillées (ou effectif ETP) sur la période
Unité : €/heure
<i>Fréquence d'observation</i> : Trimestriel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. C.1 ; P.1 = dépendant du Montant du chiffre d'affaires et du nombre d'heure travaillées
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

#### *P.3 Part du personnel dans la valeur ajoutée*

Au choix
<i>Calcul</i> : (salaires + charges sociales + participation des salariés au résultat) / Valeur Ajoutée *100
Unité : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Trimestriel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes, camemberts

#### *P.4 Délai de livraison moyen*

Au choix
<i>Calcul</i> : Moyenne de nombre d'heures ou jours entre contractualisation et livraison au client
Unité : nb de jours
<i>Fréquence d'observation</i> : Trimestriel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. ERP ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : Compteurs

#### *Nombre de livraison en retard*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre de livraisons effectuées avec retard sur la période
Unité : Nombre
<i>Fréquence d'observation</i> : Trimestriel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. ERP ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : Compteurs

### *Taux de livraison en retard*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre de livraisons effectuées avec retard / Nombre de livraisons totales effectuées *100
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Trimestriel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. P.4 ; P.4-i =dépendant du nombre de livraisons effectuées avec retard et du nombre de livraisons totales
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori), camemberts

### *P.5 Délai de fabrication moyen*

Au choix
<i>Calcul</i> : Moyenne du nombre de jours ou semaines travaillées par contrat
<i>Unité</i> : nb jours
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. ERP ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique,
<i>Visuel</i> : Compteurs

### *P.6 Taux de qualité*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre de pièces conformes / Nombre total de pièces produites *100
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. ERP ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *P.7 Taux de service*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre de commandes livrées conformes / Nombre total de commandes *100
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Trimestriel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. ERP ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *P.8 Taux de retour*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre de produits vendus retournés / Nombre de produits vendus sur la période *100
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Trimestriel/ Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. ERP ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *P.9 Rotation des stocks*

Au choix
<i>Calcul</i> : Valeur du stock (montant total) / CA * 360 jours
Unité : nb jours
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. = dépendant du montant du chiffre d'affaires
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *P.10 Taux d'utilisation des équipements*

Au choix
<i>Calcul</i> : cf ENCART DEFINITION n°1
Unité : à définir
<i>Fréquence d'observation</i> : Mensuel/ Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. ERP ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *P.11 Taux d'amortissement des équipements*

Au choix
<i>Calcul</i> : Montant amortissement / Montant immobilisations brutes *100
Unité : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *P.12 Taux de valorisation des déchets*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nb tonnage déchets valorisés / Nb tonnage déchets produits sur la période *100
Unité : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)
<i>Indicateur RSE</i>

## 4. Indicateurs d'achat

### A.1 Volume total des achats

Au choix
<i>Calcul</i> : Montant des achats MP et marchandises sur la période
<i>Unité</i> : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Trimestriell/ Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Logiciel comptable
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### A.2 Nombre de fournisseurs

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre de fournisseurs actifs sur la période
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Logiciel comptable
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : Compteurs + Camembert avec les indicateurs A.3 et A.4

### A.3 Nombre de fournisseurs locaux

Au choix
<i>Calcul</i> : Nb de fournisseurs locaux actifs sur la période cf ENCART DEFINITION n°2
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : Compteurs + Camembert avec les indicateurs A.2 et A.4
<i>Indicateur RSE</i>

### Taux de fournisseurs locaux

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre de fournisseurs locaux actifs/ Nombre de fournisseurs total
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. A.2 ; A.3 =dépendant du nombre de fournisseurs locaux et du nombre de fournisseurs total
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori), camemberts

### A.4 Nombre de fournisseurs critiques

Au choix
<i>Calcul</i> : Nb de fournisseurs locaux critiques sur la période cf ENCART DEFINITION n°2
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : Compteurs + Camembert avec les indicateur A.2 et A.3

### *Taux de fournisseurs critiques*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre de fournisseurs critiques actifs/ Nombre de fournisseurs total
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. A.2 ; A.4 =dépendant du nombre de fournisseurs critiques et du nombre de fournisseurs total
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori), camemberts

### *A.5 Volume des achats par fournisseur (Top 3 ou 10)*

Au choix
<i>Calcul</i> : Montant des achats MP et marchandises / Fournisseurs actifs sur la période (Top 3 ou 10) *100
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes, camembert

### *A.6 Délai d'approvisionnement*

Au choix
<i>Calcul</i> : Moyenne du Nombre de jours entre commande et réception des MP ou produits commandés
<i>Unité</i> : nb jours
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Saisie manuelle ou ERP
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique
<i>Visuel</i> : Compteurs

### *A.7 Localisation des fournisseurs*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nb de fournisseurs par commune ou département et par pays
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable ou saisie manuelle
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique
<i>Visuel</i> : nuages de points, aires, tableau (si favori)
<i>Indicateur RSE</i>

### *A.8 Achats dans des zones à risque (pratiques de droit du travail et corruption)*

Au choix
<i>Calcul</i> : Montant des achats ou nombre de fournisseurs dans des zones à risque
<i>Unité</i> : € ou nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Logiciel comptable ou saisie manuelle
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, aires, chiffre (si favori)
<i>Indicateur RSE</i>

#### *A.9 Nombre de fournisseurs avec signature de charte/ clause/ code conduite RSE*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nb de fournisseurs avec lesquels l'entreprise a signé une clause RSE
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : Compteurs
<i>Indicateur RSE</i>

### 5. Indicateurs de Ressources Humaines

#### *P.1 Nombre d'heure théoriques travaillées (voir Indicateurs de Production -> P.1)*

<i>Obligatoire</i>
<i>Calcul</i> : Somme des heures travaillées par chaque salarié permanent et non permanent
<i>Unité</i> : nb heures
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : DSN, SIRH ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : Compteurs

#### *RH.0 Effectif total de l'entreprise*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Somme des salariés permanents et non permanents
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : DSN, SIRH ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : Compteurs

#### *RH.1 Nombre d'heures d'absence total et par motif d'absence*

<i>Obligatoire</i>
<i>Calcul</i> : Nombre d'heures d'absence total
<i>Unité</i> : nb heures
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN, SIRH ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : Compteurs
<i>Indicateur RSE</i>

#### *RH.2 Evolution de l'effectif par type de contrat*

<i>Obligatoire (BDES)</i>
<i>Calcul</i> : Nombre de personnel permanent et non-permanent dans l'entreprise par type de contrat (CDI, CDD par durée, contrat pro, TNS, assimilé salarié) sur la période
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Trimestriel / Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *RH.3 Taux de staffing ou occupation des équipes*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nombre d'heures travaillées par projet ou client du personnel permanent (par équipe, par personne)
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogramme, camembert

### *RH.4 Taux horaire*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Montant des salaires chargés / Nombre de personnel (par type de poste, par projet ou mission)
<i>Unité</i> : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)

### *RH.5 Nombre de personnel permanent > 45 ans*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nombre de personnel permanent et non-permanent dans l'entreprise âgé de > 45 ans sur la période
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : Compteurs
<i>Indicateur RSE</i>

### *Vieillesse du personnel*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nombre de personnel permanent et non-permanent dans l'entreprise âgé de > 45 ans/ Effectif permanent et non permanent sur la période
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. RH.0 ; RH.6 =dépendant du nombre de personnel âgé de > 45ans et de l'effectif total
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes, camemberts

### *RH.6 Nombre de personnel permanent < 25 ans*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nombre de personnel permanent et non-permanent dans l'entreprise âgé de < 25 ans sur la période
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : Compteurs
<i>Indicateur RSE</i>

### *Part de jeunes dans le personnel*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre de personnel permanent et non-permanent dans l'entreprise âgé de < 25 ans / Effectif permanent et non permanent sur la période
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. RH.0 ; RH.7 = dépendant du nombre de personnel âgé de <25 ans et de l'effectif total
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes, camemberts

### *RH.7 Taux d'absentéisme et par cause d'absence*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre heures d'absence (cf infra pour motifs pris en compte) / Nb heures théoriques travaillées pour la période
<i>Unité</i> : nb jours
<i>Fréquence d'observation</i> : Trimestriel/ Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. RH.1 ; RH.2 = dépendant du nombre d'heures d'absence et du nombre d'heures travaillées
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)
<i>Indicateur RSE</i>

### *RH.8 Nombre d'heures supplémentaires*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre d'heures supplémentaires sur la période
<i>Unité</i> : nb heures
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori), compteurs
<i>Indicateur RSE</i>

### *Taux d'heures supplémentaires*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre heures supplémentaires / Nombre heures théoriques travaillées sur la période *100
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. RH.1 ; RH.9 = dépendant du nombre d'heures supplémentaires et du nombre d'heures théoriques travaillées
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique, cible (objectif)
<i>Visuel</i> : histogrammes, camemberts

### *RH.9 Nombre d'heures d'intérim*

Au choix (BDES)
<i>Calcul</i> : Nombre d'heures d'intérim sur la période
<i>Unité</i> : nb heures
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori), compteurs
<i>Indicateur RSE</i>

### *Taux de recours à l'intérim*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre heures d'intérim / Nombre théoriques travaillées sur la période *100
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. RH.1 ; RH.10 =dépendant du nombre d'heures d'intérim et du nombre d'heures théoriques travaillées
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique, cible (objectif)
<i>Visuel</i> : histogrammes, camemberts

### *RH.10 Création nette d'emplois*

Au choix
<i>Calcul</i> : Cumul des embauches de l'effectif permanent et non-permanent sur la période - Cumul des départs de l'effectif permanent et non-permanent
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. RH.11-i ; RH.11-ii =dépendant du nombre d'embauche et de départ durant l'exercice
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori), compteurs
<i>Indicateur RSE</i>

### *Nombre de départ par motif de départ*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre de départ par motif (licenciement, démission, rupture conventionnelle, fin de CDD)
<i>Unité</i> : Nombre
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. DSN, SIRH ou saisie manuelle
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique, cible (objectif)
<i>Visuel</i> : histogrammes, compteurs

### *Nombre d'arrivée*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre d'embauche sur la période
<i>Unité</i> : Nombre
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. DSN, SIRH ou saisie manuelle
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes, compteurs

### *RH.11 Turn-over*

<i>Obligatoire</i>
<i>Calcul</i> : (nombre d'arrivées + départs sur la période / 2) / Effectif de départ de la période
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. RH.0 ; RH.11-i ; RH.11-ii =dépendant du nombre d'arrivées, du nombre de départs et de l'effectif initial de la période
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : cible (objectif), historique, référence du secteur
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori), compteurs
<i>Indicateur RSE</i>

### *RH.12 Nombre de personnel permanent augmenté*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nombre de personnel permanent ayant été augmenté dans la période (sur effectif fin d'exercice)
<i>Unité</i> : Nombre
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN, SIRH ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori), compteurs
<i>Indicateur RSE</i>

### *Effectif bénéficiant d'augmentation de salaire*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : l'effectif permanent ayant été augmenté dans la période / effectif permanent fin d'exercice *100
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. RH.0 ; RH.13 =dépendant de l'effectif permanent ayant été augmenté et de l'effectif total
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes, camemberts

### *Nombre de personnel permanent ayant reçu une prime ou intéressement*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nombre de personnel permanent ayant reçu une prime ou intéressement pendant la période
<i>Unité</i> : Nombre
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire.
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)
<i>Indicateurs RSE</i>

### *Effectif bénéficiant de primes/ intéressement/ participations*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Effectif permanent ayant bénéficié d'une prime et/ou intéressement / Effectif permanent en fin d'exercice
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. RH.0 ; RH.13-ii =dépendant de l'effectif permanent ayant bénéficié d'une prime et/ou intéressement et de l'effectif total
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes, camemberts

*RH.13 Accès à la formation (BDES)*  
*I Montant des dépenses de formation*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Montant des dépenses de formation effectivement appelées à l'OPCA et hors OPCA sur la période
<i>Unité</i> : €
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique, avec obligations légales
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)
Indicateur RSE

*II Nombre d'heure(s) de formation par salarié*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nombre d'heure(s) de formation suivie par salarié permanent pendant la période
<i>Unité</i> : nb heures
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : histogrammes
Indicateur RSE

*III Nombre de salariés permanents ayant suivi une formation*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nombre de salariés ayant suivi une formation pendant la période
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : compteurs
Indicateur RSE

*IV Part de l'effectif permanent ayant suivi une formation*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nombre de salariés ayant suivi une formation / Effectif permanent en fin d'exercice
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur secondaire. RH.0 ; RH.14-iii =dépendant du nombre de salariés ayant suivi une formation et de l'effectif initial de la période
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : camembert, jauge (si favori)

*RH.14 Nombre de permanents avec entretien annuel*

<i>Au choix (BDES)</i>
<i>Calcul</i> : Nombre de permanents avec entretien annuel pendant la période
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique, avec obligations légales
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori), compteurs
Indicateur RSE

### *Taux de réalisation des entretiens annuels*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre d'entretiens annuels effectués pendant l'exercice / Effectif fin d'exercice
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. RH.0 ; RH.15 = dépendant du nombre d'entretiens annuels effectués et de l'effectif en fin de période
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes, camemberts

### *RH.15 Bien-être des salariés*

Au choix
<i>Calcul</i> : cf ENCART METHODO n°3
<i>Unité</i> :
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Saisie manuelle ou Excel interne
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique
<i>Visuel</i> : smileys J , jauges
Indicateur RSE

### *RH.16 Dialogue social*

#### *I Espaces et temps de communication interne*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre de réunions d'information et/ou de groupes de travail internes
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Saisie manuelle
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique
<i>Visuel</i> : compteurs
Indicateur RSE

#### *II Départs à l'initiative de l'employeur*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre de départs à l'initiative de l'employeur / Nombre de départs total sur la période *100
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur secondaire. = dépendant du nombre de départ à l'initiative de l'employeur et du nombre total de départ
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique
<i>Visuel</i> : compteurs, histogrammes
Indicateur RSE

#### *III Nombre de jours de grève*

Au choix
<i>Calcul</i> : Nombre de jours de grève sur la période
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine</i> des données : Indicateur primaire. Saisie manuelle
<i>Comparaison</i> avec des valeurs : historique
<i>Visuel</i> : compteurs, histogrammes
Indicateur RSE

#### IV Nombre de litiges

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nombre de litiges aux Prud'hommes sur la période
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : nombre, histogrammes
<i>Indicateur RSE</i>

#### RH.17 Parité Homme-Femme à des postes de direction

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Taux de femmes (resp. hommes) parmi les cadres ou managers
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : cible (objectif), historique
<i>Visuel</i> : camembert, jauge
<i>Indicateur RSE</i>

#### RH.18 Nombre de travailleurs handicapés

<i>Au choix (BDES)</i>
<i>Calcul</i> : Nombre de travailleurs handicapés / Effectif permanent fin de période
<i>Unité</i> : nb
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique, avec obligations légales
<i>Visuel</i> : camembert, compteurs
<i>Indicateur RSE</i>

#### RH.19 Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : (Nombre des accidents avec arrêt > 1jr pendant la période / heures théoriques travaillées) x 100
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)
<i>Indicateur RSE</i>

#### RH.20 Taux de gravité

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : (Nb des journées perdues par incapacité temporaire (indemnisées car >1jr) / heures théoriques travaillées) x 100
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. DSN ou saisie manuelle
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique
<i>Visuel</i> : histogrammes (cumulés), nuages de points, courbes, aires, jauges (si favori)
<i>Indicateur RSE</i>

## 6. Indicateurs de l'environnement et de l'écosystème

### *E.1 Evolution des 3 principaux concurrents*

<i>Obligatoire</i>
<i>Champ de texte</i> : A la discrétion du dirigeant + Montant CA annuel des 3 principaux concurrents
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Internet (widget) et saisie manuelle

### *E.2 Nouveaux concurrents entrants*

<i>Obligatoire</i>
<i>Champ de texte</i> : A la discrétion du dirigeant + Nombre et Nom d'éventuel(s) nouvel(eaux) entrant(s) sur le marché
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Internet (widget) et saisie manuelle

### *E.3 Facteurs d'évolution du marché*

<i>Obligatoire</i>
<i>Champ de texte</i> : A la discrétion du dirigeant + Nombre et Nom des facteurs d'évolution du marché
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Internet (widget) et saisie manuelle

### *E.4 Anticipation tendance macro ou locale*

<i>Obligatoire</i>
<i>Champ de texte</i> : A la discrétion du dirigeant + liste défilante : forte croissance, croissance, stagnation, contraction, récession
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Internet (widget) et saisie manuelle

### *E.5 Evolution du cadre réglementaire*

<i>Au choix</i>
<i>Champ de texte</i> : A la discrétion du dirigeant
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Internet (widget) et saisie manuelle

### *E.6 Demandes de financements/ subvention*

<i>Au choix</i>
<i>Champ de texte</i> : Nb de dossiers montés sur la période
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Internet (widget) et saisie manuelle

### *Réussite des demandes de financement*

<i>Au choix</i>
<i>Calcul</i> : Nombre de dossiers déposés/Nombre de dossiers gagnés *100
<i>Unité</i> : %
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Indicateur primaire. Saisie manuelle ou Excel interne
<i>Comparaison avec des valeurs</i> : historique, cible (objectif)
<i>Visuel</i> : histogrammes, camemberts

### *E.7 Implication dans l'écosystème local*

<i>Obligatoire</i>
<i>Champ de texte</i> : cf ENCART METHODO n°5
<i>Fréquence d'observation</i> : Annuel
<i>Origine des données</i> : Internet (widget) et saisie manuelle
<i>Indicateur RSE</i>

## VIII. Annexe 2 – Encart n°6 : qui contacter en cas de difficulté ?

Voir la Plaquette du dirigeant qui fait face à des difficultés. Editée par la Direction Générale des Entreprises, elle oriente le dirigeant vers les acteurs et les dispositifs correspondants à ses besoins (financiers, économiques, en ressources humaines ou d'écoute, d'analyse et d'orientation) en suivant le lien :

[https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/politique-et-enjeux/competitivite/politique-industrielle/CRP/livret-orientation-des-dirigeants-d-entreprise.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-enjeux/competitivite/politique-industrielle/CRP/livret-orientation-des-dirigeants-d-entreprise.pdf)

**Chefs  
d'entreprises**

**Vous rencontrez des difficultés ?**

Un réseau d'acteurs et des dispositifs  
pour vous accompagner

et répondre à vos besoins de  
*leviers financiers, économiques, en ressources humaines ou  
d'écoute, d'analyse et d'orientation.*

## IX. Annexe 3 – Zoom sur les indicateurs financiers

### 1) RENTABILITE

• Analyse du compte de résultats sur-mesure :

COMPTE DE RÉSULTATS	N-2		N-1		en cours		Objectif N		N+1	
	31/12/16		31/12/17		XX/XX/18		31/12/18		31/12/19	
	k€	%	k€	%	K€	%	k€	%	k€	%
+ Ventes (catégorie) produit/ service n°1										
+ Ventes (catégorie) produit/ service n°2										
+ Ventes (catégorie) produit/ service n°3										
+ Ventes (catégorie) produit/ service n°4										
+ Ventes (catégorie) produit/ service n°x										
<b>= CHIFFRES D'AFFAIRES (C1)</b>										
Evolution (N-1 à N)	-									
dont export (C13)										
+ Variation stocks EC, PF (Production stockée)										
+ Production immobilisée										
- Achats MARCHANDISES										
* dont détail achats Marchandises										
* dont détail achats Marchandises										
- Variation stocks Marchandises										
- Achats MATIERE PREMIERE, APPRO										
* dont détail achats MP ou Approvisionnement										
* dont détail achats MP ou Approvisionnement										
- Variation stocks MAT, APPRO										
<b>= MARGE BRUTE (F2)</b>										
- Autres charges externes										
* dont sous-traitance										
* dont crédit-bail mobilier										
* dont crédit-bail immobilier										
* dont locations et charges locatives										
* dont autre charges externes										
<b>= VALEUR AJOUTÉE</b>										
- Impôts et taxes										
- Frais de personnel										
* dont détail frais de personnel pour postes x										
* dont détail frais de personnel pour postes xx										
* dont détail frais de personnel pour postes xxx										
<b>= EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (F3)</b>										
- Dotations aux amortissements et provisions										
+ Reprises sur amortissements et provisions (pour N+1)										
+ Solde produits et charges d'exploitation										
<b>= RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>										
Evolution	-									
+ Produits financiers										
- Frais financiers										
<b>= RESULTAT FINANCIER</b>										

=	<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>									
+	Résultat exceptionnel									
+	Subventions d'exploitation									
-	Participation des salariés									
=	RESULTAT AVANT IMPOTS									
-	Impôts sur les bénéfices									
=	<b>RÉSULTAT NET (F4)</b>									
	Evolution	-								
+	Dotations diverses									
-	Reprises diverses									
=	<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT (F13)</b>									

è Bien choisir les postes clés à suivre !

**F1** (évolution des charges) + **F19**

• Analyse par rapport à l'historique et aux objectifs fixés : graphique avec des courbes par année

• Analyse par rapport aux références du secteur : tableau comparatif

	Entreprise	Secteur	écart
<b>CHIFFRES D'AFFAIRES (C1)</b>			
<b>MARGE BRUTE (F2)</b>			
<b>EBE (F3)</b>			
REX			
<b>RESULTAT NET (F4)</b>			
<b>CAF (F13)</b>			

(si les données sont fournies par la Banque de France et l'Ordre des Experts-Comptables)

• Analyse par rapport au seuil de rentabilité (F5) : graphique qui indique le seuil de rentabilité théorique de l'entreprise (cf objectif fixé pour l'année N) et l'atteinte actuelle par l'entreprise

Le seuil de rentabilité correspond au montant de chiffre d'affaires pour lequel le résultat est nul. Au-delà, l'entreprise est bénéficiaire.

$$SR = \frac{CA * CF}{CA - CV}$$

Avec CA = Chiffre d'Affaires

CF = Charges fixes

CV = Charges variables

## 2) TRESORERIE

• Définition et intérêt de la Trésorerie Nette (F12)

La trésorerie nette correspond à l'ensemble des sommes mobilisables à court terme. C'est donc la différence entre l'actif de trésorerie et le passif de trésorerie.

$$TN = \text{Actif de trésorerie} - \text{Passif de trésorerie ou encore } TN = FRNG - BFR$$

La trésorerie est sûrement l'indicateur le plus important pour une entreprise. En effet, elle est à l'origine de tous les flux financiers de l'entreprise qui sont nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Un déficit de trésorerie peut totalement paralyser l'activité de l'entreprise quand un excédent représente un « manque à gagner ». Une bonne gestion de sa trésorerie est donc impérative. En théorie l'optimum est d'avoir une trésorerie nulle, cependant cette situation ne laisse aucune marge de manœuvre et il est préférable d'avoir une trésorerie légèrement positive. En cas d'excédent de trésorerie, il est conseillé de la placer afin de la faire fructifier.

- Anticiper sa trésorerie (F6 et F7) : tableau prévisionnel de trésorerie mensuelle à tenir/actualiser pour une visibilité sur les 12 prochains mois

Actualisation du solde début de mois par relevé bancaire (si possible automatisée)

Au-delà de la Trésorerie Nette (indicateur issu du bilan annuel), le chef d'entreprise doit piloter sa trésorerie au jour le jour ou mensuellement pour anticiper tous les engagements de l'entreprise.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>SOLDE DE DÉBUT DE MOIS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vente de marchandises TTC												
Prestation de services TTC												
<b>ENCAISSEMENTS D'EXPLOITATION</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Apport en capital												
Comptes courants d'associés												
Emprunt												
Subventions												
<b>ENCAISSEMENTS HORS EXPLOITATION</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES ENCAISSEMENTS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Stock de départ												
Marchandises												
Matières et fournitures												
Eau/ Électricité												
Fournitures d'entretien												
Fournitures administratives												
Petit matériel												
Sous-traitance												
Entretien et réparations												
Loyer												
Assurances												
Honoraires												
Frais postaux												
Téléphone/ Internet												
Publicité/ Communication												
Frais de transport/ Carburant												

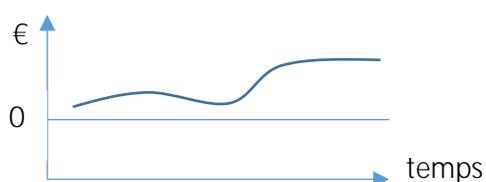
Services bancaires													
Impôts et taxes													
Salaires													
Charges sociales													
TVA à reverser													
<b>DÉCAISSEMENTS D'EXPLOITATION</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investissements TTC													
Remboursement emprunt													
<b>DÉCAISSEMENTS HORS EXPLOITATION</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DES DECAISSEMENTS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOLDE À LA FIN DU MOIS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOLDE CUMULÉ EN FIN DE MOIS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

<b>BUDGET DE TVA*</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TVA collectée sur les ventes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TVA déductible sur les achats	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TVA déductible sur les investissements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crédit de TVA du mois précédent		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TVA à décaisser ou crédit de TVA à reporter</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

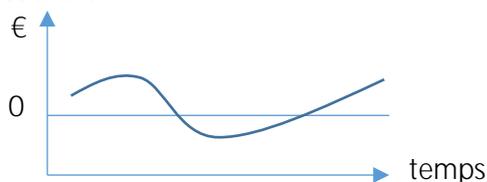
• Gérer sa trésorerie : graphiques et texte

Schémas types de scénarios de prévisionnel de tréso et solutions/ mesures possibles à prendre

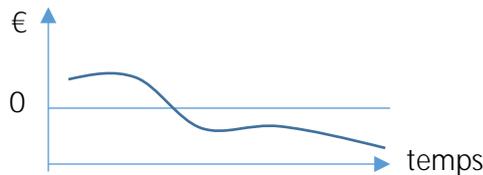
- Bonne trésorerie structurellement à réfléchir à quoi en faire : épargne, constitution d'un stock



- Besoin de trésorerie à court-terme (activité de l'entreprise avec fortes variations ou besoin conjoncturel de l'entreprise) à trouver une solution de court-terme : dailly, factor, découvert



- Besoin de trésorerie de façon structurelle ou pour financer des projets de développement long-terme à trouver une solution de long-terme : investisseurs, emprunts (dette financière) de long-terme, financer les investissements matériels par du crédit-bail.



Messages à faire passer :

- Le dirigeant d'entreprise doit se forcer à anticiper sa trésorerie (grâce au tableau prévisionnel) et prendre les mesures nécessaires en fonction. Il ne faut pas attendre d'être dans le rouge pour demander au banquier un crédit.
- Il est important de préparer ses rendez-vous avec le banquier. Préparer les questions à lui poser ainsi que les réponses à de potentielles questions.
- Prévenir des dangers d'une forte croissance incontrôlée. La croissance doit être financée et il est impératif de suivre l'évolution du BFR et s'assurer que celui-ci puisse être financé.
- Les emplois (besoins de financement) de court-terme doivent être financés par des ressources de court-terme et jamais par des ressources de long-terme. Concrètement, les créances clients sont financées par les dettes fournisseurs et non par les dettes financières.

### 3) ANALYSE DU BILAN : FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE ET DE SES PROJETS

#### 3.a Financer le long-terme

- Le Fonds de Roulement Net Global (F11) : des ressources stables pour financer des besoins durables

Le fonds de roulement net global est la partie des ressources durables qui contribue au financement de l'actif circulant. Le fonds de roulement correspond à **l'ensemble des ressources mises à la disposition de l'entreprise pour une durée assez longue par ses associés, des organismes de financement, des investisseurs ou créés grâce à l'exploitation** de son activité et qui sont destinées à financer, dans un premier temps, les investissements en biens durables.

Par différence, le fonds de roulement mesure la quantité de ressources non utilisées par les actifs immobilisés qui permettra de couvrir les dépenses d'exploitation de l'entreprise nettes des encaissements clients.

Le FRNG correspond à la différence entre les ressources stables et les emplois stables de l'entreprise.

$$\text{Fonds de roulement (FRNG)} = \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables}$$

- Comprendre les ressources et les emplois stables

- Les **ressources stables** correspondent aux ressources dont dispose l'entreprise à long terme. En règle générale celles-ci sont principalement composées des capitaux propres et des dettes financières à plus d'un an. Les provisions pour risques et charges sont également considérées comme des ressources stables.

Ressources stables = sources de financement moyen et long-terme de l'entreprise = capitaux permanents de l'entreprise

On les trouve dans le « haut du passif au bilan » :

- o Le capital de l'entreprise (fait partie des fonds propres, et appartient aux actionnaires de l'entreprise)
- o Les résultats positifs cumulés de l'entreprise (fait partie des fonds propres, et appartient aux actionnaires de l'entreprise)
- o Les dettes > 1an, auprès des banques, d'autres établissements financiers, et obligations (fait partie des dettes financières à terme de l'entreprise)
- o Les provisions pour risques et charges

- Les **emplois stables** correspondent eux aux actifs appartenant à l'entreprise et destinés à y rester durablement. Il s'agit donc des immobilisations corporelles, incorporelles et financières.

Emplois stables = les actifs de long-terme de l'entreprise, ce dont l'entreprise est propriétaire = immobilisations

On les trouve dans le « haut de l'actif au bilan » :

- o Immobilisation incorporelles : bail commercial, fichier clients, propriété intellectuelle (brevets), frais de R&D, etc.
- o Immobilisation corporelles : terrain, bâtiment, machines, véhicules, équipement informatique, aménagements, etc.
- o Immobilisations financières : filiales détenues par l'entreprise, placements financiers, etc.

#### • Interpréter le Fonds de Roulement de son entreprise :

La valeur du FRNG peut mener à plusieurs interprétations :

- Si **FRNG > 0** : Les ressources stables (à long terme) couvrent les emplois stables et le surplus permet de financer les emplois à court terme, tel que l'actif circulant (plus généralement le BFR). **Un FRNG positif est un signal positif concernant la pérennité de l'entreprise**

Ressources  
stables

Emplois  
stables

Liquidités

o Permettent de financer l'exploitation de l'entreprise (BFR) ou d'augmenter les emplois stables (de nouveaux investissements)

- Si **FRNG = 0** : Les ressources stables couvrent tout juste les emplois stables. L'entreprise est obligée de trouver de la trésorerie à court terme pour financer le BFR. **Un FRNG nul est souvent signe de difficultés** pour l'entreprise.

Ressources  
stables

Emplois  
stables

o Pas de marge de manœuvre pour financer l'exploitation (BFR), si besoin de procéder à de nouveaux investissements, alors besoin d'augmenter les ressources stables (nouvel emprunt par exemple)

- Si **FRNG < 0** : Les ressources stables ne suffisent pas à financer les emplois de long terme. Une partie des immobilisations est financé avec de la dette. Dans ce cas, la situation est **très préjudiciable pour la pérennité** de l'entreprise



- Les investissements passés sont financés par du court-terme, l'entreprise ne peut pas investir plus et a sans doute des difficultés pour financer son exploitation.

En absolu, le fonds de roulement net global n'est pas suffisant pour juger de la santé d'une entreprise il faut le comparer au BFR.

### 3.b Financer l'exploitation / le court-terme

- Le BFR (Besoin en Fond de Roulement) : comment financer l'activité quotidienne/ l'exploitation de l'entreprise (F10)

Les délais qui s'écoulent entre l'achat et la revente de marchandises, entre l'achat et l'utilisation des matières premières, entre la production et la vente de produits finis sont à l'origine des **stocks**. De même, il existe des délais entre les flux financiers et les flux réels qui justifient l'existence de **créances** et de **dettes**. Ces différents décalages sont à l'origine des besoins de financement de court terme, qui peuvent être financé en partie par ce qu'on appelle le Besoin en Fonds de Roulement.

$$BFR = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$$

Le BFR est un indicateur majeur dans l'analyse financière de l'entreprise. **Il permet de prévenir les problèmes de trésorerie** et d'établir des stratégies en conséquence. La comparaison du BFR dans le temps est primordiale pour savoir s'il s'est dégradé ou non, et si c'est le cas pourquoi ? Sa consultation doit être très fréquente. Le BFR varie tous les jours alors que le FDR est stable d'une année à l'autre.

- Comprendre le bas du bilan, l'actif et le passif circulants

- L'**actif circulant** correspond aux actifs détenus par l'entreprise mais n'étant pas destiné à y rester durablement. Typiquement on y retrouve les créances clients et les stocks.

Actif circulant = propriété de l'entreprise mais qui n'a pas vocation à rester un actif, sera soit vendu (matières premières et produits en cours stockés), soit deviendra liquidité (créance recouvrée deviendra de la trésorerie) = actifs consommés pour l'exploitation/ le cycle de production/ l'activité de l'entreprise = emplois de court-terme

- o Stocks de matières premières et marchandises : la valeur du stock est estimée en jours de chiffre d'affaires (montant des achats MP/ Marchandises)
  - o Stocks des produits en cours de fabrication et des produits finis non vendus : la valeur du stock est estimée en jours de chiffre d'affaires
  - o Créances clients (F8) et autres créances d'exploitation : attention à suivre l'équivalent en nombre de jours de chiffre d'affaire du montant des factures non recouvertes (<90j)
  - o Avances et acomptes versés
- Le **passif circulant**, réciproquement, correspond aux dettes de l'entreprise dont l'échéance est prévue à court terme. Il est constitué principalement des dettes fournisseurs, mais également de celles sociales et fiscales.

Passif circulant = ressources de court-terme mobilisées par l'entreprise pendant son cycle d'exploitation = dettes court-terme

- o Dettes fournisseurs (F9) : attention à suivre l'équivalent en nombre de jours de chiffre d'affaires du montant des dettes auprès des fournisseurs (<60j)
- o Dettes sociales et fiscales : URSAFF, retraites, TVA, etc. Attention à suivre le montant et % du chiffre d'affaires (<15%)
- o Dettes sur comptes rattachés (compte courant des associés)
- o Autres dettes d'exploitation

• Interpréter le BFR de son entreprise :

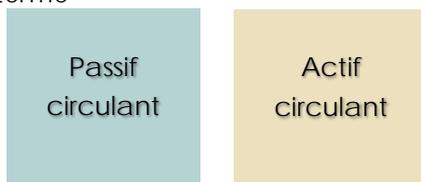
La valeur du BFR peut mener à plusieurs interprétations :

- Si **BFR > 0** : Les emplois de court terme sont supérieurs aux ressources de court terme et **le surplus doit donc être financé**, si possible par le FRNG et si jamais par des dettes à court terme (CBC = trésorerie)



⊖ L'exploitation de l'entreprise doit être financée soit par le Fonds de Roulement positif (des ressources stables/ long-terme) – meilleur cas, soit par des dettes court-terme supplémentaires (découvert)

- Si **BFR = 0** : Les emplois de court terme peuvent être financés par les ressources de court terme



⊖ Pas de trésorerie, pas de besoin de financement non plus

- Si **BFR < 0** : Les ressources de court terme sont supérieures aux emplois de court terme, le surplus peut donc **alimenter la trésorerie nette** de l'entreprise



⊖ Le cycle d'exploitation de l'entreprise est largement financé par les dettes court-terme, ce qui permet à l'entreprise de générer de la trésorerie

Un BFR négatif n'est pas nécessairement synonyme de bonne santé pour l'entreprise, en revanche, toute entreprise doit faire attention à ne pas avoir un BFR trop élevé, relativement à son FRNG.

#### 4) ENDETTEMENT

• Les points d'intérêt des banques

- L'autonomie financière (F15)  
Fonds (ou capitaux) propres / Capitaux permanents (fonds propres + dettes LT > 1 an) \* 100 à doit être supérieur à > 0,5 pour rester indépendant par rapport aux prêteurs et pour continuer à emprunter. L'entreprise peut couvrir ses dettes avec ses capitaux propres, la solidité de l'entreprise n'est pas ébranlée. Si les capitaux propres représentent moins de la moitié des capitaux permanents, l'entreprise ne peut plus faire appel aux banques pour financer ses investissements.

- Capacité de remboursement (ou d'apurement) (F14)  
Dettes financières/ CAF : nb d'années de CAF à consacrer au remboursement des dettes à doit rester inférieur à 3.  
Il n'existe pas de seuil limite d'endettement pour toutes les entreprises. Toutes sont différentes, et ce qui est important est la capacité qu'elles ont à pouvoir rembourser leurs dettes, d'où la référence à ce ratio de 3 pour l'indicateur de capacité de remboursement/ apurement.  
Donne information sur la solvabilité d'une entreprise. Si > 4, banque refuse le prêt.

• La capacité d'autofinancement (CAF) (F13)

La CAF représente les ressources potentielles dégagées, au cours d'une période comptable, grâce aux opérations issues de l'activité courante. Le résultat obtenu à la fin d'un exercice n'est que comptable ne correspond pas à la trésorerie générée par l'exercice, pour cela il ne faut pas prendre en compte les charges non décaissables et les produits non encaissables.

$$CAF = \text{Produit encaissables} - \text{Charges décaissables}$$

CAF = ressource nette dégagée par l'entreprise (les encaissements – décaissements)

Permet de déterminer le flux potentiel de trésorerie

Elle sert à :

- Rembourser les emprunts, payer les dettes fournisseurs/ fiscales/ sociales
- Financer des projets d'investissement
- Augmenter ses capitaux propres
- Verser les dividendes aux associés

Il est donc indispensable de suivre son évolution et de s'assurer d'avoir une CAF positive.

- Partage des risques entre les banques et les actionnaires (Dettes MLT / Fonds propres) (F17) à doit être <1 (apport 1 pour 1)
- Levier financier : Dettes financières/ EBE (F18) : nombre d'années d'EBE nécessaires pour rembourser sa dette uniquement au moyen de son EBE = reflète donc la capacité de l'entreprise de rembourser sa dette par son activité propre (sur la base de son excédent d'exploitation) à doit être entre 2 et 4x (banques : seuil à dette = 2,5x l'EBE, crowdlending plutôt dette = 3x l'EBE). Attention, ratio prend comme hypothèse que l'EBE reflète le cash-flow de façon stable (peu de variation, peu de croissance), que peu d'investissements sont nécessaires au développement de l'activité
- Analyse de la trésorerie

## 5) POUR ALLER (ENCORE) PLUS LOIN

### • Autres notions de rentabilité :

La rentabilité est la capacité d'une entreprise à dégager des bénéfices à partir des moyens mis en œuvre. Elle peut être mesurée grâce à l'analyse de ses performances économique et financière.

- *Rentabilité économique* : La rentabilité économique mesure la performance économique de l'entreprise. Elle représente la rentabilité des **capitaux investis**.

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Capitaux investis}}$$

Elle est indépendante de la structure de financement de l'entreprise car le résultat d'exploitation est indépendant de la manière dont est financée l'entreprise.

- *Rentabilité financière* : La rentabilité financière mesure les revenus créés par les fonds apportés ou laissés à la disposition de l'entreprise. Elle représente la rentabilité des **capitaux propres**.

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat de l'exercice}}{\text{Capitaux propres}}$$

•

### Interprétations du FRNG, BFR et TN

Débit	Crédit	
BFR > 0	FRNG > 0	Cas « normal »
TN > 0		
Débit	Crédit	
TN > 0	FRNG > 0	Bonne situation, il faut ici faire fructifier l'excédent de trésorerie
		BFR < 0
Débit	Crédit	
BFR > 0	FRNG > 0	Trésorerie trop faible
	TN < 0	

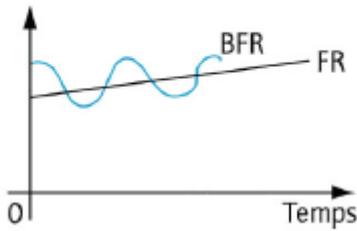
Débit	Crédit
FRNG < 0	TN < 0
BFR > 0	

DANGER, trop tard pour regarder un tableau de bord...

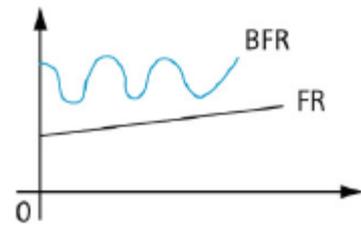
Débit	Crédit
FRNG < 0	TN < 0
	BFR < 0

DANGER, trésorerie trop faible, FRNG doit augmenter

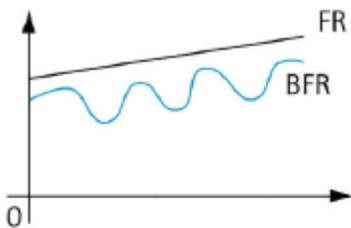
• Quelques situations susceptibles de se présenter



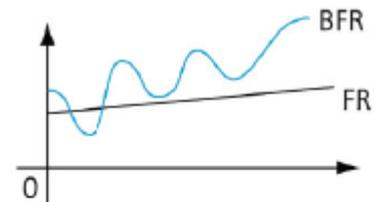
Évolution harmonique du FR et du BFR. Trésorerie alternativement positive et négative.



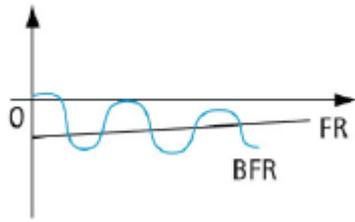
FR insuffisant, conduisant à un déficit chronique de la trésorerie.



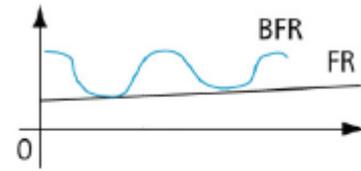
FR trop important, conduisant à un excédent permanent de trésorerie.



Évolution divergente du FR et du BFR entraînant des problèmes de trésorerie.



FR et BFR sont négatifs. Trésorerie alternativement positive et négative - situation classique des entreprises de distribution.



Cas « limite ». La trésorerie est toujours négative ou nulle. L'entreprise fait constamment appel au crédit, mais parvient toujours à le rembourser.



L'étude pour « l'élaboration du cahier des charges d'un tableau de bord type 4.0 de suivi d'activité d'une PME » a pour commanditaires la Direction générale des entreprises (DGE), le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables (CSOEC) et le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET). Le comité de pilotage de l'étude comporte également les partenaires de l'écosystème financier, économique, et administratif des PME que sont, notamment, la banque de France, France Invest, la Chambre de commerce et d'industrie et la Direction générale des finances publiques.

L'objectif de l'étude est d'améliorer la performance des PME et limiter les risques de défaillances grâce à l'élaboration d'un outil de pilotage offrant au dirigeant une vision globale de son entreprise pour un pilotage efficace. Les prestataires (BPI Group et SIRSA) ont réalisé un état des lieux des pratiques et des besoins des dirigeants de PME pour sélectionner les indicateurs robustes et modulables, y compris RSE, que devait comporter le tableau de bord 4.0. Ces indicateurs font l'objet d'une publication spécifique des trois commanditaires.

D'un usage facile et d'une ergonomie simple, ce tableau de bord 4.0 intégré dans le système de gestion de l'entreprise, peut être combiné à une version applicative. L'étude confirme le besoin d'accompagnement du dirigeant à la mise en œuvre du tableau de bord 4.0 pour une appropriation optimale de l'outil et une performance renforcée de l'entreprise. L'ensemble de ces caractéristiques constitue des facteurs différenciants de l'outil sur les autres solutions du marché offertes aux PME.

En outre, le tableau de bord 4.0 facilite l'accès aux financements des PME grâce à la meilleure communication des PME avec leur communauté financière et, l'accès aux marchés par la valorisation des critères RSE qu'exigent les donneurs d'ordre de leurs sous-traitants ou de leurs fournisseurs.

Enfin, le tableau de bord 4.0 est traduit dans un cahier des charges libre d'accès, diffusé par les trois commanditaires.