



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

Rapport

Date de parution : mars 2020

Couverture/Édition : BCOM, DGE
67, rue Barbès - 94200 Ivry-sur-Seine

ISBN : 978-2-11-152643-3

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



Rapport



MEMBRES DU COMITE DE PILOTAGE RESTREINT :

DIRECTION GENERALE DES ENTREPRISES (DGE) COMMISSARIAT GENERAL A L'EGALITE DES TERRITOIRES (CGET) CONSEIL SUPERIEUR DE L'ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

Rémi LATASTE	Délégué adjoint aux restructurations d'entreprises DGE/ SATEI/ Mission des restructurations des entreprises
Laurence AVIRAGNET	Animatrice du Réseau des Commissaires aux Restructurations et à la Prévention des difficultés des entreprises et Pilote de l'étude DGE/ SATEI/ Mission des restructurations des entreprises
Arpine GZRYAN	Directrice de projet entrepreneuriat et développement des entreprises/DGE DGE/ SCIDE/ Bureau entrepreneuriat et développement des entreprises
Soufiane DAHBI	DGE/ Pôle information et prospective économique
Céline BRUNET	CGET/ Direction du Développement des Capacités des Territoires/ Secrétariat général de la CIALA
Eric FERDJALLAH-CHEREL	Directeur des Etudes Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables
Romain GIRAC	Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables

Membres du Comité de pilotage élargi :

Par ordre alphabétique

Jean-Baptiste AVRILLIER	Commissaire aux Restructurations et à la Prévention des difficultés des entreprises (CRP) DIRECCTE Pays-de-la-Loire
Sylvain LAMBERT	PriceWaterhouseCoopers, Associé Responsable du département Développement durable
Jérôme LAURRE	Banque Degroof Petercam, ENS Cachan
Isabelle LORTHIOIR	Commissaire aux Restructurations et à la Prévention des difficultés des entreprises (CRP) DIRECCTE Hauts-de-France
Edgar-Frédéric MALLEVILLE	DGFIP/ Bureau Expertise et action économiques et financières
Guillaume MALVOISIN	Agence France Entrepreneurs (AFE)
Claire MANGIN-SOUBRET	Banque de France/ Branche Entreprise, cheffe du service PROSE
Olivier MILLET	France Invest
Sylvie NOUAILLE	Chambre de Commerce et d'Industrie France/ Mutations économiques et études
Aurélien THIBAUT	DGFIP/ Bureau Expertise et action économiques et financières

La conduite des entretiens et la rédaction du présent rapport ont été réalisées par le cabinet de conseil :

BPI GROUP - 37 rue du Rocher 75008 Paris

Et son partenaire :

SIRSA - 21 rue du Dragon 75 006 Paris

Consultants :

Agathe DELOUVRIER, chef de mission – BPI group

Elisabeth CUMUNEL, consultante en développement économique – BPI group

Vincent GRELET, chargé des marchés publics – BPI group

Yannick GRANDJEAN, Directeur – SIRSA

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier le bureau de l'Animation des Études et de la Prospective de la DGE pour leur aide et assistance ainsi que tous les dirigeants qui ont pris le temps de répondre aux questionnaires du premier volet de cette étude.

Nous remercions également particulièrement l'entreprise EURAZEO pour sa contribution à la constitution de la bibliothèque du Tableau de bord 4.0 qu'elle a gracieusement enrichie du partage de ses codes de conduite interne et de conduite de relations commerciales.

Enfin, nos remerciements les plus vifs vont à tous les membres du comité de pilotage pour leurs actives contributions à ce projet.

SOMMAIRE

Note de présentation générale	11
<i>Synthèse du rapport final</i>	11
<i>Synthèse de l'Étude</i>	12
État des lieux du pilotage des PME	16
Rappel de la méthodologie d'enquête	16
État des lieux des usages et non-usages d'outils de pilotage par les dirigeants de TPE/ PME en 9 constats	16
Sélection des indicateurs suivis et exploités dans les PME	20
Critères de sélection des indicateurs	20
Présentation du référentiel de 83 indicateurs	20
<i>Indicateurs commerciaux</i>	21
<i>Indicateurs financiers</i>	22
<i>Indicateurs de production & qualité</i>	23
<i>Indicateurs d'achat</i>	23
<i>Indicateurs de Ressources Humaines</i>	24
<i>Indicateurs de l'environnement et de l'écosystème</i>	25
Les contenus pédagogiques et méthodologiques intégrés au Tableau de Bord	25
<i>Synthèses automatiques</i>	25
<i>Encarts et texte pédagogiques</i>	26
<i>Références du secteur d'activité et géographie</i>	26
La Bibliothèque de documents du Tableau de Bord 4.0	28
Présentation de l'outil proposé	29
<i>Caractéristiques principales de l'outil logiciel</i>	29
<i>Ergonomie de la plateforme et visuels proposés</i>	31
Évaluation des coûts de l'outil	33
Étude de la concurrence et positionnement du Tableau de Bord 4.0	35
Modèles économiques sous contrainte	39
Gouvernance du dispositif possible	42
Étape 1 : Publier le référentiel du Tableau de Bord 4.0	44
Étape 2 : Expérimenter le Tableau de Bord 4.0	46
<i>Quoi expérimenter ?</i>	46
<i>Opportunité d'un hackathon</i>	47
<i>Test auprès des utilisateurs finaux</i>	49
Étape 3 : Diffuser le Tableau de Bord 4.0 et son accompagnement	49

ANNEXES	52
Annexe 1 : Estimation des coûts de développement initial, de maintenance et hébergement annuels.....	53
Annexe 2 : Liste des 83 indicateurs.....	55
Annexe 3 : Les 10 encarts proposés.....	61
Annexe 4 : Page des indicateurs financiers.....	69
INDEX DES ILLUSTRATIONS	81

NOTE DE PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Synthèse du rapport final

Le déroulé de l'Etude consistait, à partir des besoins et des pratiques des dirigeants de PME en matière de pilotage, de concevoir un tableau de bord intégré et adapté aux PME, **constitué d'indicateurs de suivi d'activité** avec des alertes (**intégrant la RSE**) et de **proposer les modalités de l'accompagnement du dirigeant pour une appropriation de l'outil**. Le tableau de bord devait être 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'Etude à travers l'élaboration de ce tableau de bord était d'améliorer la performance des entreprises françaises et **d'anticiper d'éventuelles difficultés** pour limiter les risques de défaillances, grâce à un **pilotage d'activité mieux maîtrisé**.

L'Etude conduite a permis d'aboutir à un Tableau de Bord 4.0 composé de 83 indicateurs modulables (18 obligatoires, le reste au choix) reflétant les leviers de performance des entreprises, **et d'un ensemble d'encarts** et documents à visée pédagogique. Ce Tableau de Bord 4.0 se décline à la fois comme une boîte à outils du pilotage de la PME, qui a vocation à être publiée sous un format papier ou numérique (e-book) en 2019. Le Tableau de Bord 4.0 a été conçu comme une solution logicielle, dont le développement pourra être effectué à partir du cahier des charges élaboré (transmis dans un document à part aux commanditaires). Les caractéristiques et fonctionnalités de ce Tableau de Bord 4.0 ont été définies à partir de l'analyse des pratiques de pilotage dans les PME, ainsi qu'à partir de l'analyse des solutions de gestion et de pilotage existantes. Le Tableau de Bord 4.0 proposé a ainsi une place sur le marché des outils de gestion et de pilotage des TPE/ PME. Les coûts initiaux et récurrents pour développer et mettre à jour un tel outil sont élevés (460 K€ hors application mobile et 320 K€ annuels). L'Etude présente **les conditions de réussite d'un tel outil**, et ses facteurs différenciants par rapport aux autres solutions du marché : positionné sur le pilotage (vision globale et pédagogique avec accompagnement), intégré dans le système de gestion des entreprises, proposant des fonctionnalités adaptées à la cible de PME (accessibilité, modulable), et conçu par des institutions de référence. D'autres facteurs de différenciation restent à étudier, selon le modèle économique finalement choisi par l'institution qui se saisira du cahier des charges pour développer le logiciel. Différentes options sont étudiées et présentées dans le rapport.

Au-delà de l'outil Tableau de Bord (version « papier » et version « logicielle »), les travaux menés dans le cadre de l'Etude confirment **un besoin d'accompagnement des dirigeants** au pilotage. Une partie de cet accompagnement au pilotage **est intégrée dans l'outil** à travers les encarts méthodologiques, les aides textuelles, et les documents accessibles dans la bibliothèque de documents. Ces ressources ne peuvent cependant se substituer à un accompagnement humain, dont le besoin a d'ailleurs été formulé dans la 1^{ère} phase de l'Etude par les dirigeants de PME interrogés. Les réflexions sur les modalités de l'accompagnement ont été intégrées à l'Etude et à ce rapport dans la mesure où il répond à un besoin, où il est nécessaire pour changer véritablement les pratiques de pilotage d'entreprise des dirigeants, où il peut apporter un avantage concurrentiel au Tableau de Bord 4.0, et enfin, dans la mesure où il soutient la stratégie de diffusion de l'outil. En effet, les acteurs de l'accompagnement des entreprises (experts-comptables, correspondants Banque de France, conseillers des consulaires, etc.) joueront un rôle crucial dans la diffusion du Tableau de Bord 4.0 : au plus près des entrepreneurs, ils peuvent les sensibiliser à l'enjeu du pilotage. Nous préconisons d'identifier les partenaires et relais territoriaux rapidement pour les associer à la diffusion du Tableau de Bord 4.0 – dans ses deux versions (« papier » et « logicielle »).

Les prochaines étapes envisagées pour la diffusion sont détaillées dans le rapport de façon à guider les commanditaires de l'Etude pour les prochaines semaines, dans l'expérimentation du Tableau de Bord et la promotion du référentiel de pilotage élaboré dans le cadre de cette Etude. Les conditions de réalisation d'un hackathon sont notamment décrites.

Synthèse de l'Étude

Le 1^{er} volet de l'Étude avait pour objectif de dresser un état de lieux des usages et non-usages par les dirigeants de PME d'outils de pilotage. L'approche adoptée par BPI group dans cette première partie a été d'interroger près de 1000 chefs d'entreprise (888 questionnaires en ligne exploités) pour répertorier les pratiques et outils de pilotage et de gestion d'entreprise, mais aussi pour comprendre les besoins et les contraintes des dirigeants de PME en matière de pilotage de leur activité. Nous avons également souhaité identifier les indicateurs suivis par ces chefs d'entreprise, en matière de RSE et au-delà. Notre objectif était à la fois de répondre aux premières questions posées, mais aussi de préparer les prochaines étapes de l'Étude : l'élaboration du tableau de bord, de son format, et les propositions de sa diffusion future.

La première partie du rapport final présente les résultats de l'enquête en ligne complétée par des entretiens individuels approfondis avec 27 dirigeants de PME et des représentants de réseaux et structures **d'accompagnement d'entreprise** (vingtaine d'entretiens). Les 9 constats principaux issus de cette enquête permettent de dresser un premier portrait du Tableau de Bord 4.0, à la fois sur la forme (caractéristiques) et sur le fond (indicateurs et contenu) :

<p>Volet technique</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Un outil numérique collaboratif, pour que plusieurs utilisateurs remplissent et exploitent les informations ;▪ Un outil numérique accessible en ligne, sur le Cloud ou un serveur partagé, pour des tableaux disponibles en temps réel ;▪ Un outil qui consolide toutes les données internes et externes à l'entreprise (banques, expert-comptable, et autres logiciels). Dans cette conception, l'outil permettra d'éviter les doubles saisies, et donc de gagner du temps et de diminuer les sources d'erreur ;▪ Un outil personnalisable et évolutif, propre aux besoins de chaque entreprise et capable d'évoluer en fonction de l'activité et de la vie de l'entreprise ;▪ Un outil visuel qui propose des synthèses des indicateurs, favorisant l'analyse et la prise de décision ;▪ Un outil qui pourrait être payant, en particulier s'il intègre un accompagnement des chefs d'entreprise, qui expriment un besoin de conseil pour l'analyse et la prise de décision.
<p>Contenu</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Un outil pédagogique, qui intègre un accompagnement des chefs d'entreprise, qui expriment un besoin de conseil pour l'analyse et la prise de décision ;▪ Outil qui incite les dirigeants à se fixer des objectifs périodiques et à suivre leur atteinte ;▪ Outil qui propose des indicateurs exhaustifs, sur tous les volets de l'entreprise facteurs de croissance, afin de permettre un pilotage global de l'activité ;▪ Outil qui intègre la RSE de façon pragmatique et pédagogique, de façon à sensibiliser les chefs d'entreprise à ces pratiques ;▪ De façon générale, un outil qui favorise la compréhension des termes/ notions et l'adoption de bonnes pratiques de gestion et de pilotage.

Ces préconisations tiennent notamment compte du fait que **80% des chefs d'entreprise**¹ utilisent au moins **un outil de suivi d'activité** (le plus souvent « fait maison » sous Excel). Ils superposent souvent plusieurs outils pour obtenir une vision globale de leur entreprise. **Le choix d'une solution de pilotage intégré dédiée aux PME** reste minoritaire (entre 3 et 8% des outils utilisés par les entreprises de plus de 11 salariés en plus d'Excel), bien que des solutions du marché offrent des caractéristiques intéressantes. Les dirigeants de PME semblent perdus face à ce nouveau marché, surtout que les PME accusent un retard dans la transformation numérique de leur activité.

La 2^e partie de l'Étude concernait la sélection et la définition des indicateurs du Tableau de Bord. Nous avons exploité les informations de l'enquête conduite dans le cadre du 1^{er} volet de l'étude, qui nous avait permis d'identifier les indicateurs les plus et les moins suivis par les chefs d'entreprise (TPE et PME). Ces constats, croisés avec notre expérience d'accompagnement et de conseil de PME, nous ont amenés à sélectionner 83 indicateurs

¹ 888 répondants, dont 607 ont renseigné leur effectif : 74% de dirigeants de TPE et 26% de dirigeants de PME (> 10 salariés)

de suivi d'activité. Répartis en 6 catégories (commercial, financier, production & qualité, achat, RH, et environnement & écosystème), ils couvrent l'ensemble de l'activité, de la structure et du marché des entreprises. Parmi ces indicateurs, 25 correspondent à des enjeux de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), intégrés dans les catégories mentionnées ci-dessus. Ils sont identifiés comme marqueur d'actions RSE, afin de sensibiliser les futurs utilisateurs du Tableau de Bord. En effet, l'enquête du 1^{er} volet avait permis de mettre en lumière que la « RSE » n'est pas connue même si elle est parfois pratiquée et suivie. La vocation d'un outil comme le Tableau de Bord 4.0 est donc d'abord de sensibiliser les PME et de valoriser leurs bonnes pratiques RSE en matière de gestion des RH (bien-être des salariés) ou d'impact environnemental par exemple.

Les 83 indicateurs constituent une base modulable dans laquelle **les chefs d'entreprise iront sélectionner** les indicateurs les plus pertinents au regard de leur activité, de la taille de leur entreprise, et de leur stratégie. Il paraît essentiel pour la diffusion et l'appropriation du Tableau de Bord 4.0 que celui-ci soit flexible et ajustable en fonction des besoins spécifiques des dirigeants. Nous proposons néanmoins un socle de 18 indicateurs communs obligatoires correspondant à la fois, aux pratiques actuelles des dirigeants de PME et, aux sujets que nous leur conseillons de suivre plus assidument. En effet, la 1^{re} partie de l'Etude avait montré les indicateurs délaissés ou inconnus par les chefs d'entreprise. Le suivi des Ressources Humaines en particulier n'était mentionné que par la moitié des sondés, alors que les enjeux de recrutement et de bien-être des salariés étaient identifiés comme cruciaux par les chefs d'entreprise interrogés.

Les indicateurs sélectionnés sont présentés de façon détaillée (définition, mode de calcul, fréquence d'utilisation) en Annexe 2.

Nous avons intégré au Tableau de Bord **d'autres contenus** que les indicateurs. Ce dernier a été conçu comme un guide de bonnes pratiques de pilotage, et une aide à l'analyse et à la prise de décision. Cette caractéristique est une condition de la réussite de l'outil : les dirigeants se l'approprient à la condition qu'il dépasse la simple liste d'indicateurs. Des synthèses et tableaux récapitulatifs, des encarts méthodologiques, en plus de la bibliothèque de documents prévue initialement, ont donc été élaborés de façon à être intégrés dans l'outil. Nous préconisons également d'envisager le déploiement de ce Tableau de Bord 4.0 avec un accompagnement **des chefs d'entreprise**, en présentiel ou à distance.

Les 10 encarts méthodologiques et la page « Indicateurs Financiers » sont annexés au rapport (Annexes 3 et 4). La bibliothèque de documents est transmise dans un envoi séparé aux commanditaires de l'Etude.

Dans le 3^e volet de l'Etude, nous avons **traduit l'ambition et les caractéristiques du Tableau de Bord 4.0** dans un cahier des charges. Le Tableau de Bord 4.0 imaginé et proposé, en fonction des besoins et des contraintes d'utilisation identifiés chez les chefs d'entreprise, est une solution logicielle diffusée sous forme de plateforme web en SaaS. Pour maximiser les chances de réussite d'un tel outil, qu'il permette d'amener les dirigeants de PME vers un pilotage complet et anticipé de leur structure, le Tableau de Bord 4.0 doit proposer les fonctionnalités suivantes :

- Permettre une consultation des données en temps-réel et à distance par plusieurs utilisateurs. Cet aspect pose la question de la configuration initiale d'une version applicative mobile du logiciel. L'investissement et la maintenance sont coûteux, mais la consultation à distance sur smartphone et tablette correspond aux modes de consommation des utilisateurs ciblés ;
- 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. Le recours aux API est coûteux, tant pour la programmation initiale que pour la maintenance, mais cette option semble nécessaire pour faciliter l'adoption de l'outil par un grand nombre d'utilisateurs. Par ailleurs, le marché tend vers une intégration de plus en plus grande des logiciels *via* les API : une nouvelle plateforme logicielle doit être conçue en tenant compte de cette évolution (en particulier pour le suivi de la trésorerie en temps réel) ;
- La plateforme doit être accessible par plusieurs utilisateurs, aux droits distincts, définis en fonction de leur implication dans l'alimentation et dans l'exploitation des données de l'entreprise. Cette fonctionnalité vise autant à favoriser la diffusion de l'outil (temps partagé à alimenter l'outil, donc moins rédhibitoire pour une PME), qu'à améliorer le pilotage de l'entreprise (communication interne, implication des équipes, délégation du dirigeant) ;
- Le contenu, le graphisme et l'ergonomie de la plateforme sont conçus avec deux objectifs prioritaires : la **flexibilité/ adaptabilité aux besoins spécifiques de l'entreprise** (sélection des indicateurs, ajout d'indicateurs propres) et la **pédagogie pour l'utilisateur**, afin de faciliter l'analyse des informations recueillies. Les visuels proposés ont été 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.

Une évaluation des coûts de développement et de maintenance du logiciel était nécessaire pour accompagner la prise de décision concernant le Tableau de Bord 4.0. Le **budget d'investissement initial est de 430 K€** (auxquels il faut ajouter 30 K€ pour l'aide en ligne et 70 K€ pour les applications mobiles Android et IOS). Les **coûts récurrents annuels sont estimés à 320 K€** pour une communauté de 5000 utilisateurs et un nombre limité d'API.

Compte-tenu de ces informations, la dernière phase de l'Etude (initialement les volets 4 et 5) a été reformulée pour mieux correspondre aux attentes des commanditaires de l'Etude : élaboration du modèle économique, proposition de modèles de gouvernance, et proposition de stratégie de diffusion du Tableau de Bord 4.0. Les échanges avec les membres du Comité de Pilotage restreint se sont intensifiés au cours du dernier trimestre 2018 pour réfléchir aux suites à apporter à l'Etude.

L'étude de la concurrence a permis de valider la pertinence du Tableau de Bord 4.0 et son positionnement sur le marché français de **près d'un million d'entreprises comptant entre 2 et 50 salariés**, présentant des enjeux communs en matière de pilotage (dirigeant seul, pas ou peu de fonction DAF ou DRH sur lesquelles s'appuyer pour piloter, entreprises les plus exposées aux défaillances). En effet, les solutions les plus complètes (Odoo, Incwo ou Exact) sont compétitives mais les TPE et PME françaises ne les ont pas encore adoptées (car très liées à la digitalisation des entreprises). Les logiciels de comptabilité et de gestion historiques se tournent vers le SaaS (plus flexible) et des options de « tableaux de bord ». Ces solutions sont cependant partielles car tournées vers une partie de l'activité (financière et production surtout). Le même constat peut être fait pour des solutions de gestion plus récentes (Jepilote, Fizen, etc.) qui offrent une vision limitée de l'activité, en fonction de leur spécialité (compta, RH, commerciale). Enfin, des solutions de pilotage sous la forme de reporting/ Business Intelligence existent, proposant une offre plus proche de celle du Tableau de Bord 4.0 (car concentrées sur l'exploitation des données). Elles sont encore confidentielles pour la cible de TPE/ PME.

Le logiciel Tableau de Bord 4.0 a sa place sur le marché avec un premier positionnement « de base » : axé sur le pilotage (vision globale, pédagogique/ accompagnement), sur l'intégration dans le système de gestion existant des entreprises (il se « plug » sur les outils de gestion de l'entreprise), proposant des fonctionnalités adaptées à la cible de PME (accessibilité, modulable), et conçu par des institutions de référence. **D'autres avantages** pourront être proposés pour renforcer encore le positionnement de l'outil sur le marché selon le dispositif choisi : accès aux références du marché – données Experts-Comptables et Banque de France, outil labellisé « service public », offre de conseil/ accompagnement associée, etc.

Le logiciel Tableau de Bord 4.0 doit être déployé en tenant compte de plusieurs contraintes : respecter le marché passé (cahier des charges publié et accessible à tous), le droit de la concurrence (risque de position dominante pour un produit en substitution ou concurrence d'un produit du marché) et la vocation d'utilité publique des commanditaires de l'Etude. Les options étudiées de modèle économique du Tableau de Bord 4.0 tiennent compte de ces enjeux, en plus de l'objectif premier d'assurer la pérennité de l'outil. Les modes de distribution et potentiels tarifications et retours sur investissement sont à choisir entre :

- Le logiciel est diffusé aux utilisateurs finaux par abonnement couplé à une offre de services associés (accompagnement) qui génère les revenus pour amortir l'investissement initial (et éventuellement une marge supplémentaire) ;
- Le logiciel est diffusé en marque blanche aux principaux éditeurs du marché (ou éditeurs partenaires) qui intègrent le service dans leur offre ;
- Le logiciel est diffusé aux utilisateurs finaux par abonnement gratuit ou quasi-gratuit, le retour sur investissement attendu est non-financier (vocation de service public).

Le rapport présente 3 options de dispositifs susceptibles de soutenir un tel projet dans la durée qui ont été étudiées et discutées dans le cadre de l'Etude. Si les 2 premières options semblent être écartées, le choix sur l'organisation et la gouvernance du Tableau de Bord n'est pas encore posé. Nous présentons donc les rôles envisagés et les facteurs de succès de ces dispositifs.

A court-terme, plusieurs actions peuvent être menées pour assurer la diffusion du travail accompli dans le cadre de l'Etude et faire ainsi bénéficier à un grand nombre de dirigeants de PME de la « boîte à outils » de pilotage conçue. La 1^{ère} étape serait de publier ce « référentiel » **d'aide au pilotage des PME** : les 83 indicateurs, les aides textuelles et une partie des documents de la bibliothèque. Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables propose de financer la publication du référentiel à travers sa maison d'édition (format à choisir : livret, e-book). Le rapport propose un plan d'action avec ces hypothèses, conduisant à la diffusion du livrable lors d'une conférence organisée en 2019, qui permettrait également d'annoncer, le cas échéant, le lancement du logiciel Tableau de Bord 4.0 à venir.

Concernant le développement du logiciel, la première étape est celle d'un **test auprès d'un panel de chefs d'entreprise**. Plusieurs options d'expérimentation sont possibles, une est particulièrement recommandée au vu des budgets disponibles : le POC – Proof of Concept, qui prévoit le développement d'une partie des fonctionnalités du logiciel, et donc permet un test technique en plus du test du graphisme et de l'ergonomie. De

plus, cette option est compatible avec l'organisation d'un hackathon. Le rapport intègre les conditions de succès d'un tel événement pour éclairer la décision des commanditaires et/ou futurs partenaires du projet.

Nous rappelons que **l'obligation de publication du cahier des charges** (engagement pris dans l'appel d'offre pour l'Etude) doit être respectée. Elle peut intervenir après la fin du présent marché (pas d'échéance précisée).

Le développement complet du logiciel s'appuiera donc sur le cahier des charges élaboré dans le cadre de l'Etude et sur les retours obtenus avec le POC, voire même grâce à l'expérimentation d'une version bêta (pas recommandée pour une première expérimentation, mais nécessaire avant le lancement du logiciel au grand public).

Quel que soit le format retenu pour publier le référentiel, la diffusion doit se structurer autour de partenaires clés et leurs relais dans les territoires auprès des TPE/ PME. En effet, ces acteurs (experts-comptables, conseillers de CCI ou CMAR, correspondants TPE de la Banque de France, CRP, consultants indépendants reconnus, agences de développement régionales, etc.) sont les plus pertinents pour relayer une information grand public, pour faire émerger les besoins d'accompagnement au pilotage, et pour présenter l'utilité du logiciel/dispositif proposé. L'objectif serait d'identifier les partenaires incontournables début 2019 pour les associer le plus en amont possible à la future diffusion des outils (référentiel sous forme de livret ou e-book, puis logiciel). De plus, ces acteurs sont également des interlocuteurs mobilisables par les entreprises dans le cadre de l'accompagnement.

Les modalités et les offres possibles **d'accompagnement** sont présentées à la fin du rapport : accompagnement à la prise en main technique et stratégique ; accompagnement d'aide au pilotage ou accompagnement spécifique selon les besoins des dirigeants (RSE, trésorerie, RH, etc.). Les composantes de cette offre devront être précisées en fonction du dispositif et du modèle économique choisi. Il est recommandé de **concevoir la diffusion de l'outil (logiciel et « papier »)** en cohérence avec cet accompagnement humain. En effet, l'outil seul a été conçu pour être pédagogique mais il reste insuffisant pour améliorer véritablement les prises de décision dans les PME, il doit être complété par un accompagnement des dirigeants. Il s'agit d'ailleurs d'une demande des commanditaires confortée par celles des chefs d'entreprise identifiées dans la 1^{ère} phase de l'étude, et un facteur potentiel de différenciation sur le marché par rapport aux solutions digitales de gestion et pilotage d'entreprise. Le contenu du Tableau de Bord 4.0 renvoie déjà à un ensemble d'acteurs susceptibles d'accompagner l'entreprise. Ces acteurs peuvent devenir des partenaires impliqués dans le futur dispositif (diffusion).

ÉTAT DES LIEUX DU PILOTAGE DES PME

Rappel de la méthodologie d'enquête

L'enquête conduite a consisté en une première phase de questionnaires en ligne destinés à des chefs de TPE et PME. L'équipe de BPI group a envoyé le lien du questionnaire à près de 700 dirigeants de PME. L'AFE (Agence Française Entrepreneurs) a également partagé le lien du sondage en ligne sur son site internet. Nous avons fait le choix de le retirer après 3 jours, dépassant les 1000 répondants, contre les 100 à 150 retours initialement prévus.

Nous avons exploité les données des 888 répondants ayant passé au moins 3 mn sur le sondage, éliminant ainsi 240 formulaires mal renseignés. Parmi ces 888 répondants, 611 ont rempli le formulaire à 100%. Les autres, 277 participants, n'ont pas souhaité remplir la dernière partie du questionnaire où il fallait indiquer le nom de l'entreprise, son activité, son effectif et ses coordonnées. Les réponses concernant l'utilisation d'outils de pilotage et les indicateurs suivis sont néanmoins exploitables pour l'ensemble des 888 formulaires. Parmi ces 888 formulaires, 607 contiennent des informations sur l'effectif, le secteur d'activité et les difficultés rencontrées (ou non) par l'entreprise. Nous avons ainsi effectué la typologie des entreprises sondées en ligne, et rapproché leur profil des autres réponses, sur ces 607 réponses.

La 2^e phase de l'enquête a consisté en la conduite d'entretiens individuels approfondis avec des chefs d'entreprise. Le rapport intègre également les informations partagées par ces 27 chefs d'entreprise (qui ont également répondu au questionnaire en ligne).

Enfin, nous avons complété l'enquête sur les pratiques des dirigeants de PME en matière de pilotage en interrogeant des structures et réseaux d'accompagnement des entreprises : Réseau Entreprendre, Chambres de Commerce et d'Industrie, Chambres de Commerce et d'Artisanat, banques et fonds d'investissement, cabinets d'expertise-comptable et de conseil aux TPE/ PME, et quelques autres associations. Les représentants de ces structures ont répondu à un questionnaire en ligne (80 réponses dont 30 exploitables), formulaire approfondi par des entretiens téléphoniques avec certains (5).

État des lieux des usages et non-usages d'outils de pilotage par les dirigeants de TPE/ PME en 9 constats

Près de **80% des chefs d'entreprise** interrogés utilisent au moins un outil de pilotage de leur activité. Une forte majorité d'entre eux (509 répondants, soit 73% des « oui ») n'utilisent qu'un seul outil de pilotage. Il s'agit le plus souvent d'un tableau de bord conçu sous Excel d'un ou plusieurs fichiers (72% de ceux qui utilisent un seul outil déclarent qu'il s'agit d'un outil maison sous Excel).

Les autres réponses sont réparties en 3 catégories :

- 11,8% des répondants utilisent uniquement une solution logicielle du marché, le plus souvent dédiée aux TPE/ PME (ils sont 45 à citer Rivalis) ;
- 9,6% utilisent uniquement un logiciel comptable du marché – permettant d'analyser un certain nombre d'indicateurs financiers ;
- le reste (6,4%) utilise uniquement un CRM ou un ERP du marché ou développé en interne.

→ **Constat n°1 : les chefs d'entreprise pilotent leur activité avec au moins un outil. Les dirigeants de PME sont plus outillés que les dirigeants de TPE.**

80% des chefs d'entreprise utilisent au moins un outil de pilotage de leur activité. Les dirigeants de PME sont **plus nombreux : 94% d'entre eux** utilisent au moins un outil. Parmi eux, 73% utilisent un seul outil (27% > 2 outils). Pour les PME, 51% utilisent un seul outil.

→ Constat n°2 : **Excel est plébiscité chez tous les chefs d'entreprise. Ce constat résulte à la fois d'un choix et d'une contrainte.**

Besoins de flexibilité, d'un outil ajustable à leurs spécificités dans des conditions de prix et d'installation qui leur conviennent. Possibilité de partager/accéder au fichier.

→ Constat n°3 : les liens identifiés entre certaines pratiques de pilotage et les profils des **entreprises concernent en priorité leur taille (effectif) et leur secteur d'activité.**

Pas de lien constaté entre la localisation de l'entreprise et l'utilisation d'outils de pilotage.

Les dirigeants de PME utilisent plus d'outils de pilotage que les dirigeants de TPE. Aucune entreprise de plus **de 20 salariés n'utilise pas d'outil de pilotage.**

Les dirigeants de l'agriculture et de l'artisanat sont ceux qui utilisent le moins d'outil de pilotage.

On retrouve la moyenne de **80% d'utilisation d'outil de pilotage pour le commerce et les services.** Les logiciels CRM sont légèrement surreprésentés chez les TPE/PME de commerce.

Les dirigeants des entreprises de BTP et industrie utilisent plus d'outils de pilotage que les autres secteurs d'activité. L'industrie en particulier : > 2 outils et surreprésentation de logiciel ERP.

Les entreprises ayant connu des difficultés utilisent **encore plus d'outils** que la moyenne (83%) : elles ont renforcé leurs pratiques depuis, et/ ou elles ont survécu grâce à l'existence de ces outils.

1/5^e des répondants déclarent ne pas utiliser d'outil de pilotage. Parmi **les freins à l'utilisation d'outil de pilotage** mentionnés, il se distingue 3 raisons:

- 23% recourent à une personne externe (expert-comptable). Leur réponse témoigne d'une confusion entre pilotage de l'activité et suivi des états financiers ;
- La moitié estime que ce type d'outil n'est pas nécessaire, ou juge ne pas avoir le temps (ce qui revient au même) ;
- Près de 30% des répondants disent ne pas avoir trouvé l'outil adapté à leurs besoins.

→ **Constat n°4 : pour généraliser l'outil de pilotage** d'activité chez les chefs d'entreprise, il conviendrait de les accompagner pour faire émerger le besoin d'un tel outil et pour identifier la solution adaptée à ce besoin.

L'adoption d'outils de pilotage, notamment les solutions logicielles intégrées à la gestion de l'entreprise (les plus complètes et compétitives du marché) se fera en parallèle de la transition numérique des PME.

→ Constat n°5 : **les entreprises ont tendance à multiplier le nombre d'outils** pour un pilotage exhaustif qui intègre un ensemble d'indicateurs variés (opérationnels, commerciaux, financiers, RH), **plutôt que d'identifier ou de faire programmer une solution unique et complète.** C'est à travers cette multiplication des outils que les dirigeants estiment pouvoir piloter leur entreprise.

L'inconvénient à multiplier les outils est que les informations ne sont consolidées nulle part. Or, le pilotage implique la comparaison et la relation entre différentes informations (évolution des charges avec le turn-over, atteinte des objectifs de chiffre d'affaires avec l'évolution des concurrents, etc.).

Des solutions qui centralisent la gestion et le pilotage de tous les volets de l'entreprise existent, mais elles découragent les dirigeants de PME car jugées coûteuses (prix et temps passé) et/ou difficiles à sélectionner.

→ Constat n°6 : **les chefs d'entreprise** – en particulier les dirigeants de PME - **payent pour des outils de pilotage** (67% ont investi financièrement).

La moitié des dirigeants n'a pas investi dans un outil de pilotage. L'autre moitié est répartie :

- 33% des sondés ont investi jusqu'à 5 000 €
- 17% de sondés ont investi plus de 5 000 €

À noter la corrélation entre l'investissement financier initial et le budget récurrent : **plus l'entreprise a investi initialement dans son outil, plus elle consacre de budget annuel à ce poste.**

- Constat n°7 : **plus l'outil est fait maison, plus il fait reposer de travail sur le chef d'entreprise.** A contrario, les outils intégrés à l'activité de l'entreprise (à toutes les fonctions et équipes de l'entreprise) et collaboratifs, signifient moins de contrainte pour les dirigeants tout en favorisant une analyse plus juste et une prise de décision plus réactive.

Les dirigeants remplissent et analysent seuls l'outil « fait-maison », ce qui affecte potentiellement la performance de l'entreprise. Ce type d'outil ne favorise pas le partage d'informations ni le processus de prise de décision.

Le temps consacré au remplissage et à l'analyse est plus important pour les outils créés sur-mesure par le dirigeant lui-même. Même si le temps dédié au démarrage d'un outil plus complexe et intégré peut être très long (6 à 18 mois), les chefs d'entreprise qui ont adopté ce type de solution sont aujourd'hui très satisfaits.

L'absence d'outil de pilotage ne signifie pas que les chefs d'entreprise ne suivent aucun indicateur : 99% des sondés suivent au moins un indicateur, même s'ils ne déclarent ni utiliser d'outil de pilotage, ni se fixer d'objectif.

- Constat n°8 : en dehors de deux indicateurs **très populaires (évolution du chiffre d'affaires et de la trésorerie)** suivis par > 82% des sondés, **peu d'indicateurs suivis massivement.**

Les indicateurs majoritaires sont de nature financière et commerciale, laissant présumer d'un pilotage sur ces volets uniquement. De plus, les dirigeants questionnés témoignent de difficultés à appréhender certaines notions (BFR et trésorerie en particulier).

Des indicateurs sur l'environnement de l'entreprise sont présents à la 3^{ème} et 4^{ème} places, mais souvent ni renseignés dans un outil de pilotage, ni automatisés. A noter également qu'aucun indicateur RH ni qualité & production ne figure parmi le Top 10, alors que la gestion des RH/ recrutement sont mentionnés comme des enjeux majeurs par les répondants.

Tableau 1 – Le Top 10 des indicateurs les plus suivis

Titre indicateur	Catégorie indicateur	% des répondants total
1. Évolution du chiffre d'affaires	Commercial	92%
2. Évolution de la trésorerie	Financier	82%
3. Information sur la concurrence	Stratégique & opportunité	58%
4. Evolution du cadre légal/ réglementation	Stratégique & opportunité	55%
5. Volume d'achats au total	Achat	53%
6. Vente par produit ou service/ client/ canal de distribution	Commercial	50%
7. Taux de marge brute	Financier	50%
8. Budget en cours par rapport au budget prévisionnel	Financier	48%
9. Créance clients et dettes fournisseurs	Financier	46%
10. Visibilité du carnet de commandes	Commercial	42%

- Constat n°9 : la définition de la RSE est floue pour les dirigeants de PME, ce qui ne les empêche pas de mettre en place certaines pratiques et de juger que **le pilotage d'indicateurs RSE permet d'identifier des risques et des opportunités pour l'entreprise.**

Les enjeux RSE majeurs pour les dirigeants de PME sont les suivants :

- le bien-être des salariés pour les fidéliser et les motiver ;
- **l'impact environnemental**, à la fois dans une logique de maîtrise des coûts et de respect des évolutions réglementaires ;
- **l'enjeu marché**, parce que la consommation évolue (produits plus écologiques).

En conclusion, BPI group a dressé un portrait-type de **l'outil de pilotage** d'activité susceptible de répondre aux besoins des dirigeants de TPE/ PME au regard de leurs pratiques (et absence de pratique) actuelles en matière de pilotage.

Volet technique

- Un outil numérique collaboratif, pour que plusieurs utilisateurs remplissent et exploitent les informations ;
- Un outil numérique accessible en ligne, sur le Cloud ou un serveur partagé, pour des tableaux disponibles en temps réel ;
- Un outil qui **consolide toutes les données internes et externes à l'entreprise** (banques, expert-comptable, et autres logiciels). Dans cette conception, l'outil permettra d'éviter les doubles saisies, et donc de gagner du temps tout en diminuant les sources d'erreur ;
- Un outil personnalisable et évolutif, propre aux besoins de chaque entreprise et capable d'évoluer en fonction de l'activité et de la vie de l'entreprise ;
- Un outil visuel qui propose des synthèses des indicateurs, favorisant l'analyse et la prise de décision ;
- Un outil qui pourrait être payant, en particulier s'il intègre un accompagnement des chefs d'entreprise, qui expriment un besoin de conseil pour l'analyse et la prise de décision.

Contenu

- Un outil pédagogique, qui intègre un **accompagnement des chefs d'entreprise**, lesquels expriment un besoin de conseil pour l'analyse et la prise de décision ;
- Outil qui incite les dirigeants à se fixer des objectifs périodiques et à suivre leur atteinte ;
- Outil qui propose des indicateurs exhaustifs, sur tous les volets de l'entreprise facteurs de croissance, afin de permettre un **pilotage global de l'activité** ;
- Outil qui intègre la RSE de façon pragmatique et pédagogique, de façon à sensibiliser les chefs d'entreprise à ces pratiques ;
- De façon générale, un outil qui favorise la compréhension des termes/ notions **et l'adoption de** bonnes pratiques de gestion et de pilotage.

CONTENU DU TABLEAU DE BORD : INDICATEURS, ENCARTS ET BIBLIOTHÈQUE DE DOCUMENTS

Sélection des indicateurs suivis et exploités dans les PME

Critères de sélection des indicateurs

Les critères de sélection et de construction des indicateurs ont été les suivants :

- Répondre aux objectifs affichés du Tableau de Bord 4.0 attendu par les commanditaires de l'étude : favoriser le développement, **anticiper d'éventuelles difficultés** et limiter les défaillances des PME. Nous avons donc choisi des indicateurs susceptibles d'informer les dirigeants sur les leviers de développement de l'entreprise, de leur donner des signaux faibles/ forts sur la santé de leur entreprise, dans le temps. Au-delà des indicateurs à proprement parler, nous avons intégré des outils d'aide à l'analyse et des outils méthodologiques ;
- **Correspondre aux pratiques et aux besoins des chefs d'entreprise**, identifiés lors de la 1ère phase de l'étude et lors d'un échange avec une dizaine d'entreprises sur la liste d'indicateurs identifiés :
 - o indicateurs commerciaux et financiers plébiscités, indicateurs opérationnels de production et qualité souvent spécifiques à l'activité de l'entreprise, environnement concurrentiel et réglementaire suivi mais pas enregistré ;
 - o l'enquête effectuée auprès des chefs d'entreprise avait également permis d'identifier des besoins d'accompagnement au pilotage. Nous avons donc choisi de proposer des encarts explicatifs en plus des indicateurs, pour que le Tableau de Bord 4.0 participe à cet accompagnement ;
 - o sélectionner des indicateurs communs ou prioritaires et des indicateurs optionnels.
- Anticiper les contraintes techniques/ pratiques à la conception et à l'utilisation du Tableau de Bord 4.0 : flexibilité et spécificité, accessibilité et sécurité, s'appuyer sur l'existant et le compléter (logiciels et outils de l'entreprise).
- Intégrer l'objectif secondaire de l'étude de sensibilisation des chefs de PME à la RSE. Nous avons donc choisi des indicateurs accessibles et compréhensibles par tous, sans qu'ils ne soient aujourd'hui identifiés comme « RSE » par les dirigeants. Nous souhaitons rendre la RSE plus intelligible et plus abordable, à travers les indicateurs proposés. Nous avons choisi d'intégrer la dimension RSE (gouvernance interne, ancrage territorial, impact environnemental, etc.) au sein des 6 catégories d'indicateurs proposées.
- **Faciliter la communication interne et externe de l'entreprise** : nous avons choisi d'intégrer la dimension de communication interne dans certains indicateurs proposés (voir la catégorie des indicateurs RH et les encarts associés) ; nous avons aussi intégré des indicateurs nécessaires pour dialoguer avec les partenaires des entreprises (banques, fournisseurs, clients – publics notamment). Les indicateurs de la BDES sont nombreux et nécessairement adoptés par de plus en plus de PME (>50 salariés), il était important que le Tableau de Bord 4.0 soit cohérent avec le travail de collecte d'informations pour alimenter la BDES.

Présentation du référentiel de 83 indicateurs

Les échanges avec les membres du Comité de Pilotage élargi ont permis de compléter la liste initiale de 72 indicateurs à 83 indicateurs – liste finalisée et présentée en Annexe 2.

Répartis en 6 catégories (commercial, financier, production & qualité, achat, RH, et environnement & écosystème), les 83 indicateurs couvrent l'ensemble de l'activité, de la structure et du marché des entreprises. Parmi ces indicateurs, 25 correspondent à des enjeux de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), que nous avons choisi d'intégrer dans les catégories mentionnées ci-dessus. Ils sont identifiés comme marqueurs de la conduite d'actions RSE, afin de sensibiliser les futurs utilisateurs du Tableau de Bord 4.0. à la RSE.

Les 83 indicateurs constituent une base dans laquelle **les chefs d'entreprise iront sélectionner les** indicateurs les plus pertinents au regard de leur activité, de la taille de leur entreprise, et de leur stratégie. Il paraît essentiel pour la diffusion et l'appropriation du Tableau de Bord 4.0 que celui-ci soit modulable, flexible et ajustable en fonction des besoins spécifiques des dirigeants.

Nous proposons néanmoins un socle de 18 indicateurs communs obligatoires, correspondant à la fois aux pratiques actuelles des dirigeants de PME et aux sujets que nous leur conseillons de suivre plus assidument (les Ressources Humaines et l'environnement de l'entreprise notamment). Nous préconisons que le Tableau de Bord 4.0 puisse être complété par des indicateurs spécifiques, propres à chaque entreprise (par exemple : respect de la chaîne du froid pour des entreprises de la restauration ou de l'agroalimentaire).

La liste d'indicateurs proposés facilite également le remplissage de la BDES pour les entreprises de plus de 50 salariés. Certains indicateurs sont communs (10 indicateurs communs identifiés comme tels), d'autres sont proches, et donc possibles d'obtenir grâce au Tableau de Bord 4.0 (8 indicateurs : évolution des actifs nets d'amortissement et de dépréciations éventuelles, dépenses de Recherche & Développement, emprunts et dettes financières, frais de personnel, épargne salariale, intéressement, participation, rémunération des actionnaires, rémunération des actionnaires salariés, aides publiques).

Indicateurs commerciaux

	Indicateur	ordre / second	unité	RSE ?	BDES	Définition / Mode de calcul	Fréquence
C. 1	Montant du Chiffre d'Affaires HT	primaire	€		b	Montant du CA HT facturé	Mensuel
C. 2	Montant des prises de commandes	primaire	€			Montant des prises de commande	Mensuel
C. 3	Visibilité du carnet de commandes	secondaire	Nb mois			Montant des prises de commande en Nb de mois de CA	Mensuel
C. 4	Taux de transformation	primaire	%			Nb de factures / Nb de devis émis ou propositions comm	Mensuel Annuel
C. 5	Nb de clients	primaire	Nb			Nb de clients actifs sur la période	Annuel
C. 6	Nb de nouveaux clients	primaire	Nb			Nb de clients nouveaux actifs sur la période	Annuel
C. 7	Nb de clients récurrents	primaire	Nb			Nb de clients récurrents actifs sur la période	Annuel
	<i>Réurrence des clients</i>	secondaire	%			Nb de clients récurrents / Nb de clients actifs sur la période	Annuel
C. 8	Ventes par produit/ service (catégorie de produit, Part des produit/ service dans CA	primaire	€			Montant CA HT facturé par produit ou service sur la période	Annuel
		secondaire	%			Montant CA HT facturé par produit ou service / Montant CA HT	Annuel
C. 9	Ventes par client (pour Top 3 ou Top 10 des clients	primaire	€			Montant CA HT facturé par client sur la période	Annuel
	<i>Part des ventes par client (pour Top 3 ou Top 10 des clients)</i>	secondaire	%			Montant CA HT facturé par client / Montant CA total sur la période	Annuel
C. 10	Ventes par canal de distribution	primaire	€			Montant CA HT facturé par canal de distribution sur la période	Annuel
	<i>Part des ventes par canal de distribution</i>	secondaire	%			Montant CA HT facturé par canal de distribution / Montant CA HT	Annuel
C. 11	Satisfaction des clients	primaire	à définir	x		cf ENCART METHODO n°1	Annuel
	Net Promoter Score	primaire	Nb			Taux de promoteurs (> 9 note de recommandation) - Taux de détracteurs	Annuel
	Avis des clients	primaire	étoile			Note des produits sur une échelle de 5 étoiles	Annuel
C. 12	Montant du panier moyen	secondaire	€			Montant du CA HT facturé / nb de clients actifs (sur une période)	Trimestriel Annuel
C. 13	Taux d'export	primaire	%			Part du CA facturé à l'étranger depuis le début de l'année	Annuel
C. 14	Délais d'émission des factures	primaire	Nb jours			Différence entre date réalisation de la vente ou de la prestation et date de facturation	Annuel
C. 15	Indicateurs de visibilité et référencement web	primaire	à définir			cf ENCART INDICATEURS n°1	

Nous proposons 15 indicateurs de suivi commercial dont 3 indicateurs obligatoires (surlignés en vert).

Ces indicateurs permettent d'analyser l'évolution des ventes, par client, service/ produit et mode de distribution, de façon à anticiper des évolutions du marché, à identifier des succès et des échecs. L'outil Tableau de Bord 4.0 doit permettre de comparer les informations à jour avec les données de N-1 (ou équivalent de N-1), les objectifs fixés et le prévisionnel travaillé par le chef d'entreprise. Une question en suspens concerne la possibilité de comparer les données de l'entreprise avec les données du secteur d'activité (et/ou géographique si possible) : le montant du CA, le CA par canal de distribution, le montant du panier moyen, et pour certains indicateurs de web.

Les utilisateurs test ont exprimé un intérêt pour les indicateurs et les outils de satisfaction des clients. Ils sont souvent mal outillés pour mesurer la satisfaction des clients, ou ne la priorisent pas, ou ne savent pas comment exploiter les informations. Le référencement sur internet est une préoccupation croissante des PME, en particulier positionnées en B-to-C, même pour celles qui ne vendent pas en ligne. Apparaître dans les moteurs de recherche est un gage de visibilité et de potentiels nouveaux clients. Nous proposons d'autres indicateurs de visibilité, de fréquentation et de transformation pour les PME qui vendent en ligne. Le volet « commercial » du Tableau de Bord 4.0 sera complété par 2 encarts méthodologiques sur ces 2 thématiques.

L'objectif est que ces indicateurs commerciaux soient alimentés par des outils existants (CRM, fichier clients, logiciel comptable) quand ceux-ci existent. Le Tableau de Bord 4.0 devra également offrir la possibilité de renseigner directement certaines informations (retours des enquêtes clients par exemple).

Indicateurs financiers

	Indicateur	aire / secon	unité	RSE ?	BDES	Définition / Mode de calcul	Fréquence
F. 1	Evolution des charges	secondaire	€			Somme charges variables + charges fixes (HT)	Mensuel Annuel
	Evolution charges variables	primaire	€			Charges variables = charges engendrées directement par	Mensuel Annuel
	Evolution charges fixes	primaire	€			Charges fixes = Frais réguliers qu'engendre l'existence de	Mensuel Annuel
	Evolution des charges importantes pour l'entrepr	primaire	€			A définir selon chaque entreprise, selon sa stratégie (par	Mensuel Annuel
	Evolution des charges sociales et fiscales de l'entr	primaire	€		b	Charges sociales et fiscales	
F. 19	Montant des dépenses d'énergie + carburant	primaire	€	x		Montant des dépenses d'énergie incluant carburant (HT)	Annuel
	Part des dépenses énergétiques du CA	secondaire	%			Montant des dépenses d'énergie incluant carburant / Mo	Annuel
F. 2	Marge brute	primaire	€			CA + variation stock + prod immobilisée - achats MP/ mar	Mensuel Annuel
	Taux de marge brute	secondaire	%			(Marge brute/ CA)*100	Mensuel Annuel
F. 3	Excédent Brut d'Exploitation	primaire	€		b	Marge brute- charges externes - impôts et taxes- charges	Mensuel Annuel
F. 4	Résultat Net	primaire	€		b	EBE - dotations et reprises pour amortissement + résultat	Annuel
F. 5	Seuil de rentabilité	secondaire	€			Seuil de rentabilité = Charges fixes/ [(chiffre d'affaires - c	Annuel
	Seuil de rentabilité en jours de CA	secondaire	Nb de jours			(seuil de rentabilité /CA HT)*360	Annuel
F. 6	Trésorerie à date	primaire	€			Solde tréso M-1 + Encaissements M - Décaissements M	Mensuel
F. 7	Prévision de trésorerie (sur 12 mois) à venir	primaire	€			Solde tréso M + Encaissements prévus M+1 - Décaisseme	Mensuel
F. 8	Montant des créances clients	primaire	€			Montant des créances clients	Trimestriel Annuel
	Créances clients en jours de CA	secondaire	Nb de jours			(créances clients *360)/CA TTC	Annuel
	Montant des créances douteuses (aller + loin)	primaire	€			Montant des créances douteuses	Annuel
F. 9	Montant des dettes fournisseurs	primaire	€			Montant des dettes fournisseurs	Trimestriel Annuel
	Dettes fournisseurs en jours de CA	secondaire	Nb de jours			(dettes fournisseurs *360)/CA TTC	Annuel
F. 10	Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	primaire	€			actif circulant - passif circulant	Mensuel
	BFR en jours de CA	secondaire	Nb de jours			(BFR /CA HT)*360	Mensuel
F. 11	Fonds de Roulement (FR)	primaire	€			FR = Capitaux permanents - Actifs immobilisés nets	Annuel
F. 12	Trésorerie Nette (TN)	secondaire	€			FR - BFR	Annuel
F. 13	Evolution de la Capacité d'Autofinancement (CAF)	primaire	€			CAF = RN + dotations (DADP + VCEAC) – reprises (RADP + c	Annuel
F. 14	Capacité d'apurement ou de remboursement	secondaire	%			Dettes financières/ CAF	Annuel
F. 15	Autonomie financière	primaire	%		b	(Capitaux propres/ total capitaux permanents)*100	Annuel
F. 16	Taux d'endettement (Lever sur l'emprunt)	primaire	%			(Total dettes financières/ total bilan)*100	Annuel
F. 17	Partage des risques entre banques et actionnaires	primaire	%			Dettes financières Moyen Long Terme / Fonds propres *1	Annuel
F. 18	Lever financier	primaire	%			Dettes financières / EBE	Annuel
F. 20	Montant provisions pour risques et charges enviro	primaire	€	x		Montant provisionnés en fin d'exercice pour risques et ch	Annuel

Nous proposons 20 indicateurs financiers, dont 5 obligatoires et 2 indicateurs « RSE ».

Les indicateurs proposés sont issus des principaux tableaux financiers d'une entreprise : le compte de résultat, alimenté mensuellement et consolidé annuellement, le bilan annuel, et le tableau de trésorerie mensuel. Le Tableau de Bord 4.0 présentera les tableaux complets et mettra en avant les indicateurs proposés ci-dessus, avec des comparatifs par rapport à N-1 (et au moins équivalent de N-1), par rapport au prévisionnel, et si possible/pertinent, par rapport aux moyennes du secteur (taux de marge brute, EBE, montant des créances et des dettes par exemple).

L'un des enjeux majeurs exprimés par les dirigeants de PME est la gestion de la trésorerie de l'entreprise. Cela passe à la fois par une bonne anticipation des besoins en trésorerie de l'entreprise, une bonne compréhension des notions de FR (Fonds de Roulement) et BFR (Besoin en Fonds de Roulement), ainsi qu'un suivi rigoureux des engagements et soldes en banque. Ces **enjeux de compréhension et d'anticipation** valent également pour les problématiques de financement, d'endettement, et d'analyse de la rentabilité. La page du Tableau de Bord 4.0 consacrée aux indicateurs financiers intégrera donc des explications et conseils pour que les dirigeants **s'approprient des notions d'analyse financière** et améliorent leur pilotage.

Indicateurs de production & qualité

	Indicateur	aire / secon	unité	RSE ?	Définition / Mode de calcul	Fréquence
P. 1	Nb d'heures théoriques travaillées	primaire	nb h		Nb heures théoriques travaillées sur la période : somme	Trimestriel Annuel
P. 2	Productivité du personnel	secondaire	€/h		Montant CA / Nb heures travaillées (ou effectif ETP) sur la	Trimestriel Annuel
P. 3	Part du personnel dans la valeur ajoutée	secondaire	%		Montant des salaires et charges sociales / Valeur Ajoutée	Trimestriel Annuel
P. 4	Délai de livraison moyen	primaire	nb jrs		Moyenne de nb d'heures ou jours entre contractualisation	Trimestriel Annuel
	Nb de livraisons en retard	primaire	nb		Nb de livraisons effectuées avec retard sur la période	
	Taux de livraison en retard	secondaire	%		Nb de livraisons effectuées avec retard / Nb de livraisons totales effectuées sur	
P. 5	Délai de fabrication moyen	primaire	nb jrs		Moyenne de nb de jours ou semaines travaillées par cont	Trimestriel Annuel
P. 6	Taux de qualité	primaire	%		Nb de pièces conformes / Nbre total de pièces produites	Trimestriel Annuel
P. 7	Taux de service	primaire	%		Nb de commandes livrées conformes / Nbre total de com	Trimestriel Annuel
P. 8	Taux de retours	primaire	%		Nb de produits vendus retournés / Nb de produits vendu	Trimestriel Annuel
P. 9	Rotation des stocks	secondaire	nb jours		Valeur du stock (montant total) / CA * 360 jours	Annuel
P. 10	Taux d'utilisation des équipements	primaire	à définir		cf ENCART INDICATEURS n°2	Mensuel Annuel
P. 11	Taux d'amortissement des équipements	primaire	%		Montant amortissement / Montant immobilisations brute	Annuel
P. 12	Taux de valorisation des déchets	primaire	%	x	Nb tonnage déchets valorisés / Nb tonnage déchets prod	Annuel

Nous proposons 12 indicateurs de production & qualité dont 2 obligatoires (également liés aux indicateurs RH et faisant écho à une politique RSE) et 1 RSE.

Indicateurs d'achat

	Indicateur	aire / secon	unité	RSE ?	Définition / Mode de calcul
A. 1	Volume total des achats	primaire	€		Montant des achats MP et marchandises sur la période
A. 2	Nb de fournisseurs	primaire	nb		Nb de fournisseurs actifs sur la période
A. 3	Nb de fournisseurs locaux	primaire	nb	x	Nb de fournisseurs locaux actifs sur la période cf ENCART
	Taux de fournisseurs locaux sur total	secondaire	%		Nb fournisseurs locaux actifs / Nb fournisseurs actifs tota
A. 4	Nb de fournisseurs critiques	primaire	nb		Nb de fournisseurs locaux critiques sur la période cf ENC
	Taux de fournisseurs critiques sur total	secondaire	%		Nb fournisseurs critiques actifs / Nb fournisseurs actifs t
A. 5	Volume des achats par fournisseur (Top 3 ou 10 de	primaire	%		Montant des achats MP et marchandises / Fournisseurs a
A. 6	Délais d'approvisionnement	primaire	nb jours		Moyenne du Nb de jours entre commande et réception c
A. 7	Localisation des fournisseurs	primaire	nb		Commune, Département ou Pays des fournisseurs
A. 8	Achats dans des zones à risque (pratiques de droit	primaire	€ ou nb	x	Montant des achats ou nb de fournisseurs dans des zone
A. 9	Nb de fournisseurs avec lesquels signature d'une	primaire	nb	x	Nb de fournisseurs avec lesquels l'entreprise a signé une

Nous proposons 9 **indicateurs d'achat**, aucun obligatoire et 3 indicateurs considérés comme « RSE ». Le nombre de fournisseurs avec lesquels l'entreprise a signé une clause RSE (ou tout autre accord intégrant des pratiques RSE) peut faire l'objet d'une demande spécifique de reporting dans le cadre d'appels d'offre ou de demandes de financement. La localisation des fournisseurs sera à adapter en fonction des entreprises utilisatrices du Tableau de Bord 4.0 : pour certaines, le Département ou la Région (limites administratives) sont des géographies locales, pour d'autres, le territoire national aura plus de sens (car sous-traitance et approvisionnement à dimension internationale).

Les indicateurs d'achat étant moins pertinents pour les entreprises des services, comptant pour 2/3 des PME françaises, nous avons choisi de n'imposer aucun indicateur d'achat dans le Tableau de Bord 4.0. Des indicateurs d'achat sont néanmoins recommandés, car ils permettent aux chefs d'entreprise de prendre des décisions influant sur :

- **La rentabilité de l'activité** → consultations et négociations des prix/ conditions de vente avec les fournisseurs de matières premières et de marchandises ; idem avec les fournisseurs et prestataires des charges externes.
- **La trésorerie de l'entreprise** → suivi des dettes et négociation des conditions de paiement pour diminuer le BFR de l'entreprise
- Gestion des risques sur l'activité → identification des fournisseurs faisant porter un risque sur l'approvisionnement de l'entreprise (dépendance à un fournisseur, risque de substitution, risque de défaillance, risque de visibilité, etc.)
- **L'impact RSE** de l'entreprise → choix de fournisseurs locaux et de fournisseurs localisés dans des Etats de droit, respectant les conditions de travail décentes.

Indicateurs de Ressources Humaines

	Indicateur	aire / secon	unité	RSE ?	BDES?	Définition / Mode de calcul	Fréquence
P. 1	Nb d'heures théoriques travaillées	primaire	nb h			Nb heures théoriques travaillées sur la période : somme	Trimestriel Annuel
RH. 0	Effectif total	primaire	nb			Nb de personnel permanent et non-permanent dans l'en	Trimestriel Annuel
RH. 1	Nb d'heures d'absence total	primaire	nb heures	x		Nb d'heures d'absence total	Annuel
	Nb d'heures d'absence par motif d'absence	primaire	nb heures			Nb d'heures d'absence par motif d'absence (cf infra)	Annuel
RH. 2	Evolution de l'effectif total et par type de contrat	primaire	nb		b	Nb de personnel permanent et non-permanent dans l'en	Trimestriel Annuel
RH. 3	Taux de staffing ou occupation des équipes	primaire	%			Nb d'heures travaillées par projet ou client du personnel	Trimestriel Annuel
RH. 4	Taux horaire	primaire	€			Montant des salaires chargés / Nb de personnel (par type	Annuel
RH. 5	Nb personnel permanent > 45 ans	primaire	nb	x		Nb de personnel permanent et non-permanent dans l'en	Annuel
	<i>Viellissement du personnel</i>	secondaire	%			Nb de personnel permanent et non-permanent dans l'en	Annuel
	<i>Si le dirigeant a > 50 ans, notifications d'anniversai</i>	secondaire	N/A			Age du dirigeant > 50 ans -> notification et information sur reprise/ cession	
RH. 6	Nb personnel permanent < 25 ans	primaire	nb	x		Nb de personnel permanent et non-permanent dans l'en	Annuel
	<i>Part des jeunes dans le personnel</i>	secondaire	%			Nb de personnel permanent et non-permanent dans l'en	Annuel
RH. 7	Taux d'absentéisme	secondaire	nb jrs	x		Nb heures d'absence (cf infra pour motifs pris en compte	Annuel
	Taux d'absentéisme par cause d'absence	secondaire	%			Nb heures d'absence par type d'absence (cf infra pour mc	Annuel
RH. 8	Nb d'heures supplémentaires	primaire	nb h	x		Nb d'heures supplémentaires sur la période	Annuel
	<i>Taux d'heures supplémentaires</i>	secondaire	%			Nb heures supp / Nb heures théoriques travaillées sur la	Annuel
RH. 9	Nb d'heures d'interim	primaire	nb heures	x	b	Nb d'heures d'interim sur la période	Annuel
	<i>Taux de recours à l'interim</i>	secondaire	%			Nb heures interim / Nb théoriques travaillées sur la périod	Annuel
RH. 10	Création nette d'emplois	secondaire	nb			Cumul des départs de l'effectif permanent et non-perma	Annuel
	Nb de départs par motif de départ	primaire	nb	x		Nb de départs par motif (licenciement, démission, ruptur	Annuel
	Nb d'arrivée	primaire	nb			Nb d'embauches (permanent + non-permanent) sur la pé	Annuel
RH. 11	Turn-over	secondaire	%	x		(Somme nb arrivées et départs sur la période / 2) / Effect	Annuel
RH. 12	Nb de personnel permanent augmenté	primaire	nb	x		Nb de personnel permanent ayant été augmenté dans la	Annuel
	<i>Effectif bénéficiant d'augmentation de salaire</i>	secondaire	%			Part de l'effectif permanent ayant été augmenté dans la	Annuel
	Nb de personnel permanent ayant reçu une prime	primaire	nb	x		Nb de personnel permanent ayant reçu une prime ou inte	Annuel
	<i>Effectif bénéficiant de primes/ intéressement/ part</i>	secondaire	%			Effectif permanent ayant bénéficié d'une prime et/ou int	Annuel
RH. 13	Accès à la formation :				b		
	Montant des dépenses de formation	primaire	€	x		Montant des dépenses de formation effectivement appe	Annuel
	Nb d'heure(s) de formation par salarié	primaire	nb h	x		Nb d'heure(s) de formation suivie par salarié permanent	Annuel
	Nb de salariés permanents ayant suivi une format	primaire	nb	x		Nb de salariés ayant suivi une formation pendant la périod	Annuel
	<i>Part de l'effectif permanent ayant suivi une forma</i>	secondaire	%			Nb de salariés ayant suivi une formation / Effectif perman	Annuel
RH. 14	Nb de permanents avec entretien annuel	primaire	nb	x	b	Nb de permanents avec entretien annuel pendant la périod	Annuel
	<i>Taux de réalisation des entretiens annuels</i>	secondaire	%			Nb d'entretiens annuels effectués pendant l'exercice / Ef	Annuel
RH. 15	Bien-être des salariés			x		<i>cf ENCART METHODO n°3</i>	Annuel
RH. 16	Dialogue social	à définir		x		<i>cf ENCART METHODO n°4</i>	Annuel
	Espaces et temps de communication interne	primaire	nb			Nb de réunions d'information et/ou de groupes de travail internes	
	Départs à l'initiative de l'employeur	secondaire	%	x		Nb de départs à l'initiative de l'employeur / Nb de départ	Annuel
	Nb jours de grève	primaire	nb	x		Nb de jours de grève sur la période	Annuel
	Nb de litiges	primaire	nb	x		Nb de litiges aux Prud'hommes sur la période	Annuel
RH. 17	Parité homme-femme à des postes de direction	primaire	%	x		Taux de femmes parmi les cadres ou managers	Annuel
RH. 18	Nb de Travailleurs Handicapés	primaire	nb	x	b	Nb de travailleurs handicapés / Effectif permanent fin de	Annuel
RH. 19	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de tra	primaire	%	x		Nb des accidents avec arrêt > 1jr pendant la période / heu	Annuel
RH. 20	Taux de gravité	primaire	%	x		Nb des journées perdues par incapacité temporaire (inde	Annuel

Nous proposons 20 indicateurs de Ressources Humaines, dont 4 obligatoires et 17 RSE.

Nous avons choisi de proposer un grand nombre d'indicateurs RH car ces derniers sont très peu répandus au sein des TPE et PME alors que le suivi des RH est essentiel au pilotage de l'activité. **Le suivi d'indicateurs RH dans le temps permet de détecter des signaux sur les besoins, l'évolution et la pérennité de l'équipe.** Ils contribuent fortement à l'analyse des risques et des opportunités de l'entreprise.

De nombreux indicateurs RH sont de surcroît considérés comme des témoins d'une politique RSE dans l'entreprise : conditions de travail, implication des salariés, diversité des profils et intégration de personnel Travailleur Handicapé, etc. Enfin, au regard des récentes évolutions du Code du Travail, la tendance est à la diffusion des obligations de formation et d'entretien professionnel dans les entreprises de 50 à 200 salariés, voire pour celles de < 50 salariés. La BDES contient également de nombreuses informations sur les RH des entreprises. Certaines informations devront donc être collectées par les PME.

Au-delà du suivi d'indicateurs RH, le Tableau du Bord doit susciter la réflexion et l'adoption de pratiques RH favorables au dialogue social dans l'entreprise, et au bien-être des salariés au travail. Des encarts pédagogiques sont donc proposés pour compléter la liste d'indicateurs, afin d'aider au choix d'indicateurs pertinents pour l'entreprise, ainsi qu'à partager des exemples d'actions pouvant inspirer le chef d'entreprise (mettre en place un comité exécutif avec les managers, initier des projets collectifs internes, etc.). Ces supports sont décrits plus bas.

Indicateurs de l'environnement et de l'écosystème

	Indicateur	aire / secon	unité	RSE ?	Définition / Mode de calcul	Fréquence
E. 1	Concurrence : évolution des 3 principaux concurrents	primaire	€		Montant CA annuel des 3 principaux concurrents	Annuel
E. 2	Concurrence : nouveaux entrants	primaire	nb		Nb et Nom d'éventuel(s) nouvel(eaux) entrant(s) sur la période	Annuel
E. 3	Marché : facteurs d'évolution du marché	primaire	valeur		Nb et Nom des facteurs d'évolution du marché	Annuel
E. 4	Marché : anticipation tendance macro ou locale	primaire	valeur		au choix : forte croissance, croissance, stagnation, contraction	Annuel
E. 5	Evolution du cadre réglementaire	primaire	valeur			Annuel
E. 6	Demande(s) de financement / subvention	primaire	nb		Nb de dossiers montés sur la période	Annuel
	Réussite des demandes de financement	primaire	%		Nb de dossiers gagnés / Nb de dossiers déposés	Annuel
E. 7	Implication dans l'écosystème local	primaire	à définir	x	cf ENCART METHODO n°5	Annuel

Nous proposons **7 indicateurs de l'évolution de l'environnement de l'entreprise et de la place de l'entreprise dans son écosystème**. 5 des champs proposés sont obligatoires, étant précisé que l'utilisateur renseigne les informations le concernant de façon libre. L'objectif de ces indicateurs est de proposer un cadre dans lequel les chefs d'entreprise notent, synthétisent et archivent les informations principales concernant les facteurs externes de risque et de développement de leur entreprise. Le Tableau de Bord 4.0 sera un espace de structuration de ces informations essentielles pour l'entreprise, et le fait que ces informations soient consignées permet de comparer les données dans le temps, de les analyser, et d'agir/ réagir à temps.

Les contenus pédagogiques et méthodologiques intégrés au Tableau de Bord

Le Tableau de Bord 4.0 mis à disposition des dirigeants de PME, doit leur permettre à la fois d'évaluer la situation présente et d'aider à la prise de décisions. Pour atteindre cet objectif, les intègrera des contenus complémentaires suivants ont été élaborés.

Synthèses automatiques

Le Tableau de Bord 4.0 présentera une synthèse des indicateurs favoris sélectionnés par l'utilisateur. Cette synthèse présentée en écran d'accueil permettra de donner un aperçu visuel au chef d'entreprise de ses indicateurs prioritaires, sous la forme d'un véritable tableau de bord (des visuels sont proposés dans le cahier des charges du Tableau de Bord 4.0).

Le choix des indicateurs figurant dans cette synthèse mensuelle est à la fois guidé et laissé à la discrétion du chef d'entreprise. Il nous semble essentiel que ce dernier puisse construire sa synthèse de façon flexible. Pour que le choix soit pertinent, au regard de la stratégie de l'entreprise et des objectifs fixés, il nous apparaît également essentiel que le dirigeant soit conseillé/ accompagné.

En plus de la synthèse mensuelle, nous proposons que le Tableau de Bord 4.0 génère une analyse SWOT² de l'entreprise, à partir des indicateurs renseignés. Des champs libres seront proposés pour que le dirigeant complète l'analyse si nécessaire. L'analyse des risques et des opportunités de l'entreprise est un exercice indispensable au pilotage de l'activité et de la structure. L'analyse SWOT sera construite à partir des indicateurs sélectionnés, et complétée librement par les utilisateurs du Tableau de Bord 4.0.

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. Cette synthèse RSE sera complétée d'un encart « Pour aller plus loin en matière de RSE » afin de guider l'utilisateur pour interpréter ses résultats et proposer des pratiques/ conseils.

² Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités) et Threats (Menaces)

Encarts et texte pédagogiques

Les encarts élaborés fournissent aux chefs d'entreprise utilisateurs du Tableau de Bord 4.0 :

- des conseils pour choisir et analyser les indicateurs (ex : choisir un indicateur de mesure de sa visibilité sur internet)
- des idées et conseils pour améliorer certaines pratiques dans l'entreprise (ex : des façons de mesurer la satisfaction des clients ; ex : des moyens pour renforcer le dialogue social dans l'entreprise ; etc.).

Ces encarts et les indicateurs sont autant d'outils des dirigeants pour améliorer la performance économique et commerciale de l'entreprise, sa gouvernance, et son pilotage global. Les encarts sont détaillés dans le cahier des charges du Tableau de Bord 4.0 et en Annexe 3.

Tableau 2 - Liste des 10 encarts et du texte pédagogique proposés

Rubrique	Titre des encarts
« Conseils & Méthodo »	N°1 Satisfaction des clients : méthodes de mesure et indicateurs possibles → Page Commercial
	N°2 Bien-être des salariés : méthodes et indicateurs pour suivre et favoriser le bien-être des salariés → Page RH
	N°3 Dialogue social : méthodes suggérées pour favoriser le dialogue dans l'entreprise ; et indicateurs pour mesurer → Page RH
	N°4 Implication dans l'écosystème local : pistes suggérées pour s'impliquer dans son environnement local → Page Ecosystème & Environnement
	N°5 Pour aller plus loin en matière de RSE → Page Accueil
	N°6 Qui contacter en cas de difficulté ? → Page Bibliothèque de Documents
« Foire aux indicateurs »	N°1 E-marketing : indicateurs au choix pour mesurer sa visibilité et ses ventes sur internet → Page Commercial
	N°2 Utilisation des équipements dans l'industrie : indicateurs au choix pour mesurer le taux d'utilisation des équipements → Page Production & Qualité
	N°3 Indicateurs sur les fournisseurs locaux et les fournisseurs critiques (au choix) → Page Achats
	N°4 Précisions et définitions sur les indicateurs RH → Page RH
« Page Indicateurs financiers »	Rentabilité
	Trésorerie
	Analyse du Bilan
	Endettement

Références du secteur d'activité et géographie

Le Tableau de Bord 4.0 pourrait **mettre à disposition des chefs d'entreprise des valeurs de référence en fonction du secteur d'activité, de la localisation et de la taille des entreprises**. Cela permettrait de comparer les résultats de certains indicateurs par rapport à des valeurs optimales (rentabilité, commercial, trésorerie, productivité).

La mise à disposition de ces références dépend en particulier de la décision du **Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables** et de la Banque de France, deux institutions qui reçoivent et exploitent de nombreuses informations sur les entreprises en France : accord et conditions pour accéder aux informations.

Si la décision était prise d'alimenter le Tableau de Bord 4.0 avec ce type de contenu, les indicateurs prioritaires et pertinents pour lesquels les références du secteur seraient particulièrement intéressantes pour l'analyse de la performance de l'entreprise sont les suivants.

Tableau 3 - Liste des indicateurs avec références du secteur (en vert : obligatoire)

	Indicateur	Unité	Fréquence
C.1	Montant du Chiffre d'Affaires HT	€	Mois
C.8	Ventes par produit/ service	€	An
C.10	Ventes par canal de distribution	€	An
C.12	Montant du panier moyen	€	Trimestre
C.13	Taux d'export	%	An
C.15	Indicateurs de visibilité et référencement web (au choix – encart)	à définir	An
F.2	Marge brute	€	An
	→ <i>Taux de marge brute</i>	%	
F.3	Excédent Brut d'Exploitation	€	An
F.8	Montant des créances clients	€	An
	→ <i>Créances clients en jours de CA</i>	Nb jours	
F.9	Montant des dettes fournisseurs	€	An
	→ <i>Dettes fournisseurs en jours de CA</i>	Nb jours	
F.10	Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	€	An
	→ <i>BFR en jours de CA</i>	Nb jours	
F.12	Trésorerie Nette	€	An
P.2	Productivité du personnel	€/h	Trimestre
P.8	Rotation des stocks	Nb jours	An
RH.12	Turn-over	%	An

L'accès à des références du secteur ou de la même géographie pose une question corolaire sur la possibilité d'exploiter les informations renseignées par les utilisateurs du Tableau de Bord 4.0 à des fins d'analyse macroéconomique – non marchande.

La Bibliothèque de documents du Tableau de Bord 4.0

Pour que l'accompagnement soit le plus complet possible, en favorisant une utilisation autonome du Tableau de Bord 4.0 par les chefs d'entreprise, ce dernier comprend également une bibliothèque de références et de documents consultables et téléchargeables (sur la plateforme web développée selon le cahier des charges). Les documents mis à disposition sont de nature variée. Ils sont complémentaires des textes insérés dans les encarts/pages, et visent à donner tous les outils aux chefs d'entreprise pour améliorer le pilotage et la gestion de leur activité.

Les documents sont disponibles et transmis dans un envoi à part aux membres du Comité de Pilotage restreint.

Tableau 4 - Liste des documents de la Bibliothèque de Documents

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) <i>*RSE*</i>
	Questionnaire sur le bien-être au travail (autre exemple enquête) <i>*RSE*</i>
	Grille d'entretien annuel d'évaluation (un modèle et un exemple rempli)
	Coûts directs et indirects du Turn-over <i>*RSE*</i>
	Baromètre de l'absentéisme <i>*RSE*</i>
	Code de conduite des collaborateurs de Eurazeo <i>*RSE*</i>
Achats	Code de conduite des relations commerciales de Eurazeo <i>*RSE*</i>
Transversal	Code éthique de Eurazeo <i>*RSE*</i>
	Liste extensive des 120 indicateurs RSE de Eurazeo <i>*RSE*</i>
	Grille d'analyse de risque (Porter)
	Questionnaire d'auto évaluation sur le risque de corruption – Voir l'Agence Française Anticorruption (https://www.economie.gouv.fr/entreprises/risque-corruption-autoevaluation-questionnaire-agence-francaise-anticorruption-afa)
	Identifier les risques près de chez vous : (Cybercriminalité, atteinte à l'image, espionnage, sabotage, etc.) – Voir la Prévention des risques majeurs (https://www.gouvernement.fr/risques)

CAHIER DES CHARGES DU TABLEAU DE BORD 4.0

L'objet du marché était de rédiger un cahier des charges d'un Tableau de bord 4.0 de suivi d'activité, dont la vocation est d'être diffusé par la DGE³, principal commanditaire de l'étude. Le cahier des charges a été élaboré, sa version finale envoyée aux membres du Comité de Pilotage élargi à l'issue du dernier Comité de Pilotage élargi, le 21 novembre 2018. La version finale prend compte des retours et propositions des membres du Comité de Pilotage (restreint et élargi) : 2 documents travaillés avant la version finale.

Présentation de l'outil proposé

Le cahier des charges présente un outil logiciel conçu de façon à tenir compte :

- **des conclusions de l'état des lieux des pratiques et usages** des dirigeants de PME en matière de pilotage :
 - o les contraintes et habitudes des chefs d'entreprise de PME → concevoir un outil en phase avec les pratiques pour garantir son appropriation par les dirigeants et leurs équipes
 - o les outils existants sur le marché : caractéristiques, complémentarité possible → concevoir un outil qui apporte une valeur-ajoutée par rapport à l'existant
- des objectifs du Tableau de Bord 4.0 attendu par les commanditaires de l'étude : favoriser le développement et limiter les défaillances des PME, et donc de tout **le contenu élaboré jusqu'à lors** (indicateurs, textes et documents pédagogiques).

Caractéristiques principales de l'outil logiciel

Les caractéristiques principales de l'outil Tableau de Bord 4.0 tel que décrit dans le cahier des charges sont les suivantes :

- Une plateforme web accessible sous forme SaaS (Software as a Service) aux utilisateurs abonnés ; ce qui garantit la flexibilité, la centralisation des mises à jour et de la maintenance. Le modèle SaaS est donc moins coûteux dans son exploitation, ce qui permet également une commercialisation plus accessible pour les utilisateurs (abonnement plutôt que licence d'exploitation).
- Le choix d'un logiciel diffusé sous format SaaS signifie que **l'hébergement des données est centralisé**. L'enjeu de sécurisation des données est important, surtout compte-tenu des données renseignées par les utilisateurs dans le Tableau de Bord 4.0. Le cahier des charges prévoit donc que le futur prestataire apporte des garanties de sécurité et de confidentialité dans le cadre de la consultation. Nous avons pris le parti d'exclure l'exploitation des données renseignées par les utilisateurs
- Les commanditaires de la consultation pourront compléter cette partie s'ils souhaitent augmenter le **niveau d'exigence concernant la confidentialité, la sécurité et la localisation des données hébergées/ stockées**.
- Un outil modulable et adaptable par les utilisateurs en fonction de leurs besoins (activité/ type d'entreprise, stratégie et objectifs fixés) : le chef d'entreprise sélectionne les indicateurs qu'il souhaite suivre et renseigner ; il peut modifier ses choix ; il peut également ajouter d'autres indicateurs supplémentaires spécifiques à son activité et/ou à sa stratégie. Cette caractéristique est nécessaire pour que le Tableau de Bord 4.0 soit adopté par les chefs d'entreprise ciblés. Ces derniers utilisent souvent déjà un ou plusieurs outils (au moins un outil « fait maison »), le Tableau de Bord 4.0 proposé doit se positionner comme un outil aussi flexible que ceux que les dirigeants ont conçu et utilisent jusqu'à présent, tout en apportant des fonctionnalités supplémentaires (temps-réel, consultable par plusieurs utilisateurs en même temps, etc.).

Un premier élément de valeur-ajouté par rapport à l'existant est que le Tableau de Bord 4.0 rassemble l'ensemble des indicateurs stratégiques de l'entreprise en un seul et même endroit (plutôt que dans

³ « La DGE ouvrira en open data un libre accès au cahier des charges du « tableau de bord 4.0 » pour une large diffusion », page 8 du CCTP.

plusieurs outils dispersés, souvent non reliés entre eux). La possibilité d'ajouter des indicateurs spécifiques à l'entreprise doit ainsi permettre au chef d'entreprise de retrouver toutes les informations qu'il souhaite et a pris l'habitude de suivre.

- **Une charte graphique et une ergonomie de site qui favorisent l'analyse** des indicateurs par les utilisateurs : *simple, visuelle, intuitive, et personnalisable* (choix des indicateurs, des notifications et des graphiques). Les visuels proposés peuvent être repris par le prestataire identifié ou servir d'illustration pour que ce dernier élabore ses propres designs conformément à la charte graphique de la plateforme.
- Les commanditaires décideront s'ils souhaitent inclure la conception de la charte graphique dans la consultation (le prestataire informatique s'associera à une agence de communication/ design), ou s'il préfère soumettre une charte graphique élaborée en propre.

La **page d'accueil** de la plateforme web sera une page de synthèse des indicateurs favoris et prioritaires de l'entreprise de façon à ce que le chef d'entreprise accède facilement aux informations stratégiques pour le suivi et le pilotage de son activité. Les graphiques proposés illustrent les tendances et proposent des signaux/ alertes pour aider le chef d'entreprise à interpréter les chiffres du jour. L'outil enverra même des *notifications* à l'utilisateur pour l'alerter sur ses indicateurs favoris (à chaque connexion, par mail et éventuellement sur l'application mobile).

Les synthèses d'analyse SWOT et celle d'analyse des actions RSE, alimentées automatiquement (et pouvant être complétées par l'utilisateur principal) sont également accessibles sur la page d'accueil.

Les autres pages principales de la plateforme sont organisées de façon thématique, pour reprendre les catégories d'indicateurs de suivi/ pilotage. Au-delà des graphiques, les encarts méthodologiques intégrés à chaque page favorisent aussi la bonne compréhension des données renseignées et l'adoption de bonnes pratiques de pilotage d'entreprise.

- Un outil de pilotage collaboratif, accessible par plusieurs utilisateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, pour que le renseignement des données et la consultation/ interprétation des indicateurs soient partagés. L'enquête menée auprès de plusieurs centaines de dirigeants de PME avait montré que plus ces derniers concentrent le renseignement et l'exploitation des outils de pilotage, plus ces activités sont chronophages et sources d'erreur. Encourager la collaboration vise donc à plus d'efficacité et engendre d'autres avantages sur l'implication des collaborateurs.

Pour que cette collaboration soit possible, le cahier des charges définit des **profils d'utilisateurs avec** des droits distincts. Le profil administrateur (a priori, le chef d'entreprise) affecte les profils prédéfinis d'utilisateurs à ses collaborateurs et les invite ; il peut également définir des profils ad hoc en fonction de ses besoins.

- Un outil intégré dans le système de pilotage et de gestion des entreprises ciblées, favorisant un maximum l'alimentation automatique des données (par l'utilisation d'API mises à disposition par les principaux logiciels de comptabilité, de paye, SIRH ou CRM, ou encore les banques des PME). Ce type de configuration du logiciel Tableau de Bord 4.0 se fait au cas par cas pour l'API de chaque logiciel. Les coûts de programmation sont élevés, estimés entre 3 et 10 jours de développement selon les cas. Le cahier des charges propose donc une phase de développement initial du logiciel pour l'intégration d'un nombre limité de sources de données différentes (les 5 logiciels les plus présents sur le marché des PME, et l'intégration avec l'API Bridge connectée à plus de 350 banques en Europe). Des développements futurs peuvent être envisagés, l'intégration à d'autres logiciels par la configuration de nouvelles API, ou encore, la mise à disposition de l'API du logiciel Tableau de Bord 4.0 pour que d'autres logiciels l'utilisent. Cette solution, moins coûteuse, peut être pertinente dans le cas d'une mise sur le marché en marque blanche aux principaux éditeurs de logiciels, ou à partir du moment où le Tableau de Bord 4.0 est fortement diffusé sur le marché avec une large communauté d'utilisateurs, intéressant alors pour les autres logiciels de proposer à leurs clients de s'y connecter.

Le logiciel pourra être alimenté par ses utilisateurs par 2 autres biais : **l'import de données par des** fichiers Excel et le renseignement manuel des informations. L'import de fichiers Excel implique que le prestataire préfigure des formats dans lesquels sont intégrés tous les indicateurs proposés. La saisie manuelle est prévue pour les 7 pages principales de la plateforme.

Dans les 3 cas, les utilisateurs du logiciel auront besoin d'un accompagnement personnalisé pour démarrer son utilisation : sélectionner les indicateurs et le mode d'alimentation des données pour chacun, formater les imports Excel (correspondance entre les fichiers actuels de l'entreprise et les formats de l'outil), ou activer les API.

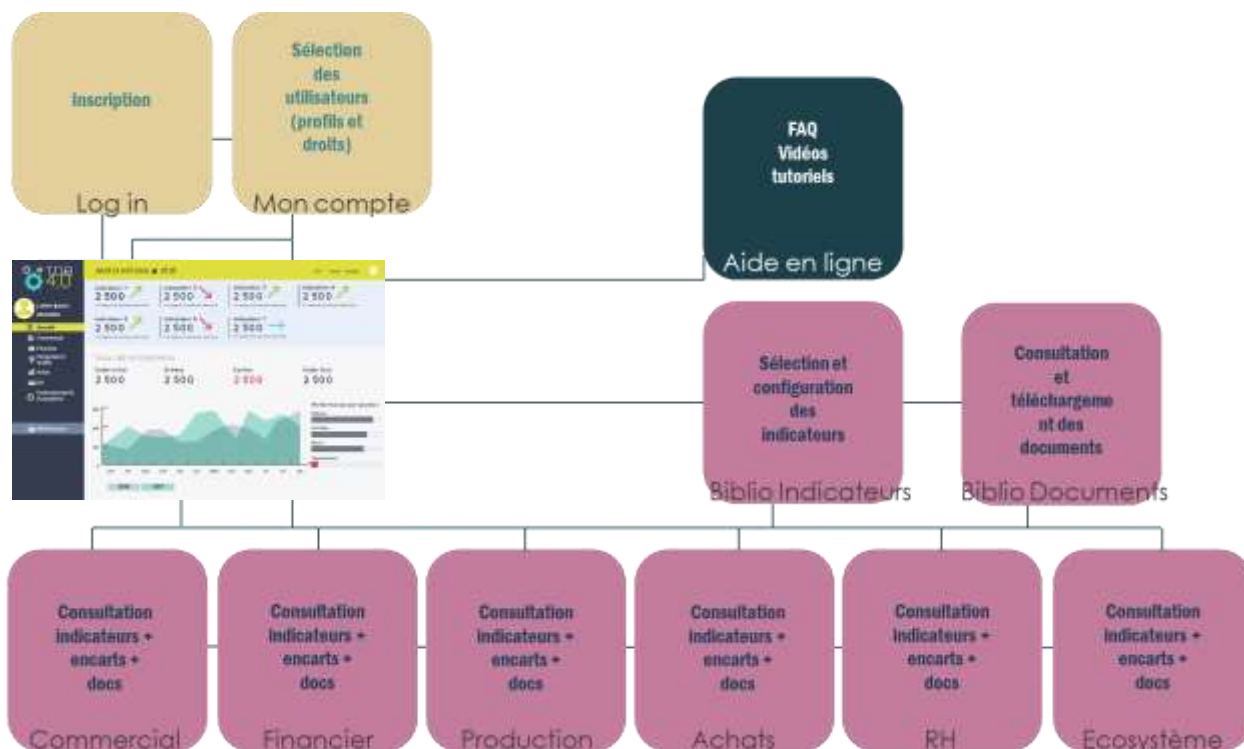
- **L'outil devra être « responsive »** pour être lisible sur tout type et taille d'écran. Le prestataire devra tenir compte de cette condition dans l'élaboration de la charte graphique et des visuels graphiques des indicateurs.

Il est recommandé de prévoir le développement de la version applicative du logiciel pour assurer la lisibilité (et donc la compréhension et l'analyse) des indicateurs sur smartphone et tablette, conformément aux besoins identifiés des utilisateurs ciblés (nombreux déplacements, besoin d'informations en temps réel, travail à distance, etc.). Les coûts de développement de ces portages applicatifs sont importants ; il est possible d'envisager que **l'application propose seulement une partie des fonctionnalités du logiciel**. La proposition formulée est que l'application intègre au minimum la consultation de l'ensemble du Tableau de Bord 4.0 (page d'Accueil et les 6 autres pages thématiques). L'import de données ou la saisie sur l'application peuvent être optionnels pour limiter les coûts de développement initial. Les fonctions d'administration des comptes (sélection des profils et utilisateurs notamment) peuvent également rester optionnelles. Une autre option à envisager pour limiter le montant d'investissement initial est de commencer par un portage applicatif sur un seul système d'exploitation (Android ou IOS).

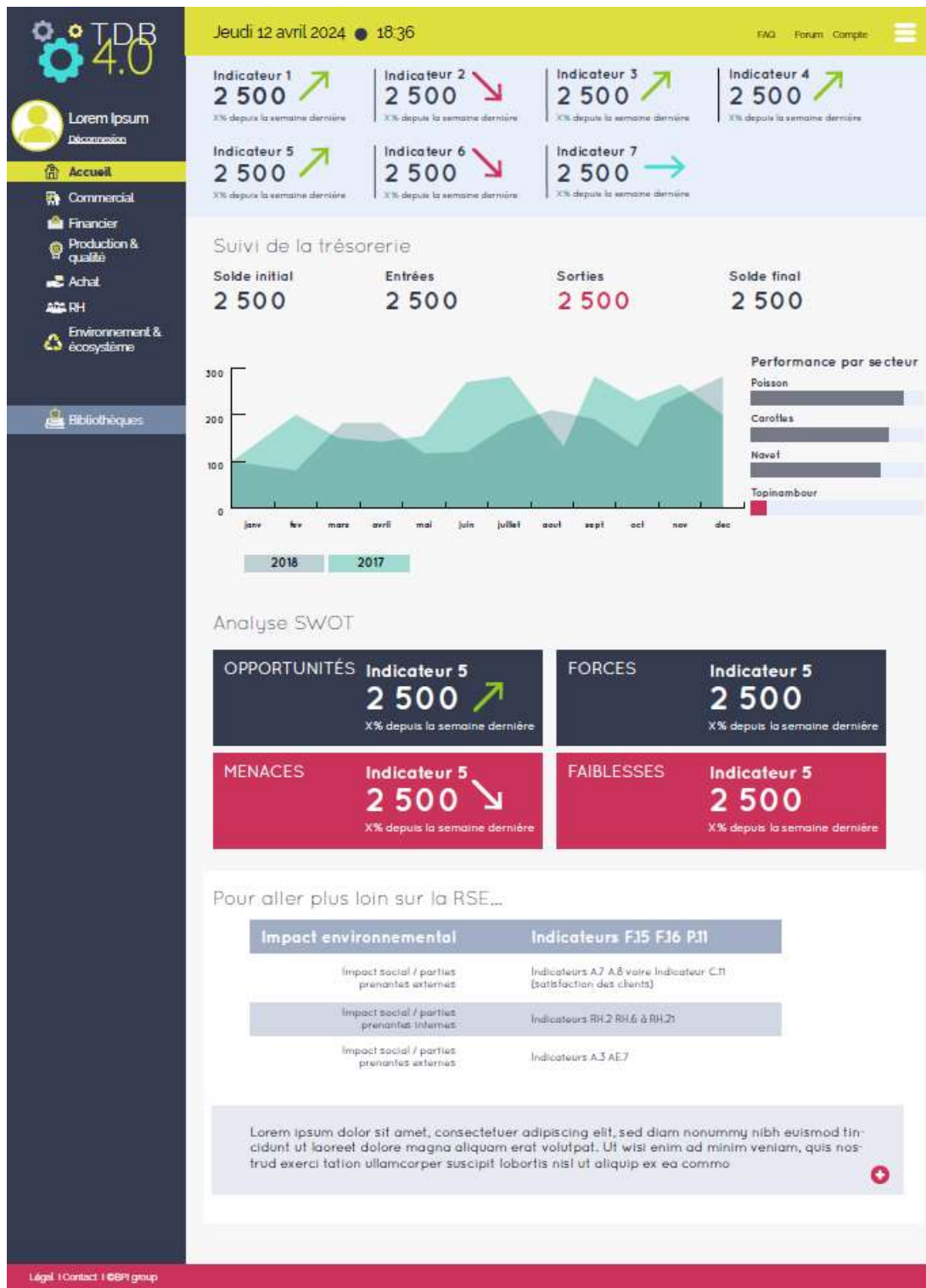
- Un outil dont la prise en main est facilitée par une aide en ligne et un accompagnement (présentiel ou à distance) à définir par la suite, selon le modèle de diffusion sur le marché. L'aide en ligne se fera à la fois sous forme de FAQ (Foire aux Questions) et éventuellement de tutoriels vidéo pour aider les utilisateurs à prendre en main le logiciel (créer les comptes et profils utilisateurs, sélectionner ses indicateurs suivis et favoris, et importer/ exporter les données pour renseigner les indicateurs choisis). L'accompagnement personnalisé pour la prise en main technique du logiciel sera néanmoins nécessaire pour intégrer l'outil dans le système de gestion et pilotage de l'entreprise (cf. ci-dessus). Cet accompagnement peut être proposé à distance par l'éditeur et/ou en présentiel dans un cadre plus vaste de conseil en pilotage. Le coût du support (à distance) est intégré dans les coûts de maintenance annuels, contrairement au coût d'un accompagnement spécifique présentiel.

Ergonomie de la plateforme et visuels proposés

Au-delà des caractéristiques décrites ci-dessus, la plateforme web pourrait s'articuler du plan suivant ('mapping des écrans' : 12 pages) et s'inspirer des visuels proposés.



La page d'accueil, qui concentre les indicateurs favoris de l'entreprise et les aides à leur analyse (notifications, synthèses), ainsi que le lien vers les autres pages de la plateforme devra être très visuelle.



Deux exemples de pages thématiques qui rassemblent les indicateurs commerciaux et d'environnement et écosystème de l'entreprise :



Évaluation des coûts de l'outil

Nous avons procédé à une estimation des coûts de développement, de maintenance et d'hébergement de l'outil tel que proposé dans le cahier des charges. Ces informations sont nécessaires pour prendre des décisions concernant l'outil, tant ses fonctionnalités que les conditions de son déploiement.

Le détail du chiffrage est indiqué en Annexe 1 du rapport.

Tableau 4 – Estimation des coûts de développement initial du logiciel Tableau de Bord 4.0

Développement / Mise en place	Montant € HT
Back Office application	20 700
Charte graphique	27 900
Configuration Bibliothèque de docs	4 500
Configuration encarts	9 000
Configuration Indicateurs	149 400
Configuration Tableaux de bord	35 100
Fonctionnalité complémentaire	5 400
Importation des données	73 800
Initialisation plateforme	27 900
Notifications	16 200
Page administration client	46 800
Conformité RGPD	10 800
Optionnel → Aide en ligne	29 700
Total général	457 200

Avec les hypothèses de fonctionnalités prises et expliquées dans le cahier des charges, le montant d'investissement initial serait supérieur à 450 000 €. Les montants sont calculés avec :

- Tarif de 600€ j/h
- Augmenté de 50% pour tenir compte des coûts liés au temps passé à la rédaction des spécifications (au démarrage du contrat), à la correction des anomalies (en cours de réalisation), à la mise en production (à la livraison), etc.

Il convient de préciser que cette estimation peut varier entre 50% et 200%, selon les fonctionnalités finalement souhaitées, les spécifications techniques retenues par le prestataire, l'équipe mobilisée, etc.

Tableau 5 – Estimation des coûts de développement d’application mobile du logiciel Tableau de Bord 4.0

Développement / Mise en place	Montant € HT
Portage Android	30 000
Portage IOS	40 000
Total	70 000

Tableau 6 – Estimation des coûts récurrents annuels du logiciel Tableau de Bord 4.0

Coûts récurrents	Montant € HT
Hébergement infrastructures	30 000
Maintenance infrastructures	60 000
Maintenance applicative	80 000
Support niveau 1	100 000
Support niveau 2	50 000
Total	320 000

Les coûts récurrents annuels sont estimés pour une communauté de 5000 entreprises clientes utilisatrices de la plateforme.

Le support niveau 1 comprend l’assistance technique quotidienne de hotline aux utilisateurs, les mises à jour pour anomalies et dysfonctionnements légers, les mises à jour des API utilisées (adaptations très fréquentes). Il est estimé à environ 2 ETP annuel.

Le support niveau 2 comprend la mise à jour du logiciel, proposant de nouvelles fonctionnalités, la configuration de nouvelles API, avec une version évolutive proposée tous les 6 mois.

Il convient de rappeler que les décisions prises concernant les fonctionnalités du logiciel et de ses éventuelles applications mobiles impactent directement le montant des coûts récurrents de maintenance annuels.

Le cahier des charges propose une enveloppe budgétaire pour la réalisation de l’outil avec toutes ses fonctionnalités, sans détail. Les commanditaires du futur marché pourront supprimer toute mention de l’enveloppe budgétaire ou ajuster le montant indiqué selon les fonctionnalités et options retenus.

RECOMMANDATIONS SUR LE MODELE ECONOMIQUE ET LA GOUVERNANCE

Étude de la concurrence et positionnement du Tableau de Bord 4.0

L'enquête conduite lors des 2 premiers mois de l'étude a permis de mettre en lumière le double constat suivant : le premier outil de pilotage utilisé par les dirigeants de TPE et de PME (particulièrement ces derniers) est un outil « fait-maison » (sous Excel) ; les autres outils les plus répandus sont des outils de gestion logiciels (comptable en particulier). Une petite portion des dirigeants interrogés mentionnent des solutions logicielles de pilotage entièrement intégrées à la gestion : ERP (10% des réponses au questionnaire en ligne) et offre logicielle « nouvelle génération » (12% des réponses pour ceux qui utilisent un seul outil, entre 9% et 13% pour ceux qui utilisent au moins deux outils). Ces pourcentages étonnent au regard du nombre de solutions existantes sur le marché. En effet, des solutions logicielles de pilotage d'entreprise intégré, semblent peu connues de cette population de PME mais présentant des caractéristiques intéressantes.

Il existe une large gamme de produits, exhaustifs ou partiels :

- des solutions complètes dédiées aux TPE/ PME
Mentionné par les TPE, la solution Rivalis avec accompagnement et conseil mensuel (>300€/ mois).
Pour les PME, les solutions en ligne d'Odoo, Exact, Incwo ou Dolibarr présentent le même type d'offre et de positionnement (prix par nb de modules et d'utilisateurs). Certaines développées sur-mesure par des start-ups interrogées, et prêtes à être commercialisées.
- des solutions plus partielles dédiées aux TPE/ PME
Des logiciels de gestion comptable, devis et facturation en ligne (ex : 'Je Pilote mon entreprise', Sage Ciel ou EBP ligne PME), ou spécialisés sur les RH, ou encore la gestion des tâches et des plannings.
- des solutions logicielles de Business Intelligence
Proposées par Microsoft (PowerBI)/ Google (Analytics), ou reporting spécialisé en lien avec des solutions intégrées (MyReport Essential).

BPI group a recensé et positionné les principaux outils existants du marché (priorité donnée aux logiciels web, en intégrant aussi les outils Excel 'faits maison') en fonction de leur capacité à apporter une solution de pilotage exhaustif de la PME (cf. graphique 1).

Graphique 1 – Analyse de la concurrence



Les solutions complètes (des progiciels accessibles en SaaS) développées par Odoo, Incwo ou Exact sont les plus compétitives du marché. Elles sont en développement vers la cible de TPE et PME en France, qui ne les ont pas encore adoptées. Ces solutions logicielles (plateformes web et applications mobiles) misent sur la transition numérique des PME. L'adoption de telles solutions ne peut se faire que par des entreprises qui digitalisent leurs process et leur communication.

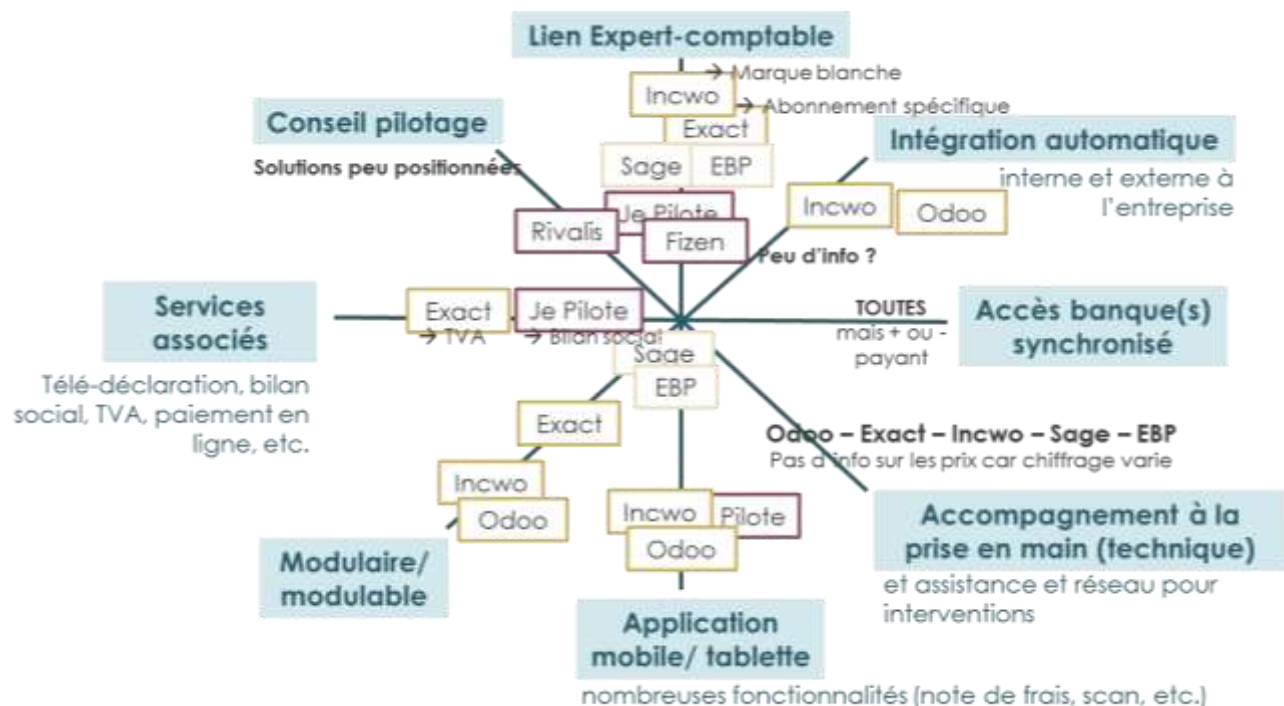
Les logiciels de comptabilité et de gestion historiques se tournent vers le SaaS (plus flexible) et des options de « tableaux de bord ». Ces derniers offrent une solution partielle car concentrés sur une partie de l'activité (financière et production surtout). C'est le même constat pour des solutions de gestion plus récentes : elles offrent une vision limitée de l'activité, en fonction de leur spécialité (compta, RH, commerciale).

Enfin, des solutions de pilotage sous la forme de reporting/ Business Intelligence existent, proposant une offre plus proche de celle du Tableau de Bord 4.0 (car concentré sur l'exploitation des données). Elles sont encore confidentielles pour la cible de TPE/ PME (sauf celles du numérique qui peuvent s'approprier des outils gratuits tels que PowerBI à adapter selon ses besoins).

Le Tableau de Bord 4.0 se concentre sur le pilotage – il n'a pas vocation à devenir un outil de gestion de l'entreprise, contrairement aux logiciels mentionnés (hors Business Intelligence). C'est à la fois un point de faiblesse par rapport aux solutions de gestion les plus complètes (Incwo, Odoo et Exact), mais c'est surtout une force sur ce marché où aucun acteur ne cible les TPE/ PME par l'angle du pilotage (avec les indicateurs exhaustifs et la pédagogie nécessaire). D'autre part, **le Tableau de Bord 4.0 a vocation à s'intégrer dans chaque entreprise**, ouvert aux logiciels de gestion déjà utilisés dans l'entreprise. Il se positionne comme une couche à « *plugger* » sur le système existant de gestion de l'entreprise.

L'analyse des solutions du marché en fonction des principales fonctionnalités identifiées (lien avec expert-comptable, automatisation, modulable, etc.) permet d'identifier des éléments de positionnement de ces solutions et du futur Tableau de Bord 4.0 (graphique 2).

Graphique 2 – Analyse de la concurrence (fonctionnalité)



Les principales fonctionnalités proposées par les solutions du marché – au-delà du cœur-même de l’outil (gestion et/ou pilotage) sont communes avec celles envisagées pour le Tableau de Bord 4.0. L’analyse de la concurrence confirme que certaines fonctionnalités sont incontournables :

- intégration automatique avec les logiciels internes à l’entreprise, voire avec des sources de données externes à l’entreprise (logiciel du comptable si externalisé, lien avec compte E-bay ou FedEx, etc.) ;
- synchronisation les comptes bancaires de l’entreprise pour une vision en temps réel et facilitée de la trésorerie (utilisation d’API des plateformes web des banques de la place) ;
- solution proposée de façon modulaire, laissant une grande flexibilité de choix aux utilisateurs ;
- version applicative mobile et tablette avec des fonctionnalités intégrées.

L’accompagnement des utilisateurs est prévu par toutes les solutions étudiées, mais il s’agit uniquement d’aide à la prise en main et assistance technique. Ces **services d’aide en ligne semblent bien développés** (chaîne YouTube de vidéos d’aide en ligne pour Odoo, réseau de partenaires pour intervention présenteielle, hotline téléphonique 7/7, etc.) car nécessaires. L’accompagnement et l’assistance sont donc proposés de façon payante aux utilisateurs. La tarification varie fortement d’un logiciel à l’autre (cf. grille d’analyse des systèmes de tarification ci-dessous – Tableau 7).

Quelle que soit l’accompagnement prévu, il concerne les aspects techniques de l’outil. Le conseil en pilotage **n’est pas intégré** dans les offres, sauf celle du logiciel Rivalis (concentré sur le suivi de la rentabilité des petits artisans), facturée entre 300 et 500€/mois.

Enfin, les solutions du marché cherchent à se positionner autour des services associés à leur plateforme pour compléter l’offre de base : paiement en ligne (de la TVA notamment), partage de fichiers avec l’expert-comptable, scan et gestion dématérialisée des notes de frais, etc. Plusieurs éditeurs s’adressent directement aux experts-comptables comme distributeurs ou promoteurs de leur solution (en marque blanche, abonnement à prix réduit), mettant en avant l’utilisation d’un outil commun avec leurs clients TPE/PME.

L’étude de la tarification des solutions logicielles permet d’alimenter la réflexion sur la diffusion du logiciel sous forme d’abonnement, même s’il convient de rappeler que le Tableau de Bord 4.0 est un logiciel qui n’offre pas exactement les mêmes services (focus sur le pilotage, pas outil de gestion). A retenir :

- la tarification dépend de plusieurs variables : le prix de l’abonnement mensuel varie en fonction du nombre d’utilisateurs de la solution, du nombre d’applications ou modules utilisés, et de la formule d’assistance choisie ;

- Plusieurs offres peuvent être proposées en parallèle : des packs prédéfinis, un abonnement complètement à la carte (en fonction des variables mentionnées ci-dessus), et sur devis personnalisé ;
- Des revenus supplémentaires sont à envisager grâce aux services additionnels combinés aux offres « de base » (abonnement complémentaire de quelques €, services au forfait, etc.)

Tableau 7 – Grille d’analyse des systèmes de tarification des solutions du marché

	Devis/ à la carte	Au nb d’utilisate urs	Par module / fonctio nnalité	Par packs/ offres	Volume stockag e	Installat ion initiale/ set-up	Abonne ment fixe (base ou seul)	Assist ance	Freem ium	Services complém entaires
ODOO	✓	✓ Seuils (8€/mois min)	✓ 1 app min	✓		✓ Variable selon nb utilisateu rs et nb app	✓ 18€/moi s	✓ Nb d’heur es/ mois		DHL, FedEx, Ebay, etc. De 24 à 64€/ mois
EXACT		✓ 5 à 9€/ mois par utilisateur extra		✓ 4 logiciels = 4 offres		Pas d’inform ation				Scan de pièces, intégration banques, archives
INCWO	✓	✓ 9€/ mois min	✓ 12 apps min			✓ Migratio n, configur ation (sur devis)		✓ Email ou téléph one (2h/mo is)		Formations d’équipe au logiciel
EBP	✓						✓ 1 utilisateu r 25 ou 29€/moi s	✓		
FIZEN				✓ 3 offres : 12,5€ à 39€/ mois						‘Fizengo’ note de frais dématérial isée
JE PILOTE	Gratuit (financé par les cabinets d’expertise-comptable partenaires)									
REPORT ONE	✓ Pas d’info									

À partir de cette analyse de la concurrence, et compte-tenu des caractéristiques du Tableau de Bord 4.0 décrites dans le cahier de charges, il se dégage les constats suivants concernant le positionnement de l'outil envisagé :

- Le logiciel Tableau de Bord 4.0 a sa place sur le marché avec un premier positionnement « de base » :
 - axé sur pilotage (vision globale, pédagogique/ accompagnement),
 - sur l'intégration dans le système de gestion existant des entreprises (interne et externe – banque en priorité),
 - proposant une gamme de fonctionnalités adaptées à la cible de PME : utilisation modulable, application mobile, aide à la prise en main accessibilité ;
 - conçu par des institutions de référence : DGE, Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables, CGET, avec la contribution des membres du Comité de Pilotage élargi (Banque de France, AFE, etc.).

D'autres avantages concurrentiels pourront renforcer encore le positionnement de l'outil sur le marché en fonction de qui développe, commercialise/ diffuse le Tableau de Bord 4.0. Parmi les services associés à la future plateforme logicielle, les fonctionnalités et caractéristiques suivantes assureraient un positionnement original sur le marché :

- accès aux références de secteur d'activité et de la géographie des entreprises françaises – données Experts-Comptables et Banque de France,
- outil labellisé « service public »,
- mise en relation privilégiée avec des interlocuteurs clés (CRP⁴, DIRECCTE, Banque de France, médiateurs, etc.),
- accès à un accompagnement « stratégique » (analyse des indicateurs, aide à la prise de décision, élaboration de la stratégie et définition d'objectifs) mensuel/ semestriel de spécialistes,
- accès aux services de conseil et d'analyse de la Banque de France, etc.

Modèles économiques sous contrainte

Le marché français peut être synthétisé par les 2,5 millions de TPE et PME clientes d'experts-comptables, avec une cible particulière de près d'un million d'entreprises comptant entre 2 et 50 salariés, présentant des enjeux communs en matière de pilotage (dirigeant seul, pas ou peu de fonction DAF ou DRH sur lesquelles s'appuyer pour piloter, les plus exposées aux défaillances).

L'intérêt d'un outil numérique, flexible et le plus automatisé et intégré possible, focalisé sur le pilotage des PME, a sa place sur ce marché et auprès de ce million d'entreprises en particulier. Les coûts de développement et de maintenance & hébergement d'un tel outil sont élevés (estimés à 450 K€ d'investissement initial et 300 K€ de coûts récurrents), il convient donc de choisir un modèle économique qui garantisse le retour sur investissement et la pérennité du dispositif.

Au-delà de cette contrainte économique, le logiciel Tableau de Bord 4.0 doit être déployé en tenant compte d'autres contraintes : respecter le marché passé (cahier des charges publié et accessible à tous), le droit de la concurrence (risque de position dominante pour un produit en substitution ou concurrence d'un produit du marché) et la vocation d'utilité publique des commanditaires de l'Etude.

Plusieurs options sont possibles et en cours de discussion :

- Le logiciel est diffusé aux utilisateurs finaux par abonnement couplé à une offre de **services d'accompagnement** associés qui génère des revenus **pour amortir l'investissement initial et assurer la pérennité du dispositif**. Le tarif de l'abonnement – à définir - permet d'amortir les charges récurrentes en totalité ou en partie. L'offre d'accompagnement est payante, contribuant également au retour sur investissement initial, et éventuellement dégageant une marge supplémentaire – selon l'opérateur.

Les enjeux liés à ce type de modèle économique sont d'ordre opérationnels → définition de l'offre d'accompagnement et de son lien avec l'abonnement au logiciel ; mise en œuvre de l'accompagnement (qui et quelle coordination ? respect de la qualité de l'accompagnement dans le temps)

Les enjeux sont également d'ordre juridique → selon l'opérateur, respect du droit de la concurrence ?

⁴ Commissaires aux Restructurations et à la Prévention des difficultés des entreprises

Tableau 8 - Exemples de tarifs d'abonnement

Description de l'offre/ tarification	CA annuel estimé	Commentaires
(1) Abonnement basique 5€/ mois par PME avec une communauté de 5 333 PME	320 000 €	→ Couvre les coûts récurrents
(2) Abonnement '+' 15€/ mois par PME avec une communauté de 2 300 PME	414 000 €	→ Couvre les coûts récurrents annuels et permet d'amortir l'investissement initial en <5 ans
(3) Formule de base & couplée 10€/ mois par PME avec une communauté de 3 000 PME	360 000 €	→ ensemble, couvre les coûts de l'accompagnement et permet d'amortir l'investissement initial en 4 ans
10% des PME abonnées souscrivent à un accompagnement (2h/mois de conseil personnalisé en ligne ou présentiel) 200€/ mois par PME avec une communauté de 300 PME	720 000 €	Avec hypothèse que l'accompagnement est réalisé par conseiller/consultant au TJM (tarif jour/homme) de 500€ = 600 000 €

Les formules d'abonnement doivent être conçues à partir des variables de tarification propres aux logiciels SaaS de gestion. La proposition ci-dessous dresse des combinaisons possibles.



→ Le logiciel est diffusé en marque blanche aux principaux éditeurs du marché (ou éditeurs partenaires) qui intègrent le service dans leur offre. Ces derniers reversent une partie des revenus à la structure qui a développé le logiciel pour amortir ces coûts initiaux. La tarification aux utilisateurs finaux est définie par chaque éditeur (intégrée dans leurs offres ou à part). Avec une diffusion par « marque blanche », c'est le développeur initial qui centralise l'hébergement et la maintenance (développements complémentaires et mises à jour).

Au-delà de cette question, d'autres enjeux portent sur le financement initial du développement du logiciel (institution avec mission de service public qui développe ou un/des éditeurs ?) et sur la tarification : besoin d'assurer le retour sur investissement initial et de couvrir les coûts récurrents, et quelle liberté laissée aux utilisateurs en marque blanche de fixer les prix aux utilisateurs finaux ? L'objectif des institutions publiques serait de garantir l'accès de l'outil au plus grand nombre de dirigeants de PME (imposer un tarif aux éditeurs de logiciel ?).

Tableau 9 - Exemples de tarifs de vente en marque blanche

Description de l'offre/ tarification	CA annuel estimé	Commentaires
(1) Licence annuelle 50 000 €/ an pour 10 éditeurs de logiciel du marché	500 000 €	→ couvre les coûts récurrents et permet d'amortir l'investissement initial en ~4 ans Correspond un service supplémentaire de 3€/mois pour <1400 utilisateurs pour chacun des éditeurs de logiciels. Chaque éditeur de logiciel décide de la façon dont il fait porter le coût auprès de ses utilisateurs clients
(2) Abonnement mensuel en fonction du volume d'utilisateurs 1 000 €/ mois pour max 300 utilisateurs (vendu à 5 éditeurs de logiciel) 5 000 €/ mois pour utilisateurs illimités (vendu à 5 éditeurs de logiciel)	360 000 €	→ couvre les coûts récurrents

→ Le logiciel est diffusé aux utilisateurs finaux par abonnement gratuit ou quasi-gratuit, le retour sur investissement attendu est non-financier (car service public).

Enjeu de financement initial (quelle institution prête à investir 500 K€?), enjeu de pérennité du dispositif (comment financer la maintenance et mises à jour?). Enjeu juridique (respect du droit de la concurrence?)

Pour résumer, des enjeux majeurs sont à résoudre par les commanditaires de l'Etude avant d'aller plus loin dans le développement de l'outil et le lancement du dispositif :

- Choix d'une logique marchande ou non-marchande.

Logique marchande permet de garantir le RoI (retour sur investissement) et la pérennité de l'outil mais potentiellement contradictoire avec l'objectif de toucher le plus grand nombre de PME. Proposer un outil aux acteurs privés du marché permet de respecter la libre-concurrence et les termes du marché public passé (publication du cahier des charges) mais signifie de renoncer à un outil grand-public labellisé par les institutions de référence d'accompagnement des PME (et donc de renoncer à cette visibilité). En effet, comment communiquer sur un outil de pilotage « DGE/ CSOEC/ CGET » si ce dernier est commercialisé par Sage ou Incwo dans le cadre d'une offre inabordable pour les TPE/ PME ?

Adopter une approche non-marchande met en avant la vocation de service public des institutions qui ont participé à la conception de l'outil : il doit bénéficier au plus grand nombre, pour permettre aux entreprises d'anticiper les difficultés et de saisir des opportunités de croissance. La mission des services de l'Etat (DGE, DGEFP et DIRECCTE, CGET), des collectivités territoriales, et d'institutions comme le CSOEC et la Banque de France, est de développer des services pour mieux accompagner les entreprises. Financer un tel outil sert cette mission, le retour sur investissement attendu est une meilleure santé des TPE et PME françaises. L'enjeu porte sur le financement d'un tel outil : qui pour financer l'investissement et les coûts récurrents ? Comment assurer la pérennité du dispositif si le service est gratuit ?

L'approche non-marchande n'exclut pas de faire payer l'accès à l'outil logiciel, dans une logique d'amortir la totalité ou une partie des dépenses d'investissement et d'assurer la pérennité du service, sans dépendre de la dépense publique. Dans ce cas, le risque est le non-respect de la concurrence (proposer un service sur le marché à un tarif volontairement bas).

- Le respect du droit de la concurrence dans les situations suivantes :
 - si l'outil bénéficie d'un label « référentiel validé/proposé par Bercy, la Banque de France, les Experts-comptables, etc. » et est diffusé à travers les réseaux territoriaux de ces institutions (risque de position dominante ?)
 - si l'outil est développé et diffusé par une (des) institution(s) à vocation de service public et considéré comme entrant en substitution ou concurrence d'un produit du marché.

Gouvernance du dispositif possible

Le dispositif qui sera finalement choisi pour développer et déployer le Tableau de Bord 4.0 reste inconnu à la date de rédaction du présent rapport. Dans les scénarii envisagés, les institutions commanditaires de l'Etude restent impliquées dans la gouvernance du futur dispositif, même si ce dernier intègre d'autres acteurs.

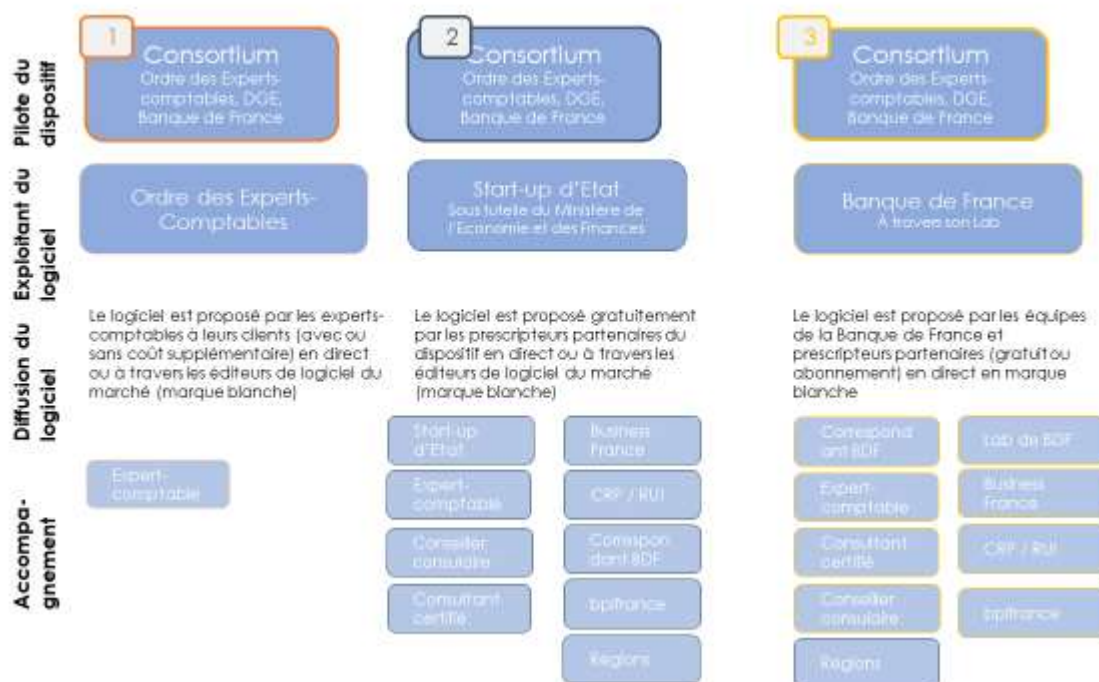
Plusieurs options ont été étudiées au cours de l'Etude – les 2 premières présentées ont été écartées avant le dernier Comité de Pilotage. La 3^{ème} option est en discussion par les institutions concernées.

Dans tous les cas, le parti pris a été de considérer que le logiciel Tableau de Bord 4.0 était développé et **diffusé dans le cadre d'un dispositif plus large** visant à favoriser un meilleur pilotage des PME en France, mêlant outil logiciel et accompagnement/ orientation vers d'autres acteurs. Cette proposition est formulée pour tenir compte de deux impératifs :

- le logiciel est un outil de pilotage pédagogique mais insuffisant pour améliorer véritablement les prises de décision dans les PME, il doit être complété par un accompagnement des dirigeants. C'est d'ailleurs une demande des commanditaires confirmée par les chefs d'entreprise identifiée dans la 1^{ère} phase de l'étude, et un facteur potentiel de différenciation sur le marché par rapport aux solutions digitales de gestion et pilotage d'entreprise. Le contenu du Tableau de Bord 4.0 renvoie déjà à un ensemble d'acteurs susceptibles d'accompagner l'entreprise ;
- la diffusion du logiciel s'appuiera sur les partenaires et relais des institutions commanditaires qui resteraient impliquées dans le futur dispositif ; ces partenaires et relais ont un rôle important à jouer pour sensibiliser les dirigeants au pilotage et les accompagner par la suite – sur des besoins spécifiques.

La préconisation est donc de concevoir un dispositif dont la gouvernance garantisse cette cohérence en articulant les prises de décisions concernant les deux services.

Graphique 3 – Scénarii d'organisation et gouvernance du dispositif possibles



Dans les 3 options, le consortium pilote du dispositif sera garant de sa pérennité et de sa qualité, et assurerait les missions suivantes :

- Il valide le modèle économique du dispositif et la stratégie d'accès au marché du logiciel « Tableau de Bord 4.0 » et de l'accompagnement des dirigeants (si ce service est inclus dans le dispositif). Fréquence : au démarrage et mise à jour 1x/an
- (si pertinent) Il définit l'offre d'accompagnement des dirigeants : les acteurs autorisés, les critères de qualité à respecter/ assurer pour proposer le service aux dirigeants de PME. Fréquence : au démarrage et mise à jour 1x/an

- Il évalue (ou mandate un organisme) la qualité du logiciel et des prestations d'accompagnement (si pertinent). Fréquence : 1x/an
- Il finance le dispositif et ses évolutions → à définir par les institutions concernées.

Le rôle de l'exploitant du logiciel peut varier en fonction du modèle économique et de distribution choisi. L'exploitant n'est pas nécessairement l'éditeur du logiciel (une Start-up peut éditer pour le compte d'une entreprise ou institution exploitante). On définit que l'exploitant est garant de la réussite du logiciel auprès de la population cible de PME :

- Il investit dans le développement, la maintenance et les évolutions du logiciel – dont il est propriétaire (à confirmer selon les options)
- Il définit le modèle économique (distribution, tarification), il conçoit les évolutions du produit et ses déclinaisons en marketing et communication – qu'il propose au Consortium pour accord (à confirmer)
- Il sélectionne et définit la relation contractuelle un éventuel prestataire informatique (objets possibles de la prestation informatique : développement/ édition, maintenance, assistance, hébergement)
- Il organise ou participe au hackathon d'expérimentation du logiciel

Les acteurs de l'accompagnement sont divers et contribuent ensemble à l'appropriation de bonnes pratiques de pilotage par les dirigeants de PME. Leur intervention est nécessaire pour améliorer la performance de ces entreprises et limiter les défaillances. Les modalités de leur action sont à définir parmi les propositions d'accompagnement décrites ci-dessous (Étape 3 de la partie E). Pour assurer la qualité de cet accompagnement, nous préconisons que le dispositif prévoit une charte ratifiée par les acteurs finalement mobilisés. La charte définira précisément les modalités opérationnelles, les standards de qualité attendus (contenu, outils et indicateurs d'impact et de satisfaction). Le texte pourra également préciser la gamme de tarifs proposés aux chefs d'entreprise. Il est également recommandé que le consortium prévoit des modalités d'évaluation de l'accompagnement.

Dernier point, l'ensemble des acteurs de l'accompagnement devront maîtriser l'utilisation du logiciel pour exploiter les informations avec les dirigeants, voire même les conseillers techniquement dans leur utilisation quotidienne. La formation de ces acteurs et l'évaluation de leur maîtrise de l'outil sont donc à prévoir dans le lancement du dispositif.

Pour synthétiser les grands enjeux de gouvernance et d'organisation du dispositif Tableau de Bord, tel qu'envisagé avec les hypothèses actuelles (solution logicielle et accompagnement dans un cadre où les acteurs à l'initiative de l'Étude s'engagent pour la suite) :

- Choix du modèle économique et des canaux de distribution du logiciel (cf. ci-dessus) pour garantir la pérennité de l'outil, dans le respect du droit de la concurrence et des règles du marché public ;
- Qualité du logiciel dans le temps (choix des mises à jour et des développements complémentaires) et celle de l'accompagnement (définition de l'offre, des acteurs autorisés à intervenir, adoption d'une charte 'qualité') ;
- Corrélations entre la prise de décision (au sein du consortium) et la capacité de financement des acteurs impliqués : financement du logiciel, du hackathon éventuel, de la communication autour du dispositif de façon globale. Quel droit pour chaque membre du consortium, surtout s'il contribue peu au financement du dispositif ? ;
- Propriété du logiciel et de son contenu : à l'exploitant, au consortium ?

PROCHAINES ÉTAPES : PARTAGE DU RÉFÉRENTIEL ET DÉVELOPPEMENT DU TABLEAU DE BORD 4.0

Le cahier des charges du Tableau de Bord 4.0 élaboré dans le cadre de cette étude sera mis gracieusement à disposition des opérateurs sur le site de la DGE.

Les commanditaires de l'Étude souhaitent néanmoins valoriser les résultats de l'Étude et imaginer les prochaines étapes possibles (jusqu'au développement et au lancement du Tableau de Bord 4.0). Nous proposons une stratégie de diffusion en plusieurs étapes pour assurer à la fois la visibilité du contenu du Tableau de Bord 4.0 auprès des dirigeants de PME, et pour préparer le développement et le déploiement de sa version logicielle.

Étape 1 : Publier le référentiel du Tableau de Bord 4.0

Le développement du Tableau de Bord 4.0 sous une forme logicielle avec les fonctionnalités décrites dans le cahier des charges est pertinent et nécessaire pour qu'un tel outil soit adopté par les dirigeants de PME, et apporte une amélioration des pratiques de pilotage et de gestion dans les PME. Néanmoins, le contenu du Tableau de Bord 4.0, ses indicateurs et sa dimension pédagogique, méritent d'être diffusés auprès des chefs d'entreprises, qu'ils soient de futurs utilisateurs du logiciel ou non. Il peut servir de boîte à outils du pilotage des PME, avant de devenir un outil logiciel intégré à la gestion de l'entreprise à travers ses trois caractéristiques différenciantes à mettre en avant auprès des dirigeants de TPE/ PME :

Référentiel d'indicateurs de pilotage conçu et validé par des institutions expertes et de référence

Support pédagogique pour aider les dirigeants à l'analyse et à la prise de décision

Outil d'orientation vers les interlocuteurs pertinents et **d'accompagnement** des dirigeants de PME

Les commanditaires de l'Étude publieront en plus du cahier des charges le référentiel des 83 indicateurs retenus et les aides textuelles associés (encarts méthodologiques et lien vers la plaquette d'orientation des dirigeants en cas de difficulté de la DGE). Les modalités de communication seront précisées à l'issue de l'Étude. Celle-ci peut prendre différentes formes :

- Livret papier et/ ou e-book. Le visuel et le graphisme du document final sont aussi importants si l'on veut qu'il soit utilisé par les dirigeants de TPE/ PME comme un outil quotidien/ de référence pour le pilotage de leur entreprise. Penser à reprendre les catégories thématiques d'indicateurs (commercial, financier, achats, production & qualité, RH, écosystème), si possible avec les encarts et aides textuels associés à chaque thématique, et que chaque indicateur soit présenté avec sa définition précise et son unité. Il sera important de rappeler aux chefs d'entreprise de sélectionner les indicateurs pertinents au regard de leur activité et de leur stratégie, avant de se fixer des objectifs précis pour chacun.

Selon le format choisi (livret ou e-book téléchargeable), le budget variera considérablement, et le mode de diffusion sera impacté (qui finance l'impression des livrets, combien d'exemplaires prévus pour quelles institutions responsables de la diffusion ?).

→ **Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-comptables propose de financer la publication du référentiel à travers sa maison d'édition**

- Lancement du **référentiel d'indicateurs et annonce de la mise en ligne** du cahier des charges du Tableau de Bord 4.0 **lors d'une conférence** grand-public et/ou institutionnelle, qui permettrait également de communiquer sur les résultats de l'Étude et le lancement futur du logiciel (et/ou du projet pilote). Cette conférence pourrait intervenir en 2019, à la condition que le référentiel soit prêt à la diffusion. Le cahier des charges du Tableau de Bord 4.0 ayant été mis en ligne en amont de la conférence, celle-ci permettrait de lancer un projet pilote du futur logiciel.

Cet évènement pourrait, le cas échéant, être l'occasion de communiquer sur le lancement futur du logiciel (et/ projet pilote).

→ La DGE évoque la possibilité d'organiser un tel événement au centre de conférence Pierre Mendès-France à Bercy

- Diffusion portée par les institutions commanditaires de l'Etude et les institutions membres du Comité de Pilotage, à la fois en direct (téléchargement depuis les sites internet respectifs) et à travers leurs réseaux déconcentrés, territoriaux, et de confrères (pour les experts-comptables). Quel que soit le format retenu pour publier le référentiel, la diffusion à travers ces relais sur les territoires sera essentielle pour assurer que l'information parvienne effectivement aux dirigeants de PME, et que ces derniers s'approprient le référentiel.

Ainsi les acteurs identifiés qui pourraient jouer un rôle majeur dans la diffusion du référentiel du Tableau de Bord 4.0 – et éventuellement dans celle du futur outil logiciel – sont : les UD DIRECCTE (en particulier CRP), agences régionales de développement économique, experts-comptables, correspondants TPE de la Banque de France, Chambres de Commerce et d'Industrie et Chambres des Métiers et de l'Artisanat Régionales, syndicats patronaux (CGPME, MEDEF, U2P) et fédérations professionnelles, Bpifrance, DDFIP, CODEFI. Les associations et réseaux d'accompagnement de dirigeants sont également des relais à privilégier pour diffuser le document (BGE, France Active, Initiative France, Réseau Entreprendre).

La diffusion du document est corrélée au **nécessaire accompagnement des chefs d'entreprise** pour à la fois prendre conscience du besoin de mieux piloter leur activité, et pour améliorer leurs pratiques. La diffusion du référentiel sera efficace si elle est assurée par les acteurs qui accompagnent les TPE/ PME au quotidien, et qui se saisissent de l'occasion pour aborder la question du pilotage avec les dirigeants.

- Dans la stratégie de communication, il conviendrait de commencer par réunir et informer ces acteurs afin de les impliquer dans la diffusion du référentiel (et éventuellement du futur logiciel), avant même la conférence évoquée ci-dessus si celle-ci a vocation à accueillir un public plus large et à officialiser le lancement du document.

Chaque institution partenaire (membre du Comité du Pilotage restreint ou élargi) aurait la responsabilité d'informer et d'organiser la diffusion du référentiel avec son réseau de relais ; et les 3 commanditaires de l'Etude celle d'identifier et d'impliquer les autres partenaires et relais souhaitables.

Tableau 10 - Calendrier et plan d'actions envisagé

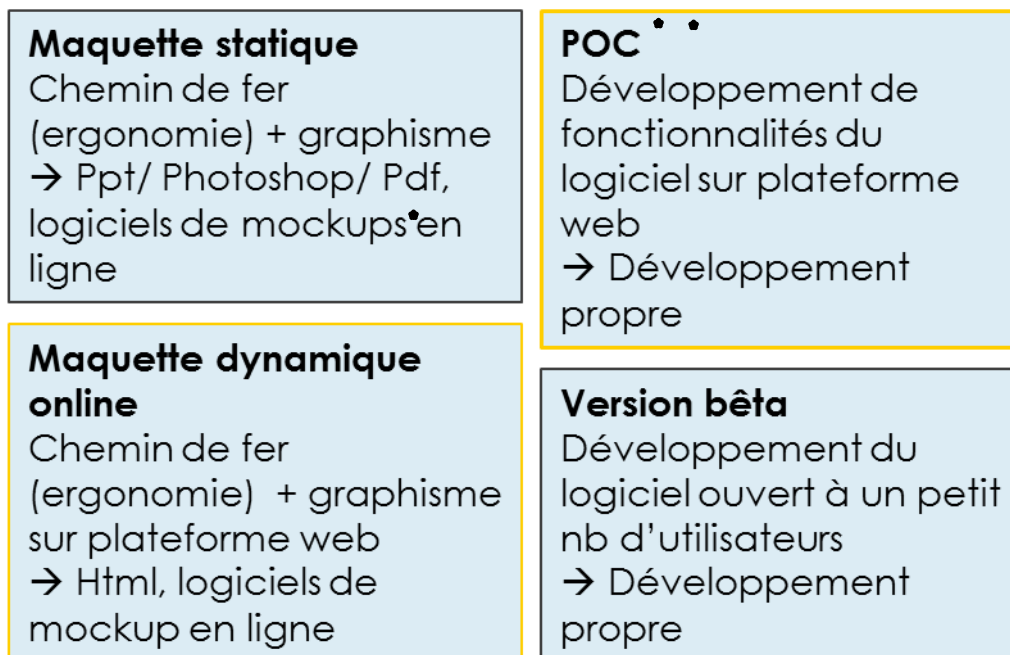
Action		Acteur(s)	Déc. 2018	Janvier 2019	Février 2019	Mars 2019	Sept. 2019	Mai 2019
RESPONSABILITE PUBLICATION	Décision et définition budget	CSOEC	x					
PUBLICATION	Décision du format	CSOEC, DGE, CGET	x					
	Elaboration	CSOEC		x	x			
	Validation	CSOEC, DGE, CGET				x		
ORGANISATION DIFFUSION	Décision sur les partenaires/ relais impliqués	CSOEC, DGE, CGET		x				
	Information aux acteurs	CSOEC, DGE, CGET			x	x		
PRESENTATION DES RESULTATS // LANCEMENT	Organisation conférence	DGE						x
	Diffusion grand public	CSOEC, DGE, CGET					x	x

Étape 2 : Expérimenter le Tableau de Bord 4.0

Le développement complet du Tableau de Bord 4.0 (dans sa version logicielle) passe par une étape d'**expérimentation** qui permet de **valider la faisabilité technique et l'intérêt des utilisateurs** potentiels (un panel de chefs d'entreprise). Un pilote de la future plateforme est à envisager, en choisissant la formule la plus pertinente, avant de finaliser le développement de l'outil.

Quoi expérimenter ?

Plusieurs options d'expérimentation sont possibles, 2 sont recommandées au vu des budgets disponibles et acteurs concernés :



- Mockup : logiciel de conception de maquettes fonctionnelles des pages d'un site
- • POC : Proof of Concept (preuve que le concept élaboré fonctionne de façon empirique)
- Maquette statique : il s'agit de travailler sur le graphisme/ les visuels du futur Tableau de Bord 4.0, ainsi que sur l'ergonomie de la plateforme (lier et articuler les pages entre elles). L'intérêt d'une telle option est que ce travail peut être réalisé par le service communication de l'une des institutions impliquées, sans compétence technique en développement informatique particulière. L'option est donc peu coûteuse. Cependant, l'option est incomplète pour les enjeux du Tableau de Bord 4.0 : navigation simple, travail graphique difficilement récupérable, partage avec des utilisateurs test limité, et aucun test technique sur les fonctionnalités souhaitées de la plateforme ;
- Maquette dynamique : sur le même principe que l'option précédente (maquette de la plateforme qui présente la navigation et le graphisme/ visuels tels que les verront les utilisateurs), mais réalisée en ligne. Cela permet une navigation plus dynamique (remplir les données de son compte utilisateur, ou sélectionner les indicateurs favoris par exemple), et donc un test plus réaliste pour les chefs d'entreprise du panel. Ce type de maquette facilite la possibilité de reprendre le travail dans le développement ultérieur de la plateforme. Elle semble préférable au premier type de maquette. L'inconvénient reste que cette option n'inclut l'intégration et la manipulation d'aucune données, ni aucun développement du futur logiciel. Elle ne permet donc pas de tester la faisabilité technique des fonctionnalités envisagées.
- POC – Proof of Concept : il s'agit de développer une partie du futur logiciel, une ou plusieurs fonctionnalité(s) circonscrite(s) et de tester son(leur) utilisation. Dans le cas du Tableau de Bord 4.0, le POC pourrait cibler un petit nombre d'indicateurs, pour lesquels l'ensemble des fonctionnalités prévues seraient disponibles : intégration interne/ externe aux sources de données et alimentation manuelle pour des indicateurs précis (ex : trésorerie, évolution du CA, nombre de clients, évolution des ventes par produit/ service), consultation, export. Il serait intéressant que le cahier des charges du POC prévoit de

développer l'exploitation d'au moins une API pour tester cette fonctionnalité essentielle à l'adoption du futur logiciel par ses futurs utilisateurs (si possible, API pour les informations de comptes bancaires).

Avec un POC, on teste la faisabilité technique de certaines fonctionnalités en plus du graphisme et de l'ergonomie. Cette option est plus complète que les précédentes, car elle intègre un début de programmation/ développement du futur outil en plus du travail de forme. Elle est compatible avec les **objectifs et contraintes des commanditaires de l'Etude** : démarrer par un projet pilote avant la prise de décision d'investissement massif pour développer le logiciel et ses applications mobiles, s'appuyer sur l'organisation éventuelle d'un hackathon, permettant de donner de la visibilité au projet, respecter un budget et un calendrier serré.

- Version bêta : le logiciel est entièrement développé mais il est ouvert à un petit nombre d'utilisateurs qui testent le produit. Ils y ont accès gratuitement car ils acceptent que leurs données soient éventuellement supprimées ou perdues si la version bêta évolue substantiellement jusqu'à la version finale mise sur le marché. Cette étape est souvent nécessaire avant le lancement du produit sur le marché, pour tester le passage à l'échelle après un POC et le développement. Il s'agit donc plus d'une étape ultérieure, moins qu'un projet pilote, et donc moins pertinent au regard des objectifs de l'expérimentation recherchée. Cette étape intervient après le développement complet du logiciel, trop long et coûteux pour servir de première expérimentation et d'aide à la décision. L'étape sera en revanche nécessaire avant le lancement du logiciel au grand public. Dans ce cas, il sera pertinent de réfléchir à un territoire d'expérimentation (partenariat avec une DIRECCTE régionale) ou une expérimentation avec un partenaire et/ou une cible de PME spécifique (partenariat avec une Chambre régionale, un syndicat patronal).

Quelle que soit l'option choisie, l'obligation de publication du cahier des charges (engagement pris dans l'appel d'offre pour l'Etude) doit être respectée. Elle peut intervenir après la fin du présent marché (pas d'échéance précisée). Les membres du Comité restreint définiront cette date et les modalités de publication après consultation d'un juriste de façon à respecter le code des marchés publics et le droit de la concurrence.

Opportunité d'un hackathon

La phase de pilote, avant le développement complet de la plateforme (et de ses applications), peut inclure l'organisation d'un hackathon pour confier la réalisation d'un POC innovant (ou autre option choisie si pas POC), pour donner de la visibilité au projet auprès d'une communauté d'acteurs, voire fédérer une communauté d'acteurs autour du projet, dans un temps et un budget maîtrisé.

Afin de décider si et dans quelles conditions organiser un hackathon, nous présentons ci-dessous les inpondérables à avoir en tête pour assurer la réussite d'un tel événement.

Définition

Le hackathon est une compétition d'innovation (« hacker » pour pirater/ disrupter, et « marathon »). Il s'agit donc d'un processus collaboratif et créatif qui se déroule de façon intensive et continue. Traditionnellement, un hackathon consiste à rassembler des équipes pendant 2 à 4 jours pour générer des solutions innovantes grâce à l'intelligence collective. Les hackathon peuvent se tenir aussi en ligne, ou mixer les deux formats (la compétition démarre en ligne et se termine en présentiel). Dans tous les cas, le principe est que l'organisateur propose aux participants de relever un défi, et chaque équipe propose un projet qui y répond, dans la perspective qu'il soit ensuite déployé.

Les hackathons peuvent être organisés en interne, au sein d'une entreprise/ administration, ou en externe, sur des thématiques variées. Le hackathon peut servir un objectif de création d'outil/ projet, ou de brainstorm d'idées approfondies. Quel que soit le sujet ou l'objectif précis, l'enjeu est de laisser cours à la créativité et à la création.

Préparation

La phase amont d'un hackathon est essentielle pour garantir la réussite de l'événement (atteinte des objectifs fixés et visibilité). Il convient de se poser et de répondre aux questions suivantes :

- Définir les objectifs du hackathon : attention à donner des objectifs précis, à circonscrire la portée du projet confié aux équipes participantes. Dans le cas du Tableau de Bord 4.0, il faudra préciser ce qui est attendu (une maquette ou un POC, un POC de la plateforme web ou de l'application mobile,

etc.). Les objectifs doivent être précis pour que les participants travaillent dans le même sens. Attention toutefois à ne pas fournir de cahier des charges d'une solution déjà imaginée, ce qui aurait pour effet de brider les participants, et dévierait l'objectif du hackathon. Il conviendra par exemple de ne pas imposer de langage de développement, ou de graphismes visuels déjà détaillés, etc.

- Définir les engagements post-hackathon et anticiper le suivi : les règles du jeu doivent être claires et connues de tous. Les participants doivent notamment savoir et anticiper le suivi comment les projets proposés (vainqueur ou non) seront exploités, comment les projets seront évalués, et surtout quel sera le prix pour l'équipe gagnante. L'organisateur doit être clair sur l'objectif et sur les suites du hackathon, il faut motiver les participants et éviter les déceptions (risque sur la visibilité). Dans tous les cas, prévoir de tenir informés les participants au hackathon.
- Définir la population invitée : en fonction de l'objectif du hackathon, les participants à mobiliser ne sont pas les mêmes. Pour le Tableau de Bord 4.0, le champ des possibles à explorer selon les objectifs fixés pourrait être : développeurs (professionnels ou étudiants, professionnels indépendants ou start-ups), graphistes (professionnels ou étudiants), chefs d'entreprise et professionnels de l'accompagnement d'entreprise (pour l'utilisation de l'outil). Définir le nombre d'équipes et de participants par équipe souhaité. Il est intéressant d'ouvrir les typologies de profils et de mélanger les profils. La diversité est un facteur très favorable d'intelligence collective.
- Réfléchir au plan de communication autour du hackathon, pour mobiliser les participants identifiés, confirmer leur participation, en particulier si le hackathon choisi est en ligne et s'étend sur plusieurs jours. La communication doit être à l'image du hackathon envisagé : innovante ou classique, sur les réseaux sociaux, ou plus institutionnelle, canal adapté à la cible de participants choisie (cf. ci-dessous). Une communication proactive est nécessaire, la renommée de l'organisateur ne suffira pas pour attirer les participants en nombre.

Étudiants	communication auprès des écoles et universités, du personnel pédagogique et administratif ; les associations étudiantes (BDE, BDS, etc.)
Développeurs	écoles et cursus techniques/ numériques (école 42, Simplon.co, Epitech)
Startups	incubateurs, accélérateurs, salons tech et salons startups
Collaborateurs/ partenaires	campagne d'emailing et d'affichage, communication sur l'intranet
Enseignants- chercheurs	Ecoles, universités, centres de recherche associés

- Identifier le lieu : il participe lui-aussi au plan de communication, car doit être cohérent avec la cible de participants et l'objectif donné au hackathon. Le lieu (renommée, image, design, lumière, etc.) compte beaucoup dans l'émulation et la motivation des participants.
- Définir **la méthode d'animation** et identifier les animateurs : il s'agira de mobiliser les participants le long du hackathon, de favoriser leur créativité, de guider les équipes dans les étapes de création du projet. Le rôle des animateurs est essentiel, il agissent comme des guides méthodologiques, ils coordonnent et conseillent les équipes. L'organisateur peut faire le choix de spécialistes de l'animation et co-construction collective, et/ou d'experts de la problématique abordée dans le cadre du hackathon (experts techniques sur les aspects de programmation informatique et/ou sur le pilotage d'entreprise). Selon la méthode choisie, l'organisateur peut proposer un système de mentorat (un référent par équipe) ou mettre une équipe d'experts à disposition des participants, qui passe d'une équipe à l'autre.
- Prévoir le jury et le mode de sélection des projets : définir qui fait partie du jury (spécialistes techniques, institutionnels, dirigeants de PME, experts en pilotage d'entreprise, futur financeur de la solution), et préparer la « finale » : présentation orale (combien de temps), simulation/démonstration de l'outil, et critères de sélection. Les participants doivent connaître à l'avance les règles du jeu. L'animation de cette phase est importante, surtout si le hackathon a duré longtemps.
- Anticiper et prévoir la logistique du jour-J. Attention à ne pas négliger le budget pour la nourriture et les boissons, qui sont un facteur très important de motivation. Prévoir également les outils qui seront mis à disposition des participants pour travailler le long du hackathon. En particulier pour un hackathon qui prévoit le développement informatique d'une solution, anticiper les

ordinateurs, la connexion de qualité. L'organisateur prévoit aussi des outils méthodologiques ou techniques (accès à une base de données par exemple) pour guider les participants.

- Le jour-J : rappeler les règles de fonctionnement pour la convivialité et l'efficacité de l'événement (prise de parole, pauses, horaires, bienveillance). Prendre des photos et des vidéos, assurer la communication de l'événement (réseaux sociaux). Prévoir un temps suffisant et de qualité pour la « finale » : présentation des projets, sélection et remise du prix.

Budget

Le coût d'un hackathon peut varier très fortement, selon le format choisi (online ou présentiel, 1 ou 4 jours), si l'animation est internalisée ou externalisée, selon le type de prix remis à l'équipe vainqueur, selon le nombre de participants (cf budget repas et type de lieu), selon le plan de communication établi, et la localisation de l'événement (location du lieu ou mis à disposition gracieusement par un partenaire). Si l'organisateur recourt à un prestataire externe pour préparer et animer le hackathon, il faut compter un budget entre 10 000 € et 60 000 €.

Test auprès des utilisateurs finaux

Les utilisateurs finaux de la plateforme logicielle (et application mobile) doivent être mobilisés dans cette phase d'expérimentation pour valider leur intérêt pour un tel outil, et pour que le développement final tienne compte de leurs retours (sur la navigation et autres aspects techniques en particulier).

Des chefs d'entreprise (TPE/ PME) peuvent intervenir à plusieurs moments et différentes façon au cours de cette phase pilote :

- En amont des options → intégrer un panel de chefs d'entreprise dans la conception graphique et les choix de visuels (à notre sens, pas nécessaire)
- Si maquette en ligne → partager à un groupe de chefs d'entreprise en ligne avec un sondage pour recueillir les commentaires, ou en présentiel (focus groupe)
- Si POC → intégrer des chefs d'entreprise dans le hackathon, dans le jury et/ou dans les équipes de participants ; proposer à un groupe de chefs d'entreprise de tester la solution développée dans le POC, en ligne ou en présentiel (recommandé)
- Version bêta → expérimenter la plateforme par un plus grand nombre d'utilisateurs (chefs d'entreprise et leur équipe, le test doit être conduit avec des profils utilisateurs variés) pendant une période donnée (1 à 3 mois par exemple). Conformément à ce qui est proposé ci-dessus, envisager une expérimentation territoriale ou sectorielle, selon les partenaires et objectifs poursuivis.

Les chefs d'entreprise sont identifiés par les commanditaires de l'Etude et leurs réseaux/ partenaires. Les chefs d'entreprise ayant répondu à l'enquête conduite dans la 1^{re} phase de l'étude peuvent également être sollicités sur demande à BPI group.

Étape 3 : Diffuser le Tableau de Bord 4.0 et son accompagnement

La dernière phase pour la diffusion du Tableau de Bord 4.0 dans sa version logicielle comporte :

- le développement complet du logiciel selon le cahier des charges élaboré, en fonction des retours obtenus dans la phase d'expérimentation (cf ci-dessus), et avec si possible le lancement d'une version bêta auprès d'un nombre restreint d'utilisateurs (dans un territoire spécifique, pour une filière ou un type d'entreprises en particulier). Le temps nécessaire au développement complet de la solution dépend de l'équipe dédiée au projet. Un total de >450 j/h est estimé pour ce travail (sans le développement des applications mobiles), sachant que selon l'expérimentation choisie, une partie du pilote (fonctionnalités, graphisme) pourra être repris dans la phase de développement, permettant de réduire le nombre de j/h nécessaires.
- La structuration de la diffusion autour de partenaires clés et leurs relais dans les territoires auprès des TPE/ PME. Nous rappelons que la diffusion du logiciel doit s'appuyer sur des acteurs au plus près des dirigeants de PME pour réussir. En effet, ces acteurs (experts-comptables, conseillers de CCI ou CMAR, correspondants TPE de la Banque de France, CRP, consultants indépendants reconnus, etc.) sont les plus pertinents pour relayer une information grand public sur le lancement du Tableau de Bord

4.0. Ils sont légitimes pour faire émerger les besoins d'accompagnement au pilotage, et présenter l'utilité du logiciel/ dispositif proposé. De plus, ces acteurs sont également des interlocuteurs mobilisables par les entreprises dans le cadre de l'accompagnement, ils seront d'autant plus enclins à promouvoir la solution.

La mobilisation de ce type de partenaires est également préconisée pour la diffusion du référentiel/ boîte à outils du pilotage évoquée dans la 1^{ère} Etape (infra, même chapitre). L'objectif étant d'identifier les partenaires incontournables début 2019 pour les associer le plus en amont possible à la future diffusion des outils (référentiel sous forme de livret ou e-book, puis logiciel).

En parallèle, nous recommandons d'intégrer les réflexions **sur l'accompagnement des dirigeants à la stratégie** de diffusion du Tableau de Bord 4.0 (référentiel et logiciel).

Les types d'accompagnement proposés sont les suivants :

- Accompagnement à la prise en main technique et stratégique au démarrage

Accompagnement prise
en main **stratégique**
(diagnostic, définition
stratégie)

Le volet technique correspond à la configuration initiale avec le choix des utilisateurs/ profils, la sélection des indicateurs, l'intégration avec les outils de gestion de l'entreprise.

Il peut être effectué par le prestataire informatique qui a développé la solution (à distance et/ou présentiel). Il peut aussi être proposé par un autre acteur (conseiller, expert-comptable, consultant) s'il maîtrise l'outil (ce qui implique une formation par le prestataire informatique).

Le chiffrage d'un tel accompagnement est difficile à estimer car il dépend des fonctionnalités utilisées par l'utilisateur (intégration à des logiciels de l'entreprise générique ou spécifique) et selon qu'il nécessite du présentiel. Compter >600 € pour 1 jour en présentiel.

Accompagnement prise
en main **technique**
(configuration)

La prise en main stratégique correspond à un diagnostic de la situation actuelle de l'entreprise et à la définition d'objectifs à atteindre (élaboration de la stratégie de l'entreprise). On peut imaginer 2 formules : diagnostic 360° ou diagnostic RSE.

La prestation d'accompagnement peut être effectuée par des acteurs d'accompagnement des entreprises capables d'adopter une vision globale de l'entreprise (correspondants TPE de la Banque de France, experts-comptables, consultants, conseillers CCI, etc.). Pour la prise en main spécifique RSE, besoin d'intervenants dédiés (Vigeo, Bpifrance, Reporting 21, etc.).

Les prestations correspondent à >1 ou 2 j/h avec un rendez-vous avec le dirigeant. Le chiffrage dépend du prestataire (salarié d'une organisation ou indépendant).

- **Accompagnement d'aide au pilotage ou accompagnement spécifique selon les besoins des dirigeants** (RSE, trésorerie, RH, etc.), en continu dans la durée (sur 9 à 12 mois par exemple).

Accompagnement **aide
au pilotage**
(analyse du TdB, prise de
décision)

Sur la vision globale de leur entreprise (piloter en maîtrisant l'ensemble des leviers de développement/ facteurs de risque de l'entreprise). Les prestations d'accompagnement d'aide au pilotage, qui intègrent donc une aide à l'analyse du Tableau de Bord 4.0 et une aide à la prise de décision stratégique, peuvent être effectuées par les acteurs traditionnels de l'accompagnement des entreprises (experts-comptables, correspondants BdF, consultants, conseillers CCI, etc.), tant qu'ils veillent à adopter une vision globale de l'entreprise.

L'accompagnement peut s'effectuer en présentiel et/ou à distance, de quelques heures par mois pendant une durée limitée (3 à 6 mois). Il peut aussi s'agir d'une formule de 1 jour + un paquet d'heures à mobiliser sur une durée limitée. Ces différentes options permettent notamment de limiter les coûts.

Accompagnement
spécifique selon besoins
(RSE, financement,
export, etc.)

L'accompagnement peut concerner des sujets spécifiques en fonction des problématiques identifiées grâce au Tableau de Bord 4.0. Par exemple, le dirigeant peut avoir besoin de revoir sa stratégie commerciale, d'adapter ses process de production, de recourir à un financement court-terme, etc.

Pour cet accompagnement spécifique, un réseau d'intervenants spécialisés peut être mobilisé : Bpifrance, CRP/ RUI, Business France, Médiateur, etc. Selon les acteurs mobilisés, les prestations sont gratuites ou payantes, et les modalités d'intervention varient (un rdv ponctuel, un accompagnement collectif et/ou individuel).

Dans tous les cas, il peut être envisagé de s'appuyer sur une offre existante de diagnostic (ex : diagnostic RSE de Bpifrance ou diagnostic GEODE de la Banque de France) ou de conseil/ accompagnement et de la compléter avec l'analyse du Tableau de Bord 4.0. Il ne s'agira pas d'élaborer une nouvelle offre de prestations/ interventions, mais de généraliser l'utilisation du Tableau de Bord 4.0 à travers les offres actuelles. Les réseaux consulaires, les DIRECCTE, les Régions, peuvent être particulièrement intéressés d'adopter le Tableau de Bord 4.0 et d'améliorer leurs services avec ce volet « pilotage ».

ANNEXES

Annexe 1 : Estimation des coûts de développement initial, de maintenance et hébergement annuels

Rubrique	Objet	Quantité	J/H Dev Unita	Montant unitair	Montant HT	Commentaire
Initialisation plateforme	Création de la base	1	10	9 000 €	9 000 €	
Initialisation plateforme	Créer la base des droits d'utilisateurs	1	5	4 500 €	4 500 €	
Initialisation plateforme	Créer les différents profils admin	1	3	2 700 €	2 700 €	
Initialisation plateforme	Envois de mails	1	2	1 800 €	1 800 €	
Initialisation plateforme	Premier Login, inscription admin	1	3	2 700 €	2 700 €	
Initialisation plateforme	Premier Login, inscription collaborateur	1	3	2 700 €	2 700 €	
Initialisation plateforme	Login	1	3	2 700 €	2 700 €	
Initialisation plateforme	Oubli de mot de passe	1	2	1 800 €	1 800 €	
Back Office application	Content Management System	1	10	9 000 €	9 000 €	
Back Office application	Listes des utilisateurs	1	2	1 800 €	1 800 €	
Back Office application	Création/modification utilisateurs	1	3	2 700 €	2 700 €	
Back Office application	Suivi des paiements	1	5	4 500 €	4 500 €	
Back Office application	Gestion bibliothèque de document	1	3	2 700 €	2 700 €	
Charte graphique	Charte graphique globale	1	10	9 000 €	9 000 €	prestation effectuée par le prest
Charte graphique	Inscription	1	1	900 €	900 €	
Charte graphique	Mon compte	1	1	900 €	900 €	
Charte graphique	Tableaux de bord	7	1	900 €	6 300 €	par page
Charte graphique	Indicateurs & encarts	1	12	10 800 €	10 800 €	
Indicateurs	Commerciaux	15	2	1 800 €	27 000 €	
Indicateurs	Financiers	20	2	1 800 €	36 000 €	
Indicateurs	Production & qualité	12	2	1 800 €	21 600 €	
Indicateurs	Achat	9	2	1 800 €	16 200 €	
Indicateurs	RH	20	2	1 800 €	36 000 €	
Indicateurs	Environnement & écosystème	7	2	1 800 €	12 600 €	
Encarts	Encart méthodologique	10	0,75	675 €	6 750 €	
Bibliothèque de documents	Document	10	0,5	450 €	4 500 €	
Tableaux de bord	Tableau de bord par page	7	5	4 500 €	31 500 €	
Tableaux de bord	Analyse swot amendable	1	4	3 600 €	3 600 €	

Page administration client	Mon compte	1	6	5 400 €	5 400 €	
Page administration client	Liste des collaborateurs utilisateurs	1	2	1 800 €	1 800 €	
Page administration client	Gestion des droits accès collaborateur	1	2	1 800 €	1 800 €	
Page administration client	Gestion des droits d'accès sur les rapport	1	2	1 800 €	1 800 €	
Page administration client	Invitation collaborateur	1	2	1 800 €	1 800 €	
Page administration client	Invitation collaborateur invité par Token	1	2	1 800 €	1 800 €	
Page administration client	Sélection des indicateurs	1	3	2 700 €	2 700 €	
Page administration client	Configuration des imports	15	1	900 €	13 500 €	
Page administration client	Injection des imports	5	2	1 800 €	9 000 €	
Page administration client	Suivi de facturation	3	1	900 €	2 700 €	
Page administration client	Paie par carte bancaire	5	1	900 €	4 500 €	
RGPD	Récupération données utilisateurs	1	4	3 600 €	3 600 €	
RGPD	Archivages des données utilisateurs	1	4	3 600 €	3 600 €	
RGPD	Suppression des données utilisateurs	1	4	3 600 €	3 600 €	
Importation des données	Lien API Bridge	1	10	9 000 €	9 000 €	
Importation des données	Liens banques supplémentaires	1	3	2 700 €	2 700 €	
Importation des données	Logiciels (comptable, paie, SIRH, CRM, etc.)	5	4	3 600 €	18 000 €	hypothèse : 5 logiciels sources d
Importation des données	Excel	5	3	2 700 €	13 500 €	hypothèse : 5 Excel
Importation des données	Manuel	7	2	1 800 €	12 600 €	hypothèse : saisie sur 7 pages (7
Importation des données	API mises à disposition	5	4	3 600 €	18 000 €	Hypothèse: 5 API
Fonctionnalité complémentaire	Ajout d'un indicateur	1		1 800 €	1 800 €	
Fonctionnalité complémentaire	Modification d'un indicateur existant	1		900 €	900 €	
Fonctionnalité complémentaire	Ajout d'un nouvel import	1		1 800 €	1 800 €	
Fonctionnalité complémentaire	Modification d'un import existant	1		900 €	900 €	
Optionnel	FAQ : charte graphique	1	1	900 €	900 €	optionnel
Optionnel	FAQ : Back office application	1	4	3 600 €	3 600 €	optionnel
Mobile	Portage Android	1		30 000 €	30 000 €	Portage en natif
Mobile	Portage IOS	1		40 000 €	40 000 €	Portage en natif
Annuel	Hebergement infrastructures	1		30 000 €	30 000 €	Base 5000 entreprises clientes
Annuel	Maintenance infrastructures	1		60 000 €	60 000 €	Base 5000 entreprises clientes
Annuel	Maintenance applicative	1		80 000 €	80 000 €	Base 5000 entreprises clientes
Annuel	Support niveau 1	1		100 000 €	100 000 €	Base 5000 entreprises clientes
Annuel	Support niveau 2	1		50 000 €	50 000 €	Base 5000 entreprises clientes

Annexe 2 : Liste des 83 indicateurs

1. Indicateurs commerciaux													
Indicateur	primaire / secondaire	unité	option	secteur spécifique ?	RSE ?	BDES	Comparaison		Définition / Mode de calcul	Fréquence	Sources des données		
C. 1	Montant du Chiffre d'Affaires HT	primaire	€			b	avec N-1	% d'avancement N	avec moyennes du secteur d'activité et région	Montant du CA HT facturé	Mensuel	Logiciel comptable	
C. 2	Montant des prises de commandes	primaire	€	*			avec N-1	avec objectif N		Montant des prises de commande	Mensuel	CRM ou Système de Pilotage	Excel interne
C. 3	Visibilité du carnet de commandes	secondaire	Nb mois	*			avec N-1			Montant des prises de commande en Nb de mois de CA	Mensuel	N/A	
C. 4	Taux de transformation	primaire	%	*			avec N-1	avec objectif N		Nb de factures / Nb de devis émis ou propositions commerciales soumises sur le mois écoulé	Mensuel Annuel	CRM ou Système de Pilotage	Excel interne
C. 5	Nb de clients	primaire	Nb	*			avec N-1	avec objectif N		Nb de clients actifs sur la période	Annuel	Logiciel comptable	CRM ou Système de
C. 6	Nb de nouveaux clients	primaire	Nb	*			avec N-1	avec objectif N		Nb de clients nouveaux actifs sur la	Annuel	Logiciel comptable	CRM ou Système de
C. 7	Nb de clients récurrents	primaire	Nb	*			avec N-1	avec objectif N		Nb de clients récurrents actifs sur la	Annuel	Logiciel comptable	CRM ou Système de
	Réurrence des clients	secondaire	%				avec N-1	avec objectif N		Nb de clients récurrents / Nb de clients actifs sur la période	Annuel	N/A	
C. 8	Ventes par produit / service (catégorie de produit/ service)	primaire	€				avec N-1	avec objectif N	avec moyennes du secteur d'activité et région	Montant CA HT facturé par produit ou service sur la période	Annuel	Logiciel comptable	CRM ou Système de Pilotage
	Part des produit/ service dans CA	secondaire	%				avec N-1	avec objectif N		Montant CA HT facturé par produit ou service / Montant CA total sur la période	Annuel	N/A	
C. 9	Ventes par client (pour Top 3 ou Top 10 des clients)	primaire	€	*			avec N-1	avec objectif N		Montant CA HT facturé par client sur la période	Annuel	Logiciel comptable	CRM ou Système de Pilotage
	Part des ventes par client (pour Top 3 ou Top 10 des clients) dans CA	secondaire	%				avec N-1	avec objectif N		Montant CA HT facturé par client / Montant CA total sur la période	Annuel	N/A	
C. 10	Ventes par canal de distribution	primaire	€	*			avec N-1	avec objectif N	avec moyennes du secteur d'activité et région	Montant CA HT facturé par canal de distribution sur la période	Annuel	Logiciel comptable	CRM ou Système de Pilotage
	Part des ventes par canal de distribution	secondaire	%	*			avec N-1	avec objectif N	avec moyennes du secteur d'activité et région	Montant CA HT facturé par canal de distribution / Montant CA total sur la	Annuel	N/A	
C. 11	Satisfaction des clients	primaire	à définir	*		x	avec N-1	avec objectif N		cf ENCART METHODO n°1	Annuel	ad hoc	
	Net Promoter Score	primaire	Nb	*			avec N-1	avec objectif N		Taux de promoteurs (> 9 note de recommandation) - Taux de détracteurs (< 6 note de recommandation)	Annuel	ad hoc	
	Avis des clients	primaire	étoile	*			avec N-1	avec objectif N		Note des produits sur une échelle de 5	Annuel	ad hoc	
C. 12	Montant du panier moyen	secondaire	€	*	Commerce		avec N-1	avec objectif N	avec moyennes du secteur d'activité et région	Montant du CA HT facturé / nb de clients actifs (sur une période donnée)	Trimestriel Annuel	Logiciel comptable	CRM ou Système de Pilotage
C. 13	Taux d'export	primaire	%	*			avec N-1	avec objectif N	avec moyennes du secteur d'activité et région	Part du CA facturé à l'étranger depuis le début de l'année N	Annuel	Logiciel comptable	Excel interne
C. 14	Délais d'émission des factures	primaire	Nb jours	*	prestation de services		avec N-1	avec objectif N		Différence entre date réalisation de la vente ou de la presta de service et date de facturation émise	Annuel	CRM ou Système de Pilotage	
C. 15	Indicateurs de visibilité et référencement web	primaire	à définir	*	e-commerce		avec N-1	avec objectif N	avec moyennes du secteur d'activité et région	cf ENCART INDICATEURS n°1			

2. Indicateurs financiers													
	Indicateur	primaire / secondaire	unité	option	secteur spécifique ?	RSE ?	BDES	Comparaison		Définition / Mode de calcul	Fréquence	Sources des données	
F. 1	Evolution des charges	secondaire	€					avec N-1	avec objectif N	avec moyennes du secteur d'activité et région	Mensuel Annuel	Logiciel comptable	Budget interne (Excel?)
	Evolution charges variables	primaire	€					avec N-1	avec objectif N	Charges variables = charges engendrées directement par l'activité de l'entreprise et donc à la réalisation du CA. Ex : "approvisionnements", frais de transports sur achats ou sur ventes, commissionnements sur ventes, etc...	Mensuel Annuel	Logiciel comptable	Budget interne (Excel?)
	Evolution charges fixes	primaire	€					avec N-1	avec objectif N	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. Exemples : loyer, salaires, primes d'assurance, dotations aux amortissements, frais financiers, etc.	Mensuel Annuel	Logiciel comptable	Budget interne (Excel?)
	Evolution des charges importantes pour l'entreprise	primaire	€					avec N-1	avec objectif N	A définir selon chaque entreprise, selon sa stratégie (par ex : suivi main d'œuvre directe et indirecte)	Mensuel Annuel	Logiciel comptable	Budget interne (Excel?)
	Evolution des charges sociales et fiscales de l'entreprise	primaire	€				b	avec N-1	avec objectif N	Charges sociales et fiscales			
F. 19	Montant des dépenses d'énergie + carburant	primaire	€	*	industrie	x		avec N-1	avec objectif N	Montant des dépenses d'énergie incluant carburant (HT)	Annuel	Logiciel comptable	Budget interne (Excel?)
	Part des dépenses énergétiques du CA	secondaire	%					avec N-1	avec objectif N	Montant des dépenses d'énergie incluant carburant / Montant du CA HT	Annuel	N/A	
F. 2	Marge brute	primaire	€	*				avec N-1	avec objectif N	CA + variation stock + prod immobilisée - achats MP/ marchandises	Mensuel Annuel	Logiciel comptable	Budget interne (Excel?)
	Taux de marge brute	secondaire	%					avec N-1	avec objectif N	(Marge brute/ CA)*100	Mensuel Annuel	N/A	
F. 3	Excédent Brut d'Exploitation	primaire	€		à définir pour chaque activité		b	avec N-1	avec objectif N	Marge brute- charges externes - impôts et taxes- charges de personnel	Mensuel Annuel	Logiciel comptable	Budget interne (Excel?)
F. 4	Résultat Net	primaire	€	*			b	avec N-1	avec objectif N	EBE - dotations et reprises pour amortissement + résultat financier + résultat exceptionnel - impôts	Annuel	Logiciel comptable	Budget interne (Excel?)
F. 5	Seuil de rentabilité	secondaire	€	*				avec N-1	avec objectif N	Seuil de rentabilité = Charges fixes/ [(chiffre d'affaires - charges variables)/chiffres d'affaires]	Annuel	Compte de résultat prévisionnel	
	Seuil de rentabilité en jours de CA	secondaire	Nb de jours					avec N-1	avec objectif N	(seuil de rentabilité / CA HT)*360	Annuel		
F. 6	Trésorerie à date	primaire	€							Solde tréso M-1 + Encaissements M - Décaissements M	Mensuel	Relevés bancaires	Plan de Trésor interne (Excel?)
F. 7	Prévision de trésorerie (sur 12 mois) à venir	primaire	€							Solde tréso M + Encaissements prévus M+1 - Décaissements prévus M+1	Mensuel	Logiciel comptable	Plan de Trésor interne (Excel?)
F. 8	Montant des créances clients	primaire	€	*				avec N-1		Montant des créances clients	Trimestriel Annuel	Logiciel comptable (balance âgée clients)	
	Créances clients en jours de CA	secondaire	Nb jours					avec N-1	avec objectif N	(créances clients *360)/CA TTC	Annuel	N/A	
	Montant des créances douteuses (aller + loin)	primaire	€	*				avec N-1	avec objectif N	Montant des créances douteuses	Annuel	Logiciel comptable (balance âgée clients)	
F. 9	Montant des dettes fournisseurs	primaire	€	*				avec N-1		Montant des dettes fournisseurs	Trimestriel Annuel	Logiciel comptable (balance âgée fournisseurs)	
	Dettes fournisseurs en jours de CA	secondaire	Nb jours					avec N-1	avec objectif N	(dettes fournisseurs *360)/CA TTC	Annuel	N/A	
F. 10	Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	primaire	€					avec N-1	avec objectif N	actif circulant - passif circulant	Mensuel	Logiciel comptable	
	BFR en jours de CA	secondaire	Nb jours					avec N-1	avec objectif N	(BFR / CA HT)*360	Mensuel	N/A	
F. 11	Fonds de Roulement (FR)	primaire	€	*				avec N-1	avec objectif N	FR = Capitaux permanents - Actifs immobilisés nets	Annuel	Logiciel comptable	
F. 12	Trésorerie Nette (TN)	secondaire	€	*				avec N-1	avec objectif N	FR - BFR	Annuel	N/A	
F. 13	Evolution de la Capacité d'Autofinancement (CAF)	primaire	€	*				avec N-1	avec objectif N	CAF = RN + dotations (DADP + VCEAC) – reprises (RADP + Quotes-parts – Produits de cessions)	Annuel	Logiciel comptable	
F. 14	Capacité d'apurement ou de remboursement	secondaire	%	*				avec N-1	avec objectif N	Dettes financières/ CAF	Annuel	Logiciel comptable	
F. 15	Autonomie financière	primaire	%	*			b	avec N-1	avec objectif N	(Capitaux propres/ total capitaux permanents)*100	Annuel	Logiciel comptable	
F. 16	Taux d'endettement (Lever sur l'emprunt)	primaire	%	*				avec N-1	avec objectif N	(Total dettes financières/ total bilan)*100	Annuel	Logiciel comptable	
F. 17	Partage des risques entre banques et actionnaires	primaire	%	*				avec N-1	avec objectif N	Dettes financières Moyen Long Terme / Fonds propres *100	Annuel	Logiciel comptable	
F. 18	Lever financier	primaire	%	*				avec N-1	avec objectif N	Dettes financières / EBE	Annuel	Logiciel comptable	
F. 20	Montant provisions pour risques et charges environnementales et litiges sociaux	primaire	€	*		x		avec N-1		Montant provisionnés en fin d'exercice pour risques et charges environnementales et litiges sociaux	Annuel	Logiciel comptable	

3. Indicateurs Production & Qualité												
	Indicateur	primaire / secondaire	unité	option	secteur spécifique ?	RSE ?	Comparaison			Définition / Mode de calcul	Fréquence	Sources des données
P. 1	Nb d'heures théoriques travaillées	primaire	nb h				avec N-1			Nb heures théoriques travaillées sur la période : somme des heures travaillées par chaque salarié permanent et non permanent	Trimestriel Annuel	SIRH ou outil de suivi maison
P. 2	Productivité du personnel	secondaire	€/h				avec N-1	avec objectif N	avec moyenne du secteur d'activité	Montant CA / Nb heures travaillées (ou effectif ETP) sur la période	Trimestriel Annuel	N/A
P. 3	Part du personnel dans la valeur ajoutée	secondaire	%	*			avec N-1	avec objectif N	avec moyenne du secteur d'activité	Montant des salaires et charges sociales / Valeur Ajoutée	Trimestriel Annuel	Logiciel comptable
P. 4	Délai de livraison moyen	primaire	nb jrs	*			avec N-1	avec objectif N		Moyenne de nb d'heures ou jours entre contractualisation et livraison au client	Trimestriel Annuel	ERP ou SPI ou outil de suivi maison
	Nb de livraisons en retard	primaire	nb	*			avec N-1	avec objectif N		Nb de livraisons effectuées avec retard sur la période		
	Taux de livraison en retard	secondaire	%	*			avec N-1	avec objectif N		Nb de livraisons effectuées avec retard / Nb de livraisons totales effectuées sur la période		
P. 5	Délai de fabrication moyen	primaire	nb jrs				avec N-1	avec objectif N		Moyenne de nb de jours ou semaines travaillées par contrat	Trimestriel Annuel	ERP ou SPI ou outil de suivi maison
P. 6	Taux de qualité	primaire	%	*	industrie		avec N-1	avec objectif N		Nb de pièces conformes / Nbre total de pièces produites	Trimestriel Annuel	ERP ou SPI ou outil de suivi maison
P. 7	Taux de service	primaire	%	*	industrie					Nb de commandes livrées conformes / Nbre total de commandes	Trimestriel Annuel	ERP ou SPI ou outil de suivi maison
P. 8	Taux de retours	primaire	%	*			avec N-1	avec objectif N		Nb de produits vendus retournés / Nb de produits vendus sur la période	Trimestriel Annuel	ERP ou SPI ou outil de suivi maison
P. 9	Rotation des stocks	secondaire	nb jours	*			avec N-1	avec objectif N	avec moyenne du secteur	Valeur du stock (montant total) / CA * 360 jours	Annuel	Logiciel comptable
P. 10	Taux d'utilisation des équipements	primaire	à définir	*	industrie		avec N-1	avec objectif N		<i>cf ENCART INDICATEURS n°2</i>	Mensuel Annuel	ERP ou SPI ou outil de suivi maison
P. 11	Taux d'amortissement des équipements	primaire	%	*	industrie		avec N-1			Montant amortissement / Montant immobilisations brutes	Annuel	Logiciel comptable
P. 12	Taux de valorisation des déchets	primaire	%	*	industrie	x	avec N-1	avec objectif N	avec obligation légale	Nb tonnage déchets valorisés / Nb tonnage déchets produits sur la période	Annuel	Logiciel comptable

4. Indicateurs d'Achats													
	Indicateur	primaire / secondaire	unité	option	secteur spécifique ?	RSE ?	Comparaison			Définition / Mode de calcul	Fréquence	Sources des données	
A. 1	Volume total des achats	primaire	€	*			avec N-1	avec objectif N	avec moyenne du secteur	Montant des achats MP et marchandises sur la période	Trimestriel Annuel	Logiciel comptable	
A. 2	Nb de fournisseurs	primaire	nb	*	commerce & industrie		avec N-1			Nb de fournisseurs actifs sur la période	Annuel	Logiciel comptable	
A. 3	Nb de fournisseurs locaux	primaire	nb	*	commerce & industrie	x	avec N-1			Nb de fournisseurs locaux actifs sur la période cf <i>ENCART INDICATEURS n°3</i>	Annuel	Logiciel comptable	+ ad hoc / traitement manuel
A. 4	<i>Taux de fournisseurs locaux sur total</i>	<i>secondaire</i>	%				avec N-1			Nb fournisseurs locaux actifs / Nb fournisseurs actifs total	<i>Annuel</i>	<i>N/A</i>	
	Nb de fournisseurs critiques	primaire	nb	*	commerce & industrie		avec N-1			Nb de fournisseurs locaux critiques sur la période cf <i>ENCART INDICATEURS n°3</i>	Annuel	Logiciel comptable	+ ad hoc / traitement manuel
A. 5	<i>Taux de fournisseurs critiques sur total</i>	<i>secondaire</i>	%				avec N-1			Nb fournisseurs critiques actifs / Nb fournisseurs actifs total	<i>Annuel</i>	<i>N/A</i>	
	Volume des achats par fournisseur (Top 3 ou 10 des fournisseurs)	primaire	%	*			avec N-1	avec objectif N		Montant des achats MP et marchandises / Fournisseurs actifs sur la période (Top 3 ou 10)	Annuel	Logiciel comptable	+ ad hoc / traitement manuel
A. 6	Délais d'approvisionnement	primaire	nb jours	*			avec N-1			Moyenne du Nb de jours entre commande et réception des MP ou produits commandés	Annuel	ERP ?	+ ad hoc / traitement manuel
A. 7	<i>Localisation des fournisseurs</i>	primaire	nb	*			avec N-1			Commune, Département ou Pays des fournisseurs	Annuel	Logiciel comptable	+ ad hoc / traitement manuel
A. 8	Achats dans des zones à risque (pratiques de droit du travail et corruption)	primaire	€ ou nb	*		x	avec N-1			Montant des achats ou nb de fournisseurs dans des zones à risque		Logiciel comptable	+ ad hoc / traitement manuel
A. 9	Nb de fournisseurs avec lesquels signature d'une charte/ clause/ code conduite RSE	primaire	nb	*		x	avec N-1			Nb de fournisseurs avec lesquels l'entreprise a signé une clause RSE	Annuel	Logiciel comptable	+ ad hoc / traitement manuel

6. Indicateurs Environnement & Ecosystème										
	Indicateur	primaire / secondaire	unité	option	RSE ?	Comparaison		Définition / Mode de calcul	Fréquence	Sources des données
E. 1	Concurrence : évolution des 3 principaux concurrents	primaire	€			avec N-1		Montant CA annuel des 3 principaux concurrents	Annuel	ad hoc
E. 2	Concurrence : nouveaux entrants	primaire	nb			avec N-1		Nb et Nom d'éventuel(s) nouvel(eaux) entrant(s) sur le marché	Annuel	ad hoc
E. 3	Marché : facteurs d'évolution du marché	primaire	valeur			avec N-1		Nb et Nom des facteurs d'évolution du marché	Annuel	ad hoc
E. 4	Marché : anticipation tendance macro ou locale	primaire	valeur			avec N-1		au choix : forte croissance, croissance, stagnation, contraction, récession	Annuel	ad hoc
E. 5	Evolution du cadre réglementaire	primaire	valeur	*		avec N-1		Nb de dossiers montés sur la période	Annuel	ad hoc
E. 6	Demande(s) de financement / subvention	primaire	nb	*		avec N-1		Nb de dossiers gagnés / Nb de dossiers déposés	Annuel	ad hoc
	Réussite des demandes de financement	primaire	%			avec N-1	avec objectif N		Annuel	ad hoc
E. 7	Implication dans l'écosystème local ^e	primaire	à définir		x			<i>cf ENCART METHODO n°5</i>	Annuel	ad hoc

5. Indicateurs Ressources Humaines										
	Indicateur	primaire / secondaire	unité	option	RSE ?	Comparaison		Définition / Mode de calcul	Fréquence	Sources des données
P. 1	Nb d'heures théoriques travaillées	primaire	nb h			avec N-1		Nb heures théoriques travaillées sur la période : somme des heures travaillées par chaque salarié permanent et non permanent	Trimestriel Annuel	SIRH ou outil de suivi maison VOIR INDICATEURS PROD & QUALITE
RH. 0	Effectif total	primaire	nb			avec N-1	avec objectif N	Nb de personnel permanent et non-permanent dans l'entreprise	Trimestriel Annuel	SIRH ou outil de suivi maison Registre du personnel
RH. 1	Nb d'heures d'absence total	primaire	nb heures		x	avec N-1		Nb d'heures d'absence total	Annuel	SIRH ou outil de suivi maison
	Nb d'heures d'absence par motif d'absence	primaire	nb heures	*				Nb d'heures d'absence par motif d'absence (cf infra)	Annuel	SIRH ou outil de suivi maison
RH. 2	Evolution de l'effectif total et par type de contrat	primaire	nb			avec N-1	avec objectif N	Nb 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	Trimestriel Annuel	SIRH ou outil de suivi maison Registre du personnel
RH. 3	Taux de staffing ou occupation des équipes	primaire	%	*		avec N-1	avec objectif N / prévisionnel	Nb d'heures travaillées par projet ou client du personnel permanent (par équipe, par personne)	Trimestriel Annuel	SIRH ou outil de suivi maison
RH. 4	Taux horaire	primaire	€	*		avec N-1	avec objectif N / prévisionnel	Montant des salaires chargés / Nb de personnel (par type de poste, par projet ou mission)	Annuel	SIRH ou outil de suivi maison Logiciel comptable
RH. 5	Nb personnel permanent > 45 ans	primaire	nb	*	x	avec N-1		Nb de personnel permanent et non-permanent dans l'entreprise âgé de > 45 ans sur la période	Annuel	SIRH ou outil de suivi maison
	<i>Vieillesse du personnel</i>	secondaire	%			avec N-1		Nb de personnel permanent et non-permanent dans l'entreprise âgé de > 45 ans / Effectif permanent et non permanent sur la période	Annuel	N/A
	<i>Si le dirigeant a > 50 ans, notifications d'anniversaire</i>	secondaire	N/A					Age du dirigeant > 50 ans -> notification et information sur reprise/ cession		N/A
RH. 6	Nb personnel permanent < 25 ans	primaire	nb	*	x	avec N-1		Nb de personnel permanent et non-permanent dans l'entreprise âgé de < 25 ans sur la période	Annuel	SIRH ou outil de suivi maison
	<i>Part des jeunes dans le personnel</i>	secondaire	%			avec N-1		Nb de personnel permanent et non-permanent dans l'entreprise âgé de < 25 ans / Effectif permanent et non permanent sur la période	Annuel	N/A
RH. 7	Taux d'absentéisme	secondaire	nb jrs	*	x	avec N-1	avec objectif N	Nb heures d'absence (cf infra pour motifs pris en compte) / Nb heures théoriques travaillées pour la période	Annuel	N/A Baromètre Ayming Consulting
	Taux d'absentéisme par cause d'absence	secondaire	%			avec N-1	avec objectif N	Nb heures d'absence par type d'absence (cf infra pour motifs pris en compte) / Nb heures théoriques travaillées pour la période	Annuel	N/A
RH. 8	Nb d'heures supplémentaires	primaire	nb h	*	x	avec N-1	avec objectif N	Nb heures supplémentaires sur la période	Annuel	SIRH ou outil de suivi maison Logiciel comptable
	<i>Taux d'heures supplémentaires</i>	secondaire	%			avec N-1	avec objectif N	Nb heures supp / Nb heures théoriques travaillées sur la période	Annuel	N/A
RH. 9	Nb d'heures d'interim	primaire	nb heures	*	x	avec N-1		Nb d'heures d'interim sur la période	Annuel	SIRH ou outil de suivi maison Agence d'interim
	<i>Taux de recours à l'interim</i>	secondaire	%			avec N-1	avec objectif N	Nb heures interim / Nb théoriques travaillées sur la période	Annuel	N/A
RH. 10	Création nette d'emplois	secondaire	nb	*		avec N-1	avec objectif N	Cumul des départs de l'effectif permanent et non-permanent - Cumul des embauches de l'effectif permanent et non-permanent sur la période	Annuel	N/A
	Nb de départs par motif de départ	primaire	nb	*	x	avec N-1		Nb de départs par motif (licenciement, démission, rupture conventionnelle, fin de CDD) sur la période	Annuel	SIRH ou outil de suivi maison
	Nb d'arrivée	primaire	nb	*		avec N-1		Nb d'embauches (permanent + non-permanent) sur la période	Annuel	SIRH ou outil de suivi maison
RH. 11	Turn-over	secondaire	%		x	avec N-1	avec objectif N	(Somme nb arrivées et départs sur la période / 2) / Effectif de départ de la période	Annuel	N/A DARES ou Ministère du Travail
RH. 12	Nb de personnel permanent augmenté	primaire	nb	*	x	avec N-1		Nb de personnel permanent ayant été augmenté dans la période (sur effectif fin d'exercice)	Annuel	SIRH ou outil de suivi maison Logiciel comptable
	<i>Effectif bénéficiant d'augmentation de salaire</i>	secondaire	%			avec N-1		Part de l'effectif permanent ayant été augmenté dans la période (sur effectif permanent fin d'exercice)	Annuel	N/A
	Nb de personnel permanent ayant reçu une prime ou intéressement	primaire	nb	*	x	avec N-1		Nb de personnel permanent ayant reçu une prime ou intéressement pendant la période	Annuel	SIRH ou outil de suivi maison Logiciel comptable
	<i>Effectif bénéficiant de primes/ intéressement/ participations</i>	secondaire	%			avec N-1		Effectif permanent ayant bénéficié d'une prime et /ou intéressement / Effectif permanent en fin d'exercice	Annuel	N/A
RH. 13	Accès à la formation :									
	Montant des dépenses de formation	primaire	€	*	x	avec N-1	avec objectif N	avec obligation légale	Annuel	Montant des dépenses de formation effectivement appelées à l'OPCA et hors OPCA sur la période SIRH ou outil de suivi maison Logiciel comptable
	Nb d'heure(s) de formation par salarié	primaire	nb h	*	x	avec N-1	avec objectif N		Annuel	Nb d'heure(s) de formation suivie par salarié permanent pendant la période SIRH ou outil de suivi maison
	Nb de salariés permanents ayant suivi une formation	primaire	nb	*	x	avec N-1	avec objectif N		Annuel	Nb de salariés ayant suivi une formation pendant la période SIRH ou outil de suivi maison
	<i>Part de l'effectif permanent ayant suivi une formation</i>	secondaire	%			avec N-1	avec objectif N		Annuel	Nb de salariés ayant suivi une formation / Effectif permanent en fin d'exercice N/A
RH. 14	Nb de permanents avec entretien annuel	primaire	nb	*	x	avec N-1		avec obligation légale	Annuel	Nb de permanents avec entretien annuel pendant la période SIRH ou outil de suivi maison
	<i>Taux de réalisation des entretiens annuels</i>	secondaire	%			avec N-1	avec objectif N	Nb d'entretiens annuels effectués pendant l'exercice / Effectif fin d'exercice	Annuel	N/A
RH. 15	Bien-être des salariés			*	x	avec N-1			Annuel	ad hoc
RH. 16	Dialogue social	à définir		*	x	avec N-1			Annuel	ad hoc
	Espaces et temps de communication interne	primaire	nb	*		avec N-1			Annuel	Nb de réunions d'information et/ou de groupes de travail internes
	Départs à l'initiative de l'employeur	secondaire	nb	*	x	avec N-1			Annuel	Nb de départs à l'initiative de l'employeur / Nb de départs total sur la période SIRH ou outil de suivi maison
	Nb jours de grève	primaire	nb	*	x	avec N-1			Annuel	Nb de jours de grève sur la période SIRH ou outil de suivi maison
	Nb de litiges	primaire	nb	*	x	avec N-1			Annuel	Nb de litiges aux Prud'hommes sur la période SIRH ou outil de suivi maison
RH. 17	Parité homme-femme à des postes de direction	primaire	%	*	x	avec N-1			Annuel	Taux de femmes parmi les cadres ou managers SIRH ou outil de suivi maison
RH. 18	Nb de Travailleurs Handicapés	primaire	nb	*	x	avec N-1		avec obligation légale	Annuel	Nb de travailleurs handicapés / Effectif permanent fin de période SIRH ou outil de suivi maison
RH. 19	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail	primaire	%	*	x	avec N-1		avec moyenne du secteur	Annuel	Nb des accidents avec arrêt > 1jr pendant la période / heures théorique travaillées x 1.000.000 SIRH ou outil de suivi maison
RH. 20	Taux de gravité	primaire	%	*	x	avec N-1		avec moyenne du secteur	Annuel	Nb des journées perdues par incapacité temporaire (indemnisées car >1jr) / heures théoriques travaillées x 1.000 SIRH ou outil de suivi maison

Annexe 3 : Les 10 encarts proposés

* conseil / méthodo *	ENCART METHODO n°1	1. Indicateurs commerciaux
<p>Satisfaction des clients :</p> <p>La satisfaction des clients peut être mesurée de différentes façons, complémentaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> -> 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) <p>qui permette de calculer le Net Promoteur Score (cf Indicateur Commercial n°11')</p> <p>qui permette de recenser l'avis des clients (cf Indicateur Commercial n°11")</p> <p>qui permette de collecter des réponses ouvertes des clients : satisfaction et recom</p> <ul style="list-style-type: none"> -> à travers une auto-évaluation par le dirigeant et son service commercial 	<p>Voir les sondages proposés par Survio : https://www.survio.com/fr/questionnaire-de-satisfaction</p> <p>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).</p> <p>Q° "Notez votre satisfaction entre 1 et 5"</p> <p>Q° "Pourquoi avez-vous attribué cette note ?", "Comment pouvons-nous nous améliorer ?"</p> <p>Q° "Perte d'un client important ? Pourquoi ?"</p>	

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(rice) 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)
- 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)
- 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.mescoursespourlaplanete.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>

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

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, rang 3)

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 primaires 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

ENCART n°6 « Interlocuteurs du dirigeant en difficulté » : Renvoi vers la Plaquette d'orientation du dirigeant en difficulté de la DGE : www.entreprises.gouv.fr/crp

**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.**

Annexe 4 : Page des 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										
= CHIFFRES D'AFFAIRES (C1)										
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										
= MARGE BRUTE (F2)										
- Autres charges externes										
* dont sous-traitance										
* dont crédit-bail mobilier										
* dont crédit-bail immobilier										
* dont locations et charges locatives										
* dont autre charges externes										
= VALEUR AJOUTÉE										
- 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										
= EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (F3)										
- Dotations aux amortissements et provisions										
+ Reprises sur amortissements et provisions (pour N+1)										
+ Solde produits et charges d'exploitation										

= RÉSULTAT D'EXPLOITATION										
Evolution	-									
+ Produits financiers										
- Frais financiers										
= RESULTAT FINANCIER										
= RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS										
+ Résultat exceptionnel										
+ Subventions d'exploitation										
- Participation des salariés										
= RESULTAT AVANT IMPOTS										
- Impôts sur les bénéfices										
= RÉSULTAT NET (F4)										
Evolution	-									
+ Dotations diverses										
- Reprises diverses										
= CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT (F13)										

→ 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
CHIFFRES D'AFFAIRES (C1)			
MARGE BRUTE (F2)			
EBE (F3)			
REX			
RESULTAT NET (F4)			
CAF (F13)			

(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
SOLDE DE DÉBUT DE MOIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vente de marchandises TTC												
Prestation de services TTC												
ENCAISSEMENTS D'EXPLOITATION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Apport en capital												
Comptes courants d'associés												
Emprunt												
Subventions												
ENCAISSEMENTS HORS EXPLOITATION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES ENCAISSEMENTS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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												

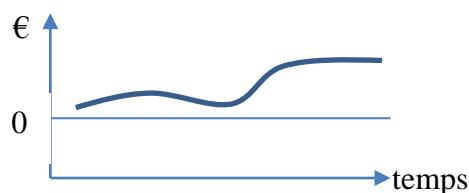
DÉCAISSEMENTS D'EXPLOITATION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investissements TTC												
Remboursement emprunt												
DÉCAISSEMENTS HORS EXPLOITATION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DES DECAISSEMENTS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SOLDE À LA FIN DU MOIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SOLDE CUMULÉ EN FIN DE MOIS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

BUDGET DE TVA*	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		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TVA à décaisser ou crédit de TVA à reporter	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

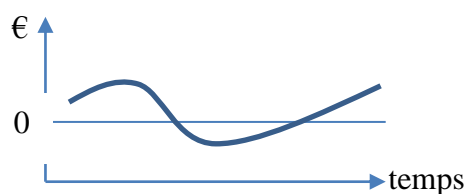
• Gérer sa trésorerie : graphiques et texte

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

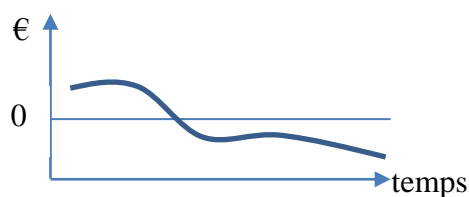
- Bonne trésorerie structurellement → réfléchir à quoi en faire : épargne, constitution d'un stock



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



- Besoin de trésorerie de façon structurelle ou pour financer des projets de développement long-terme → 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 » :

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

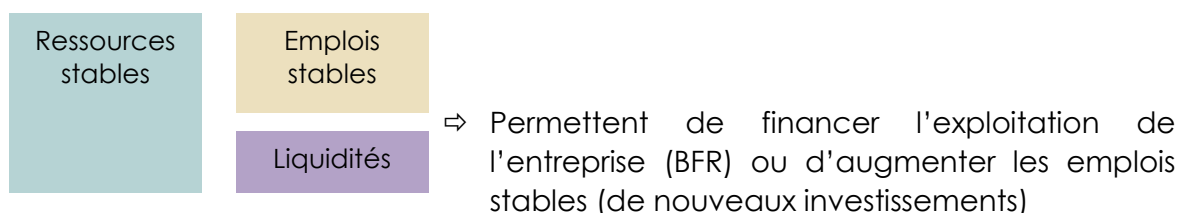
On les trouve dans le « haut de l'actif au bilan » :

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

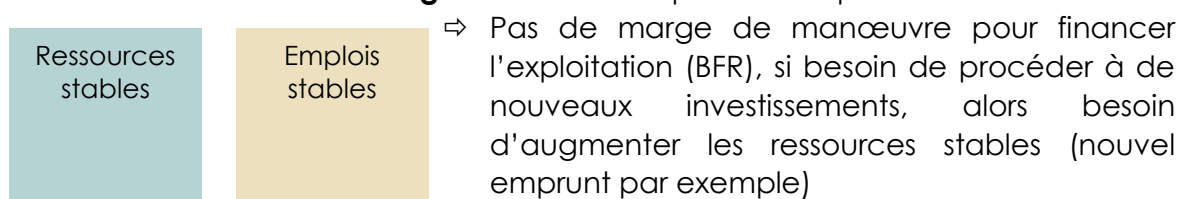
• Interpréter le Fonds de Roulement de son entreprise :

La valeur du FRNG peut mener à plusieurs interprétations :

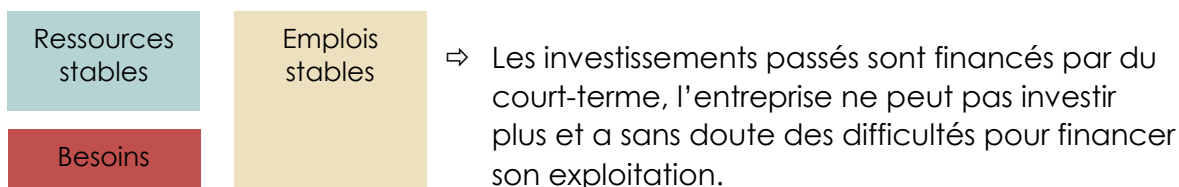
- Si **FRNG > 0** : Les ressources stables (à long terme) couvrent les emplois stables et le surplus permet de financer les emplois à court terme, tel que l'actif circulant (plus généralement le BFR). **Un FRNG positif est un signal positif concernant la pérennité** de l'entreprise



- 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.



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



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 financés 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

- Stocks de matières premières et marchandises : la valeur du stock est estimée en jours de chiffre d'affaires (montant des achats MP/ Marchandises)
- 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
- 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)
- 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.

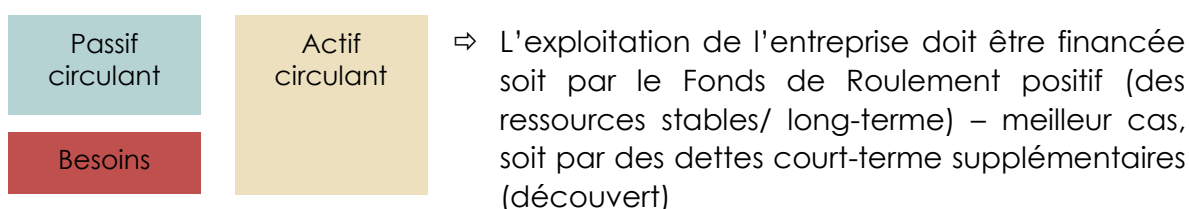
Passif circulant = ressources de court-terme mobilisées par l'entreprise pendant son cycle d'exploitation = dettes court-terme

- 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

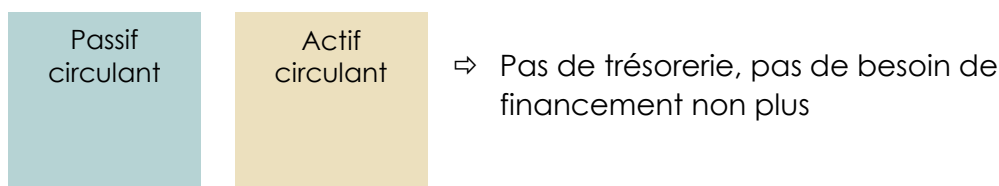
• Interpréter le BFR de son entreprise :

La valeur du BFR peut mener à plusieurs interprétations :

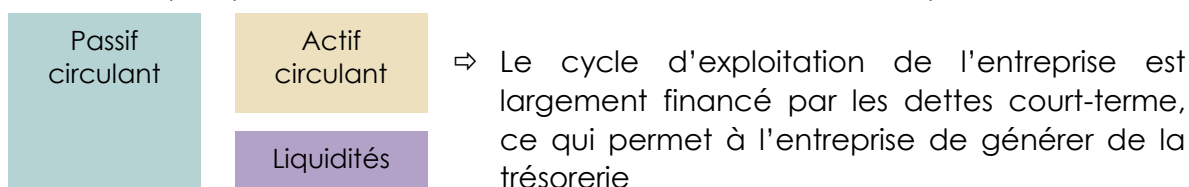
- Si **BFR > 0** : Les emplois de court terme sont supérieurs aux ressources de court terme et **le surplus doit donc être financé**, si possible par le FRNG et si jamais par des dettes à court terme (CBC = trésorerie)



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



- 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



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 → 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 → 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) → 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) → 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.

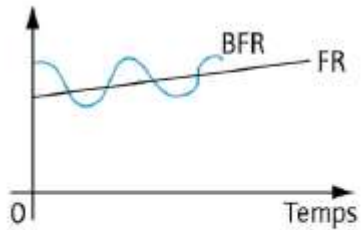
- *Rentabilité financière* : La rentabilité financière mesure les revenus créés par les fonds apportés ou laissés à la disposition de l'entreprise. Elle représente la rentabilité des **capitaux propres**.

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

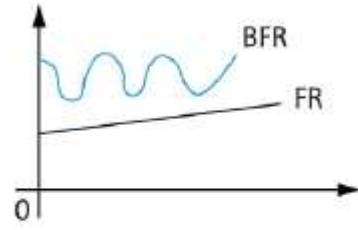
• Interprétations du FRNG, BFR et TN

Débit	Crédit	
BFR > 0	FRNG > 0	
TN > 0		Cas « normal »
Débit	Crédit	
TN > 0	FRNG > 0	
	BFR < 0	Bonne situation, il faut ici faire fructifier l'excédent de trésorerie
Débit	Crédit	
BFR > 0	FRNG > 0	
	TN < 0	Trésorerie trop faible
Débit	Crédit	
FRNG < 0	TN < 0	DANGER, trop tard pour regarder un tableau de bord...
BFR > 0		
Débit	Crédit	
trésorerie trop	TN < 0	DANGER, FRNG doit augmenter
	faible, FRNG < 0	
	BFR < 0	<u>susceptibles de se présenter</u>

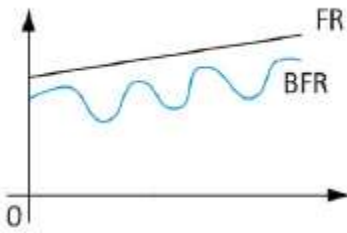
• Quelques situations



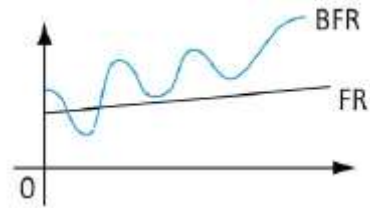
Évolution harmonique du FR et du BFR. Trésorerie alternativement positive et négative.



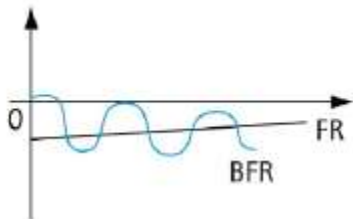
FR insuffisant, conduisant à un déficit chronique de la trésorerie.



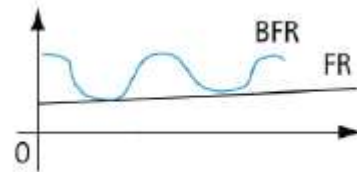
FR trop important, conduisant à un excédent permanent de trésorerie.



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.

• Interprétations du FRNG, BFR et TN



Bonne situation, il faut ici faire fructifier l'excédent de trésorerie

Trésorerie trop faible

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

DANGER, trésorerie trop faible, FRNG doit augmenter

• Quelques situations susceptibles de se présenter

INDEX DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1 – Le Top 10 des indicateurs les plus suivis	18
Tableau 2 - Liste des 10 encarts et du texte pédagogique proposés	26
Tableau 3 - Liste des indicateurs avec références du secteur (en vert : obligatoire)	27
Tableau 4 - Liste des documents de la Bibliothèque de Documents	28
Tableau 4 – Estimation des coûts de développement initial du logiciel Tableau de Bord 4.0	33
Tableau 5 – Estimation des coûts de développement d’application mobile du logiciel Tableau de Bord 4.0	34
Tableau 6 – Estimation des coûts récurrents annuels du logiciel Tableau de Bord 4.0	34
Tableau 7 – Grille d’analyse des systèmes de tarification des solutions du marché	38
Tableau 8 - Exemples de tarifs d’abonnement	40
Tableau 9 - Exemples de tarifs de vente en marque blanche	41
Tableau 10 - Calendrier et plan d’actions envisagé	45

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 l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT). 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.