

Concilier flexibilité, rapidité et innovation avec un contrôle efficace

Qui se souvient encore de l'époque où tout était plus facile et l'argent moins rare ?

Ralph Waldo Emerson

Parmi les rôles variés que le département financier est amené à remplir dans une entreprise, il en est deux qu'il faut impérativement concilier, à savoir respecter les dispositions légales, fiscales et comptables, et prodiguer des conseils avisés en matière d'affectation des ressources. Le premier impose de vérifier et de contrôler. Concernant le second, le département financier tire parti de son expertise afin d'identifier les ressources nécessaires pour générer les différentes sources de revenus. Nul n'est mieux placé pour remplir ce rôle car si la plupart des services de l'entreprise s'engagent aussi loin que possible dans une seule voie, le département financier doit composer avec des réalités contrastées.

La façon dont il y parvient (et maintient bien d'autres équilibres) détermine dans une large mesure le succès ou l'échec de l'entreprise. Le budget sert-il à contrôler les coûts ou à favoriser l'investissement ? La réponse dépend de votre secteur d'activité et de la phase du cycle de vie du marché où votre entreprise se situe.

Le département financier adopte une approche structurée et réfléchie pour évaluer le bien-fondé des nombreuses propositions et opportunités commerciales qui sont votre lot quotidien. Pour nourrir ce processus, il dispose de beaucoup plus d'informations que la plupart des autres services. Lorsqu'il s'acquitte de sa tâche – aligner les processus et les contrôles tout en conseillant l'entreprise sur ses orientations futures – le département financier rencontre plusieurs obstacles liés à l'information et à la façon de l'exploiter

Obstacle n°1 : *Manque d'informations pour tirer parti des erreurs passées et façonner l'avenir*

Le département financier a besoin de nouvelles informations sur les processus et les événements passés et présents pour assumer ses responsabilités relatives au respect de la réglementation. Une dépense particulière a-t-elle été approuvée par le collaborateur ou le service approprié ? La solvabilité du client a-t-elle été vérifiée avant l'acceptation et l'expédition d'une commande ? Dans certaines entreprises, les impératifs de conformité et de contrôle ont forgé de meilleures relations entre les services financier et informatique. Ils ont fait évoluer les méthodes de collecte de l'information et de collaboration (associer des feuilles de calcul sans liens entre elles, par exemple) et donc réduit les risques qu'elles posent en matière de contrôle.

Mais si le département financier s'emploie à gérer ces problèmes, il doit aussi s'assurer que l'investissement que représente l'information l'aide à assumer son autre responsabilité clé, à savoir contribuer à orienter les décisions qui auront un impact sur les résultats financiers futurs.

La direction et les commerciaux s'appuient sur le département financier pour aider l'entreprise à planifier son avenir avec sérénité, pas seulement pour gérer ses recettes et ses dépenses. Le département finance doit suivre de près les moteurs du profit, en se servant de l'analyse à valeur ajoutée pour extrapoler leur impact sur les résultats de demain – et intervenir en amont si nécessaire.

Ainsi, pour évaluer l'actif incorporel, le surveiller et prendre des décisions en la matière, le département financier a besoin d'informations interconnectées et sophistiquées. Concernant le capital humain par exemple, le service des ressources humaines et le département financier doivent identifier ensemble ce qui dans l'action de chaque collaborateur crée de la valeur pour l'entreprise. Ils doivent aussi reconnaître cette contribution et gérer le développement de ces collaborateurs, ainsi que les compensations et les dépenses associées.

Le département financier ne peut parvenir à l'équilibre nécessaire sans ces informations capitales qui révèlent l'état du contrôle et de la conformité mais aussi l'impact de ces moteurs sur les opportunités commerciales futures.

Obstacle n°2 : *La pertinence, la visibilité et la crédibilité des éléments mesurés et analysés servent la comptabilité plutôt que le management de l'entreprise*

Pour remplir son rôle fiduciaire, le département financier collecte les informations, les analyse et en rend compte selon des impératifs juridiques, fiscaux et organisationnels. Il lui faut également une vue intégrée de ces données et d'autres silos d'information pour remplir son rôle de conseiller, qui n'implique pas seulement d'annoncer des chiffres mais aussi d'y ajouter de la valeur.

Par exemple, les multinationales séparent généralement les entités Ventes et Production. Faute de visibilité des bénéfices, un bureau commercial dans une région donnée pourrait délaisser des produits qui semblent à l'origine de pertes mais qui pourtant contribuent encore de façon marginale aux bénéfices de l'entité Production.

Autre exemple, celui du marketing, qui doit savoir comment se répartissent les dépenses entre ses différentes activités ou encore celui du service financier qui doit ventiler les charges entre de nombreux comptes détaillés et relevant d'une hiérarchie complexe. Sans cette vision détaillée, une même dépense risque d'être ventilée sur des comptes différents par des personnes différentes.

Obstacle n°3 : *Le département financier doit concilier court terme et long terme, analyse détaillée et vue d'ensemble*

Le département financier doit concilier des impératifs différents et contradictoires. Tous les trois mois, il doit annoncer des résultats conformément aux attentes des actionnaires ; il doit aussi définir une vision et élaborer une stratégie pour réaliser cette vision, trimestre après trimestre et année après année. Les entreprises peuvent réduire leurs coûts et leurs investissements pour atteindre leurs objectifs de profit à court terme mais elles doivent savoir qu'à un moment donné cela affectera leur santé financière à long terme. Lorsqu'elle est bien informée, la direction est capable d'appréhender les paramètres de l'activité, les opportunités et les risques afin de trouver l'équilibre entre performance financière à court terme et à long terme.

Les cadres et les analystes financiers définissent la performance en termes de création de valeur pour l'actionnaire, ce qui donne beaucoup d'importance à des mesures comme la hausse du bénéfice par action ou l'EVA. Toutefois, ces mesures financières n'offrent qu'une vision partielle. Il faut y associer des mesures plus détaillées rendant compte des ventes, des gains de parts de marché et des objectifs de croissance du chiffre d'affaires pour connaître l'état de santé réel de l'entreprise et bien concilier croissance à long terme et croissance à court terme.

Obstacle n°4 : *Le département financier doit concilier la vision imposée d'en haut et la réalité du terrain*

Dans quelle mesure les objectifs doivent-ils être fixés par la direction plutôt que par les opérationnels? Si la direction exige une croissance à deux chiffres des bénéfices, cela se traduit-il par des objectifs sensés aux niveaux inférieurs de l'organisation ? Cela implique-t-il de fixer un objectif à deux chiffres au plus modeste des centres de profit ? Il faut ajuster les objectifs fixés par la direction aux réalités du terrain. Le département financier doit se conformer à la vision de la direction tout en élaborant des objectifs réalistes pour les différentes unités opérationnelles.

Cet obstacle illustre combien il est important d'impliquer les responsables au contact direct des clients dans le reporting financier, la planification et l'élaboration budgétaire. Disposer rapidement d'informations pertinentes suppose d'utiliser un modèle interactif. Ces responsables doivent assumer leurs choix budgétaires et faire connaître les changements qui interviennent dans les centres de profit ou les centres de coûts à mesure que les conditions du marché évoluent. Avec ce modèle décentralisé, la génération d'informations n'incombe plus à une seule fonction centralisée mais à l'entreprise dans son ensemble.

La participation des opérationnels dans l'élaboration du plan engendre des prévisions pertinentes et de qualité. Chaque collaborateur impliqué prend ses responsabilités pour répondre aux attentes. Cette approche contribue à révéler les facteurs de réussite et d'échec qui autrement sont noyés dans les calculs généraux de coûts.

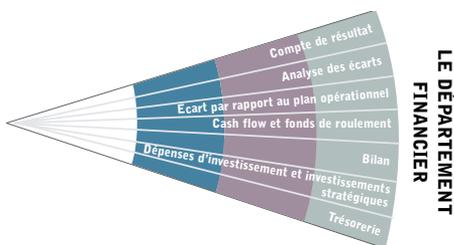
Concilier court terme et long terme, passé et futur, rôles de contrôleur et de conseiller

Les informations exploitées par le département financier pour rendre compte des événements passés et façonner l'avenir sont stratégiques pour toute l'organisation. Les outils dynamiques qui permettent à ce service de trouver l'équilibre entre conformité et performance, structures comptables et de gestion, court terme et long terme, vision « descendante » et réalité « ascendante » n'ont jamais été aussi indispensables. Le département financier peut s'appuyer sur les domaines d'information clés pour assumer pleinement son rôle et mieux orienter ses décisions dans les domaines qui lui incombent.

Une expérience financière équilibrée

Domaines décisionnels du service financier :

- **Compte de résultat** → Où est-elle performante ou non ? Où se situent les points d'amélioration ?
- **Analyse des écarts** → Qu'est-ce qui fait varier la performance financière ?
- **Ecart par rapport au plan opérationnel** → Comment appuyer, coordonner et gérer au mieux la diffusion de plans pertinents ?
- **Cash flow et fonds de roulement** → Comment être efficace pour gérer le fonds de roulement, recouvrer les créances et surveiller l'utilisation de la trésorerie ?
- **Bilan** → Comment équilibrer et structurer les options de financement, les ressources et les risques financiers de l'entreprise ?
- **Dépenses d'investissement et investissements stratégiques** → Quelles sont les priorités d'investissement et pourquoi ?
- **Trésorerie** → Comment gérer efficacement les besoins de trésorerie et de liquidité ?



Compte de résultat

Ce domaine décisionnel correspond au résultat net. C'est le score cumulé réalisé par chaque collaborateur de l'entreprise pour une période donnée. Chacun doit connaître sa contribution et sa performance individuelles mesurées par rapport aux attentes.

Vous devez savoir où il y a dépassement du budget pour corriger le tir. Si les coûts augmentent trop vite, vous mettez vos profits futurs en péril, sauf si vous contrôlez ces coûts, que vous ajustez les prix de vente ou que vous développez de nouveaux marchés. Si le chiffre d'affaires augmente de manière imprévue, des ressources supplémentaires pourront être nécessaires pour accompagner la croissance future. De tels ajustements prennent du temps : plus tôt vous agissez, plus vite vous améliorez vos marges et réalisez tout le potentiel d'une opportunité de croissance. L'aptitude du département financier à identifier, analyser et communiquer rapidement des écarts importants a des implications sur la compétitivité de l'entreprise.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Ecart entre ventes effectives et prévisions (€/%)	Coûts fixes (€/%) Marge bénéficiaire brute (€/%) Intérêt (€/%)	Mois Année Trimestre Mois
Ventes nettes (€/%)	Coûts du marketing (€/%)	Organisation Division Département Code serv.
Bénéfice d'exploitation/ BAII (€/%)	Coûts des matières (€) Marge sur les matières Bénéfices nets (€/%) Coûts de vente, frais généraux et coûts administratifs (€/%) Taxes (€/%) Coûts variables (€/%)	Scénario Prévisions/Réalisations Scénario Ligne de produits Ligne de produits

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Service clients	Dirigeants		•	
Distribution	Dirigeants		•	
Ressources humaines	Dirigeants		•	
IT / Systèmes d'information	Dirigeants		•	
Marketing	Dirigeants		•	
Opérations / Production	Dirigeants		•	
Achats	Dirigeants		•	
Développement de produits	Dirigeants		•	
Ventes	Dirigeants		•	

Chaque mois, 1,2 millions d'enregistrements de nature financière – comptes de résultat, lignes de facture et analyses de bilan – provenant de 80 sites sont chargés dans le système. Cela incite les utilisateurs à faire des analyses, sans se soucier de la provenance des données d'origine.

Nicolas Mathei, Chef de projet SI à l'international, Vesuvius Group

Analyse des écarts

Après avoir identifié un écart entre le réalisé et les prévisions vous devez explorer les détails pour comprendre sa cause. Si les ventes ont progressé de 5 % sur une période donnée, est-ce parce que le volume de vente a augmenté, que le prix a été revu à la hausse ou que l'offre commerciale a été modifiée ? Vos concurrents ont-ils enregistré la même hausse ? Si les bénéfices ont augmenté, est-ce dû à une baisse du coût des marchandises, à une modification de l'offre commerciale touchant les produits à faible marge ou à une réduction des dépenses discrétionnaires ? Vos concurrents ont-ils constaté la même hausse ?

Le département financier doit comprendre le pourquoi des changements. Savoir ce qui a entraîné une évolution du chiffre d'affaires et du bénéfice donne une vue plus complète qui permet de mieux guider l'entreprise.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Evolution du bénéfice (€/%)	Coût unitaire moyen (€) – Effectif	Facturation client
Evolution des ventes (€/%)	Coût unitaire moyen (€) – Standard	Groupe
Ecart volume /prix /offre commerciale (€/%)	Remise (%)	Secteur d'activité
	Détail des postes de comptabilité générale (€/%)	Catégorie
	Evolution nette (€/%)	Nom client
	Prix net (€)	Mois
	Ventes nettes (€)	Année
	Unités vendues (nbre)	Trimestre
		Mois
		Postes de comptabilité générale
		Organisation
		Division
		Département
		Code serv.
		Référence en stock
		Ligne de produits
		Marque
		Référence

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Service clients	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Distribution	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Marketing	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Opérations / Production	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Achats	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Développement de produits	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Ventes	Dirigeants			•
	Analystes		•	

Ecart par rapport au plan opérationnel

Quand le département financier sait ce qui provoque les écarts de performance, il peut orienter les discussions à propos des plans opérationnels futurs. La capacité à conseiller et à refuser des plans est essentielle. Connaître le pourquoi des écarts par rapport à un plan aide l'entreprise à réévaluer la situation et à améliorer le plan suivant.

Sans ces informations, les plans n'ont plus d'intérêt et se transforment en exercices stériles pour plaire à la direction. Idéalement, le département financier communique des informations et des réactions qui peuvent orienter les efforts d'autres départements fonctionnels de l'entreprise. Parallèlement, ceux-ci fournissent au service financier les informations recueillies sur le terrain qui contribuent à améliorer le plan. Ces efforts coordonnés et croisés permettent de tester la viabilité des plans d'action en place.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Ecart coûts d'exploitation (€/%)	Ecart ventes réelles/prévisions (%) Coût unitaire moyen (€) – Effectif	Mois Année Trimestre Mois
Ecart coût des frais généraux (€/%)	Coût unitaire moyen (€) – Standard Coût de distribution ((€/%)	Postes de comptabilité générale
Ratio coût produit/ Ventes (%)	Salariés (nbre) Prévisions (€) Coûts de main-d'œuvre (€/%) Coûts du marketing (€/%) Frais généraux (€) Budget (€) Coûts de production (€/%) Heures de production (€) Ventes par salarié (€) Détail des postes de comptabilité générale (€/%)	Organisation Division Département Code serv. Scénario Prévisions/Réalisations Scénario Ligne de produits Ligne de produits

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Service clients	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Distribution	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Marketing	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Opérations / Production	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Achats	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Développement de produits	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Ventes	Dirigeants			•
	Analystes		•	

Parce que tous les processus sont liés à des niveaux différents, nous pouvons vérifier régulièrement la fiabilité de nos plans, en restant fidèles à la stratégie et en intervenant rapidement si nécessaire. Nous identifions beaucoup mieux où et quand il y aura des écarts par rapport aux tendances. C'est un indicateur clé pour décider des mesures à prendre.

Elco van den Akker, Responsable de la planification commerciale chez Philips

Cash flow et fonds de roulement

Un recouvrement efficace des créances contribue également à améliorer la performance. Tout retard coûte cher ; gérer les profils des créances client avec la balance âgée ou le délai moyen de recouvrement est une priorité clé de toute entreprise. A l'inverse, il est bon pour votre cash flow de retarder le paiement de vos fournisseurs. Dans les deux cas, le département financier doit connaître les préférences des clients et des fournisseurs pour préserver les bonnes relations établies avec eux.

Les analystes financiers examinent minutieusement les besoins en fonds de roulement, l'un des facteurs permettant de déterminer la performance financière. L'entreprise gère-t-elle cette précieuse ressource qu'est la trésorerie ? Comment le délai moyen de recouvrement (DSO) se situe-t-il par rapport à la moyenne du secteur ? Le nombre de jours de stock augmente-t-il et une part plus importante de la trésorerie est-elle consacrée à la tenue du stock ? Le délai de règlement des fournisseurs s'allonge-t-il ?

Les besoins en fonds de roulement ont un impact direct sur la valeur marchande d'une entreprise. C'est un élément clé à surveiller.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS		
Délai de règlement clients (nbr de jours)	Comptes fournisseurs (€) Ratio comptes fournisseurs/ventes (%)	Éléments du cash-flow Classe Sous-classe Compte Mois Année Trimestre Mois Organisation Division Département Code serv.		
Flux de trésorerie (€)	Créances clients (€)			
Ratio du fonds de roulement (%)	Ratio créances clients/ventes (%)			
	Actif à court terme (€)			
	Passif à court terme (€)			
	Stock (€)			
	Stock (nbr de jours)			
	Ratio stock/CPV (%)			
	Evolution nette (€/%)			
	Quick ratio (%)			
PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL		RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION
Finance	Dirigeants Responsables Analystes Professionnels	• • • •		
Contrôle de gestion	Dirigeants Responsables Professionnels	• • •		•
Ressources humaines	Dirigeants			•
IT / Systèmes d'information	Dirigeants			•
Marketing	Dirigeants			•
Opérations / Production	Dirigeants			•
Développement de produits	Dirigeants			•
Ventes	Dirigeants Analystes		•	•

Avec les codes couleur et systèmes d'alertes, nos utilisateurs peuvent suivre facilement l'encours des créances. Nous sommes aussi plus efficaces concernant le contrôle du crédit, grâce à des indicateurs qui mettent en évidence le solde restant dû par nos clients. De plus, les responsables des bureaux locaux ont désormais accès à des outils de suivi de leurs chiffres de ventes. Plus généralement, notre mode de gestion de l'entreprise s'est beaucoup amélioré.

Mikael Perhirin, Responsable de l'entité Décisionnel et infocentre, Générale de Protection

Bilan

Ce domaine décisionnel réalise l'équilibre entre la structure financière et les ressources de l'entreprise. Quelle dette, à long terme et à court terme, l'entreprise peut-elle contracter sans se mettre en danger ? Pour les actionnaires, un ratio dettes/fonds propres plus élevé est synonyme de rentabilité mais aussi de risque plus élevés. Une société à fort levier financier génère un rendement attractif mais si son bénéfice d'exploitation chute, elle risque de ne plus pouvoir servir les intérêts de sa dette ni la rembourser. La structure financière d'une entreprise résulte d'un équilibre qui doit reposer sur les aspects fondamentaux de l'activité. Les conditions futures du marché apparaissent-elles favorables ? Les ventes augmentent-elles ou diminuent-elles ? Faut-il plus d'investissements « au comptant » dans les actifs futurs de l'entreprise ? Suivant la stratégie et l'orientation future, le département financier doit tenir compte de ces éléments tout en maximisant la rentabilité.

L'actif économique – fonds de roulement plus immobilisations – et la rentabilité économique (ROCE) sont des facteurs critiques qui ont un impact sur la valeur d'une entreprise pour les bailleurs de fonds et les actionnaires. Investir dans un secteur d'activité qui nécessite beaucoup de capitaux est perçu comme plus risqué. Un ratio immobilisations/ventes élevé est plus difficile à gérer en période de ralentissement économique, comme c'est le cas dans la production d'acier. La rentabilité économique montre la capacité de l'entreprise à transformer un investissement en profit.

Vendre l'attractivité financière de l'entreprise à de nouveaux investisseurs est une fonction importante du service financier. La rentabilité économique a un impact positif ou négatif sur la direction et sur le département financier. Elle souligne combien il est important de gérer les investissements futurs, de comprendre et de hiérarchiser les projets d'investissement en fonction de leur rendement. Cette compréhension nous amène naturellement au domaine décisionnel suivant.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Actif économique (€)	Ventes réelles (€)	Postes du bilan
Ratio dettes/fonds propres (%)	Actif à court terme (€)	Classe
	Dettes (€)	Sous-classe
Rentabilité économique ROCE (%)	Fonds propres (€)	Mois
	Immobilisations (€)	Année
	Immobilisations/actif (%)	Trimestre
	Passif (€)	Mois
	Ratio passif/fonds propres (%)	Organisation
	Valeur du marché	Division
	Ventes/actif économique (%)	Département
	Ventes/actifs d'exploitation (%)	Code serv.

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Marketing	Dirigeants			•
Opérations / Production	Dirigeants			•
Développement de produits	Dirigeants			•
Ventes	Dirigeants			•

Dépenses d'investissement et investissements stratégiques

Les dépenses d'investissement ayant un impact sur la performance ROCE, les entreprises doivent évaluer et surveiller les décisions d'investissement avec soin. Les investissements dans les actifs peuvent être mineurs (acquérir un nouvel ordinateur) ou stratégiques (implanter une unité de production à l'étranger). Le département financier doit s'assurer que les dépenses et les demandes d'investissement sont fondées et légitimes.

Le département financier doit réunir les éléments qui permettront de hiérarchiser et de justifier les dépenses d'investissement, ce qui implique une coordination avec d'autres fonctions de l'entreprise. Par exemple, il doit comprendre l'impact d'un oui et d'un non avant de donner son accord pour de nouveaux investissements dans des usines et des équipements. L'entreprise perdra-t-elle des ventes si l'usine n'est pas construite ? Cette mesure résoudra-t-elle les problèmes de qualité ? Les coûts de production baisseront-ils ou augmenteront-ils ?

Les fusions et acquisitions représentent la dimension stratégique des investissements. Quelles sont les économies potentielles en combinant ces deux entreprises ? Si les sociétés desservent le même marché, les clients réduiront-ils leurs commandes, craignant de trop dépendre d'un même fournisseur ? Si les sociétés sont complémentaires, quel est le volume des ventes incrémentales ?

Comprendre l'impact en amont et en aval d'investissements potentiels fait partie du processus d'évaluation. Le département financier arbitre ce type de décisions et a besoin de scénarios financiers détaillés prévoyant le retour sur investissement et le délai de récupération.

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Investissements (€)	Croissance du bénéfice liée aux acquisitions (%)	Postes du bilan
Valeur actualisée nette (VAN) (€)	Croissance des ventes liée aux acquisitions (%)	Classe
ROI (%)	Actifs (€)	Sous-classe
	Délai d'atteinte du seuil de rentabilité (nbre de mois)	Mois
	Evolution de l'actif économique (€/%)	Année
	Immobilisations (€)	Trimestre
	Taux de rendement interne (%)	Mois
	Durée d'amortissement (nbre de mois)	Organisation
		Division
		Département
		Code serv.
		Scénario Prévisions/Réalisations
		Scénario
		Projets potentiels
		Type de projet de R&D
		Projet
		Projet
		Type de projet/programme
		Projet

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		
Marketing	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Opérations / Production	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Développement de produits	Dirigeants			•
	Analystes		•	
Ventes	Dirigeants			•
	Analystes		•	

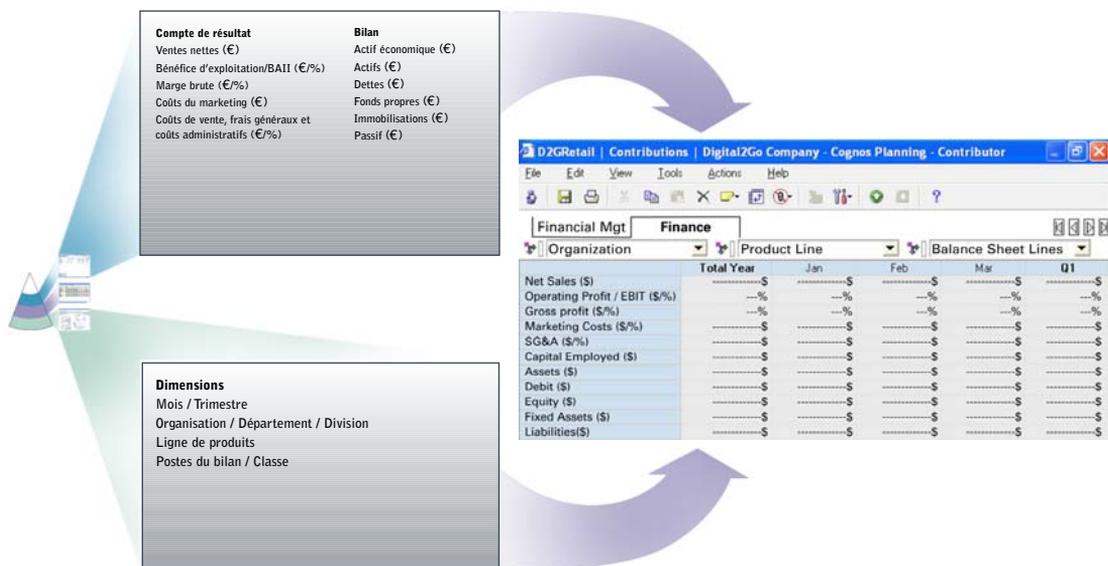
Trésorerie

Au-delà de la structure financière stratégique du bilan, la gestion des liquidités au quotidien nécessite une attention constante. Il s'agit de gérer efficacement la trésorerie et les liquidités, le financement, les relations avec les banques et les risques financiers. Quelles sont les options pour les emprunts à court terme et les besoins de trésorerie ? Faut-il investir l'excédent de trésorerie sur les marchés monétaires ou sur un compte bancaire—et dans l'affirmative, avec quel taux de rendement et pour combien de temps ?

Gérer efficacement ces options de liquidité et les relations avec les banques suppose de disposer d'informations mises à jour en permanence. Accéder aux données actuelles du marché et les exploiter en fonction des besoins futurs de l'entreprise, telle est la clé de l'efficacité

OBJECTIFS	MESURES	DIMENSIONS
Coût des emprunts (%)	Actions émises (nbre)	Postes du bilan
Rendement des investissements (% et #)	Actions en circulation (nbre)	Classe
Liquidité nette (€) et libérées (€ et nbre)	Intérêts à recevoir (€)	Sous-classe
	Dividendes versés (€/%)	Mois
	Intérêts (€/%)	Année
	Risque des investissements (nbre)	Trimestre
	Investissements (€)	Mois
	Solde de crédit (€)	Organisation
	Cash flow net (€)	Division
	Options en circulation (nbre)	Département
	Options libérées (€)	Code serv.
	Ratio cours/bénéfice	
	Montants exigibles (€) – intérêts	
	Montant exigibles (€) – principal	
	Montant des prêts (€)	

PÔLE FONCTIONNEL	RÔLE DÉCISIONNEL	RESPONSABILITÉ PRINCIPALE	CONTRIBUTION	ETAT
Finance	Dirigeants	•		
	Responsables	•		
	Analystes	•		
	Professionnels	•		
Contrôle de gestion	Dirigeants			•
	Responsables	•		
	Professionnels	•		



Les domaines décisionnels Compte de résultat et Bilan illustrent comment le département financier peut piloter sa performance, allouer des ressources et élaborer des plans afin de servir les objectifs financiers futurs de l'entreprise.