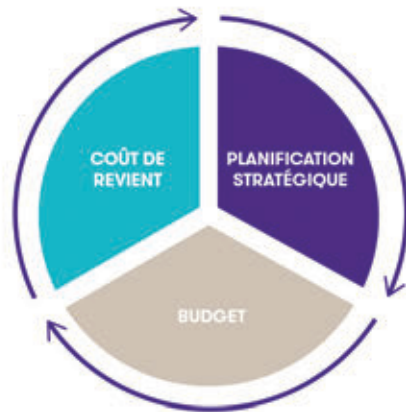


Un trio qui produit des résultats

Les meilleures pratiques quant à la comptabilité de gestion sont catégoriques : les trois étapes suivantes sont nécessaires afin de transposer votre stratégie d'entreprise en actions concrètes, et ce, dans le respect de votre contexte entrepreneurial.



LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Cette réflexion doit inclure certaines notions, telles que la mission de votre entreprise, votre vision, vos forces, vos lacunes, les occasions d'affaires à saisir ainsi que les menaces auxquelles faire face. Cet exercice permet donc de fixer vos cibles en les transposant en objectifs stratégiques et en plan d'action, qui vous guideront dans vos décisions d'affaires à court, moyen et long termes.

Comme un plan stratégique fait partie intégrante d'un plan d'affaires, il y a fort à parier que votre institution financière vous en a déjà demandé une copie pour constituer votre dossier bancaire et se faire une idée de vos projets et de vos besoins. Sachez néanmoins que cette planification n'est jamais définitive; il s'agit plutôt d'un processus évolutif. Tout changement significatif dans votre marché ou tout événement qui altère vos objectifs et vos cibles doit être reflété dans votre planification stratégique.

LE BUDGET

Cette phase consiste à chiffrer les initiatives et les décisions stratégiques déterminées à l'étape de la planification stratégique. Vos objectifs et les délais pour les accomplir seront illustrés dans un exercice budgétaire qui permettra d'estimer les ressources à engager pour atteindre vos cibles.

Dans le cadre du processus budgétaire, vous prendrez des décisions touchant plusieurs paramètres opérationnels et financiers, par exemple :

- Les volumes de ventes et de production par produit;
- Les coûts standards des matières premières et des fournitures;
- Les coûts énergétiques;
- Les taux de main-d'œuvre;
- Les performances opérationnelles :
 - Gamme de produits;
 - Nomenclature des produits;
- Les projets de capitalisation;
- Autres.

Encore une fois, cette bonne pratique doit être évolutive et proactive. Le budget est normalement dressé en début d'exercice, et des réunions d'analyse et de justification des écarts doivent être mises à l'agenda des responsables budgétaires.

LE COÛT DE REVIENT

La planification stratégique a fourni à la direction le chemin à suivre. Le budget a permis d'évaluer les ressources financières et humaines requises pour atteindre les objectifs de la prochaine année. Il faut maintenant s'assurer que l'ensemble des décisions prises aux étapes précédentes permettra à l'entreprise de livrer des produits et services à un coût et à un prix de vente qui lui permettront d'atteindre ses objectifs de rentabilité, dans le respect des contraintes du marché.

Le calcul du coût de revient par produit et par service est essentiel. Cette étape permet de rassembler dans un tout opérationnel l'ensemble des décisions et des hypothèses retenues aux deux premières étapes. Diverses analyses vous permettront de mesurer l'atteinte de vos objectifs financiers, notamment celles du coût d'exploitation, du coût par produit ou service, du coût

de distribution et de la rentabilité par client et par produit. Dans le cas où les objectifs ne seraient pas atteints, le coût de revient vous fournira des indications sur les éléments budgétaires ou sur les cibles à modifier pour réaliser ces objectifs.

Dans notre pratique, on constate régulièrement que peu de PME réalisent les trois étapes. Plusieurs d'entre elles ne produisent qu'un budget, car il est souvent exigé par l'institution financière ou les partenaires d'affaires.

Ceci dit, le non-alignement de la stratégie, du budget et du coût de revient se traduit souvent par des résultats en deçà des cibles.

Vous trouverez ci-dessous une liste de symptômes et de mises en situation qui pourraient témoigner du manque d'alignement entre votre stratégie, votre budget et votre coût de revient :

- Les ventes de l'entreprise augmentent, alors que les profits baissent;
- Vous gagnez de l'argent ou en perdez, mais ne connaissez pas les raisons;
- Vous n'êtes pas en mesure d'évaluer la rentabilité de vos produits ou de vos services ni celle de vos clients;
- Vos partenaires financiers ont de la difficulté à croire en vos projections financières;
- Les initiatives de réduction des coûts ne donnent aucun résultat, malgré les ressources investies;
- Votre entreprise évolue dans un secteur à faible marge;
- Vous n'établissez pas de budget ou de prévisions financières chaque année;
- Votre coût de revient n'a pas été révisé au cours de la dernière année, ou il est inconnu;
- La complexité de vos produits ou de vos services ne se reflète pas dans votre tarification;
- Vos clients exigent de plus en plus de produits ou de services sur mesure, et cette réalité ne se reflète pas dans la tarification.

Notre équipe d'experts peut vous accompagner dans une démarche qui vous permettra de mettre en place les outils et les processus qui vous soutiendront dans l'atteinte de vos objectifs.



Inscrivez-vous
à nos webinaires



Visionnez
nos capsules vidéos