STRUCTURER ET SÉCURISER LA GESTION DE MON ENTREPRISE

VOLET 2

PRÉFET DE LA RÉGION GRAND EST
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

CCI GRAND EST

La Région Grand Est

LÀ OÙ L'AVENIR SE JOUE

DÉFINIR MA STRATÉGIE D'ENTREPRISE / MON PROJET D'ENTREPRISE

QU'EST CE QUE C'EST ?

L'élaboration de la stratégie consiste à **établir les grandes orientations de votre entreprise avec pour finalité sa réussite durable.** Il s'agit d'un plan global pour atteindre des objectifs spécifiques et avoir une vision de son avenir.

L'établissement d'une stratégie est indispensable et prend en compte l'environnement externe, la concurrence, les tendances du marché, les facteurs économiques, les opportunités et les menaces potentielles.

Une stratégie d'entreprise bien élaborée est la pierre angulaire du succès et de la croissance d'une organisation.

COMMENT LA CONSTRUIRE ?

Étape 1 - Pour initier une première réflexion stratégique, posez-vous les questions suivantes :

- Quelles **vision** et **ambitions** pour mon entreprise ?
- Mon approche est-elle en accord avec l'évolution de mes **marchés** ?
- Quels sont les **facteurs clés du succès** indispensables pour réussir ?
- Quelles sont mes **forces et faiblesses** et mon degré de maîtrise sur chacun de ces facteurs clés de succès ?
- Sur quelles positions actuelles devons-nous nous renforcer ou nous désengager?
- Sur quels nouveaux concepts ou nouveaux marchés pouvons-nous nous développer favorablement ?
- Mon **plan de développement** est-il cohérent avec la compréhension du marché et de mes ressources ?

Étape 2 - Définir un plan de développement en formalisant :

- Votre **cadre de référence** : vision, ambitions, objectifs stratégiques, culture et valeurs de l'entreprise
- Une **matrice SWOT** décrivant vos opportunités, menaces (analyse externe), forces et faiblesses (analyse interne)
- Les **différents scénarios stratégiques** qui en découlent
- Le **scénario cible**, choisi en fonction de critères objectifs (exemple : risque, cohérence, pertinence, opérabilité, acceptabilité, faisabilité)
- Le **plan de développement**, issu du scénario cible, à trois ans avec un plan d'action, des objectifs et les ressources nécessaires

Pour mesurer régulièrement la bonne mise en œuvre du plan d'action découlant de votre stratégie, il est impératif de mettre en place des **outils de pilotage**.

Ces outils doivent permettre de **mesurer le retour sur investissement entre les ressources utilisées et les résultats obtenus**, mais aussi être utilisés au quotidien comme **outil de management pour faire progresser vos collaborateurs**.

QUI PEUT M'ACCOMPAGNER ?

Rendez-vous au volet n°4 "Les ressources à ma disposition"

- L'expert-comptable
- Les CCI du Grand Est
- La Région Grand Est
- Bpifrance
- La Banque de France
- Un cabinet de conseil privé

SUIVRE MON ACTIVITÉ

AVEC UN TABLEAU DE BORD DE GESTION

QU'EST CE QUE C'EST ?

Un tableau de bord de gestion est un outil de mesure permettant de vous apporter **une aide dans la prise de décisions**, mais également d'obtenir une vue d'ensemble sur la situation de votre entreprise. Il **synthétise les points-clés de votre activité** et poursuit deux objectifs :

- **Fournir une aide au pilotage de votre entreprise**
- **Prévenir les difficultés qu'elle pourrait rencontrer**

COMMENT LE CONSTRUIRE ?

Étape 1 - Identifiez vos principaux objectifs

Pour cela, il faut commencer par analyser la stratégie de votre entreprise ainsi que son modèle économique.

Étape 2 - Définissez un indicateur permettant de suivre chaque objectif

Il existe 4 catégories d'indicateurs à utiliser en fonction de votre activité et de vos objectifs :

- Économiques : mesure des résultats et des coûts
- Physiques : mesure de la qualité des produits/services, du traitement des commandes, etc.
- Humains : mesure de la performance des salariés productifs
- De suivi de projets : mesure de l'avancée d'un projet

💡 Nul besoin d'être exhaustif, mieux vaut vous concentrer sur quelques indicateurs simples et pertinents.

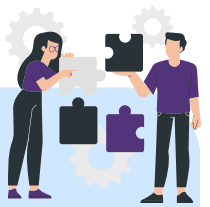
Étape 3 - Regroupez ces indicateurs dans un outil permettant de comparer le prévisionnel et le réalisé

Il n'existe pas de modèle-type de tableau de bord de gestion, ce dernier pourra prendre des formes variées en fonction de vos besoins et de ce que vous souhaitez mesurer.

Il est également possible d'automatiser sa production et sa mise à jour en lien avec votre ERP ou un progiciel dédié.

SUIVRE MON ACTIVITÉ

AVEC UN TABLEAU DE BORD DE GESTION



COMMENT L'UTILISER ?

Assurez-vous de sa mise à jour régulière

Pour que les données remontées par le biais du tableau de bord soient pertinentes, il est essentiel de :

- Pouvoir s'appuyer sur une base de données disponibles et actualisées régulièrement
- Développer un lien resserré entre le terrain et les instances de décision
- Identifier, pour chaque entité/processus, un responsable de la collecte et de l'analyse des données

Analysez les écarts

Le tableau de bord de gestion permet de mettre en lumière les écarts entre les prévisions et le niveau d'activité réel de votre entreprise.
Est-ce que le niveau d'activité de votre entreprise diffère des objectifs initialement fixés ?
Si oui, pour quelle(s) raison(s) ?

En fonction de l'atteinte de vos objectifs, identifiez des actions correctrices

Dans le cas où les objectifs ne sont pas atteints ou partiellement, il est pertinent de mettre en place des actions correctrices afin d'améliorer les performances de votre entreprise.
Exemples : action de communication, diminution des stocks, etc.

EXEMPLE SIMPLIFIÉ DE TABLEAU DE BORD DE GESTION

Année : …		Mois : …		
Indicateurs économiques	Prévus	Réalisés	Analyse des écarts	Actions correctives
Encaissements				
Achats de marchandises				
Charges de personnel				
Indicateurs physiques	Prévus	Réalisés	Analyse des écarts	Actions correctives
Délais de livraison				
Commandes en cours				
Nombre de devis émis				

QUI PEUT M'ACCOMPAGNER ?

Rendez-vous au volet n°4 "Les ressources à ma disposition"

- Mon expert-comptable
- Le groupement de prévention agréé Grand Est
- Un cabinet de conseil privé
- Les CCI du Grand Est

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
Région Grand Est

COMMENT LIRE MON BILAN ?

QU'EST-CE QUE LE BILAN COMPTABLE ?

Le bilan comptable est une photo financière de votre entreprise à un moment donné, généralement en fin d'année. Il présente ce que possède et ce que doit l'entreprise. Il est composé de deux parties principales **:**

L'ACTIF

Ce que **possède** l'entreprise. Il est divisé en deux catégories :

- **Actif immobilisé** : Ce sont les biens durables, comme les machines, les bâtiments ou les brevets.
- **Actif circulant** : Ce sont les éléments plus rapidement transformables en liquidités, comme les stocks, les créances (ce que vous devez recevoir de vos clients) et la trésorerie disponible.

LE PASSIF

Ce que **doit** l'entreprise. Il se divise également en deux catégories :

- **Capitaux propres** : Ce sont les ressources apportées par les actionnaires (fonds propres) et les bénéfices accumulés.
- **Dettes** : Ce que l'entreprise doit rembourser à ses créanciers, comme les emprunts, les dettes fournisseurs, etc.

POURQUOI EST-IL IMPORTANT ?

Le bilan comptable permet de comprendre la solidité financière de votre entreprise.
Il montre :

- ☑ Votre capacité à rembourser vos dettes (en comparant l'actif circulant avec les dettes à court terme)
- ☑ Votre niveau d'endettement (en comparant les dettes aux capitaux propres)
- ☑ La valeur nette de votre entreprise, c'est-à-dire ce qui reste aux actionnaires après paiement des dettes

QUELQUES INDICATEURS À SURVEILLER

Le fonds de roulement

Il correspond à la différence entre les ressources stables (capitaux propres et dettes à long terme) et l'actif immobilisé. Il doit être positif pour couvrir vos besoins à court terme.

Le besoin en fonds de roulement (BFR)

Il est calculé en tenant compte de vos créances clients, vos dettes fournisseurs et vos stocks. Un BFR trop élevé peut révéler des délais de paiement trop longs ou une mauvaise gestion des stocks.

Le cash-flow/flux de trésorerie

Il s'agit de la capacité de l'entreprise à générer de la trésorerie grâce à son activité. Un cash-flow positif est un bon signe pour la pérennité de l'entreprise.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
Région Grand Est

COMMENT ANTICIPER MES BESOINS EN TRÉSORERIE ?

QU'EST-CE QUE LA TRÉSORERIE ?

La trésorerie correspond à l'**argent immédiatement disponible pour l'entreprise** (comptes bancaires, liquidités).

Une trésorerie positive signifie que vous avez de l'argent disponible, tandis qu'une trésorerie négative signifie que vous devrez peut-être recourir à des emprunts ou des découverts bancaires pour couvrir vos besoins.

Il s'agit d'un indicateur clé pour mesurer la **capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations de court terme**, comme le paiement des salaires, des fournisseurs ou des charges.

QUELS SONT MES BESOINS EN TRÉSORERIE ?

Les besoins en trésorerie représentent l'**argent nécessaire pour faire fonctionner l'entreprise au quotidien**, comme :

- Le paiement des dépenses courantes : salaires, fournisseurs, etc.
- L'achat de matières premières ou de stocks
- Les remboursements d'emprunts ou autres dettes à court terme

Il est important d'**anticiper les pics de besoins en trésorerie**. Par exemple, si vos clients paient à 60 jours, vous devrez couvrir vos dépenses pendant cette période, d'où l'importance de suivre de près les créances clients et d'avoir des réserves de trésorerie.

COMMENT ANALYSER ET PRÉVOIR MA TRÉSORERIE ?

Pour bien gérer votre trésorerie, suivez ces étapes :

Étape 1
Établissez un budget de trésorerie

Recensez toutes les entrées et sorties d'argent prévues pour les mois à venir

Étape 2
Surveillez les délais de paiement

Négociez les délais fournisseurs et assurez-vous que vos clients paient dans les temps. L'allongement des délais de paiement peut créer des tensions sur votre trésorerie

Étape 3
Gérez les stocks intelligemment

Un excès de stock immobilise inutilement de la trésorerie

Étape 4
Prévoyez une marge de sécurité

Anticipez les imprévus (retard de paiement d'un client, frais exceptionnels) pour éviter de vous retrouver en difficulté

Appréhender correctement votre bilan comptable et votre trésorerie vous permet d'avoir une **vision claire de la santé financière de votre entreprise**. Cela vous aide à prendre **les bonnes décisions au bon moment** pour éviter les tensions financières et assurer la pérennité de votre activité. L'accompagnement de votre expert-comptable sera également crucial pour **anticiper vos besoins et adapter votre stratégie en fonction des résultats financiers de votre entreprise**.

RESSOURCES HUMAINES :

COMMENT GÉRER LES COMPÉTENCES ET LES BESOINS DE MON ENTREPRISE ?

Lorsqu'une entreprise traverse des difficultés, ou en anticipation de difficultés éventuelles, il est important de mettre en place des actions spécifiques liées aux ressources humaines pour entretenir la cohésion et la motivation des équipes. En effet, vous devez être initiateur pour entretenir l'engagement de vos collaborateurs. Voici quelques actions principales que vous pouvez envisager :

VOLET SOCIAL

Communication transparente :

- Maintenir une communication ouverte et honnête avec le CSE et vos employés concernant la situation de l'entreprise.
- Informer régulièrement vos salariés sur la situation et les mesures prises pour y remédier.

Soutien des salariés :

- Offrir un soutien et des ressources pour aider vos salariés à gérer le stress et l'anxiété liés à l'incertitude de l'emploi.
- Accompagner les managers dans la gestion de crise en leur fournissant des outils adaptés.

Mobilisation de vos collaborateurs :

- Encourager l'engagement de vos employés en maintenant la culture et les valeurs de l'entreprise.
- Inclure des initiatives pour renforcer l'esprit d'équipe et la reconnaissance des efforts.

VOLET STRATÉGIQUE

Plan de développement des compétences :

- Investir dans la formation et le développement des compétences de vos employés pour les préparer à de nouvelles responsabilités ou à des changements dans l'organisation.

Gestion des talents :

- Identifier et retenir les talents clés qui sont essentiels pour la survie et la reprise de l'entreprise, mais aussi les compétences et futurs recrutements dont vous aurez besoin demain.

Gestion anticipée de la mobilité :

- Planifier la mobilité des salariés pour optimiser les ressources humaines et répondre aux besoins changeants de l'entreprise

Réévaluation des politiques RH :

- Adapter les politiques de gestion des ressources humaines pour répondre aux nouvelles réalités économiques (flexibilité des horaires, télétravail ...)

Planification stratégique :

- Élaborer un plan de développement et des stratégies à long terme pour assurer la stabilité et la croissance future de l'entreprise.

Pour contacter un interlocuteur rapidement sur les sujets ci-contre, retrouvez en volet n°4 "Les ressources à ma disposition" les numéros de téléphone et adresses à utiliser, ou rendez-vous sur le site : conseillers-entreprises.service-public.fr

RESSOURCES HUMAINES :

COMMENT GÉRER LES COMPÉTENCES ET LES BESOINS DE MON ENTREPRISE ?

Que vous soyez en situation de difficulté accrue ou que vous souhaitiez mieux anticiper vos évolutions en interne, il existe plusieurs dispositifs que vous pouvez solliciter :

- **Le recours à l'activité partielle**

Pour pallier à une baisse d'activité temporaire, le dispositif permet de maintenir les salariés dans l'emploi et de prévenir les licenciements économiques. L'entreprise, aidée financièrement, conserve ainsi ses compétences qu'elle peut renforcer par des actions de formation.

- **Un accompagnement sur mesure : le délégué à l'accompagnement des entreprises et des parcours professionnels (DARP)**

Le délégué à l'accompagnement des entreprises et des parcours professionnels (DARP) est un agent de terrain qui vous accompagne directement, au plus proche de votre situation et dans le cadre d'une relation d'accompagnement privilégié. Ses missions sont :

  - Faciliter et identifier tous les dispositifs RH dont vous pouvez bénéficier ;
  - S'adresser le plus en amont de vos besoins à toutes les entreprises, quelle que soit votre taille ou votre secteur d'activité ;
  - Identifier des ressources opérationnelles et vous adresser auprès des acteurs pertinents du territoire (OPCO, France Travail, Conseil régional, banches professionnelles, partenaires sociaux, conseiller en évolution professionnelle, association Transition pro, etc.)

QUI PEUT M'ACCOMPAGNER ?

Rendez-vous au volet n°4 "Les ressources à ma disposition"

- Le délégué à l'accompagnement des entreprises et des parcours professionnels (DARP/DDETS(PP))
- Votre opérateur de compétences (OPCO)
- Les CCI du Grand Est
- Un cabinet de conseil RH privé

LES RISQUES CYBER :

QUEL IMPACT POUR MON ENTREPRISE ? COMMENT LES PRÉVENIR ?

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le risque cyber représente l'ensemble des **risques liés à l'usage des technologies numériques**. Il peut être la conséquence d'une erreur humaine, d'une panne ou d'un problème technique, mais également d'un acte malveillant.

La **cybermalveillance peut cibler différents dispositifs informatiques** : ordinateurs, serveurs, imprimantes, téléphones, qu'ils soient isolés ou en réseau, reliés ou non à internet.

Elle peut poursuivre plusieurs buts et causer des dommages considérables sur votre entreprise, comme :

- **Paralyser l'activité** de l'entreprise en bloquant ou en prenant le contrôle du système informatique ;
- **Détourner ou voler des données** personnelles et/ou confidentielles ;
- **Extorquer des fonds** par ruse ou rançon pour arrêter le piratage du système.

Il est donc primordial de considérer ces risques en amont pour la protéger.

QUELLES SONT LES FORMES DE CYBERCRIMINALITÉ LES PLUS RÉPANDUES ?

La cybercriminalité recouvre un large panel d'activités illégales. On retrouve notamment :

↳ **Logiciels malveillants ou *malwares***
Logiciels pouvant espionner, voler des données et/ou dégrader du matériel

↳ **Hameçonnage ou *phishing***
Escroquerie consistant à dérober des données sensibles en se faisant passer pour un organisme de confiance

↳ **Déni de service (*DoS*) ou déni de service distribué (*DDoS*)**
Attaque visant à générer un énorme trafic afin de rendre un réseau informatique ou un serveur inaccessible.

POURQUOI PROTÉGER MON ENTREPRISE ?

La cybersécurité est devenue au fil des années un enjeu majeur pour les entreprises

- **On estime que 60% des TPE qui subissent une cyberattaque ne s'en relèvent pas**

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les PME et les TPE sont des cibles très prisées par les hackers. Elles sont souvent moins protégées que les grands groupes, donc plus faciles à atteindre.

- **Pour une PME, le coût moyen d'une cyberattaque se situe entre 300 000€ et 500 000€**

Il est difficile de chiffrer le coût réel d'une cyberattaque car il va dépendre des spécificités de l'entreprise touchée. Cependant, les coûts supplémentaires liés à l'interruption de l'activité et à l'impact sur l'image de l'entreprise peuvent fortement affecter la reprise d'activité et la réputation de l'entreprise.

LES RISQUES CYBER :

QUEL IMPACT POUR MON ENTREPRISE ? COMMENT LES PRÉVENIR ?

COMMENT PRÉPARER MON ENTREPRISE FACE À CE RISQUE ?

Afin de renforcer la sécurité de vos systèmes d'information, vous pouvez d'ores et déjà mettre en œuvre quelques projets (créer des mots de passe solides, utiliser l'authentification double facteur et un VPN, installer un pare-feu, ...). L'élaboration d'un plan de continuité de l'activité (PCA) et la réalisation de tests de gestion de crise seront aussi des atouts en cas d'attaque.

On estime que **70% des problèmes de sécurité impliquent directement des employés**. Il est donc essentiel de mettre en œuvre des modules de formation pour sensibiliser vos collaborateurs.

Cette liste n'est pas exhaustive et les actions que vous pouvez mener sont fortement liées aux spécificités de votre système d'information. **Des accompagnements existent pour mener à bien votre démarche de sécurisation.**

QUI PEUT M'ACCOMPAGNER EN PRÉVENTION ?

- Grand Est Cybersécurité
- Les CCI du Grand Est
- MonAideCyber
- CyberMalveillance
- Auto-diagnostic Diagseco
- Un cabinet de conseil

On estime que 70% des problèmes de sécurité impliquent directement des employés. Il est donc essentiel de mettre en œuvre des modules de formation pour sensibiliser vos collaborateurs.

EN CAS DE CYBERATTAQUE, COMMENT RÉAGIR ?

Les bons réflexes à adopter :

Étape 1 : Sécuriser

Évacuez les collaborateurs qui travaillent dans un environnement à risque, identifiez les équipements infectés et déconnectez-les du système d'information sans les éteindre, ...

Étape 2 : Réagir

Déclinez le plan de continuité de l'activité (PCA) préalablement établi.

Étape 3 : Apporter les correctifs nécessaires et reprendre l'activité

Mobilisez une équipe de gestion de crise et déclenchez votre plan de reprise de l'activité (PRA), évaluez l'étendue de l'attaque et son origine, abordez la remise en service progressivement, ...

QUI PEUT M'ACCOMPAGNER EN CAS D'ATTAQUE ?

- Demande d'assistance Grand Est Cybersécurité ou par téléphone 0 970 512 525 (appel gratuit)
- Diagnostic 17Cyber

PRÉFET
DE LA RÉGION
GRAND EST
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités

CCI GRAND EST

La Région
Grand Est

Avec le soutien de :

ORDRE DES
EXPERTS-COMPTABLES
Région Grand Est

GPA GRAND EST

https://gpagrandest.fr/

Ce guide est le fruit d'un partenariat entre la Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités, la Chambre de Commerce et d'Industrie Grand Est et la Région Grand Est. Nous tenons à remercier l'ensemble des partenaires régionaux qui accompagnent et agissent aux côtés des entreprises en difficulté pour leur précieuse contribution.

Clause de non-responsabilité : une attention particulière sera portée par les auteurs de cette publication pour assurer l'exactitude des informations diffusées ainsi que leur mise à jour régulière. Cependant, ils ne pourront être tenus responsables de l'utilisation et de l'interprétation des informations contenues dans cette publication.

Crédits : photos RGE Christophe Jung - Adobe stock / illustrations Canva