

[Chapitre 1]

Quand la PME en croissance a-t-elle besoin d'un contrôle de gestion ?

Cette question, posée, il y a 15 ans, aurait semblé incongrue, voire totalement incompréhensible pour la plupart des dirigeants de PME. Et ce, pour une bonne raison ; les responsables ne connaissaient pas cette fonction et, *a fortiori*, n'en voyaient pas l'utilité. Typiquement, la PME moyenne de 70 à 150 salariés, cible de cet ouvrage, disposait d'un service comptable de 2-4 personnes qui, outre les tâches comptables et administratives courantes, assurait la production de 2/3 clôtures dans l'année, la production de prévisions de trésorerie à 2/3 mois et, souvent, le suivi, irrégulier, de quelques grands postes de charges et de produits, chiffre d'affaires, frais de personnel, sans que l'on puisse vraiment parler de reporting budgétaire. Grosso modo, ces informations permettaient au chef d'entreprise :

- ▶ De savoir, 2 ou 3 fois par an s'il avait gagné ou perdu de l'argent et combien. Une information d'alerte, en quelque sorte ;
- ▶ De savoir si sa trésorerie « passait » pour les 2/3 mois à venir
- ▶ Elles ne lui permettaient nullement :

- ▶ D'anticiper des trajectoires, par exemple de projeter des tendances de résultat en fin d'exercice, *a fortiori* de bâtir des scénarii alternatifs en fonction d'hypothèses, par exemple de taux de marge ou de niveau de chiffre d'affaires.
- ▶ De forger ses décisions en en mesurant les risques et hypothèses associées et les conséquences. Par exemple, tel investissement aura tel impact sur les résultats, sur la base de telle hypothèse de part de marché, chiffre d'affaires additionnel et taux de marge.
- ▶ De faire le lien entre indicateurs économiques et indicateurs opérationnels, afin de définir des plans d'action de correction de trajectoire.

[Exemple fil rouge n° 1.1 : Société X]

Nous prendrons l'exemple que nous suivrons, tout au long de cet ouvrage de la société X :

La société X opère sur un segment de marché à cheval entre le secteur des logiciels spécialisés, les matériels adaptés et sur un segment niché de services saisonniers. Pour cette dernière activité, la société a, largement, recours à de la main-d'œuvre saisonnière, les tâches de back office étant assurées par du personnel permanent du siège. Il s'agit, essentiellement, de sous-traitance de tâches administratives, comptables, fiscales et de trésorerie pour le compte de clients qui confient à X la gestion de la totalité de leurs opérations saisonnières. Les clients de l'activité de services se déchargent ainsi du souci de gérer du personnel temporaire saisonnier et du souci de se maintenir à niveau dans un contexte administratif et fiscal en constante évolution. Familiale, la société qui existe depuis un siècle, est bien connue, pour l'activité services, sur la niche de marché dans laquelle elle opère. Elle dispose, en outre, d'un savoir-faire unique, difficile à copier. La société X dispose donc d'une barrière à l'entrée forte sur cette activité. En revanche, pour l'activité matériels et logiciels, elle est positionnée sur un segment de marché plus large, France et export, et est en concurrence avec une entreprise de plus grosse taille. Une des difficultés, sur ce segment de marché, a trait à la concentration du chiffre d'affaires sur quelques clients. Le plus gros client représente 45 % du chiffre d'affaires et détient, de ce fait, un pouvoir fort de négociation sur les prix et donc sur les marges de X. Les effectifs de la société s'élèvent à 150 permanents, auxquels il faut rajouter 200 saisonniers pour l'activité « services » et le chiffre d'affaires annuel est de 50 M€ se répartissant, grosso modo, à 50 % sur l'activité services et à 50 % sur l'activité matériels et logiciels associés.

Jusqu'il y a 6 années, la société était, régulièrement, bénéficiaire, peu endettée et disposait d'une trésorerie chroniquement excédentaire. À titre indicatif, le retour sur capitaux propres tournait, régulièrement, autour de 8-10 %. Dans ce contexte, la Direction générale se préoccupait assez peu du contrôle des leviers de la profitabilité qui semblait garantie sur des marchés, en apparence, acquis.

Dans ce cadre, la fonction financière disposait de ressources légères, soit 3 comptables dont un faisait office de « Directeur financier ». Les outils de gestion étaient rudimentaires et comprenaient :

- Deux clôtures comptables, fin Août et fin Décembre.
- Dans le cadre des clôtures, un compte de résultat ventilé sur les 3 activités, services, matériels, logiciels, jusqu'au niveau de l'EBITDA
- Un suivi mensuel du chiffre d'affaires
- Un suivi mensuel des effectifs.

Il s'agissait donc d'un suivi extrêmement léger, qui ne permettait pas un pilotage d'ensemble des composantes du résultat, revenus et charges, par produits non plus que par clients. Encore ce suivi n'était-il que bi-annuel alors que la pratique courante aurait été un suivi trimestriel. *A fortiori*, le système de gestion ne permettait pas la gestion prévisionnelle des résultats, par exemple au travers de reprojctions en fin d'exercice. La trésorerie ne faisait pas l'objet d'une gestion prévisionnelle, mis à part une prévision à quatre semaines sur la base des comptes de bilan, clients, fournisseurs, débiteurs et créditeurs divers. Cette situation ne posait pas trop de problèmes dans un contexte de forte profitabilité. Elle a commencé à en poser le jour où les résultats de la société se sont dégradés, il y a 6 années. La première prise de conscience a résulté d'une dégradation de la situation de trésorerie à hauteur de €5M sur un exercice, sans que cela ait été anticipé de manière structurée, par exemple par des tableaux prévisionnels de flux. Cette dégradation de la situation de trésorerie a été corroborée par une dégradation des résultats de même ampleur, sans, encore une fois, des explications structurées permettant d'identifier les causes pour pouvoir agir dessus. S'agissait-il de pertes sur certaines grosses commandes, de dérives de coûts de production, de dégradation de la marge sur certains produits spécifiques ? L'entreprise était incapable de répondre, de manière précise, à ces questions avec, comme corollaire, l'incapacité à élaborer des stratégies opérationnelles de correction de trajectoire. Face à cette situation, la direction générale a pris conscience de la nécessité de réagir et de renforcer le pilotage sur la base de priorités hiérarchisées, les objectifs prioritaires étant, d'abord, de sécuriser la trésorerie, ensuite d'anticiper

[Chapitre 1]

les évolutions de résultats, enfin de disposer de leviers d'action précis pour corriger les trajectoires, par exemple, en matière de correction des dérives de charges. Nous reviendrons, au fur et à mesure du déroulement de cet ouvrage, sur la chronologie et sur le détail des actions entreprises. Le premier enseignement que nous tirons de cet exemple est que, typiquement, les PME ne se décident à mettre en place un contrôle de gestion que lorsqu'elles y sont **contraintes** pour survivre. Ceci nous amène à revenir au plan de cet ouvrage et à proposer un canevas des situations qui font ressortir la nécessité de mettre en place un contrôle de gestion.

[1] La taille critique

L'expérience de l'auteur, cela n'a qu'une valeur pratique, est que les besoins de systèmes structurés de pilotage s'accroissent avec la complexité des organisations, elle-même étant, souvent, liée aux effectifs des entreprises beaucoup plus qu'à leur chiffre d'affaires.

Les petites entreprises de 5 à 15 salariés offrent, souvent, un portefeuille réduit de produits ou de services autour d'un nombre réduit de clients et d'affaires. Les processus sont peu complexes car impliquant un nombre réduit d'intervenants et d'opérations. Dans ce contexte, nul n'est besoin d'une comptabilité analytique sophistiquée, non plus que de systèmes complexes de pilotage des processus. En pratique, la société va s'appuyer sur un système d'information construit autour d'un progiciel de gestion comptable et administratif simple et d'Excel. Les restitutions utilisées pour le pilotage se limitent, en général, à une clôture trimestrielle pour savoir si l'on gagne ou si l'on perd de l'argent et combien, à un suivi du chiffre d'affaires et des principales charges sensibles, à un Ersatz de comptabilité analytique. Sur ce dernier point, le suivi analytique se résume, en général, au suivi extracomptable, sur Excel, de la marge d'une poignée de commandes et de produits sensibles en raison de leur poids dans les résultats. Le pilotage est, en pratique, assuré par le Directeur général aidé par le responsable comptable. Les informations sont suffisantes pour prendre des décisions de réallocation de ressources sur les produits ou marchés, de correction de dérives sur les coûts comme suite, par exemple, à des problèmes de production de biens et de services. Outre le suivi des résultats, la Direction générale suit la trésorerie, sous la forme de budgets de trésorerie à 2-3 mois et sous la forme de projections d'équilibres financiers dans des tableaux de flux à 6-12 mois.

Les « petites » moyennes entreprises de 15 à 50 salariés voient leur portefeuille de produits et de marchés se complexifier. La connaissance des coûts et marges est, de ce fait, plus difficile et l'outil Excel fait ressortir ses limites. En parallèle, l'outil de production, le processus « supply chain » tend à se complexifier en liaison avec le nombre d'intervenants qui, souvent, comprennent, outre les ressources internes, des sous-traitants exigeant des modalités de suivi particulières, par exemple en termes de qualité ou de suivi des délais. Pour ce processus, il y a une exigence forte

de pilotage du flux de fabrication en qualité, coûts et délais. Le plus souvent, à ce stade de développement, les directions générales hésitent à changer de systèmes d'information et préfèrent « tirer » sur le SI en place au prix de charges lourdes de saisies manuelles, ressaisies, circulation de documents « papier »... Au-delà du système d'information, se pose, à ce stade, la question du renforcement des ressources humaines dans un contexte où les moyens financiers sont limités. Le Directeur général n'a plus le temps d'exploiter, en profondeur, l'information de gestion qui lui est fournie pour prendre des décisions pertinentes. Le responsable comptable n'a pas les compétences pour faire évoluer l'information de gestion en l'adaptant à des processus plus complexes. Or, il n'y a pas de place pour un directeur financier ou un contrôleur de gestion à temps complet. Alors comment faire ? L'expérience de l'auteur est qu'il faut procéder en sériant et en hiérarchisant les besoins et éviter de tout faire simultanément. À ce stade de développement, les entreprises ont besoin d'un début de structuration de la fonction financière et de gestion, fonction qui ne peut être assurée par le Directeur Général, trop occupé par les tâches de développement de l'entreprise, en termes d'offre, de clients, de marchés. Dans le même temps, il ne faut pas alourdir l'entreprise par des investissements humains, matériels ou logiciels trop coûteux. Un compromis pratique, fréquemment adopté consiste :

- ▶ À différer, à ce stade, les investissements en systèmes d'information et à continuer de tourner avec les systèmes en place, même si la situation commence à « tirer » avec des systèmes peu intégrés et présentant des lacunes en termes de productivité.
- ▶ À renforcer l'équipe comptable par le recrutement d'une personne possédant du recul et de la maîtrise par rapport à l'outil, par exemple en termes de comptabilité de gestion. Cette personne pourra, à ce niveau de développement, faire office de Contrôleur de Gestion. À ce niveau de développement, le contrôle de gestion portera surtout sur l'interprétation et l'exploitation d'états de comptabilité de gestion, publiés à intervalles réguliers, par exemple trimestriels, et fournissant une vision analytique des résultats de l'entreprise, par exemple des marges par produits, clients. Ce premier niveau d'information permet de répondre à des questions simples telles que « Sommes-nous rentables ? Sur quels produits ? Sur quels marchés ? » Ces informations, élémentaires, permettront, et c'est déjà une étape, de prendre des mesures d'urgence en cas de pertes importantes sur certains produits ou sur certains marchés. Une deuxième priorité de ce responsable des comptabilités est de mettre sous contrôle la trésorerie, en s'appuyant

sur des outils simples permettant les prévisions. À titre d'exemple, nous fournissons en figure n° 1.1 un extrait d'une application de prévisions de flux développée par l'auteur sous Excel. En pratique, il s'agit de répondre à deux préoccupations :

- Prévoir, pour les gérer, les flux de trésorerie à court terme, par exemple à 3 mois. Cette préoccupation est fondamentale car les entreprises se font, souvent, prendre la main par le dérapage du besoin en fonds de roulement, en particulier dans des contextes de croissance forte pouvant entraîner l'entreprise à sa perte.
- Projeter des scénarii d'équilibres financiers à moyen terme, par exemple à 1 an, pour faire ressortir les besoins de financement structurels, fonds propres, dettes, nouveaux instruments participatifs.

Les **moyennes entreprises**, à proprement parler, de 50 à 150 personnes, connaissent, souvent, un seuil critique aux environs de 70/80 personnes. Elles doivent, à ce stade, remettre en cause, radicalement, leur organisation et leurs outils de pilotage, au risque de perdre le contrôle de leur développement. Des actions doivent être entreprises au niveau de l'organisation et au niveau des systèmes d'information. Au niveau de l'organisation, la fonction finance-gestion doit être renforcée, en général par le recrutement d'un Directeur financier, en bonne et due forme, qui se fait aider par le responsable comptable évoqué supra, notamment pour les aspects liés au contrôle de gestion. Au plan des systèmes d'information, l'entreprise doit faire face à des exigences multiples :

- ▶ Le volume des transactions explose, ce qui alourdit, d'autant, les tâches manuelles de contrôle et de saisie et crée un besoin fort d'automatisation des opérations.
 - Le portefeuille de produits/activités/marchés/affaires se développe, ce qui, joint à la complexification des processus, crée le besoin d'une formalisation et d'une structuration précises du modèle de gestion de l'entreprise et, notamment, du cadre de comptabilité analytique, des objectifs de performance des processus et des principaux axes d'action (facteurs clés de succès) en résultant.
 - La complexification des processus, en liaison avec l'accroissement du nombre des intervenants, engendre la nécessité de partager des données nombreuses, qu'il s'agisse de bases clients, de bases articles, de bases

comptables. Il en résulte un besoin de systèmes d'information intégrés autour de bases communes, du type ERP.

À ce stade de son développement, l'entreprise est, souvent, confrontée au choix difficile de « changement de paradigme ». Il s'agit d'investir, de manière significative, dans des fonctions support traitant de finance/administration/gestion et comptabilité, et dans les systèmes d'information correspondants. En pratique, il s'agit d'accroître les ressources humaines en installant, par exemple un Directeur Financier, voire un Contrôleur de Gestion à temps complet et d'investir dans un, outil transactionnel, un ERP intégré adapté aux PME. La principale résistance provient, souvent, de la direction générale, notamment dans les entreprises familiales, qui ne voit souvent pas l'intérêt d'investir dans des processus de gestion. Cette résistance diminue « en marchant » au fur et à mesure de la découverte des bénéfices apportés par un système d'information structuré. Il faut « vendre » à la Direction générale, la fonction « contrôle de gestion » ; La Direction générale sera, réellement, convaincue lorsqu'elle disposera d'informations structurées lui permettant de corriger des dérives qu'elle aurait perçues plus tard, par exemple, une chute de marge dans le carnet de commandes, une baisse d'activité des commerciaux, annonciatrice de chute de revenus, des dérapages de coûts de production. Le problème est que l'investissement sur les processus de gestion a un horizon long ; Un ERP prend souvent 12-15 mois à installer ; Le recrutement d'un Directeur Financier et son intégration est une affaire d'une année. Au total, il faut compter 18 à 24 mois pour passer du stade d'une entreprise faiblement structurée à une entreprise normalement structurée ; et durant cette période, des coûts tombent sans qu'il n'y ait de bénéfices apparents. C'est là qu'un travail de construction d'un projet et de communication autour d'un plan précis séquencé dans le temps est indispensable.

Pour vaincre la résistance au changement, ce plan de projet devra rentrer dans le détail des changements apportés dans le travail de tous les jours. C'est ainsi que les résistances seront vaincues. Quant aux ressources à engager, leur estimation doit être réaliste et porter, à la fois sur les ressources internes et sur les ressources externes, matériel, progiciel, consultant. Sur ce type de projet, il est très judicieux de se faire aider par un consultant, garant de la méthode et de la qualité du projet.

La suite de cet ouvrage s'adresse à cette troisième catégorie de PME, de 70/80 personnes, contraintes, au risque de disparaître, de structurer leur outil de gestion et, pour autant, disposant de ressources limitées que ce soit au plan financier ou au plan des hommes. Par exemple, il faudra utiliser avec clairvoyance et parcimonie, les services, souvent indispensables, d'un consultant. Il faut donc, et cela demande