

# Le rôle accru des fiduciaires dans le succès des PME

*La fonction des fiduciaires s'est considérablement étendue. Avec à leur tête des intervenants disposant d'une vraie vision d'entreprise, elles sont amenées à jouer un rôle de conseil et de pilotage stratégique aux côtés des dirigeants de petites et moyennes entreprises.*



**PATRICK THIEBAUD**  
CEO, Wealthings

**P**our la plupart d'entre nous, le danger n'est pas de viser trop haut et de rater la cible, mais de viser trop bas et de l'atteindre». Cette formule de Michel-Ange résume à elle seule une des questions cruciales à laquelle tout patron de PME doit tout d'abord répondre : quelle vision stratégique ai-je pour mon entreprise et quelles mesures mettre en place pour y parvenir ?

Pour y répondre, les fiduciaires jouent un rôle accru en développant une palette d'outils plus larges que celle qui constituait originellement leur essence, c'est à dire la fourniture des données comptables de l'entreprise à la fin de la clôture d'un exercice. A la source de tout projet d'entreprise se trouve la vision d'un entrepreneur, et la première clé du succès, pour lui, est d'avoir défini un projet à long terme, puis les moyens d'y parvenir en ayant une vision des étapes à moyen et court terme.

Au service de cette vision, le planning stratégique est essentiel et obéit à un processus structuré. Il permet d'établir des filtres de décisions - décisions commerciales, marketing, développements, ou encore décisions d'engagements de collaborateurs -, pour définir un ensemble cohérent au service de la réalisation de l'objectif de la PME.

Or, certaines petites et moyennes structures ne sont pas suffisamment armées pour réaliser ce plan stratégique en interne. Elles ont alors fort à gagner à faire entrer dans ce processus de planification stratégique un intervenant extérieur pouvant leur apporter une vision globale. Les fiduciaires disposent désormais de l'expertise nécessaire pour conférer un apport significatif en ce domaine. Elles permettent aux instances dirigeantes d'avoir un miroir les aidant à formaliser un positionnement stratégique fondé en quelque sorte sur ce qui constitue l'ADN de l'entreprise.

Cette analyse préalable est essentielle car c'est hélas souvent par défaut de planification stratégique structurée que les PME s'essouffent ou périssent. Illustrons par exemple par le cas d'une entreprise qui aurait fixé pour objectif l'ouverture d'une antenne dans le Sud-Est asiatique à horizon de trois ans. Si surgit alors la possibilité d'un investissement au Brésil, même si cela constitue une opportunité attractive, il est crucial de s'interroger sur la façon dont celle-ci servira la stratégie globale de l'entreprise à plus long terme.

Un autre facteur important de succès des PME, qu'il s'agisse de start-ups ou de structures fortes de 20 ans d'activité, réside dans leur capacité à définir



“

Les fiduciaires constituent un support précieux à tous les stades de la vie des petites et moyennes structures.

© NLshop

et extraire les chiffres clés qui doivent constituer l'outil de pilotage central. Il s'agit par exemple pour la PME qui s'est fixé pour objectif d'avoir accru sa rentabilité de X % en 3 ans de déterminer quels moyens mettre en place pour y parvenir. Cela peut être d'avoir diminué ses coûts ou augmenté ses ventes d'un pourcentage déterminé, ou encore d'avoir réduit la rotation de son personnel, car celle-ci fait supporter un coût important aux PME. Si faire diminuer celle-ci est un objectif pour la

PME, alors il importe d'avoir correctement identifié les mesures à mettre en œuvre sur un semestre par exemple pour obtenir des résultats à la fin de l'année en cours.

La définition de cet ensemble de mesures n'est rien si les moyens de suivi ne sont pas correctement mis en place. Imaginons une société dont le turnover est de 27% et qui vise de ramener celui-ci à 15%. Il importe pour celle-ci de suivre la fluctuation ►►

## DES TABLEAUX DE BORD ET UNE COMPTA EN TEMPS RÉEL

*Pour les dirigeants de sociétés, avoir accès aux chiffres de leur activité de façon quasi immédiate, et savoir en dégager des tendances et des ratios est devenu une exigence et un atout significatif dans la conduite de leur business.*

*On conçoit aisément que des acteurs majeurs comme Procter & Gamble ou Nestlé ne pourraient fonctionner sans disposer de supports de gestion leur offrant une vue de leur activité en temps réel. Pour ce faire, ils disposent d'outils de comptabilité analytique par secteurs, produits, métiers, pays... leur permettant une analyse précise de leur rentabilité à tous moments. Cela leur permet de prendre des décisions jugées adéquates le plus rapidement possible.*

*Or, la vision courante qui s'applique aux petites et moyennes structures est celle qui consiste à dire que des outils similaires ne sont pas à leur disposition, car trop coûteux. S'il est vrai qu'on ne tue pas un moustique avec un bazooka, la dichotomie n'est pas si évidente. En effet, le patron de PME à qui son comptable transmet une comptabilité trois mois après la clôture de l'année prend le risque d'avoir toujours un temps de retard dans ses décisions stratégiques.*

*S'il n'est pas envisageable pour la PME d'intégrer en interne des progiciels de gestion trop lourds et trop chers, il est possible d'externaliser auprès de fiduciaires qui proposent des solutions adaptées et peu coûteuses de suivi de l'activité en temps réel.*

*Il s'agit de se donner les moyens de répliquer les outils d'aide à la décision dont disposent les grandes entreprises au bénéfice des petites et moyennes structures*

► du pourcentage tous les mois pour identifier si les mesures mises en place portent leurs fruits. En d'autres termes, ce qui n'est pas mesurable n'est pas applicable.

Pour être efficient, il y a une forme d'approche systématique à adopter. Or, il est certain qu'un patron de PME qui est seul aura la plupart du temps toujours plus important à faire. C'est dans ce contexte que l'on mesure l'importance du conseil d'administration qui donne l'opportunité aux entrepreneurs qui y ont recours de poser un bilan régulier et de suivre leurs objectifs.

L'intérêt du conseil est à la fois d'aider dans le développement de la société et de constituer des garde-fous grâce à la confrontation productive d'angles de vue différents. Les responsables de fiduciaire, et en particulier ceux qui disposent d'un passé d'entrepreneurs, sont d'excellents partenaires pouvant être amenés à jouer ce rôle.

### PRENDRE DE LA HAUTEUR

Lorsque sa vision, son planning stratégique et ses outils de pilotage sont correctement mis en place, il s'agit pour l'entrepreneur d'éviter certains écueils qui peuvent être fatals à la survie de son projet.

Le premier et le plus important d'entre eux est de savoir prendre de la hauteur par rapport au chiffre d'affaires pour analyser la rentabilité de celui-ci. Selon une formule chère aux Américains, le chiffre d'affaires est vanité, le profit bon sens et la liquidité reine («*revenue is vanity, profit is sanity, and the cash is king*»).

Avoir une vision claire de la profitabilité de l'entreprise, via le contrôle de gestion et la comptabilité analytique en temps réel, constitue une des pierres angulaires de la réussite. Au démarrage d'une société, l'énergie de ses fondateurs est centrée autour du gain de clientèle, et donc de façon générale autour de la génération de chiffre d'affaires. Puis celle-ci croît, et c'est alors qu'il faut s'interroger sur la rentabilité de ce chiffre d'affaires. Pour cela, il faut avoir identifié les bons indicateurs d'analyse, et prendre le temps de les exploiter.

Prenons une structure qui distribue une palette très large de produits. S'il apparaît que 80% de ses gains sont issus de seulement 20% de la gamme,

ne faut-il pas concentrer ses efforts autour de ces 20%? L'entrepreneur pourra choisir de conserver certains produits qui n'appartiennent pas aux 20% jugés rentables au sein de la ligne qu'il propose, s'il s'agit par exemple de produits d'appel. Mais il prendra alors une décision marketing, et il la prendra en connaissance de cause.

De façon générale, il est crucial pour l'entrepreneur de ne pas se laisser bercer par la vanité du chiffre d'affaires et d'avoir une vision claire de ses coûts par rapport au volume réalisé. Les fiduciaires ont un rôle extrêmement proactif à jouer dans ce processus d'extraction et d'analyse d'informations.

Le second écueil majeur pour un chef d'entreprise est la décorrélation entre son management et sa comptabilité.

### SAVOIR PRÉSERVER SON ÉQUILIBRE DE VIE

Pour l'entrepreneur, le maître mot est la stratégie. Si le développement commercial est au centre de ses préoccupations, le volet administratif sera toujours annexe. Celui-ci est consommateur d'un temps précieux, et sera toujours perçu comme un manque à gagner sur son chiffre d'affaires. Les patrons de PME sont souvent hésitants à sous-traiter leurs tâches administratives pour des raisons financières, et les réalisent souvent sur leur temps personnel, les soirs et week-ends. Or, cela est pénalisant en termes d'équilibre de vie. Le choix d'une fiduciaire capable de fournir des outils d'analyse et des tableaux de bord efficaces et réactifs peut s'avérer un élément crucial au service du management de l'entreprise. Même une entreprise locale peut être affectée par des éléments globaux. On se situe dans une ère ►►

**En moyenne chaque année, les collaborateurs sont absents 6,8 jours pour raison de santé.**

Aucune entreprise ne représente la moyenne. C'est la raison pour laquelle nous vous proposons des solutions d'assurance taillées sur mesure qui vous protègent contre les conséquences financières d'absences dues à la maladie ou à un accident.

Pour tout renseignement, téléphonez au 058 277 18 00 ou rendez-vous sur [www.css.ch/entreprise](http://www.css.ch/entreprise). En tous points personnelle.

**CSS**  
Assurance

► d'accélération et de globalisation de l'économie. C'est pourquoi il est crucial pour l'entrepreneur de pouvoir se reposer sur un prestataire pouvant lui fournir des outils d'analyse de ce qui peut être impactant pour son activité et d'en disposer avec une réactivité satisfaisante.

Rappelons-nous, par exemple, la crise des subprimes en 2008 aux Etats-Unis. Celle-ci a généré un tsunami économique qui s'est répandu jusque sous nos contrées. Ainsi, début 2009, toutes les marques horlogères ont mis fin à leur budget de communication. Cela a eu pour conséquence pour les prestataires locaux fournissant des outils de communication à ces

marques (brochures, pack produits, etc.) de devoir stopper leur activité soudainement. Ces petites structures auraient pu anticiper cet «effet papillon» et éviter le risque de dépôt de bilan, faute de liquidités, si elles avaient disposé d'outils d'analyse et d'alertes en amont.

Le recours aux fiduciaires constitue ainsi un support précieux à tous les stades de la vie des petites et moyennes structures: au lancement d'une activité par le biais d'outils de planification, puis à tous les stades de son fonctionnement aux moyens d'instruments de suivi et d'anticipation. ■ PT

## LE RECOURS À UN CONSEIL D'ADMINISTRATION EXTERNE

*Les entrepreneurs sont souvent sceptiques quant à l'idée de développer un vrai conseil d'administration, mais dans les faits, chaque entreprise peut en bénéficier. Les membres externes d'un conseil d'administration apportent leurs conseils, leurs réseaux, mais surtout, ils apportent quelque chose qui n'a pas de prix à la réussite de toute entreprise : une perspective extérieure.*

*Un conseil d'administration est un puissant outil de croissance, un think tank de stratégies et un précieux mécanisme de soutien. Souvent, l'entrepreneur est le seul dirigeant dans l'entreprise. Néanmoins, être seul maître à bord ne signifie pas que l'on ne peut pas bénéficier de l'un des moyens les plus utilisés pour le développement stratégique et créatif de l'entreprise.*

### Qu'est-ce qu'un conseil d'administration?

*Il s'agit d'un groupe de personnes où chacun apporte une qualité, une compétence ou une vision unique autour de la table. Il peut se composer de quelqu'un qui comprend les risques et les avantages financiers, d'une personne qui représente et pense comme le client cible de l'entreprise, d'une autre*

*qui a un brillant esprit créatif pour le marketing et peut être une personne technique qui va éclairer l'entrepreneur lorsque la technologie est au cœur de la mise en œuvre de l'objectif.*

### Qui choisir au sein du conseil d'administration?

*Choisir les bonnes personnes pour un conseil d'administration est la partie la plus cruciale du processus et peut souvent être la plus difficile. Il convient de ne pas se limiter aux amis proches et à la famille, car l'essence même du conseil d'administration est de s'entourer de personnes qui complètent les compétences existantes tout en ajoutant une combinaison de nouvelles capacités et d'expériences. Il peut s'agir de mentors professionnels, d'experts, de groupements d'entrepreneurs intéressés à développer des synergies avec d'autres entreprises, ou d'un conseil consultatif, ce qui est pratique courante aux Etats-Unis notamment. Les responsables de fiduciaire sont également parfaitement qualifiés pour assumer ce rôle et contribuer ainsi à la constitution d'une plate-forme de réflexion et de suivi des objectifs.*