

Enquête

La posture du dirigeant face à la gestion financière de son entreprise

Commission « Pilotage financier en PME »

CJD Paris

2018

Edito (1/2)



Ariel SMADJA

Dirigeant de FUSEO

Membre du CJD Paris depuis 2010

Créateur et animateur de la commission
« Pilotage financier en PME »

Cette année, dans le cadre de la commission « Pilotage financier en PME » que j'anime depuis plusieurs années, nous avons décidé de lancer une enquête sur **la posture du dirigeant face à la gestion financière de son entreprise**.

L'idée est venue de la double perception que les dirigeants rencontrés au CJD avaient d'une part, une sensibilité très hétérogène à la gestion financière et d'autre part, que certains se sentent assez désarmés lorsqu'ils doivent échanger avec leur expert-comptable, leur banque ou d'éventuels investisseurs.

L'objectif de l'enquête était de confronter cette perception à une forme de réalité, au moins celle des JD interrogés...

Ce travail a mis en évidence plusieurs éléments intéressants que nous allons vous présenter en détail dans ce document.

L'impact financier des décisions prises, domaine dans lequel le dirigeant se sent le plus seul

C'est lorsqu'il engage une dépense pour un recrutement, une action commerciale ou marketing, ou encore lorsqu'il se pose la question d'augmenter ou de baisser un tarif ou de lancer un nouveau produit ou une nouvelle offre que le dirigeant se sent le plus seul (**50% des réponses**). La gestion et les prévisions de trésorerie (36%) et les choix et les arbitrages en matière de fiscalité (32%) arrivent en 2^{ème} et 3^{ème} position.

La performance financière et la trésorerie, priorités n°1 et 2 des dirigeants du CJD

Avec respectivement 65% et 60% des réponses, le pilotage de la performance financière, via le suivi de la rentabilité & la **mise en place de tableaux de bord**, et la trésorerie, via l'optimisation du **BFR & des délais de règlement clients**, sont de loin les priorités financières des dirigeants du CJD.

L'importance accordée à ces 2 items par les dirigeants interrogés fait à la fois écho aux réponses de la question sur la solitude du dirigeant en matière financière et au fait que **43%** d'entre eux **ont connu des difficultés de trésorerie au cours des 3 dernières années**.

Edito (2/2)

L'expert-comptable et le banquier, principaux interlocuteurs du dirigeant JD

L'expert-comptable (72%) et le banquier (45%) sont les interlocuteurs privilégiés du dirigeant. Alors que les relations avec ces deux interlocuteurs sont traditionnellement assez espacées, ces résultats sont à mettre en perspective avec le besoin d'accompagnement quasi quotidien mis en évidence par les réponses à la question sur la solitude du dirigeant en matière financière. La combinaison des réponses à ces 2 questions amène à **s'interroger sur le format idoine de l'accompagnement nécessaire aux dirigeants** de start-up, TPE et PME.

Le JD fait un budget mais ne suit pas toujours sa réalisation...

60% des JD interrogés élaborent un budget annuel mais seuls 46% réalisent un contrôle budgétaire mensuel. Il est à noter que les résultats sont, comme on pouvait s'y attendre, très différents en fonction de la taille de l'entreprise. En effet, les sociétés de plus de 10 Millions d'Euros de Chiffre d'Affaires sont 85% à faire un budget et autant à le suivre au travers d'un contrôle budgétaire. En revanche, seulement 43% des sociétés de moins de 1 Million d'Euros de Chiffre d'Affaires font un budget et 31% un contrôle budgétaire mensuel.

Le **contrôle budgétaire** est pourtant un outil de gestion puissant permettant la **détection de dérapages** et la mise en place rapide d'**actions correctives**.

Des dirigeants conscients de l'importance que revêt le suivi financier de leur activité

Plusieurs réponses aux questions posées mettent en évidence une forme de maturité sur les sujets financiers. Ainsi, 53% des dirigeants interrogés estiment qu'il y a une culture cash, ou plus largement financière, au sein de leur entreprise. 65% disent que l'analyse financière est un outil quotidien d'aide à la prise de décision. 60% ont mis en en place des tableaux de bord financiers pour suivre la rentabilité de leur entreprise et 73% des tableaux de suivi de leur trésorerie.

Certainement un effet du CJD !

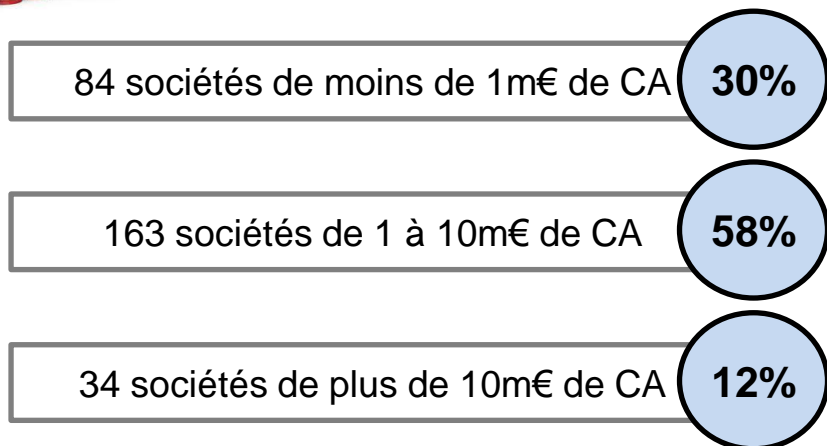
L'équipe DAFbyFuseo qui a réalisé cette enquête (*remerciements particuliers à mon associée Marie Clénet qui a exploité avec brio les réponses des JD*), ainsi que les membres de la commission « Pilotage financier en PME » du CJD Paris, vous souhaitent une excellente découverte des résultats détaillés.

281 dirigeants de PME ont répondu à l'enquête

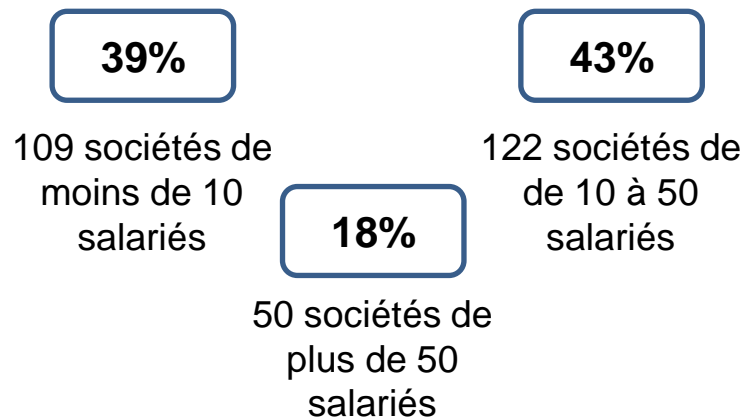
Un **questionnaire en ligne** envoyé à des membres (anciens et actuels) du CJD, toutes sections confondues. Les destinataires ont été choisis de manière aléatoire.



Répartition en fonction du CA



Répartition en fonction des ETP (équivalent temps plein)



Répartition sectorielle

163 entreprises dans les **services** aux particuliers et aux entreprises

44 entreprises dans le **négoce et la distribution**

42 entreprises dans le **bâtiment et les transports**

32 entreprises dans **l'industrie**

Résultats détaillés de l'enquête

Nous avons commenté certains résultats sous forme d'avis. Le regard du spécialiste en quelque sorte.



Nous avons signalé ces passages par cette icône.

La solitude du dirigeant en matière financière

Question : **selon toi, dans quels domaines financiers la solitude du dirigeant se fait-elle le plus ressentir ? (2 choix maximum)**

La tendance des réponses reste la même quels que soient le secteur et la taille de l'entreprise.



50% Impact financier des prises de décisions opérationnelles
(embauches, investissements, dépenses marketing, lancements, etc.)



36% Gestion et prévisions de trésorerie



32% Choix et arbitrages en matière de fiscalité



29% Analyse et pilotage de l'activité



25% recherche de financements / levées de fonds

Les priorités en matière de gestion financière (1/2)

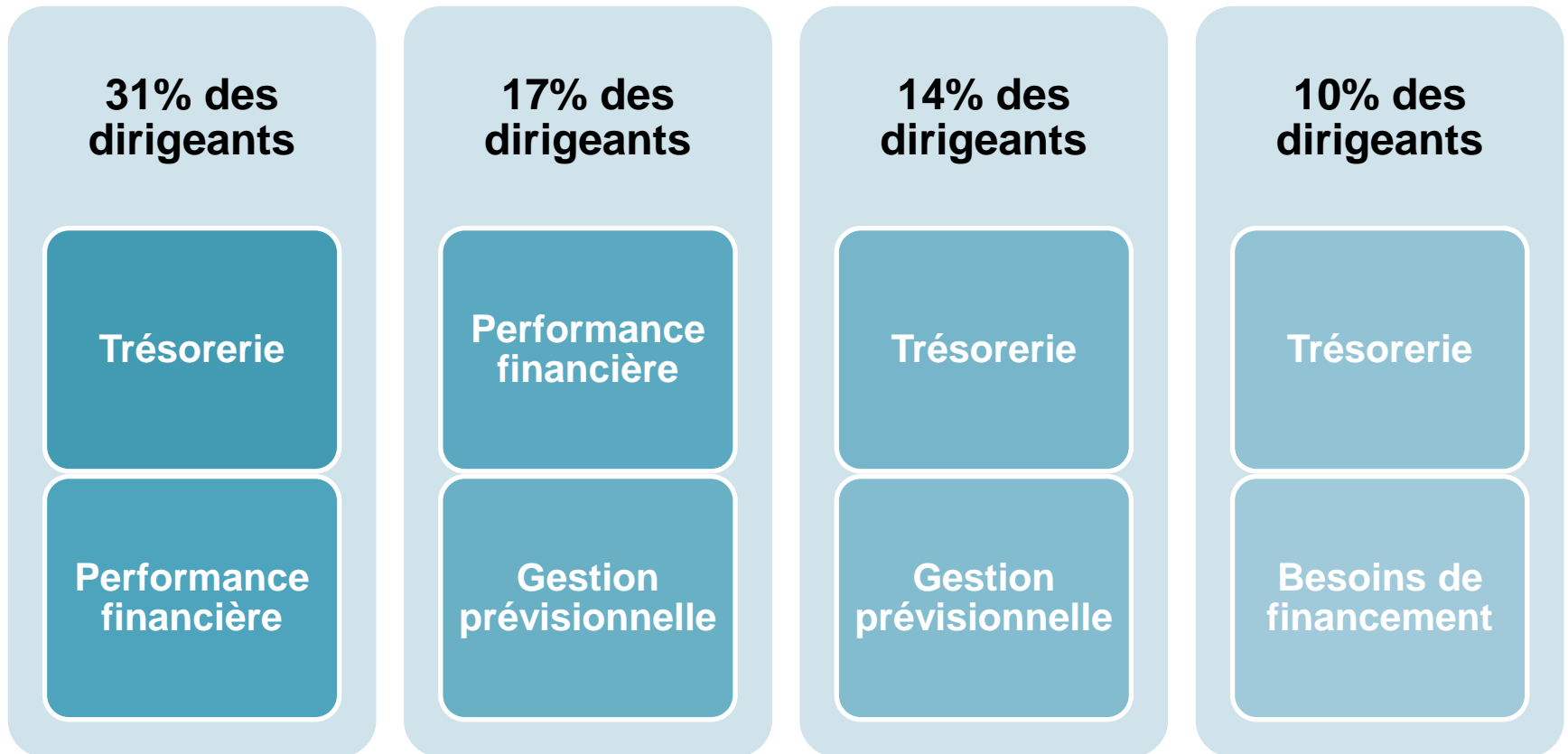
Question : nous avons demandé aux dirigeants de choisir leurs 2 priorités en matière de finance. La tendance est la même quels que soient le secteur et la taille de l'entreprise.

Les 4 priorités qui ressortent le plus souvent :

- **La performance financière (65%)** : rentabilité des activités / produits, tableaux de bord
- **La trésorerie (60%)** : optimisation du BFR, délais de règlement clients, prévisions de trésorerie
- **La gestion prévisionnelle (31%)** : budget, contrôle budgétaire (comparaison réel / prévisions)
- **Les besoins de financement (18%)** : investissements, projets de croissance

Les priorités en matière de gestion financière (2/2)

La trésorerie est la première préoccupation dans 3 des 4 premiers couples de réponses !



La trésorerie (1/4)

Question : **as-tu rencontré des problèmes de trésorerie au cours des 3 dernières années ?**

La réponse est oui pour 43% des dirigeants interrogés.

- Sans surprise, les **difficultés de trésorerie sont plus fréquentes dans les sociétés de petite taille** (46% dans les sociétés de moins de 1m€ de CA) que dans les sociétés de plus de 10m€ de CA (35%)
- Les entreprises des **secteurs du bâtiment et des transports** sont les plus touchées : 50% vs 28% dans l'industrie. Toutefois, il est à noter que les entreprises industrielles du panel sont principalement des sociétés dont le CA est compris entre 1 & 10 m€

La trésorerie (2/4)

La trésorerie : « nerf de la guerre économique » pour les start-up, TPE et PME :



Lors du lancement d'une société, la trésorerie est évidemment indispensable au développement. Une croissance même rapide ne s'accompagne pas toujours de bénéfices importants et d'une génération immédiate de trésorerie.

D'après une étude de CB Insight, pour **29%** d'entre elles, les **défaillances de start-up** sont dues à des **problèmes de trésorerie**.

Le financement bancaire du BFR étant difficile, notamment lors des premières années, le recours à des investisseurs peut être une solution pour financer le développement et assurer la croissance de l'activité, sans être freiné par des insuffisances de trésorerie.

Après une levée de fonds, il sera essentiel d'exploiter au mieux les fonds récoltés et d'être attentif au « **cash burn** » (consommation de trésorerie pour compenser les pertes). Le cash burn doit être suivi en regard des prévisions de développement.

Pour assurer la pérennité de l'entreprise et/ou rassurer les investisseurs, il faut souvent **revenir aux basiques et mettre en place une gestion financière rigoureuse** : faire un prévisionnel de trésorerie réaliste, décliner financièrement le plan stratégique, etc.

Comme le rappelle Jean-Paul Vermès, président de la Chambre de commerce et d'Industrie de Paris Ile de France, « *Grandir à tout prix ne sert à rien si on ne sécurise pas un minimum son entreprise !* ».

On pourrait ajouter **via une gestion rigoureuse de la trésorerie !**

La trésorerie (3/4)

Question : **quels outils sont utilisés dans ton entreprise pour gérer la trésorerie ?** (plusieurs réponses possibles)

Tout d'abord, il est significatif de noter que **82% des dirigeants utilisent des outils de gestion de trésorerie.**

Cela démontre une véritable conscience de l'importance vitale pour leur entreprise de toujours connaître le niveau de trésorerie et de le piloter.

Certainement encore un effet positif du CJD !

73% Ont mis en place un tableau de suivi régulier de la trésorerie

44% Ont un dispositif de relance de leurs clients

29% Font des prévisionnels de trésorerie

Sans surprise, l'utilisation de ces outils diminue au fur et à mesure que la taille de l'entreprise se réduit :

- 85% des sociétés de plus de 10m€ de CA font un tableau de suivi régulier de la trésorerie vs 63% pour les sociétés de moins de 1m€ de CA
- 31% des sociétés de moins de 1m€ de CA ont un dispositif de relance de leurs clients vs 62% pour les sociétés de plus de 10m€ de CA

La trésorerie (4/4)



Il est toujours important de faire des prévisions de trésorerie !

A la création et dans les premières années de l'entreprise : les problèmes de trésorerie rencontrés dans les trois premières années d'activité constituent une des principales causes de défaillance. L'élaboration d'un budget de trésorerie offrira la visibilité indispensable au démarrage de l'activité, notamment la capacité d'anticipation des besoins de financement. Il constituera un outil pédagogique permettant d'appréhender l'importance du pilotage du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et du cashflow.

En vitesse de croisière : au même titre que les jeunes entreprises, les sociétés ayant dépassé les trois ou cinq premières années, se doivent d'anticiper leurs flux financiers afin d'assurer leur solvabilité. Le budget de trésorerie conduit à s'assurer de la cohérence financière de l'élaboration budgétaire qui, elle, est orientée sur les cycles de gestion tels que les ventes, les achats ou les frais généraux. Cet outil permettra au dirigeant d'anticiper les besoins en crédits à court ou moyen terme ou, à l'inverse, la gestion ou la mobilisation de ses excédents de trésorerie.

En phase de développement : le lancement de nouvelles offres ou de nouveaux produits, voire la croissance externe par acquisition, sont des événements très sensibles dans la vie des entreprises. Une gestion fine de la trésorerie et des financements est souvent indispensable pour passer sans encombre ces périodes très consommatrices de BFR et de cash. Le budget de trésorerie est un outil qui permet d'anticiper les conséquences financières dans ce type de contexte.

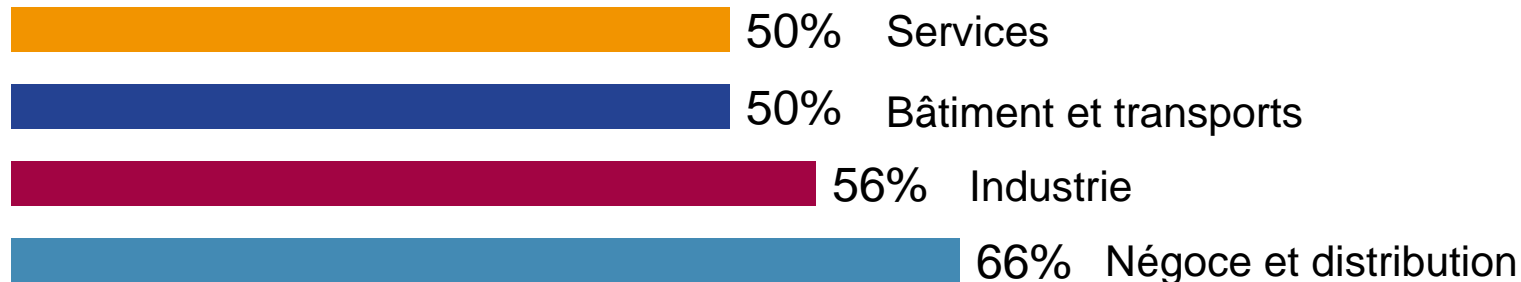
Une entreprise qui élabore un budget de trésorerie facilite sa relation avec les banques qui seront rassurées par la capacité d'anticipation des dirigeants.

La culture financière

Question : **dirais-tu qu'il existe une culture cash, ou plus largement financière, au sein de ton entreprise ?**

On peut considérer qu'il existe une **culture financière** dès lors que les équipes et la direction sont sensibles à l'importance de la gestion financière et aux **impacts financiers des décisions prises**.

Les réponses par secteur



Plus la taille de l'entreprise augmente plus les réponses positives sont importantes. De 54% dans les entreprises de moins de 1 m€ de CA à 65% dans celles de plus de 10 m€ de CA.

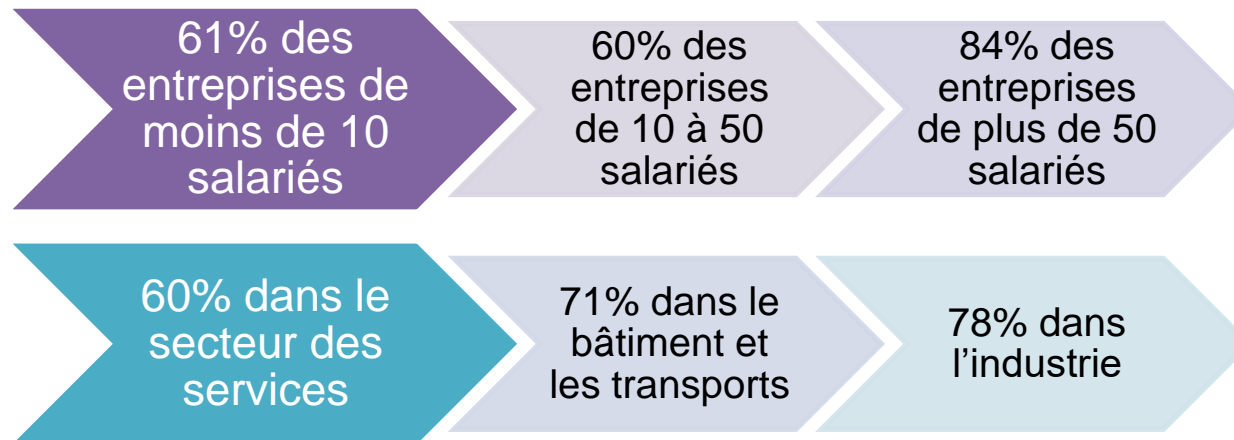
La diffusion d'une culture financière au sein de l'entreprise **responsabilise** tous ses membres. Cette diffusion peut, par exemple, se faire par l'implication dans les processus financiers ou plus prosaïquement par un intéressement aux résultats financiers ou en encaissements.

L'analyse financière, un outil quotidien ? (1/2)

Question : l'analyse financière est elle pour toi et dans ton entreprise, un outil quotidien d'aide à la prise de décision opérationnelle et/ou stratégique ?

- Les dirigeants considèrent l'analyse financière de leur activité comme un outil de gestion au quotidien, **même dans les plus petites entreprises**
- **Moins le secteur dégage de marge**, plus l'analyse financière est importante dans la prise de décision

65% d'entreprises considèrent l'analyse financière comme un outil quotidien, ce qui révèle une **réelle culture financière** de près des deux tiers des dirigeants interrogés



L'analyse financière, un outil quotidien ? (2/2)

Mais...

...pour, quand même (!), plus d'un tiers des dirigeants interrogés (35%) l'analyse financière **n'est pas considérée comme un outil d'aide à la prise de décision** opérationnelle et/ou stratégique

L'analyse financière, pour quoi faire ?



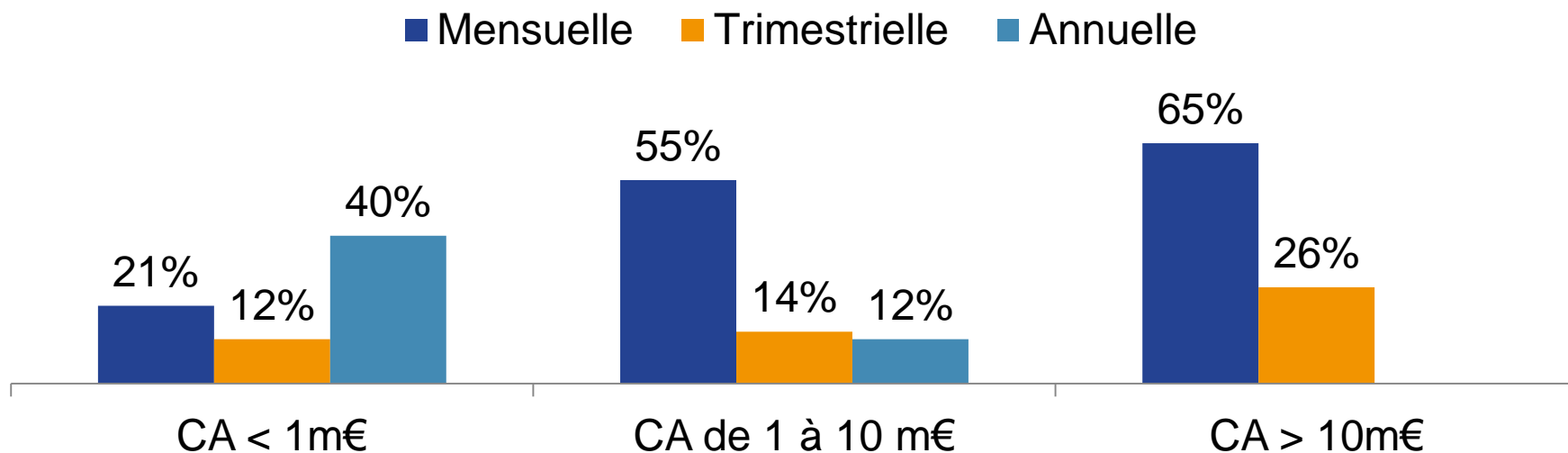
L'analyse financière permet au dirigeant de prendre des décisions en mesurant leur impact sur le résultat de l'entreprise.

Sans outil d'analyse financière, le dirigeant risque de « naviguer à vue » et peut parfois prendre des décisions dont l'impact réel peut s'avérer contraire à celui intuitivement anticipé.

Il est important de se doter d'outils permettant au dirigeant d'avoir une visibilité, au minimum mensuellement, de la santé financière de son entreprise.

Disponibilité des informations financières (1/2)

Question : à quel rythme ton principal interlocuteur financier te fournit-il une vision précise des résultats de ton entreprise ?



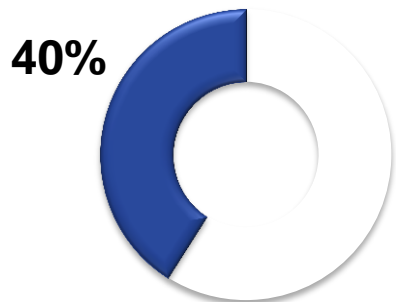
Pourquoi est-il important de disposer de ses chiffres tous les mois ?



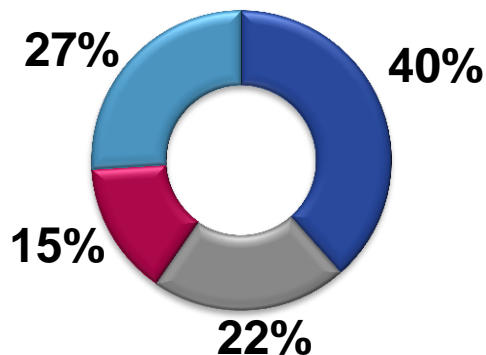
Seuls **46%** des dirigeants interrogés disposent de leurs chiffres **tous les mois**. Pourtant, au même titre que les grosses PME et les ETI, les TPE et petites PME sont confrontées à un environnement qui nécessite un suivi financier précis. La conjoncture économique, la concurrence exacerbée, les services achats exigeant des prix toujours plus serrés, imposent aux entreprises, quelle que soit leur taille, un pilotage en quasi temps réel de leur rentabilité et de leur trésorerie.

Disponibilité des informations financières (2/2)

Question : à ce sujet, ressens tu le besoin d'un suivi plus fréquent ?



40% des dirigeants ressentent le besoin d'un suivi plus fréquent. C'est particulièrement vrai pour les dirigeants de sociétés dont le CA est inférieur à 1m€ (58%). Les entreprises dont le CA est supérieur à 10m€ sont satisfaites de la fréquence à 85%.



■ annuelle ■ semestrielle
■ trimestrielle ■ mensuelle

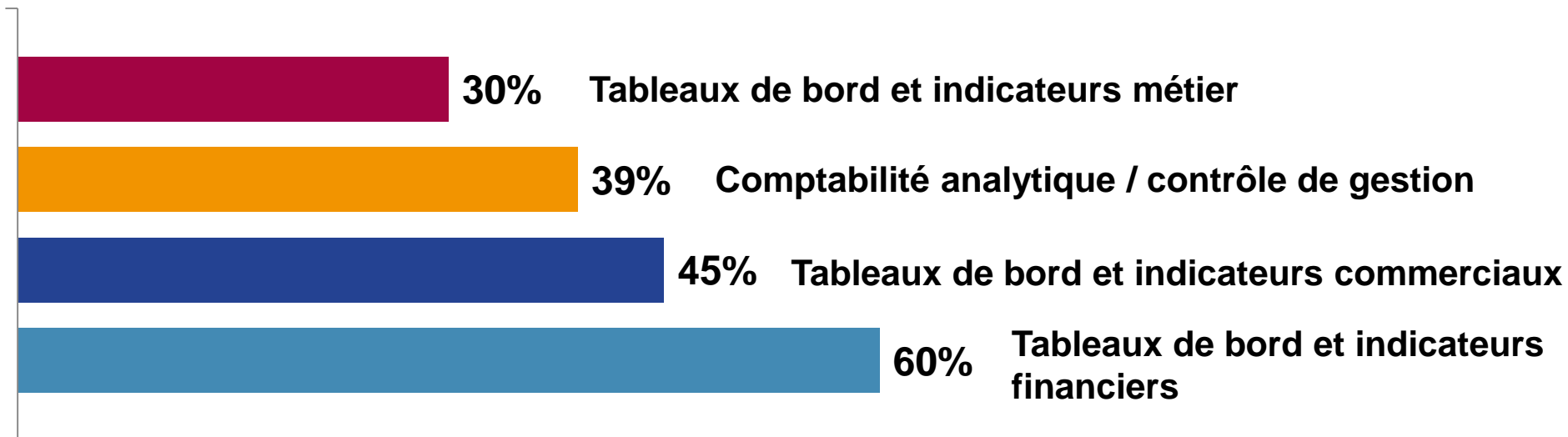
40% des sociétés qui ressentent le besoin d'un suivi plus fréquent ne disposent de leur information financière qu'**une fois par an (!)**

Plus étonnant encore, **24 %** des sociétés qui n'ont qu'une vision annuelle de leur situation financière **ne ressentent pas le besoin d'un suivi plus fréquent !**

Dans ces situations, le suivi de l'activité se fait essentiellement sur la base d'indicateurs commerciaux. Si la rentabilité de l'entreprise est bonne cela peut suffire, même si ce n'est pas idéal, sinon, **attention aux mauvaises surprises** de fin d'année...

Le pilotage de la performance (1/2)

Question : **quels outils sont utilisés dans ton entreprise pour piloter la rentabilité ?** (plusieurs réponses possibles)



Ces résultats sont encourageants et montrent encore une fois une réelle **maturité** des dirigeants du CJD en matière de **pilotage** de leurs activités.

Seules 3 sociétés du panel n'utilisent que la liasse fiscale fournie l'expert-comptable pour piloter leur rentabilité. Ce qui n'est évidemment pas une bonne pratique...

Bien entendu, les taux d'utilisation d'outils de pilotage deviennent plus faibles au fur et à mesure que la taille de la structure baisse. Toutefois, il est remarquable de constater que près de **50%** des entreprises de moins de 1m€ de CA ont mis en place des outils de pilotage financiers.

Le pilotage de la performance (2/2)

Piloter sa performance offre une visibilité indispensable :



Anticipation, proactivité, réactivité sont indispensables à la gestion d'une entreprise. Se doter d'outils de pilotage (indicateurs de performance, tableaux de bord mensuels...) facilite et sécurise les prises de décision.

Certains indicateurs permettent de **suivre la performance de l'activité opérationnelle** : budget d'exploitation, contrôle budgétaire mensuel, tableaux de bord pour le suivi des ventes et de la marge opérationnelle, tableaux de bord pour le suivi des ventes et de la rentabilité des produits et des clients...

D'autres indicateurs servent à **piloter la trésorerie** : calcul du Besoin en Fonds de Roulement (BFR), délai de règlement clients (DSO), délai de règlement fournisseurs (DPO), niveau des stocks, budget de trésorerie, prévisions de trésorerie à court terme et à moyen terme.

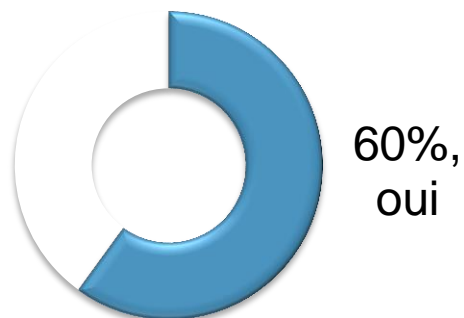
L'objectif de ces indicateurs financiers est de permettre au dirigeant d'**anticiper ses besoins de trésorerie** et de **ne pas se laisser surprendre** par les échéances fournisseurs, sociales et fiscales. Ce suivi des indicateurs de trésorerie contribue aussi à mobiliser le dirigeant et ses équipes sur le **recouvrement clients**.

Bien construits, mis à jour régulièrement, ces tableaux de bords deviennent un véritable élément de réassurance qui contribue à la **sérénité du dirigeant**.

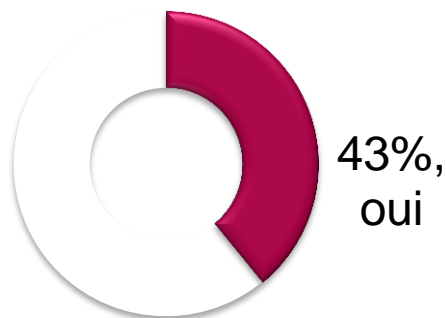
Le budget (1/3)

Question : un budget annuel est-il élaboré dans ton entreprise ?

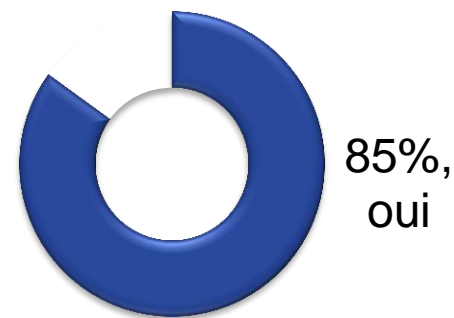
Toutes tailles de structure



Moins de 1m€ de CA



Plus de 10m€ de CA



Le budget semble être un **exercice assez naturel** pour le dirigeant lorsque son entreprise grandit.

Il devient même une évidence pour les entreprises de plus de 10m€ de CA (85%) et de plus de 50 salariés (84%).

La réponse à la question suivante est plus étonnante...

Le budget (2/3)

Question : **un contrôle budgétaire mensuel est-il réalisé dans ton entreprise ?**
(comparaison des données financières réelles avec les prévisions du budget)

Toutes tailles de structure



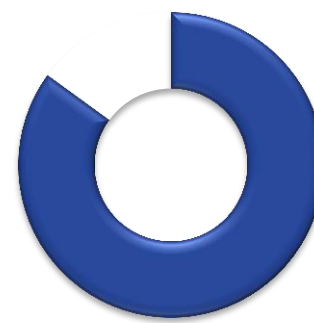
46%,
oui

Moins de 1m€ de CA



31%,
oui

Plus de 10m€ de CA



85%,
oui

Il apparaît donc que seules **46%** des entreprises réalisent un contrôle budgétaire. De nombreuses sociétés qui prennent donc le temps d'élaborer un budget ne s'en servent pas au cours de l'année pour suivre l'atteinte des objectifs fixés. Sans surprise, ce sont les plus petites entreprises qui sont les moins disciplinées dans ce domaine.

Le budget (3/3)



Budget et contrôle budgétaire, outils indispensables au pilotage de la performance :

Les entreprises, quelle que soit leur phase de développement, sont confrontées à des environnements changeants et à une concurrence de plus en plus sévère.

Pour pouvoir survivre ou se développer, elles doivent piloter leur performance et leur rentabilité tout en répondant aux besoins de leurs clients. Les entreprises sont donc dans l'obligation de mobiliser leurs ressources et de les employer à bon escient. Elles doivent aussi faire preuve de réactivité face un marché en mouvement permanent.

Dans ce contexte, le budget est un outil indispensable. Il doit être réalisé dans les "règles de l'art" et fixer des objectifs atteignables auxquels les ressources nécessaires ont été allouées. Le budget est une traduction financière de la stratégie de l'entreprise.

Le contrôle budgétaire est une suite logique de l'exercice budgétaire. C'est un outil nécessaire au pilotage de la performance. Réalisé sur une base mensuelle, il permet de mettre en évidence les écarts par rapport au budget et donc de s'assurer de la réalisation des prévisions. Puis, de mettre en œuvre, si elles s'imposent, des actions correctives.

Le contrôle budgétaire permet au dirigeant de ne pas se laisser surprendre et d'être réactif face à un événement non prévu lors de l'élaboration du budget.

Les principaux interlocuteurs financiers

Question : **quels sont aujourd'hui tes interlocuteurs principaux en matière de finance ?**



L'expert comptable / le commissaire aux comptes pour **72%** des dirigeants. (38% pour les sociétés de plus de 10m€ de CA.)



Le banquier pour **45%** quelle que soit la taille de la structure



Les salariés (équipe finance interne) pour **38%** des sociétés. Ce taux est de 11% pour les sociétés de moins de 1 m€ de CA, de 41% pour les sociétés entre 1 & 10 m€ de CA et de 88% pour les sociétés de plus de 10m€ de CA.

Sans surprise, l'expert-comptable est le principal interlocuteur financier du dirigeant. Le banquier arrive en seconde position, les besoins de financement sûrement...

Autre enseignement peu surprenant, dès que l'entreprise grandit, un ou plusieurs salariés sont dédiés aux tâches administratives et financières.

Plus étonnant, **alors que le besoin de pilotage financier au quotidien est bien appréhendé** par une majorité de dirigeants (voir les réponses aux questions relatives aux priorités, à la solitude du dirigeant en matière de finance ou à l'analyse financière comme outil quotidien), **seuls 5%** d'entre eux **font appel à un DAF externalisé** en temps partagé. La valeur ajoutée apportée par ce type de renfort n'est donc pas naturellement identifiée.

Quelle équipe pour la finance ?

Question : **as-tu un ou plusieurs salariés dédiés à la gestion financière dans ton entreprise ?**



TPE

Près de 3 sociétés sur 4 de moins de 1m€ de CA n'ont **pas de salarié dédié à la finance**

73%



1 société sur 2 dont le CA est compris entre 1 et 10m€ a **1 salarié dédié à la finance** (ou à la comptabilité / administratif)

53%



Plus des 2/3 des sociétés dont le CA est > 10m€ ont **plusieurs salariés dédiés à la fonction finance** et souvent un **DAF (62%)**

67%

La fonction finance doit être assurée, y compris dans les petites structures :



Lorsqu'il n'est pas possible financièrement d'assumer en interne une équipe finance, le dirigeant peut envisager de s'appuyer sur un **partenaire externe** qui pourra lui apporter son expertise à un **coût sensiblement inférieur à celui d'un salarié** de même niveau. En plus de l'apport technique, ce type de renfort est **rassurant** et contribue à la **sérénité du chef d'entreprise**.

Lorsqu'une équipe administrative est en place, mais que la taille de l'entreprise ne permet pas de faire appel à un DAF en interne, il peut être intéressant de réfléchir à une **articulation des responsabilités avec les partenaires externes**.

Contact

Ariel SMADJA

CJD Paris

asmadja@dafbyfuseo.fr

06 26 74 54 10