

PÉRENNISER SON ENTREPRISE LES TRUCS ET ASTUCES D'UN PILOTAGE ASSISTÉ

Par André-Paul BAHUON | Président CRÉATIS GROUPE

À NOTER

La comptabilité «corporate» est l'élément fondamental de tout suivi, toute prévision, de toute analyse.

Lorsque la crise économique est apparue fin 2008, chacun s'est interrogé sur l'ampleur qu'elle aurait et comment elle affecterait son entreprise. Comme souvent dans ces périodes, le secteur de l'immobilier en a durement ressenti les effets.

Cette crise est l'une de celles qui a remis en cause nos fondamentaux, qui nous a obligés à mettre les «phares» du fait d'une visibilité réduite par temps de brouillard ! C'est dans ce contexte que nous vous proposons d'aborder successivement, en votre qualité de chef d'entreprise, les outils à votre disposition, les repères, les principaux ratios par activité.

Il n'est pas dans notre rôle de préconiser ou de recommander, mais simplement d'aborder avec vous quelques

éléments, quelques paramètres, quelques notions sur lesquels vous prêterez une attention plus particulière à l'avenir dans le management de votre agence.

PILOTAGE D'ENTREPRISE, LES OUTILS À DISPOSITION

Dans la vie de l'entreprise, l'un des principes de mesure se fait par la comptabilité. La comptabilité «corporate» est l'élément fondamental de tout suivi, de toute prévision, de toute analyse.

Sa mise à jour en temps réel est indispensable et elle doit être rapprochée de manière systématique de toutes les obligations déclaratives.

Exploitée par le biais de situations intermédiaires au cours de l'exercice (trimestre, quadrimestre), la comptabilité devient un outil de dialogue, notamment avec sa banque.

Pour mesurer l'impact de ses décisions, il est nécessaire de se prêter à l'exercice budgétaire. Le budget consiste en la traduction de la volonté du chef d'entreprise par rapport aux actions (charges possibles, investissements programmés) qu'il veut mener et aux objectifs qu'il se donne.

Mises en état, les données chiffrées en résultant (budget d'exploitation et budget d'investissement) permettront d'élaborer la prévision de trésorerie de l'exercice à venir. Bilan, situations intermédiaires, budgets et prévision de trésorerie deviennent alors des outils de pilotage qui permettent un dialogue rassurant notamment vis-à-vis des banquiers, et une anticipation dans son management.

Pour compléter la panoplie des outils de pilotage, il convient de mettre en place un tableau de bord, qui est le regroupement d'informations quantitatives et qualitatives qui permettent d'avoir une vue globale et instantanée du management.

Dans une agence, on peut imaginer que les indicateurs suivants pourraient faire partie d'un tableau de bord :

- le nombre d'affaires en portefeuille par vendeur ;
- le nombre de prospects ;
- la position des fonds mandants sous syndic ;
- la position des fonds

LE TABLEAU DE BORD PERMET UNE VUE GLOBALE ET INSTANTANÉE DU MANAGEMENT.



mandants sous gestion ;
 – le chiffre d'affaires ;
 – la masse salariale ;
 – les frais de fonctionnement.
 Chacun ajoutera ou supprimera un critère, ceux qui lui paraissent les plus pertinents sont à prendre en compte.

Complétant le tableau de bord et résumant la gestion courante de l'entreprise, le résultat mensuel, approché avec projection sur l'exercice, est un résultat flash qui permet de réagir plus rapidement en attendant la situation intermédiaire régulière (voir tableau 1).

AVOIR DES REPÈRES DANS SA DIRECTION D'ENTREPRISE

Au-delà de la construction budgétaire et de la tenue de sa comptabilité, d'autres repères dits de « benchmarking » sont nécessaires.

Bien évidemment, les repères sont fonction de la taille de l'agence et de la forme juridique sous laquelle elle est exploitée. Cela est aussi fonction des activités exercées : transaction, syndic de copropriété, gestion. Les principaux repères peuvent s'opérer sur :

- le loyer de l'agence ;
- les services extérieurs ;
- les frais de personnel administratif, les frais de personnel direct et de négociateurs ;
- le résultat.

À titre indicatif, dans une agence exerçant les trois activités, le ratio de frais de personnel (variable et direct) doit se situer dans une fourchette oscillant entre 50 et 60% du chiffre d'affaires. Sur le plan de la trésorerie, la distinction en fonction des activités demeure mais il n'est jamais inutile de rappeler la

CONSEIL

Le résultat mensuel, approché avec projection sur l'exercice, est un résultat flash permettant d'attendre la situation intermédiaire régulière.

sacro-sainte double règle de :

- l'équilibre des fonds détenus en gestion et en administration et des comptes bancaires dédiés (pour autant un contrôle régulier et permanent est à faire) et de l'absence de comptes mandants débiteurs ;
 - l'étanchéité (séparation) entre la trésorerie mandants et la trésorerie du cabinet.
- Par ailleurs, en votre qualité de chef d'entreprise, vous devez vous faire communiquer :
- une situation de trésorerie régulière, hebdomadaire ;
 - vos états de rapprochements bancaires avec l'explication des suspens.
- C'est une mesure de contrôle simple, mais efficace et facile à mettre en œuvre.

PRÉSENTATION DE RATIOS D'ACTIVITÉ

Pour aborder les ratios, il faut indiquer que la taille des agences est très hétérogène, passant de la structure unipersonnelle à la multinationale. Il faut aussi distinguer les ratios issus d'une exploitation individuelle quasi unipersonnelle, de l'agence constituée en entreprise organisée et disposant de personnel.

Aussi, parmi notre échantillonnage, nous avons distingué les activités de :

- gestion et de syndic de copropriété ;
- transaction.

La multiplication des exemples de ratios et de

modèles de comptes de résultat ne viendrait qu'illustrer notre propos et vous permettrait de « caler » votre propre exemple (voir tableaux 2 à 4).

EN CONCLUSION

En votre qualité de dirigeant, vous devez vous doter des moyens vous permettant de piloter efficacement et d'assurer la pérennité de votre entreprise.

En collaboration avec votre expert-comptable, il convient de trouver les repères, les ratios, les outils qui vous permettront d'assurer un management efficace.

« Gouverner, c'est prévoir » aurait dit l'un de nos plus grands rois. Plus modestement, vous pouvez faire votre cette maxime, votre entreprise le vaut bien !

Un chef d'entreprise doit se faire communiquer la situation de la trésorerie régulièrement, de façon hebdomadaire.