Thème clé 2018
MISSION MOBILITÉ

Des chiffres, s'il vous plaît !

Les chiffres-clés comme instrument de gestion

Les chiffres-clés sont une base importante pour gérer l'entreprise avec succès dans les remous de l'économie actuelle. Tout le talent consiste à se concentrer sur des chiffres pertinents. **Sandro Compagno,** rédaction



Les chiffres-clés ne sont pas une science approximative, mais une connaissance précise.

Plus d'un dirigeant de PME a déjà entendu dire avec condescendance que le « volet commercial » était insuffisant. C'est non seulement mal à propos, mais en plus inexact ; cela indique une direction erronée et donne de mauvaises idées. Car ce que l'on désigne en général comme outils commerciaux est parfaitement inutile au dirigeant de PME. Dans son ouvrage Die Zukunft beginnt heute – Unternehmensführung im KMU (uniquement en allemand), Gary Friedman avance une métaphore : « Pour conduire une voiture, nul n'a besoin d'être mécanicien ni spécialiste de la circulation. Il faut un bon apprentissage et de la pratique pour pouvoir maîtriser le véhicule. »

Cette image s'applique à 100 % à la gestion d'une PME : l'entrepreneur, ou le dirigeant de la PME, n'a pas besoin d'être un expert de la finance pour faire prospérer son activité. Il doit simplement maîtriser les outils qui le mènent à l'objectif fixé.

« Dans les petites entreprises, le chef est au courant de tout »

« Personne ne prévoit d'échouer, mais beaucoup échouent dans leurs prévisions. » Cette citation a été prononcée entre autres par Lee Iacocca, l'un des managers les plus influents de l'industrie automobile américaine. Chez les grands concessionnaires, la gestion par les chiffres-clés et le controlling professionnel sont aujourd'hui monnaie courante. Cela va au-delà de l'analyse de l'état des lieux ou des

chiffres comme on le faisait par le passé. Le controlling est intégré à la gouvernance d'entreprise. Qu'en est-il des PME qui composent 90 % du tissu économique dans la branche automobile suisse ? « Dans les petites entreprises, le chef est au courant de tout », déclare Toni von Dach de la société fiduciaire Figas. « Fort de son expérience, il peut se concentrer sur certains chiffres-clés. Il doit maîtriser le volume de travail et la couverture des coûts. »

AUTOINSIDE a demandé au spécialiste Toni von Dach d'établir le top cinq des chiffres-clés les plus importants :

1. trésorerie : elle indique la rentabilité de l'entreprise ;
2. marge sur coût variable Vente (véhicules neufs et d'occasion) ;
3. marge sur coût variable Atelier (main-d'œuvre facturée) ;
4. marge sur coût variable Pièces détachées ;
5. frais de personnel.

Connaître les données essentielles

Toni von Dach : « Bien entendu, il ne s'agit pas d'une liste définitive. D'autres chiffres-clés sont calculés dès lors qu'une incertitude demeure au niveau des chiffres mentionnés. » L'expert financier évoque un élément crucial pour les PME : l'enjeu n'est pas de cumuler les chiffres-clés, mais d'en connaître les plus importants. En observant le reflet économique de la branche de Figas, on comprend vite de quoi il s'agit : le bénéfice brut est le critère décisif. « Le bénéfice brut sur les ventes est constant depuis plusieurs années, et d'un niveau acceptable », explique Toni von Dach. Selon le reflet de la branche actuel, il est de 9,4 % en moyenne pour les concessionnaires de niveau 1. Concernant les concessionnaires de niveaux 2 et 3, les marges sont plus faibles. Le bénéfice brut permet de couvrir les coûts



Toni von Dach, responsable Business Management au sein de Figas.

comme les salaires, les commissions des commerciaux, la publicité, les véhicules de démonstration ainsi que les frais occasionnés par les exigences croissantes imposées à l'importateur. La différence constitue le bénéfice brut 2, ou la marge sur coût variable 2. Toni von Dach a 40 ans d'expérience dans la branche automobile et affirme : « Avant, on gagnait plus. »

Temps de présence et heures facturées

Le bénéfice brut doit non seulement être dégagé sur les ventes, mais aussi au niveau des pièces détachées et à l'atelier. « Le chiffre d'affaires se compose de la main-d'œuvre facturée et les coûts d'acquisition, des salaires productifs », explique l'économiste d'entreprise. Il est primordial de connaître le volume de travail, le rapport entre les heures de présence et les heures facturées.

Il est important que ces chiffres-clés se transforment en objectifs opérationnels au niveau de l'exploitation. Ces objectifs seront mesurables et adaptés aux ressources des services concernés. Ils pourront être remplis par les collaborateurs et donc acceptés, s'ils sont réalistes et si leur mise en œuvre s'effectue dans les délais impartis. Les cinq conditions requises pour remplir raisonnablement un objectif se résument sous l'acronyme SMART :

- **S**pécifiques ;
- **M**esurables ;
- **A**cceptables ;
- **R**éalistes ;
- **T**oujours avec un délai.

Les chiffres doivent être clairs

Si l'orientation stratégique est établie et définie par domaine, des objectifs individuels peuvent être fixés en accord avec les employés. Dans les cours de management, on parle de « management par objectifs ». Les objectifs peuvent être intégrés dans les évaluations pour l'entretien annuel des collaborateurs et avoir des répercussions sur le salaire, les mesures de formation continue, les promotions.

Dernière étape de la gestion d'entreprise basée sur les chiffres-clés : intégrer les objectifs stratégiques et opérationnels dans les tâches quotidiennes. Pour que ce mode de gestion porte ses fruits, les objectifs doivent être clairement identifiés par le personnel. Mais, là encore, l'important n'est pas le nombre de chiffres-clés, mais leur pertinence. <

Plus d'information sur :
www.figas.ch

IRONIKA

AQUARAMA
SWISS
CAR WASH SYSTEM

AQUARAMA Swiss AG, votre spécialiste
pour les lavages des automobiles rentables.
www.aquaramaswiss.ch

