



## 4 LES FINANCES

### LES MAÎTRISER SANS SE LAISSER DOMPTER

Dans la présentation de son ouvrage *HBR guide to finance basics for managers*, la Harvard Business Review formule les recommandations suivantes :

« Ne laissez pas votre peur des finances entraver votre réussite. [...] Votre compréhension des chiffres de votre société a-t-elle été un moteur ou un frein pour votre carrière? [...] Ce [...] guide [...] vous aidera à [...] polariser l'attention de votre équipe sur les profits plutôt que sur les recettes [...] et à investir astucieusement grâce à une analyse coûts / bénéfices <sup>120</sup>. »

120

Adaptation libre de l'anglais : « Don't let your fear of finance get in the way of your success. [...] Has your grasp of your company's numbers helped - or hurt - your career? The [...] guide [...] will help you: [...] shift your team's focus from revenues to profits, [...] and [...] invest smartly through cost/benefit analysis. », citation en ligne dans la présentation du livre: HARVARD BUSINESS REVIEW, *HBR guide to finance basics for managers*, 9 octobre 2012, <http://hbr.org/product/hbr-guide-to-finance-basics-for-managers/hbr-guide-series/11185E-KND-ENG>.

De nos jours, il est difficilement concevable qu'un cadre puisse gérer une organisation avec efficacité s'il délaisse les chiffres et néglige les principes financiers de base.

Cette situation reste pourtant fréquente et des décisions sont hélas encore souvent prises sur la base d'intuitions ou d'interprétations erronées de données chiffrées. C'est le cas par exemple quand les cadres se préoccupent uniquement des recettes de prestations, sans s'inquiéter de leur marge sur coût variable (voir explications plus loin).

Dans la section qui suit, nous nous intéressons au fossé trop fréquent entre la vocation non lucrative du monde social et la maîtrise des chiffres.

## LES CHIFFRES N'ONT PAS D'ÂME

Les employés des entreprises à but lucratif se penchent avec attention et intérêt sur les chiffres de vente hebdomadaires ou mensuels de parts de marché, ils passent un temps considérable à se livrer à de savants calculs. En revanche, le monde mathématique occupe une place moins prépondérante dans les domaines non lucratifs.

Malgré une attention croissante portée aux chiffres au cours des vingt à trente dernières années, la maîtrise de notions telles qu'indicateurs de performance, retour sur investissement ou ratios financiers se révèle encore lacunaire pour certains cadres dirigeants.

En outre, les chiffres sont bien souvent considérés comme autant de risques de détourner l'institution de sa mission sociale, autant de symboles d'inhumanité.

Or, c'est justement parce que les chiffres n'ont pas d'âme qu'une fois utilisés à bon escient, ils se révèlent avant tout impartiaux et permettent ainsi d'adopter les choix les plus justes et les plus favorables pour la société.

Ils constituent autant d'outils capables de refléter de la manière la plus adéquate et révélatrice la réalité des états d'âme de la population par exemple.

S'ils n'ont pas d'âme, les chiffres peuvent traduire, orienter et servir des états d'âme.

### RÉCIT 14 – STUPEUR ET OUTRECIDANCE

Quand j'ai choisi de passer du monde de l'entreprise au monde à but non lucratif, j'ai trouvé surprenant que de nombreux cadres ne maîtrisent pas la distinction, par exemple, entre charges fixes et charges variables.

Cette réflexion, si je l'avais exprimée, aurait pu paraître fort présomptueuse de ma part et, vu ma position de nouvelle arrivante fraîchement débarquée dans le domaine social, je devais me raisonner et garder profil bas.

D'autant plus que dans un univers où les parcours de formation étaient extraordinairement variés, j'étais une des rares à être titulaire d'un Master HEC. Je venais d'un monde où chacun ne parlait que de leadership, management et chiffres.

Si je n'avais pas suivi les cours de financement de l'entreprise, de méthodes d'aide à la décision, de marketing stratégique, de théorie et pratique des organisations, de comptabilité de gestion des sociétés, de probabilités, de statistiques, d'économie financière, d'études de marché, de droit commercial, de gestion des ressources humaines, aurais-je pu me faire une idée précise de ce que signifie le management?

Et aurais-je été en mesure de jongler avec les concepts de charges fixes ou variables?

Je me rappelai alors que pour ma part, je n'étais pas familiarisée avec des sujets tels que la sociologie des migrations, les politiques sociales, le droit du logement, le système immunitaire, l'urbanisme, la didactique de la littérature, le droit pénal, le vieillissement cellulaire, les thérapies de l'interaction, le droit de l'art, la logopédie, la propriété intellectuelle, les études philologiques, l'éthique, la légistique, la géographie politique et culturelle, la psychologie de la religion, la psycholinguistique, et j'en passe.

Mon changement de carrière s'imposait ainsi à moi comme une réacclimatation à une réalité plus complète, un retour au monde réel, suis-je tentée de dire.

Et de là put découler l'adoption de ce nouveau regard : nous pouvions, avec les employés de mes équipes, partager nos connaissances respectives pour bénéficier d'idées plus larges et plus « riches » grâce à une approche holistique et pluridisciplinaire.

Cela m'enthousiasma, même si une vague de déception allait m'effleurer plus tard, lorsque je réalisai que les chiffres, qui comportent pour moi une grande part de poésie et d'éloquente beauté, revêtent pour la majorité de mes collègues un caractère rébarbatif, voire inquiétant.

Il valait mieux que je me force à garder cette « poésie » pour moi autant que possible...

Ainsi, la décision d'imposer de nombreux objectifs chiffrés à tout le personnel d'une institution socio-sanitaire, culturelle ou humanitaire par exemple, ne constitue pas une approche souhaitable.

Parler « chiffres » peut rapidement se révéler démotivant pour des personnes avant tout impliquées avec un profond souhait de contribuer à plus d'humanité.

Par contre, le choix stratégique de former les cadres, amenés chaque jour à prendre des décisions, génère une haute valeur ajoutée pour la performance de l'organisation.

En effet, il arrive que des cadres prennent des décisions à l'encontre de la mission de l'institution, voire simultanément et paradoxalement au détriment de sa santé financière. Cela relève du double autogoal.

La partie suivante développe un exemple caractéristique.

## À LA MARGE

Une erreur à ne pas commettre consiste en la volonté de réduire les coûts en limitant l'activité du personnel à l'heure et à la demande d'une prestation tarifée, sous prétexte que cette dernière a un résultat financier « dans le rouge » et que les dépenses majoritaires de l'institution sont liées aux coûts salariaux. Cela tout en

déconsidérant le fait que la marge sur coût variable de chaque heure effectuée par ce personnel est positive (explication du concept dans les pages suivantes).

Cette décision relève de cadres « à la marge d'un management performant ». Elle peut engendrer des dégâts importants pour le résultat financier, mais aussi constituer un non-sens au regard de la mission sociale, sanitaire ou humanitaire.

Elle risque d'entraîner une spirale destructrice de réduction des coûts, avec pour corollaire des dégâts humains.

Si ce livre n'a pas pour vocation de constituer une bible financière à l'intention des cadres d'organismes à but non lucratif, il définit quelques notions basiques qui font parfois – et même trop souvent – défaut.

La notion de marge sur coût variable, pour y revenir, revêt un caractère fréquemment essentiel dans le management au quotidien.

Au sein d'une grande structure, il s'avère aisé de confier une rapide étude d'impact financier à la direction financière et aux experts-comptables, mais ce n'est pas souvent le cas pour les petites organisations, faute de moyens adéquats et de personnel qualifié.

Avant de définir la notion de marge sur coût variable, il s'agit de comprendre la différence en charges fixes et charges variables.

### SOUVENT CHARGES VARIENT

Tandis que les charges fixes (loyers ; assurances ; salaires fixes tels que ceux de la direction, des ressources humaines, de la comptabilité, de la communication) ne varient pas en fonction du nombre de prestations, les charges variables fluctuent en fonction de l'intensité de l'activité.

Par exemple, pour un service de soins à domicile effectué par du personnel payé à l'heure et à la demande, chaque heure de soin entraînera des charges variables, soit notamment un coût salarial, des frais d'assurances sociales et de transport. Le coût total généré pour l'institution à la fin du mois (charges fixes + charges variables) variera donc en partie selon le nombre d'heures de soins dispensés pendant cette période.

**MARGE SUR COÛT VARIABLE****FORMULE 2 – MARGE SUR COÛT VARIABLE**

$$= \text{recettes (produits)} - \text{charges (dépenses) variables}$$

Si, pour une heure de prestations, le tarif – calculé hors TVA, si celle-ci s'applique – est supérieur aux charges variables, la décision de réduire le nombre d'heures détériorera le résultat financier de l'activité, que celle-ci soit profitable ou en perte. Si le service entier est en déficit financier, la perte<sup>121</sup> sera nécessairement et en toute logique dans ce cas précis le résultat de charges fixes trop élevées et/ou d'un nombre d'heures de prestation insuffisant pour couvrir les charges fixes.

**EXEMPLE FICTIF DE CALCUL DE MARGE SUR COÛT VARIABLE**

En supposant que :

- Recettes à l'heure (tarif de la prestation) = 75 €
  - Charges variables à l'heure (total du salaire du personnel – payé à l'heure et à la demande – et des charges sociales associées) = 60 €
- Alors :  $75 - 60 = 15 \text{ €} = \text{marge sur coût variable}$

Ainsi, pour 1 000 heures effectuées, le « gain » financier avant déduction des charges fixes se monte à :  $1\,000 \times 15 = 15\,000 \text{ €}$ . Pour éviter un déficit, il faut ainsi s'assurer que les charges fixes ne dépassent pas 15 000 €. À l'inverse et avec la même logique, quand la marge sur coût variable est négative, plus le service effectue d'heures, plus il perd de l'argent.

Célébrer et encourager un dépassement des objectifs d'heures pourraient dans cette situation engendrer une très mauvaise surprise à l'heure de la clôture des comptes.

121

Voir annexe « Définitions de notions financières élémentaires » sur les recettes (produits), les charges (dépenses), le chiffre d'affaires, le bénéfice (profit), la marge bénéficiaire.

**LE POINT MORT**

Un cadre qui prend ses fonctions aura comme excellent réflexe, au cours de ses premières semaines d'activité, de calculer le « point mort » de chaque activité.

En reprenant l'exemple précédent (soins à domicile par du personnel payé à l'heure), il lui suffira de déterminer à partir de combien d'heures de soins le service ne perd ni ne gagne de l'argent.

Avec cette notion à l'esprit ainsi que le montant de la marge sur coût variable, le manager évitera bien des écueils et sera à même de détecter des opportunités d'amélioration du modèle financier de l'activité.

**FORMULE 3 – POINT MORT**

$$= \frac{(\text{charges} - \text{recettes}) \text{ fixes sur un an}}{\text{marge sur coût variable}}$$

Les recettes fixes peuvent consister en des subventions publiques fixes par exemple.

**EXEMPLE FICTIF DE CALCUL DU POINT MORT**

En supposant que :

- Marge sur coût variable = 15
- Charges fixes sur un an = 9 000 000
- Recettes fixes inexistantes

Alors :  $\frac{9\,000\,000}{15} = 600\,000 \text{ heures} = \text{point mort}$

Avec 600 000 heures de prestation par année, le service ne perdra ni ne gagnera de l'argent, les charges fixes seront entièrement couvertes.

Au-delà, il deviendra bénéficiaire, en dessous, il sera déficitaire.