



par  
**Denis MOLHO**  
 Consultant DME Performance  
 Membre du comité scientifique de la DFCG

## COMPTABILITÉ ET COMMUNICATION FINANCIÈRE

**LES INDICATEURS DE PERFORMANCE PERMETTENT AU DIRIGEANT FINANCIER OU DE CONTRÔLE DE GESTION DE RÉALISER DES ARBITRAGES AFIN D'ÉVITER QUE LE PROBLÈME NE SE REPRODUISE: COMME LE CONTEXTE DANS LEQUEL ÉVOLUE L'ENTREPRISE, ILS DOIVENT ÉVOLUER. À CHACUN DE TROUVER CEUX QUI SERONT LES PLUS ADAPTÉS.**

# Indicateurs de performance

## Évolution et perspectives

DEPUIS 35 ANS, je consacre une partie significative de mon activité professionnelle à ce qu'il est convenu d'appeler le contrôle de gestion. Cela, soit en tant que praticien, soit en tant que consultant voire d'enseignant dans des écoles de commerce. À l'occasion d'une conférence récente sur le thème de l'évolution du métier de contrôleur de gestion, j'ai été amené à faire le point sur trois questions : qu'est-ce qui a vraiment changé dans le contexte dans lequel les entreprises évoluent ? Qu'est-ce que cela implique dans la manière dont la performance est mesurée ? Comment exploiter les indicateurs pour la gestion interne de la performance ou à des fins de communication externe ? L'objet du présent article est de faire partager mon vécu sur ces trois questions, non pas en apportant des réponses définitives — il n'y en a pas —, mais plutôt en orientant le lecteur vers les questions qu'il doit se poser dans son contexte particulier d'entreprise.

### LE CONTEXTE

Le contexte dans lequel évoluent les entreprises peut être, justement, résumé par les termes d'incertitude et de risques. Cette incertitude a un impact sur tous les processus de l'entreprise.

Les processus financiers, tout d'abord : les bailleurs de fonds, notamment les banques, renouvelleront-ils les lignes de financement ? Y a-t-il un risque sérieux de pénurie de moyens financiers ? Le cash-flow de l'entreprise est-il suffisant pour pallier des ruptures de financements externes ? Quel est le niveau d'exposition des résultats aux fluctuations du marché des changes, et à celui des taux d'intérêt impactant le coût du financement ? La solvabilité des clients est-elle bonne ?

Concernant le processus approvisionnement-achats : l'évolution des cours des matières premières risque-t-il d'impacter les marges de l'entreprise ?

Au niveau commercial, les hypothèses d'activité retenues pour le budget sont-elles réalistes ? Risquent-elles d'être inférieures de 10 voire 20 % ? En cas de chute brutale d'activité, l'entreprise est-elle en posture d'ajuster rapidement les ressources, par exemple le programme d'investissements ?

En matière de processus innovation-gestion de l'offre, de nouvelles technologies risquent-elles de remettre en cause le positionnement des produits sur les marchés, la valeur apportée aux clients devenant obsolète ? L'entreprise accorde-t-elle des ressources suffisantes à l'innovation ?

En matière de ressources humaines, les risques psychosociaux sont-ils identifiés et pilotés ? Les risques légaux, par exemple liés au stress au travail ou à l'équilibre hommes-femmes, sont-ils maîtrisés ?

Concernant l'informatique, les procédures de continuité d'exploitation sont-

### L'évolution des angles de pilotage

**Il y a 20 ans**  
**Marchés stables,**  
**cycle de renouvellement lent**

- Maîtriser les coûts
- Maîtriser la marge
- Maîtriser les volumes

**Il y a 10 ans**  
**Pression de l'actionnaire**

- Maîtriser du retour sur actif/création de valeur actionnariale
- Souci de la valeur apportée au client

**Aujourd'hui**  
**Instabilité des marchés, obsolescence**  
**technologique accélérée**

- Maîtriser le cash
- Maîtriser l'endettement
- Maîtriser le retour sur actif
- Maîtriser dans la capacité à innover
- Gérer de près la «valeur client»

elles suffisamment rôdées pour faire face à tout problème majeur, physique ou virtuel ?

La direction générale des entreprises doit donc piloter dans un contexte dans lequel toutes les bases des hypothèses stratégiques peuvent être remises en cause soudainement (effondrement d'un marché majeur, obsolescence d'un produit, pénurie brutale de moyens financiers...). Cela constitue un changement majeur par rapport au contexte plus prévisible d'il y a une vingtaine d'années et cela a des impacts considérables sur les outils et méthodes de pilotage (voir tableau).

### LES CONSÉQUENCES SUR LES ANGLES DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Comme évoqué ci-dessus, les principaux axes d'évolution des préoccupations ont trait à l'instabilité des marchés, à la raréfaction et à la volatilité des financements, aux risques d'obsolescence technologique et à la nécessité d'innover en permanence. Pour tenir compte de ces préoccupations, outre les indicateurs traditionnels de rentabilité ou d'équilibre financier, les indicateurs suivants font l'objet aujourd'hui d'une attention particulière (voir tableau).

Ces indicateurs s'insèrent dans les préoccupations suivantes.

**Assurer la liquidité.** Cette préoccupation, qui correspond à un souci de survie dans une période d'argent rare, domine toutes les autres et se matérialise par les indicateurs de cash-flow opérationnel et de *cash flow return on investment* (CFROI – taux de rentabilité interne). Le CFROI est comparé utilement au coût moyen du capital pour mesurer la valeur créée par activité. À cet égard, il est plus pertinent que le *return on capital employed* (ROCE – rentabilité des capitaux investis), en ce sens qu'il met en rapport des cash-flows tangibles (et non des résultats) avec l'investissement brut sur l'outil de travail associé. Dans la pratique, les entreprises continuent souvent, toutefois, de mesurer en parallèle ROCE et CFROI. La création ou destruction de valeur est mesurée par la différence entre le CFROI et le *weighted average cost of capital* – (WACC ou coût moyen pondéré du capital). Cette préoccupation pour la liquidité constitue un net revirement par rapport

à la période précédente, davantage préoccupée par le coût du financement que par le cash, notamment au travers de l'utilisation de l'effet de levier consistant à accroître l'endettement, moins cher que les fonds propres pour améliorer leur profitabilité.

**Maîtriser l'endettement.** Soucieuses de réduire leur dépendance à l'égard de financeurs externes, de nombreuses entreprises considèrent la réduction de l'endettement global comme un objectif à part entière.

### Piloter de près le niveau de l'activité.

Les indicateurs prix, volume du chiffre d'affaires et parts de marché sont exploités et suivis de très près pour des décisions d'ajustement des ressources en fonction du niveau d'activité, ce qui devient primordial avec les marchés très fluctuants que nous connaissons. Nombre d'entreprises intervenant sur des marchés très volatils veulent pouvoir, en cours d'exercice, adapter le programme de leurs investissements au niveau réel

de leur activité. Cela se vérifie par exemple dans le domaine des télécommunications où les programmes d'investissement sont très liés à des hypothèses d'activité qui connaissent souvent de fortes amplitudes de variation, de l'ordre de 15-20 %.

**Conserver et développer le portefeuille de clients.** Les indicateurs d'attrition-turnover du portefeuille de clients ont pour objectif de mesurer la stabilité du portefeuille de clients et donc l'efficacité de la gestion de ce dernier par l'entreprise. Une dégradation doit amener l'entreprise à se poser des questions sur la valeur apportée en termes de produits, services et prix, et donc à agir.

**Innover et créer de la valeur client de manière continue.** Une entreprise qui n'innove pas meurt. À une époque où la concurrence est féroce et où le cycle de vie des produits se raccourcit fortement, la création de valeur supplémentaire pour le client est une condition de survie. À cet égard, l'indicateur

## Découvrez les derniers Hors-séries Échanges



▶ **Un outil à forte valeur ajoutée pour approfondir vos connaissances**

- ebook téléchargeable gratuitement pour les adhérents de la DFCG sur [www.dfcg.com](http://www.dfcg.com)
- 20 € TTC pour les non-membres

## Expertises | COMPTABILITÉ ET COMMUNICATION FINANCIÈRE

■ ■ ■ de séniorité du chiffre d'affaires — qui fait ressortir la part des nouveaux produits dans le chiffre d'affaires — est un bon outil de diagnostic du dynamisme de renouvellement de l'offre.

### QUELQUES RÈGLES POUR EXPLOITER EFFICACEMENT LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

La communication externe doit être en parfaite cohérence avec la communication interne. Les tableaux de bord de performance ont la double vocation d'informer les marchés et de

servir de référence au pilotage de la performance en interne. En interne, ils se déclinent en tableaux de bord opérationnels de pilotage. Des incohérences entre les deux axes de communication ne peuvent que jeter le flou sur les orientations stratégiques de l'entreprise et donc générer de l'inefficacité.

**L'articulation entre indicateurs économiques et indicateurs « physiques » ou stratégiques doit être explicitée.** Les performances économiques sont la résultante de performances en matière de gestion des clients, d'innovation, de gestion commerciale... et non l'inverse. Il faut toujours avoir

le souci de la cohérence entre les deux catégories d'indicateurs.

**Autant que possible, les indicateurs doivent fournir une vision prévisionnelle.** Tant les marchés que le management interne sont demandeurs d'une vision prévisionnelle, par exemple à la fin de l'exercice, qui les éclaire sur la maîtrise du déroulé stratégique et éventuellement sur les actions correctrices à entreprendre.

**Au-delà des indicateurs,** le reporting sur les performances gagne à être complété par des commentaires qui l'éclairent. ■

## Indicateurs de performance fréquemment surveillés dans la période récente

Préoccupation	Type d'indicateur	Définition synthétique	Objectif générique	Type de décision	Axe balanced scorecard
<b>Sécurité financière</b>	Cash-flow opérationnel	Cash-flow lié à l'exploitation	Objectif global de cash	- Ajustement du besoin en fonds de roulement - Ajustement du programme d'investissements	Économique
	CFROI*	- Cash-flow récurrent - Investissements de maintenance/ Capitaux investis bruts - Est comparé au coût du capital pour évaluer la rentabilité des activités	Taux cible par activité	- Gestion du portefeuille d'activités, - Élimination des activités destructrices de valeur	Économique
	Endettement net	Dettes financières + ou - Trésorerie	Objectif global	Opérations de structure (cessions d'actifs...) pour réduire l'endettement	Économique
<b>Activité/performance commerciale</b>	- Attrition/ <i>turnover</i> clientèle - Évolution des marchés et parts de marché - Analyses prix/volume sur le chiffre d'affaires (CA)	- Taux de perte de clientèle  - Écarts budgétaires de prix et de volume	- Objectifs segmentés par types d'activité. - Objectifs par marché. - Budget	- Gestion du portefeuille clients - Adaptation des programmes d'investissement	Client/commercial
<b>Innovation</b>	- Séniorité du CA - Nombre d'innovations et brevets	Part des nouveaux produits dans le CA	Cycle cible de renouvellement des produits	Gestion du portefeuille de produits	Innovation

\*À l'instar de la plupart des indicateurs financiers, la définition du CFROI n'est pas normée. Toutefois une définition usuelle est : Ebitda récurrent - impôts normatifs - investissements de maintenance/immobilisations brutes corporelles et incorporelles + BFR.