



Quels indicateurs permettent d'anticiper une situation de sous-performance ?



PAR FLORENT BERCKMANS, ASSOCIÉ RESTRUCTURATION OPÉRATIONNELLE ET SOUS-PERFORMANCE, EIGHT ADVISORY
ARTICLE RÉDIGÉ AVEC LA COLLABORATION DE PASCAL GAGNA, GAUTIER GERMAINE ET ERIC PACQUEMENT, MEMBRES DE LA COMMISSION LBO/RETOURNEMENT DE LA DFCG

LES SITUATIONS DE SOUS-PERFORMANCE DEVIENNENT DE PLUS EN PLUS PROTÉIFORMES ET SURVIENNENT PLUS RAPIDEMENT QU'AUPARAVANT. LA COMPRÉHENSION DE L'EXISTANT SUIVI PAR LE DAF NE SUFFIT PAS À ESTIMER LA SITUATION D'UNE ENTREPRISE. AVEC L'ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE MEMBRES DE LA DFCG « UN DAF PEUT-IL ANTICIPER UNE SITUATION DE SOUS-PERFORMANCE ET AVEC QUELS INDICATEURS ? », RÉALISÉE AVEC L'AIDE DE L'ÉQUIPE TURNAROUND DE EIGHT ADVISORY, LES MEMBRES DE LA COMMISSION RETOURNEMENT DE LA DFCG ONT TENTÉ DE DÉGAGER LES INDICATEURS À RETENIR POUR ENTRER DANS UNE DÉMARCHÉ D'ANTICIPATION.

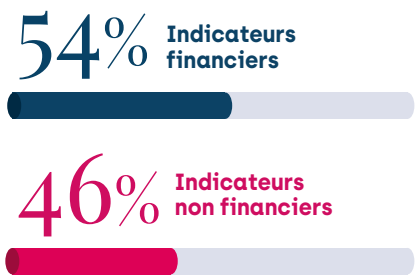


Les postes clients et fournisseurs comme indicateurs financiers clés

Les indicateurs financiers demeurent les plus consultés, ils permettent de confirmer certains ressentis en situation de sous-performance. Les sources d'alerte présentées par les sondés sont classiques : chiffre d'affaire, résultat et trésorerie. Concernant la trésorerie, le suivi financier des clients et des fournisseurs est une démarche clé pour prévenir les situations de sous-performance et les indicateurs associés représentent une source d'alerte pour 58% des sondés. Néanmoins, encore 60% de ceux qui ont connu des alertes de trésorerie déclarent ne pas suivre régulièrement les postes clients et fournisseurs.

Est-ce par manque de temps ou d'outils ? Est-ce dû à un cloisonnement dans l'entreprise, certaines de ces alertes restant volontairement ou involontairement au niveau opérationnel ?

La répartition de la typologie des indicateurs :



TOP 3 indicateurs financiers

1 Chiffre d'affaires

Volume, prix, tendances de marché

21%

2 Résultats financiers

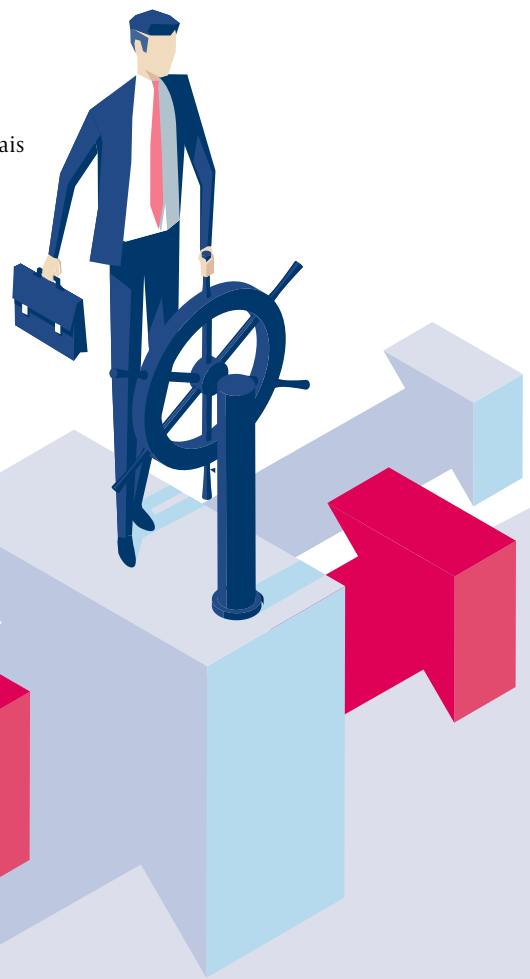
18%

3 Trésorerie

dont : Allongement des délais de paiements fournisseurs

15%

Encore 60% de ceux qui ont connu des alertes de trésorerie déclarent ne pas suivre régulièrement les postes clients et fournisseurs



Les indicateurs extra-financiers perçus comme efficaces pour remonter une alerte de sous-performance

L'extra-financier devient un incontournable, il est suivi par 80 % des sondés. Les principaux indicateurs sont les ressources humaines, le suivi des litiges et des accidents et enfin les défaillances de production ou en supply chain. Le mode de reporting des directeurs financiers ne permet pas nécessairement de les suivre en tant que tels, aussi sont-ils appréhendés indirectement par des signaux annexes. Le turnover, le taux d'encaissement et le ratio de conversion des ventes constituent autant de facteurs d'alerte.

Particulièrement efficaces, ces indicateurs sont perçus comme permettant de déceler une situation inhabituelle préalablement aux indicateurs financiers et, pour 56 % des sondés concernés par une situation de sous-performance, ils ont servi à remonter une alerte. Utilisés à la fois par les PME et les ETI, les indicateurs extra-financiers sont suivis indépendamment de la taille de l'entreprise. Le secteur d'activité, en revanche, est plus discriminant et les entreprises de services sont celles qui ont le meilleur suivi des indicateurs extrafinanciers (89 % des sondés).



TOP 3 indicateurs extra-financiers

1 **Ressources humaines**

14%

2 **Litiges ou accidents**

10%

3 **Défaillance production ou supply chain**

8%

Utilisés à la fois par les PME et les ETI, les indicateurs extra-financiers sont suivis indépendamment de la taille de l'entreprise

Les sociétés sous LBO, championnes du suivi des indicateurs extra-financiers

Au sein des sociétés sous LBO, le suivi de l'extra-financier se généralise. Toutes les entreprises sondées affirment suivre ces indicateurs. Leur efficacité est confirmée, en effet leur utilisation a permis de révéler une alerte de sous-performance dans 90 % des cas. Dans les sociétés sous LBO, le principal indicateur extra-financier suivi est la gestion des ressources humaines (suivi par 62 % des sondés), avec au premier rang le turnover. Pour 33 % des DAF sous LBO sondés, le rôle des indicateurs extra-financiers va au-delà d'une alerte de sous-performance et permet aussi un suivi de l'accroissement de valeur. Ceci s'explique par une plus grande implication du DAF dans la stratégie de l'entreprise, la tenue des objectifs du Business Plan et son impact sur son *management package*.

100% Entreprises sondées suivent des indicateurs extra-financiers

90% Ces indicateurs ont été une alerte de sous-performance dans 90% des cas

33% Et de l'accroissement de la valeur

Pour 33% des DAF sous LBO sondés, le rôle des indicateurs extra financiers va au-delà d'une alerte de sous-performance, en permettant aussi un suivi de l'accroissement de valeur

SAVOIR UTILISER L'EXPERTISE DE GESTION DE LA PERFORMANCE ACQUISE PAR DES DAF DE LBO DANS :

- LA MISE EN PLACE DU SUIVI DES INDICATEURS DU BUSINESS PLAN,
- UNE VISION GLOBALE DE L'ENTREPRISE (DONT ACCROISSEMENT DE VALEUR, POLITIQUE RSE...),
- L'ANIMATION D'UNE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE (BANQUES, INVESTISSEURS).

Pilotage et prospective des indicateurs extra-financiers

A ce jour, le suivi extra-financier se généralise dans les reportings et devient essentiel pour anticiper les situations de sous-performance, mais il demeure encore trop rétrospectif. Le choix de ces indicateurs reste très centré sur ceux ayant un impact direct sur la performance financière, notamment sur un horizon annuel.

Ainsi le lien avec RSE n'est pas encore évident. Pour seulement 33% des sondés, l'implémentation d'une politique RSE a une influence sur le suivi extra financier.

A noter que la recherche d'indicateurs d'alerte plus prospectifs, à intégrer ou pas

dans le reporting, devrait s'appuyer sur une analyse de cartographie des risques quand elle existe et permettre ainsi de mieux se préparer à d'éventuelles ruptures économiques, technologiques... dont la survenance est de plus en plus brutale. Devenir « Business partner » pour un DAF, c'est aussi être plus à l'écoute de l'environnement de son entreprise en ayant de fréquentes discussions informelles internes et externes à l'entreprise. Des nouveaux indicateurs d'alerte plus prospectifs seront identifiés lors de ces échanges avec :

- ⇒ Les opérationnels (production, commercial, R&D, RH...)
- ⇒ Les partenaires externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrents, banquiers...)

Devenir « Business Partner » pour un DAF, c'est aussi être plus à l'écoute de l'environnement de son entreprise en ayant de fréquentes discussions informelles internes et externes à l'entreprise

Conseils

Prévenir les risques de sous-performance c'est utiliser des indicateurs :

- ⇒ Encore et toujours de suivi de trésorerie,
- ⇒ A la fois financiers et Extra financiers,
- ⇒ Avec un impact possible sur un horizon supérieur à l'année,
- ⇒ Et identifiés avec les interlocuteurs internes et externes à l'entreprise.

