

## ► Conseil | Une maîtrise accrue des indicateurs de pilotage comptable et financier devient nécessaire



1 - Olivier Schwab, associé,

2 - Jacques-Henri Hacquin, directeur chargé de l'activité modélisation financière,

NG Finance

**Sur fond de morosité économique, nombre de sociétés éprouvent des difficultés à accéder aux sources de financement – qu'il s'agisse de l'appel à l'épargne public ou privé, ou bien auprès d'établissements bancaires. Mais en adoptant un système de « reporting et de pilotage », elles peuvent instaurer un climat de confiance auprès de leurs principaux partenaires économiques, en axant la communication financière sur la base d'une argumentation claire et chiffrée.**

Ces derniers temps, les places boursières et les établissements financiers ont durci les conditions d'accès aux financements des entreprises. Dans de telles conditions, apporter régulièrement les preuves d'une politique de gestion efficace et d'une bonne santé financière n'est plus un luxe réservé aux grands groupes du CAC 40, mais bel et bien un impératif commun à toute société. C'est une condition sine qua non à la diminution du coût de financement qui pèse sur nos PME. Cette contrainte est tout aussi pesante lorsque une entreprise se doit de communiquer sur ses performances financières, afin de répondre à différentes phases de développement de son activité : négociation de rééchelonnement de dettes, réorganisation/restructuration interne, cession ou acquisition d'une branche d'activité, etc. Quelle que soit la situation envisagée, les dirigeants doivent être à même de justifier d'une maîtrise continue de leur information financière. L'expérience montre que trop peu d'entreprises sont

en mesure de produire régulièrement des reportings financiers fiables ou, lorsque c'est le cas, ils mettent trop rarement en valeur la stratégie financière de la société.

### Manque d'informations disponibles

Ainsi, les efforts d'analyses en profondeur des performances financières des sociétés sont fréquemment avortés faute d'informations pertinentes. D'ordinaire, les dirigeants ont tendance à se focaliser sur les agrégats principaux, la marge d'excédent brut d'exploitation, par exemple, et à négliger par ailleurs le poids de l'évolution du besoin de fonds de roulement ou encore l'anticipation des investissements ultérieurs. De cet état de fait provient le manque d'informations

## Les sociétés françaises se doivent de fiabiliser leur suivi financier et de le valoriser en intégrant des analyses adaptées.

disponibles pour les agents qui interagissent avec l'entreprise (investisseurs, clients, fournisseurs, banquiers, pouvoirs publics, etc.). Si les sociétés françaises ont franchi le cap de l'informatisation, l'heure est maintenant venue de fiabiliser son suivi financier et de le valoriser en intégrant des analyses adaptées.

### Introspection financière

Il relève du rôle de l'expert-conseil d'accompagner les entreprises au cours de leur introspection financière, en engageant une réelle réflexion de leur système de gestion plutôt qu'une observation superficielle de leurs états périodiques. Les compétences en matière de diagnostic financier, modélisation comptable et analyse de risque font que les directions générales tirent un bénéfice certain d'une telle collaboration, aussi bien en matière d'organisation que de communication financière. Pour que le projet soit un succès absolu, il doit être articulé autour d'un triple objectif :

- **L'optimisation du processus financier :** Une analyse dynamique du budget et du plan d'affaires doit être effectuée. Au cours de chaque exercice, les pré-

visions sont évaluées et peuvent être corrigées par des rolling forecasts \*, ce qui permet de prendre en compte les évolutions de l'environnement économique en temps réel.

- **Une mesure adaptée de la performance :** Comme chaque société est unique, des indicateurs personnalisés de gestion et de performance financière doivent être définis. Cette action peut aboutir à renforcer leur stratégie financière de long terme.
- **La maîtrise des risques spécifiques :** En fonction de la situation dans laquelle se trouve la société (phase de développement, restructuration, recherche de financement, fort endettement, etc.), un système de gestion du risque indi-

vidualisé doit être conçu. Cette étape nécessite d'apporter des solutions à des problématiques diverses : optimisation du BFR, amélioration de la trésorerie, remboursement de dettes structurées, établissement de modèle de notation (« table de scoring »)...

### Preuve objective

L'adoption d'un système de reporting permet donc d'instaurer un climat de confiance auprès de ses principaux partenaires économiques, en axant sa communication financière sur la base d'une argumentation claire et chiffrée. In fine, il s'agit d'une preuve objective de maîtrise des engagements budgétaires et de prévention de dérapages financiers ayant pour conséquence directe la diminution du coût de financement de l'entreprise. La mise en œuvre d'une telle révolution organisationnelle exige cependant une volonté éprouvée de la part du management de l'entreprise, ainsi que le concours de compétences pluridisciplinaires pour mener à bien sa concrétisation. ■

\* Les rolling forecasts sont des prévisions budgétaires à un horizon d'une ou deux années, réactualisées périodiquement (en général mensuellement).