

# Le pilotage de la performance

Dans ce numéro **6**

Édito ..... p2

Comment manier les indicateurs  
de la performance ..... p3

Quelques clés pour une  
application efficiente de  
consolidation et de reporting... p4

Pourquoi choisir un logiciel de  
consolidation en mode SAAS... ..... p5

Rencontre avec  
les groupes Atrya et Aguetant..... p6

Actualités..... p8

## > Connexions

La newsletter du réseau Crowe Horwath



Membre indépendant de Crowe Horwath International

## Le chiffre >

**33%** des entreprises françaises utilisent un progiciel de gestion intégré - ERP contre **26%** des entreprises en Europe (Europe à 28).  
Ce chiffre est de **45%** dans les pays leaders.

Source : Minefi Observatoire du numérique mai 2014

**“ Piloter la performance de son organisation est devenu vital pour en assurer la pérennité et le développement ”**



Par Pascal Blandin  
Associé Crowe Horwath Avvens

Marchés de plus en plus ouverts et concurrentiels, pression des bailleurs de fonds sur les résultats, environnement légal et réglementaire toujours plus complexe, attentes multiformes des parties prenantes... tous les entrepreneurs le savent, les entreprises évoluent dans un environnement économique, financier, social, réglementaire complexe, où les risques pouvant entraver l'atteinte des objectifs sont légion.

Dans ce contexte, piloter la performance de son organisation est devenu vital pour en assurer la pérennité et le développement. Il faut pouvoir mesurer le degré de réalisation des objectifs opérationnels - et de mise en œuvre de la stratégie - et se doter d'aides à la décision afin d'effectuer les arbitrages nécessaires.

Le pilotage de la performance ne se réduit plus aux résultats financiers d'une entreprise mais il englobe chacune de ses composantes : production, achats, ventes, ressources humaines etc. Il va donc s'appuyer sur des indicateurs spécifiques aux enjeux de l'entreprise, que chacun pourra contribuer à produire mais aussi suivre, au bon niveau de détail et dans le format le plus approprié. Ce processus pourra être optimisé par l'utilisation de solutions informatiques apportant un réel gain de productivité, tel que l'utilisation d'un ERP et pour les groupes consolidés, d'un logiciel en mode SAAS.

Un pilotage efficace des performances permet de réagir rapidement. Encore faut-il éviter certains écueils. Il arrive en effet

que les moyens déployés ne permettent pas toujours de garantir l'efficacité de cette démarche : trop d'indicateurs, pas d'anticipation de l'avenir, logiciels trop complexes, administration trop lourde des outils et des processus etc. Comment faire les bons choix pour son entreprise ? Comment caler sa démarche à la réalité et aux besoins de son organisation ? Nous vous proposons dans ce numéro quelques éléments de réponse d'experts et des témoignages d'entreprise.

Bonne lecture !



Suivez nos actualités sur [twitter](https://twitter.com/CroweHorwath_fr)  
[@CroweHorwath\\_fr](https://twitter.com/CroweHorwath_fr)

> **Edito**



## Comment manier les indicateurs de la performance ?

Par Jean-Claude Capuono  
Associé Crowe Horwath Ficarec

Si le chiffre d'affaires reste un indicateur essentiel pour beaucoup d'entreprises, d'autres indicateurs contribuent à gérer la performance. Focus sur les indicateurs essentiels à mettre en place.



Jean-Claude Capuono

Ces dernières années, les entrepreneurs ont pris conscience que la performance de l'entreprise résultait non seulement de sa performance financière mais également de sa performance "immatérielle". Celle-ci doit permettre d'inscrire une entreprise dans un environnement vertueux, gage de pérennité et créateur de confiance pour ses parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, banquiers, actionnaires, État...). Ainsi, s'est développée une approche globale de la performance, pouvant notamment être englobée dans une démarche RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise).

Cette approche contribue à asseoir la stratégie de l'entreprise tout en la positionnant dans son écosystème et dans une approche moyen et long terme.

Une approche globale de la performance

Dans un environnement en mutation permanente et en profonds bouleversements, l'entrepreneur doit disposer d'un tableau de bord prospectif comprenant les indicateurs financiers et les principaux indicateurs concourants à assurer sa performance future.

Dans leurs choix de gestion, les dirigeants devront intégrer :

- la performance financière,
- la performance RH,
- la performance environnementale, (économie d'énergie, dépollution, traitements des eaux, développement des énergies propres)
- la performance relationnelle, (clients / fournisseurs, partenaires)
- la performance sociétale, (mécénat, soutien d'associations)
- la performance de l'innovation.

Le choix des indicateurs : une étape primordiale

Les indicateurs de performance devront être individualisés pour chaque entreprise. Ils tiendront compte de ses objectifs propres, de sa stratégie et de sa capacité à les produire de manière efficace et dans des délais raisonnables. Ils doivent être simples, en nombre limité, lisibles et mesurables facilement. La mise en place d'une matrice SWOT (forces / faiblesses de l'entreprise – Opportunités / menace du marché) permet de définir les objectifs clés de l'entreprise et donc de réfléchir sur ces indicateurs.

Parallèlement aux indicateurs financiers tels que CA global, CA par ETP, marge brute, couverture des coûts fixes, EBIT, besoin en fonds de roulement et cash flow, l'entreprise prendra en compte :

- des indicateurs RH : turn over, nombre d'embauche / démission, répartition postes homme/femme, évolution de la pyramide des âges, suivi des temps plein/temps partiel, nombre et type de formation,
- des indicateurs sur les investissements et l'innovation, également essentiels : nombre de brevets déposés, montant des investissements engagés, pourcentage de renouvellement des actifs, nature des programmes d'investissements,
- son engagement environnemental ou citoyen par l'intermédiaire d'indicateurs simples : consommation d'électricité, de papier, les actions citoyennes, mais aussi la mesure des relations clients / fournisseurs (nombre de retour défectueux, nombre de réclamation, pérennité des fournisseurs...).

Ceux-ci ne sont que quelques exemples de mesure de la performance.

Chaque entreprise est unique, son reporting doit l'être également.

### Définir des indicateurs de performance pertinents ?

- Définir la stratégie de l'entreprise en bannissant le pilotage à vue.
- Formaliser les engagements sociétaux partagés par les équipes.
- Fixer des objectifs court, moyen et long-terme.
- Impliquer le management et les équipes dans leurs définitions et suivis.
- Communiquer sur les indicateurs clés de pilotage.

# > Expertise



## Quelques clés pour une application efficiente de consolidation et de reporting

Par Matthieu Capuono  
Associé Crowe Horwath Ficarec



Matthieu Capuono

**Les directions financières des entreprises sont amenées à mettre en place des reportings financiers de multiple nature. Impliquant un nombre croissant d'interlocuteurs, leurs délais sont également de plus en plus courts.**

Après une période de mise en conformité (convergence des normes françaises avec les normes internationales, renforcement du contrôle interne...), les services en charge du Reporting et de la Consolidation reprennent leur rôle pour gagner en efficacité, et permettre une traduction comptable plus proche de la réalité des entreprises. La prise en compte des normes IFRS et la réduction de la durée moyenne de réalisation du processus financier conduit la fonction Reporting et Consolidation vers un positionnement plus central.

Tout reporting financier nécessite la mise en œuvre d'un système d'information performant supportant les processus de remontée de l'information sociale, tenant compte de la pression des éditeurs de logiciels déployant sans cesse de nouvelles versions, du mode de gouvernance des entreprises, des nouvelles technologies (Cloud,

Digital...) et de la volonté affichée de réduire les coûts et les risques liés à la production de leurs états financiers.

Un système d'information au service d'une multitude de responsables La chaîne de production de l'information financière implique de plus en plus d'acteurs hors de la direction financière. Celle-ci, premier utilisateur du système d'information et généralement responsable de son administration quotidienne, doit sans cesse assurer sa mise à jour ainsi que ses développements.

En effet, un nombre de plus en plus important de collaborateurs dans l'entreprise attend des données chiffrées :

- les juristes d'entreprise produisent des reportings fiscaux de manière à expliciter le taux d'impôt de groupe,
- les juristes qui travaillent

sur les problématiques de prix de transfert et d'intégration fiscale ou d'UGT,

- les ingénieurs doivent produire des indicateurs montrant l'impact sur l'environnement de l'activité de leur entreprise,
- les services de stratégie doivent produire des indicateurs modélisant l'activité estimée sur les 15 prochaines années pour certaines activités (télécom, nucléaire...),
- les fonctions marketing/vente doivent produire des indicateurs leur permettant de suivre la performance de l'activité....

Respecter le format d'organisation de l'entreprise

Il faut donc un système d'information en mesure de fournir une information respectant le mode d'organisation choisi par le dirigeant : information par société juridique, par zone géographique, par produit, par "business unit". De même, le système d'information doit s'adapter à l'organisation mise en œuvre de chaque entreprise : processus centralisé, processus par cluster régionaux ou processus décentralisé.

“ La chaîne de production de l'information financière implique de plus en plus d'acteurs hors de la direction financière ”

# > Expertise



Par Simon Paoli  
Associé Crowe Horwath Exenco



Simon Paoli

**Recourir à une offre de consolidation en mode Software As A Service (SAAS) permet de concilier contraintes budgétaires et sécurisation du processus de préparation des comptes consolidés.**

La préparation des comptes consolidés constitue un exercice délicat indispensable dans les relations entre les groupes et leurs partenaires financiers. Si un grand groupe peut s'appuyer sur une organisation interne dédiée, pour les groupes plus petits disposant de moyens plus réduits, la préparation des comptes consolidés s'avère plus complexe. De nombreux groupes produisent leurs comptes avec des logiciels de consolidation obsolètes ou avec un tableur, ceci alors que les évolutions technologiques récentes et les efforts des éditeurs pour proposer des outils plus conviviaux apportent un réel gain de productivité. Parmi ces évolutions, les offres en mode SAAS se développent de manière significative.

#### Un ensemble de services

Accéder à un logiciel de consolidation en mode SAAS consiste à s'abonner à un ensemble de services offerts par un éditeur. Outre l'accès au logiciel, cet abonnement couvre la maintenance du logiciel, la gestion des sauvegardes, l'infrastructure informatique complète. Les responsables informatiques sont déchargés de l'administration d'un outil destiné uniquement à quelques utilisateurs.

Mais attention aux clauses contractuelles et notamment aux coûts de restauration des bases de données (qui peuvent être refacturés), à la sécurisation des données ou aux modalités de récupération des données en fin de contrat.

L'accès à l'outil via un simple navigateur internet facilite la décentralisation de la collecte des données vers les filiales. Et les intervenants externes, comme le support technique de l'éditeur, les auditeurs ou consultants, peuvent avoir accès en temps réel aux données, évitant des transferts de bases, des déplacements et permettant in fine des économies et gains de temps dans le processus de production.

#### Identifier précisément ses besoins

Face au large choix de solutions, les entreprises doivent s'organiser comme si elles acquéraient un logiciel en propre et passer par l'étape de la rédaction d'un cahier des charges précis, la réalisation d'ateliers avec les éditeurs présélectionnés et une mesure très précise du R.O.I.

Les éditeurs proposent la prise en charge, directement ou via un prestataire certifié, de la formation des utilisateurs, des travaux d'implémentation ou de paramétrages spécifiques. Ces services généralement facturés hors abonnement peuvent représenter un surcoût important. Le recours à un cabinet spécialisé en consolidation peut aider à faire le bon choix et assurer le déploiement de la solution choisie.

“ Les évolutions technologiques récentes et les efforts des éditeurs pour proposer des outils plus conviviaux apportent un réel gain de productivité ”

# Rencontre



## ERP et pilotage de la performance Focus sur deux modèles différents de déploiement d'ERP

### Combiner plusieurs ERP

Par Emmanuel Lesage  
Directeur financier du groupe Atrya



Emmanuel Lesage

#### Atrya en bref

Atrya figure parmi les 5 entreprises leaders de la menuiserie en Europe. Il produit et vend portes, fenêtres et volets aux particuliers (Tryba) et aux professionnels. Ce groupe familial, organisé autour de 5 divisions métier, emploie 1 800 salariés sur 20 sites de production en Europe (France, Allemagne, Suisse, Belgique, Autriche) et réalise 390 M€ de chiffre d'affaires annuel.  
[www.atrya.com](http://www.atrya.com)

Quel type de système d'information utilisez-vous ?

Le groupe est organisé en 5 divisions métiers, presque toutes dotées de leur propre ERP. Leurs concepts sont assez proches, ils sont tous orientés utilisateurs, mais pas identiques car ils sont axés métier : il y a un ERP principal pour l'activité fenêtre, un ERP pour l'activité volets et portes de garage. En revanche, l'activité chantiers n'a pas d'ERP. Nous utilisons également un outil de gestion commercial assimilé à un ERP. Ils sont interfacés avec une comptabilité unique et un système de paiement centralisé, utilisés pour toutes les sociétés quelque soit le pays.

Quels critères ont motivé ce choix ?

Chaque division bénéficie d'une grande autonomie de gestion et donc d'une autonomie dans la gestion de son informatique. Cette organisation, fruit du passé, est propre à la culture du groupe. Nous n'avons pas souhaité tout remettre à plat, imposer un modèle unique et de nouvelles procédures groupe. Nous laissons à chaque division la liberté de s'organiser même s'il est indispensable de comparer les divisions les unes par rapport aux autres et de travailler sur des restitutions centralisées.

Les concepts n'étant pas uniformes, comment combinez-vous l'ensemble des informations ?

Nous avons récemment mis en place un logiciel "Qlikview". Il fait des rapports

en allant chercher l'information dans les différentes sources d'information : dans les datawarehouse issues des ERP, dans la comptabilité et dans les fichiers excels supplémentaires qui sont renseignés pour compléter l'information nécessaire à une analyse des tableaux de bord.

Quels sont les points positifs et ceux à améliorer ?

Les restitutions sont rapides, conviviales et permettent une bonne analyse de l'information. D'une vision consolidée, nous pouvons également descendre jusqu'au détail. Son utilisation est assez intuitive ce qui facilite son appropriation par les managers. Autre avantage : il n'est pas cher, tout comme les maintenances, et les développements sont relativement simples. Nous en avons développé plusieurs en fonction de nos besoins, par exemple pour consolider les notes de frais avec les coûts de gestion du personnel ou pour aider les commerciaux à préparer leurs visites clients grâce à une vision 360° de nos relations avec eux (CA, produits vendus, évolution par rapport à l'année dernière, encours, impayés, problèmes de SAV etc.). "Qlikview" fait également ressortir les anomalies. Quand les données ne sont pas bien rentrées dans l'ERP, qu'elles ne sont pas fiabilisées, il les met en lumière. Cela impose de former les équipes ce qui est, d'une certaine manière, assez structurant.



En intégrant l'ensemble des activités d'une entreprise autour d'un même système d'information, les ERP permettent d'optimiser les processus de gestion et favorisent la cohérence et l'homogénéité des informations.

À la clé, une meilleure maîtrise des coûts grâce à des solutions de plus en plus agiles.

## Combiner ERP et applications spécifiques

Par Olivier Carré

Directeur Organisation et Systèmes d'information Aguettant



Olivier Carré

Quel type de système d'information utilisez-vous ?  
Nous utilisons un système construit sur la base d'un ERP, complété par des applications périphériques pour le contrôle qualité et la logistique notamment. Nous sommes en phase de transition. Nous remplaçons cet ensemble de trois systèmes par un seul ERP intégré qui couvrira toutes nos fonctions internes, achats, ventes, comptabilité/contrôle de gestion, production, contrôle qualité. Quels critères ont motivé ce choix ?

Nous avons privilégié une organisation assez standard, qui fonctionne bien, pour trois raisons essentielles :

- La taille et complexité de nos processus.
- Nous sommes une PME

avec seulement deux sites de production et une plateforme logistique.

- Simplification.  
Nous avons besoin de processus gérés de façon continue dans le même outil. Cela nous permet de réduire de façon significative nos ressources d'administration sur l'ERP.

- Analyse de la valeur.  
Nous conjugons un ERP pour les fonctions de gestion standard avec des applications périphériques pointues pour ce qui peut générer des avantages concurrentiels et servir notre stratégie, notre métier. Par exemple, si nous devons travailler sur notre image, nous investissons sur les sites internet que nous mettons à disposition des professionnels

de santé sur lesquels est publiée de l'information, ce qui a un impact direct sur notre notoriété, sur la connaissance de nos produits. Nous nous focalisons là où il y a création de valeur.

Quels sont les points positifs et ceux à améliorer ?  
Nous avons fait le choix d'un ERP avec des coûts qui restent raisonnables. Il répond bien aux processus standards de toute entreprise mais moins bien à certaines particularités de notre métier de laboratoire pharmaceutique. Nous devons peut-être rajouter des fonctions complémentaires pour gérer certains aspects tels que la partie laboratoire d'analyse (en charge des tests sur nos produits).

### Aguettant en bref

Aguettant est un laboratoire pharmaceutique français totalement intégré et dédié au développement et à la commercialisation de médicaments essentiels injectables pour l'hôpital. Le laboratoire est un acteur de référence dans plus de 60 pays en Anesthésie-Réanimation, Micronutriments Essentiels et Neurologie. Aguettant emploie 500 personnes en France et au travers de ses filiales (UK, Belgique, Allemagne et Vietnam) pour un chiffre d'affaires de 102 M€ en 2013.  
[www.aguettant.fr](http://www.aguettant.fr)

## Actualité technique

### Avez-vous créé votre base de données économiques et sociales ?

Le législateur a imposé à toute entreprise de plus de 50 salariés de créer une base de données économiques et sociales (BDES). Cette obligation doit être satisfaite avant le 14 juin 2015 pour les entreprises comptant de 50 à 300 salariés et les associations dotées d'un comité d'entreprise. Objectif : faciliter le dialogue social en mettant à la disposition des représentants des salariés un document leur permettant de mieux comprendre la situation économique et financière de l'entreprise et de mieux appréhender l'impact des

orientations stratégiques sur le plan social. Se substituant à l'ensemble des informations récurrentes (rapports, bilans) dont disposaient jusqu'à présent les représentants des salariés, la BDES, consultable à tout moment, doit comprendre des indicateurs chiffrés portant sur les 2 années précédentes, l'année en cours et les perspectives à 3 ans, le tout selon des critères définis par la circulaire du 14 mars 2014. "Les entreprises doivent mettre en place un reporting RSE tout en discernant rapidement leurs enjeux clés économiques, sociaux et

environnementaux. Le réseau Crowe Horwath France propose un accompagnement spécialisé pour les dirigeants, notamment à travers la société Sustainable Metrics, société de conseil dédiée à la matérialisation de la RSE dans les indicateurs de performance et à travers les activités de certification du Cabinet Dauge & Associés, l'un des premiers cabinets français à voir obtenu l'accréditation COFRAC en tant qu'Organisme Tiers Indépendant." souligne Marc de Prémare, associé de Crowe Horwath HAF Audit & Conseil.

## Actualité réseau

### Crowe Horwath France ouvre les portes du réseau international aux entreprises françaises

Par Julien Benatar, Délégué général Crowe Horwath France

300 associés représentant plus de 70 pays se sont retrouvés à Paris lors de l'édition 2014 de l'Annual Meeting du réseau Crowe Horwath International. À l'occasion de ce congrès, de nombreux dirigeants d'entreprises françaises allant de la TPE au groupe coté, clientes de cabinets membres de Crowe Horwath France, ont pu rencontrer individuellement des associés étrangers. Objectifs : échanger sur ses projets de développement international avec les experts de pays ciblés.

Se préparer, la clé du succès  
S'implanter à l'étranger relève d'une stratégie de croissance qui n'est plus réservée aux grands groupes. 1 entreprise française sur 2 de 20 salariés et plus est présente à l'international par le biais d'une implantation ou de l'exportation. Quelle que soit sa taille, la clé du succès réside souvent dans une minutieuse préparation.

Cette initiative originale a permis à nos clients de faire part de leurs appréhensions ou de leurs attentes liées à des projets d'implantations et de prendre d'utiles contacts. Une occasion également pour les associés internationaux du réseau de collaborer avec des entreprises françaises et de mieux cerner leurs enjeux comme leurs attentes.

L'international, la raison d'être de Crowe Horwath

Accompagner nos clients dans leurs développements en dehors de nos frontières est la raison d'être de notre réseau. La récente élection de Christophe Rocard, président de Crowe Horwath France, au Conseil d'administration de Crowe Horwath International en témoigne. Elle marque l'importance de la France dans les flux d'affaires internationaux.



Suivez nos actualités sur [twitter](https://twitter.com/CroweHorwath_fr)  
@CroweHorwath\_fr

Connexions est la revue trimestrielle de Crowe Horwath France  
Comité de rédaction de ce numéro : Julien Benatar, Marc de Prémare, Hervé Dulac  
Conception, création : OneSelf  
Crédits photos : Getty-Fotolia

