

# Les Echos

4 juillet 12

## Les indicateurs de croissance s'adaptent à la conjoncture

**Dans le contexte de crise actuel, les ratios de suivi du besoin de fonds de roulement, du niveau d'endettement ou des taux de charges externes sont regardés à la loupe.**

A période de croissance, indicateurs de croissance, et à période de crise, indicateurs de crise. Selon le Baromètre BDO - CNCC (lire ci-dessus), l'amélioration des indicateurs de performance est actuellement le dossier prioritaire numéro un des directeurs financiers. « Les indicateurs doivent être adaptés à l'entreprise, à la phase de développement et à la stratégie.

*Il faut donc savoir les faire évoluer. Les premiers indicateurs nécessaires en cette période de crise ne sont pas ceux que l'on utilisait en période de croisière »,* indique Franck Narquin, expert-comptable et commissaire aux comptes, associé au cabinet GVA, membre du groupement Différence.

Au premier plan, aujourd'hui, les indicateurs de trésorerie. « Les problèmes de financement sont importants actuellement, surtout dans les PME, qui n'obtiennent plus de prêts de leurs banques : l'heure est à l'analyse des ratios d'évolution du besoin de fonds de roulement (BFR), et au suivi des

**« Le directeur financier doit pouvoir anticiper soit une reprise, soit un aggravement de la situation. »**

**FRANCK NARQUIN**  
EXPERT-COMPTABLE ET  
COMMISSAIRE AUX COMPTES

*encours clients et fournisseurs »,* explique Franck Narquin. Vient ensuite les ratios d'endettement, avec le taux de dettes sur chiffre d'affaires (ou sur capitaux

propres), puis l'analyse des flux de trésorerie, « et pas des mouvements comptables ».

### Suivi de l'activité

Et, enfin, le suivi des engagements hors-bilan et des garanties exigées par les banques. « Ces garanties sont beaucoup plus importantes que par le passé et il faut désormais les regarder au jour le jour et non une fois par an comme par le passé : il ne s'agit pas pour l'entreprise d'avoir une bonne trésorerie faciale, mais en réalité de mettre en cause la pérennité de l'entreprise au travers de ses engagements hors bilan. »

Deuxième volet majeur, il s'agit

P2

bien évidemment du suivi de l'activité. « Le directeur financier doit pouvoir anticiper soit une reprise, soit un aggravement de la situation », explique Franck Narquin. Les indicateurs « classiques » sur le volume de chiffre d'affaires doivent être renforcés par des indicateurs spécifiques, portant sur la qualité et la répartition de ce dernier : « Il faut veiller à ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. »

Et le carnet de commandes constitue évidemment un bon indice de l'avenir. Pour les entreprises déjà en situation délicate, un suivi attentif des coûts

s'impose également : il convient de suivre les dépenses de consultants, d'experts et d'avocats, mais aussi le poids de la masse salariale et des sous-traitants, comme des frais de formation...

Le suivi attentif de tous ces indicateurs est d'autant plus important qu'il ne s'agit plus exclusivement d'outils internes. « Le directeur financier en fait désormais usage dans sa communication externe car, face à l'inquiétude généralisée, il faut rassurer banquiers, investisseurs, mais aussi clients, fournisseurs, etc. en affichant des indicateurs clairs », estime Franck Narquin. C. DE.