

LIVRE BLANC

Pilotage d'entreprise : passez en mode analytique !

Keir Thomas-Bryant



Sommaire

Partie 1

Les problèmes des KPI traditionnels

Partie 2

Les meilleures analyses en action :
clients, trésorerie et capital

Partie 3

S'améliorer : devenir une entreprise
orientée métriques

Introduction

Dans les entreprises les plus performantes, le service financier joue le rôle de centre d'information qui aide aux décisions stratégiques et opérationnelles. En effet, il est le mieux placé pour générer et analyser des données telles que les indicateurs de performance clés (KPI) et pour fournir les éléments indispensables à une prise de décision rationnelle.

Dans certaines entreprises assez traditionnelles, le service financier reçoit une immense quantité de données et ne produit que quelques rapports chiffrés de manière périodique, par exemple en disant « voici le rapport entre les revenus et les objectifs du dernier trimestre ».

Ces chiffres sont évidemment essentiels à la bonne gestion de l'entreprise, mais ils arrivent peut-être trop tard pour que celle-ci puisse s'adapter. Cela revient un peu à conduire en regardant exclusivement dans le rétroviseur. Ce n'est pas en regardant ce qu'il y a derrière vous que vous allez bien négocier un virage soudain sur la route !

L'environnement actuel, ultra concurrentiel et technologique, nécessite que les entreprises disposent de métriques commerciales pertinentes et proactives. Combinées à des indicateurs plus traditionnels, elles permettent aux entreprises de compiler des informations complètes et précieuses pour mesurer leurs performances.

Un constat est fait : les responsables des entreprises les plus performantes ont souvent en leur possession les données d'affaires les plus pertinentes. Ces personnes savent la vraie valeur qu'elles peuvent avoir. Les dirigeants qui s'appuient sur des analyses améliorent leur bénéfice

d'exploitation, d'une année sur l'autre, de 86 % de plus que les autres. Ils améliorent également la précision de leur prévision budgétaire de 32 % et obtiennent une croissance deux fois plus importante de leurs flux de trésorerie d'une année sur l'autre*.

Si vous posez les bonnes questions, les données vous donneront toutes les réponses. Et si vos concurrents utilisent déjà ce type d'analyse approfondie, ce qui est fort probable, vous n'avez pas d'autre choix que de vous y mettre. La qualité, la quantité et le degré d'informations des métriques utilisées dans une entreprise sont des indicateurs aussi parlants que son succès, sa trésorerie ou son bénéfice global.

Les sociétés qui n'utilisent pas d'informations pro-actives pour gérer leur stratégie et leurs opérations doivent revoir leur manière d'utiliser les données qu'elles recueillent et détiennent. Le service financier doit avoir le courage de dire qu'en réalité, les choses ne sont pas faites correctement dans la situation actuelle. Et il doit adopter une approche novatrice, axée sur la compréhension de l'ensemble de l'activité, afin de pouvoir éclairer la prise de décision.

* Aberdeen, 2016

Partie 1 :

Les problèmes des KPI traditionnels

Replongez-vous plusieurs années en arrière. Le service financier analysait les chiffres qui provenaient des différents services sous forme manuscrite ou, au mieux, dactylographiée. À la fin de chaque période, qu'il s'agisse d'une année, d'un trimestre ou d'un mois, il produisait un rapport imprimé à l'attention du conseil d'administration indiquant l'essentiel des bénéfices et des pertes ou des chiffres de vente.

Cela suffisait à l'époque, car tout le monde faisait de même.

Et aujourd'hui ? Les choses ont changé. Les entreprises ont évolué de telle sorte que les données générées par l'activité sont collectées à chaque seconde. L'idée que le service financier ne produise qu'un rapport périodique est devenue dérisoire. Par exemple, certains utilisent désormais des tableaux de bord, qui donnent une visibilité instantanée sur les chiffres.

À l'inverse, de nombreuses entreprises n'ont pas réalisé les problèmes liés à cette pratique du « rapport périodique ». Elles n'ont pas saisi que leurs données pouvaient leur fournir de très nombreuses informations cruciales

Avec de telles connaissances, une entreprise peut être agile et réactive. Elle peut prendre des décisions par rapport à ce qui se passe aujourd'hui, plutôt que de réagir à ce qui s'est passé il y a des jours, des semaines ou des mois.

Problèmes liés aux données

Dans une enquête réalisée par Sage, 86 % des dirigeants d'entreprise ont désigné le manque de collaboration ou la mauvaise communication comme causes des difficultés de l'entreprise et des problèmes d'équipes. Beaucoup ont déclaré qu'ils devaient consulter au moins cinq collaborateurs pour obtenir une vision suffisamment complète sur un client ou un fournisseur. De surcroît, il semblerait qu'il n'y ait pas deux salariés concentrés sur le même client ou la même problématique commerciale.

Ces constats illustrent bien les problèmes générés par les rapports et/ou les tableaux de bord traditionnels dans la plupart des entreprises. Quatre sont facilement identifiables.

1. L'information vieillit rapidement

Le cycle de vie de l'information générée par votre entreprise est comparable à celui du pain. Dès que l'information est intégrée dans un rapport, le compte à rebours commence. Elle reste fraîche le jour où le service financier la sort du four, mais se rassit au fur et mesure que les jours passent.

La durée s'allonge considérablement si les informations doivent être recueillies auprès de chaque service, puis transmises, d'une manière ou d'une autre, au service financier, même par voie électronique. Cela peut alors prendre des jours, voire des semaines, pour que le service financier rassemble et interprète les chiffres puis les organise dans un rapport ou en fasse une présentation dans un tableau de bord.

Le rapport qui sera communiqué aux dirigeants sera déjà obsolète et n'aura qu'un intérêt historique. Les données du passé ont clairement leur utilité, mais elles ne peuvent pas être la norme.

Plus grave encore, les rapports dépassés forcent les décideurs à se montrer davantage réactifs que créatifs. Ils amènent les dirigeants à faire des suppositions plutôt que de prendre des décisions éclairées, basées sur la situation du moment. Chaque décision est un pari, mais les meilleurs parieurs ne prennent pas de risque en misant sur des informations datées. Ceux qui misent sur un cheval peuvent étudier ses performances lors des courses précédentes – informations du passé – mais ils font attention aussi à l'état du gazon le jour de la course et écoutent les messages venant des écuries jusqu'à l'arrivée des chevaux sur la grille de départ. Plus les informations sont récentes, plus la décision a des chances d'être la bonne.

Alors, pourquoi les entreprises semblent-elles toujours s'intéresser aux informations dépassées ?

2. L'information est cloisonnée

Il est peu probable que les informations arrivant de différents services se recoupent parfaitement. Par exemple, les chiffres de vente couvriront probablement la période venant de s'achever, mais la fabrication des produits vendus aura peut-être eu lieu avant cette période. Pourtant, les informations envoyées par la production concernent probablement la période qui vient de s'achever, car ce sont seulement les coûts de production qui sont examinés.

Il faut toute l'expérience et la capacité d'interprétation du service financier pour compiler ces données, mais c'est aussi à ce stade que les mauvaises interprétations et les inexactitudes peuvent faire leur apparition. Sachant que d'importantes décisions stratégiques sont prises à l'aide de ce type de rapport financier, les mauvaises interprétations ou les inexactitudes peuvent avoir des conséquences désastreuses. Cela peut conduire à une situation erronée, dans laquelle les gens croient que quelque chose est vrai simplement parce que d'autres le pensent aussi.

Tout cela sans oublier la confiance implicite que le service financier doit avoir dans l'authenticité des informations que chaque service choisit d'envoyer. Produire des rapports invite presque automatiquement à la manipulation et à la distorsion, car cela implique des choix volontaires sur ce qui doit être inclus et ce qui doit être gardé secret.

Si toutes les informations étaient toujours à jour, les situations exposées ci-dessus ne pourraient tout simplement plus se produire.

3. Les indicateurs de performance sont cloisonnés

Chaque système, au sein de chaque service, adopte une approche des données qui lui est propre, chacun ayant sa propre culture et vision de la finalité de ces données. Cela rend difficile la mise en place d'une norme globale au sein de l'entreprise. Chaque service peut avoir ses propres indicateurs de performance clés fondés sur sa vision particulière des données, plutôt que sur les objectifs de l'entreprise dans son ensemble.

Cela rend presque impossible pour l'entreprise d'agir comme une seule et même entité. Cela ne veut pas dire que les services ne veulent pas s'aligner sur les objectifs de l'entreprise. Ils ont les mains liées par leurs systèmes.

Le service financier gère un système comptable. Le service commercial s'appuie sur un système de gestion de la relation client (CRM). Le service production utilise un système de gestion d'entrepôt.

Tous ces systèmes fournissent quantité de rapports portant sur certaines fonctions, voire sur

des services entiers. Chacun est vital en soi, mais généralement il est tenu par une seule personne capable d'en comprendre les complexités.

Le service commercial a du mal à réagir à ce que fait le service production car il ne peut pas voir instantanément la quantité de stock produit. Le service relation client ne peut pas répondre aux problèmes liés à la production s'il ne peut pas suivre le volume de commande des clients. Toute tentative de coopération entre services est lente et repose souvent sur des fichiers partagés ou même sur des documents imprimés pour des réunions. La vitesse étant devenue une valeur essentielle pour les entreprises actuelles, personne ne peut se permettre le luxe de prendre son temps pour prendre une décision !

Les entreprises qui réussissent doivent agir de manière coordonnée.

4. Le logiciel de comptabilité est un facteur limitant

Il est très facile de fournir des chiffres à un logiciel de comptabilité. En fait, un logiciel de comptabilité absorbe des informations très facilement. Cependant, il est souvent beaucoup plus difficile d'obtenir des informations d'un logiciel de comptabilité, ou du moins de les diffuser de manière réellement utile et significative.

De nombreux systèmes comptables sont des systèmes dans lesquels les données doivent être comprimées. Dans les pires exemples, les informations ne peuvent être générées ou affichées sur des tableaux de bord que par le biais d'indicateurs de performance clés standardisés tels que les résultats, les chiffres des ventes ou les statistiques de bilan.

Certaines entreprises ont peut-être payé un surplus, voire continuent de le faire, pour que leur système affiche des KPI spécifiques. Ces KPI correspondent aux besoins de l'entreprise à un moment précis, mais une telle approche est tout sauf flexible. Les entreprises sont pieds et poings liés, incapables de faire preuve d'agilité ou de flexibilité.



Le risque de se limiter aux indicateurs traditionnels

Même si les obstacles listés auparavant sont surmontés, l'utilisation d'indicateurs de performance clés (KPI) ou d'autres outils d'analyse traditionnels, comme le Net Promoter Score (NPS) pour la satisfaction client, présente un certain nombre d'inconvénients pour la plupart des entreprises.

Voici quelques exemples de problèmes régulièrement évoqués.

Choisir les bons KPI : les KPI que vous utilisez évaluent ce qui est important et fournissent des informations précieuses. Mais comment ont-ils été choisis par l'entreprise ou ses services ? Pour de nombreuses entreprises, les indicateurs de performance clés les plus importants étaient ceux appris dans les écoles de commerce. D'autres peuvent être considérés comme essentiels pour votre secteur ou votre type d'activité. Personne ne peut nier que la plupart de ces indicateurs sont utiles, voire essentiels, quelle que soit leur origine. Toutefois, en raison de leur importance dans la gestion d'une entreprise, les KPI traditionnels ont tendance à se voir attribuer un statut élevé, ce qui écarte d'autres idées ou méthodes de visualisation d'informations qui pourraient être tout aussi importantes. Le service financier pourrait vouloir adopter une nouvelle perspective sur toutes les données d'une entreprise pour approfondir ses analyses et utiliser des mesures plus proactives. Ne serait-ce que pour les comparer aux métriques traditionnelles. Toutefois, la culture des KPI classiques pourrait rendre cette tâche difficile, voire impossible.

Les indicateurs de performance clés ont tendance à être restrictifs : les mesures de performance traditionnelles des entreprises ne permettent pas d'être proactif. Elles empêchent également de repérer des problèmes, qui éviteraient que les performances de votre entreprise ne soient affectées. Ils ne vous permettent pas de prédire avec précision les flux de trésorerie. Enfin, une limite inhérente à ces indicateurs est qu'ils ne peuvent dire qu'une seule chose à propos d'un domaine. Tenter de comprendre les données autrement, c'est entrer dans le domaine de l'interprétation, ce qui entraîne des biais à la fois naturels et dangereux. Il faut que les informations sur les indicateurs de performance clés soient structurées de manière à ce que le message que vous essayez d'en tirer soit sans ambiguïté. Mais il est rare de pouvoir parcourir les données ou d'analyser le même sujet sous un angle différent. Par exemple, si un indicateur de performance indique que les ventes sont en baisse, il serait bon de pouvoir obtenir des informations provenant de la production ou du service client. Ont-ils eu une influence sur cette réalité ? C'est pratiquement certain. Mais si les KPI ne sont pas configurés pour que ces services suivent les mêmes données au cours de la même période, ce type de rapprochement est peu probable. Et l'activité s'en ressent.

Les KPI peuvent être démotivants : imaginons que le service commercial ait un KPI spécifique pour une ligne de produit. Imaginons que votre concurrent baisse son prix sur ce type de produit. Vous allez pouvoir répliquer, bien sûr, mais les KPI seront impactés par ce changement. Lorsque ces données dégradées sont communiquées à l'équipe commerciale à la fin de la période de reporting, celle-ci ne se sent guère encouragée. De la même manière, les indicateurs de performance clés ne sont pas en mesure de réagir aux changements de culture d'entreprise, ni même de les refléter. Vous pouvez dire que vous vous souciez de la charge de travail des collaborateurs, mais, au fond, les indicateurs de performance clés ne mesurent que des valeurs monétaires.



Partie 2 :

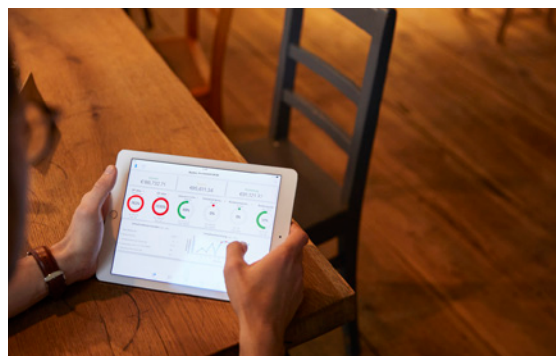
Le pouvoir des KPI : clients, trésorerie et capital

Dans la première partie de cette analyse, nous avons examiné la manière dont les indicateurs de performance traditionnels empêchent peut-être les entreprises d'atteindre leur plein potentiel. Dans cette section, nous vous proposons des exemples de types d'indicateurs de performance que vous pourriez utiliser pour compléter vos KPI traditionnels.

En deux mots, il est temps que les entreprises cessent de penser qu'elles doivent lutter contre les incendies en permanence. Il est temps qu'elles aient un aperçu de leurs activités afin d'éviter tout départ de feu.

Des mesures de performance révélatrices, pro-actives et détaillées, peuvent être utilisées pour compléter les outils de mesure de performance financière traditionnels que votre entreprise utilise peut-être. Les métriques permettent à une entreprise de déterminer si elle est en bonne voie pour atteindre ses objectifs financiers globaux et de mettre en place des actions correctives en cas de besoin.

Les types de métriques que nous allons étudier sont la fidélisation client, les flux de trésorerie et le fonds de roulement.



Identifiez les clients qui doivent retenir le plus votre attention en fonction de ceux qui, selon vous, sont susceptibles de ne pas revenir.

Fidélisation client

Les clients constituent la principale source de revenus de l'entreprise. A l'ère du client roi, chaque entreprise devrait avoir certaines métriques client dans ses indicateurs de performance clés. Ces métriques peuvent donner des indications sur le comportement du client. Ce qui signifie qu'ils sont souvent des indicateurs de performance pour les revenus et la trésorerie.

Le taux de perte des clients est aussi une mesure importante des performances de l'entreprise, qui peut indiquer un ralentissement à venir. Le coût total de la perte de clients comprend à la fois les pertes de revenus et les coûts de marketing nécessaires au remplacement de ces clients par de nouveaux. Il est important d'enquêter auprès des clients pour connaître leur niveau de satisfaction. Mais les mesures de performance traditionnelles posent des problèmes abordés dans la première partie de ce guide. Souvent, les résultats arrivent longtemps après que l'opportunité de résoudre le problème soit passée.

Savez-vous quels sont les clients que vous risquez de perdre ? Que faites-vous pour la fidélisation client ? Voici quelques indicateurs de performance proactifs à prendre en compte :

1. Identifiez vos principaux clients

Pour cela, vous pouvez analyser les recettes engendrées par un client, sa valeur tout au long de sa durée de vie ou sa rentabilité. Il peut être important pour vous d'avoir des fichiers pour les trois données, voire plus, étant donné que chaque groupe possède sa propre valeur. Par exemple, les clients, dont la valeur au cours de leur durée de vie est la plus élevée, peuvent ne pas générer le plus de recettes cette année, ce mois ou cette semaine. En revanche, leur fidélité peut être un facteur important de votre croissance d'une année sur l'autre ou contribuer à d'autres facteurs comme la notoriété de votre marque.

2. Analysez des métriques révélatrices et proactives

Regardez les aspects actuels de leur comportement tels que :

- Pourcentage de projets à risque.
- Retard moyen des projets en jours.
- Part de travail non facturée.
- Pourcentage de factures reçues mais rejetées.
- Date du dernier contact.

3. Réagissez en fonction de vos découvertes

Identifiez les clients qui doivent retenir le plus votre attention en fonction de ceux qui, selon vous, sont susceptibles de ne pas revenir. Y a-t-il un projet client que vous devriez prioriser ou une commande que vous devriez passer en urgence pour conserver un client ? Partagez ces informations avec vos équipes relation client. Concertez-vous pour élaborer des plans d'action visant à modifier la façon dont vous servez actuellement ces clients. Vous pouvez ainsi fournir à votre client l'expérience promise par vos équipes.

4. Diffusez ces informations dans l'entreprise

Introduisez des changements dans votre entreprise pour réduire le risque de perte de clients à l'avenir. Cela peut se faire ainsi :

1. Segmentez davantage les clients au sein de votre logiciel de comptabilité, par exemple par secteur ou par ligne de produits/ services achetés.
2. Analysez les métriques de l'étape 2 ci-dessus et essayez de repérer des tendances. Par exemple, vous constaterez peut-être que les clients pris en charge par certaines équipes de vente ne reçoivent aucune communication de la part de l'entreprise. Cela pourrait indiquer le besoin de ressources supplémentaires pour cette équipe ou le besoin d'outils permettant d'automatiser ces communications.

Grâce à ces informations basées sur les données, vous saurez quels sont les clients risquant de partir - souvent une énorme inconnue - et vous pourrez consacrer du temps à votre équipe et à ce client pour remettre la relation sur les rails. Vous obtiendrez également un aperçu des projets en cours et des collaborateurs impliqués au service d'un client particulier. Avec toutes ces données client tout au long de son cycle de vie, du premier contact jusqu'à la réalisation du projet en passant par le règlement, vous serez en mesure de détecter les problèmes potentiels avant qu'ils ne surviennent.

La trésorerie

Il est dommageable de constater que la plupart des entreprises échouent en raison de problèmes de trésorerie. Une étude de U.S. Bank montre que 82 % des petites et moyennes entreprises échouent à cause d'une mauvaise gestion et d'un manque de compréhension de leur trésorerie. Le flux de trésorerie est le montant de trésorerie généré par l'entreprise au cours d'une période donnée. Il donne un aperçu de la capacité d'une entreprise à générer des revenus.

Être incapable de respecter ses obligations financières peut être catastrophique pour toute entreprise. Il est essentiel que les dirigeants et les directeurs financiers disposent des connaissances clés en matière de flux de trésorerie, en particulier si la société cherche à investir dans des opportunités de croissance futures. Malheureusement, les indicateurs, tels que les flux de trésorerie, sont statiques et les entreprises doivent pouvoir prévoir dans quelle mesure leur flux de trésorerie disponible va augmenter ou diminuer selon les fluctuations de leur activité.

Pour avoir une idée réelle des flux de trésorerie et de la santé financière future de votre entreprise, vous devez être en mesure de créer des scénarios autour des projets en cours, de contrats qui n'ont pas encore commencé, d'opportunités susceptibles d'être confirmées prochainement, etc. En comprenant tous les éléments qui impactent les flux de trésorerie de votre entreprise, vous aurez une meilleure visibilité sur sa santé financière. Cela renforce la confiance lorsque des opportunités de croissance se présentent.

1. Mesurer des métriques révélatrices et proactives

Vous pouvez choisir de mesurer les éléments suivants :

- Revenus des dossiers en cours et revenus des dossiers non démarrés. Si les clients de ces projets n'ont pas énormément recours au crédit, cela vous donne une idée de la rentrée d'argent à venir pour l'entreprise.
- Pourcentage des ventes à crédit. Si vous avez un pourcentage élevé de ventes à crédit, vous avez peut-être l'air rentable mais vous n'avez pas réellement perçu l'argent de ces ventes. À terme, cela peut nuire à votre trésorerie disponible.
- Délai de crédit fournisseurs (comptes créditeurs/coût des ventes). Cela correspond au nombre de jours avant que l'entreprise ne paie ses fournisseurs. À mesure que le délai augmente, les comptes créditeurs diminuent ou augmentent plus lentement que les ventes, devenant ainsi une source de liquidités.
- Ratio de rotation des stocks (ventes/stocks). Cela indique à quel point votre équipe réussit à convertir les stocks en revenus ou en stocks par rapport aux ventes. De même, vous pouvez utiliser la métrique du délai de rotation des stocks.

2. Construisez des scénarios d'impact sur votre trésorerie

Évaluez la manière dont les créances clients, et finalement votre trésorerie, pourraient être améliorées grâce aux factures à venir et aux conditions de paiement des clients. Plus vous pourrez exploiter des données des exercices précédents et des tendances pour influencer vos prévisions, mieux ce sera. Par exemple, si vous savez que, historiquement, vous transformez 60 % de vos opportunités de vente et que vous savez quand ces clients vont payer (d'après leurs conditions de paiement) vous pouvez être plus précis dans la modélisation de l'impact des opportunités de vente actuelles sur votre trésorerie.

3. Agissez en fonction de ces données

Si vos revenus potentiels provenant de contrats en cours sont importants, vous devriez peut-être redéfinir les priorités concernant les autres dossiers. Si vous avez un faible délai de crédit fournisseurs, essayez de discuter avec vos prestataires et vos fournisseurs pour renégocier vos conditions de paiement. Vous pouvez également demander à votre équipe commerciale un focus sur la concrétisation des opportunités actuelles plutôt que sur la prospection.

Fonds de roulement

La trésorerie peut également être augmentée en améliorant les ratios d'efficacité qui impactent le fonds de roulement. Le fonds de roulement donne un aperçu de la situation actuelle. D'une part, il est important car il mesure la capacité d'une entreprise à payer ses dépenses ou ses dettes à court terme. D'autre part, un fonds de roulement trop important signifie que certains actifs ne sont pas investis sur le long terme. Ils ne sont donc pas utilisés à bon escient pour aider l'entreprise à se développer autant que possible.

Pour vraiment surveiller et mesurer votre fonds de roulement, vous devez bien maîtriser vos créances clients. Quelle est votre performance en créances clients ? À quelle vitesse vos meilleurs clients vous payent-ils ? À quelle vitesse vos clients les plus lents vous payent-ils ? Quel est le délai de paiement moyen de l'ensemble de vos clients ? À combien de jours sont exigibles vos factures selon le type de projet ?

Vous pouvez améliorer votre fonds de roulement en optimisant vos créances client. Pour cela, vous pouvez automatiser la facturation, demander des paiements en personne, comprendre les paiements en attente et établir quand et comment repenser les conditions de paiement. Si vous pouvez optimiser vos créances client et accélérer un paiement prévu fin décembre afin qu'il soit réalisé début octobre, vous augmenterez votre fonds de roulement et vous pourrez réinvestir cet argent pour développer votre activité.

Plus méthodiquement, voici quelques étapes que vous pouvez suivre pour identifier et atténuer les problèmes potentiels résultant d'un fonds de roulement insuffisant.

1. Mesurez des métriques révélatrices et proactives

Vous pouvez choisir de mesurer les éléments suivants :

- **Délai moyen de paiement client.** Améliorer les méthodes de recouvrement réduit le délai moyen de paiement client (créances clients divisées par le montant total des ventes x nombre de jours de la période) et logiquement les créances client elles-mêmes.
- **Nombre de jours moyen pour l'encaissement.** Cela vous indique à quelle vitesse vos clients paient une fois qu'ils ont été facturés.
- **Nombre moyen de jours pour concrétiser une vente.** C'est le nombre de jours qu'il vous faut pour facturer et encaisser le paiement d'un client. Il est souvent calculé d'après les conditions de paiement d'une entreprise et la manière dont une vente est confirmée.

2. Diagnostiquez les problèmes

Définissez des objectifs de performance pour ces métriques en fonction de valeurs adaptées à votre entreprise. Pour ce qui est du délai moyen de paiement client par exemple, il vaut mieux ne pas dépasser le délai moyen de vos propres paiements de plus de moitié. Si vous obtenez un délai de paiement moyen de 30 jours et que vous recevez vos paiements dans les 45 jours, vous vous en sortez plutôt bien.

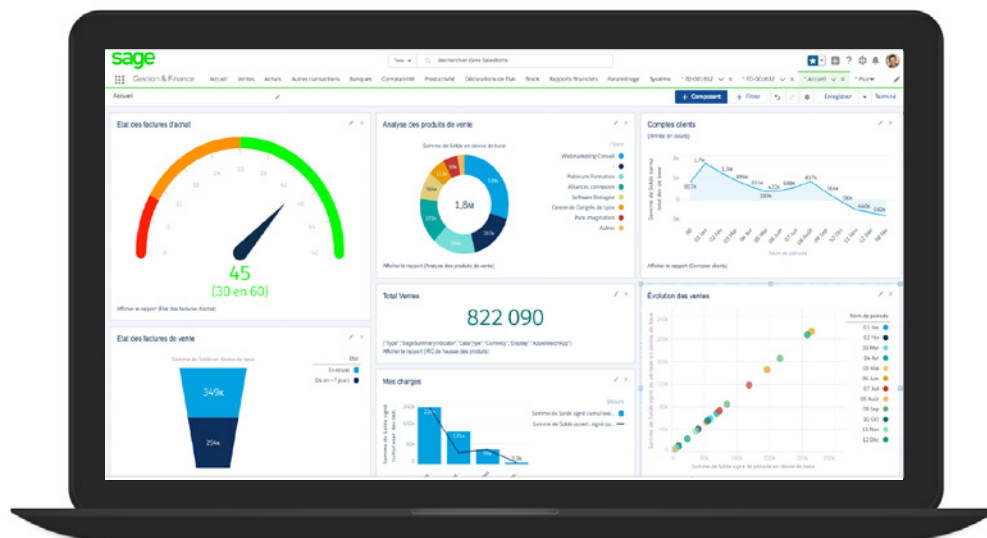
Analysez les tendances de votre performance. Par exemple, s'agit-il d'un segment spécifique de clients qui est généralement en retard de paiement ? Le retard est peut être dû au type de produit acheté, par exemple, un produit qui nécessite un temps d'intégration plus long. Détecter les tendances peut vous aider à identifier plus précisément la cause première d'un problème. Si le nombre moyen de jours pour concrétiser une vente est plus long ce mois-ci que le dernier, cherchez-en la raison. Vous pourriez avoir des processus internes à améliorer.

3. Agissez en fonction de ces informations

Vous pouvez réduire vos créances client et améliorer votre recouvrement de créances et votre gestion du crédit grâce à des processus efficaces, voire à des technologies. Vous constaterez peut-être également que vous devez renégocier les conditions de paiement avec les clients afin d'optimiser votre fonds de roulement et avoir une meilleure trésorerie.

Partie 3 :

S'améliorer : devenir une entreprise orientée métriques



Ceux qui se sont reconnus dans les parties précédentes se demandent peut-être comment changer les choses. Comment pourriez-vous faire évoluer votre service financier pour pouvoir rassembler et tirer parti des informations évoquées dans la deuxième partie de ce livre blanc ?

Nous pouvons lister quelques recommandations.

Prêtez attention aux informations contenues dans vos données

Imaginons que l'outil de votre entreprise ait la capacité de tout savoir sur vos données ? Que se passerait-il si toutes vos données financières entrantes pouvaient être identifiées. De la même manière que vos photos, comme lorsque vous indiquez où la photo a été prise et qui est dessus avec votre mobile ou votre ordinateur ? Imaginons que vous puissiez utiliser ce type d'étiquettes sur vos données pour créer quasi instantanément des rapports ou des tableaux de bord les montrant soit seules, soit comparées à d'autres données également identifiées ? Et si l'affichage des informations de votre choix était à portée de clic et basé sur des données extraites en temps réel ? Et si vous pouviez générer de nouveaux types d'informations à la volée et tester leur efficacité de manière proactive ?

Vos données de vente pourraient par exemple être identifiées par le client et vous pourriez rapidement et facilement mesurer quels clients consomment certains produits et services. Et si vous souhaitez également comparer les performances des collaborateurs vendant ces produits et services ? Vous pourriez ajouter cette nouvelle dimension en quelques secondes, montre en main. De ce fait, vous pouvez étudier vos métriques de données de façon globale plutôt que de manière cloisonnée.

Si les KPI traditionnels que vous utilisez ont toujours leur utilité, cette possibilité de créer de nouveaux KPI à la volée est au cœur de Sage Business Cloud. À vous de les examiner sous tous les angles et sous différentes perspectives pour profiter d'une vision réellement proactive de votre entreprise. Nous appelons cela la comptabilité dimensionnelle. Elle va bien au-delà de la comptabilité traditionnelle basée sur le grand livre. Cela permet à votre entreprise d'être réactive et de toujours pouvoir prendre en compte le contexte afin d'obtenir la meilleure vision possible de votre activité et ainsi de prendre les meilleures décisions possibles.

Décloisonner

Les employés doivent comprendre les causes et les conséquences. Toutefois, lorsqu'ils sont diffusés en interne, les indicateurs traditionnels, comme la rentabilité globale, peuvent avoir tendance à mettre l'accent sur le côté négatif : une baisse des revenus peut amener le service marketing à s'interroger sur ses performances globales, alors que la cause peut se situer ailleurs.

Le problème ne vient pas de la donnée, ni de sa diffusion. Une bien meilleure approche consiste plutôt à dire que les indicateurs de performance de votre entreprise, comme les objectifs de revenus, sont des « effets ». Il faut aider vos employés à comprendre la « cause » en complétant avec des indicateurs de performance plus précis et proactifs. Il sera peut-être plus facile pour vos collaborateurs de comprendre l'incidence de leur activité sur l'entreprise.

Si les métriques relatives au clients rentables sont par exemple communiquées à l'équipe du service clientèle, les collaborateurs pourraient choisir d'aider ces clients plutôt que de simplement travailler pour des KPI non proactifs - comme traiter un certain nombre de demandes de clients dans une période donnée. Si les indicateurs de stock de produits sont communiqués aux équipes de vente, elles peuvent prendre des mesures proactives pour pousser ces gammes de produits. C'est préférable, au lieu de simplement vendre sans visibilité, uniquement pour que les ventes de produits atteignent les objectifs de leurs propres indicateurs.

Bien entendu, il appartient à chaque responsable de déterminer le contenu partagé, les destinataires, la fréquence et le format. Cependant, imaginez à quel point vos équipes pourraient être plus efficaces si elles travaillaient toutes vers des objectifs clairs et communs.

Démocratiser les métriques

Et si toutes les personnes pouvant en bénéficier avaient une visibilité sur les performances de l'entreprise à travers certains KPI ? Là encore, il ne s'agit pas de partager toutes les données. Il pourrait simplement s'agir d'un ensemble de données pour aider le collaborateur ou le service concerné à s'aligner sur ses objectifs ou à bénéficier d'une précieuse vision sur leur travail.

Sage Business Cloud met à votre disposition ce type de solutions. Cela signifie que les utilisateurs n'ont besoin que d'un navigateur Web standard pour y accéder. Inutile d'installer un logiciel, de le mettre à jour ou d'importer des données. Les métriques sont toujours actualisées.

En utilisant nos solutions, vous dissociez les rapports financiers et les KPI qui guident l'activité. Cela donne à chacun la possibilité de s'impliquer au cœur de l'entreprise, afin de voir les réussites au fur et à mesure et d'en tirer de la motivation.

Toutefois, pour une approche véritablement démocratique, il est nécessaire que les collaborateurs concernés puissent accéder aux métriques où qu'ils se trouvent, quand ils le souhaitent ou quand ils en ont besoin. Cela signifie pouvoir y accéder sur leurs appareils mobiles tels que les téléphones et les tablettes. Les solutions Sage étant déployées dans le Cloud, c'est encore une fois possible.

Mieux encore, il faudrait laisser les utilisateurs saisir leurs propres données. Par exemple, si un commercial signe un contrat, il devrait pouvoir émettre immédiatement la facture à l'aide du logiciel. Cela sera ensuite indiqué dans son propre tableau de bord personnalisé. Et si le logiciel appartenait au même monde que celui des statistiques de vente - le monde de Salesforce, par exemple ? Grâce au partenariat avec Salesforce, Sage Business Cloud vous donne accès à toutes vos métriques disponibles.



Être réactif tout en anticipant le coup d'après

Les métriques que vous utilisez ne vous montrent peut être pas toujours d'anciennes données. Imaginons que vous puissiez voir les métriques en instantané, au moment où la donnée est générée, pour prendre des décisions ? Que vous puissiez repérer les tendances dès leur apparition et ainsi y répondre avant qu'elles ne deviennent un problème pour votre entreprise ? Inversement, supposons que les tendances positives puissent être repérées et encouragées à poursuivre leur croissance ?

Sage Business Cloud vous donne accès à des fonctionnalités sophistiquées de reporting et de tableau de bord basées sur des métriques en temps réel. Ce n'est pas tout. Étant donné qu'il est développé dans l'environnement Salesforce, notre solution dédiée intègre gratuitement Einstein Analytics dans le coût de la licence. Ainsi vous pouvez transformer les rapports et les tableaux de bord en une vue en temps réel de l'état de votre entreprise et de ses services. Vous pouvez modifier les points de données pour expérimenter, voir des aspects différents et globaux de votre entreprise et identifier les tendances. Cela apporte des perspectives nouvelles et souvent étonnantes sur l'activité.



Pour résumer

Dans le monde hyperconcurrentiel d'aujourd'hui, une entreprise qui s'appuie uniquement sur des indicateurs de performance traditionnels se trouve dans une position vulnérable. Toutes les données disponibles doivent être captées et analysées au quotidien afin de fournir les informations dont l'entreprise a besoin. Les responsables des services financiers doivent veiller à ce que tous les services susceptibles de bénéficier de ces informations soient au fait. Ainsi tous les services peuvent s'unir dans l'objectif commun d'accroître la rentabilité et de faire progresser l'entreprise.

Avec l'utilisation proactive et permanente des données, vous pouvez :

- Augmenter la visibilité sur les données financières et les données clients.
- Faciliter l'expansion de l'entreprise.
- Éliminer les silos opérationnels qui empêchent la collaboration.
- Améliorer la visibilité sur les variations de trésorerie et les factures impayées.

Les solutions Sage Business Cloud vous apportent les perspectives sur les performances de votre activité dont votre entreprise a besoin pour se développer.

Demandez une démonstration en appelant le +33 1 41 66 25 91 ou rendez-vous sur :

<https://www.sage.com/fr-fr/cp/medium-business/>

sage



©2018 The Sage Group plc ou ses partenaires. Les marques, les logos et les noms des produits et services Sage mentionnés sont des marques appartenant à The Sage Group plc ou à ses partenaires. Toutes les autres marques sont la propriété de leurs titulaires respectifs. NA/WF 183498.