

>> Choisir un indicateur de performance pertinent



Par Frédéric Compin ⁽¹⁾,
docteur en sciences de
gestion, professeur
agrégé d'économie et
gestion

La présentation des performances comptables et financières est un exercice de style reposant sur la présence d'indicateurs synthétiques susceptibles d'éclairer et de convaincre les partenaires de l'entreprise de la réalité d'un exercice donné.

(1) Auteur de *Théorie du langage comptable ou comprendre l'art de la manipulation des comptes*, éd. L'Harmattan.

1 – PRINCIPES CLÉS

Un indicateur de performance demeure d'abord un clignotant visible reflétant avec exactitude la situation passée. A l'instar d'un phare qui guide un bateau et lui permet d'éviter les écueils des côtes, l'indicateur de performance est un signal reposant sur des qualités de pertinence, de simplicité, d'objectivité, de précision et de fidélité. Quelques principes clés inhérents aux maximes conversationnelles du philosophe du langage Grice peuvent servir de fil conducteur dans le choix de l'indicateur délivré, et la communication financière n'échappe pas à ces principes, « parler à propos », « dire ce qui est vrai », « fournir les quantités d'informations précises et nécessaires », « être clair et précis ».

2 – AVANTAGES/INCONVÉNIENTS DES INDICATEURS ACTUELS

Les indicateurs financiers souffrent de deux maux bien précis, d'une part une hypersophistication qui les rend tout à la fois ésotériques et inaccessibles, et d'autre part une inconstance temporelle qui tend à leur enlever tout impact de performance communicationnelle. Il serait vain de penser qu'une communication reposant sur des indicateurs complexes serait pertinente car le coût de compréhension en serait trop élevé. On peut résolument se poser la question de l'utilité de l'abandon du fameux tableau des soldes intermédiaires de gestion contenant valeur ajoutée, EBE, précurseur d'un Ebitda, résultat d'exploitation tout aussi explicite que résultat opérationnel. La force communicationnelle d'un indicateur de performance consiste à synthétiser une situation précise par une donnée centrale renvoyant une

image fidèle. Par conséquent, le choix repose sur une vigilance particulière.

2.1. L'Ebitda

L'Ebitda, choisi par Vivendi Universal, fut largement contesté par la SEC. Ainsi le 23 décembre 2003, la SEC a reproché à VU « d'avoir ajusté improprement les comptes de réserve pour atteindre facialement des objectifs d'Ebitda et de ne pas avoir porté à la connaissance du marché des engagements importants ». Ce qui s'est traduit par une transaction où la société a accepté de payer 50 millions de dollars de dommages et intérêts, chaque personne physique impliquée 1 million de dollars et la renonciation par l'ancien président à obtenir le paiement de 21 millions de dollars au titre de l'indemnité de départ négociée. Le coût d'une manipulation n'est pas neutre !

2.2. Le ROE

Communiquer sur le ROE renvoie un signal très fort de prise en compte de l'enrichissement des actionnaires, cependant cet indicateur souffre d'être inféodé à la logique des 14 % minimum. Ce seuil psychologique perturbe son interprétation. En effet, les questions essentielles demeurent :

- Suis-je dans la norme ?
- Comment remédier aux décalages par rapport à la norme ?

Or, lorsque la norme est arbitraire, le risque réside dans l'offre des remèdes à appliquer pour atteindre une norme artificielle mais non dénuée d'intérêt.

2.3. Le taux effectif d'imposition

Le taux effectif d'imposition semble s'imposer comme un indicateur à la fois de pression fiscale, d'optimisation de la masse fiscale ou encore de prémunition contre tout

risque de contrôle fiscal. Cet acronyme (TEI) exprimé en termes de points symbolise l'ingénierie fiscale dont l'efficacité se mesure par la diminution efficace du taux d'imposition du groupe. L'indicateur sert à justifier des politiques de délocalisation compétitives en matière fiscale ou des pratiques de prix de transfert fiscalement optimales. La gestion idéale du TEI correspond à une stratégie fiscale au cœur des orientations managériales dont la portée sémiologique renvoie à l'impôt synonyme de contrainte et de fardeau dont il faut alléger le poids. A contrario, le TEI sert à lisser la pression fiscale en fonction des paramètres de risque de déclenchement d'un contrôle fiscal à la suite d'un contrôle sur pièces. Tout à la fois stratégique, politique, le TEI est un nouvel indicateur visant à sophistiquer le discours managérial.

Présenter un indicateur de performance doit conduire à rechercher l'efficacité par la simplicité dans l'acte de communication : le chiffre d'affaires, le résultat net comptable, et le bénéfice par action couvre le champ des indicateurs fonctionnels, patrimoniaux et d'enrichissement des actionnaires. Leur simplicité les rend comparables dans le temps, l'espace, et non circonstanciés. En conclusion, il serait possible d'éclairer d'un jour nouveau le choix d'un indicateur de performance en soulignant qu'il ne faut pas avoir peur de rompre avec la logique de modélisation des agrégats financiers dont les caractéristiques essentielles sont souvent l'opacité et l'inaccessibilité des tiers non praticiens. N'oublions pas qu'il existe quatre niveaux de traitement d'une information, la perception, la compréhension, la mémorisation mais également l'émotion, et ce dernier point n'est pas le moindre dans l'explication des biais cognitifs ■