

## A. Choisir ses KPI et KRI : piloter la performance et le risque

Le choix rigoureux d'indicateurs pertinents constitue la pierre angulaire d'un tableau de bord financier efficace.

Aujourd'hui, la mission du Directeur administratif et financier (DAF) ne se limite plus à mesurer la performance, mais englobe désormais l'anticipation et la maîtrise des risques susceptibles de dégrader cette performance.

Il devient nécessaire d'intégrer, aux côtés des indicateurs clés de performance (ou KPI : *Key Performance Indicators* pour les Anglo-saxons), des indicateurs clés de risque (ou KRI : *Key Risk Indicators*).

### 1. Définition des indicateurs

Nous allons voir les KPI, les KRI, leur complémentarité, et les raisons pour lesquelles leur intégration conjointe devient aujourd'hui incontournable pour un pilotage stratégique fiable.

#### Les KPI (*Key Performance Indicators*) financiers pertinents

Les KPI financiers peuvent être de différentes natures :

- ▶ **Indicateurs de rentabilité** : par exemple la marge nette, la marge brute, le Retour sur Investissement (ROI - acronyme anglo-saxon pour *Return On Investment*) ou le retour sur capitaux propres (ROE- *Return on Equity*). Ces KPI mesurent la capacité de l'entreprise à générer des profits.
- ▶ **Indicateurs de liquidité** : ils évaluent la gestion de trésorerie et le besoin en fonds de roulement, comme le délai moyen de paiement clients (DSO - *Day Sales Outstanding*) ou le délai moyen de paiement fournisseurs (DPO - *Day Payable Outstanding*).
- ▶ **Indicateurs de solvabilité** : ils reflètent la structure financière de l'entreprise, tels que le ratio d'endettement ou la capacité de remboursement de la dette.

- ▶ Indicateurs de croissance et d'activité : par exemple la croissance du chiffre d'affaires d'une période sur l'autre, la part de marché, la rotation des stocks ou le taux de croissance annuel moyen.

Il est préconisé d'utiliser de 5 à 10 KPI pour conserver la lisibilité d'un tableau de bord (retours d'expérience clients ou sources professionnelles comme les plateformes de Business intelligence telles que DashThis, Domo ou Yellowfin BI).

Une étude de l'université Linnaeus de Suède montre qu'une demi-douzaine de KPI est suffisante (« *Between 4 and 8 KPIs were the most optimal number to visualize according to the answers by the majority* » in « *Dashboard design and its relation to KPIs* », Linnaeus university, Christopher Berglund et Amar Tenic, 2020).



*N'hésitez donc pas à faire des choix (plus ou moins drastiques) dans vos indicateurs clés !*

### Pourquoi intégrer des KRI (Key Risk Indicators) ?

Les indicateurs clé de performance (KPI) sont souvent utilisés dans les reportings, mais les indicateurs clé de risques (KRI) sont tout aussi importants (*Management Dashboards : Visualizing Enterprise Risks, 2021, in Enterprise Risk Management Initiative - erm.ncsu.edu*).

Plusieurs arguments penchent en faveur de l'utilisation des KRI

- ▶ **Le rôle élargi du DAF** : la fonction finance couvre désormais la liquidité, la conformité, la cybersécurité, l'ESG, etc. Des KRI permettent de suivre ces risques de manière proactive.
- ▶ **La temporalité** : les KPI mesurent ce qui est réalisé tandis les KRI mesurent ce qui pourrait arriver. Ils sont donc parfaitement complémentaires.
- ▶ **Une meilleure prise de décision** : disposer d'alertes précoces réduit les écarts budgétaires, sécurise la trésorerie et évite les sanctions réglementaires.
- ▶ **Une convergence des pratiques** : la combinaison KPI/KRI dans les tableaux de bord est une tendance croissante et une recommandation forte pour les directions financières matures (même si elle n'est pas encore généralisée).

Inclure les KRI reflète l'évolution du rôle du DAF, qui n'est plus uniquement un contrôleur de performance, mais un véritable gestionnaire de la performance et du risque.



*Alignez systématiquement vos seuils d'alerte KRI avec l'appétence au risque validée par le comité d'audit. Vous éviterez les alarmes non pertinentes !*

### Les KRI financiers et extra-financiers pertinents

Les KRI servent à détecter, de manière précoce, les risques susceptibles de détériorer la performance.

Ils peuvent être de différentes natures dont voici quelques exemples :

- ▶ **Risques de liquidité** : par exemple, le nombre de jours de trésorerie disponible (alerte si inférieure à 90 jours). Ces KRI signalent une tension potentielle sur la trésorerie.
- ▶ **Risques d'endettement** : peut représenter la marge de sécurité sur les clauses bancaires (alerte si inférieure à 15%) en mesurant la proximité d'un dépassement de seuil contractuel.
- ▶ **Risques de crédit clients** : pourcentage d'encours supérieur à 90 jours avec des alertes sur le risque de défaut ou de retard de paiement.
- ▶ **Risques IT / opérationnels** : temps moyen de résolution d'un incident PGI (Progiciel de gestion intégré), entraînant une défaillance majeure du système comptable ou logistique (alerte si temps de rétablissement supérieur à 4 heures par exemple). Ces KRI suivent la continuité et la fiabilité des processus.
- ▶ **Risques ESG (Environnemental, Social et Gouvernance)** : cela peut être les émissions de CO<sub>2</sub> par million d'euros de chiffre d'affaires (alerte si la trajectoire dépasse l'objectif 1,5 °C). Ces KRI sont indispensables pour l'évaluation de l'impact environnemental, sociétal et de gouvernance.

Ainsi structurés, les KPI mesurent la performance réalisée tandis que les KRI alertent sur les menaces potentielles. Leur combinaison vous offre une vision complète et proactive du pilotage financier et du risque.

## 2. Méthodologie commune de sélection : la démarche SMART

Les KPI, comme les KRI, sont au cœur des tableaux de bord financiers. Ce sont des indicateurs clés qui permettent de suivre en un coup d'œil la santé financière de l'entreprise.

En matière de pilotage, ce sont des repères indispensables pour les directeurs administratifs et financiers.

Un bon indicateur doit être spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et temporellement défini selon la méthode SMART. Bien que popularisée en marketing, cette démarche s'applique tout autant à la gouvernance financière.

Nous garderons les critères en anglais pour éviter toute confusion (notamment sur le *Relevant* souvent traduit par Réaliste mais qui signifie Pertinent).

- ▶ **Specific** (spécifique) : l'indicateur cible un objectif clairement identifié et élimine toute part de subjectivité.
- ▶ **Measurable** (mesurable) : il repose sur une valeur chiffrée vérifiable, ce qui permet un suivi fiable de la performance.

- ▶ **Achievable** (atteignable) : il prend en compte les contraintes et capacités de l'entreprise afin de fixer un objectif crédible.
- ▶ **Relevant** (pertinent) : il est aligné sur les axes stratégiques globaux de l'organisation et influence utilement la prise de décision.
- ▶ **Time-bound** (temporellement défini) : il se réfère à un horizon temporel clair (échéance, fréquence) et facilite ainsi la planification budgétaire.

### 3. Choix des indicateurs de performance dans l'analyse financière

Chaque organisation doit définir ses propres indicateurs. Une démarche souvent fastidieuse, mais indispensable pour gagner du temps par la suite et obtenir des tableaux de bord réellement utiles.

Pour vous aider dans le choix de vos indicateurs clés, nous vous proposons une méthodologie vous permettant de faire un choix, aussi objectif que possible, des indicateurs.

☞ Vous pouvez télécharger et ouvrir le fichier **Cartographie\_KPI.pdf**, qui synthétise le processus.

#### L'alignement stratégique

L'objectif de cette phase est de s'assurer que chaque indicateur a une finalité clairement définie. L'alignement stratégique doit permettre de :

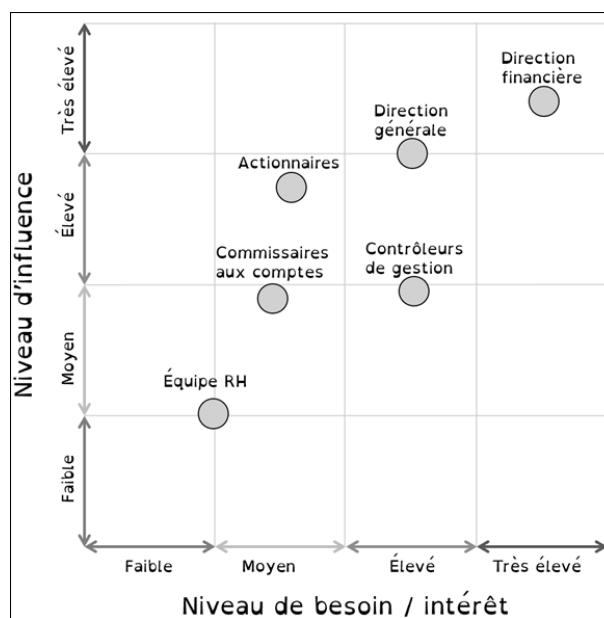
- ▶ Définir clairement la vision et les ambitions de votre organisation en matière d'axes financiers. Il s'agit de définir objectifs et résultats clés, ce que les Anglo-saxons nomment OKR (*Objectives and Key Results*). Par exemple : « quel résultat financier devons-nous obtenir dans 2 ans ? ».
- ▶ Traduire vos axes stratégiques en questions de pilotage et donc de lister les enjeux financiers que vous souhaitez prioriser. Par exemple : « comment mesurer la création de valeur dans notre organisation ? ».

#### L'analyse des parties prenantes

L'objectif est de recenser les besoins d'informations des différents acteurs et de prendre en compte leurs contraintes opérationnelles.

Vous devrez donc :

- ▶ **Cartographier les décideurs concernés** : DAF, contrôleur de gestion, commissaire aux comptes, trésorier, membres du comité de direction, etc. Vous pouvez créer une matrice d'influence des parties prenantes en fonction des besoins pour faciliter votre prise de décision.



*Exemple de matrice d'influence des parties prenantes*

- ▶ Identifier les usages concrets de chaque indicateur : un contrôleur de gestion aura besoin de suivre la marge opérationnelle alors qu'un trésorier se focalisera plutôt sur une vision de la trésorerie à 8 semaines. Vous pouvez formaliser ces besoins dans un cahier des charges KPI.

### L'inventaire des données

L'objectif est de valider que les données nécessaires sont disponibles, fiables et exploitables. Vous devez évaluer la faisabilité de collecte et de l'intégration de ces données dans Power BI. Il vous faudra notamment :

- ▶ **Cartographier les sources des données** : PGI (logiciel de gestion intégrée tel que Cegid, SAP, Microsoft Dynamics 365, EBP, etc.), CRM (*Customer Relationship Management*), fichiers Excel, etc.
- ▶ **Évaluer la qualité de vos sources** : sont-elles suffisamment propres et à jour pour permettre leur intégration dans Power BI ? Par exemple, si certaines données comportent trop de valeurs manquantes ou d'anomalies, il peut être nécessaire de les nettoyer ou de renoncer à les utiliser.
- ▶ **Prendre en compte le coût et la complexité d'intégration** : si certaines données ne sont pas interopérables avec Power BI, ne sont pas actualisables automatiquement, ou exigent des transformations très lourdes, il peut être raisonnable de les exclure du projet de tableau de bord.

La qualification, sélection et hiérarchisation des indicateurs

L'objectif de cette étape est de filtrer les indicateurs à forte valeur ajoutée en appliquant des critères précis et de prioriser ceux retenus.

Il convient donc :

- ▶ D'appliquer une grille de critères et de score à chaque indicateur potentiel : par exemple, évaluez pour chaque KPI sa pertinence stratégique, son levier d'action (peut-on agir directement dessus ?), sa fiabilité (qualité des données), sa clarté (compréhension par tous) ou sa facilité de mise à jour. Attribuez une note pour chaque critère et calculez un score total.
- ▶ De classer les indicateurs par axe stratégique ce qui permet d'éviter une focalisation excessive sur les indicateurs de rentabilité au détriment d'autres dimensions essentielles de la performance. Il est judicieux de suivre des KPI financiers et non financiers couvrant la performance financière (ROI, marge nette), mais aussi les processus internes (qualité, climat social), les clients (satisfaction, délais règlement) ou encore l'apprentissage et l'innovation (Recherche et développement, formation).
- ▶ De limiter le choix à 3-5 KPI stratégiques par axe. Il est possible de reléguer d'autres KPI en opérationnels ou analytiques.
- ▶ De valider la cohérence globale et éviter la redondance.

Dans l'exemple ci-après (vous pouvez charger et ouvrir le fichier **Grille\_KPI.pdf** pour une meilleure visibilité), le KPI 1 obtient un score de 24/25 (5-5-5-4-5) et sera donc à conserver. Le KPI 2 obtient un score de 21/25 (5-4-5-3-4) et sera donc conservé, mais l'amélioration des délais est nécessaire. Le KPI 3 obtient un score de 18/25 (4-3-4-4-3) il sera donc nécessaire de discuter de sa conservation ou non.

Il est possible d'appliquer une pondération si certains critères sont plus importants que d'autres.

GRILLE DE QUALIFICATION			
Critères	KPI 1	KPI 2	KPI 3
Pertinence stratégique (l'indicateur couvre-t-il un axe clé ?)	5	5	4
Contrôlabilité (est-il possible d'influer sur l'indicateur ?)	5	4	3
Fiabilité et traçabilité (sources auditées, règles de calcul formalisées ?)	5	5	4
Fréquence et délai (le reporting arrivera-t-il à temps pour décider ?)	4	4	3
Clarté (l'indicateur est-il compréhensible pour les non-financiers ?)	5	4	4

*Exemple de grille de qualification*

### Conception de fiches KPI/KRI

L'objectif de cette étape est de documenter chaque KPI.

➲ Pour avoir un exemple concret (Délai Moyen de Paiement clients), téléchargez et ouvrez le fichier **Fiche\_KPI.pdf**.

Vous pouvez, bien entendu, choisir les informations qui vous semblent nécessaires à inclure dans votre fiche. En règle générale, il est nécessaire de :

- ▶ Définir nom et formule :
  - ▶ Par exemple pour le Délai Moyen de Paiement clients il est possible de choisir le nom DMP.
  - ▶ Formule DMP = Créances Clients TTC / CA TTC \* Nombre de jours dans la période (avec : créances clients TTC = montant total des factures non encore payées à la fin de la période, CA TTC = montant total des ventes réalisées sur la même période et Nombre de jours de la période = 30 pour un mois, 90 pour un trimestre, 360 ou 365 pour une année).

- ▶ Fixer périodicité et cible : par exemple une périodicité mensuelle pour un suivi opérationnel ou trimestriel pour un reporting consolidé. Pensez à vous fixer une cible (par exemple délai de paiement de 40 jours maximum).
  - ▶ Attribuer les responsabilités. Il peut s'agir du responsable de suivi, du responsable opérationnel et du superviseur.
  - ▶ Documenter les actions correctives. Indiquez les leviers sur lesquels vous pouvez agir pour atteindre (ou conserver) votre valeur cible.
- ☞ Vous pouvez télécharger le fichier **Modèle\_Fiche\_KPI.dotx** (modèle au format Word) et le modifier à votre convenance.



*Notre fiche d'exemple en PDF comporte une police particulière (**opendyslexic**) qui ne se retrouve pas dans le modèle (**Modèle\_Fiche\_KPI.dotx**).*

*Cette police, qui permet une meilleure visibilité pour les personnes touchées par la dyslexie, n'est pas incluse dans Word de manière native. Il s'agit d'une création d'Abelardo Gonzalez et cette police de caractère est sous licence CC BY (Creative Commons - Attribution). C'est la licence la plus ouverte qui autorise une exploitation de l'œuvre y compris à des fins commerciales. La seule condition est de citer l'auteur.*

*Vous pouvez donc l'utiliser dans vos livrables tant que vous en mentionnez clairement la source.*

*Opendedyslexic est téléchargeable en ligne sur le site [dafont.com](http://dafont.com).*

### Validation, pilotage et gouvernance

L'objectif est de sécuriser l'adoption et de veiller à la fiabilité dans le temps.

Plusieurs étapes sont nécessaires :

- ▶ Valider les KPI (DAF, comité de pilotage). Vous pouvez faire signer les fiches KPI et envisager un plan de déploiement.
- ▶ Vérifier la pertinence des choix lors d'une phase de test (ajustements de calcul, revue des écarts, etc.).
- ▶ Implémenter dans Power BI (tableau de bord DAF).
- ▶ Appliquer une gouvernance continue (organisation d'un comité KPI trimestriel ou semestriel, révision des définitions à la fin de chaque exercice, etc.).

### Suivi, communication et réévaluation

L'objectif de cette dernière étape est de maintenir la pertinence du tableau de bord et de créer une culture d'entreprise où l'analyse et l'interprétation des données sont au cœur de la stratégie (la culture data-driven des Anglo-saxons).

Les jalons sont :

- ▶ vérifier la mise à jour régulière des KPI (automatisation si possible) ;
- ▶ diffuser le tableau de bord : notamment via le Service Power BI pour que l'ensemble des personnels concernés aient accès aux données ;
- ▶ recalibrer annuellement ou lors de changements majeurs (acquisition, rachat, nouveau business, etc.) ;
- ▶ archiver des versions successives des fiches KPI et des tableaux de bord.

En résumé, le choix des indicateurs de performance financière ne repose pas simplement sur une liste d'indicateurs standards, mais sur une démarche rigoureuse, alignée sur les enjeux stratégiques, les besoins des parties prenantes et les contraintes opérationnelles.

C'est cette approche structurée qui garantit la pertinence, la lisibilité et l'efficacité du pilotage financier dans Power BI.

## B. Structurer le modèle avec des tables et colonnes calculées

### 1. Principes du DAX (Data Analysis Expressions)

Le langage DAX (*Data Analysis Expressions* pour les Anglais, soit Expressions d'analyse de données en français) est un langage de formules créé par Microsoft et utilisé dans Power BI.

Ce langage fonctionne un peu comme les formules dans Excel (mais en anglais) et est spécialement conçu pour l'analyse avancée de données.

On parle souvent de mesures DAX, mais il est aussi possible de réaliser des tables ou des colonnes calculées avec du DAX.

Dans cette section, nous aborderons la création d'une table calculée et d'une colonne calculée, en mettant en avant leurs usages spécifiques pour les fonctions de contrôle de gestion et de pilotage.

Pour garantir la cohérence et la lisibilité des exemples présentés dans cet ouvrage, une convention de nommage a été adoptée.