

«Return on reporting» élevé: un atout pour le chef d'entreprise

Le système d'établissement de rapports de gestion est répandu dans les PME belges. Toutefois, à y regarder de plus près, il semble que celui-ci soit perfectible. Malgré les nombreux investissements et dépenses consentis pour peaufiner le processus d'établissement de rapport, l'objectif ultime n'est souvent pas atteint, à savoir étayer l'activité de l'entreprise par des informations ciblées. Experts chez Deloitte Fiduciaire, Koen De Potter et Johan Vlamincx nous expliquent comment les PME peuvent bel et bien atteindre cet objectif.

Pourquoi le processus d'établissement de rapports de gestion est-il un sujet brûlant dans les PME?

Koen De Potter: «De nos jours, la PME désireuse de connaître la réussite doit opérer des choix stratégiques. Par ailleurs, ces choix succèdent à un rythme effréné. L'époque où une PME distribuait le même produit sur le même marché au fil des décennies est bel et bien révolue. Désormais, un processus d'établissement de rapports est un outil indispensable si l'on entend assurer le suivi de ces choix et projets stratégiques et, le cas échéant, pouvoir les adapter. Grâce au déploiement de systèmes IT comme une comptabilité analytique, un système ERP, un logiciel de CRM, ainsi que d'autres outils, la PME dispose désormais d'une mine de données utilisables. Si ces données ne sont pas exploitées dans des rapports de gestion, le rendement de ces investissements IT chute d'ailleurs fortement. Malheureusement, dans un projet de déploiement, l'établissement de rapports est souvent le parent pauvre de l'opération. Un bon reporting est aussi nécessaire dans l'immédiat. Dans la mesure où la marge

bénéficiaire pâtit de la hausse du prix des matières premières, il est fort utile de pouvoir mesurer le plus rapidement possible cet impact sur les résultats de l'entreprise. De même, l'instauration d'un bonus salarial dans le cadre des nouvelles dispositions fiscalement avantageuses demande un processus d'établissement de rapports performant».

Selon vous, quel est l'état actuel de ce processus d'établissement de rapports dans les PME?

Johan Vlamincx: «Il faut distinguer ce que l'on souhaite connaître et ce que l'on est à même de quantifier. Tout l'art consiste à trouver le bon équilibre. Dans les PME, il reste énormément de choses à faire pour étayer davantage l'entrepreneuriat à l'aide d'informations ciblées utiles à la gestion. Cela n'est pas toujours aisé, car la PME est, par définition, une entreprise dynamique; l'établissement de rapports de gestion doit donc suivre et soutenir cette dynamique. De plus, quand la stratégie de l'entreprise ou le marché évolue, le résultat, c'est-à-dire le rapport lui-même, doit être modifié, tout comme la structure sous-jacente, les données et la méthode de calcul.

Lorsque, outre sa gamme de produits habituelle, l'entreprise démarre par exemple une nouvelle activité, celle-ci adopte trop souvent le même canevas en matière d'affectation des coûts et d'établissement de rapports. Or, dans un cas de ce genre, il y aurait lieu de mettre sur pied une structure de type entité opérationnelle».

Dans quelles circonstances remet-on en cause son processus d'établissement de rapports?

Koen De Potter: «Lorsque nous demandons aux clients pour quels motifs ils font examiner leur processus, plusieurs raisons reviennent invariablement. Tout d'abord, le client souhaite créer de la valeur. Il entend disposer d'un reporting permanent et de données chiffrées concrètes, afin d'éviter de fonctionner à l'instinct. Ensuite, l'évolution du marché, de la clientèle, des technologies et des produits engendre des défis commerciaux de taille. Le client souhaite les cerner correctement et les suivre de près. Le client entend aussi surveiller ses projets de croissance. Nouveaux investissements, nouveaux marchés, croissance interne éventuelle, acquisitions

potentielles: autant de facteurs qu'il doit pouvoir évaluer. Enfin, il souhaite optimiser la valeur de son système ERP. Les outils sont là: pourquoi ne pas en tirer parti?».

Johan Vlamincx: «Notre expérience nous enseigne que dans la vie d'une entreprise, le besoin d'un meilleur reporting s'accroît à mesure que l'entreprise grandit et investit, lorsque ses résultats s'essouffent sans raison ou encore lors d'un changement organisationnel (entrée en scène d'une nouvelle génération de dirigeants, arrivée d'un nouvel administrateur délégué, etc.)».

Comment définiriez-vous un processus d'établissement de rapports de bonne qualité?

Johan Vlamincx: «Selon nous, ce processus doit être efficace et concret. Concret en ce sens que les informations doivent servir la stratégie de l'entreprise. Souvent, les décideurs croulent littéralement sous les chiffres comme les résultats, les comptes

annuels, les budgets, la répartition analytique, la trésorerie, etc. On peut se demander dans quelle mesure ils prennent réellement connaissance de ces données, voire les exploitent. C'est la qualité qui compte, pas la quantité».

Koen De Potter: «L'efficacité, c'est tirer le meilleur parti des moyens limités disponibles pour fournir des informations sur la gestion. Il n'est pas rare que les collaborateurs financiers consacrent le peu de temps dont ils disposent à des activités à faible valeur ajoutée. Ils passent leur temps à manipuler des feuilles Excel et des bases de données pour générer invariablement le même rapport. Une telle façon de procéder débouche sur un processus peu transparent, susceptible de fournir des données erronées à cause des interventions manuelles répétées. Une mise en relation adéquate des besoins en matière de rapports, des moyens IT et du processus d'établissement de rapports permettra de bénéficier d'un return on reporting élevé.

Return on reporting: où en êtes-vous?

Deloitte Fiduciaire mène actuellement une enquête relative au processus d'établissement de rapports au sein des PME. À l'aide d'un questionnaire, nous examinons le contenu des rapports générés, leur structure sous-jacente, leur processus d'établissement et la part d'utilisation de l'informatique. Aspect encore plus important: la mise en relation de ces diverses facettes.

La participation à cette enquête est susceptible de vous intéresser? Transmettez-nous vos coordonnées à l'adresse électronique ctavernier@deloitte.com en mentionnant en objet «Rapports de gestion PME». Nous garantissons la confidentialité des réponses fournies dans le cadre de cette étude. Les PME qui participeront à cette enquête recevront une présentation individuelle des résultats.

Koen de Potter et Johan Vlamincx, à la tête de l'équipe «Business&IT» de Deloitte Fiduciaire

