

Le contenu du "reporting mensuel" de l'entreprise

Le reporting mensuel d'une entreprise constitue l'un des éléments essentiels de sa gestion. Mais que doit-il contenir ? Comment et par qui est-il construit ? A qui sert-il ?



Olivier AVRIL
Gérant Associé
d'Acting-finances
oavril@acting-finances.com
06 25 78 11 44

Le reporting financier de l'entreprise est un système de collecte et de synthèse des données principalement comptables et financières ayant pour objet d'informer sur la performance financière de l'entreprise et de rendre compte des principaux facteurs qui influent sur celles-ci.

Il est indispensable pour répondre à 3 questions : Que s'est-il passé ? Que se passe-t-il en ce moment ? Que va-t-il se passer ?

Ce reporting financier est constitué de données réelles, ("les résultats du mois") et de données historiques, ("l'an passé à la même période") mais aussi de données prévisionnelles ("le budget, les estimations") : Il mesure les écarts entre prévisions et réalité.

D'origine financière, il regroupe, lorsque son contenu est "à maturité", les éléments stratégiques de toutes les activités, les principaux indicateurs qualitatifs et quantitatifs de l'entreprise.

L'homme-finances de l'entreprise est là pour garantir "l'origine contrôlée" de toutes ces données. Il doit aussi les mettre en valeur dans ses rapports avec la Direction Générale.

Nous nous intéresserons dans cette lettre au contenu du reporting et reviendrons ultérieurement sur sa construction et son utilisation dans le management.

1 / La pratique du Reporting mensuel par les PME

■ Pratiques des PME : les principaux schémas

La pratique des PME en matière de reporting mensuel est extrêmement diverse et peut se schématiser ainsi :

• Degré "0" : pas de reporting

C'est un cas plus fréquent qu'on ne l'imagine. Le pilotage de l'entreprise est uniquement assuré par des "tableaux de bord excel" avec une gestion quotidienne du dirigeant de type "nez sur le guidon".

• Degré 1 : situation comptable périodique

Le comptable ou l'expert comptable fournit une situation mensuelle ou trimestrielle des comptes qui "donne des indications" sur l'activité, la marge opérationnelle et le résultat.

• Degré 2 : contrôle budgétaire

Il s'agit d'une véritable analyse mensuelle des éléments comptables et financiers incorporant une comparaison des données réelles avec le passé, le budget et les prévisions. Il montre l'évolution des principaux indicateurs de l'exploitation et des finances.

• Degré 3 : tableau de bord Société

C'est une situation mensuelle incorporant outre les éléments précédents, les principaux indicateurs stratégiques non financiers ET un commentaire validé par le(s) dirigeant(s) sur les principaux points forts, les points faibles et les actions correctives mises en œuvre.

• Degré 4 : Tableau de bord groupe

La situation mensuelle consolide l'ensemble des entreprises du groupe sous tous les aspects (y compris les indicateurs stratégiques). Une entreprise peut avoir un reporting pour chacune de ces entités mais ne pas disposer de données consolidées qui fournissent une vision économique du Groupe.

Le stade de maturité du reporting mensuel d'une entreprise peut se ramener à 3 critères :

- > La place réservée aux prévisions
- > L'importance des indicateurs financiers stratégiques
- > La couverture d'ensemble du Groupe, c'est-à-dire la publication de données consolidées.

Un indispensable outil de mesure de la performance financière

■ Reporting mensuel et tableaux de bord

Quelles différences y a-t-il entre les tableaux de bord et le reporting mensuel ?

• Les différences :

▶ Le reporting mensuel financier est une synthèse destinée à la Direction générale de l'entreprise et à ses collaborateurs directs. Il n'est donc pas une compilation des différents tableaux de bord mais peut reprendre tout ou partie de l'un d'eux.

▶ Le reporting mensuel est issu de la comptabilité ou totalement cohérent avec celle-ci.

▶ Le tableau de bord est utile aux différents responsables pour gérer leur activité au fil de l'eau, quotidiennement ou presque. Tandis que le reporting mensuel constitue un "arrêt sur image" périodique qui aide justement à prendre du recul avec ce quotidien.

• Les similitudes :

▶ De nombreux éléments des tableaux de bord peuvent être repris dans le reporting mensuel (portefeuille des commandes, indicateurs de qualité, etc.)

▶ Le bon reporting mensuel comme le tableau de bord "Direction" doit mettre en avant les indicateurs liés à la stratégie. Ce n'est pas toujours le cas...

■ Un exemple de "cohabitation" entre reporting mensuel et tableau de bord

Certaines entreprises ont choisi de diffuser très rapidement en début de mois un tableau de bord des principaux indicateurs en s'affranchissant de certaines données comptables et financières. Outre les indicateurs d'activité et de productivité, il comprend les données concernant la trésorerie et le BFR. Mais pas les résultats.

C'est une très bonne idée qui comporte beaucoup d'avantages mais aussi quelques inconvénients. On ne peut plus parler dans ce cas d'un "reporting mensuel", mais d'un tableau de bord du comité de Direction.

2 / Les grands thèmes d'un reporting mensuel

Les quelques questions ci-dessous vous permettront d'apprécier le degré d'achèvement du reporting mensuel dont vous disposez.

- *Votre reporting intègre les notions de temps : passé, présent et futur ?*
OUI NON
- *Votre reporting comprend des éléments chiffrés sur les investissements, le besoin en fonds de roulement, la trésorerie ?*
OUI NON
- *Votre reporting fournit des renseignements sur la qualité de la production ou des services, le taux de service client, les taux de retour ?*
OUI NON
- *Votre reporting ne contient pas seulement des données internes à l'entreprise mais fait aussi référence à des données externes (concurrence, indicateurs économiques ou sectoriels,...) ?*
OUI NON
- *Les commentaires et analyses font partie intégrante de votre reporting mensuel avec les actions éventuellement prévues ou déclenchées ?*
OUI NON
- *Le reporting mensuel fait une place aux principaux objectifs, stratégiques ou tactiques ?*
OUI NON
- *Le suivi des risques et opportunités est indiqué ?*
OUI NON

Il faut bien évidemment que chacun des éléments du reporting corresponde à un besoin ressenti du dirigeant. L'accumulation de chiffres et tableaux pour eux-mêmes serait évidemment une perte de temps... et d'argent.

Le reporting va donc évoluer avec la culture de management de l'entreprise. C'est d'ailleurs un moyen très rapide de voir à quel stade elle se trouve dans ce domaine.

3 / La présentation du reporting mensuel

Découvrez en P.4 un exemple de première page d'un reporting mensuel de PME.

Le modèle présenté sur cette page 4 n'est malheureusement pas assez fréquent aujourd'hui...

La deuxième page du reporting mensuel peut être constituée par les principaux chiffres de l'exploitation :

- > Le chiffre d'affaires par secteur
- > Les marges brutes
- > Les frais de fonctionnement distinguant les frais commerciaux, les dépenses marketing, les dépenses générales et administratives, les frais de recherche et développement.
- > La place réservée aux prévisions
- > L'importance des indicateurs financiers stratégiques.

Les pages suivantes doivent être consacrées aux aspects patrimoniaux :

- > Trésorerie, besoins en fonds de roulement, investissements, financements.

La présentation peut laisser une place plus ou moins importante aux diagrammes. Ils sont généralement sous-utilisés alors qu'ils sont d'une lecture beaucoup plus "parlante".

Découvrez en P.5 un exemple de reporting mensuel sous forme de diagrammes.

L'élaboration du reporting mensuel doit toujours se faire en évitant l'accumulation d'un trop grand nombre de chiffres. **"Trop de chiffres tuent les chiffres."**

Le besoin de rentrer plus dans telle ou telle analyse se fera soit à l'aide d'annexes, soit en ayant recours à un logiciel qui prévoit la possibilité d'accéder aux détails des chiffres à partir de celui apparaissant dans le reporting ("drill down").

Quant aux nombres d'objectifs, la règle des tableaux de bord qui est de **ne pas dépasser le chiffre de 10 objectifs** est également valable pour le reporting mensuel financier de l'entreprise.

Savoir limiter les chiffres et les objectifs

4 / Les destinataires du reporting mensuel

La diffusion du reporting mensuel semble un détail. C'est pourtant essentiel pour son utilisation optimale et le management de l'entreprise.

■ Diffusion interne

Plusieurs possibilités selon la taille et le type de management de l'entreprise :

- **Cas 1** : PME de petite taille avec un dirigeant maîtrisant la totalité du capital. Le président, le Directeur Général, si il est distinct, sont alors souvent le ou les seuls destinataires.

- **Cas 2 :** PME avec un ou plusieurs partenaires financiers au capital. Ces derniers sont alors destinataires du document. Ils ont même souvent demandé de recevoir un modèle qui leur est spécifique.
- **Cas 3 :** Il y a un comité de Direction et ses membres sont les destinataires du document qui fait l'objet d'une séance de travail aux modalités très diverses d'une entreprise à l'autre. Ce travail mensuel sur le document est l'un des moyens très efficace pour faire évoluer la culture "managériale" de l'entreprise.

■ Diffusion externe

Concernant les partenaires extérieurs, la diffusion du document est plutôt à éviter.

Les banques, pourraient considérer qu'il y a un "piège" et qu'elles reçoivent trop d'informations sur lesquelles elles n'ont pas assez de recul.

Ou, au contraire, elles l'apprécieront et c'est l'entreprise qui se "piègera" elle-même en créant des inquiétudes chez son banquier à chaque baisse d'activité de court terme.

Une information synthétique de deux pages 2 à 4 fois par an leur sera beaucoup plus utile et ne créera pas de situations délicates en cas de fluctuations conjoncturelles ou accidentelles.

5 / L'aspect évolutif

Le grand intérêt du reporting mensuel est de constituer un repère, une base de référence, fréquente sans être totalement "au fil de l'eau".

Cet avantage implique une stabilité du référentiel qui ne doit pas changer chaque mois au gré des événements.

Mais l'intérêt du reporting est aussi de savoir évoluer avec l'entreprise, son organisation et ses objectifs. Il y a donc un équilibre à trouver entre la stabilité du référentiel et l'amélioration permanente du contenu.

Le reporting est un véritable référentiel

Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-finances.

Nos experts peuvent vous aider à organiser et mettre en oeuvre un reporting mensuel performant.

Conclusion

Les sociétés jeunes ou celles ayant connu des secousses importantes, prennent souvent prétexte d'un système d'information imparfait ou d'une organisation non stabilisée pour ne pas démarrer le processus du reporting mensuel.

C'est une profonde erreur. Il vaut mieux démarrer immédiatement avec un document incomplet ou pas totalement "cadre". Le progrès sera alors visible chaque mois.

Mais il est vrai que cela demande une expertise plus forte que dans un contexte stabilisé...

Le reporting mensuel de l'entreprise Annexe A

MOIS		sept-08				
Euros				Date : 16-oct-08		
	Mois Réel aout	Mois Budget aout	Cumul réel	Cumul Budget	Cumul année précédente	Dernier estimé pour l'année en cours
Ventes nettes	1 512 528	1 400 000	10 255 679	9 690 000	7 525 230	15 500 000
% du budget	108,0%		105,8%			
Résultat net après impôts	128 000	112 000	725 830	680 000	455 225	1 450 000
% du budget	114,3%		106,7%			

Points favorables du mois

Progression régulière des marges
Réduction des stocks à rotation lente
Maintien du délai client accordé
Augmentation de tarif de
Ventes soutenues en aout

Points défavorables du mois

taux de marge inférieur au budget ; Cf mix des ventes
Augmentation régulière du stock de
Augmentation du risque crédit calculé
Reliquats commande en attente

Actions planifiées (Notamment Actions pour corriger les facteurs défavorables)

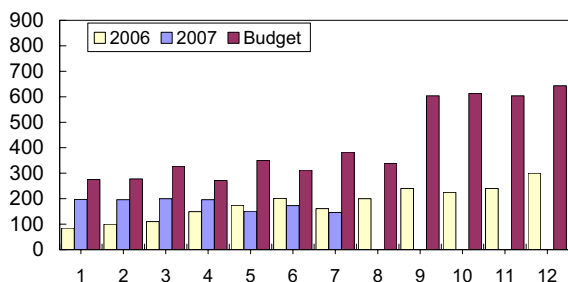
Nouvelle Augmentation prévu du tarif des produits Z
Travail sur reduction des délais de paiement de la Zone Y
Augmentation des achats jusqu'en décembre pour faire face à la demande de fin d'année
Actions promotionnelles sur produits WW

<p>Préparé par</p> <p>Date : 17/09/2008</p>

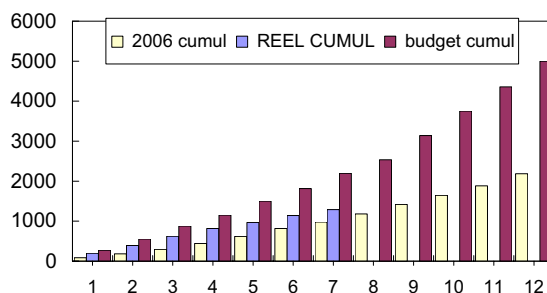
Le reporting mensuel de l'entreprise Annexe B

1. Activité

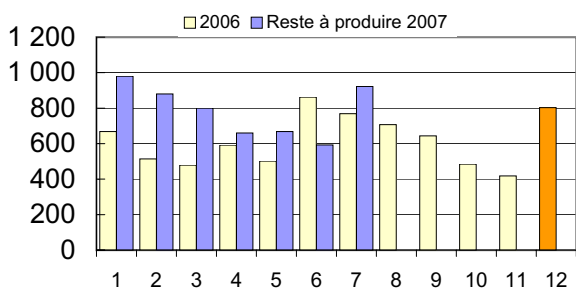
Production mensuelle



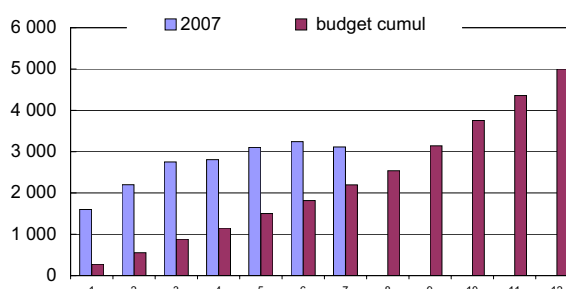
Chiffre d'affaires



Carnet de commandes

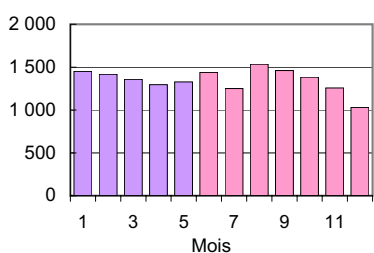


Chiffre d'affaires prévisionnel

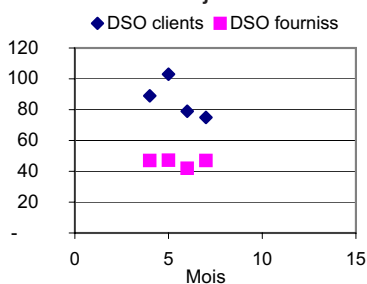


2. Finances

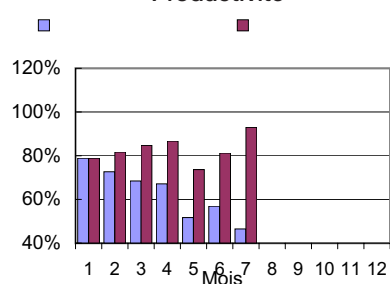
Trésorerie fin de mois



DSO jours

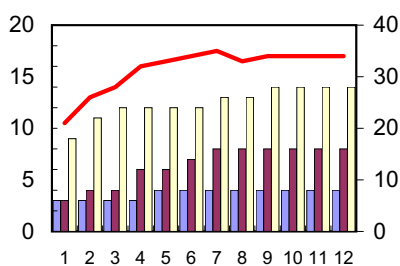


Productivité

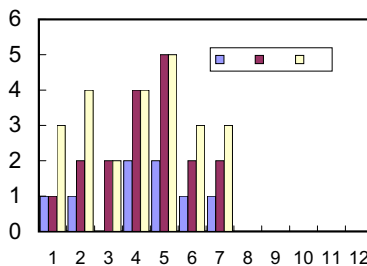


3. RH

Répartition effectifs



BFR - Besoin fonds de roulement



4. Recherche

Investissement

