



PAR
THIERRY POLACK
EXPERT-COMPTABLE,
AMPEREX

Comptabilité et Contrôle de gestion : un mariage de raison

L'environnement économique actuel de plus en plus contraignant, les possibilités d'agir de plus en plus réduites, la concurrence de plus en plus ouverte, les marges de plus en plus attaquées, sont autant de motivations à gérer son entreprise au plus près, en évaluant et anticipant toutes ses actions et ses résultats.



À ce titre, le contrôle de gestion dans la TPE évolutive et la petite PME doit prendre une nouvelle dimension, alors même qu'il continue à se développer dans la PME traditionnelle.

L'arrivée du Cloud et la démocratisation d'offres de *Business Intelligence* permettent des analyses encore plus fines et pertinentes, et un partage des résultats entre les différents acteurs de plus en plus personnalisable et accessible, contribuant ainsi à cette capacité d'évolution.

Les outils existent donc, les indicateurs financiers et les tableaux de bord ont fait leur preuve et répondent aux besoins. Cependant, un important travail reste à réaliser dans leur facilité de mise en œuvre car les outils sont souvent construits autour de systèmes indépendants, que le contrôleur de gestion a la lourde tâche de rendre cohérents entre eux afin de pouvoir réaliser les analyses nécessaires.

Le dirigeant, porteur de la stratégie, exprimée ou pas, utilise naturellement des logiciels de *business plan*, quand il ne se

contente pas de tableaux Excel sur lesquels il calcule son prévisionnel, sans se préoccuper du lien avec son système d'information.

Les contrôleurs de gestion construisent souvent leurs outils sur un système indépendant du système comptable. Quand il est intégré, il est généralement construit sur un plan budgétaire et un niveau d'analyse distinct du plan comptable et analytique.

Ceci induit pour les services comptables un surcoût de comptabilisation et de contrôle, et pour les contrôleurs de Gestion un travail de mise en cohérence sur leurs outils de comparaison entre le budget et sa réalisation.

La séparation entre le système de contrôle de gestion et le système comptable est un frein à la démocratisation du contrôle de gestion dans les petites entreprises. En effet, les comptables de ces structures n'ont généralement ni le temps ni le goût pour s'investir dans deux systèmes différents dont les liens ne sont pas toujours évidents, et qui coûtent donc chers.

Au-delà d'une éventuelle complexité des outils de comptabilité analytique et budgétaire, la réalisation de budgets complets n'est pas une démarche naturelle des petites et très petites entreprises, qui ne disposent pas de ressources internes pour en assumer la construction et le suivi.

Le monde de la prévision et celui de la comptabilité sont deux mondes qui se perçoivent comme différents, portés par des individus qui n'ont a priori pas vocation à partager. Le dirigeant est en charge de la stratégie, du développement, du management, et de la performance de l'entreprise. Le responsable comptable, dans l'application de normes, de règles, de lois, dispose d'une information pas toujours à jour, présentée dans un cadre structuré qui permet les statistiques nationales, et l'établissement de la base fiscale, mais pas la compréhension de la formation du résultat spécifique au modèle économique ou au secteur d'activité de l'entreprise.

Sur ce segment d'entreprises, les outils de pilotage tournent

essentiellement autour du suivi du chiffre d'affaires et de la marge, de la trésorerie et, parfois, de la réalisation d'un plan d'action lorsque le besoin s'en fait sentir.

DE LA DÉMOCRATISATION DU CONTRÔLE DE GESTION

La démocratisation du contrôle de gestion dans les petites et très petites entreprises passe par l'accès à des outils dont le design, le coût, l'ergonomie rendent la démarche facile et naturelle.

Le design passe par l'observation et la compréhension des comportements pour proposer des solutions.

Aujourd'hui, la plupart des dirigeants sont à l'aise avec le concept de *business plan*, ou sont au moins assez motivés pour s'y intéresser, considérant que c'est un domaine qui leur est destiné, et qu'ils partagent souvent avec leurs conseils.

Une autre observation est que la partie financière du *Business Plan* est rarement mise en lien avec le système comptable qui va mesurer les résultats obtenus de la stratégie traduite en chiffres dans le *business plan*.

Ainsi, l'idée qui consisterait à mettre dans une base commune les données prévisionnelles du *business plan* et les données réelles comptables permettrait de lever les freins essentiels à la mise en œuvre d'un véritable contrôle de gestion dans les petites entreprises : le coût de réalisation, en prix et en temps, et le niveau de compétence requis.

Concrètement, cette idée entraîne la construction d'un système d'information intégrant à la fois les écritures prévisionnelles issues du *Business Plan* et



L'outil de business plan servira à la construction du budget

les écritures réelles issues des processus commerciaux et comptables.

Ce faisant, son coût de mise en œuvre et d'utilisation deviendrait raisonnable, et son appropriation à la fois par le dirigeant et le responsable financier deviendrait naturelle.

Dans sa fonction business plan, l'outil disposerait d'une ergonomie accessible au décideur, qui pourrait y porter ses chiffres prévisionnels en construisant son compte de résultat selon sa manière de comprendre la formation du résultat. C'est sur cet outil qu'il construira son plan à 3 ou 5 ans.

En cas de création d'entreprise, en détaillant ses activités, ses marges, ses coûts directs, ses coûts indirects, il génèrera, de façon transparente et cachée, toute la structure de l'application comptable, et notamment le plan comptable, colonne vertébrale du système, et la structure d'analyse du résultat, c'est-à-dire l'ordre de tri du plan de compte et les niveaux de sous-totalisation déterminants les agrégats significatifs. Enfin, le système génèrera les écritures prévisionnelles de la première année de prévision, construisant de ce fait les écritures budgétaires, marquées comme telles dans la base de données comptable. Ainsi, l'outil de *business plan* servira à la construction du budget.

Cette conception est nouvelle dans la mesure où la vision portée sur le business plan est généralement plus stratégique et globale, et que les budgets ne sont généralement pas issus de ce type d'outil. Cette réserve peut cependant être levée sur le segment des TPE et petites PME, où le suivi des activités et la construction des reportings sont suffisamment simples pour en permettre le regroupement.

Le fait de construire, à travers cette fonction, la structure d'analyse du résultat décrite

plus haut, aboutit à ce que tous les états de reporting puissent ressortir de façon homogène, puisqu'issus du même système intégré, avec un paramétrage unique !

La description qui vient d'être faite d'une entreprise qui génère la structure de son système d'information comptable à travers la mise en forme de son Business Plan, est également valable pour celle qui aurait construit son système comptable sans utiliser la fonction « prévisionnelle ». Dans ce cas, ce sera le système comptable constitué qui servira à la construction du business plan, à travers le plan comptable existant, la structure analytique décrite plus haut s'appuyant sur les données financières réelles passées.

VERS DES SYSTÈMES

Ceci fait, il suffira d'enrichir le système des activités nouvelles, et d'intégrer les prévisions budgétaires des activités et coûts existants, intégration facilitée par l'accès direct à la base historique, pour avoir un *business plan* pertinent à moindre coût.

La simplicité et la puissance que représentent l'intégration dans un seul et même système de la vision *business plan* et comptable ressort en partie de cette description où les systèmes de pensées deviennent identiques, et s'appliquent seulement à des temps différents.

On peut également imaginer la facilité et la puissance de l'outil de gestion pour une petite entreprise, dans la facilitation que peut supposer l'utilisation des données passées et réelles pour construire les données prévisionnelles. Par exemple, la gestion de la sai-

sonnalité de l'activité, si importante pour évaluer les besoins de trésorerie mensuels prévisionnels, peut se construire de manière automatisée par simple analyse des saisonnalités constatées les années antérieures.

Ainsi, la vision proposée ici d'intégration des systèmes a pour objectif de permettre une navigation fluide entre les données réelles et prévisionnelles. Elle est basée sur le principe d'utiliser le plan comptable comme table de correspondance de référence entre les deux systèmes. Si ce plan comptable n'a pas vocation à apparaître dans la vision *business plan*, il doit cependant être présent, chaque ligne du *business plan* devant obligatoirement être associée à un compte comptable. Cette procédure permet, par la simple bonne imputation comptable des flux, de disposer de manière immédiate d'un comparatif « réel/budgété » pertinent.

Il ne s'agit pas ici de décrire le cahier des charges d'une telle application, ce qui nécessite un certain développement, mais d'en convaincre de la faisabilité et de l'intérêt pour la PME/TPE.

En effet, le lien construit entre ces deux applications permettrait naturellement et sans travaux supplémentaires :

- De comparer immédiatement les données réelles avec les données prévisionnelles à des niveaux élémentaires ou de synthèse ;
- d'obtenir ces données sous forme de tableau de reporting structuré selon la vision du chef d'entreprise ou le modèle sectoriel ;
- d'obtenir des projections de résultats pertinentes immé-

diates en mixant les données réelles et prévisionnelles des périodes analysées ;

- de faciliter la réalisation de reportings pertinents en utilisant la notion de charges budgétées en lieu et place de systèmes d'abonnement lourds et générateurs d'erreurs ;

- de faciliter la prise en compte de la saisonnalité des activités dans la construction de données prévisionnelles en utilisant les données comptables passées présentes dans la base pour définir automatiquement les coefficients mensuels, et ainsi déterminer une trésorerie prévisionnelle à moyen terme pertinente ;

- de prévoir les besoins de trésorerie à court terme de façon naturelle et immédiate, en associant la situation réelle de trésorerie à un instant T, et les engagements de règlements et encaissements des données réelles avec les données prévisionnelles issues du business plan des mois n+1, n+2, n+3, pourquoi pas découpées en semaine selon les règles calculées à partir de données passées.

Les besoins ci-dessus énumérés sont classiques, et synthétisent de manière assez exhaustive les attentes en matière de contrôle de gestion dans la TPE et petite PME. Mais c'est grâce à cette vision innovante d'intégration décrite au long de cet article, que toute cette richesse leur devient accessible.

Le responsable financier, généralement débordé par ses obligations courantes, pourra facilement s'approprier ce type d'outil qu'il partagera avec sa direction, valorisant ainsi son propre travail, et lui donnant un sens plus fort, participant ainsi directement à la mesure de la performance de l'entreprise.

L'objectif essentiel est alors atteint, doter les TPE et petites PME d'outils contribuant de manière significative et pérenne à la réussite de leurs projets. ●