



Le pilotage des PME : le véritable enjeu du *reporting*

décembre 2023

Sommaire

1. Le regard du Directeur national de l'Expertise Conseil de Grant Thornton p.3
2. Introduction : avant-propos et structure de l'échantillon p.4
3. *Executive summary* p. 7
4. Qui incarne la fonction Finance dans les PME ? p.11
5. L'établissement d'un budget p.13
6. L'établissement d'un *reporting* p.17
7. Conclusion et l'Expertise Conseil selon Grant Thornton p.24

Le regard du Directeur National du métier Expertise Conseil

L'enjeu du pilotage pour les PME

Un outil de pilotage est un pilier structurel de toute organisation. Pourtant encore bien trop négligé ou sous-estimé au sein des entreprises. Notre étude souligne l'insuffisance de l'information, ou le manque de confiance des dirigeants ou directions financières par rapport aux résultats ou états financiers présentés.

Les capacités technologiques ont fortement évolué ces dernières années avec une amélioration significative des outils de récupération, de stockage et de traitement de l'information. La multiplication des outils s'accompagnant avec de nouvelles compétences techniques de traitement ou d'analyse de la *data*. L'interopérabilité accrue entre différentes solutions facilite également la construction d'un système digitalisé permettant d'exploiter toute la puissance de l'information.

De surcroît, les directions financières prennent une place centrale aujourd'hui dans l'intégration de données non financières, qu'elles soient opérationnelles, ou de durabilité. Une harmonisation de l'information et la définition d'indicateurs de lecture de la performance permet désormais d'appuyer la prise de décision avec une lecture financière, croisée avec l'impact de l'entreprise, et sa capacité à rester pertinent et pérenne sur son marché.

Le contexte actuel de pression sur les prix, de volatilité de certains marchés, et la nécessité d'incorporer une lecture de la marge dans sa contribution financière et de durabilité est un moment clé à saisir pour incorporer de nouvelles solutions technologiques. Cela doit être fait dans le cadre d'un projet structuré reposant sur les processus et la fiabilisation des données mais l'outil de pilotage doit au contraire devenir central au sein de l'organisation pour appuyer un principe de pilotage et de prise de décision sur la base d'indicateurs fiabilisés. La prise de décision augmentée est désormais un levier à la disposition du dirigeant et des directions financières.

Adam Nicol

**Directeur National du métier Expertise Conseil,
Grant Thornton**



1. Avant-propos et méthodologie



1. Introduction

Avant-propos

Deux ans après avoir lancé la 1^{ère} étude sur le thème du pilotage de l'entreprise, cette nouvelle édition permet d'observer les évolutions et dernières tendances. Menée au cours du premier semestre 2023, elle dresse un nouvel état des lieux détaillé des enjeux relatifs à l'établissement de budgets et de *reporting*, et identifie plus largement les leviers permettant aux organisations d'affiner leurs prévisions et d'agir sur leur activité.

L'accélération de la dématérialisation, avec en point de mire la facturation électronique, et de la disponibilité de la *data* entraînent naturellement une complexité relative à l'organisation actuelle des entreprises.

La disponibilité d'outils de *Business Analytics*, couplés à terme à de l'Intelligence Artificielle, doit permettre aux PME de faire face à cet enjeu de pilotage financier, leur permettant ainsi de contrôler et d'anticiper au mieux leur activité.



Renaud Vanelle

Associé, Expertise Conseil
Grant Thornton

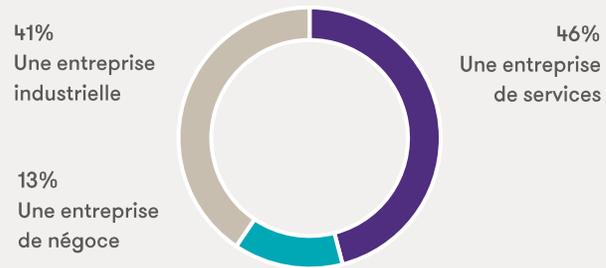
Méthodologie

Cette analyse a été réalisée par Grant Thornton auprès d'un échantillon de 6 986 dirigeants et directeurs représentant 5 178 entreprises. Le panel inclut très majoritairement des PME, ainsi que des ETI. Une enquête sous forme de questionnaire à choix multiples a été conduite de février à avril 2023 auprès de :

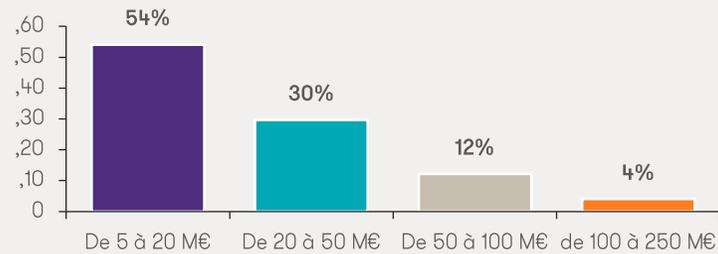
- **Directeurs généraux,**
- **Secrétaires généraux,**
- **Directeurs administratifs et financiers,**
- **Responsables administratifs et financiers ou comptables,**
- **Responsables du contrôle de gestion.**

1. Analyse sur une base de 100 répondants

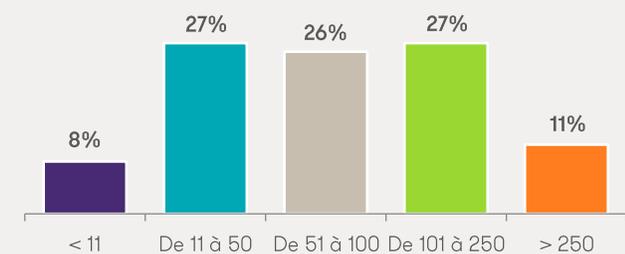
Quelle est votre activité ?



Quel est votre niveau de chiffre d'affaires ?

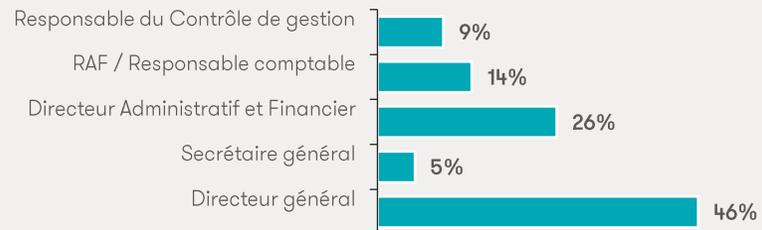


Quel est l'effectif de votre entreprise ?



L'échantillon considéré est diversifié en termes d'activité et de taille d'entreprise. Toutefois, une majorité des sondés travaillent au sein d'entreprises de **services**. Les PME dont le chiffre d'affaires est inférieur à 20 millions d'euros sont les plus représentées.

Quelle est votre fonction ?



Le panel des sondés concentre principalement des fonctions de Direction générale et Direction comptable, administrative, financière. NB : La fonction de Gérance d'entreprise a été rattachée à la Direction générale et celle de Contrôleur financier à celle de Responsable administratif et financier. Les fonctions plus opérationnelles ont été intégrées au Contrôle de Gestion.

2. Executive summary



2. Executive Summary

Grant Thornton réalise la deuxième édition de l'étude* sur les enjeux liés au pilotage de l'entreprise, paramètre d'anticipation et de performance pour les PME.

Les fonctions présentes dans l'entreprise

Le panel de l'étude est composé de fonctions financières, comptables et administratives dont la représentativité est significative par rapport aux fonctions traditionnelles rencontrées dans les PME. Une moindre présence est toutefois observée pour les postes de contrôles de gestion financier et opérationnel, y compris dans les entreprises ayant un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros.

Nous comprenons que la surface financière des PME de plus petite taille est un frein à la présence d'un contrôleur de gestion, mais cette fonction ne doit pas pour autant être occultée.

Etablissement d'un budget annuel

Une large partie des entreprises ayant répondu à l'enquête réalise un budget annuel : il faut s'en féliciter puisque **77%** du panel procèdent cet exercice prévisionnel.

Les **23%** des répondants ne réalisant pas de prévisions budgétaires sont confrontés à des problématiques de temps à y consacrer et de disponibilité des données. Une part significative (**27%**) n'estime pas avoir l'utilité de procéder à cet exercice.

La mise en place d'une prévision budgétaire est un exercice, complexe, parfois ambitieux, pouvant être transversal dans l'entreprise et permettant de fixer des objectifs quantifiables et réalistes pour définir un cap, une stratégie globale.

Actualisation des prévisions budgétaires

78% du panel réalisant des prévisions budgétaires procède à une actualisation, majoritairement trimestrielle et semestrielle, quelle que soit la taille de l'entreprise.

L'actualisation du budget permet d'ajuster la trajectoire de l'entreprise et d'appréhender au mieux la compréhension de l'évolution de son activité.

Etablissement d'un reporting mensuel

Une large partie des entreprises ayant répondu à cette enquête réalise un *reporting* mensuel : il faut s'en réjouir puisque **78%** des répondants sont dans ce schéma. Ce taux progresse de **76%** à **100%**, selon que l'entreprise réalise un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions d'euros ou supérieur à 100 millions d'euros.

Malgré tout, plus de la moitié des sondés établissant un *reporting* dénoncent les latences attachées à son obtention et près du tiers émet des doutes et risques quant à sa fiabilité.

Plus de la moitié des entreprises interrogées établissent un *reporting* élargi (données comptables, financières et opérationnelles), et près du tiers un *reporting* comptable, et les autres (**14%**) comptable et financier.

La mise en place d'un reporting permet de suivre au plus près l'évolution de la performance de l'entreprise. Elle nécessite des données complémentaires extra-comptables permettant d'obtenir une compréhension de l'évolution des résultats et accélérant ainsi la prise éclairée de décisions.

[*Etude Grant Thornton, « Le pilotage des PME : l'enjeu du reporting », mars 2021.](#)



2. Executive Summary

Les outils de reporting utilisés

Une large majorité des répondants (**61%**) utilisent Excel pour l'établissement de leur reporting mensuel. La mise en place de récupération de données automatiques avec contrôles d'anomalies est cependant souhaitable afin de pallier d'une part, le risque d'erreur de traitement de l'information, et d'autre part, la saisie chronophage des données.

L'autre partie du panel (**39%**) utilise des outils spécifiques dédiés au reporting : outil conçu en interne (**6%**), intégré dans l'ERP (**20%**) ou logiciels de Data Analytics (**6%**).

Ces derniers logiciels peuvent être une bonne réponse pour les PME n'ayant ni d'ERP, ni de ressources suffisantes en interne, ce qui est souvent le cas. Ils ont l'avantage de répondre favorablement en termes de rapidité d'exécution et de risque d'erreur.

Le modèle en place répond-il aux attentes des PME ?

60% des répondants réalisant un reporting mensuel considèrent que le modèle en place connaît trois principales faiblesses : un niveau d'information insuffisant, un doute voire risque sur la fiabilité des informations et des latences importantes pour son obtention.

Le niveau d'insatisfaction du panel est inversement proportionnel avec le niveau de chiffre d'affaires, et cela n'est pas une surprise au regard des moyens dont disposent des entreprises de plus grande taille !

Rapprochement entre les prévisions budgétaires et le reporting

70% des sondés qui réalisent des prévisions budgétaires procèdent à un rapprochement avec le reporting. Il est intéressant de constater que ce taux ne tend pas vers les **100%**. En effet, la finalité du reporting est notamment de contrôler l'atteinte des objectifs fixés.

63% de ces rapprochements sont opérés manuellement, ce qui est extrêmement chronophage et inducteur de risque d'erreur.

Investissements envisagés en matière d'outils budgétaires

Plus de 2 personnes interrogées sur 5 vont investir afin d'optimiser leurs outils budgétaires.

Parmi les lignes d'investissements envisagées, plus du tiers (**35%**) concerneraient des compétences informatiques et près de **30%** de l'intelligence artificielle (IA).

La mise en avant de l'IA dans l'enquête démontre l'intérêt rapide et grandissant pour cette technologie, malgré son déploiement aléatoire auprès d'un large public.



2. Executive Summary

Qui sont les destinataires du reporting ?

Sans surprise, le reporting est majoritairement à destination de la Direction générale (84%). Viennent ensuite la Direction financière (40%) et les Actionnaires (34%).

Les partenaires financiers tels que les fonds d'investissement et banquiers ne représentent que 12% des destinataires et les salariés, 16%.

Le reporting est en effet devenu un réel atout de communication sur les performances de l'entreprise, tant en interne qu'en externe.

Quelle est la finalité du reporting ?

Le reporting a pour principales finalités l'analyse et la compréhension des écarts avec le budget ou la période N-1 (76%) et la mise en place de plans d'actions (78%). Pour plus de la moitié du panel, la finalité est l'impact sur la prévision de trésorerie ; un peu moins du tiers vise l'ajustement du budget.

Au regard des destinataires identifiés précédemment, **le reporting est le document transverse par excellence. Il découle de cet exercice les objectifs de performance de chacun. A ce titre, au sein de l'entreprise, l'information et le pilotage peuvent ainsi être unifiés pour l'ensemble des parties prenantes et leurs actions liées et coordonnées.**

Outre ces finalités désormais évidentes, le reporting permet au dirigeant d'actionner les bons leviers au bon moment pour l'atteinte de sa feuille de route et celle de son Comité de direction.

Envisagez-vous la mise en place d'un reporting ?

Parmi les entreprises du panel n'ayant pas recours au reporting à ce jour, 43% envisagent d'en mettre un en place (dont 67% à court terme).

Un sondé sur dix estime que le reporting n'est pas utile ou non prioritaire...

Cette problématique se pose-t-elle dans votre cas ?

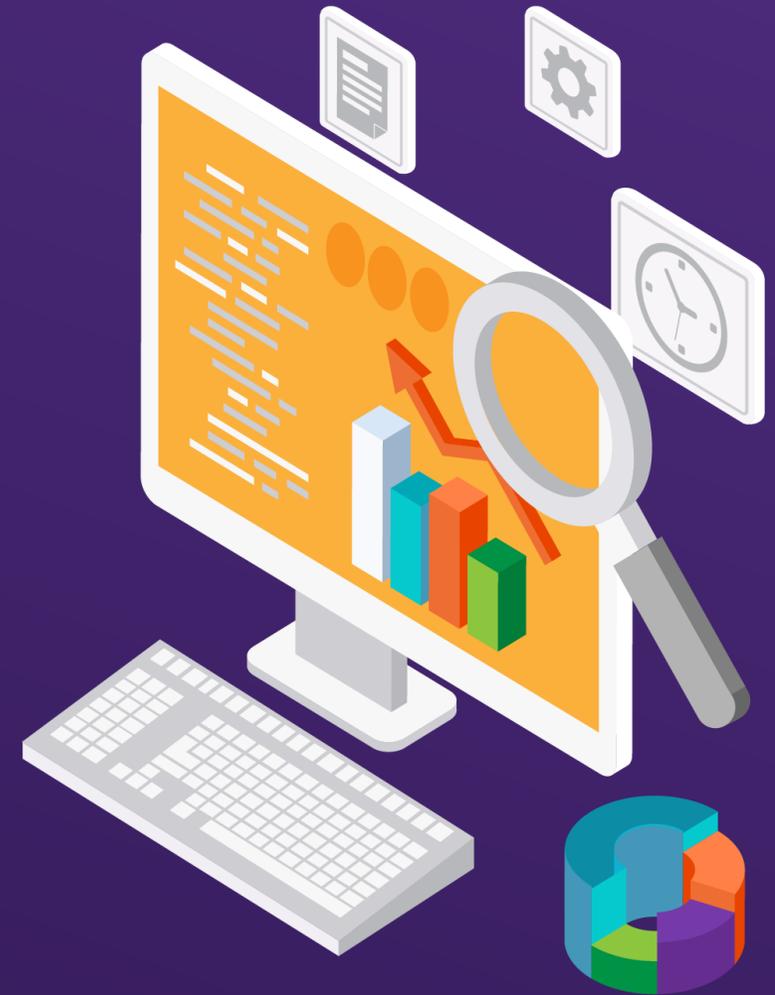
La problématique de reporting se pose pour 43% du panel, que ce soit en termes de mise en place ou d'amélioration du processus induit.

Le reporting est un véritable enjeu pour les PME, nécessaire au pilotage de leur activité et performance. Au regard des résultats observés sur ce sujet, il apparaît qu'un intérêt porté aux solutions de type Data Analytics permettrait de répondre aux problématiques évoquées de temps et de fiabilité.

Elles représentent une alternative pour les PME étant dans l'impossibilité d'embaucher un contrôleur de gestion, notamment en raison de leur taille.

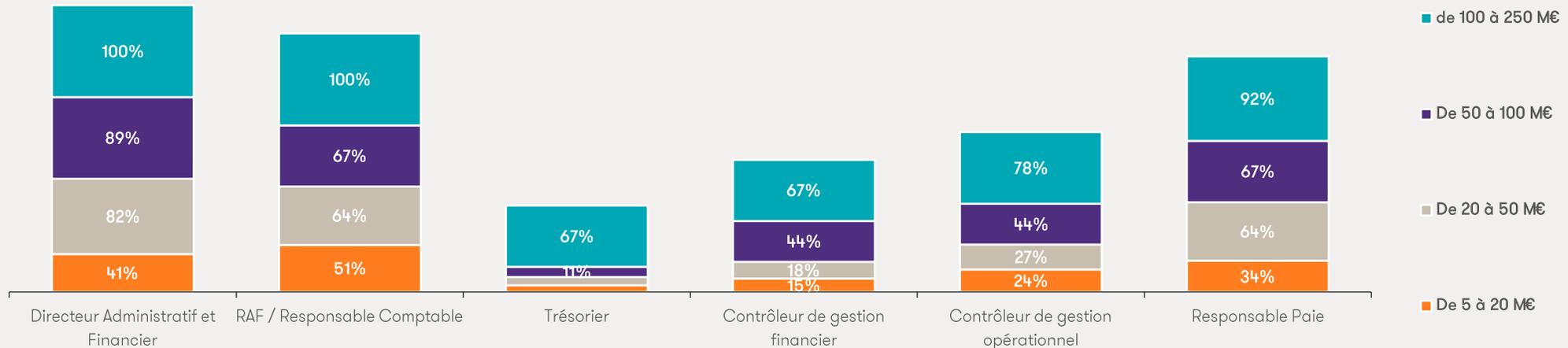


3. Qui incarne la fonction Finance dans les PME ?



3. Qui incarne la fonction Finance dans les PME ?

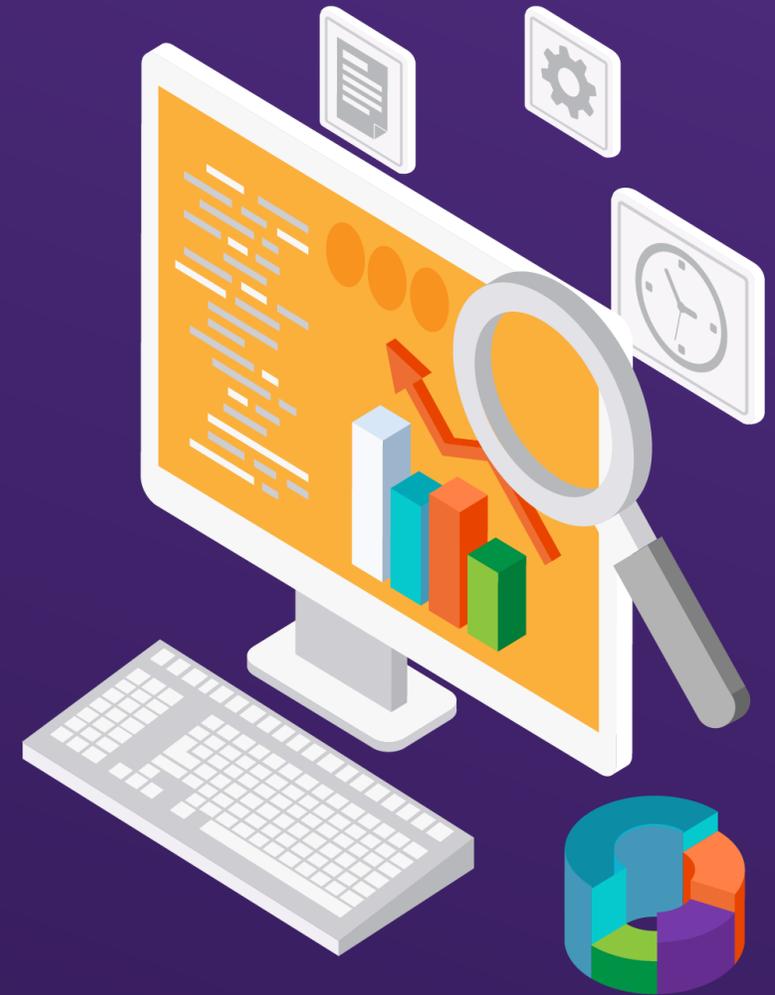
Quelles sont les fonctions présentes au sein de votre Direction administrative et financière ?



La représentativité des fonctions administratives et financières au sein des entreprises interrogées présente un accroissement lié au niveau de chiffre d'affaires réalisé, ce qui semble cohérent au regard des moyens financiers disponibles.

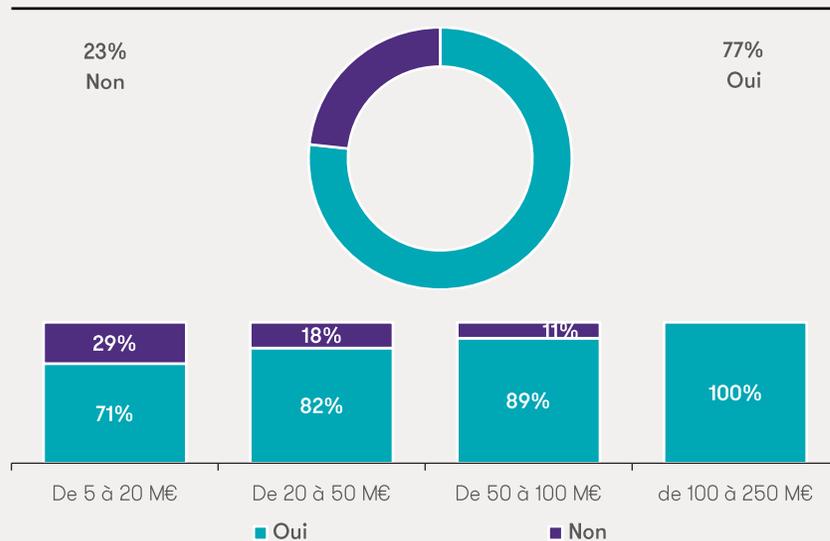
Les fonctions dédiées au contrôle de gestion financier et opérationnel sont peu représentées dans les entreprises réalisant moins de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. Ces fonctions peuvent être supportées par une Direction financière, à la condition d'utiliser des outils permettant une réelle efficacité.

4. L'établissement d'un budget



4. L'établissement d'un budget

Etablissez-vous un budget ?

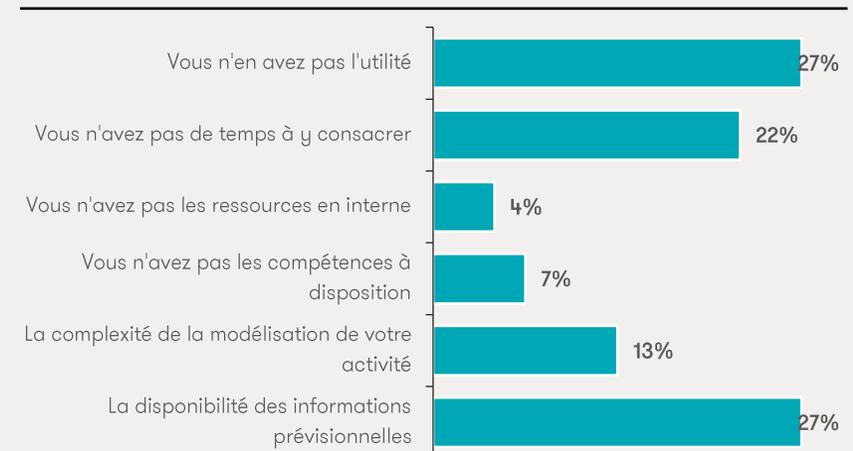


L'établissement d'un budget est réalisé par **77%** des sondés.

Pour les **23%** du panel n'établissant pas de budget, les principaux freins sont :

- L'absence d'utilité à en réaliser (**27% d'entre eux**),
- L'indisponibilité d'informations prévisionnelles (**27%**),
- Le manque de temps à y consacrer (**22%**).

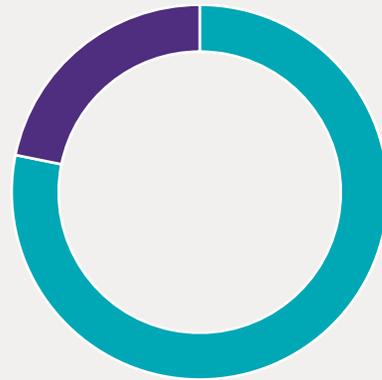
Dans la négative, quels en sont les principaux freins ?



4. L'établissement d'un budget

Procédez-vous à une actualisation de votre budget ?

22%
Non



78%
Oui

A quelle fréquence actualisez-vous votre budget ?

Semestriellement

26%

Trimestriellement

53%

Mensuellement

21%



78% des PME sondées établissant un budget procèdent également à une actualisation de ce dernier. Peu d'entreprises procèdent à une actualisation mensuelle, privilégiant une analyse de périodicité plus longue : près de 8 entreprises sur 10 actualisent leur budget à trois ou six mois, ce qui semble être une bonne périodicité au regard de sujets tels le *cut-off* ou le décalage de saisonnalité... pouvant impacter un unique mois.

4. L'établissement d'un budget

Allez-vous consacrer des investissements supplémentaires à l'optimisation de vos outils budgétaires ?

59%
Non



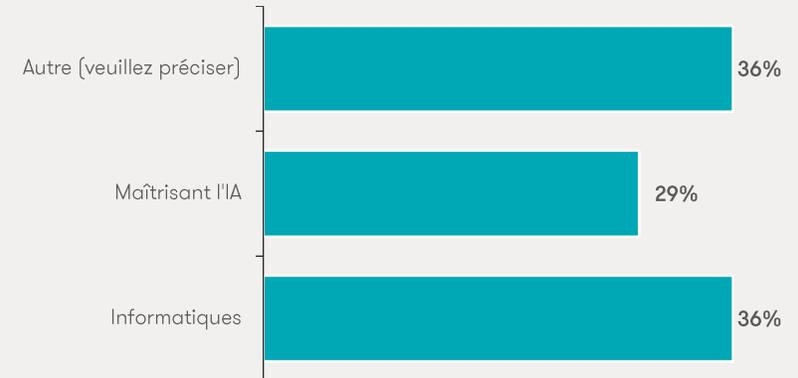
41%
Oui



41% des personnes interrogées établissant un budget envisagent d'investir dans les compétences liées au développement et à l'optimisation de leurs outils budgétaires.

Ces investissements concerneront en premier lieu la compétence informatique, et **29%** seront orientés vers l'intelligence artificielle. Le développement de cette nouvelle technologie de rupture commence à être intégrée dans les réflexions d'organisation des PME et les outils de pilotage sur le marché l'intégreront assurément.

Dans l'affirmative, envisagez-vous le recrutement de nouvelles compétences ?

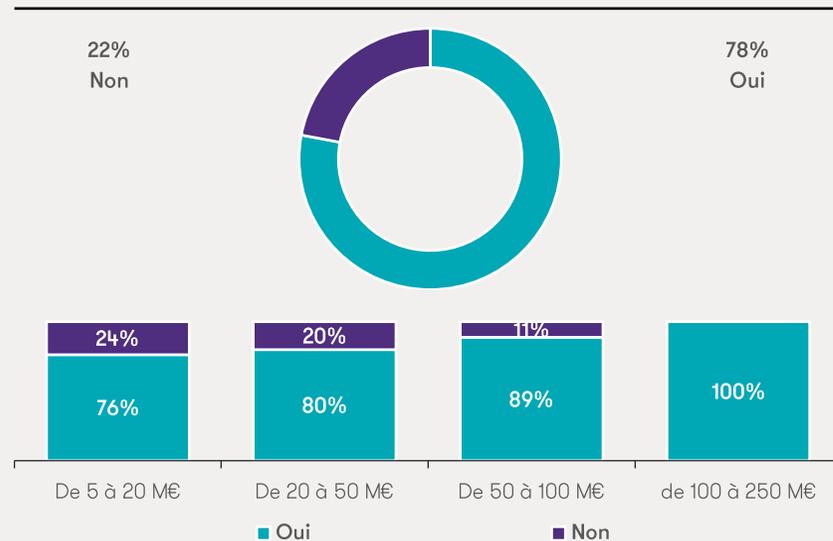


5. L'établissement d'un reporting



5. L'établissement d'un reporting

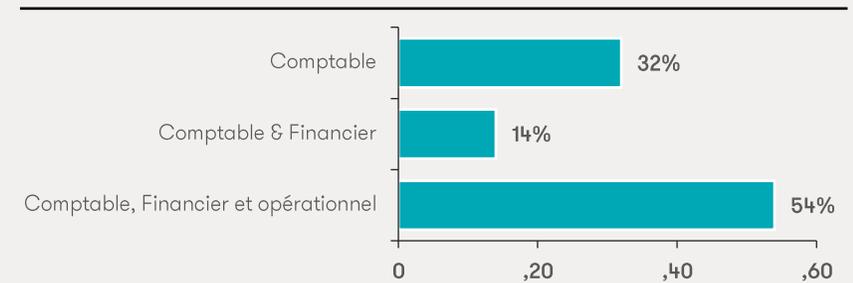
Etablissez-vous un reporting ?



L'établissement d'un *reporting* est réalisé par **78%** des sondés, un niveau clairement comparable à celui concernant l'établissement d'un budget (**77%**).

Plus de la moitié de ces entreprises établissent un *reporting* « complet », intégrant des données opérationnelles en complément des données financières et comptables.

Quelle est la nature d'information reprise dans le reporting ?

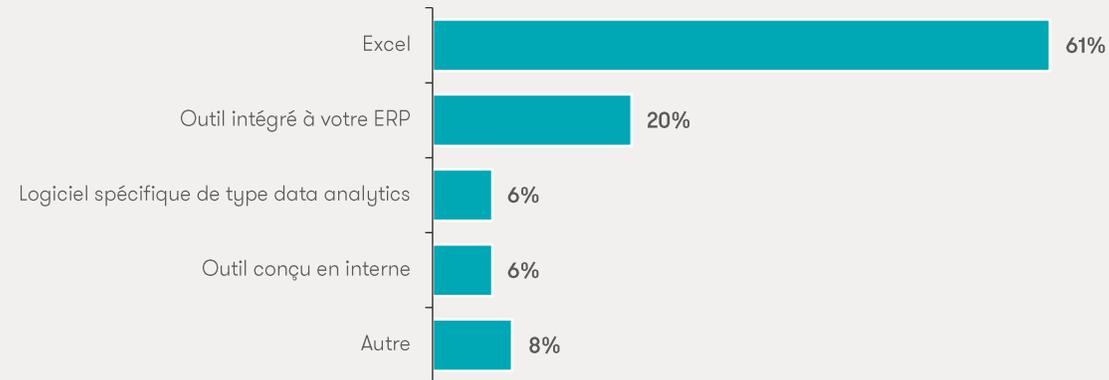


Légende :

- **Comptable** : balance générale, compte de résultat, bilan.
- **Comptable et financier** : comptable, besoin de fonds de roulement, tableaux des flux de Trésorerie, délais de règlements, ...
- **Comptable, financier et opérationnel** avec des *KPIs* (indicateurs de performance).

5. L'établissement d'un reporting

Quel type d'outil utilisez-vous pour l'établissement de votre reporting ?



Une grande majorité des entreprises interrogées utilisent Excel pour l'établissement de leur reporting **[61 %]**, alors que les outils intégrés et automatisés sont utilisés dans **39%** des cas.

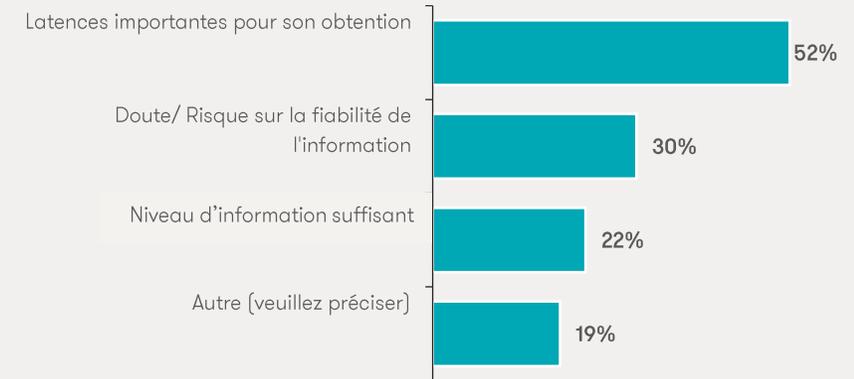
Au-delà du risque d'erreur, cette statistique indique que des entreprises consomment un temps certain à la saisie des informations. L'utilisation de l'outil doit intégrer un niveau de contrôle et d'automatisme permettant d'éviter ces deux écueils.

5. L'établissement d'un reporting

Le modèle de reporting répond-il à vos attentes ?



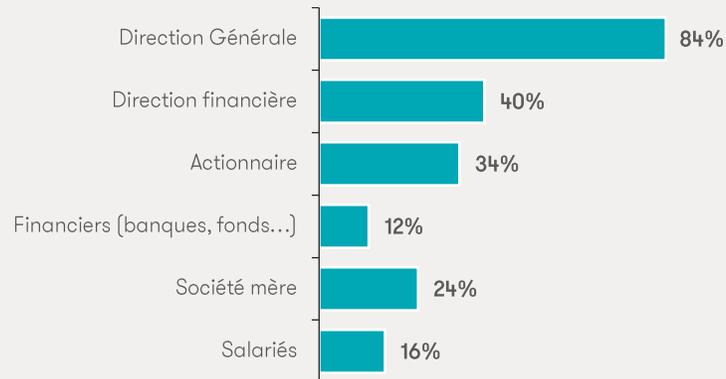
Si « à peu près » ou « pas du tout », pour quelles raisons ?



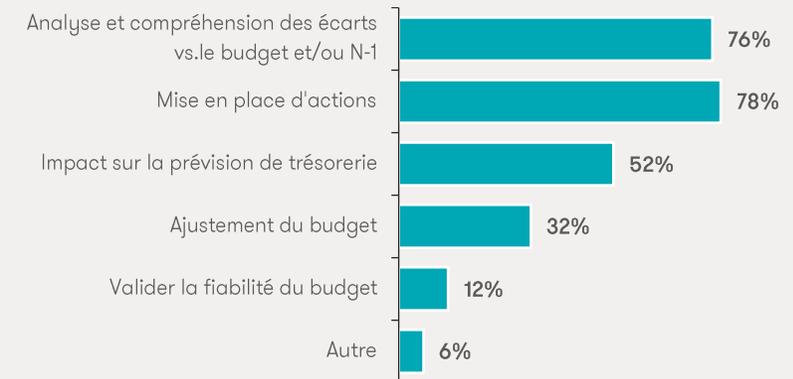
Trois répondants sur cinq sont peu ou pas satisfaits de leur reporting. Les principales causes relevées sont relatives aux latences importantes pour l'établissement de ce dernier et les doutes voire risques sur la fiabilité de l'information retranscrite. Au regard de ces constats, il apparaît qu'une frange importante des PME ne semble pas être correctement dotée d'outils de pilotage adaptés.

5. L'établissement d'un reporting

Qui sont les destinataires du reporting ?



Quelle est la finalité du reporting ?



Le *reporting* est en priorité destiné à la Direction générale de l'entreprise. Il est par contre peu « réclamé » par les partenaires financiers.

La finalité du *reporting* concerne l'analyse et la compréhension des écarts face au budget établi et/ou à celui de l'année précédente, ainsi que la mise en place de plans d'actions. Il est à noter que plus de la moitié des entreprises du panel procèdent à un ajustement de leurs prévisions de trésorerie.

5. L'établissement d'un reporting

Procédez-vous à un rapprochement reporting / budget?

30%
Non



70%
Oui

Ce rapprochement est-il automatique ou manuel ?

63%
Manuel



37%
Automatique



Un rapprochement du budget établi vs celui réalisé via le reporting est réalisé par **70%** des sondés. Toutefois, ce travail peu automatisé génère à nouveau, des risques en termes d'erreurs et d'exécution de tâches pouvant être extrêmement consommatrices de « temps humain ».

5. L'établissement d'un reporting

Est-ce que la problématique du *reporting* se pose dans votre organisation ?

57%
Non



43%
Oui

Dans l'affirmative, à quel horizon ?

33%
A long terme



67%
A court terme



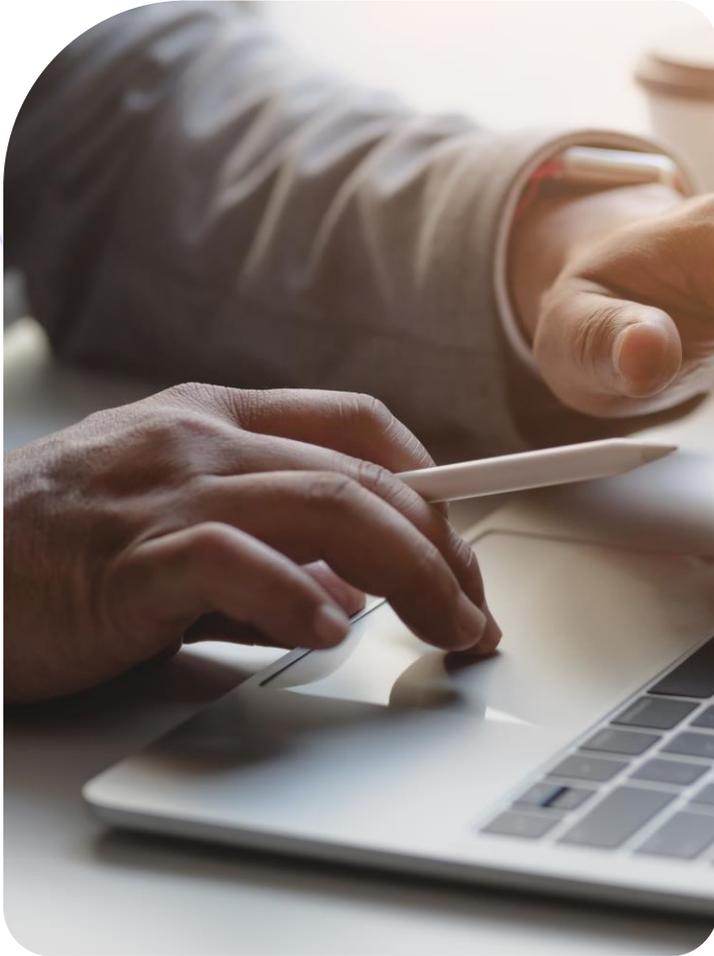
La problématique de la production ou de l'optimisation du *reporting* concerne plus de 2 personnes interrogées sur 5.

67% d'entre elles estiment que cette problématique doit trouver des solutions à court terme, cela représentant un degré d'urgence significatif.

6. Conclusion



6. Conclusion



Cette étude confirme, une fois encore, la **corrélation** entre la **taille** de l'entreprise et le **niveau de maturité** dans l'établissement de budgets et de **reporting** (constat notamment lié aux ressources plus limitées pour les PME).

Pour autant, au regard des **enjeux majeurs que constituent la maîtrise et la correcte exploitation de l'information**, les PME, même de tailles plus modestes, ne pourront pas faire l'économie de la mise en place d'outils de pilotage, véritables aides à la décision, sous peine d'accuser un risque de décrochage avec leurs marchés et leurs concurrents.

Le développement rapide de l'Intelligence Artificielle (IA) adossée aux **outils de Business Analytics (intelligence des données)** permettent aux PME un **accès à des solutions puissantes, facilitant la levée des freins et limites identifiés dans cette enquête** et, à des conditions financières accessibles.

Face aux révolutions actuelles et annoncées, le renoncement à évoluer, c'est le commencement de la disparition.

6. L'Expertise Conseil selon Grant Thornton

Votre expert-comptable, le *business partner* de votre réussite au cœur des territoires

La promesse de Grant Thornton est d'être un allié de confiance à chaque étape clé de votre évolution.

Le parcours d'une entreprise est jalonné de défis, de la genèse jusqu'à la transmission, qu'ils soient anticipés ou non.

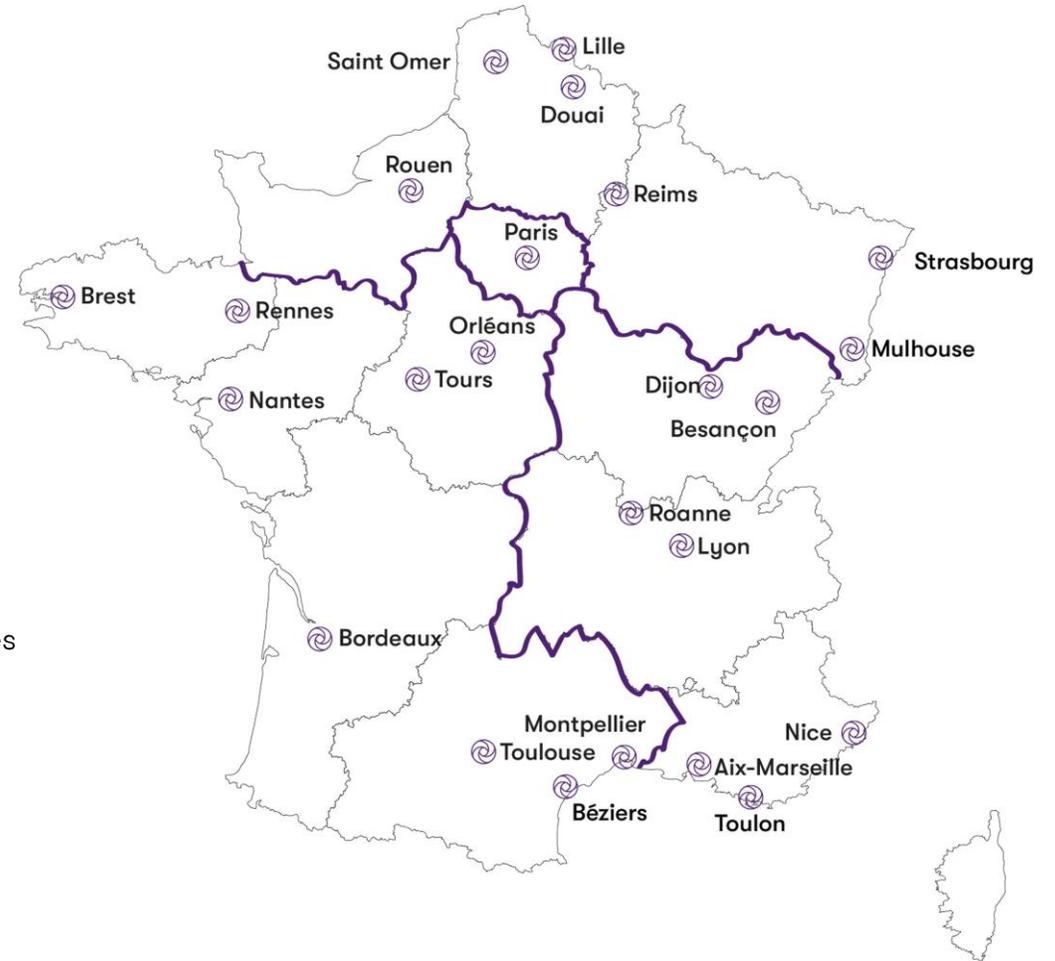
En tant que *business partner*, nous nous engageons à accompagner les entreprises dans leurs ambitions stratégiques et à les soutenir dans l'appréhension des *challenges* inhérents au développement de leur modèle.

- Nos expertises spécialisées et notre perspective sectorielle garantissent des conseils d'une très haute valeur ajoutée.
- Notre démarche se caractérise par une proactivité et une proximité sans faille. Nous déployons systématiquement une approche transversale et personnalisée.
- Grâce à notre structure organisationnelle, nous mobilisons de manière synergique les ressources et l'expertise nécessaires.

Nous identifions vos opportunités, tout en accordant une attention spécifique aux facteurs de risques potentiels liés à l'environnement de votre entreprise.

C'est de cet objectif de performance durable qu'émane notre ambition d'aller plus loin ensemble chaque jour.

Votre succès est au cœur de notre engagement.



Contacts



Renaud VANELLE

Associé, Expertise Conseil
Grant Thornton
+33 (0)3 20 30 26 19
renaud.vanelle@fr.gt.com



Adam NICOL

Associé, Expertise Conseil
Grant Thornton
+33 (0)2 47 60 75 35
adam.nicol@fr.gt.com

www.grantthornton.fr



Grant Thornton France

« Grant Thornton » est la marque sous laquelle les cabinets membres de Grant Thornton délivrent des services d'Audit, de Fiscalité et de Conseil à leurs clients et / ou, désigne, en fonction du contexte, un ou plusieurs cabinets membres. Grant Thornton France est un cabinet membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les cabinets membres ne constituent pas un partenariat mondial. GTIL et chacun des cabinets membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont délivrés par les cabinets membres. GTIL ne délivre aucun service aux clients. GTIL et ses cabinets membres ne sont pas des agents. Aucune obligation ne les lie entre eux : ils ne sont pas responsables des services ni des activités offerts par les autres cabinets membres.

©2023 Grant Thornton France. Tous droits réservés.

Agnès de Ribet

Associée, en charge du *Business Development*,
Marketing et *Communication*
Grant Thornton
+ 33 (0)1 41 25 86 72
agnes.deribet@fr.gt.com

