

REPORTING FINANCIER :

*répondre aux attentes et trouver l'équilibre entre
efficacité et précision*



from the Expert Network at

NASDAQ OMX

Les exigences liées au reporting : produire plus vite et moins cher des rapports pertinents et sans erreurs

Les équipes chargées d'élaborer les rapports financiers, souvent menées par le contrôle de gestion, subissent de plus en plus de pression pour fournir des données exactes, utiles et d'actualité, tout en réduisant les délais et les coûts. Les organismes de réglementation se moquent de savoir si une entreprise manque de personnel ou si son système de gestion comptable consiste en une série de feuilles de calcul. Les calendriers doivent être respectés et les informations fournies doivent être fidèles à la réalité, point final. Les dirigeants d'entreprise, qui doivent disposer d'informations pertinentes pour prendre leurs décisions, sont généralement tout aussi peu susceptibles de se montrer compréhensifs.

Les directions financières sont donc sous pression. Lors d'une étude réalisée récemment par l'IMA sur l'évolution du rôle joué par le contrôleur de gestion, plus de 80 % des personnes interrogées ont déclaré qu'au cours des 3 dernières années, on leur avait de plus en plus souvent demandé de fournir des analyses prospectives et stratégiques. Environ 75 % ont précisé qu'on leur demandait aussi d'améliorer la productivité par l'automatisation et la simplification des processus.¹

Bien qu'il puisse être difficile de répondre à ces nouvelles attentes, elles représentent aussi une opportunité pour les équipes financières. En effet, des procédures de reporting solides peuvent aider les entreprises à répondre plus efficacement aux changements, tout en limitant les anomalies et le risque de non-conformité, ce qui crée pour elles un avantage compétitif important. Ce qu'il faut retenir ? Les professionnels de la finance qui parviendront à relever le défi renforceront considérablement la valeur de leur contribution à l'entreprise. Mais pour cela les entreprises doivent tout d'abord éliminer la myriade d'obstacles qui s'opposent encore souvent à l'élaboration de rapports pertinents, notamment :

1. Le temps — La presque totalité (86 %) des directeurs financiers interrogés dans le cadre d'une enquête menée par CFO.com et IBM Business Analytics ont reconnu qu'il fallait compter « plusieurs jours » pour recueillir et intégrer les données nécessaires afin de répondre de façon satisfaisante à des questions opérationnelles. 80 % ont dit avoir besoin ensuite de plusieurs jours supplémentaires pour procéder à une « analyse complète », expliquant que pendant ce temps, « la productivité baisse et les opportunités qui dépendent de ces données sont soit retardées, soit complètement manquées ».²

2. Le défaut d'automatisation — Beaucoup des difficultés rencontrées dans le reporting peuvent être attribuées au maintien de processus manuels, qui mobilisent une quantité considérable de temps et de ressources. Un rapport de Ventana Research a conclu que lorsqu'une société emploie « peu ou pas d'automatisation », il lui faut presque deux fois plus de temps pour mener à bien ses clôtures périodiques qu'à une société entièrement automatisée (9,1 jours contre 5,7 jours).³ La saisie manuelle des données, l'utilisation de feuilles de calcul Excel et de systèmes anciens ou disparates, les compétences variables des utilisateurs sont des sources d'erreur supplémentaires.

3. Un recours massif aux feuilles de calcul — Les feuilles de calcul peuvent être des outils précieux ; toutefois, tout professionnel de la finance connaît leurs défauts : risque de travailler sur des versions différentes, forte probabilité d'erreur, désaccords sur la version correcte, pour n'en citer que quelques uns. De nombreuses études suggèrent que près de 90 % des feuilles de calcul contiennent des erreurs.⁴ D'après Ray Panko, professeur de gestion informatique à l'Université de Hawaii et expert des mauvaises pratiques en matière de feuilles de calcul, on trouve des erreurs dans au moins 1 % des cellules contenant des formules, et « les feuilles de calcul très développées avec plusieurs milliers de formules recèlent des douzaines d'erreurs indétectées ».⁵

Pourtant, la plupart des entreprises continuent de se reposer au moins en partie sur des méthodes manuelles pour leurs rapports financiers. Selon une enquête menée par CFO Research et IBM, 63 % des entreprises mettent encore tous leurs rapports à jour manuellement, et seulement 8 % déclarent être entièrement automatisées.⁶

4. Des applications anciennes — les directeurs financiers doivent être en mesure de promouvoir un environnement dynamique et novateur dans l'entreprise, mais leurs efforts sont trop souvent entravés par une technologie ancrée dans le passé. On ne peut pas s'attendre à ce que des applications financières implémentées il y a des années (ou des décennies) soient encore adaptées aux exigences modernes. L'absence d'intégration avec les autres systèmes de l'entreprise, des interfaces utilisateurs désuètes (comme les écrans verts... eh oui, on les trouve encore), des outils de reporting ou de tableaux de bord anciens et le besoin d'inventer des solutions de contournement pour compenser les manques fonctionnels sont des problèmes communs.

5. L'absence d'intégration — Avec des solutions logicielles héritées, obtenir en temps réel une vue unique des données financières est extrêmement difficile. Les applications sont rarement intégrées entre les différentes divisions d'une entreprise, et chaque unité commerciale opère souvent son propre système.

- Sur les 930 directeurs financiers interrogés par Oracle et Accenture, 28 % ont cité le manque d'intégration entre les systèmes comme leur plus grande source d'inquiétude au plan technologique.⁷
- 50 % des directeurs financiers, des professionnels de la finance et des contrôleurs de gestion récemment interrogés par Trintech ont déclaré utiliser concurrentement plus de 4 solutions différentes - ERP (Enterprise Resource Planning) ou autres - pour boucler la chaîne d'opérations qui va de l'enregistrement des données à l'élaboration des rapports.⁸

Il est clair que l'impact de ces défis varie d'une organisation à l'autre, mais elles subissent toutes au moins un effet : elles se rigidifient et deviennent moins agiles. C'est un problème que les entreprises qui opèrent dans des environnements hautement compétitifs peuvent difficilement se permettre. La réponse ? Bien entendu, il n'y a pas qu'une solution, mais l'ironie veut que ce soit la technologie qui apporte les meilleures réponses à bon nombre des problèmes technologiques dont nous avons parlé. En termes simples, les environnements professionnels modernes exigent des solutions modernes — y compris pour la direction financière. Même s'il n'est pas facile de mettre en place la bonne technologie, cela en vaut la peine. Toutes les recherches menées dans ce domaine montrent que les entreprises qui disposent d'une direction financière performante surpassent leurs concurrents. En fait, une enquête d'Accenture a mis à jour une corrélation de 70 % entre les performances des directions financières et celles des entreprises, qui se confirme lorsque l'environnement économique est difficile. Les entreprises qui demandent à leurs équipes financières de relever les défis du 21^{ème} siècle avec l'équivalent d'un téléphone à cadran auraient tout intérêt à en prendre bonne note.

1. Desroches, Denis, and Raef Lawson. "The Evolving Role of the Controller." (n.d.): n. pag. IMANET. ORG. Institute of Management Accountants, 2014. Web. Nov. 2014. http://www.imanet.org/PDFs/Public/Research/netsuite_0107_2014.pdf.

2. "Why Manual Reporting Is Crushing the CFO." [www.domo.com](http://www.domo.com/blog/wp-content/uploads/2013/07/CrushingtheCFO5small.pdf). Web. <<http://www.domo.com/blog/wp-content/uploads/2013/07/CrushingtheCFO5small.pdf>>.

3. Olshan, Jeremy. "88% of Spreadsheets Have Errors." MarketWatch. MarketWatch, Inc., 20 Apr. 2013. Web. <<http://www.marketwatch.com/story/88-of-spreadsheets-have-errors-2013-04-17>>.

4. Ibid.

5. Owen, David. "LINKING NUMBERS AND NARRATIVES Correlating Quantitative Reports with Qualitative Analysis." A Report Prepared by CFO Research CFO Publishing LLC, July 2012. Web.

6. "The CFO as Catalyst for Change." <http://www.oracle.com/us/solutions/cloud/cfo-researchreport-2172100.pdf>. Oracle, 2012. Web.

7. Integrated Marketing Services, "Study on Cost Drivers in the Financial Close Process." Trintech. Trintech.com, Feb. 2014. Web. 01 Nov. 2014. <<http://www.trintech.com/wp-content/uploads/2014/02/IMTS-Trintech-Financial-Close-Survey-Findings-Feb2014.pdf>>.

8. "Delivering Value in a Complex World: The Next Battleground for the Finance Organization." <http://www.accenture.com/sitecollectiondocuments/pdf/accenture-2011-high-performance-finance-study-a4.pdf>. Accenture. 2011.