

Distributique

LE WEB DU BUSINESS IT



DISPOSER D'UN SYSTEME DE GESTION PERFORMANT, C'EST BIEN. L'UTILISER COMPLETEMENT, C'EST ENCORE MIEUX !

OLIVIER AVRIL - DIRECTEUR FINANCIER - ACTING FINANCES

13/10/2006

Le niveau des informations de gestion à la disposition des chefs d'entreprise est évidemment très variable. Cela va des simples feuilles excel, regroupant les principales informations en quantités et valeurs, à des systèmes de gestion automatisés recouvrant l'ensemble des fonctions de l'entreprise, voire consolidant plusieurs entreprises.

Qu'est ce qui qualifie ces différents systèmes ? Le domaine couvert bien sur, mais aussi la pertinence du contenu, sa rapidité à délivrer les informations qu'il renferme et son coût. L'orientation prévisionnelle est par ailleurs essentielle (commandes, trésorerie, stocks,...). Une simple image du passé n'est pas suffisante.

Nous allons prendre le cas (fréquent) d'une entreprise disposant d'un outil vraiment au point. Il lui permet notamment d'obtenir rapidement les bonnes informations, celles dont a besoin le dirigeant et ses principaux partenaires (membres de l'équipe de direction, actionnaires, banquiers, ...).

Que fait-elle de ce système laborieusement mis au point ? Utilise t-elle vraiment les données produites et diffusées ?

- Y a-t-il une analyse des chiffres de marges, de frais, de stocks ou de créances ?
- Y a-t-il une réunion de travail hebdomadaire ou mensuelle sur ces documents ?
- Y a-t-il un compte rendu des décisions prises, des points à éclaircir ?
- Y a-t-il une synthèse des principales réussites et échecs de la période ?
- Y a-t-il une explication des principaux écarts avec les prévisions commerciales ?
- Y a-t-il une information des collaborateurs concernés plus ou moins directement ?

Beaucoup d'efforts sont consacrés par les entreprises à créer les outils de pilotage puis à produire chaque mois les 'tableaux de chiffres'. Souvent, moins d'efforts sont consacrés à l'utilisation optimum de ces outils.

Quelles sont les raisons de cette utilisation incomplète d'un bon outil ?

D'abord, les partenaires de l'entreprise, cabinets de conseils, éditeurs de logiciels, qui ont aidé à mettre en place les outils, ne sont plus là. Ensuite, à l'image de ce qui se passe fréquemment en contrôle de gestion, l'effort consacré à la 'production' des chiffres est disproportionné par rapport au temps consacré à l'analyse. Et pourtant, c'est bien là la partie essentielle. Enfin, Les réunions de travail sur les résultats sont peu fréquentes. Et lorsqu'elles sont systématiquement organisées, elles ont à faire face à de nombreux écueils. Par exemple, Les discussions sur la validité des chiffres peuvent remplacer l'analyse de fond. En outre, l'absence de compte rendu fera perdre aux réunions une partie de leur efficacité. Par ailleurs les décisions prises ne font pas l'objet d'un suivi suffisamment rigoureux. La réponse à la formule 'Quoi, Qui, Comment, Quand' peut rester incomplète. Enfin, les prévisions commerciales se succèdent sans lien entre elles. Le risque est alors de maintenir 'un certain temps' un optimisme ou un pessimisme excessif qui retarde la mise en place des actions correctrices..

Face à ces difficultés, il est important que le chef d'entreprise doit se demander si son organisation est à la hauteur de la qualité du système qu'il a souhaité et mis en place.

A n'en pas douter, il trouvera là une occasion de dynamiser son équipe dirigeante tout en favorisant l'amélioration de la productivité.

Olivier Avril est DAF à temps partagé pour les PME au sein du cabinet [Acting Finances](#). Faites-nous connaître les sujets que vous souhaitez voir traiter par cet expert à l'adresse alessi@idg.fr