



Le Nouveau Visage du Directeur Financier*

*Synthèse de l'étude internationale
sur la fonction Finance
« IBM Global CFO Study »*

*Le nouveau catalyseur de la valeur

IBM

Synthèse

Ce document est une synthèse de l'étude « IBM Global CFO Study : Les nouveaux catalyseurs de valeur. »

L'étude complète est disponible sur : ibm.com/cfostudy/fr

La crise économique mondiale actuelle a marqué un tournant pour les directeurs financiers (DAF), mais peut-être pas dans le sens qu'on attendrait. Sous les feux des médias, les DAF et leur organisation financière ont dû faire face à des urgences en matière d'investissements, de trésorerie et de chiffre d'affaires. En même temps, la volatilité et l'incertitude les ont amenés à participer plus souvent aux débats du conseil d'administration concernant les prévisions, la rentabilité et la gestion des risques, ainsi qu'aux décisions stratégiques relatives à la chaîne logistique, à la politique tarifaire et à la production.

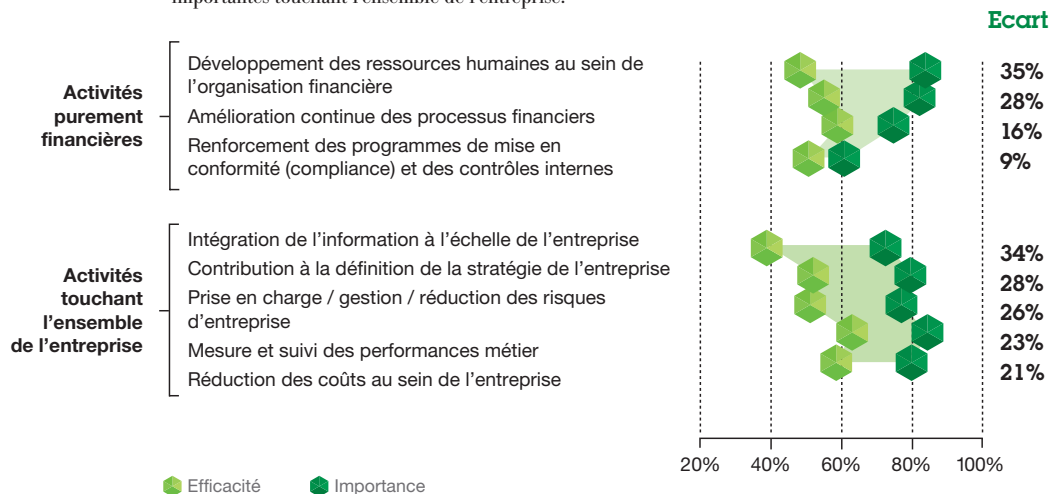
Les DAF exercent de ce fait une influence grandissante au niveau de l'entreprise. L'étude « IBM Global CFO Study 2010 », fondée sur des entretiens avec plus de 1900 directeurs et responsables financiers à travers le monde, témoigne de cette évolution. Notre enquête révèle que la fonction finance se sent de plus en plus concernée par la nécessité d'être pleinement efficace sur les questions de stratégie, surtout dans ces nouveaux domaines de responsabilité à fort impact, où la réussite de l'entreprise dépend bien souvent des avis émis par le directeur financier.

Attentes et exécution : le fossé se creuse

Si l'importance de leurs responsabilités purement financières n'a en rien diminué, l'implication des DAF dans les problèmes regardant l'entreprise dans son ensemble a fortement augmenté. Ainsi, depuis 2005, l'importance de l'intégration de l'information a plus que doublé. De même, la priorité accordée à la gestion des risques d'entreprise a augmenté de 93 %. Pourtant, plus de 45 % des DAF signalent le manque d'efficacité de leur organisation dans les questions de stratégie, d'intégration de l'information, et de gestion des risques et des opportunités. En d'autres termes, les besoins augmentent plus vite que les capacités, et la fonction Finance est confrontée à un écart croissant entre attentes et exécution.

Figure 1 L'efficacité n'est pas au rendez-vous.

La fonction Finance accuse des lacunes significatives sur tous les fronts – mais surtout dans les activités importantes touchant l'ensemble de l'entreprise.



L'effet multiplicateur : efficacité et business insight

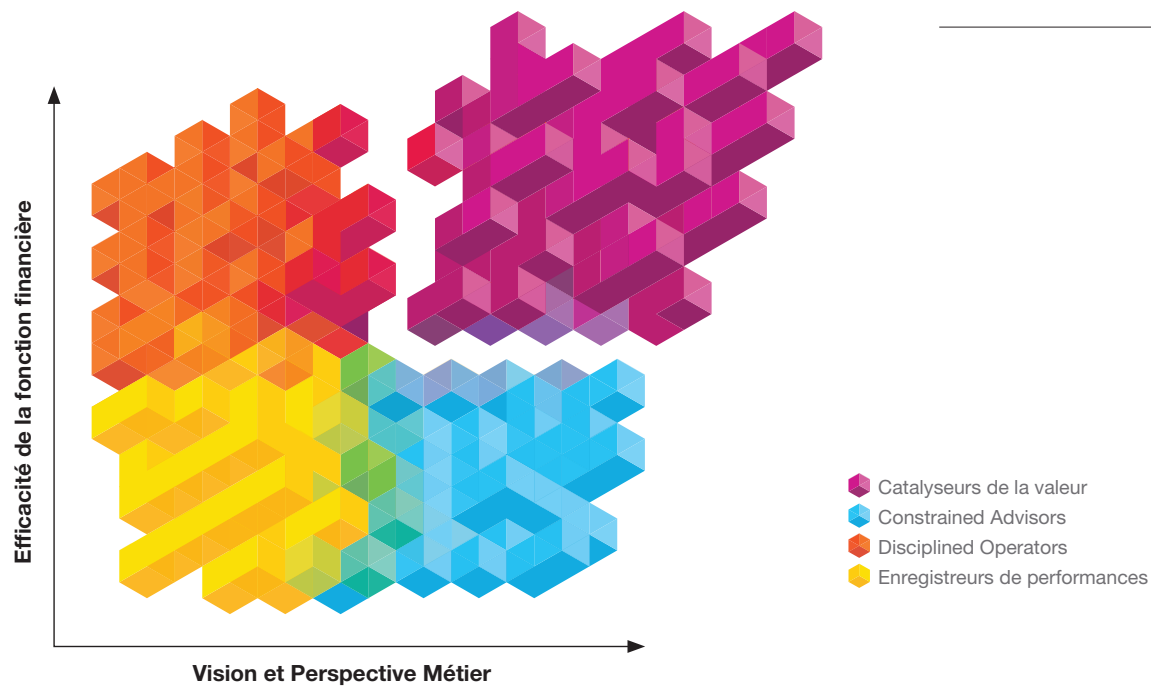
Un groupe de directions financières se distingue cependant par un ensemble d'aptitudes spécifiques. Ces organisations, que nous appellerons les « Value integrators », excellent dans deux domaines fondamentaux étroitement associés à des performances supérieures à la moyenne :

L'efficacité financière : Niveau de banalisation et de partage des processus et des données dans la fonction Finance.¹

Business insight : Degré de maturité de l'expertise, de la technologie et des capacités d'analyse de la fonction Finance dédiées à la fourniture d'informations à fort pouvoir prédictif utiles pour l'optimisation et la planification.²

« Le DAF vit aujourd'hui dans un monde différent, où les compétences purement comptables sont moins importantes. La fonction Finance doit se rapprocher des opérationnels et travailler avec eux à la réalisation des objectifs. Elle doit aussi prendre suffisamment d'assurance pour remettre en question le processus décisionnel. »

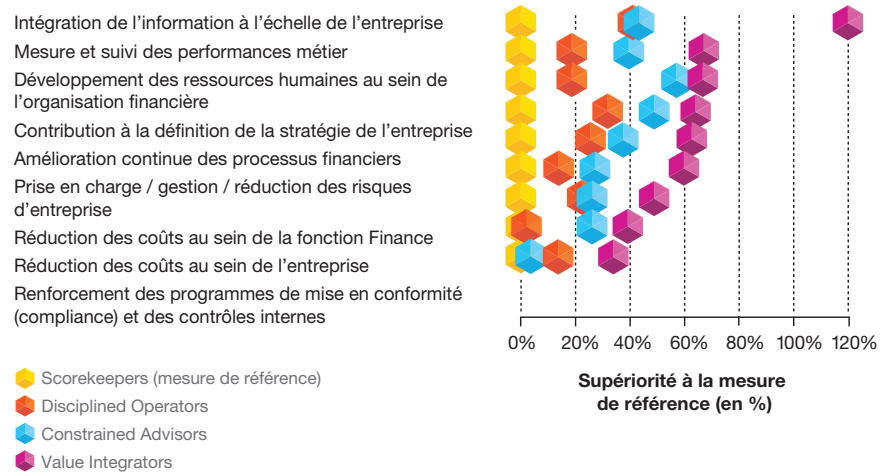
Paul Whelan, Directeur financier, Telefonica O2 Irlande



Ce n'est pas un hasard si les « Value integrators » font preuve d'une efficacité supérieure sur les neuf axes de l'agenda de la fonction Finance, et particulièrement dans la gestion des risques d'entreprise, dans la mesure et le suivi des performances métier, et dans la génération de connaissances utiles à partir des informations intégrées à l'échelle de l'entreprise.

Figure 2 Les Intégrateurs de valeur sont plus performants dans tous les domaines de l'agenda de la fonction Finance.

Ils ont une avance significative en matière d'intégration de l'information et de gestion des risques.



Ils savent aussi mieux que les autres naviguer dans des eaux incertaines : ils sont 75 % à déclarer que leur société anticipe les facteurs externes et sait y répondre – une confiance partagée par seulement 62 % des « Constrained Advisors » et par 56 % des « Disciplined Operators ». Et leurs entreprises sont plus performantes au regard de chaque indicateur étudié : bilan, compte d'exploitation et trésorerie.

Légende :

Finance Efficiency : Efficacité de la fonction financière
 Business Insight : Vision et Perspective Métier
 Value Integrators : Catalyseurs de la valeur
 Constrained Advisors : Conseillers sous contraintes
 Disciplined Operators : Opérateurs disciplinés
 Scorekeepers : Enregistreurs de performances

Des connaissances génératrices de valeur

Avec des capacités d'analyse adéquates – en termes de processus, de technologie et de compétences –, la fonction Finance peut transformer les masses actuelles d'informations financières et opérationnelles en connaissances utiles et jouer un rôle important dans la création de valeur pour l'ensemble de l'entreprise. L'étude a révélé trois facteurs essentiels pour la génération de connaissances opérationnelles :

La définition de standards pour les données non financières – Pour développer des connaissances fiables, les données sources (financières et autres) doivent être définies et capturées de façon cohérente dans toutes les unités opérationnelles.

La production automatisée des indicateurs clés – L'automatisation permet aux décideurs de disposer plus vite des informations importantes, et de consacrer ainsi plus de temps à l'analyse et à l'action. Elle favorise en même temps la standardisation et la cohérence par l'application systématique des règles métier aux données et aux calculs, et la production d'une vision unifiée de la réalité.

Des compétences en analyse opérationnelle – La fonction Finance a besoin de collaborateurs possédant non seulement le savoir-faire métier et analytique nécessaire pour interpréter les résultats et développer des avis pertinents, mais aussi de solides compétences interpersonnelles pour communiquer efficacement des recommandations et peser sur les décisions opérationnelles.

« L'analyse des informations opérationnelles est l'un des programmes les plus stratégiques de notre organisation financière. Nous avons besoin de compétences et d'outils adéquats pour coller à la réalité des opérations. »

Mike Newman, Directeur financier, Office Depot

Quelle est la fiabilité de vos prévisions les plus sensibles comme la demande des clients et le coût de revient unitaire ? Combien de temps consacrez-vous aux discussions sur la validité de l'analyse, plutôt qu'à ses implications et aux actions à conduire ?

Estimez-vous que votre entreprise a choisi les bons indicateurs – ceux qui déterminent réellement les performances métier ?

Votre organisation possède-t-elle des compétences suffisantes en analyse ?

Où peut-elle trouver de telles compétences ? Quels processus d'aide à la décision faut-il centraliser, et lesquels faut-il laisser dans les unités opérationnelles ?

« Si nous sommes capables d'anticiper et de réagir efficacement, c'est parce que nous avons fait ce qu'il fallait. La fonction Finance est intégrée dans les fonctions métier et possède un périmètre élargi qui permet l'amélioration de bout en bout des processus, avec une intégrité et un contrôle renforcés. »

Iain Macdonald, Group Deputy CFO, BP

« Ce qui distingue une entreprise, c'est sa capacité d'exploiter des outils d'analyse sur la totalité de son modèle économique. La transparence d'un bout à l'autre de l'entreprise est essentielle. »

Dennis Hickey, VP - Corporate Controller, Colgate Palmolive

L'efficacité avant tout

Intuitivement, les responsables financiers admettent que les standards peuvent apporter des gains d'efficacité. Mais ils sont peu nombreux à les avoir mis en œuvre dans toute l'entreprise. Notre étude révèle trois pratiques adoptées par les organisations pour accélérer d'adoption de standards :

La responsabilisation sur les processus – La définition de responsabilités à l'échelle de l'entreprise pour des processus spécifiques favorise l'intégration et la cohérence globales ; elle permet ainsi de simplifier et de standardiser les activités, d'éliminer les redondances et de réduire les erreurs.

Un grand livre commun et des applications comptables standards – L'évolution vers des systèmes communs est l'occasion d'unifier les processus et les standards de données dans l'ensemble de l'organisation financière.

Des modèles de fourniture différents – Le recours à des centres de services mutualisés ou à l'externalisation pour le traitement des transactions financières incite les entreprises à la standardisation.

Depuis l'étude de 2003, les organisations financières n'ont pas progressé et continuent à consacrer la moitié de leur temps au traitement des transactions. Comment la fonction Finance peut-elle dépasser ce stade ?

Comment la fonction Finance peut-elle standardiser les processus et les données à l'échelle d'un groupe comptant plusieurs entreprises parfois très différentes ?

Quelle argumentation économique les DAF peuvent-ils mettre en avant pour promouvoir l'efficacité financière ?

Devenir un Value integrator

Les réponses de plus de 1900 DAF de par le monde sont éloquentes : les organisations les mieux placées pour intégrer de la valeur à l'échelle de l'entreprise excellent sur le double terrain de l'efficacité financière et de la production de connaissances opérationnelles.

Pour en savoir plus, contactez l'IBM Institute for Business Value par e-mail à iibv@us.ibm.com. Pour télécharger l'étude complète « IBM Global Chief Financial Officer Study », visitez notre site Web :

ibm.com/cfostudy/fr

Votre partenaire dans un monde en mutation

IBM associe l'expertise des processus métier aux capacités de recherche et aux technologies pour apporter à ses clients un avantage décisif dans un environnement économique qui évolue rapidement. Grâce à notre approche intégrée de la modélisation et de la mise en œuvre, nous aidons les entreprises à passer de la stratégie à l'action. Et avec une expérience couvrant 17 secteurs et des ressources déployées dans 170 pays, nous pouvons aider nos clients à anticiper le changement et à tirer parti des nouvelles opportunités.

L'IBM Institute for Business Value

Rattaché à IBM Global Business Services, l'IBM Institute for Business Value développe à l'intention des cadres dirigeants une réflexion stratégique fondée sur des données concrètes autour de thèmes sectoriels spécifiques ou de grandes problématiques transversales. Cette étude « IBM Global CFO Study » fait partie d'une série consacrée aux dirigeants d'entreprise par l'IBM Institute for Business Value.



© Copyright IBM Corporation 2010

Compagnie IBM France
17 AVENUE DE L'EUROPE
92275 BOIS COLOMBES CEDEX

Imprimé en France
Mars 2010
Tous droits réservés.

IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et dans d'autres pays. Les symboles ® ou ™ attachés à la première occurrence de ces marques et d'autres marques IBM indiquent des marques détenues aux États-Unis par IBM au moment de la publication de ces informations. Ces marques peuvent également être déposées dans d'autres pays. La liste des marques IBM est disponible sur Internet sous la rubrique "Copyright and trademark information", à l'adresse ibm.com/legal/copytrade.shtml

Les autres noms de société, de produit et de service peuvent appartenir à des tiers.

Le fait que des produits ou des services IBM soient mentionnés dans le présent document ne signifie pas qu'IBM ait l'intention de les commercialiser dans tous les pays où elle exerce une activité.

Notes

- 1 Les critères retenus pour définir l'axe de l'efficacité financière ont été déterminés par des corrélations statistiques entre les performances financières et les réponses des participants. Ces critères sont les suivants : plan comptable standardisé, processus communs pour la fonction Finance, définitions de données et gouvernance de l'information communes au sein de la fonction Finance, et approche globale de l'entreprise en matière de standards informationnels. Un degré d'efficacité élevé a été défini comme l'adoption de standards communs (pour le plan comptable, les processus et les données) dans plus de 50 % de l'entreprise, avec l'existence de standards informationnels recommandés ou obligatoires à l'échelle de l'entreprise.
- 2 Les critères retenus pour définir l'axe de la production de connaissances opérationnelles ont été déterminés par des corrélations statistiques entre les performances financières et les réponses des participants. Ces critères sont les suivants : confiance dans les capacités analytiques de planification opérationnelle et de prévisionnel, efficacité du développement des ressources humaines au sein de la fonction Finance et niveau de diffusion des plates-formes de planification. La notion de bonnes connaissances opérationnelles a été définie comme une planification opérationnelle et un prévisionnel satisfaisants, une grande efficacité dans le développement des ressources humaines au sein de la fonction Finance et le déploiement d'une plate-forme de planification commune à une échelle significative.