

E-BOOK

Identifier les bonnes informations pour fiabiliser la prise de décision

Le DAF, pilote de la performance de l'entreprise agile.

Version 2018



Sommaire

*Identifier, produire et transmettre
les bonnes informations pour accélérer
et fiabiliser la prise de décision*

L'agilité, le nouveau paradigme des entreprises 04

Le DAF, animateur de la performance

**Les données financières, une valeur stratégique :
à identifier, à traiter et à protéger** 08

Le DAF, gardien & fournisseur de données pertinentes

**Un reporting précis et fiable pour alimenter
la performance économique** 14

Le DAF, accélérateur de décision



Éditorial

L'agilité au cœur de la transformation digitale

L'agilité est l'objectif assigné à la transformation numérique sur tous les continents et dans tous les secteurs d'activité. L'organisation doit accélérer, collaborer, s'ouvrir, s'alléger... Maîtriser les risques et les coûts est la clef de l'agilité.

Les données, une ressource à optimiser

Pouvoir utiliser ses données avec pertinence et facilité est un pré-requis pour l'entreprise agile. Les dirigeants attendent de leur DAF, situé au croisement de la finance, de la stratégie et de la technologie, qu'il joue un rôle de support et de conseil dans la stratégie de développement, au-delà de la décision d'investissement⁽¹⁾.

Des tableaux de bord à la hauteur des enjeux

Une des priorités du DAF, passé de « Business Partner » à « Chief Performance Officer », consiste ainsi à renforcer le pilotage de la performance⁽¹⁾. Le DAF doit contribuer à accélérer la prise de décision en fournissant des indicateurs financiers mais également métiers, rapidement collectés, exploités en utilisant tous les ressorts de la technologie et partagés dans un format adéquat.

Le DAF, pilote de la performance de l'entreprise agile

3 axes d'amélioration pour faciliter le pilotage de la performance⁽¹⁾ :

- 1 Enrichir le modèle de pilotage
- 2 Mettre en œuvre de nouvelles méthodes de pilotage
- 3 Aligner la filière finance et les métiers

L'agilité

*Le nouveau paradigme
des entreprises*



Le contexte

Engagée dans un dialogue continu avec ses marchés, l'entreprise est assignée à réagir et à s'adapter en permanence.

L'évolution rapide des métiers, des besoins, des modèles économiques et des technologies est accélérée par l'effet générationnel, qui voit les *Millennials* remplacer leurs aînés.

Les entreprises ont à jouer collectif pour allouer très vite les ressources pertinentes là où l'impact sera maximisé. La capacité à partager les bons indicateurs de performance, à voir juste et ensemble, est une condition de l'agilité...

« Face à un marché non seulement de plus en plus compétitif mais qui évolue de plus en plus vite, il est vital pour une entreprise d'être agile.

Être agile, c'est être décisif. Autrement dit, de savoir agir et réagir vite. »

– BPI France, *Les cinq grands principes du management agile*



5 leviers pour une entreprise plus agile

1. S'appuyer sur une stratégie et un positionnement simples et clairs.
2. Libérer le potentiel de croissance par le contrôle des coûts et la maîtrise des risques.
3. Capturer le gisement d'innovation de l'écosystème en intégrant des indicateurs extra-financiers.
4. Disposer d'un système d'information de performance partagé à l'échelle de toute l'organisation.
5. Mettre en place un pilotage autour de quelques indicateurs clefs.

Agir à 3 niveaux

1. Augmenter la contribution du périmètre DAF aux métiers en les alimentant de données qui leur sont utiles.
2. Intégrer les données produites ou collectées par les métiers au sein d'un référentiel unique et partagé.
3. Prendre le leadership sur les problématiques numériques.

Le DAF, animateur de la performance

Gardien de la valeur de l'entreprise et architecte des principaux processus de pilotage de la performance, le DAF est en première ligne pour lancer des projets de transformation de l'entreprise qui contribuent à son agilité.

À lui de promouvoir la transversalité, de faciliter l'appropriation d'une véritable culture de l'agilité et de faire émerger un vocabulaire partagé entre la finance, les opérations, le commerce, les RH, la logistique et le marketing.

Deux challenges pour le DAF de l'entreprise agile

Maîtriser le risque :

conjuguer protection des données et efficacité collective.

Alimenter la dynamique :

cultiver la donnée utile et révéler les opportunités.

Les données financières

Une valeur stratégique à identifier, à traiter et à protéger



Le contexte

Le défi de la maîtrise des données n'est pas mince, d'autant qu'à la problématique quantitative s'ajoute une problématique qualitative, avec une origine de plus en plus diversifiée et extra-financière des données.

L'ère des médias en continu, l'essor des machines et produits connectés, le développement de l'Internet des objets, la multiplication des normes, l'obsession de la mesure et bien sûr le modèle économique des GAFA ⁽²⁾ produisent mécaniquement une société où la donnée est surabondante.

L'entreprise n'échappe évidemment pas à cette inflation ; tout l'enjeu étant que cette surabondance exponentielle soit maîtrisée, viennent alimenter des processus d'amélioration, d'innovation et d'accélération et non engorger un système d'information incapable d'en tirer profit.

(2) Google, Apple, Facebook et Amazon

« La transformation digitale a ouvert les vannes de la prolifération des données. Le CFO doit non seulement collecter, traiter et garantir l'exactitude des chiffres mais également savoir exploiter ces données dans l'intérêt des métiers et de la stratégie. »

– Rapport « *The View from the Top* »
Forbes / KPMG 2015



5 leviers pour éviter la submersion

1/ L'augmentation de l'automatisation dans la collecte :

- > Minimiser l'intervention manuelle dans les opérations financières
- > Remplir automatiquement les champs d'information utiles

2/ L'optimisation de la consolidation :

- > Accélérer la mise à disposition des données produites en filiales
- > Fiabiliser la réconciliation des comptes
- > Robotiser la réconciliation des comptes

3/ L'accélération de la fréquence de production des clôtures et des situations :

- > Accélérer la mise à disposition des données produites en filiales
- > Fiabiliser la réconciliation des comptes
- > Robotiser la réconciliation des comptes

4/ La dématérialisation complète des principaux cycles de l'entreprise :

- > Systématiser les workflows de validation
- > Systématiser la facturation électronique et les EDI

5/ La maîtrise des risques :

- > Prévention des fraudes et lutte contre la cybercriminalité (focus page 12 : le défi de la sécurité)

Le DAF, gardien & fournisseur de données pertinentes

En plus d'accélérer et de fiabiliser la constitution du patrimoine de données, le DAF a également pour rôle de diversifier les sources et les approches.

La digitalisation des process

- > Accélérer la production par l'automatisation et la robotisation.
- > Fiabiliser les opérations, grâce à la suppression de sources d'erreurs et aux contrôles de cohérence.
- > Intégrer le traitement des données à l'échelle de l'organisation.

Le Cloud et le Big Data

- > Intégrer plus facilement des données externes.
- > Améliorer le lien entre la stratégie, l'action et la mesure de la performance.
- > Développer l'accès à l'information en temps réel.

67 % des DAF

souhaitent réduire les délais de production de l'information financière ⁽¹⁾

85 % des dirigeants

considèrent que l'analyse des données financières au service de la croissance et de la stratégie est la plus forte valeur ajoutée que peut apporter le DAF ⁽⁶⁾

Le Challenge

Les DAF ont pris conscience qu'il n'y a pas de performance sans maîtrise du risque.

Cet enjeu de maîtrise va bien au-delà des risques comptables, fiscaux ou plus largement financiers.

Le spectre est beaucoup plus large, de la cybercriminalité à la fraude au président, en passant par les chèques détournés. Le préjudice est certes économique, avec dans certaines affaires plusieurs dizaines de milliers d'euros détournés, mais également de réputation.

Le DAF doit pouvoir s'appuyer sur des procédures de contrôle et sur des outils à réaction rapide en cas de doute ou de menace avérée.

Mais dans une perspective d'agilité où capter et exploiter une information

avant les autres compétiteurs est stratégique, le contrôle doit aussi s'exercer sur la qualité des données introduites dans le système d'information. Des informations erronées peuvent totalement fausser les modèles développés par l'entreprise et se traduire par des décisions catastrophiques.

L'efficacité des outils mis en œuvre pour détecter et bloquer une éventuelle malversation doit s'accompagner d'une capacité de business intelligence, susceptible de déceler au plus tôt une incohérence manifeste dans le traitement des données.

79 % des DAF

se disent préoccupés par des problématiques liées à la fraude et à la cybercriminalité⁽¹⁾

63% des DAF

estiment que la gestion des risques constitue un élément crucial pour la fonction finance de demain⁽³⁾

Se prémunir contre la fraude bancaire

Trois types de fraudes menacent particulièrement les entreprises : la fraude au virement du Président, le faux fournisseur et le faux test bancaire.

Pour limiter le risque, six précautions :

- > Sensibiliser les collaborateurs aux comportements à risques
- > Filtrer les informations sensibles diffusées à l'extérieur, à commencer par l'organigramme de l'entreprise
- > Réévaluer les procédures de contrôle interne
- > Entraîner les collaborateurs aux procédures d'alerte via des exercices
- > Durcir les boucles de validation des ordres de paiement et prévoir deux signatures à partir d'un montant critique
- > Dématérialiser les ordres de paiement

À côté de la vigilance et du durcissement des procédures, le recours à des solutions de gestion de dernière génération intégrant des boucles de contrôle renforcées est une précaution indispensable.

Les données constituent un élément crucial pour **57 % des DAF**⁽³⁾

Trois fois plus de données en 2021 qu'en 2016⁽⁴⁾

50 milliards d'appareils connectés en 2020⁽⁵⁾

Un reporting précis et fiable

*pour piloter
la performance
économique*



Le contexte

Le reporting est devenu un savoir-faire en tant que tel. La publication des données, quel que soit son objet, a pris une importance stratégique.

Il ne s'agit pas ici de la vitesse de collecte et de production des données, abordée au chapitre précédent, mais bien la manière dont les données sont exploitées et partagées.

- > Le traitement des données, sous l'impulsion de technologies comme le Big Data ou les méthodologies de Data Analytics, s'est enrichi d'un volet tourné vers le futur et l'action. Les entreprises les plus avancées disposent de scénarios et même de stratégies directement inspirées de l'analyse de capteurs puisés au sein de l'écosystème de l'organisation. On anticipe l'avenir autant que l'on exploite le passé.
- > La visualisation des indicateurs est pensée en fonction de la cible et de l'intention de l'entreprise. Chaque public, interne ou externe, doit pouvoir s'approprier très vite les indicateurs de performance qui lui sont spécifiquement destinés. Être capable de les comprendre, de les capter en mobilité, de les mettre en perspective...

« En tant que CFO, je travaille pour que mes contrôleurs financiers s'investissent dans la compréhension de l'activité qu'ils analysent, au même titre que le CEO s'attache à sensibiliser ses opérationnels aux indicateurs financiers. »

– Jérôme de Bertoult, Desmet Ballestra
Étude PwC : les priorités 2018 du Directeur Financier

L'analyse des données, le potentiel du Big Data

Les entreprises les plus avancées disposent d'outils leur permettant de déceler les tendances émergentes à partir d'une synthèse de données financières retraitées en temps réel selon un algorithme spécialement paramétré.

Les 4 modalités de l'analyse⁽⁷⁾

Compréhension du passé pour s'améliorer

1. L'analyse descriptive : dessine un portrait d'une situation donnée (*que s'est-il passé ?*)
2. L'analyse de diagnostic : établit des liens entre des facteurs internes ou externes et une performance constatée (*pourquoi cela s'est-il passé ?*)

Décrypter du futur pour accélérer

3. L'analyse prédictive : formule des hypothèses de performance en fonction de probabilités d'évolution du contexte (*que va-t-il se passer ?*)
4. L'analyse prescriptive : formule des scénarios d'action pour optimiser la performance de l'organisation (*que faire pour que cela se passe au mieux de nos intérêts ?*)

Les outils d'analyse fournissent les moyens et les informations nécessaires à l'élaboration de scénarios. Une utilisation adéquate du Big Data permet de prédire l'avenir à partir de données passées. Voire de l'influencer à son profit.

59% des DAF

souhaitent mettre en place des analyses prédictives et prescriptives⁽¹⁾

Le DAF, accélérateur de décision

Pour jouer son rôle de « Chief Performance Officer », le DAF est sommé de dépasser sa fonction traditionnelle. Plus rapidement prise, la décision ne doit pas pour autant être moins assurée dans ses fondements.

La première contribution du DAF est d'enrichir le modèle de données issues de l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise, métiers, clients et fournisseurs.

Dans une entreprise collaborative, ouverte et en avance rapide, la visualisation des indicateurs est également une contribution du DAF 4.0, en charge d'implémenter une solution performante et mobile,

susceptible d'être paramétrée pour apporter à chaque public l'indicateur juste et suffisant, au plus près de la décision.

L'innovation est également dans les méthodologies d'exploitation des indicateurs. La troisième contribution du DAF est la promotion de nouveaux processus, comme la prévision glissante trimestrielle (rolling forecast).

Le reporting se fait pédagogique et mobilisateur. Le DAF fournit aux managers les ressources pour convaincre et entraîner. Schémas, simulations, scénarios, alternatives, chaînes de causalité mobilisent autour de l'entreprise agile avec un impact et une durabilité à la hauteur de ses attentes.

89% des DAF envisagent de faire évoluer leur reporting et leurs tableaux de bord ⁽¹⁾



Découvrir nos solutions de gestion financière :

Sage FRP 1000cloud

la suite financière qui vous donne une vue experte de votre activité

[En savoir +](#)

Sage XRT Treasury

la solution de gestion de trésorerie nouvelle génération

[En savoir +](#)

10, Place de Belgique
92250 La Garenne Colombes

Pour plus d'informations :

0 825 007 017 Service 0,15 € / min
+ prix appel

Appel hors France métropolitaine : +33 5 56 180 134

infosSage@sage.com

www.sage.com/fr-fr

