



LIVRE BLANC

BUSINESS INTELLIGENCE

— dans —

LA FONCTION FINANCE

**FAIRE FACE AUX NOUVEAUX ENJEUX DE
LA FONCTION FINANCE**



DIGDASH

SOMMAIRE

Introduction	3
Les priorités de la fonction finance pour l'avenir	3
• Le pilotage de la performance	4
• La stratégie de développement	4
• La gestion de la trésorerie	5
À quoi ressemble la fonction finance de demain ?	6
• Une production plus efficace des reportings	6
• Des données plus fiables et exploitables	6
• Des délais de clôture réduits	7
• Un processus budgétaire allégé	8
• Une meilleure consolidation des données	9
• Des métiers en pleine transformation	9
La BI pour faire face aux défis de la fonction	10
• Pourquoi construire un dashboard financier ?	11
• Les KPI incontournables pour la finance	11
• Un reporting financier plus performant	12
• Gouvernance des données : un enjeu à maîtriser	14

INTRODUCTION

Alors que de nouveaux défis émergent sans cesse, la fonction finance se réinvente pour faire face aux enjeux de demain. Entre révolutions technologiques, changements organisationnels et progrès humains, les Directions Financières doivent pouvoir compter sur des outils performants. La Business Intelligence s'impose ainsi comme une solution incontournable pour appréhender sereinement l'avenir.

Les priorités de la fonction finance pour l'avenir

Dans son rapport [« Priorités 2022 des Directions Financières »](#), PwC détaille les principaux enjeux de la fonction finance dans les années à venir. Zoom sur les trois priorités essentielles du DAF pour 2022.

Le pilotage de la performance

Depuis déjà plusieurs années, le pilotage de la performance est au centre des préoccupations des Directions Financières. Soucieuses de renforcer leur rôle de « business partner » au sein de leur organisation, elles se focalisent plus particulièrement sur la communication de la performance auprès des différents départements de l'entreprise.

Ici, l'utilisation **d'indicateurs clés** (qu'ils soient financiers ou non) s'avère indispensable pour mettre en place un langage commun, compréhensible par tous les métiers.

Afin de mieux répondre aux exigences des clients et de proposer des services innovants, la fonction finance doit pouvoir compter sur une meilleure traçabilité de l'information, sur des fonctions back-office plus efficaces et sur des processus transactionnels automatisés. Pour y parvenir, la digitalisation s'impose comme un levier incontournable. C'est pourquoi **83 % des directions envisagent d'investir dans la digitalisation de la fonction finance à court terme** (rapport PwC).

La stratégie de développement

Après la période de crise que nous avons traversée, les Directions Financières recommencent à envisager sereinement l'avenir, avec un **niveau de confiance de 85 % sur les perspectives de croissance pour 2022**, bien supérieur à celui de 2021. Quant aux perspectives de croissance sur 3 ans, elles sont encore plus optimistes.

Pour se développer tout en s'adaptant aux évolutions du marché, la **croissance organique** est le levier privilégié par la fonction finance, devant la croissance externe (fusion-acquisition), le recentrage d'activité, les alliances et autres partenariats.

Afin de soutenir la croissance, les Directions Financières fondent aujourd'hui leur stratégie de développement sur :

- L'efficacité opérationnelle.

- L'amélioration de la compétitivité.
- L'innovation.
- Le recrutement de talents et l'acquisition de nouvelles compétences.
- L'utilisation des nouvelles technologies : intelligence artificielle, cloud, blockchain, machine learning...
- La gestion des nouveaux risques liés à la cybercriminalité et à la protection des données personnelles.
- La mise en place de nouveaux modes de travail.
- L'intégration de la RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale) dans les missions du DAF.
- La conformité à la réglementation.

La gestion de la trésorerie

Soucieuses de fluidifier la **gestion du cash**, les Directions Financières affichent leur volonté de rapprocher les prévisions de trésorerie, en privilégiant les fréquences quotidiennes ou hebdomadaires.

Pour faire face à ce défi, **59 % des DAF (Directeurs Administratifs et Financiers) souhaitent désormais faire évoluer leurs outils de trésorerie.**

En parallèle, ils comptent activer différents leviers pour optimiser leur processus de gestion du cash :

- La disponibilité de projection de trésorerie à moyen terme, à court terme et à long terme.
- La revue de la gouvernance de gestion de la trésorerie au sein de l'entreprise.
- La revue du process de cash pooling.

À quoi ressemble la fonction finance de demain ?

Les priorités des Directions Financières évoluent, mais la fonction finance tout entière s'apprête à vivre de profondes mutations, dans un contexte marqué par la digitalisation.

Une production plus efficace des reportings financiers

Pour jouer pleinement son rôle de partenaire de l'entreprise, la Direction Financière est amenée à **augmenter le rythme de production des reportings**. Un changement crucial pour offrir une visibilité maximale sur l'activité de la société au quotidien, notamment en ce qui concerne le suivi de trésorerie.

Mais ce besoin d'agilité et d'efficacité ne peut pas être satisfait sans l'utilisation d'outils digitaux alternatifs aux tableaux Excel, qui permettent d'optimiser la création de rapports :

- En améliorant la présentation des données (qu'elles soient financières ou non) afin de les rendre compréhensibles par le management.
- En mettant à disposition des informations fiables et pertinentes, tout cela en temps réel.
- En acheminant la data depuis une multitude de sources (clients, ERP, CRM...) vers les reportings finaux.

Des données plus fiables et exploitables

Pour effectuer des analyses, la Direction Financière doit pouvoir s'appuyer sur des données de qualité, à la fois fiables,

pertinentes et facilement disponibles. Faute de quoi, il sera impossible de produire de meilleurs reportings.

Afin d'améliorer la qualité de la data, la fonction finance doit non seulement simplifier ses référentiels, mais aussi procéder à un nettoyage régulier des données. **Les indicateurs clés de performance** doivent également être choisis avec soin, en s'assurant de leur pertinence. Autrement dit, mieux vaut une poignée de KPI réellement utiles plutôt qu'une multitude d'indicateurs à l'intérêt contestable.

De la qualité de la data dépend une tendance majeure pour l'avenir de la finance : **l'analyse prévisionnelle**. En effet, le croisement de données diverses possède un immense potentiel en matière d'enrichissement de l'information et de création de valeur. Toutefois, la mise à disposition d'une data fiable et opportune est un prérequis indispensable.

Des délais de clôture réduits

La réduction des délais de clôture reste, encore et toujours, une problématique centrale pour la fonction finance. Heureusement, les entreprises disposeront prochainement de moyens efficaces pour accélérer la production de leur rapport annuel et des différentes annexes.

En améliorant considérablement la qualité de la data, il est d'ores et déjà possible de gagner un temps précieux lors de la phase d'interrogation et de rapprochement des différentes bases de données.

La coopération avec les commissaires aux comptes fait aussi partie des pistes à explorer : idéalement, les conseils pourront

être publiés immédiatement après la finalisation des comptes et des rapports.

Enfin, **l'automatisation** devrait jouer un rôle de plus en plus important, permettant de digitaliser le dossier de clôture, de perfectionner la compliance et d'apporter de véritables garanties de conformité. Les divers éléments qui composent le rapport annuel pourraient également être automatisés, facilitant l'organisation avec les commissaires aux comptes.

Un processus budgétaire allégé

Se focaliser sur la **vision stratégique à moyen terme**, et non pas sur le budget : un nouveau mode de pensée qui pourrait bien bouleverser les habitudes des Directions Financières au cours des prochaines années.

Long, répétitif, fastidieux : les adjectifs utilisés pour qualifier le **processus budgétaire** sont généralement peu flatteurs. À tel point que des idées radicales commencent à faire leur chemin : mettre fin au budget annuel au profit d'un rolling forecast trimestriel, définir des indicateurs de suivi pour se concentrer sur l'avancement des objectifs...

Alors, l'élaboration du budget appartient-elle au passé ? Pas tout à fait : s'il apparaît indispensable de remanier et d'alléger le processus budgétaire, dont les performances laissent aujourd'hui à désirer, il reste malgré tout essentiel pour de nombreuses sociétés.

Entre incentives, fixation de standards et mise en place d'un plan d'action, le processus budgétaire demeure une étape privilégiée pour les équipes financières. D'ailleurs, ces

dernières seraient sans doute pénalisées par l'absence de budget.

Une meilleure consolidation des données

Pour un grand groupe, la **consolidation** est une opération cruciale, qui consiste à rapprocher l'ensemble de ses données financières et comptables. Elle permet ainsi à la Direction Financière d'obtenir une vision globale des différentes filiales.

Cependant, la [consolidation des données](#) implique de réunir de nombreuses informations aux origines diverses. Et la problématique devient encore plus complexe lorsqu'il s'agit de réconcilier les intercos. En effet, cette tâche chronophage engendre toujours trop souvent des erreurs dans les états financiers consolidés.

La fonction finance de demain ne pourra donc plus se passer d'un process de consolidation et de reporting d'activité unifié. Cela nécessite l'utilisation d'un outil adapté, permettant de gérer de multiples sources de data et de simplifier le partage des données auprès de tous les profils.

Des métiers en pleine transformation

Sur le plan humain, la fonction finance connaît également d'importants bouleversements.

[L'évolution du métier de contrôleur de gestion](#) l'illustre parfaitement. Autrefois producteur de chiffres et « garde-fou » chargé de prévenir les dérives budgétaires, il se transforme peu à peu en véritable partenaire de la direction et des managers opérationnels.

Force de proposition, **le contrôleur de gestion** de demain influence la prise de décision en mesurant rigoureusement les risques. Il accompagne par ailleurs les profils plus opérationnels pour les aider à atteindre leurs objectifs.

Autre poste en pleine métamorphose : **le comptable**, dont les missions se rapprochent d'ailleurs de plus en plus du contrôle de gestion. Une évolution naturelle, dans un contexte de dématérialisation et d'automatisation croissante de la comptabilité.

La BI : un outil incontournable pour faire face aux défis de la fonction finance

Pour préparer sereinement l'avenir, la fonction finance doit pouvoir s'appuyer sur des outils adaptés, permettant de mieux piloter la performance, de générer des indicateurs fiables et de créer des reportings plus efficaces. Face à ces grands enjeux, [la Business Intelligence s'impose comme une solution incontournable.](#)

Un meilleur suivi des indicateurs financiers
Et si vous pouviez obtenir instantanément une vue d'ensemble de l'état de santé financier de votre entreprise ? C'est précisément ce que permettent les **indicateurs clés de performance** (KPI).

Avec un outil d'informatique décisionnelle, il est d'ailleurs possible de consulter rapidement vos indicateurs sous la forme

d'un tableau de bord financier. Synthétique, clair et mis à jour en temps réel, cet outil d'aide à la décision est un soutien indispensable à la stratégie de développement de l'entreprise.

Pourquoi construire un tableau de bord financier ?

Le tableau de bord financier permet d'estimer les performances financières de la société à tout moment, sans avoir à patienter jusqu'à la clôture des comptes.

Ainsi, cet outil de gestion a pour principal objectif d'évaluer et d'améliorer la stratégie financière de l'entreprise, grâce à l'analyse d'indicateurs pertinents. De plus, il permet de **mesurer en temps réel les performances financières** de la société et de les comparer avec les objectifs fixés.

Le tableau de bord financier garantit donc une gestion financière saine. Grâce à lui, les écarts et les anomalies peuvent être repérés instantanément, permettant la mise en place d'actions correctives immédiates. Enfin, c'est un véritable appui à la **prise de décision**, car il offre une vision claire et synthétique de la situation.

Les KPI incontournables pour la finance

Il existe une multitude d'indicateurs pour la finance ; leur choix dépend donc de l'activité et du contexte de chaque société. En voici toutefois une liste indicative :

- **L'évolution du chiffre d'affaires** : ce KPI permet de connaître le développement et le niveau d'activité de l'entreprise, en comparant le chiffre d'affaires réel avec le CA prévisionnel.

- **La trésorerie** : cet indicateur incontournable traduit la solvabilité de la société. Elle doit toujours être positive : faute de quoi, l'entreprise ne pourra pas tenir ses engagements.
- **Les délais de paiement** : il s'agit de la durée moyenne dont les clients ont besoin pour régler leurs factures. Ce KPI permet d'anticiper d'éventuels retards et d'effectuer des relances.
- **La marge commerciale** : cet indicateur de rentabilité incontournable permet de s'assurer que l'activité de l'entreprise est bénéficiaire.
- **Le seuil de rentabilité** : il indique le chiffre d'affaires plancher en dessous duquel l'entreprise ne peut pas descendre si elle souhaite rester rentable.
- **Le fonds de roulement net global (FNRG)** : il représente les ressources dont bénéficie la société sur le long terme.
- **Le besoin en fonds de roulement (BFR)** : il mesure la capacité à financer l'activité de l'entreprise à court terme.
- **L'excédent brut d'exploitation (EBE)** : cet indicateur clé de performance mesure les profits de l'entreprise, soit ce qui lui reste après le paiement des salaires, des impôts et des taxes.
- **La capacité d'autofinancement** : elle évalue le surplus de ressources généré par l'activité de l'entreprise.

Un reporting financier plus performant

L'optimisation des **reportings financiers** est l'un des principaux enjeux des Directions Financières pour les années à venir. Et pour cause, un reporting plus efficace est synonyme de réduction des coûts, mais aussi de création de valeur.

Grâce à la Business Intelligence, la fonction finance peut enfin

toucher du doigt une production de rapports plus fluide, plus rapide et plus performante.

La technologie au service du reporting

La Business Intelligence réunit les technologies les plus innovantes afin de les mettre au service de la fonction finance :

- **La data visualisation** permet aux utilisateurs de consulter les données sous une forme ludique et synthétique, mais aussi d'interagir avec elles de façon dynamique.
- **L'intelligence artificielle** englobe un certain nombre de technologies, comme le machine learning, qui ouvrent la voie à des fonctionnalités très utiles pour le reporting, à commencer par les requêtes en langage naturel.
- **L'analyse prédictive** exploite des algorithmes spécifiques afin d'anticiper les tendances futures : une technologie particulièrement adaptée aux prévisions financières.

Ces technologies permettent aujourd'hui de transformer en profondeur la façon dont la fonction finance conçoit et partage ses reportings.

Un reporting plus interactif

Une autre grande transformation du reporting concerne la manière dont les collaborateurs interagissent avec les informations. Au lieu d'avoir des données statiques sur papier, ils utilisent désormais des tablettes et des smartphones pour parcourir la data à leur propre rythme et de la manière qu'ils souhaitent.

Par ailleurs, les outils de reporting sont eux-mêmes plus interactifs. Les requêtes se font à présent en langage naturel

pour obtenir des informations à la demande, constituant l'expérience ultime en matière de self-service BI.

En parallèle, une grande partie de l'infrastructure existante pour la création des rapports traditionnels est amenée à devenir obsolète. Plus de photocopies, plus de classeurs... Place aux **tableaux de bord interactifs** !

Un reporting en temps réel

Les rapports en temps réel deviendront une réalité lorsque tous les aspects du processus de reporting seront automatisés et rationalisés. Les principaux obstacles qui restent à franchir sont la **qualité des données** et la **latence** (c'est-à-dire le manque de rapidité). Malgré tout, l'avenir du reporting est très prometteur pour les entreprises qui souhaitent en tirer parti.

L'automatisation permet de simplifier et de rationaliser la gestion des données, car ces dernières ne sont plus préparées manuellement pour l'analyse : le logiciel de Business Intelligence s'occupe de tout.

Enfin, il est possible de rationaliser davantage le processus en fournissant à l'ensemble de l'organisation une **source de données unique** basée sur le cloud. Tous les services de l'entreprise peuvent ainsi s'appuyer sur un socle commun et fiable.

Gouvernance des données : un enjeu légal à maîtriser

La **gouvernance des flux de données** est encore trop souvent négligée par les entreprises. Dans beaucoup d'entre elles, la

data est échangée entre différentes sources, sans architecture spécifique. Résultat : certaines informations sont envoyées plusieurs fois à leur destinataire, tandis que d'autres se perdent définitivement.

Data governance : de quoi s'agit-il ?

La data governance est un ensemble de pratiques permettant d'assurer :

- **La qualité des données** : il s'agit de posséder des données exactes, exhaustives et fiables. C'est le socle de tout programme de data governance.
- **La sécurité et la conformité des données** : chaque source de données doit être définie et caractérisée selon son niveau de risque. Des points d'accès entièrement sécurisés peuvent ensuite être créés pour garantir l'équilibre entre sécurité et interactivité.
- **L'intendance des données** : elle consiste à vérifier la manière dont les collaborateurs utilisent les différentes sources de données. Des « intendants » sont chargés de montrer l'exemple et de transmettre les bonnes pratiques pour garantir la sécurité et la qualité de la donnée.
- **La transparence des données** : de l'utilisateur métier au data analyst, chacun doit être capable de retracer l'origine des données qu'il utilise et de connaître leurs caractéristiques propres.

Quelle organisation pour une bonne gouvernance des données ?

La mise en place d'une **politique de gouvernance des données** implique différentes transformations dans l'organisation de l'entreprise.

Il convient, en particulier, de nommer un « **Chief Data Officer** ». Ce responsable des données est chargé de superviser tout le programme de data governance. Il est également force de proposition auprès de la direction afin d'obtenir les financements et la dotation en personnel nécessaires à sa mise en place.

Quant aux propriétaires de données (« **Data Owners** »), ce sont des personnes responsables de la data dans un domaine spécifique : finance, marketing, production, ressources humaines, etc. Leur rôle consiste à mettre en place des règles et des processus adéquats, afin de s'assurer de la pertinence et de la qualité des données utilisées par leur métier.

Cependant, la data governance est avant tout une œuvre collective. Toutes les parties prenantes doivent s'assurer, au quotidien, que les données sont bien actualisées et cohérentes. D'ailleurs, il est primordial d'être à l'écoute des utilisateurs métiers, car ces acteurs opérationnels possèdent une véritable expertise relative à leur métier respectif et aux données qui y sont utilisées.

La solution BI au service de la data governance

Alors que les données et leurs applications deviennent de plus en plus cruciales pour les entreprises, l'importance des outils de **Business Intelligence** ne fait que s'accroître, afin de garantir l'intégrité de la data en toutes circonstances.

En effet, la mise en place d'une architecture spécifique et la nomination de responsables des données ne sont pas suffisantes pour garantir la qualité, la sécurité et la transparence de la data.

Une **solution d'informatique décisionnelle** s'avère donc indispensable pour améliorer la gestion, l'interopérabilité et le lignage des données. Il en résulte un véritable gain de qualité de la data, mais aussi une meilleure prise de décision au quotidien.

Entre pilotage de la performance, gestion de la trésorerie et stratégie de croissance, les Directions Financières sont confrontées à d'importants défis pour l'avenir. Dans le même temps, c'est la fonction finance elle-même qui connaît une profonde mutation : nouvelles technologies, nouveaux process, nouveaux métiers...

*Pour répondre à ces enjeux, l'intégration d'une solution de Business Intelligence constitue une aide précieuse, tant pour le suivi des KPI que pour le reporting, en passant par la gouvernance des données. Il s'agit, par ailleurs, d'un allié précieux pour **faciliter la vie du DAF au quotidien.***



DIGDASH