



Pour en finir avec les chiffriers

*La vie après Excel
en 5 étapes*

Introduction

Fini les chiffriers rétrospectifs! Désormais, les directeurs financiers les plus efficaces utilisent leurs données pour aller de l'avant. Le directeur financier avant-gardiste privilégie les outils qui lui permettent de mieux anticiper l'avenir de l'entreprise, car on compte sur ses compétences pour en assurer l'essor. Aujourd'hui, on s'attend à ce que le directeur financier exploite ses données bien au-delà du rapport financier rudimentaire.

Intégrateurs de valeur – Selon un article publié par The Wharton School, ainsi nomme-t-on les directeurs financiers les plus performants. Ces derniers s'avèrent plus efficaces que leurs pairs pour intégrer l'information issue :

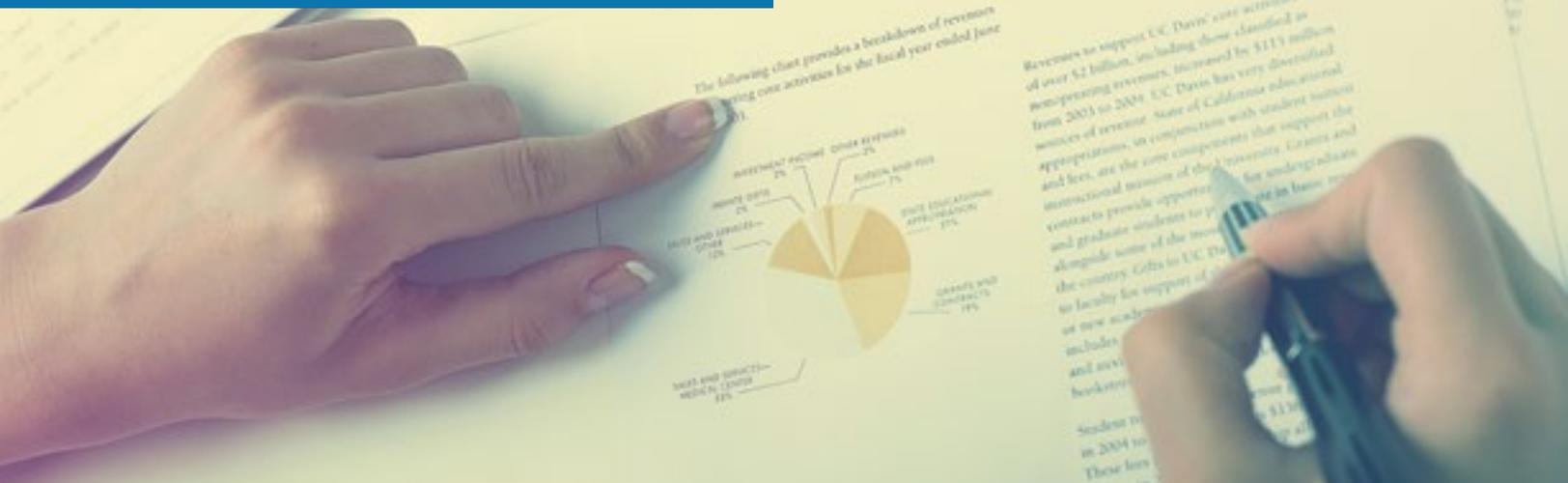
- De sources internes
- De la planification et de la prévision
- De la mesure et du contrôle du rendement des affaires

Excel sert mal le directeur financier qui doit maîtriser ses données et alimenter ses équipes de nouvelles perspectives. Restreints et dépassés, les chiffriers sont des puits d'information statiques desquels le directeur financier ne puise qu'une valeur limitée.

Ce livre électronique explore **5 étapes essentielles** aidant les directeurs financiers à penser « hors du quadrillé » du chiffrier et à diriger un effectif « post-Excel ».

Étape 1 :

Obtenir une vision holistique des données financières



“Les problèmes sont souvent complexes et les résoudre exige de la créativité.”

—David Wessels, Professeur à Wharton Finance

C'est une chose d'exploiter certaines bases de données pour résoudre des problèmes comptables structurés. Mais qu'advient-il quand le directeur financier est confronté à des problèmes complexes nécessitant un plan d'attaque différent?

Les données financières existantes s'avèrent le meilleur point de départ pour obtenir des éléments de réponse. Excel pose toutefois le défi d'unifier les données incomplètes ou redondantes d'un chiffrier à l'autre pour obtenir un portrait global. Le directeur financier doit souvent travailler avec plusieurs chiffriers dissociés, susceptibles de contenir des erreurs et dépourvus de suivi des modifications. Les versions de la réalité sont multiples. Sans cette réalité, difficile pour le directeur financier

d'obtenir rapidement à une conclusion précise.

Le chef de la direction s'attend à ce que le directeur financier fournisse des réponses utiles et concrètes. Comme le souligne Wessels, « Le chef de la direction, le conseil d'administration et les autres dirigeants veulent un directeur financier capable d'évaluer des données disparates provenant des nombreuses divisions de l'entreprise pour émettre une projection à long terme.

IBM Cognos TM1 assure l'alignement des chiffriers correspondants pour offrir une vision unifiée des données opérationnelles, selon une perspective globale ou approfondie. Cette flexibilité permet une prise de décision informée de façon précise et à jour.

1. <http://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/2015/02/the-cfos-changing-role>

Étape 2 :

Contourner les gouffres opérationnels



“La plupart des chefs de direction aimeraient s’adonner plus amplement à la stratégie. Mais ils n’arrivent pas à outrepasser les aspects opérationnels et tactiques de leur travail.”

—Egidio Zarrella, KPMG

Selon un récent sondage de KPMG et Forbes Insights réalisé auprès de 178 chefs de direction, propriétaires d’entreprise et présidents des grandes organisations, « les chefs de direction désirent obtenir plus de perspective globale et de réflexion stratégique de leurs directeurs financiers ». Leur appel à l’action est simple : le directeur financier devrait être plus impliqué à planifier et à mener des initiatives de croissance pour son entreprise.

Cependant, le directeur financier est souvent embourbé par les obstacles de la planification financière et des rapports s’appuyant sur Excel. Il passe plus de temps à créer des macros complexes,

à déceler les erreurs et à saisir manuellement les nouvelles données de chiffriers individuels. Il jongle le tout en gérant le stress inhérent aux strictes exigences de la réglementation financière.

Le directeur financier ne peut être tant impliqué dans la création et le maillage de chiffriers. Il doit s’en libérer pour mieux comprendre les données chiffrées. En un clic, IBM Cognos TM1 allège le temps de travail manuel perdu dans Excel. Ainsi, le directeur financier peut se consacrer plus de temps à soutenir stratégiquement le chef de direction dans la prise de décisions commerciales critiques.

2. <http://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2015/01/05/the-future-of-the-cfo/>

Étape 3 :

Moins de temps sur Excel, plus de temps à l'entreprise



“Les PDG s’attendent à ce que leurs directeurs financiers sachent mieux profiter de la richesse croissante de l’information financière pour jouer un rôle plus stratégique à évaluer de nouveaux marchés, améliorer la performance et assumer le fardeau règlementaire.”

—Forbes

Bien sûr, la plupart des directeurs financiers connaissent Excel. Mais qui dit confort ne dit pas toujours commodité. Manipuler manuellement des formules et importer de nouvelles données dans Excel est un processus lourd et long. Le directeur financier peut perdre nombre d’heures à créer de nouveaux tableaux croisés dynamiques pour une seule exigence de budgétisation ou de planification.

Il faut consacrer moins de temps à transformer Excel en outil de rapport plus fonctionnel et dynamique, et plus de temps à la pensée critique et à l’analyse de

données pour déceler les occasions d’investissement et les priorités d’allocation des capitaux. « Aujourd’hui, les directeurs financiers font plus que gérer les systèmes de rapport internes d’information financière », déclare le professeur Wessels.

Un outil de rapport financier robuste doit servir le directeur financier et non l’inverse. Avec IBM Cognos TM1, les formules et les tableaux croisés dynamiques sont faciles à repérer et à implanter pour une modélisation plus intuitive des données financières.

3. <http://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/2015/02/the-cfos-changing-role>

Étape 4 :

Conquérir de nouvelles dimensions analytiques en sortant de la zone de confort Excel

“63 % des PDG d’organisations performantes croient que la technologie aura plus d’effet sur le rôle futur du directeur financier.”

—KPMG and Forbes Insights

Essayer de voir l’ensemble de l’organisation par le biais des chiffres, c’est comme assembler un casse-tête incomplet. Que ce soit graphiquement et visuellement, les chiffres ne présentent pas toutes les différentes correspondances de données que requiert le directeur financier pour obtenir une perspective complète des services et secteurs d’activité. Impossible pour Excel d’extraire les données d’une troisième dimension.

Pour mieux comprendre les allocations de temps, d’argent et de ressources affectant l’organisation dans son ensemble, le directeur financier doit pouvoir visualiser et approfondir des perspectives

de dimensions variées. La structure de rapport graphique multidimensionnelle qu’offre IBM Cognos TM1 permet aux décideurs financiers d’outrepasser la comparaison point par point pour l’étaler selon leurs échéanciers respectifs.

Les directeurs financiers les plus performants s’appuieront sur des analyses plus sophistiquées pour préparer l’avenir de l’entreprise. Selon le rapport Adaptive Insights’ CFO Indicator, 70 % des directeurs financiers citent les perspectives basées sur les données comme facteur d’influence principal sur les décisions stratégiques de l’entreprise.

4. <http://insidebigdata.com/2015/03/14/new-study-reveals-cfos-value-data-driven-decision-making/>

Étape 5 :

Mener un changement culturel basé sur l'analytique

“En appliquant l'analytique aux décisions opérationnelles, les directeurs financiers peuvent renforcer les liens dans toute l'entreprise et étendre leur influence hors des fonctions financières de base.”

— Deloitte

Passer des chiffriers à l'analyse financière ne se fait pas du jour au lendemain. Après tout, 90 % des organisations utilisent encore des chiffriers pour la planification, la budgétisation et la prévision. Les directeurs financiers affrontent une bataille difficile : démontrer qu'Excel n'a plus sa place dans une planification financière axée de plus en plus sur l'analyse.

Toutefois, pour réussir la transition de compteur rétrospectif à analyste avant-gardiste, le directeur financier doit prêcher par l'exemple. Il doit mener le changement vers l'esprit d'analyse à l'avant-plan. 53% of CFOs say that they make a significant

contribution to determining where analytics can add most value to the organization.⁷

Il s'agit d'abord d'implanter l'analytique dans tout le volet opérationnel de l'entreprise. Selon une étude réalisée par Deloitte, le directeur financier devrait non seulement démontrer la valeur de l'analyse financière, mais il/elle doit également identifier avec précision les secteurs d'activité où l'analytique génère de la valeur.

53 % des directeurs financiers disent contribuer de façon significative à identifier les secteurs où l'analytique génèrera le plus de valeur pour l'organisation.

5. <http://www.ibmbigdatahub.com/blog/future-analytics>

6. <http://deloitte.wsj.com/cfo/2013/05/09/how-and-why-cfos-can-lead-business-data-analytics-2/>

7. <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Managing-finance/EY-CFO-program-partnering-for-performance-the-CFO-and-CIO-steps-to-an-analytics-driven-organization>

Conclusion

Le rôle du directeur financier a changé et ne sera jamais plus le même. Le directeur financier d'aujourd'hui ne peut plus se restreindre à calculer. Ce leader doit savoir devenir catalyseur capable de tracer une voie vers la croissance, l'innovation et l'adaptabilité pour toute l'entreprise.

« Cette combinaison de pressions externe et interne crée la tempête parfaite qui incite les directeurs financiers à jouer un rôle plus important — mais seulement si elles/ils détiennent les compétences », a déclaré le professeur Wessels.

Pour rester de pertinents agents de changement pour l'entreprise, les directeurs financiers doivent embrasser la révolution de l'analyse financière en cours.

Rapports basés sur l'analytique : votre organisation est-elle prête?

NewIntelligence peut accompagner votre service des finances à travers le changement.

Profitez de notre évaluation analytique avec Bob Sugar, spécialiste de l'analyse financière. Vous apprendrez comment :

- Simplifier vos états financiers
- Améliorer la précision et la qualité de vos rapports
- Moderniser vos rapports pour rester compétitif