

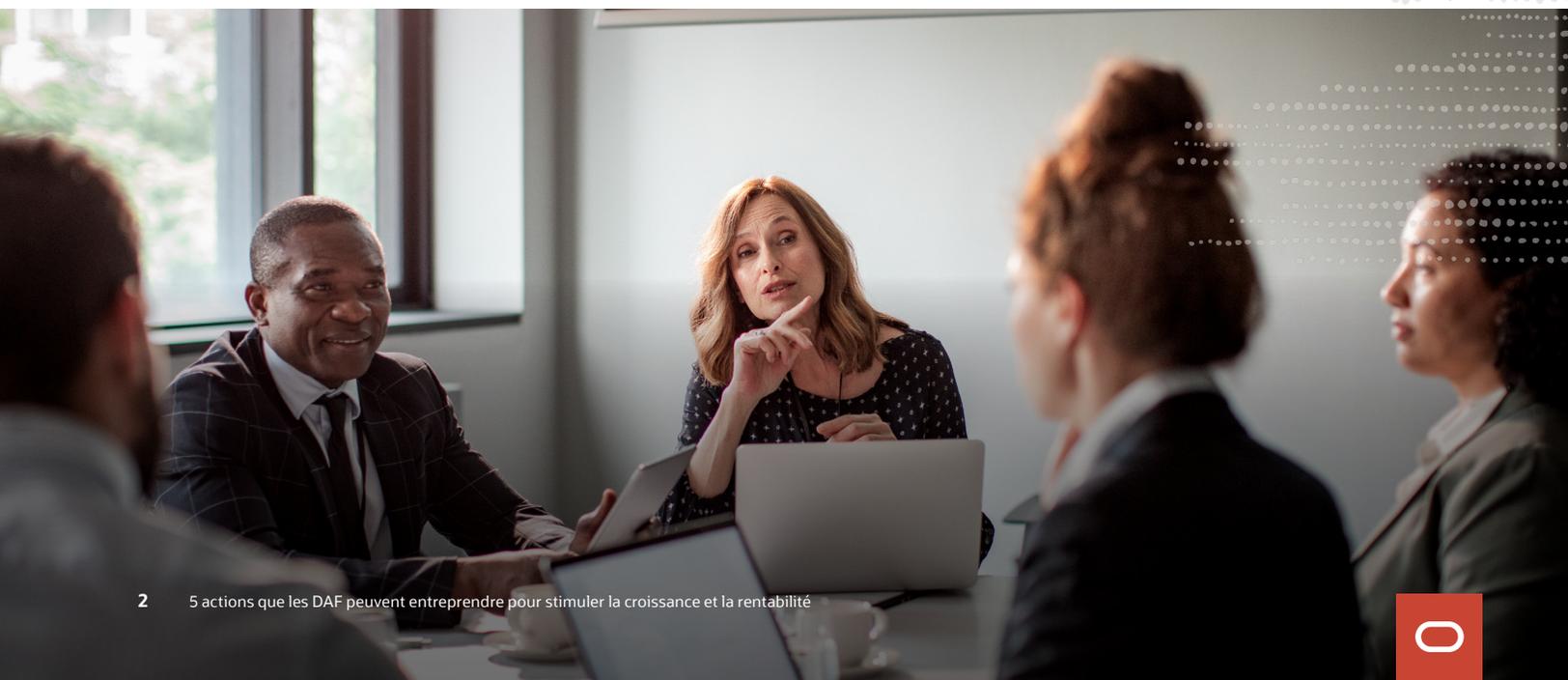
5 Actions que les DAF peuvent entreprendre pour stimuler la croissance et la rentabilité

Comment améliorer la prise de décision et rester compétitif sur un marché incertain.



Sommaire

Introduction : Une période décisive pour les DAF.....	3
1. Améliorer les prévisions pour planifier l'incertitude	4
2. Se faire des alliés avec l'IA	6
3. Stimuler l'innovation de l'entreprise.....	10
4. Renforcer les compétences financières en fusions et acquisitions.....	12
5. Limiter les risques sans freiner la croissance.....	14



Une période décisive pour les DAF

À l'heure actuelle, les DAF essaient de naviguer dans une économie pleine de contradictions. Le contexte politique mondial reste tendu et presque tous les DAF (93%) prévoient une légère récession, selon Deloitte¹, alors que l'inflation mondiale persiste et que les coûts d'exploitation continuent d'augmenter. Pourtant, dans les 38 pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le taux de chômage était inférieur à 5% au premier semestre 2023², avec un taux presque record de 33 millions de chômeurs. Selon une enquête de ManpowerGroup, près de quatre entreprises sur cinq dans le monde peinent à trouver les talents dont elles ont besoin³. L'attraction et la rétention des talents financiers apparaît comme un défi de premier ordre pour les DAF.

Même s'ils se préparent à la récession, les directeurs financiers interrogés par Deloitte début 2023 étaient plus optimistes quant à la direction que prendrait l'économie mondiale en un an qu'ils ne l'étaient quelques mois auparavant. Quel que soit l'adjectif que vous choisissiez pour décrire cette situation, incertaine, imprévisible, bizarre, ce n'est certainement pas un environnement facile pour la planification et l'investissement des entreprises.

Cette collision d'événements crée une période décisive pour les DAF et les entreprises qu'ils guident. Des recherches menées par la société de conseil en gestion Bain & Company montrent que, pendant la récession de 2008, beaucoup plus de sociétés S&P 500 ont augmenté ou diminué en termes de croissance de marge d'exploitation, atteignant le quartile supérieur ou chutant au quartile inférieur, au cours de la période la plus stable qui a suivie⁴. En d'autres termes, les décisions prises par les dirigeants lors des récessions économiques augmentent l'écart entre les meilleures et les pires performances.

Tout cela a placé les DAF sous les feux de la rampe, et en contrôle. Les directeurs financiers et leurs équipes sont les gardiens et les experts des données sur lesquelles les décideurs métier s'appuient pour prendre des décisions. Ils dépendent des analyses financières pour décider où allouer les ressources et faire des compromis qui augmentent la rentabilité sans entraver la croissance. Alors que la croissance à tout prix devient un lointain souvenir, les parties prenantes, y compris les dirigeants, les investisseurs et les collaborateurs comptent sur les leaders financiers pour aider l'entreprise à simultanément identifier les investissements avec des gains à long terme et à réduire les coûts aux bons endroits. Afin d'aider les DAF à réussir dans ce rôle très exigeant et de grande envergure, voici cinq stratégies et actions spécifiques qu'ils peuvent adopter pour aider leur entreprise à se relever plus fort de l'incertitude actuelle.

¹ Deloitte, « CFO Signals : What North America's top finance executives are think-and do », premier trimestre 2023.

² L'Organisation de coopération et de développement économiques, « Le taux de chômage de l'OCDE est stable à 4,8% en avril 2023, tandis que le chômage des jeunes atteint un niveau record », juin 2023

³ ManpowerGroup, « Global Talent Shortage Reaches a 17-Year High », 2023.

⁴ Tom Holland et Jeff Katzin, « Beyond the Downturn: Recession Strategies to Take the Lead », Bain & Company, 16 mai 2019.



1 Améliorer les prévisions pour planifier l'incertitude

Les événements récents dans le monde entier, tels que la pandémie, les tensions géopolitiques et l'incertitude économique, expliquent pourquoi 47% des DAF interrogés par PwC ont déclaré que la création de modèles prédictifs et d'analyses de scénarios était leur priorité absolue⁵. La planification de scénarios à long terme constitue la base des objectifs stratégiques et des plans opérationnels en illustrant l'impact que les différentes opérations (une acquisition, une cession, la création d'une nouvelle activité) peuvent avoir sur les résultats. Des équipes finance agiles peuvent également aider les responsables des différents domaines métier à appliquer la planification de scénarios et les prévisions à leur prise de décision quotidienne, telles que les changements apportés aux plans de rémunération commerciale, l'impact de l'ajout d'un nouveau fournisseur ou les modifications apportées aux conditions de paiement des clients.

Depuis des années, Allied Irish Banks s'est appuyé sur des modèles de feuille de calcul volumineux et complexes pour la planification financière, ce qui signifie que les équipes ont passé plus de temps à gérer des processus qu'à analyser des données. Avec Oracle Cloud Enterprise Performance Management (EPM), la banque a augmenté son efficacité en termes de planification financière de 40% et réduit ses processus manuels de 60%, ce qui lui a permis de gagner du temps pour l'analyse financière et la prise de décision stratégique.

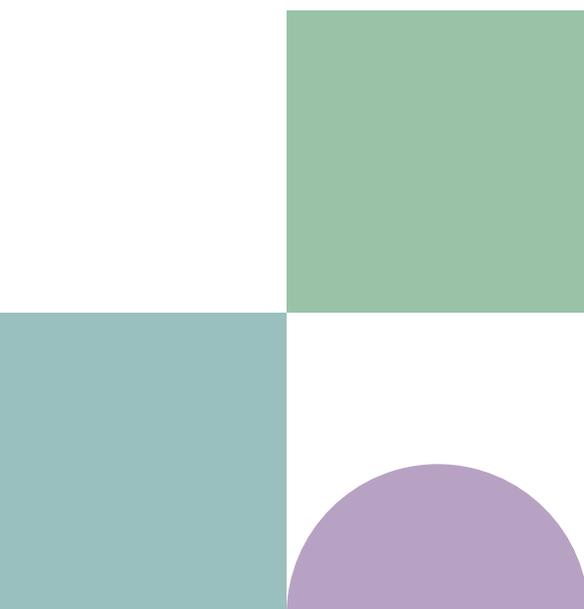
[Allied Irish Banks se positionne pour la croissance](#)

Alors que les DAF cherchent à améliorer leurs capacités de prévision, ils peuvent se concentrer sur :

- **Des données précises et cohérentes** : Un simple concept qui peut se révéler un défi défi fondamental pour les entreprises qui ne disposent pas d'un système ERP dans le cloud, source centrale des données transactionnelles et opérationnelles. Le remplacement de systèmes disparates peut s'avérer utile.

⁵ PwC, « CFO Insights from the PwC Pulse Survey » 18 août 2022.

- **Des prévisions plus fréquentes** : Ces plans stratégiques à long terme devraient se traduire en plans et prévisions financiers et opérationnels à plus court terme, les prévisions de trésorerie revêtant une importance particulière actuellement.. Les DAF peuvent s'interroger sur les données et leurs corrélations à leur disposition dans toute l'entreprise pour améliorer la qualité de ces prévisions à court terme, et les traiter et les partager rapidement afin de réagir plus rapidement.
- **Un système de planification organisationnelle connecté** : Des feuilles de calcul hautement personnalisées ne sont sources que de confusion et d'inefficacité lorsque les DAF collaborent plusieurs domaines d'activité dans l'entreprise pour les aider à prendre des décisions générant une croissance rentable. Une solution de prévision cloud directement connectée aux systèmes ERP et HCM, à la chaîne logistique et à d'autres systèmes opérationnels aide à surmonter ces défis, car tout le monde se reporte aux mêmes chiffres qui sont mis à jour. L'ensemble du système est plus convivial pour les collaborateurs. Le résultat ? Une meilleure collaboration et des prévisions plus rapides et plus précises.
- **Améliorer la précision des prévisions** : Les entreprises peuvent améliorer la précision des prévisions en utilisant des algorithmes prédictifs et en automatisant l'analyse avec l'IA, ce qui peut aider à éliminer les biais prévisionnels. Les équipes finance peuvent aider à guider les paramètres qu'un modèle peut prendre en compte pour prévoir les résultats tels que les revenus, les paiements, la trésorerie et la fidélisation des clients. L'utilisation de tels modèles, associés au jugement humain, peut à la fois accélérer les prévisions et les rendre plus précises.



DP World compte plus de 100 000 salariés qui gèrent des opérations logistiques, des ports et des terminaux d'expédition dans le monde entier. L'entreprise disposait également d'un patchwork de 160 systèmes disparates on-premises pour gérer l'activité. En passant à Oracle Fusion Cloud Applications, elle a réduit de moitié le temps de budgétisation et a accéléré le traitement de ces factures de 60%, donnant à ses équipes finance plus de temps pour l'innovation.

[DP World accélère sa clôture mensuelle](#)

2 Se faire des alliés avec l'IA : aligner le rôle des humains et celui des technologies

Bien que les acronymes à trois lettres sont bien connus des directions d'entreprise (ROI, KPI, ESG), celui le plus en vogue à l'heure actuelle semble être LLM : les grands modèles de langage (Large Language Models). Plus précisément, les dirigeants s'efforcent de comprendre les LLM développés par Cohere, OpenAI (ChatGPT), etc. Ces technologies d'IA en évolution rapide ont soulevé des questions fondamentales pour les directions finance : quelles sont les meilleures opportunités d'utiliser l'IA aujourd'hui ? À l'avenir, comment l'IA va-t-elle modifier le rôle des équipes finance et les compétences des collaborateurs ? Les DAF ont besoin de réponses, car la finance est bien placée pour appliquer l'IA à ses propres opérations et pour aider l'entreprise au sens large à en tirer parti.

Quelles sont les meilleures opportunités d'IA aujourd'hui ?

Les DAF commencent à comprendre l'impact potentiel de l'IA grâce à leur expérience de l'automatisation des processus robotiques (RPA). La RPA n'est pas une IA, mais son utilisation permet de tirer des enseignements sur la manière dont les technologies peuvent éliminer le travail manuel coûteux et sujet aux erreurs et laisser les collaborateurs se concentrer sur des tâches plus stratégiques.

Pensez aux activités de la finance où l'automatisation génère déjà de l'efficacité :

- **Reporting financier** : Permet de générer et de mettre à jour instantanément des rapports sur la rentabilité, les taxes ou de nombreux autres domaines pour bénéficier d'un meilleur contexte sur la performance.
- **Clôture financière** : Permet de faire correspondre les transactions des enregistrements externes, en ne signalant que les entrées sans correspondance ou celles qui dépassent un certain montant en vue d'une révision humaine.
- **Planification financière et prévisions** : L'automatisation et l'IA peuvent évaluer en permanence les prévisions et rechercher des écarts afin de fournir des analyses prédictives.
- **Achats** : Permet de créer et d'approuver des commandes en quelques clics.
- **Expérience collaborateur** : Les RH traitent la paie et les avantages sociaux avec une intervention minimale.
- **Conformité et gestion des risques** : Permet d'analyser rapidement de grandes quantités de données afin d'identifier les problèmes potentiels et de renforcer la conformité.

L'IA prédictive et générative s'appuiera sur les RPA pour accélérer l'automatisation des tâches financières plus complexes. Elle éliminera probablement certains rôles, ce qui permettra aux collaborateurs de passer à un travail plus stratégique. Voici quatre exemples de tâches manuelles ou répétitives pour lesquelles l'IA prendra de plus en plus le relais ou apportera son soutien aux équipes finance :

- **Accélérer l'analyse des écarts** : Au lieu d'étudier de grandes quantités de données dans les rapports d'écart, les modèles d'IA analysent automatiquement les données et mettent en évidence les points pertinents : anomalies, écarts importants ou biais humain dans les tendances des prévisions. Les professionnels de la finance peuvent ensuite se concentrer sur la gestion de ces problèmes, ce qui leur permet d'éviter la tâche ardue de rechercher des problèmes dans les rapports.
- **Automatiser le rapprochement des comptes** : En apprenant à rapprocher les comptes, les modèles d'IA pourront rapprocher automatiquement des milliers de comptes en quelques minutes, ce qui permettra aux équipes comptables de gagner des heures de travail. Les équipes devront uniquement gérer les exceptions qui ne peuvent pas être rapprochées automatiquement.
- **Surveiller et analyser le processus de clôture** : En surveillant en permanence les étapes d'un workflow de clôture financière, les modèles d'IA peuvent mettre en évidence et surveiller les goulets d'étranglement potentiels et alerter les équipes finance, qui peuvent résoudre les problèmes avant qu'ils ne bloquent le processus.
- **Générer des prévisions** : les modèles d'IA alimenteront ou généreront automatiquement des prévisions en fonction de données historiques et de tendances, fournissant ainsi un point de départ à partir duquel les équipes finance peuvent enrichir leurs plans avec leur contexte et leur appréciation des conditions économiques et commerciales. Les professionnels de la finance ne créent pas de prévisions à partir de zéro ; ils les affinent et les vérifient, raccourcissant considérablement le processus de prévision.

L'IA va transformer le travail des équipes finance

Les équipes finance doivent commencer à expérimenter comment elles peuvent utiliser l'IA pour aider l'entreprise à prendre de meilleures décisions qui favorisent une croissance rentable. Les équipes finance peuvent utiliser leur vaste connaissance des ressources de données d'une entreprise et l'associer à des modèles d'IA pour les aider à renforcer leurs opérations commerciales. Voici quelques réflexions générales sur le potentiel de l'IA pour améliorer ses opérations :

- **Assistance** : L'IA peut fournir un support à la prise de décision via des assistants numériques et d'autres interfaces de conversation, des recommandations intelligentes, la modélisation de scénarios et la détection d'anomalies, telles que la détection des risques et des fraudes.
- **Automatisation des tâches de routine** : Dans les opérations financières, les principaux domaines de l'automatisation étendue comprennent le rapprochement des factures, le traitement des exceptions et la surveillance des tâches telles que les évaluations de dépenses. Cette automatisation ne nécessite souvent que des algorithmes de machine learning simples, mais elle est néanmoins puissante.
- **Surveiller l'efficacité des processus métier** : L'exploration de processus offre un excellent exemple de la façon dont l'IA peut aider une entreprise à renforcer ses opérations. Un modèle d'IA apprend comment un processus fonctionne, combien de temps il faut pour accomplir chaque tâche, quels problèmes ou exceptions peuvent survenir et quels en sont les coûts. Les équipes opérationnelles peuvent utiliser ces connaissances pour simplifier et accélérer un processus sans que le service financier ait à localiser des transactions ou que les collaborateurs aient à surveiller chaque étape d'un processus pour éviter qu'il ne se reproduise.
- **Analyses de démarrage rapide** : L'IA peut analyser de grandes quantités de données pour repérer des tendances, identifier des anomalies et même détecter des erreurs. L'IA ne fournira pas toutes les réponses, mais elle accélérera la recherche.

L'IA va changer la façon de faire des affaires et obliger les collaborateurs à développer de nouvelles compétences pertinentes. Mais il existe des compétences fondamentales détenues par les DAF et leurs équipes que la technologie ne peut pas remplacer : le jugement, la responsabilité, la collaboration et l'éthique, pour n'en citer que quelques-unes.

L'émergence de l'IA signifie que les directions finance devront adopter et affiner leurs compétences, notamment :

- **Créativité** : Imaginez et posez des questions liées aux données de l'entreprise, au-delà des simples données financières, celles pour lesquelles vous ne pouviez pas obtenir de réponse avant l'IA.
- **Collaboration** : Montrez à d'autres responsables comment tirer parti de cette technologie et établir une stratégie avec eux sur les véritables défis commerciaux qu'elle peut relever.
- **Communication** : Utilisez l'IA pour donner une narration des données aux dirigeants et aux différents responsables métier afin d'illustrer et de comprendre ce qui se cache derrière les chiffres. En outre, l'équipe finance peut apporter son expertise en données financières et opérationnelles, ainsi que sur la conformité et la responsabilité réglementaire, pour expliquer comment l'IA permet d'arriver à telle conclusion, quelles données elle utilise pour l'analyse et ce à quoi ses algorithmes devraient ou ne devraient pas se fier.

Lors de l'évaluation des cas d'usage de l'IA, les DAF peuvent également apporter leur discipline pratique qui a depuis longtemps alimentée ces choix de technologie et de stratégie : quel problème métier essayons-nous de résoudre, quel est le coût et la valeur de l'utilisation de la technologie, et quels en sont les risques et les inconvénients ?

3 Stimuler l'innovation de l'entreprise à l'aide des données pour créer des connexions et améliorer les résultats

Pour illustrer l'évolution du rôle du DAF, prenons l'exemple du processus budgétaire et de planification. Traditionnellement, l'équipe finance demanderait à chacun des services son budget annuel. Les deux parties discuteraient de ce qui reste et de ce qui a été retiré, mais souvent avec un grand problème : chaque service examinerait différentes données pour appuyer leurs arguments.

Comme les logiciels toujours plus performants fournissent aux entreprises des informations détaillées et faciles d'accès, ainsi que de meilleurs outils pour interpréter ces données, les DAF ont clairement la possibilité d'augmenter leur valeur en tant que point de connexion entre tous les services et collaborateurs à travers toute l'entreprise.

Voici quelques domaines dans lesquels les DAF peuvent s'associer à d'autres responsables et services pour obtenir de meilleurs résultats commerciaux :

Trouver et retenir les bons talents : Le cabinet de conseil Korn Ferry estime que plus de 85 millions d'emplois pourraient ne pas être pourvus d'ici 2030, et qu'une collaboration plus forte entre les RH et la finance placerait l'entreprise dans une meilleure position pour attirer le talent nécessaire afin d'atteindre ses priorités stratégiques⁶. L'intégration des systèmes financiers et RH facilite la collaboration car elle aligne la planification des collaborateurs sur des facteurs de demande et des budgets de l'entreprise pour une stratégie plus complète et dynamique des effectifs. Cela permet également aux responsables des deux départements de surveiller les indicateurs de la totalité des ressources, telles que l'utilisation des ressources, l'écart de coût et le temps d'intégration complète nécessaire à une nouvelle recrue pour être productive.



Le cabinet de conseil Korn Ferry estime que plus de 85 millions d'emplois pourraient ne pas être pourvus d'ici 2030.



⁶ Michael Franzino et al., « The \$8.5 Trillion Talent Shortage », Korn Ferry, 2023.

Créer les bonnes incitations : La finance peut également collaborer avec les responsables des ressources humaines et d'autres domaines d'activités, tels que les ventes, pour développer des plans incitatifs alignés avec les résultats de l'entreprise. Par exemple, l'équipe commerciale a-t-elle les bonnes incitations pour vendre les produits les plus rentables ? Est-ce qu'elle prend des décisions telles que proposer des conditions de paiement trop généreuses qui peuvent ralentir le flux de trésorerie ?

Rationaliser le portefeuille de produits et de services : La finance peut s'associer aux opérations, aux ventes et au marketing pour déterminer quels produits et services méritent des investissements supplémentaires et lesquels doivent être réduits ou supprimés. Les facteurs qui entrent dans ces décisions comprennent les ventes et la rentabilité récentes ou prévues, l'étape du cycle de vie des produits et la difficulté d'acquérir les matières premières, composants et ressources humaines nécessaires. L'équipe finance peut évaluer les chiffres et collaborer avec d'autres services pour fournir des recommandations.

Amélioration de la résilience de la chaîne logistique : les services financiers ont souvent été sollicités de façon ad hoc pour répondre aux perturbations de la supply chain de ces dernières années. Mais si une équipe finance s'implique plus tôt, elle peut contribuer au développement d'un processus qui relie la planification financière et la planification de la chaîne logistique pour guider les décisions stratégiques qui réduisent les risques. Quel est le coût de l'ajout de nouveaux fournisseurs dans d'autres régions ? Les avantages de la fabrication de certains composants difficiles à obtenir en interne justifieraient-ils les coûts de démarrage ? La direction finance peut également élaborer des scénarios qui calculent les conséquences de diverses perturbations possibles de la supply chain. Ceux-ci peuvent quantifier l'impact financier d'éléments tels que la rentabilité ainsi que d'autres préoccupations telles que les ESG.

Ciblage des bons clients : Grâce à leur connaissance approfondie des données financières, la direction finance peut analyser les données de facturation et autres données de vente pour identifier les clients susceptibles de bénéficier de produits ou services complémentaires. Ils peuvent partager ces conclusions avec les responsables commerciaux afin de cibler des clients particuliers pour des ventes incitatives.

Ce rôle de lien ne profite pas seulement à ces autres services ; il aide également les DAF à mieux comprendre ce qui entraîne les effets en aval des décisions financières sur des facteurs tels que la satisfaction client et la résilience de la chaîne logistique.

4 Affiner les compétences en fusions et acquisitions de la finance : évaluation et intégration

Les DAF peuvent aider les entreprises à exploiter le potentiel que représente les fusions et acquisitions dans le contexte actuel de précarité des transactions. Au premier trimestre 2023, la valeur des acquisitions aux États-Unis était inférieure de 40% à la moyenne des cinq années précédentes, selon Dealogic. Toutefois, le nombre d'opérations a baissé de seulement 3%⁷, pointant vers des transactions plus petites et plus sûres. Un plus grand nombre d'entreprises cédant des unités commerciales ou des lignes de produits pour se concentrer sur leurs activités les plus rentables pourrait également se traduire par des prix plus favorables.

Cet environnement prudent pourrait créer des opportunités de fusions et acquisitions, en particulier pour les acheteurs stratégiques, indique PwC⁸. Les acheteurs stratégiques peuvent tirer parti des capitaux propres et de la dette, et les marges des entreprises sont supérieures aux moyennes historiques, même après les pressions actuelles, selon PwC. Les acheteurs stratégiques présentent certains avantages par rapport aux acheteurs financiers tels que les fonds d'investissement privés. Un acheteur stratégique peut placer efficacement de nouveaux produits dans une chaîne logistique ou un modèle de distribution existant, ou bénéficier de remises plus importantes de la part des fournisseurs.

La direction finance joue deux rôles majeurs pour s'assurer qu'une entreprise ne manque pas des opportunités de croissance par acquisition, ce qui pourrait être une résultante de l'incertitude économique actuelle. La première se situe au stade de l'évaluation et du financement des opérations, et l'autre, trop souvent négligée, se situe au stade de l'intégration des entreprises après l'acquisition. Une intégration plus rapide et plus efficace des entreprises peut signifier des rendements plus rapides, ce qui peut accroître l'attrait d'une affaire à un moment où le capital est intensément examiné.

⁷ The Economist, « Why Joe Biden's trustbusters have fallen short of their ambitions », 21 juin 2023.
⁸ PwC, « US deals 2023 midyear Outlook », mai 2023.



Quelles sont donc les compétences dont les DAF et leurs équipes ont besoin pour préparer demain ?

Planification de scénarios de pointe : Il s'agit d'une compétence essentielle pour les équipes finance actuelles. La planification des scénarios doit aller au-delà des prévisions de ventes moyennes et faibles. Le réseau de fournisseurs de l'entreprise acquise peut-il soutenir nos projections de croissance les plus ambitieuses ? Quels sont les coûts des intrants les plus sensibles à la fluctuation des prix dans les prévisions ? Les simulations de Monte Carlo peuvent mettre en évidence la gamme et la probabilité d'impacts possibles sur les KPI financiers, tels que le retour sur actifs, le flux de trésorerie et l'EPS, et déterminent le prix auquel une transaction est intéressante.

Créer la base financière : L'intégration financière est essentielle, mais il ne s'agit que des fondations. Il est donc préférable de mettre en place ces mesures le plus tôt possible pour passer rapidement à l'intégration des activités de l'entreprise. Étudiez la pile technologique de la cible d'acquisition au cours de l'audit préalable pour vous faire une idée du travail nécessaire à l'intégration financière. Les systèmes comptables et financiers cloud accéléreront ce processus, et de bonnes pratiques de gestion des données faciliteront l'extraction d'informations à partir de systèmes disparates jusqu'à ce que la nouvelle entité migre vers le système de l'acheteur.

Assurer l'intégration des entreprises : Pour McKinsey, l'intégration est « la tâche que le DAF ne devrait pas déléguer ». Les services financiers rendent des comptes en surveillant les indicateurs relatifs aux avantages opérationnels planifiés, aux économies de coûts et à la croissance qui justifiaient l'acquisition en premier lieu. L'équipe finance peut suivre les économies associées aux réductions de personnel et identifier les indicateurs de productivité appropriés, qui varient selon le secteur. Il peut s'agir d'une mesure de la production, telle que des articles expédiés par heure de travail ou par utilisation de la main-d'œuvre, ou d'une statistique de productivité des ventes étroitement liée aux revenus. Un certain niveau de satisfaction client est également crucial pour résoudre les problèmes.

Lorsque vous réfléchissez aux indicateurs à privilégier dans les premiers jours de l'intégration des entreprises, pensez aux rapports destinés aux investisseurs et à la réglementation. Qu'est-ce qui entraîne les résultats du compte de résultat, du bilan et du compte de trésorerie à court terme ? Concentrez-vous sur les revenus et les réservations, les marges de dépenses et d'exploitation, les gains par action et le flux de trésorerie comme point de départ : vous pouvez obtenir plus de détails à partir de là.

5 Limiter les risques sans freiner la croissance

Selon un sondage de la société de conseil internationale Protiviti, 1 300 dirigeants et directeurs ont classé 2023 comme l'année la plus risquée depuis les onze années d'existence de cette enquête⁹. Les risques liés à la cybercriminalité et à la fraude de plus en plus perfectionnés, les réglementations complexes en matière de conformité, la volatilité économique et les tensions géopolitiques se multiplient et évoluent rapidement. Cette situation a rendu obligatoire une gestion efficace des risques pour ouvrir la voie à une croissance rentable.

La mise en place d'un système solide de gestion des risques contribue non seulement à créer une culture consciente des risques, mais fournit également une base pour une conformité efficace en termes de réglementations (Sarbanes-Oxley), de respect de la vie privée (RGPD) et de conventions et exigences financières.

Le défi consiste à trouver le bon équilibre. Un excès de sureté risque de faire manquer à l'entreprise des opportunités de croissance et de création de valeur. Un excès d'agressivité sera source d'importants dommages en termes de réputation, financiers et juridiques.

Alors que les entreprises comptent de plus en plus sur les DAF pour orienter leur approche de la gestion des risques, voici plusieurs tactiques pour vous aider à établir ou à réviser les politiques et les procédures :

Réalisez des prévisions de trésorerie régulières : En particulier lorsque le coût de l'activité augmente au cours de l'inflation, les DAF doivent être en mesure de prévoir de manière proactive les liquidités et les pénuries potentielles de trésorerie. Mais les prévisions de trésorerie qui nécessitent la collecte manuelle de données depuis plusieurs sources et l'exécution de calculs ne fonctionneront pas. Recherchez un système qui peut automatiser l'analyse de trésorerie et fournir des tableaux de bord qui vous aident à afficher et affiner les prévisions de flux de trésorerie, puis suivez les trois bonnes pratiques suivantes :

- **Utilisez les projections à court et à moyen terme.** Les prévisions à court terme sur 30 jours ou moins peuvent détecter les pénuries de trésorerie inquiétantes, ou (plus probablement pour les entreprises établies) une tendance à la baisse, avant qu'elle ne devienne une crise complète. Les prévisions à moyen terme, généralement de 6 à 18 mois, peuvent proposer une vision plus large de l'entreprise et de sa stratégie.

⁹ Protiviti, « Perspectives de direction sur les principaux risques pour 2023 et 2032 », 2023.

- **Vérifiez régulièrement les écarts.** La comparaison des chiffres réels avec les prévisions de flux de trésorerie améliorera la fiabilité des prévisions et aidera les entreprises à résoudre les problèmes plus rapidement.
- **Automatisez autant que possible.** Les équipes sont beaucoup plus susceptibles d'utiliser des outils et des processus de prévision connectés et automatisés, car cela signifie qu'elles disposeront d'informations à jour fiables. Vous pouvez même automatiser les analyses d'écart pour affiner continuellement la précision des prévisions.

45%

Des sociétés tiennent compte des risques existants lors de l'évaluation de nouvelles initiatives stratégiques

Source : American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)

Intégrez la gestion des risques dans la planification stratégique : Hormis les sociétés de services financiers, seule la moitié des entreprises prennent sérieusement en compte les risques associés aux différentes initiatives stratégiques qu'elles évaluent, selon une enquête AICPA (American Institute of Certified Public Accountants)¹⁰.

Les conversations sur l'évaluation des risques arrivent souvent trop tard, une fois que les principaux objectifs de l'entreprise et les initiatives stratégiques qui permettront de les atteindre ont été approuvés et mis en œuvre. Pour éviter cela, les dirigeants doivent collaborer pendant le processus de planification pour déterminer les risques potentiels, leur niveau de maturité et les indicateurs précoces de la manifestation des risques.

¹⁰ Mark S. Beasley et Bruce C. Branson, « The State of Risk Oversight : An Overview of Enterprise Risk Management Practices », American Institute of Certified Public Accountants, juin 2022.

Pensez à établir des indicateurs de risque clés pour votre entreprise ou vos projets. Bien que les indicateurs clés de performance les plus connus soient utilisés pour mesurer la performance, les indicateurs clés de risque (KRI) sont également utilisés pour surveiller et signaler les changements dans les facteurs de risque critiques. Pour la finance, les risques identifiés au cours du processus de planification stratégique pourraient inclure une récession économique, une augmentation des coûts et une incapacité à respecter les obligations financières. Vous pouvez créer un indicateur clé de risque pour prévoir chaque risque, ainsi qu'un seuil de déclenchement associé où vous devez prendre des mesures d'atténuation. Par exemple :

- **Indicateur clé de risque de ralentissement économique** : Les dépenses de consommation personnelle diminuent de plus de 2% sur un marché où vous planifiez un nouveau lancement de produit.
- **Indicateur clé de risque des coûts élevés** : Un écart de 10% ou plus entre le coût budgété et le coût réel d'un projet.
- **Indicateur clé de risque des obligations financières** : Un ratio actuel entre actifs et passifs inférieur à deux.

L'intégration de la gestion des risques dans le processus de planification stratégique dès le départ permettra de renforcer les plans, de concentrer les mesures d'atténuation sur les plus grands risques et d'engager des conversations franches sur la tolérance aux risques.



Combattre le risque avec la technologie : Les entreprises sans système de gestion des risques d'entreprise (ERM) devront faire appel à une équipe pour évaluer et gérer les risques au quotidien. Les logiciels ERM peuvent réduire considérablement les ressources nécessaires à la gestion des risques. Recherchez une solution cloud capable de contrôler automatiquement l'accès des utilisateurs, de surveiller en permanence leur activité et de prendre en charge des workflows simples qui simplifient le reporting financier et la conformité. Avec les bons outils, les entreprises peuvent être mieux préparées à diminuer les risques tout en réduisant leurs dépenses d'audit, en améliorant leurs contrôles financiers et en limitant les fuites de liquidités.

Vers l'avenir

Si l'on additionne tous ces éléments, les DAF sont confrontés à un défi important. Comme souligné dans cet e-book, les DAF et leurs équipes ont besoin de la bonne combinaison de stratégies, d'analyses basées sur les données et de technologies pour favoriser une croissance rentable. À cela s'ajoutent les compétences et la vision stratégique unique des DAF qui leur permettent d'aider les équipes dans toute l'entreprise à prendre les bonnes décisions et les bons compromis en vue du succès. La nécessité d'une croissance rentable souligne encore davantage l'importance d'une direction efficace, qui va bien au-delà du reporting et du planning financier. Les DAF qui s'imposent dès maintenant consolideront leur place en tant que personnes de confiance au sein du conseil d'administration. Ils positionneront l'équipe finance comme la source d'analyses basées sur les données et la responsabilité, qui aide l'ensemble de l'entreprise à atteindre ses objectifs.



Les DAF favorisent une croissance rentable grâce à Oracle Cloud Applications

Les applications Oracle Fusion Cloud fournissent aux DAF et à leurs équipes finance les données et les analyses dont ils ont besoin pour aider les collaborateurs de l'entreprise à prendre de meilleures décisions et à générer une croissance rentable. Une suite connectée d'applications comprenant [Oracle Cloud ERP](#), [EPM](#) et [Fusion Analytics](#) exécutées ensemble sur une seule plateforme [Oracle Cloud Infrastructure](#) (OCI) crée une vue financière complète couvrant les ressources humaines, la chaîne logistique, les opérations, les ventes et le marketing. En adoptant l'automatisation et en utilisant l'IA pour les tâches de routine, les DAF rendent les processus financiers de base, tels que la clôture financière, beaucoup plus efficaces et libèrent les équipes finance pour qu'elles se concentrent sur de nouvelles opportunités, de l'expansion des marchés aux fusions et acquisitions.

[En savoir plus](#)



Copyright © 2023, Oracle et/ou ses sociétés affiliées. Le présent document est fourni uniquement à titre d'information et son contenu peut être modifié à tout moment sans préavis. Le présent document peut contenir des erreurs ; il ne fait l'objet d'aucune garantie ou condition, qu'elle soit exprimée oralement ou jugée implicite en droit, y compris les garanties et conditions implicites de qualité marchande ou d'adéquation à un usage particulier. Nous déclinons expressément toute responsabilité eu égard au présent document, et aucune obligation contractuelle d'aucune sorte ne saurait découler directement ou indirectement de ce document. Le présent document ne peut être reproduit ou transmis sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, quelle qu'en soit la fin, sans notre autorisation écrite préalable. Oracle et Java sont des marques déposées d'Oracle et/ou de ses sociétés affiliées. Les autres noms mentionnés peuvent constituer des marques commerciales appartenant à leurs propriétaires respectifs.