

Livre Blanc  
Solution Finance

# CPM

(Corporate Performance Management)

# LA CLÉ POUR GÉRER LA COMPLEXITÉ FINANCE

ABERDEEN

# Sommaire

1	Les chiffres	3
2	Principales contraintes pesant sur l'organisation	5
3	Les facteurs de changement pour la finance	10
4	Changer pour s'améliorer : la finance	19
5	Résumé Finance : les éléments à retenir	25

**1**

# Les chiffres

---

Dans un contexte où les marchés sont de plus en plus chahutés et les changements réglementaires de plus en plus récurrents, la gestion des performances financières (CPM) devient rapidement le meilleur atout pour accompagner la transformation et la croissance des entreprises. Cette solution digitale favorise la résilience, la capacité d'adaptation et la viabilité des entreprises.

---

## Les chiffres

Aberdeen a enquêté auprès de moyennes entreprises (entre 500 et 5 000 employés) dont les opérations principales se situent en Europe. Le but était de comprendre la nature des difficultés auxquelles elles sont confrontées, tant du point de vue de leur activité que de celui de leurs ressources, dans les domaines de la gestion financière, des opérations et des RH. Les résultats montrent que les décisions sont bien souvent décentralisées, ce qui engendre des complications dans la gestion et l'analyse des données opérationnelles.

**DONNÉES : Aberdeen a interrogé 258 entreprises de taille moyenne en Europe du Sud dont les effectifs comptent entre 500 et 5 000 employés.**

Les classes de maturité d'Aberdeen correspondent à trois groupes d'entreprises qui ont répondu à l'étude. L'idée est de comparer leurs équipements ou pratiques avec leurs performances globales. Chaque entreprise est classée dans l'une des trois catégories suivantes :

- **Les meilleures de leur catégorie - Les 20 % supérieurs des répondants, sur la base des performances**
- **Moyenne de l'industrie - Les 50 % intermédiaires des répondants, sur la base des performances**
- **Entreprises à la traîne - Les 30 % inférieurs des répondants, sur la base des performances**

Nous recourons parfois à une quatrième catégorie intitulée « toutes les autres entreprises », qui correspond à la moyenne de l'industrie. Moyenne et à la traîne combinés.

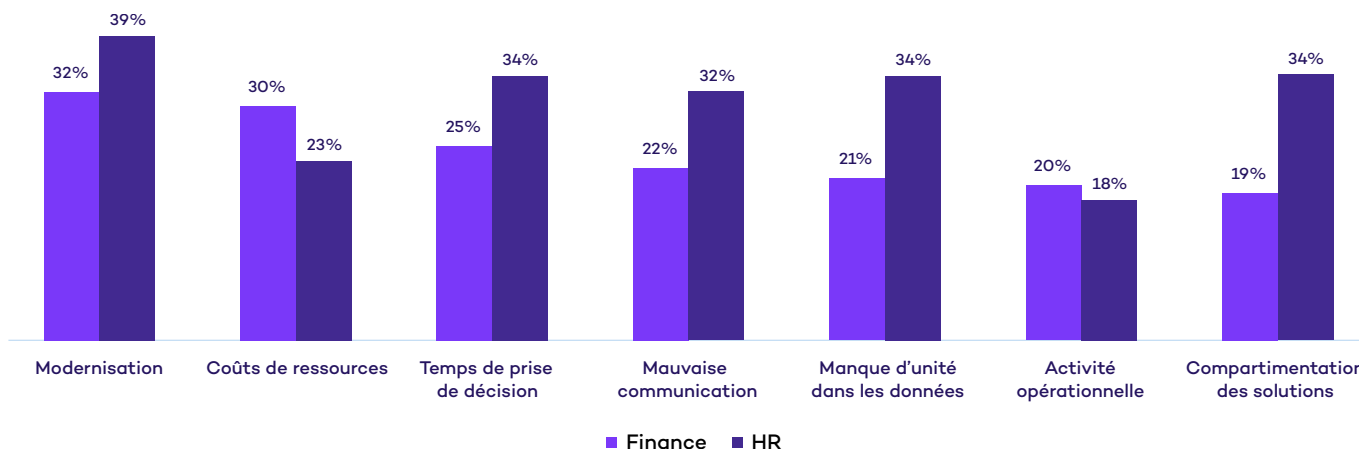
**2**

# Principales contraintes pesant sur l'organisation

# Principales contraintes pesant sur l'organisation

Aberdeen a constaté que les entreprises de performances moyennes sont confrontées à trois contraintes : se moderniser, améliorer la communication interne et réduire le temps de prise de décision. Ces trois dernières années, 40 % des entreprises de taille intermédiaire en Europe du Sud, ont réalisé des fusions et des acquisitions (M&A) qui ont donné lieu à de nouvelles unités opérationnelles, et plus de 30 % d'entre elles ont créé des filiales afin de pénétrer de nouveaux marchés. La croissance de ces entreprises engendre des contraintes opérationnelles, financières et RH cumulées qui nécessitent l'accélération de leur digitalisation RH et Financière.

Figure 1 : principaux enjeux des départements RH et Finance



n = 258, source : Aberdeen, avril 2020

La Finance s'appuie souvent sur des données issues d'autres domaines fonctionnels au sein de l'entreprise pour développer ses analyses et rapports financiers. Les équipes RH et Financières adaptent leurs stratégies en réponse à l'évolution des marchés sur lesquels elles évoluent et en fonction de la situation générale de l'entreprise.

Le niveau élevé des fusions et acquisitions réalisées par les entreprises interrogées met en lumière un besoin fort de digitalisation des fonctions RH et Finances pour accélérer les prises de décisions éclairées, consolider la donnée souvent éclatée dans différents systèmes de l'organisation. Capitaliser sur la donnée existante et favoriser l'analyse temps réel au profit de la performance de l'organisation est un enjeu réel souligné par les RH et Directeurs financiers interviewés.

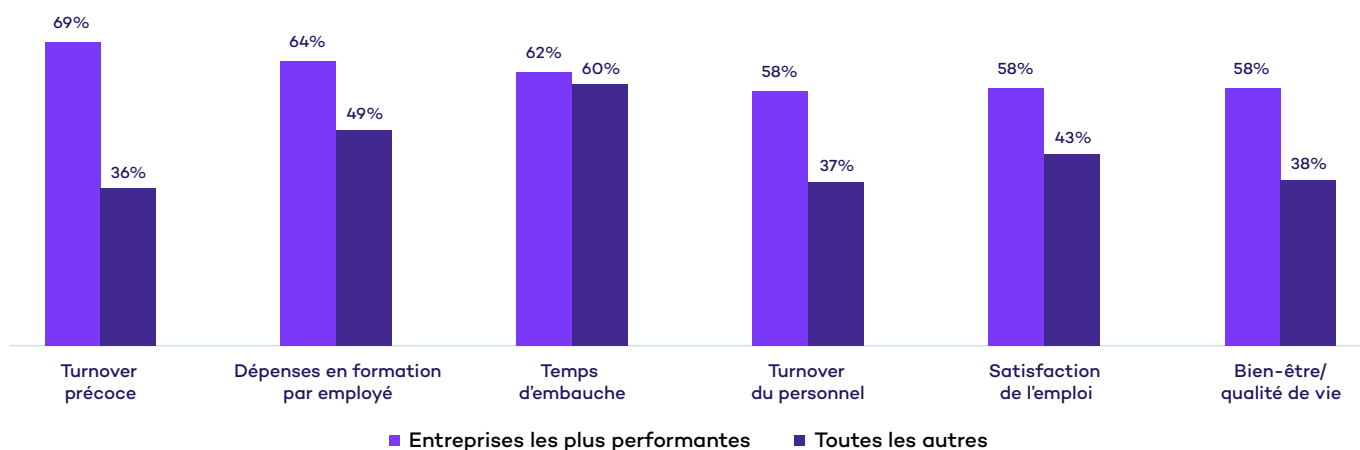
Tableau 1 : principaux enjeux des départements RH

Enjeux	Entreprises les plus performantes	Toutes les autres
Disparité des solutions donnant lieu à une compartimentation des données	33 %	19 %
Évolution constante de la stratégie de l'entreprise	29 %	17 %
Hausse du turnover	27 %	23 %
Réglementations augmentant les risques de conformité	24 %	17 %
Augmentation constante des coûts salariaux	24 %	24 %

Les principaux enjeux des RH sont liés à la gestion des données et leur capacité à s'adapter aux évolutions constantes de la réglementation et de la stratégie d'entreprise. Pour les départements RH et finance, la diversité des solutions, l'éclatement de la donnée et la mauvaise communication sont des contraintes majeures. La difficulté à moderniser la RH et à mettre en place des indicateurs RH pertinents est une priorité absolue exprimée par les DRH pour accompagner au mieux la croissance et l'évolution de leur organisation.

Les principaux enjeux des RH sont liés à la gestion des données et leur capacité à s'adapter aux évolutions constantes de la réglementation et de la stratégie d'entreprise.

Figure 2 : principaux indicateurs suivis par les RH



n = 258, source : Aberdeen, avril 2020

Les priorités des RH portent sur la maîtrise de l'allongement de l'ancienneté des collaborateurs, la gestion des coûts de rétention et l'évolution des collaborateurs notamment liés à la formation, la réduction des délais d'embauche, et la diminution du turnover. Les outils RH permettent de comprendre ce qui incite ou ralentit l'ensemble de ces métriques, l'impact de la stratégie RH sur la croissance et l'évolution de l'entreprise, mais également à la finance de comprendre comment les investissements en personnel créent de la valeur. Par exemple, alors que les RH suivent l'ancienneté des collaborateurs, et essaient de l'allonger, le département des finances y voit un indicateur stratégique permettant de mesurer la période d'amortissement du talent et l'investissement consenti en amont pour l'embaucher, l'accueillir et le rémunérer.

Pour les départements des finances, l'objectif est de pouvoir mesurer le retour sur investissement par l'engagement et l'évolution des collaborateurs dans l'organisation.

Il est important de noter que 52 % des entreprises les plus performantes rattachent leur service paie à la finance pour se concentrer sur la gestion du capital humain et les nouveaux enjeux organisationnels, structurels et économiques en forte croissance.

**52 % des entreprises les plus performantes rattachent le service paie à la finance et le désolidarisent de la stratégie RH.**

**Tableau 2 : facteurs incitant le rattachement du service paie à la finance**

Enjeux	Entreprises les plus performantes	Toutes les autres
Partager directement la donnée avec la finance	<b>44 %</b>	<b>29 %</b>
Automatisation croissante de la paie	<b>31 %</b>	<b>30 %</b>
Conformité et rapports plus précis	<b>29 %</b>	<b>26 %</b>
Mesurer la masse salariale avec la stratégie de l'entreprise	<b>27 %</b>	<b>19 %</b>

Dans la plupart des organisations, le service paie est indépendant mais rattaché à la RH. Il gère la conformité en lien avec les réglementations relatives à l'emploi et aux protocoles internes. La paie est, il est vrai, une donnée comptable permettant d'analyser la masse salariale et les « coûts » liés à la gestion du personnel, en dehors des ressources engagées par la RH pour améliorer le potentiel des collaborateurs. L'année dernière, 76 % des organisations ont opté pour un nouveau système de paie afin d'augmenter son automatisation et faciliter l'accès des équipes finances aux données relatives aux coûts salariaux, et aligner la paie aux nouveaux principes réglementaires et aux évolutions rapides de l'entreprise.

Si l'on revient au Tableau 1 on constate que le service paie poursuit son émancipation et se synchronise de plus en plus avec le département finances, alors que les RH sont soumises à la contrainte de plus en plus forte de justifier l'augmentation des coûts salariaux. En moyenne, 24 % des organisations n'ont pas apporté de justifications convaincantes, 22 % n'ont pas respecté les délais de justification, et 19 % n'ont pas fourni d'informations qui soient de nature à justifier les coûts existants et les nouvelles dépenses. Par conséquent, les équipes finances mettent une pression de plus en plus forte sur les RH pour contenir les coûts salariaux, sans disposer cependant d'informations suffisantes sur le rendement actuel du personnel en place.



Bien que les stratégies RH et Finance puissent être alignées à celle de l'entreprise, elles ont néanmoins du mal à partager la donnée et à l'analyser de façon cohérente. Ce qui pose problème pour le reporting financier et limite une prise de décision éclairée. Les données RH doivent en effet pouvoir se traduire en informations significatives qui contribuent à la santé financière de l'organisation.

Si les systèmes RH et Finances ne sont pas connectés, la responsabilité de justifier les coûts salariaux retombe sur les RH dans plus de 90 % des cas. À défaut de justifier ces coûts, elles encourent le risque de voir leurs budgets diminuer. Les RH doivent produire et gérer une main-d'œuvre de qualité, alors que les finances doivent préserver la bonne solvabilité de l'organisation. Pour cela, les RH ont besoin d'outils digitaux de gestion du capital humain (HCM) qui unifient les silos de données, qui soient capables de s'adapter aux changements de modèles opérationnels et organisationnels des entreprises et qui traduisent directement les données et indicateurs RH en mesures financières pertinentes, de sorte que la finance comprenne en temps réel la valeur des collaborateurs et du capital humain de l'entreprise.

**Les priorités des RH portent sur la maîtrise de l'allongement de l'ancienneté des collaborateurs, la gestion des coûts de rétention et l'évolution des collaborateurs notamment liés à la formation, la réduction des délais d'embauche, et la diminution du turnover.**

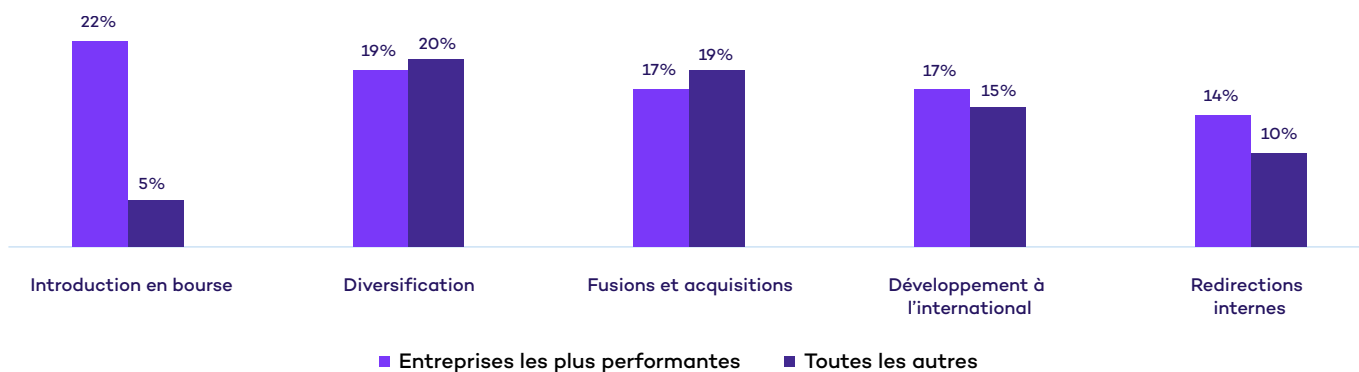
**3**

# Les facteurs de changement pour la finance

## Les facteurs de changement pour la finance

Les équipes du département financier sont constamment soumises à la pression de fournir des informations de qualité, rapidement, pour améliorer la prise de décision éclairée. Elles jouent le rôle d'un conseiller de confiance pour l'équipe de direction, qui les incite à fournir une image complète et précise de la santé économique et financière de l'entreprise en temps réel et de délivrer des projections les plus réalistes possible. Le défi, pour la finance, consiste à dépasser le reporting pour se concentrer sur des analyses exploitables permettant de prendre des décisions en temps réel. En tant que conseiller de confiance de l'équipe de direction, la finance doit mieux guider les changements opérationnels et organisationnels à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Figure 4 : les changements stratégiques conduisant la mise en place de solution CPM



n = 258, source : Aberdeen, avril 2020

La principale problématique de la finance se trouve dans la capacité à rassembler et centraliser la donnée provenant des diverses sources d'informations éclatées au sein de l'organisation. Cette difficulté à pouvoir accéder rapidement à l'information dispatchée de part et d'autre de l'entreprise ralentit considérablement la capacité à prendre des décisions et à piloter agilement l'entreprise. Sa vitesse de réaction, face à ses évolutions stratégiques et à celles de ses marchés, est directement proportionnelle à sa capacité à analyser en temps réel sa performance de façon détaillée ; par pays, par région ; par offre ; typologie client, etc...

L'étude Aberdeen indique que la majorité des entreprises interviewées ont mis en place une solution CPM pour répondre aux enjeux liés à une introduction en bourse, une diversification, des fusions ou acquisitions, un développement géographique ou une transformation fondamentale.

La difficulté à pouvoir accéder rapidement à l'information dispatchée de part et d'autre de l'entreprise ralentit considérablement la capacité à prendre des décisions et à piloter agilement l'entreprise.

Chacun de ces enjeux stratégiques engendre un changement de business model nécessitant une harmonisation et automatisation de certains processus financiers et un pilotage accru de la performance. L'enjeu étant de permettre à la Direction Générale d'appréhender les capacités de l'entreprise dans sa globalité, à atteindre la stratégie souhaitée.

La gestion des budgets, le cash management, la consolidation, la clôture et le forecast sont les processus financiers les plus dans la ligne de mire des directions financières d'un point de vue digitalisation afin de réduire les délais de gestion et les erreurs.

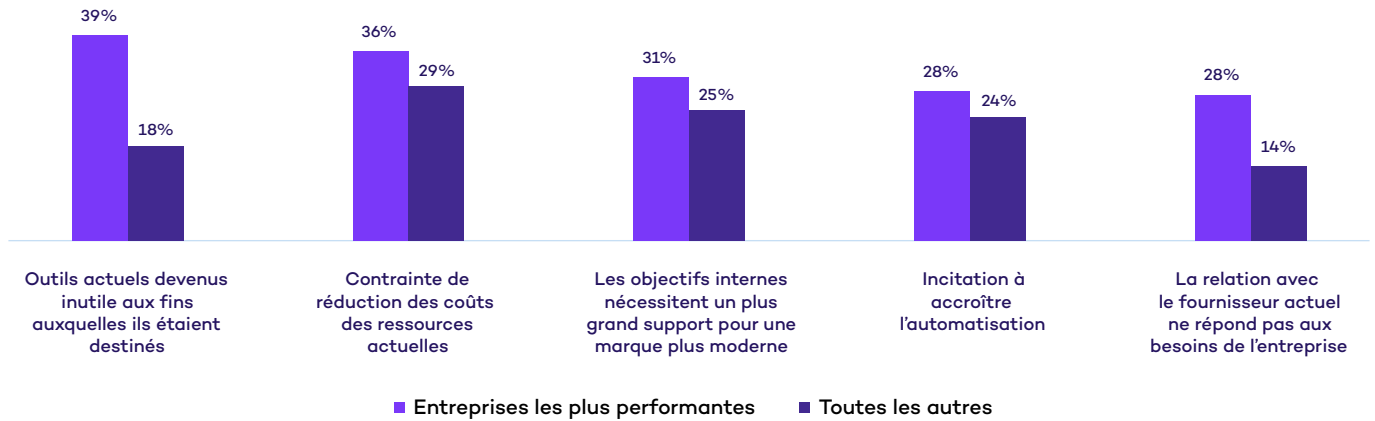
**Tableau 4 : principaux enjeux de la finance**

Enjeux	Entreprises les plus performantes	Toutes les autres
Le processus de budgétisation et de prévision actuel est trop long et nécessite trop de ressources	36 %	22 %
S'adapte difficilement aux exigences locales et à la conformité sur un marché mondial	25 %	16 %
Logiciel de comptabilité - absence de fonctionnalité multilingue	25 %	13 %
Logiciel de comptabilité - budgets et prévisions imprécis	22 %	14 %
Consolidation et clôture - absence d'informations pertinentes	31 %	20 %
Consolidation et clôture - absence de comptabilité organisationnelle	25 %	21 %

Un changement de business model, un LBO ou une fusion/acquisition a un impact direct sur les processus financiers de l'entreprise, en particulier en matière d'harmonisation, de prise en compte des règles locales ou internationales, de collaboration entre les entités et parties prenantes, de reporting et référentiel de données. Plus la donnée est éclatée, plus l'organisation se complexifie et plus le besoin d'outils et d'optimisation est essentiel.

**Un changement de business model, un LBO ou une fusion/acquisition a un impact direct sur les processus financiers de l'entreprise.**

Figure 5 : les raisons de changer de solution financière



n = 258, source : Aberdeen, avril 2020

Plus l'entreprise évolue et plus l'inadéquation des outils financiers pose problème. Les principales limitations énoncées par les entreprises sont liées à des outils qui ne remplissent plus la fonction à laquelle ils étaient initialement destinés, de objectifs de réduction des coûts, une recherche d'optimisation ou une mauvaise relation avec le prestataire actuel.

L'inadéquation ou l'obsolescence des solutions ne représentent que la moitié de l'équation. L'autre moitié est représentée par une mauvaise relation avec le fournisseur en matière de support, de mises à jour et de maintien de la valeur. Dans ce cas il convient de remettre fortement en question le fournisseur et, par extension, la solution.

Les départements Financiers sont de plus en plus en quête de moyens d'améliorer leurs processus et portent un intérêt croissant aux analyses automatiques basées sur des modèles métriques internes, outre la génération automatique de données. Les entreprises qui s'intéressent dès le départ aux outils de gestion automatisée des données sont plus susceptibles d'exiger une plus grande unité entre les données à mesure qu'elles grandissent et se transforment.

Aberdeen rapporte que 49 % des départements financiers disposent d'une solution on premise, 26 % utilisent une solution dans le cloud et 23 % en mode SaaS. Le besoin de réactivité et d'agilité place le SaaS, comme le modèle le plus efficace pour accompagner l'évolution des entreprises et s'adapter aux nouveaux besoins des départements financiers.

**Les entreprises les plus performantes sont les plus impactées par des outils obsolètes ou plus adaptés.**

## Les préoccupations actuelles des Directeurs Financiers

65 % des directeurs financiers interviewés par Aberdeen confient que leur fonction s'est fortement complexifiée ces dernières années. Plus l'entreprise grandit et se transforme et plus le besoin d'automatisation des processus métiers et d'un référentiel unique de la donnée au profit d'une analyse complète, précise et temps réel se fait sentir. Les changements de business modèles, l'obsolescence, l'optimisation des processus internes et les besoins en analyses précises sont les principales préoccupations actuelles des Directeurs Financiers.

Tableau 5 : principaux challenges des DAF

Challenges	Entreprises les plus performantes	Toutes les autres
Fiabilité des informations	28 %	20 %
Contraintes de temps	28 %	17 %
Données inexactes	25 %	21 %
Processus chronophages	25 %	20 %
Gestion manuelle des données entre plusieurs solutions	22 %	15 %

Face à des changements de business modèles réguliers, l'automatisation des analyses et reporting permet aux acteurs de la fonction finance d'être plus agiles et d'accompagner plus précisément la direction générale dans sa prise de décision.

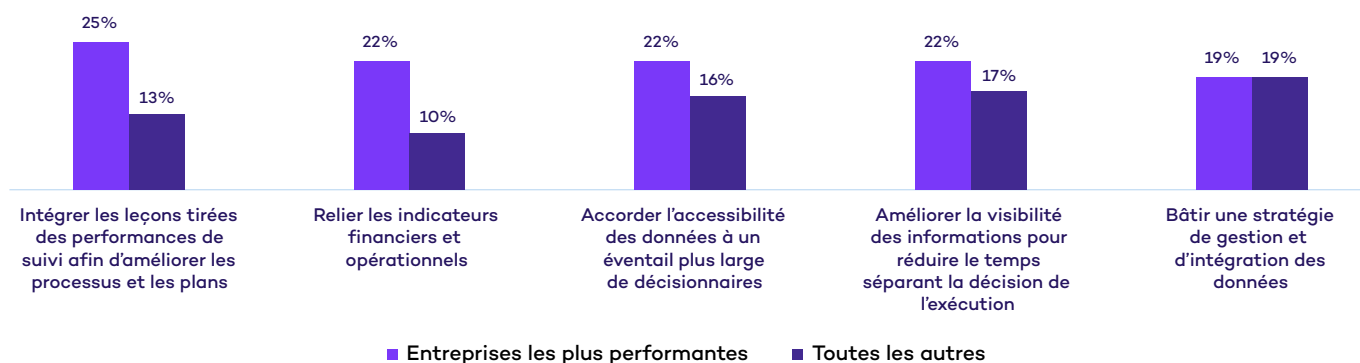
Les Directeurs Financiers font face à des processus métiers chronophages et fastidieux qui nuisent à l'efficacité des équipes finances et à la prise de décision éclairée en raison d'un traitement manuel et peu optimisé de la donnée. Face à des changements de business modèles réguliers, l'automatisation des analyses et reporting permet aux acteurs de la fonction finance d'être plus agiles et d'accompagner plus précisément la direction générale dans sa prise de décisions. La gestion manuelle des données et la mise à jour sans fin de fichiers xls diminuent considérablement la qualité des analyses et de ce fait la capacité de tirer des conclusions avec exactitude. Ce constat est d'autant plus important dans un contexte où la donnée est éclatée dans différents pays, zones géographiques et systèmes de gestion. Les analyses dépendent dans ce cas majoritairement de leur interprétation par la personne ou l'équipe la gérant. La mise à jour longue et fastidieuse des données sur fichiers xls rend les données et leur analyse obsolètes en permanence.

## Les actions stratégiques permettant de répondre aux enjeux des Directeurs financiers

Les Directeurs Financiers doivent aligner leurs systèmes d'information avec les besoins de l'entreprise pour accompagner au mieux son évolution et sa transformation. L'environnement dans lequel évolue l'entreprise est de plus en plus chahuté et imprévisible. Les équipes de direction doivent pouvoir réagir rapidement, et les équipes financières doivent apporter la vue la plus précise possible de la situation économique et financière de l'entreprise à un instant T. Le Tableau 5 présente les attendus des directions financières vis-à-vis de leurs outils financiers.

Le CFO a besoin d'un plan d'action qui aligne sa technologie et les exigences de l'entreprise en matière de transformation et de déploiement.

Figure 6 : attendus des directions financières vis-à-vis des outils financiers



n = 258, source : Aberdeen, avril 2020

### Les entreprises les plus performantes cherchent avant tout à comprendre les dysfonctionnements liés à une analyse précise et pertinente des performances :

- Qu'est-ce qui marche et qu'est-ce qui ne marche pas ?
- Les données/informations requises sont-elles accessibles au moment où elles sont requises ?
- Les informations sont-elles disponibles au bon format ?
- Est-il facile de récupérer les données depuis leur source, ou y a-t-il des retards ? Quelles sont les sources de retards ?
- Le processus de récupération des données et de reporting est-il automatisé ?

Elles sont également plus nombreuses (22 % contre 10 %) à vouloir créer un lien entre les indicateurs financiers et les indicateurs métiers. Les entreprises cherchent à relier chaque activité à leurs résultats pour que chacun, dans l'organisation, ait une idée claire de la valeur qu'il apporte. Une fois les activités liées aux résultats, les données RH permettent de comprendre comment les personnes et leurs missions s'intègrent dans le processus global de valeur de l'entreprise. Les meilleures entreprises de leur catégorie excellent dans ce domaine, ce qui renforce leur avantage en termes de performance.

Elles étendent l'accès aux données à un plus grand nombre de décideurs, et vont au-delà d'un pôle traditionnel d'où provient généralement la donnée. Fournir des accès aux outils, analyses et données en libre-service aux décideurs est un énorme gain de temps par rapport à l'acheminement des demandes par un processus d'approbation aussi optimisé soit-il.

Aberdeen a montré que les entreprises qui réussissent le mieux sont 38 % plus à même que toutes les autres (22 % contre 16 %) à réduire leur dépendance avec le département IT pour accéder aux différentes informations de gestion nécessaires, laquelle dépendance était obligatoire lorsque les différents systèmes nécessitaient une expertise technologique pour pouvoir communiquer et extraire leurs données.

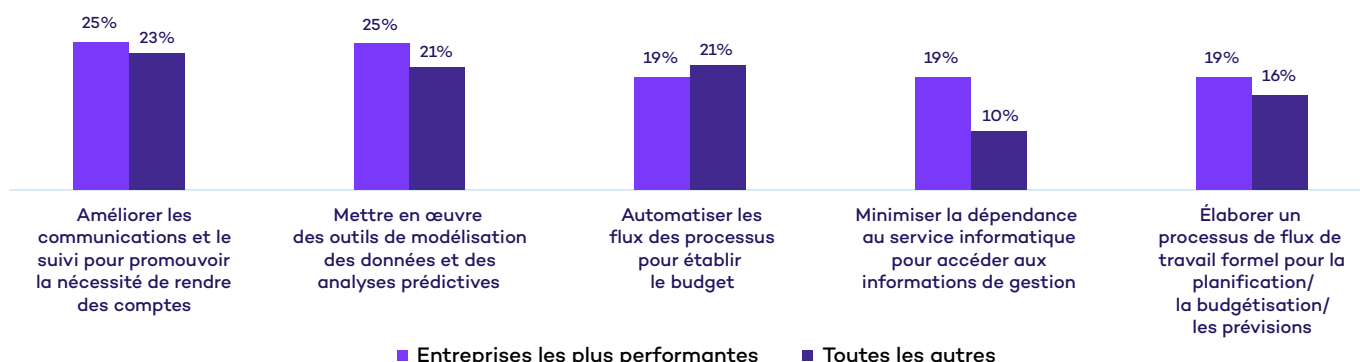
**Les entreprises les plus performantes sont 2,2 fois plus en mesure que toutes les autres de relier les indicateurs financiers et opérationnels.**

L'objectif premier de l'entreprise est d'améliorer le calendrier des décisions et le délai de transition entre la décision et l'exécution. Tout ce qui ralentit l'un des éléments de ces processus doit être remis en question et justifié. Le but ultime à atteindre est une prise de décision et des résultats exploitables en temps réel. Les actions qui en résultent sont sous-tendues par une stratégie basée sur une analyse de la donnée qui favorise la rationalisation et la rapidité de la circulation de l'information dans l'organisation. Récolter, unifier et rationaliser les données de part et d'autre de l'organisation est la base d'un processus de CPM efficace.

Dans les entreprises les plus performantes, les équipes finance s'intéressent de près aux leçons tirées du passé pour pouvoir cartographier les axes d'amélioration et mettre en place une automatisation des processus et des analyses là où cela est nécessaire au regard de la stratégie et des priorités de l'entreprise. L'étude régulière des dysfonctionnements, permet aux entreprises d'identifier les axes d'amélioration en termes de gestion de la donnée et en système d'information.

La Figure 7 illustre les raisons pour lesquelles les entreprises mettent en place des solutions de planification financière, de budgétisation et de prévisions. L'étude d'Aberdeen indique que les processus d'élaboration budgétaire sont en majorité ascendants (44% du processus), 39 % utilisent une approche descendante et le reste est hybride. Il convient pour chaque entreprise d'identifier les axes d'améliorations à mettre en place sur chacun des processus liés à la planification, la budgétisation ou encore les prévisions pour maximiser le collaboratif entre les métiers et la finance et avoir une vue la plus proche possible de la réalité.

**Figure 7 : manières d'améliorer la planification, la budgétisation et les prévisions**



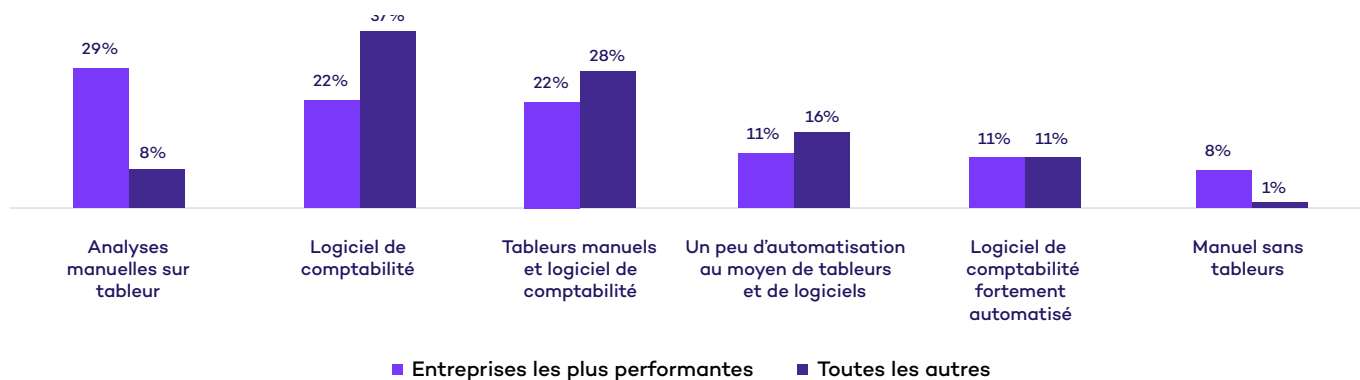
n = 258, source : Aberdeen, avril 2020



Au fur et à mesure que les départements financiers avancent en maturité sur les outils digitaux financiers, ils sont plus efficaces sur le traitement de la donnée et des analyses développées. Les entreprises les plus performantes se détachent de toutes les autres car elles mettent en œuvre des référentiels uniques de la donnée et des outils de modélisation et d'analyse prédictive permettant de faciliter la communication financière auprès des collaborateurs et des différentes parties prenantes.

**90 % des entreprises les plus performantes ont optées pour des solutions leur donnant une complète autonomie sur le traitement et l'analyse de la donnée.**

**Figure 8 : les processus actuels de consolidation et de clôture des comptes**



n = 258, source : Aberdeen, avril 2020

**Les entreprises les plus performantes utilisent massivement des analyses sur xls, mais il convient de noter que cette pratique inclut l'utilisation d'une interface de chargement et de téléchargement des données via leur outil CPM.**

Les entreprises les plus performantes continuent à utiliser massivement Excel pour leurs analyses et opérations de consolidation et de clôture des comptes. Mais les fonctions Excel sont directement intégrées avec leur solution de CPM pour le upload et download de données, le traitement et les analyses.

Cependant, le niveau d'automatisation des analyses reste globalement faible, ce qui constitue un axe fort d'amélioration, comme le montre le tableau 5.

**Tableau 6 : principaux challenges liés à la consolidation et à la clôture des comptes**

Challenges	Entreprises les plus performantes	Toutes les autres
Contraintes liées aux informations provenant de parties prenantes extérieures	25 %	18 %
Précision des informations	25 %	23 %
Interruptions liées à d'autres responsabilités	22 %	18 %
Données conservées dans des systèmes déconnectés et trop nombreux	22 %	20 %
Retards de réception des informations de clôture de la part de tiers et autres services externes	14 %	23 %

Comme dans le cas de l'analyse comptable, le processus de clôture est dicté par des délais formels, l'accent est donc mis sur la rapidité et la ponctualité. Obtenir des informations de meilleure qualité et plus rapidement est une priorité absolue pour les décideurs financiers, l'objectif étant d'éliminer les retards et d'améliorer la réactivité des équipes au regard des échéances financières critiques. Les entreprises les plus performantes donnent la priorité à la rapidité pour obtenir des données en interne comme en externe, pour avoir un processus efficace de consolidation financière et de gestion rapprochée.

La précision financière peut se dégrader si les informations arrivent en retard dans le processus, ce qui réduit la fenêtre de vérification, par conséquent, la précision.

Les ruptures et dysfonctionnements des processus sont inévitables, mais dans la majorité des cas ils sont principalement dus à la vérification des informations reçues. Les silos de données exacerbent la situation et une solution de gestion de la performance financière (CPM) permet d'automatiser la récupération des données au travers de l'ensemble des SI financiers utilisés de part et d'autre de l'entreprise. Une solution CPM permet également d'automatiser les analyses financières nécessaires à une prise de décision rapide et argumentée.

4

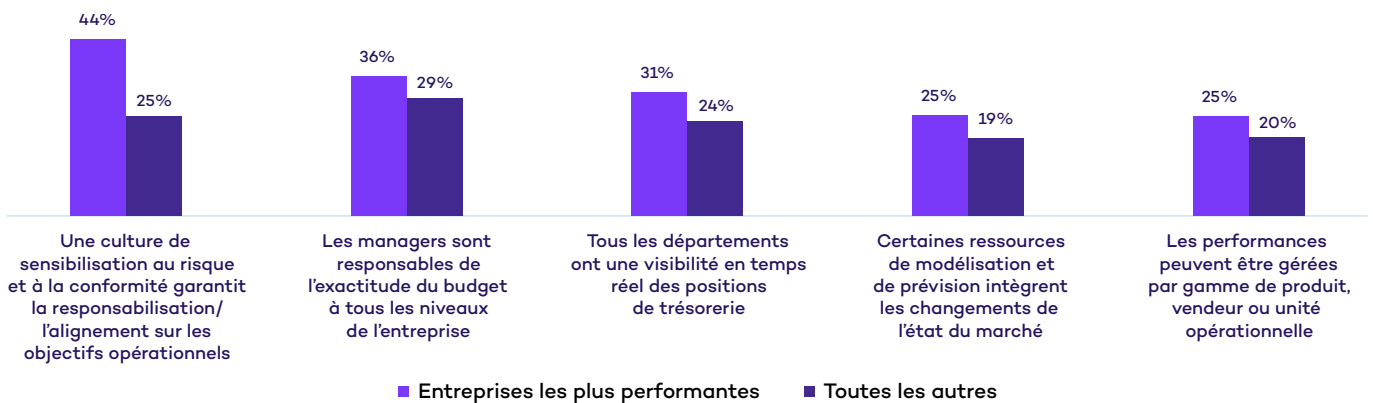
# Changer pour s'améliorer : la finance

# Changer pour s'améliorer : la finance

L'étude d'Aberdeen met en lumière de nombreux problèmes liés à la gestion des données et du reporting en raison des changements perpétuels de modèles économiques.

Malgré l'étendue des défis auxquels elles font face, les entreprises les plus performantes obtiennent des résultats au moins 60 % supérieurs à ceux de toutes les autres entreprises en termes de rentabilité, de productivité et de marge opérationnelle.

Figure 9 : comparaison entre les entreprises les plus performantes et les autres



n = 258, source : Aberdeen, avril 2020

À la différence de toutes les autres entreprises, les entreprises les plus performantes ont alignées les indicateurs de performance métiers aux enjeux stratégiques de l'entreprise et ses objectifs de performance financière. L'enjeu prioritaire étant d'aligner les objectifs opérationnels des différents métiers aux enjeux stratégiques de l'entreprise. Les RH le comprennent assez bien : c'est en développant une culture de responsabilisation et d'alignement de toute l'entreprise sur l'exécution de la stratégie que l'on augmente l'efficacité de l'entreprise et l'adhésion des collaborateurs aux changements stratégiques de l'entreprise.

En s'appuyant sur de telles fondations, les entreprises les plus performantes réalisent leur deuxième priorité : responsabiliser les managers quant à l'exactitude de leur budget, à tous les niveaux de l'entreprise. Les ressources importantes nécessaires à la réalisation et mise à jour des budgets en lien avec les métiers justifient d'autant plus le recours à des solutions de CPM. Pour les RH, le poids est tout aussi important, car elles doivent assurer l'interface avec les données opérationnelles et traduire les indicateurs RH prioritaires en indicateurs pertinents financièrement pour

À la différence de toutes les autres entreprises, les entreprises les plus performantes ont alignées les indicateurs de performance métiers aux enjeux stratégiques de l'entreprise et ses objectifs de performance financière.

justifier les frais en personnel en cas d'expansion ou de modification des opérations. 32 % des entreprises les plus performantes rapprochent données RH et financières afin d'aligner les analyses financières des ressources opérationnelles de chaque division. L'idée étant de mieux comprendre les capacités de l'entreprise à exécuter sa stratégie et atteindre ses objectifs au regard des ressources disponibles et tâches à réaliser.

Automatiser la remontée et l'unification de la donnée de part et d'autre de l'organisation permet à l'entreprise de se concentrer sur les forecast et atterrissages au regard du contexte environnemental, économique ou sociétal. L'urgence étant de maîtriser en temps réel la performance de l'entreprise et de prendre les décisions qui s'imposent en cas de perturbation ou difficultés.

Les entreprises les plus performantes mettent un accent fort sur la responsabilisation des managers à l'atteinte des objectifs business de l'entreprise (CA et EBITDA). De ce fait, elles sont 29 % de plus que les autres sociétés, plus à même d'apporter une visibilité en temps réel sur la performance financière de l'entreprise, de ses business units et collaborateurs. Améliorer la qualité de la data et leur analyse permet aux managers d'aligner leurs équipes et opérations en regard des objectifs business de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées rapidement en fonction des résultats obtenus.

Préparer l'entreprise au futur est un travail progressif qui inclut de préparer les collaborateurs aux transformations à venir pour s'adapter continuellement aux évolutions de marché. Les entreprises les plus performantes sont davantage en mesure de s'adapter rapidement et de revoir leurs objectifs en fonction des évolutions et perturbations environnantes (32 % de plus que toutes les autres - 25 % contre 19 %).

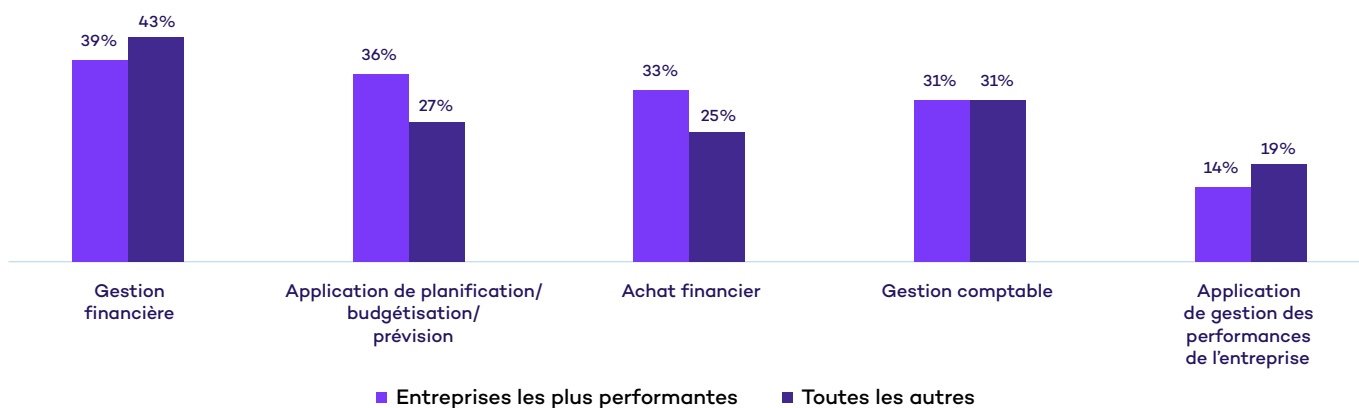
Elles sont également 25 % plus capables que toutes les autres (25 % contre 20 %) d'exploiter des analyses précises, détaillées et unifiées pour comprendre les performances économiques de chaque gamme de produits, pays, unité opérationnelle ou commerciale. Les performances commerciales étant par définition intégrées de façon segmentée aux indicateurs financiers. Les 32 % d'entreprises les plus performantes rapprochent leurs données RH et financières et contextualisent leurs performances opérationnelles et commerciales pour chacune des parties impliquées dans la génération de revenus. Ainsi, il est facile d'analyser les performances globales de l'entreprise, et celle de chacune des activités. Leurs atouts ne reposent pas uniquement sur ces cinq grandes composantes stratégiques, mais elles sont primordiales, car constituent le socle d'un solide avantage concurrentiel en cas de changement de business modèle.

**Les entreprises les plus performantes sont davantage en mesure de s'adapter rapidement et de revoir leurs objectifs en fonction des évolutions et perturbations environnantes (32 % de plus que toutes les autres - 25 % contre 19 %).**

## Adopter une nouvelle solution de gestion financière

Le cas des entreprises les plus performantes n'est pas très différent de toutes les autres entreprises en ce qui concerne les utilisations de solutions de gestion financière. Toutefois, malgré ces similarités, les entreprises les plus performantes savent mieux que les autres utiliser les informations et les analyser rapidement et précisément, ce qui leur confère un avantage significatif par rapport aux autres entreprises.

Figure 10 : les principaux usages liés aux solutions de gestion financières



n = 258, source : Aberdeen, avril 2020

Quelle que soit la maturité de l'entreprise, l'outil adopté en priorité est une solution de gestion financière. Par contre, les entreprises les plus performantes se distinguent de toutes les autres par l'utilisation en parallèle de solutions d'optimisation des achats, de planification, de budgétisation et de forecasting. Ainsi elles s'appuient sur ces outils pour simuler et mettre en place différents scénarios en fonction d'hypothèses liées à l'évolution de l'entreprise ou de ses marchés.

Ces processus prioritaires et optimisés par les entreprises les plus performantes constituent une pierre angulaire des bonnes pratiques en matière de CPM. Bien que moins de 20% des entreprises utilisent une solution CPM, l'utilisation de fonctionnalités équivalentes est plus présente dans les entreprises les plus performantes, même si elles ont encore du mal à unifier leurs données. Comme l'illustre la Figure 10, elles sont néanmoins en passe d'adopter ce type de solution, pour répondre à leurs objectifs stratégiques et opérationnels.

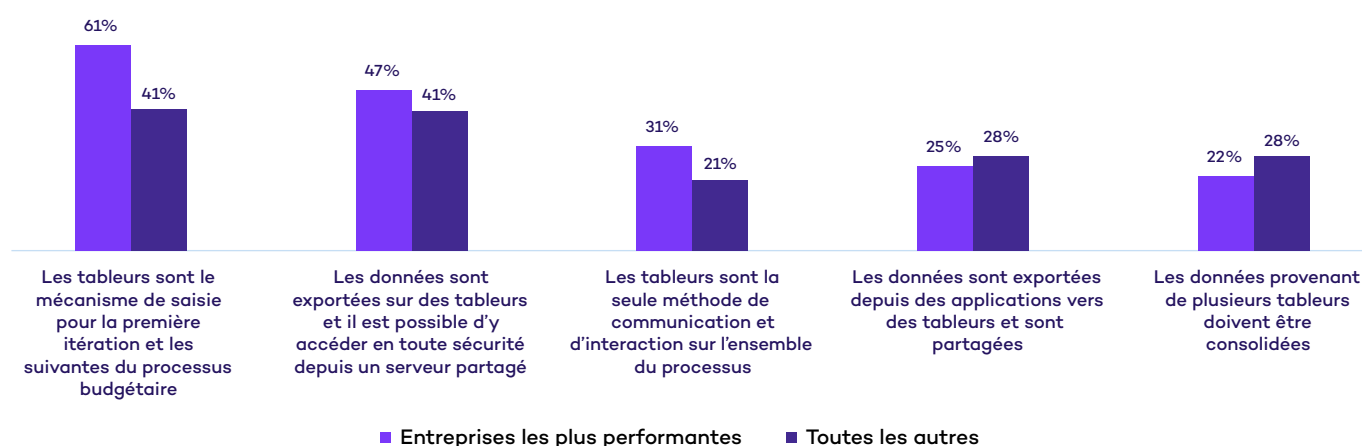
La Figure 3 montre que la croissance des entreprises s'opère principalement au travers de fusions et acquisitions ou de la création de nouvelles divisions. Une solution CPM s'avère indispensable pour effectuer rapidement des contrôles de diligence, créer un référentiel financier commun, consolider l'information financière et vérifier en temps réel la santé financière de l'entreprise et de ses différentes divisions.

**Une solution CPM s'avère indispensable pour effectuer rapidement des contrôles de diligence, créer un référentiel financier commun, consolider l'information financière et vérifier en temps réel la santé financière de l'entreprise et de ses différentes divisions.**

Les entreprises les plus performantes sont meilleures que toutes les autres pour accomplir leurs processus financiers avec les outils à disposition, mais leur capacité à mesurer et reporter précisément et de façon détaillée leur performance économique et financière, reste en deçà des capacités offertes par une solution CPM.

Les solutions CPM permettent d'accélérer l'acquisition et la réconciliation de données provenant de sources très disparates cloisonnées par des normes opérationnelles internes, l'utilisation de différentes langues, des écosystèmes technologiques différents et des emplacements géographiques variés. Les préoccupations actuelles des entreprises en termes de prédictibilité et d'agilité plaident en faveur de l'adoption d'une solution de CPM.

**Figure 11 : l'utilisation d'XLS pour la planification, la budgétisation, les prévisions et la consolidation des comptes**



n = 258, source : Aberdeen, avril 2020

Comme pour la clôture des comptes, l'utilisation de tableurs XLS pour la planification, le forecasting et la consolidation est variable, leur utilisation pour le reporting reste important et essentiel et ils doivent pouvoir être intégrés aux solutions financières pour la mise à jour des données ...

**Tableau 7 : difficultés que pose l'utilisation de tableurs pour la budgétisation, le forecast et la consolidation des comptes**

Contraintes	Entreprises les plus performantes	Toutes les autres
Redondance des données	33 %	32 %
Partage difficile	22 %	18 %
Difficulté à relier à d'autres sources de données	22 %	20 %
Manque de sécurité	19 %	22 %
Données anciennes ou inexactes	19 %	17 %

Le principal problème rencontré par les entreprises les plus performantes réside dans la redondance et le partage des données. Or, lorsque l'on regarde la façon dont ces trois processus sont traités, les tableurs constituent la solution la plus utilisée. En réalité, les tableurs restent la solution la plus simple pour unifier la data faute d'autre solution comme une solution CPM. Les tableurs trouvent cependant vite leurs limites. Comme leur mise à jour qui devient vite compliquée et fastidieuse, les données deviennent vite erronées, leur manque d'intégration avec les outils financiers, de capacité collaboratives, et bien d'autres faiblesses qui font vite d'Excel une solution utile mais insuffisante. Dans certains cas, les téléchargements des données dans xls via les solutions financières peuvent être automatisés, mais ils ne sont pas toujours uniformisés, ce qui complique le traitement des données et l'exploitation des analyses. Par ailleurs, les tableurs ne sont pas tous sécurisés, même si le détenteur les verrouille à l'aide d'un mot de passe.

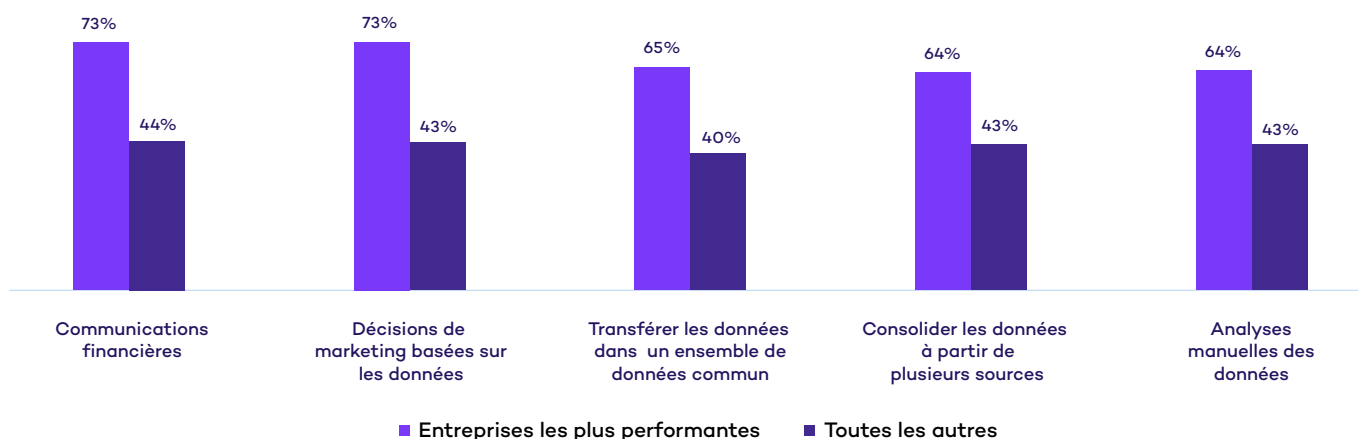
**Les tableurs ne sont pas suffisants. Leur mise à jour est compliquée et fastidieuse, les données sont vite erronées, ils sont peu intégrés avec les outils financiers, manquent de capacité collaboratives, ...**

Il est important de noter que les entreprises les plus performantes passent plus de temps à la communication financière et à leur consolidation pour analyse que les autres entreprises même si cette analyse leur prend beaucoup de temps car encore réalisée manuellement. Les autres entreprises accordent moins de 50 % de leur temps aux tâches financières ce qui peut être lié à un manque de personnel dédié, à l'utilisation de ressources partagées ou encore à l'utilisation d'outils ou de solutions très inefficaces. Les retours des entreprises ayant répondu à cette étude confirment qu'il faut embaucher du personnel financier supplémentaire, ou apporter un plus grand soutien aux employés en poste en les équipant d'outils analytiques avancés, afin d'améliorer la productivité de l'organisation financière.

## Réflexions sur l'organisation de la finance

Un autre facteur influe sur la gestion des processus financiers, des prévisions à la clôture des comptes, en passant par l'établissement du budget, c'est le temps nécessaire pour l'accomplissement de ses processus.

**Figure 12 : répartition du temps annuel des équipes finances par processus financier**



n = 258, source : Aberdeen, avril 2020



**5**

# Résumé Finance : les éléments à retenir<sup>■</sup>

## Résumé : les éléments à retenir coté finance

La finance subit des pressions de plus en plus fortes pour fournir des analyses de plus en plus précises et régulières sur la santé financière de l'entreprise, et les projections d'atterrissage.

Sur les trois dernières années, plus de 40 % des entreprises interrogées sont passées par des fusions et des acquisitions (M&A), ce qui a entraîné la création de nouvelles unités opérationnelles.

Elles sont plus de 30 % à avoir créé de nouvelles filiales pour pénétrer de nouveaux marchés. L'expansion et la croissance externe impactent fortement la sphère financière qui doit pouvoir s'adapter rapidement à ces transformations structurelles et permanentes de l'entreprise.

L'étude réalisée par Aberdeen auprès des entreprises de taille intermédiaire en Europe confirme que les entreprises les plus performantes obtiennent de meilleurs résultats financiers et sont davantage capables de s'adapter aux évolutions auxquelles elles sont confrontées que toutes les autres. Cependant, dans le cas des fusions et acquisitions, toutes les entreprises même les plus performantes montrent des difficultés à adapter leur gestion financière. Optimiser les coûts opérationnels, s'adapter rapidement aux exigences locales, et réduire les délais d'exécution des processus financiers sont classés comme les enjeux prioritaires pour les entreprises les plus performantes. La grande majorité d'entre elles précise ne pas être satisfaite des solutions financières utilisées et de la relation avec l'éditeur. Étant donné les enjeux d'agilité et de réactivité auxquelles les entreprises sont confrontées, adopter une solution de gestion de la performance financière (CPM) devient de plus en plus incontournable. Se pose alors l'épineuse question de récupérer la donnée éclatée à travers de multiples systèmes et de construire un référentiel commun exploitable pour permettre des analyses pertinentes.

Malgré quelques lacunes persistantes, les entreprises les plus performantes peuvent davantage se fier à la qualité des données utilisées pour prendre des décisions (64 % contre 45 % pour les autres entreprises). Elles ont 50% moins de données obsolètes que les autres (6 % de leurs données par rapport à 12 % pour toutes les autres entreprises). Elles sont quand même, en grande majorité, insatisfaites de leurs solutions existantes et cherchent à s'équiper de solutions CPM.

Sur les trois dernières années, plus de 40 % des entreprises de taille intermédiaire interrogées ont vécu des fusions et des acquisitions (M&A).

## Matrice des entreprises les plus performantes

### Amélioration de la productivité (2 ans) :

- Les meilleures de leur catégorie - 83 %
- Toutes les autres : 52 %

### Amélioration de la rentabilité (2 ans) :

- Les meilleures de leur catégorie - 82%
- Toutes les autres : 49%

### Amélioration de la marge opérationnelle (2 ans) :

- Les meilleures de leur catégorie - 80%
- Toutes les autres : 48%

### Temps de clôture :

- Les meilleures de leur catégorie - 5,4 jours
- Toutes les autres : 5,5 jours

## ■ Livre Blanc

CPM : la clé pour gérer la complexité Finance

La bonne nouvelle, c'est qu'elles ont quand même pris de l'avance quant à leur capacité à analyser certaines données et sont parfois capables de mesurer certains indicateurs opérationnels mais ils sont souvent réalisés de manière manuelle en utilisant des tableurs xls. Leur enjeu est donc d'unifier la donnée et de pouvoir bénéficier de solutions leur permettant d'analyser rapidement et en dynamique leur performance financière et économique au global mais également par pays, offre ou business unit, etc., pour réduire le temps de prise de décision. Les outils CPM sont à ce jour la meilleure option pour intégrer toutes les données et obtenir une image complète et précise de la véritable santé financière de l'entreprise. Les équipes finance deviennent plus efficaces, plus rapides et plus confiantes pour prendre des décisions éclairées permettant d'accompagner en temps réel la réalisation des enjeux stratégiques de l'entreprise.

## Autres études Aberdeen sur le sujet

- Business Planning is Key to Optimizing the Workforce and the Firm; March 2020
- Unifying Analytics Helps Mid-Market HR Manage Complex Growth Strategies; December 2019
- Why Now is the Time to Elevate Your Business with an EPM Cloud Suite; October 2019
- Integration is Vital for Modern Business: Here's How Leaders Get it Right; July 2019

## À propos d'Aberdeen

Since 1988, Aberdeen has published research that helps businesses worldwide to improve their performance. Our analysts derive fact-based, vendor-neutral insights from a proprietary analytical framework, which identifies Best-in-Class organizations from primary research conducted with industry practitioners. The resulting research content is used by hundreds of thousands of business professionals to drive smarter decision-making and improve business strategies. Aberdeen Group is headquartered in Waltham, Massachusetts, USA.

This document is the result of primary research performed by Aberdeen and represents the best analysis available at the time of publication. Unless otherwise noted, the entire contents of this publication are copyrighted by Aberdeen and may not be reproduced, distributed, archived, or transmitted in any form or by any means without prior written consent by Aberdeen.

# Talentia

FINANCE & HR SOLUTIONS

Les logos, graphiques, figures et marques déposées des sociétés mentionnées dans ce document sont la propriété de leurs ayants droit.

[talentia-software.com](https://talentia-software.com)  
[info@talentia-software.com](mailto:info@talentia-software.com)  
+33 (0)1 41 05 76 00

