

## Une gestion efficace des dépenses dope les performances

Dans un contexte marqué par la mondialisation de l'économie et l'intensification des pressions concurrentielles, les services financiers ne ménagent pas leur peine. Aujourd'hui, les directeurs financiers sont censés doper durablement la croissance et les performances, et la plupart sont associés aux prises de décision stratégiques ne relevant pas de la finance. Dans nombre de secteurs d'activité également, la fonction finance doit contribuer à évaluer les investissements à réaliser dans les nouvelles technologies si l'entreprise entend rester en phase avec sa transformation digitale.

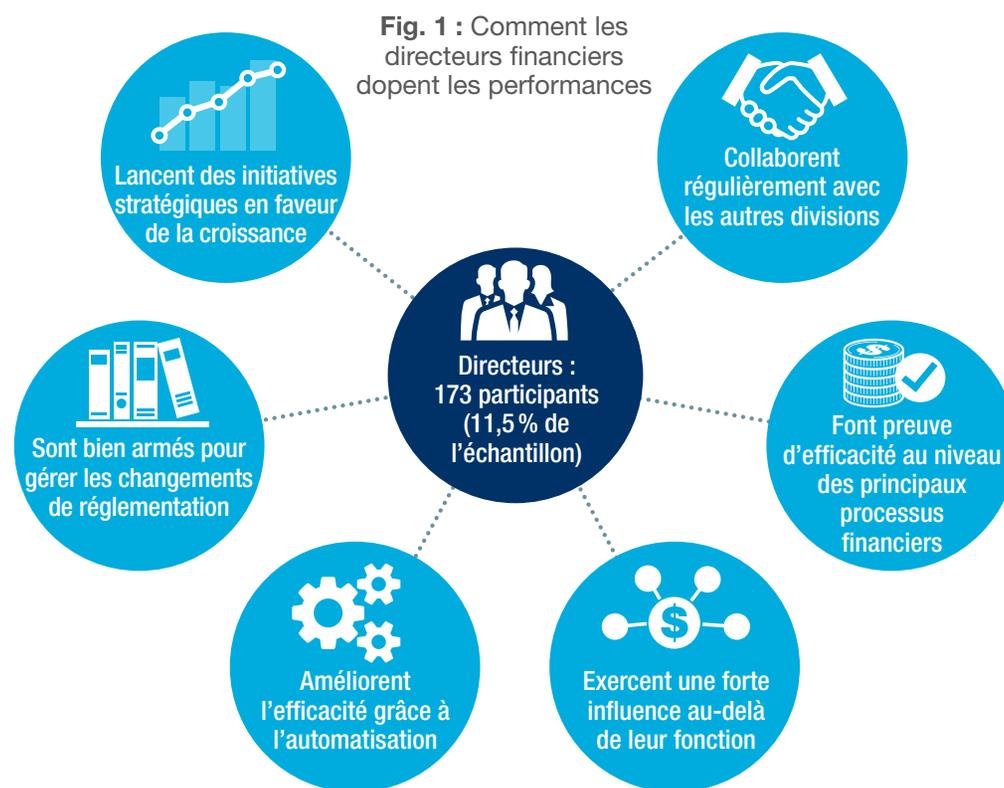
Or, parallèlement à ces responsabilités stratégiques, l'optimisation du fonds de roulement, la maîtrise des coûts et les prévisions des besoins en dépenses futures font partie des attributions premières de la fonction financière. Les entreprises en plein essor, ultra-rentables, excellent dans la maîtrise des coûts. Elles sont, de surcroît, plus susceptibles que celles pâtissant d'une croissance atone de tirer parti de technologies qui facilitent le suivi et l'analyse des dépenses, notamment les frais et déplacements professionnels.

Ce sont là quelques-unes des conclusions d'une étude mondiale réalisée en mars et avril 2017 par Oxford Economics et SAP auprès de 1 500 responsables financiers officiant dans un grand nombre de secteurs d'activité. Pour savoir ce que les entreprises les plus performantes font différemment des autres, nous avons identifié les six qualités d'un directeur financier, notamment une grande efficacité au niveau des principaux processus financiers. Seuls 11,5 % des participants à notre enquête ont été inclus dans la catégorie des directeurs financiers. Les résultats montrent toutefois que les six pratiques ci-dessous améliorent la performance, l'efficacité et la gouvernance, la gestion des risques et la conformité (GRC) dans toute l'entreprise.

Les directeurs financiers :

1. Exercent une forte influence au-delà de leur fonction
2. Lancent des initiatives stratégiques en faveur de la croissance
3. Améliorent l'efficacité grâce à l'automatisation
4. Font preuve d'efficacité au niveau des principaux processus financiers
5. Collaborent régulièrement avec les différentes divisions de l'entreprise
6. Travaillent en étroite collaboration avec les personnes en charge de la GRC et sont bien armés pour gérer les changements de réglementation

Dès lors que la fonction finance prend des initiatives dans ces six domaines, cela porte ses fruits. Les directeurs financiers sont pratiquement deux fois plus susceptibles que les autres de faire état d'une croissance de la part de marché sur un an. **Ils maîtrisent nettement mieux les coûts.** Et ils mettent à profit les innovations technologiques, notamment les outils qui automatisent les tâches routinières afin de gagner en efficacité.



Les entreprises enregistrant une croissance de 5,1 % à 10 % de leur chiffre d'affaires sont deux fois plus susceptibles que les autres d'admettre que l'automatisation augmente l'efficacité de la fonction finance.

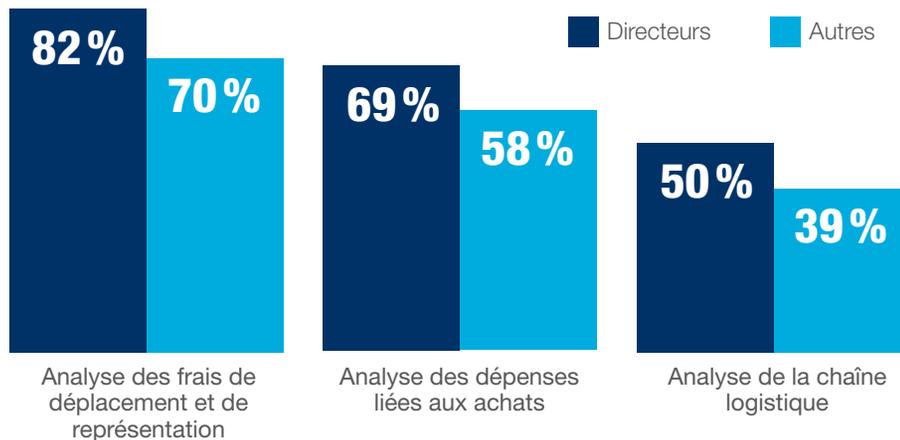
## L'analyse des dépenses est de nature à stimuler la croissance

Si une corrélation ne révèle pas nécessairement une causalité, les résultats de notre étude semblent indiquer qu'une forte rentabilité et une croissance soutenue du chiffre d'affaires sont liées à une bonne maîtrise des coûts — pierre angulaire de l'efficacité organisationnelle. Par exemple, les entreprises qui enregistrent une hausse de 5,1 % à 10 % de leur marge bénéficiaire sur un an sont deux fois plus enclines que les structures moins rentables à se juger « très efficaces » en matière de gestion des frais et déplacements professionnels. De même, elles sont nettement plus susceptibles de s'estimer « très efficaces » pour ce qui est de l'optimisation du fonds de roulement.

Les directeurs financiers prennent la mesure du lien entre les performances financières et la maîtrise des coûts. Ils ont davantage tendance à faire appel à l'analyse pour cerner l'évolution générale des dépenses de l'entreprise s'agissant des frais et déplacements professionnels, des achats et de la chaîne logistique (Fig. 2). Par voie de conséquence peut-être, il ressort de notre étude que moins de la moitié (42 %) des directeurs financiers associent la hausse des coûts et des salaires à un risque économique majeur pour leur entreprise dans les deux ans qui viennent, contre 60 % chez les autres participants.

**Fig. 2 :** Les directeurs financiers trouvent l'analyse intéressante

Veuillez évaluer l'utilité, pour la finance, des données et sources d'information suivantes. Réponses « Utiles » et « Extrêmement utiles »



Notre étude note que les entreprises les plus rentables sont aussi les plus susceptibles de recourir à l'analyse. Selon ses observations, 82 % de celles dont la marge bénéficiaire croît de plus de 5 % trouvent les outils d'analyse des frais et déplacements professionnels extrêmement ou très utiles, contre 67 % de celles dont la progression de la marge

**Fig. 3 :** L'optimisation du fonds de roulement demeure une priorité absolue

Quels sont les objectifs les plus importants pour la fonction finance ?  
Trois réponses les plus citées



bénéficiaire est moindre. Les entités les plus rentables ont également davantage tendance à trouver l'analyse de la chaîne logistique utile.

## L'atout efficacité

Si la corrélation entre la maîtrise des coûts et la performance de l'entreprise ne surprend guère, il convient de rappeler, au moment où les missions du directeur financier se multiplient, que les activités traditionnellement dévolues à la finance continuent à jouer un rôle clé dans les résultats de l'entreprise. Les responsables financiers en sont parfaitement conscients : pour les participants à notre enquête, l'optimisation du fonds de roulement et l'amélioration de l'efficacité dans toute l'entreprise constituent deux des trois principaux objectifs, devancés uniquement par l'optimisation de la gestion des risques et de la conformité (Fig. 3).

## Comment l'art de diriger un service financier porte ses fruits : gestion efficace des dépenses

Nous avons érigé l'efficacité pilotée par l'automatisation en critère dans l'art de diriger un service financier car, tous les directeurs financiers en conviennent, une structure inefficace s'apparente au tonneau des Danaïdes, duquel s'échappent productivité et profits. Partout, les responsables financiers s'efforcent d'en combler le trou, aussi bien au sein de leur propre fonction que dans d'autres divisions. Et, dans nombre d'entreprises, la gestion des dépenses — inhérentes aux frais de déplacement et de représentation, aux achats ou à la chaîne logistique — se prête parfaitement à la simplification et l'automatisation, le reporting et l'analyse devant se répéter exercice après exercice. Au-delà des économies réalisées, les gains d'efficacité générés dans ces domaines permettent de dégager du temps que le service financier peut mettre à profit pour se recentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée.

« L'automatisation procure un meilleur service au client », affirme David Craig, directeur financier de Commonwealth Bank of Australia. « Elle décharge le personnel des tâches ennuyeuses et répétitives. Et l'actionnaire y gagne car l'établissement est plus performant. »

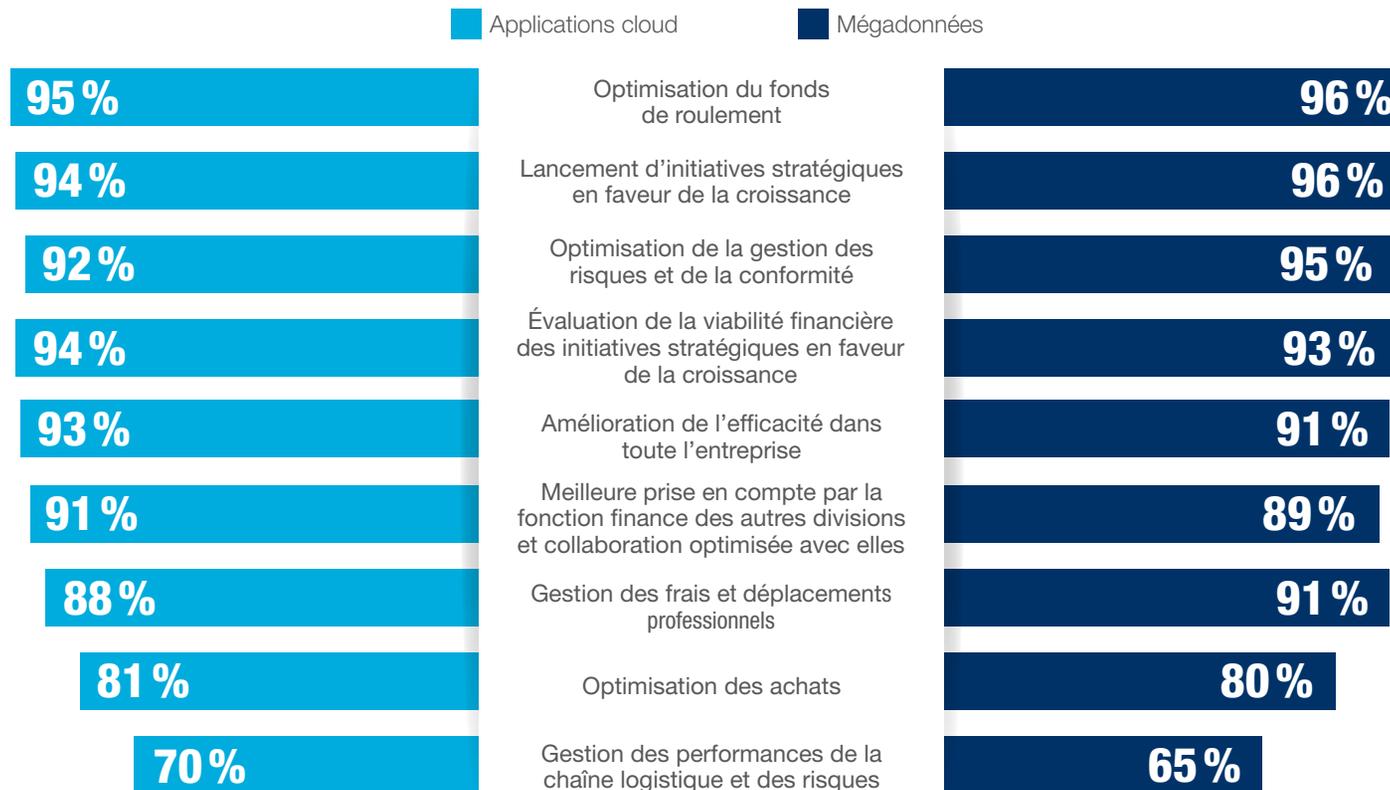
Les directeurs financiers considèrent la finance comme un service interne au sein de leur entreprise, et sont en quête d'outils adaptés à ses différentes prérogatives. Par exemple, **95 % d'entre eux estiment les applications cloud essentielles ou très utiles au bon fonctionnement de la finance aujourd'hui, contre 70 % pour les autres.** Ils ont aussi davantage tendance à penser la même chose des big data, des technologies mobiles et de l'analyse prédictive en temps réel.

« L'automatisation décharge le personnel des tâches ennuyeuses et répétitives, et l'actionnaire y gagne car l'établissement est plus performant. »

David Craig, directeur financier, Commonwealth Bank of Australia

**Fig. 4 :** Les applications cloud et les big data contribuent à l'optimisation du fonds de roulement

Veuillez évaluer l'utilité, pour la finance, de ces technologies dans les domaines suivants. Réponses « Utiles » et « Extrêmement utiles »\*



\*Participants ayant défini ces technologies comme « essentielles » aux performances de la fonction finance aujourd'hui.

Notre étude montre bien également que les applications cloud et les big data peuvent se révéler particulièrement utiles dans la gestion des frais et déplacements professionnels (Fig. 4). 88 % des participants qui font appel à des applications cloud les jugent extrêmement ou très utiles à cet effet. Et la quasi-totalité — 91 % — des adeptes de l'analyse des big data affirment qu'elle les aide à gérer ces frais de déplacement et de représentation. Les directeurs financiers se rendent compte que les outils adéquats sont aujourd'hui très pratiques pour gérer les coûts et mettre au jour de nouveaux gains d'efficacité à mesure qu'ils analysent des flux de données toujours plus conséquents.

« Si l'automatisation du reporting peut au départ s'opérer pour des raisons d'efficacité, il s'agit surtout par la suite d'obtenir une meilleure qualité d'information », souligne Julian Whitehead, directeur financier d'Airbus Defence and Space. La création de données de qualité se traduit, pour sa part, par « une réflexion plus poussée autour de la proposition de valeur, axée sur les moyens de générer véritablement de la valeur pour l'entreprise », fait-il remarquer.

### Appels à l'action

- Déterminez dans quelle mesure votre équipe finance analyse les dépenses dans votre entreprise, et voyez s'il est nécessaire d'améliorer l'établissement et le suivi des notes de frais.
- Diagnostiquez vos processus de gestion des dépenses et voyez s'il est possible d'améliorer leur efficacité. L'automatisation des tâches routinières pourrait-elle laisser à votre équipe davantage de temps pour des activités à forte valeur ajoutée ?
- Tirez parti des big data pour convertir les gros volumes d'informations sur les dépenses reçus par la finance en enseignements exploitables.
- Demandez-vous si l'analyse pourrait aider la finance à anticiper et optimiser les dépenses.

Lisez l'étude complète sur [www.sap.com/CFO](http://www.sap.com/CFO).

**OXFORD** : +44 (0)1865 268900

**LONDRES** : +44 (0)203 910 8000

**BELFAST** : + 44 (0)2892 635400

**DUBAÏ** : +971 56 396 7998

**FRANCFORT** : +49 69 96 758 658

**MILAN** : +3902 9406 10

**PARIS** : +33 (0)1 78 91 50 52

**PAARL** : +27(0)21 863-6200

**NEW YORK** : +1 (646)786 1879

**BOSTON** : +1 (617) 206 6112

**CHICAGO** : +1 (773) 867-8140

**FLORIDA** : +1 (954) 916 5373

**LOS ANGELES** : +1 (424) 238-4331

**MEXICO** : +52 155 5419-4173

**PHILADELPHIE** : +1 (646) 786 1879

**SAN FRANCISCO** : +1 (415) 214 3939

**TORONTO** : +1 (905) 361 6573

**SINGAPOUR** : +65 6850 0110

**HONG KONG** : +852 3103 1097

**MELBOURNE** : +61 (0)3 8679 7300

**SYDNEY** : +61 (0)2 8458 4200

**TOKYO** : +81 3 6870 7175

**E-mail :**

[mailbox@oxfordeconomics.com](mailto:mailbox@oxfordeconomics.com)

**Site web :**

[www.oxfordeconomics.com](http://www.oxfordeconomics.com)



**SAP Concur** 

