

Un article extrait du

ADD^{N°12}

LA REVUE D'IDÉES PAR Argon&Co*

"Comprendre, anticiper, décider :
comment la Data a déjà transformé
les opérations"



Les Datas au service du dialogue de
gestion pour améliorer la performance
économique et environnementale

Argon&Co*

Que ce soit comme gardien du temple des informations financières et de la conformité, ou comme pilote de la performance économique de l'entreprise, le CFO s'inscrit naturellement et pleinement dans les évolutions amenées par le Digital et les Datas. Nous le constatons, les cas d'usage Data Science et du Machine Learning se multiplient : pricing, risques clients/DSO (Days Sales Outstanding), risques de fraude, etc.

Cet article s'attache à présenter les évolutions du contrôle de gestion et l'enjeu que représentent le Digital et la Data Science pour améliorer le dialogue de gestion au profit d'une meilleure performance économique et environnementale.

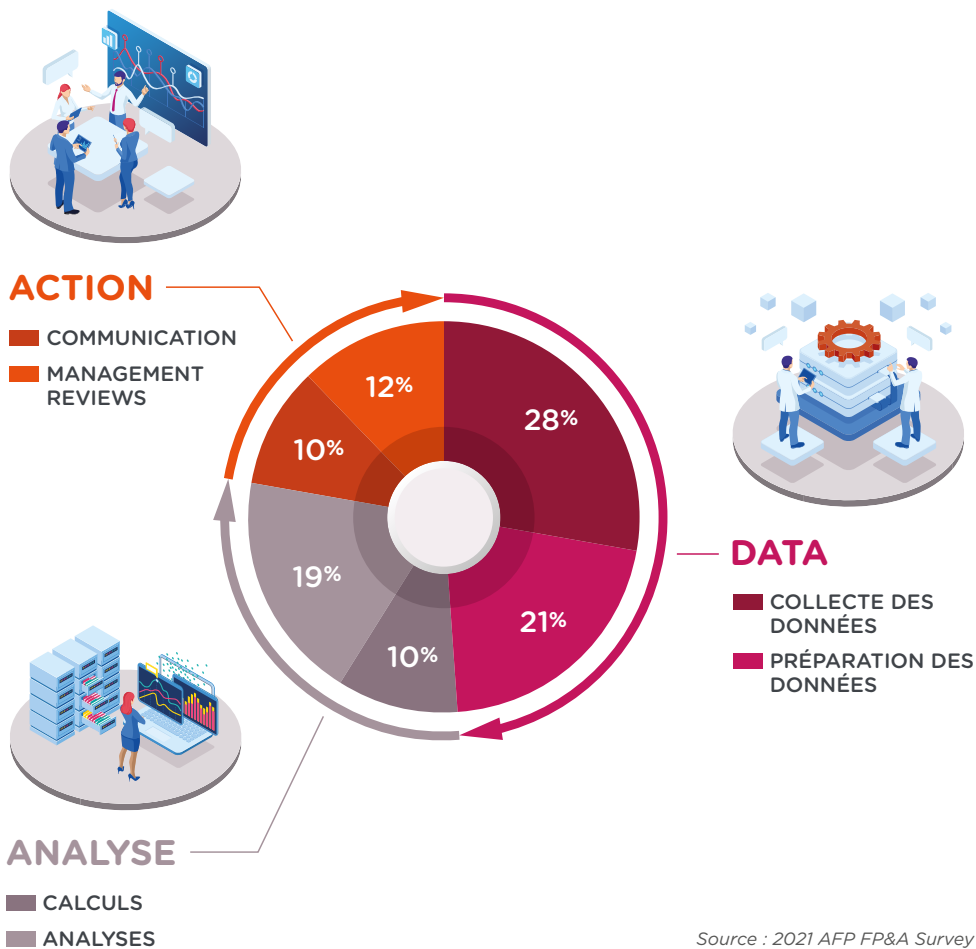
1. Vers un dialogue de gestion augmenté grâce au digital et aux Datas

Dans un monde toujours aussi incertain, la gestion prévisionnelle est clé : la fréquence du processus de forecasting augmente

Le contrôle de gestion est fortement sollicité dans l'élaboration des forecasts et des scénarios. Dorénavant, la majorité des entreprises réalisent des forecasts mensuels, et globalement leur fréquence a augmenté depuis 2019, donnant une place plus importante à la fonction Contrôle de gestion.

L'augmentation de la fréquence des forecasts, va de pair avec la réduction de leurs délais de production. Dans un sondage réalisé en 2021, 30 % des sondés affirmaient produire le *forecast* en une semaine ou moins, et près de deux tiers des sondés déclaraient élaborer les forecasts en deux semaines.

Dans un sondage réalisé en 2021, 30 % des sondés affirmaient produire le *forecast* en une semaine ou moins, et près de deux tiers des sondés déclaraient élaborer les forecasts en deux semaines.



L'augmentation de la fréquence des forecasts et le raccourcissement des délais pour les produire impliquent de gagner en efficacité

Près de 50 % du temps des contrôleurs de gestion est aujourd'hui passé à réaliser la collecte et la préparation des données. Il ne reste alors que 30 % du temps à ceux-ci pour l'analyse et 20 % pour le dialogue de gestion et les plans d'action d'amélioration de la performance. Le travail sur les données représente donc le challenge majeur du contrôleur de gestion et ce pour récolter les données manquantes, traiter leurs éventuelles incohérences, dépasser les difficultés liées aux Systèmes d'information en place, etc. Par ailleurs, de nouveaux outils et technologies de modélisation ou d'intelligence artificielle permettent aujourd'hui de raccourcir les délais de traitement des données, tout en gagnant en fiabilité.

Dorénavant, la majorité des entreprises réalisent des forecasts mensuels, et globalement leur fréquence a augmenté depuis 2019, donnant une place plus importante à la fonction Contrôle de gestion.

Les directions financières innovantes utilisent les outils modernes de planification EPM (Enterprise Performance Management) comme levier d'efficacité.

Ces nouvelles solutions se sont développées avec l'émergence du Cloud. Elles apportent de nombreux avantages :

Maîtrise de la qualité de la donnée :

- Traçabilité des flux de données,
- Autonomie dans la création et la modification des axes analytiques,
- Flexibilité pour gérer la granularité ;

Standardisation et automatisation du processus de planning & forecasting :

- Réduction du temps passé à retraiter l'information extraite de différentes sources,
- Intégralité du processus réalisée dans l'outil,
- Disparition des outils spécifiques *ad hoc* (y compris des macros Excel),
- Automatisation des rapports et amélioration de la précision des analyses,
- Maîtrise des règles de gestion et des méthodes de calcul ;

Fluidité de la collaboration entre les parties prenantes du processus :

- Flexibilité dans l'élaboration et la simulation des scénarios,
- Possibilité pour les utilisateurs de partager les scénarios (*forecasts*) directement dans l'outil ;

Meilleure visualisation :

- Graphiques prédéfinis,
- Facilité de création de reports personnalisés.

Le Machine Learning, appliqué à la gestion prévisionnelle, est un nouveau moyen à l'appui du contrôleur de gestion

Si des entreprises comme Uber ou encore Microsoft utilisent le Machine Learning en exploitant leurs propres technologies, certains outils de planification EPM commencent à proposer du Machine Learning dans leurs solutions. Cette technologie présente plusieurs avantages :

- Exploiter un plus grand nombre de données (internes et externes à l'entreprise) ;
- Améliorer la fiabilité de la prévision ;
- Proposer davantage de scénarios (*what if*) d'aide à la simulation et à la décision.

Ainsi, le Digital et la Data Science permettent au contrôleur de gestion de gagner en efficacité au profit du dialogue de gestion

Mais ce ne sont pas là les seules évolutions à l'œuvre pour les contrôleurs de gestion. La fonction est également touchée par l'importante croissance des sujets RSE. Il s'agit alors d'intégrer au reporting financier de nouvelles dimensions, et ce dans une optique de pilotage équilibré.



2. Vers un dialogue de gestion intégrant performance économique et performance environnementale

Le cadre réglementaire en matière de reporting ESG évolue

La directive CSRD* établit un nouveau paradigme en inscrivant le concept de double matérialité comme prérequis du reporting extra-financier. En partant du principe que l'impact de l'entreprise sur le changement climatique peut aussi avoir un impact sur la valeur de l'entreprise, cette directive exigera des entreprises d'étoffer leur analyse de risques. Actuellement, une entreprise éligible à la DPEF est seulement tenue de communiquer sur les risques économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux auxquels celle-ci est exposée, et sur la façon dont elle s'en prémunit. C'est ce que l'on appelle la matérialité financière. Avec la CSRD, les entreprises éligibles auront aussi l'obligation d'expliquer dans leur rapport extra-financier leurs principaux impacts (positifs ou négatifs) sur l'économie, l'environnement, les employés et la société. C'est ce que l'on appelle la matérialité environnementale et sociale, ou la matérialité d'impact.

Le challenge de la direction générale et de la direction financière réside dans le choix des KPIs durables pertinents à intégrer dans le cadre de gestion.

En plus des trois indicateurs verts (le CA vert, le CAPEX vert et les OPEX vert), les acteurs soumis à la CSRD auront aussi l'obligation d'inclure une quarantaine d'indicateurs génériques et sectoriels dans leur rapport extra-financier, avec des règles de calcul standardisées à l'échelle européenne (European Sustainability Reporting Standards).

L'entrée en vigueur de la CSRD est prévue le 1^{er} janvier 2025 sur l'exercice clos de 2024 pour les entreprises déjà soumises à la NFRD (Non Financial Reporting Directive), avec un délai supplémentaire d'un an pour les entreprises devant publier un rapport extra-financier pour la première fois, et de trois ans pour les PME éligibles.

Au-delà du renforcement du cadre réglementaire, de nombreuses entreprises se sont déjà fixées une ambition RSE en lien avec leur stratégie

Elles ont formalisé un plan stratégique avec les leviers permettant d'atteindre leurs objectifs de performance économique et environnementale.

Les directions financières font ainsi évoluer leur cadre de gestion en intégrant de nouveaux indicateurs de performance environnementale

Le challenge de la direction générale et de la direction financière réside dans le choix des KPIs pertinents à intégrer dans le cadre de gestion. Argon & Co recommande à cet effet de quantifier et d'analyser les impacts RSE sur l'ensemble de la chaîne de valeur afin de pouvoir identifier les leviers d'amélioration ; de définir les KPIs pertinents selon les enjeux RSE ainsi que les plans d'action et enfin d'intégrer ces KPIs au tableau de bord de l'entreprise et aux rituels de gestion.

Sur le plan des investissements, il convient aussi d'adapter le processus de décision en identifiant et en évaluant les opportunités d'investissement et les risques, à la suite de l'analyse des impacts environnementaux, puis en prenant en compte ces impacts dans les décisions des projets CAPEX futurs.

Enfin, concernant la communication financière, il s'agit de structurer un reporting extra-financier à destination des investisseurs, banques et autres partenaires externes répondant à leur besoin.

Aussi, les solutions digitales et les Datas (ex. émissions GES, traçabilité) sont nécessaires pour enrichir le dialogue de gestion en informations utiles à l'amélioration de la performance économique et environnementale.



* La nouvelle directive relative aux informations extra-financières (Corporate Sustainability Reporting Directive ou CSRD) a défini de nouveaux critères d'éligibilité pour les sociétés. Historiquement, seules les grandes entreprises de plus de 500 employés (hors SAS) et ayant au moins 20 M€ de bilan (100 M€ pour les sociétés non cotées) ou 40 M€ de chiffre d'affaires (100 M€ pour les sociétés non cotées) devaient publier une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF). Avec la CSRD, ce seront toutes les entreprises cotées (y compris PME) et les grandes entreprises satisfaisant deux des trois critères suivants : plus de 250 salariés, plus de 20 M€ de bilan, plus 40 M€ de chiffre d'affaires.

À propos d'Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations, à dimension internationale. Fort d'une expertise reconnue dans les domaines de la Supply Chain, des achats, de la finance et des fonctions support, Argon & Co accompagne ses clients dans leurs transformations pour atteindre des résultats tangibles et pérennes. Ses consultants s'engagent auprès de leurs clients dans une relation de confiance pour relever leurs défis.

Les bureaux d'Argon & Co sont basés à Paris, Londres, Abou Dhabi, Amsterdam, Atlanta, Auckland, Chicago, Düsseldorf, Hong Kong, Lausanne, Melbourne, Mumbai, Riyad, Singapour, Sydney et Sao Paulo.

www.argonandco.com

Auteurs



Christophe Cregut

Associate Partner, Argon & Co

christophe.cregut@argonandco.com

Christophe est spécialisé dans le pilotage de la performance et l'amélioration du BFR. Il développe l'offre Finance for Sustainability et intervient également sur des projets d'optimisation des organisations et des processus au sein des fonctions support.



Zakaria Berrada

Manager, Argon & Co

zakaria.berrada@argonandco.com

Zakaria a occupé plusieurs postes de controlling et amélioration de la performance dans le secteur industriel. Il intervient sur les projets de transformation de la fonction finance, notamment la définition et la mise en place des processus budgétaires et de prévisions.

Argon&Co*