

UNIT4

In Business for You

COMMENT DIFFUSER LA CULTURE FINANCIERE ?



Sommaire

La culture financière	4
Evoluer vers plus de préventif et de pédagogie	
Faire adhérer	5
L'évolution des métiers	6
3 fondamentaux pour réussir	8
Agir en mode « Business Partner » dans l'entreprise nécessite de mieux communiquer, partager et former	
L'importance des outils	10
Penser « digital-ready »	
Les bénéfices	12

La culture financière

Evoluer vers plus de préventif et de pédagogie

Développer une plus grande culture financière à tous les étages dans l'entreprise et notamment auprès des managers opérationnels est le meilleur moyen pour optimiser le cash-flow, c'est évident. Mais alors pourquoi n'est-ce pas encore le cas dans toutes les entreprises ?

Et comment faire concrètement ?

Découvrez dans cet Ebook pourquoi diffuser la culture financière est devenue l'une des priorités majeures des DAF pour les années à venir et comment initier cette démarche dès aujourd'hui...

La transformation numérique amène des bouleversements majeurs dans les entreprises, tant sur l'adaptation des business models que sur l'évolution des modes de travail collaboratifs. Il est aujourd'hui plus facile de coopérer entre différents services grâce aux nouveaux outils digitaux. Mais cela nécessite également une meilleure communication transverse afin que chacun perçoive mieux quelle est sa contribution dans la performance de l'entreprise, **d'autant plus sur la dimension financière puisque chaque action peut avoir un effet positif ou négatif sur le cash-flow comme sur la rentabilité finale.**

La transformation numérique est ainsi une opportunité particulièrement intéressante pour les DAF qui se retrouvent aujourd'hui confrontés à l'enjeu de plus en plus pressant d'optimiser le cash dans notre contexte de ralentissement économique. Or cette optimisation n'est absolument plus un travail à réaliser en bout de chaîne sur le respect des délais de paiement clients par exemple, mais bien **une démarche globale nécessitant davantage de travail collaboratif à l'échelle de toute l'entreprise.**

Alors qu'outre-Atlantique, les entreprises excellent depuis longtemps pour impliquer tous les collaborateurs dans cette « cash- culture », les entreprises françaises semblent avoir du mal à sortir de l'image de contrôle de la Direction Financière et accumulent du retard pour faire adhérer en interne...

Faire adhérer

Il est nécessaire de commencer par faire adhérer l'ensemble des managers opérationnels aux Best Practices permettant de mieux piloter la gestion du cash.

En effet, peu de managers opérationnels ont une vision précise de ce qu'un retard de planification ou de livraison, un décalage de signature d'une commande ou une hausse des non-conformités aurait comme conséquence au niveau des flux de trésorerie de l'entreprise.

C'est pourquoi, de nombreux DAF jugent aujourd'hui prioritaire d'améliorer leur communication et leur « évangélisation » financière en interne. **L'objectif est clairement d'agir davantage de manière préventive et collaborative pour identifier les risques le plus en amont possible et maîtriser les évolutions financières liées.**

La finance a toujours été au cœur du bon fonctionnement de l'entreprise et de son agilité pour se développer.

Le DAF joue donc un rôle central de Business Partner en veillant sur la rentabilité des opérations, en cherchant à améliorer le cash-flow pour maîtriser l'exploitation mais il le fait désormais en s'impliquant dans tous les services de l'entreprise pour que les collaborateurs agissent en amont sur les pratiques de bonne gestion...

La Direction Financière évolue ainsi d'un positionnement dans le contrôle vers une « finance préventive », davantage dans la pédagogie interne afin de faire la promotion de la culture financière dans l'entreprise.

Le DAF est parfaitement positionné pour le faire puisqu'il a cette vision globale et reste le garant des procédures internes. Une de ses forces est justement d'évaluer les prises de décision en considérant les impacts sur les coûts, les revenus, les investissements, etc. Cette finance préventive pourrait ainsi contribuer à améliorer les prises de décisions dans toute l'entreprise en expliquant comment elles impactent les flux financiers ou d'autres personnes...

Chaque manager opérationnel pourrait ainsi « chiffrer » ses prises de décision de manière plus naturelle s'il disposait d'une meilleure culture financière.

Le DAF doit donc jouer un rôle de facilitateur dans la construction d'une entreprise plus rentable et plus performante à travers 3 étapes clés :

- Commencer par repositionner la finance au cœur de l'entreprise et s'impliquer davantage dans l'évolution des métiers.
- Adopter les 3 fondamentaux du succès pour accélérer la sensibilisation financière et remporter l'adhésion des collaborateurs.
- Ne pas négliger l'importance des outils informatiques dans le succès de cette démarche.

L'évolution des métiers

Pour diffuser avec succès la culture financière à tous les étages, les DAF doivent s'adapter et étendre leur rôle de Business Partner au-delà des comités de direction et comités exécutifs. Faire adhérer à cette culture nécessitera en effet de s'engager dans une dynamique d'amélioration continue des métiers et des processus auprès des autres directions opérationnelles.

La Direction Financière est étroitement liée à toutes les décisions structurantes pour l'entreprise. Ces dernières années, les DAF ont d'ailleurs continué à renforcer leur dimension stratégique en élargissant leur périmètre traditionnel d'activité pour inclure désormais plus fréquemment le juridique et la stratégie autour des problématiques liées au système d'information et à l'évolution de l'organisation.

Pour augmenter leur influence en interne, les DAF doivent développer davantage de leadership auprès des managers intermédiaires. C'est indispensable mais c'est aussi une transformation qui ne sera pas toujours simple selon l'entreprise.

Il faut commencer par repositionner la finance au cœur de l'entreprise et identifier dans quels services se situent les principaux leviers d'amélioration du cash et de la rentabilité. Le DAF pourra ensuite commencer à développer progressivement le partage des bonnes pratiques financières parmi ces équipes.

Mais ce faisant, il va encourager l'adoption de nouvelles pratiques qui auront nécessairement un impact dans l'évolution des métiers voire dans le développement personnel des collaborateurs. C'est ainsi que des objectifs de fiches de postes ou des processus internes pourraient être revus à l'aune de la « lumière financière ».

La construction d'un partenariat fort entre DAF et DRH sera donc fondamentale pour réussir dans cette démarche.

Cela permettra d'être davantage à l'écoute des métiers et du business. Si l'on parle de recouvrement et d'optimisation du cash, on perçoit immédiatement l'importance pour le DAF de diffuser la culture financière tout au long du cycle de vente afin d'identifier les risques le plus en amont possible.

En effet, c'est surtout au niveau du Business et des équipes commerciales que la diffusion de la culture financière sera fondamentale tant l'impact du poste clients sur la rentabilité et la génération de cash est significatif. Culture financière et culture « Business » sont donc étroitement liées et c'est certainement pour cela que la « cash-culture » dans les entreprises outre-Atlantique est plus en avance...

Mais si la Direction Financière se rapproche des équipes commerciales, elle devra nécessairement assouplir sa position d'être d'abord dans le respect des procédures avant d'être dans la culture du Business. Par exemple, la Direction Financière qui n'adapte pas ses actions de relance à la qualité du client ou simplement aux actualités chez le client pourrait commettre des erreurs tactiques, par exemple relancer sur un retard de paiement alors qu'un problème est survenu dans un projet ou qu'une renégociation du contrat est en cours.

La culture du Business doit donc être réciproque entre DAF et commerciaux pour que ces derniers adoptent une culture financière plus grande.

Chacun ayant d'ailleurs beaucoup à gagner en développant une telle synergie : les équipes financières peuvent s'investir dès les réponses à appels d'offres pour aider l'équipe commerciale à mieux évaluer la rentabilité prévisionnelle d'un marché et identifier les risques financiers liés à certains prospects, etc. Mieux informés sur les marges prévisionnelles et les coûts d'acquisition liés au cycle de vente, les directeurs financiers ont une meilleure visibilité sur les budgets et les directeurs commerciaux peuvent prendre de meilleures décisions pour leur business et la croissance des ventes.

D'ailleurs, diffuser une culture financière plus forte parmi les équipes commerciales a aussi un intérêt fort pour la croissance des ventes. En effet, les commerciaux sauront mieux parler aux DAF chez leurs clients et prospects lorsqu'ils seront en négociation et que celui-ci leur parlera de ROI (Return On Investment), TCO (Total Cost of Ownership), etc. En maîtrisant les fondamentaux financiers, ils pourront alors parler plus facilement de la valeur financière apportée par leurs solutions et mieux résister dans les négociations

C'est dans ces conditions que le DAF devient un vrai Business Partner du développement des ventes de l'entreprise mais cela implique davantage de communication et de collaboration comme nous allons le voir...



3 fondamentaux pour réussir

Agir en mode « Business Partner » dans l'entreprise nécessite de mieux communiquer, partager et former

Cette « évangélisation » financière parmi les autres services doit servir bien sûr à optimiser le cash mais elle ne doit absolument pas se traduire par un pilotage intrusif dans les autres services, le risque serait alors d'être contre-productif et de freiner considérablement le développement de l'entreprise. **La priorité du DAF est bien d'agir en mode « Business Partner ».**

Aussi, pour que des managers opérationnels tiennent davantage compte de fondamentaux financiers dans leurs prises de décisions quotidiennes et contribuent ainsi à optimiser le cash de l'entreprise, il existe 3 actions essentielles à mettre en œuvre.

#1 – Mettre en place une communication interne transparente sur les objectifs financiers

La communication est réellement un accélérateur pour diffuser la culture financière et d'optimisation du cash dans l'entreprise. Pour cela, la Direction Financière doit être bien alignée avec les processus métiers de l'entreprise et surtout avec les contraintes de l'activité quotidienne des managers opérationnels. Cela ne sert à rien de vouloir communiquer sur des éléments de bilan ou comptes de résultat sans se préoccuper de savoir si ce sera compréhensible et transposable dans le quotidien des collaborateurs.

En effet, il est important de donner de la visibilité aux managers sur des éléments financiers concrets : poids des investissements, flux de trésorerie, etc. **afin qu'ils puissent percevoir les effets de leur travail quotidien sur les finances de l'entreprise.** La communication doit ainsi être centrée sur des cas concrets et montrer l'impact de décalages de paiements clients sur la courbe de trésorerie pour ensuite légitimer des objectifs clairs auprès des managers. L'objectif est de permettre à chacun de savoir immédiatement comment influencer de manière positive sur la performance financière de l'entreprise.



#2 – Créer un système d'intéressement à la performance financière de l'entreprise

Communiquer de manière transparente sur les objectifs introduit évidemment une notion importante : tous les collaborateurs impliqués dans cette démarche d'optimisation du cash devraient idéalement être intéressés aux objectifs financiers de l'entreprise. Cela peut se traduire dans les politiques de participation et d'intéressement, mais l'entreprise peut aussi décider d'aller jusqu'au bout de la logique et tenir compte de la contribution à l'optimisation du cash-flow dans les bonus des managers et des commerciaux par exemple

On voit que la mise en place préalable d'une communication transparente sur les objectifs financiers pourrait ensuite faciliter leur déclinaison sous forme pyramidale selon l'organigramme dans les objectifs individuels de chaque manager ou collaborateur final

Enfin, l'entreprise peut s'interroger sur l'évolution de sa politique de rémunération variable des commerciaux : si leurs primes sont calculées sur les prises de commandes, cela ne facilite pas leur implication dans le respect des délais de paiement comme ça pourrait être le cas si elles étaient calculées sur la marge nette encaissée. Evidemment, cela dépend des secteurs d'activités et du type de business mais la culture de l'optimisation du cash nécessite de bien se poser toutes les bonnes questions

#3 – Faire de la pédagogie en formant à la finance les managers non-financiers

Il est désormais clair que diffuser une culture financière plus forte nécessite de communiquer de manière positive et plus pédagogique. Un projet « Quick-Win » qui pourrait apporter des résultats rapides serait ainsi d'organiser des formations à la finance pour les managers non-financiers de l'entreprise.

Puisque chaque manager ou chaque chef de projet prend conscience qu'il a une responsabilité de contrôle de gestion sur son périmètre d'activité, il est nécessaire pour lui de comprendre les principes essentiels de la finance sur les revenus, les coûts et les investissements afin de mieux anticiper les effets de ses décisions. La Direction Financière doit ainsi partager sa maîtrise des Best Practices de manière pédagogique afin d'accompagner cette prise de responsabilité supplémentaire d'optimisation du cash. Mais l'on ne doit pas tomber pour autant dans l'écueil que les managers formés se considèrent comme experts et autonomes. L'objectif est de leur donner les clés pour comprendre quel sera l'impact sur le cash-flow d'un événement ou d'une décision grâce à des formations très concrètes et proches de leur activité quotidienne dans l'entreprise.

L'importance des outils

Penser « digital-ready »

Les DAF doivent s'impliquer dans les projets IT pour garantir la simplification des outils au service de la productivité collective

Pour réussir à diffuser une culture financière plus forte dans l'entreprise, il faut veiller à ce que la circulation de l'information soit simplifiée et donc totalement intégrée dans les outils informatiques.

L'un des prérequis essentiels pour cela est de pouvoir s'appuyer sur un ERP qui centralisera les référentiels de données et processus métiers liés dans un environnement unique. L'avantage aujourd'hui, c'est que les dernières générations d'ERP sont « digital-ready » et intègrent de nombreux outils collaboratifs qui contribuent à casser les fonctionnements en silos entre différents services qui auraient pu constituer un frein.

Le DAF doit ainsi s'investir davantage dans les projets d'évolution du système d'information avec 3 priorités essentielles :

#1 – Améliorer l'efficacité et la productivité administrative

Pour pouvoir veiller plus facilement à l'optimisation du cash, les collaborateurs doivent passer moins de temps sur les tâches administratives. **La Direction Financière doit donc faire le nécessaire pour automatiser et fiabiliser les processus administratifs et comptables.**

On ne peut pas demander aux autres services de s'investir dans l'amélioration de la performance financière si l'on n'a pas déjà mené les actions de base comme par exemple produire rapidement les factures clients en intégration totale avec les processus opérationnels liés (livraison, planification, etc.) de telle sorte qu'il n'y ait pas d'erreurs et donc pas de litiges clients ensuite afin que les délais de paiement restent maîtrisés.

L'ERP permet d'intégrer et d'automatiser au maximum les processus métiers en se concentrant sur les restitutions d'analyses et les diffusions d'alertes. Il permet ainsi au DAF d'augmenter constamment la productivité des équipes internes.

#2 – Intégrer la dimension financière aux reportings opérationnels

L'amélioration de la performance financière est également étroitement liée à l'intégration des reportings opérationnels avec les données comptables et le DAF a un rôle essentiel à jouer pour que les outils utilisés dans les prises de décisions se parlent. **Sans reportings intégrés, comment garantir que les prévisions de la Direction Financière soient bien alignées avec les dernières prévisions de signatures de la Direction Commerciale?**

Cela rejoint l'importance de la communication transparente. Si les plannings opérationnels intègrent également des indicateurs liés à la facturation et aux délais de paiement des clients, cela permet aux managers et chefs de projet de voir immédiatement le comportement de paiement du client sur les services réalisés. De la même manière, si les reportings commerciaux ne s'arrêtaient plus aux dates de signature des commandes mais intégraient des projections de facturation et de règlement, cela contribuerait à renforcer la collaboration avec les équipes commerciales sur le terrain.

#3 – Adopter dès aujourd’hui les outils digitaux de demain

Diffuser une plus grande culture financière dans l’entreprise est aussi l’occasion idéale pour déployer de nouveaux outils adaptés aux usages digitaux d’aujourd’hui. Car si l’on privilégie d’augmenter l’efficacité et la productivité des collaborateurs, il y a des questions fondamentales à se poser sur sa situation actuelle : est-ce qu’ils saisissent leurs notes de frais dans des grilles de saisies, via un portail Web ou prennent-ils en photo leurs justificatifs avec leur smartphone en l’affectant immédiatement à un client et au projet ? De la même manière, lorsqu’ils saisissent leurs temps, doivent-ils valider ligne par ligne les ventilations ou peuvent-ils dialoguer avec un assistant digital qui va s’occuper de leur saisie à leur place.

Ce ne sont que 2 exemples mais ils peuvent être tous les deux chronophages dans une entreprise et faire perdre en productivité. Il faut donc agir et saisir les opportunités offertes par la transformation numérique pour renouveler les outils internes en privilégiant l’automatisation et l’expérience utilisateur la plus simple possible pour gagner en efficacité.

C’est ainsi que l’on voit apparaître des assistants digitaux (comme Unit4 Wanda dans la photo ci-dessous) qui permettront aux collaborateurs de dialoguer avec l’ERP sous forme de Tchat pour lui faire réaliser un certain nombre de tâches via des interactions simplifiées.



Les bénéfices

Diffuser la culture financière à tous les étages de l'entreprise revient ainsi à « Marketer » la finance en interne. Le DAF est centré sur la dimension « Business Partner » et son implication dans l'évolution des métiers apporte un véritable dynamisme autour de l'optimisation du cash. Cela contribue à l'amélioration de la performance globale et les entreprises s'en portent évidemment mieux !

De la même manière que la stratégie n'incombe pas qu'au seul dirigeant, la finance n'incombe pas qu'au seul DAF mais bien à tout le monde dans l'entreprise.

En travaillant ainsi main dans la main avec les autres services, la Direction Financière de demain devient plus collaborative, elle encourage les initiatives d'optimisation interne qui peuvent venir de toutes les ressources.

Chaque collaborateur ayant compris l'impact financier de ses actions au sein des procédures internes contribuera à améliorer l'optimisation du cash.

La relation privilégiée que le DAF peut créer avec les équipes « Business » constitue un formidable accélérateur de création de valeur et d'agilité pour l'entreprise

En travaillant plus étroitement avec la Direction Commerciale, le DAF apporte de nombreux avantages et peut contribuer de manière positive à la croissance des ventes de l'entreprise. Il en va de même pour la synergie avec le Directeur Marketing.

En effet, ce dernier intègre aujourd'hui de plus en plus de données du BigData pour mieux comprendre les marchés, leurs évolutions et imaginer de nouvelles offres et/ou de nouvelles tarifications. En ayant préalablement structuré un système de reporting commun et intégré, le DAF pourra compléter les analyses du Directeur Marketing par ses reportings analytiques. Il pourra mettre en avant les flux de revenus de telle ou telle sorte, afin que la rentabilité prévisionnelle des nouvelles offres imaginées soit mieux analysée au regard des flux financiers existants. Cette synergie avec le Directeur Marketing permettra ainsi de renforcer l'efficacité et la pertinence des stratégies « Data-Driven Marketing » que l'on voit apparaître aujourd'hui dans les entreprises.

La diffusion d'une plus grande culture financière dans l'entreprise est à la fois une nécessité dans notre contexte de ralentissement économique mais aussi une formidable opportunité de créer une Direction Financière plus collaborative où le DAF de demain maîtrisera parfaitement la circulation de l'information.

On voit ainsi se dessiner l'évolution de la finance pour les années à venir : une finance qui serait impliquée dans les autres services et les projets IT et qui serait plus à même de faire évoluer les métiers en cohérence avec les processus internes de l'entreprise...

Le DAF de demain naviguera donc entre technologie et stratégie avec un leadership interne renforcé autour de 4 priorités :

- Saisir les opportunités technologiques pour automatiser les fonctions administratives et financières afin de garantir une plus grande productivité des collaborateurs dans l'exécution des processus métiers.
- Être encore plus au service du Business en améliorant les capacités d'analyse en temps réel de la performance de l'entreprise grâce à des reporting opérationnels et financiers parfaitement intégrés.
- Élargir sa contribution à la stratégie de l'entreprise en travaillant plus étroitement avec la Direction Marketing et la DSI sur la fiabilité et la pertinence des données utilisées dans les prises de décisions stratégiques.
- Renforcer son leadership interne grâce à une communication plus fréquente et transparente sur les objectifs financiers de l'entreprise.



Pour en savoir plus, visiter :

unit4.com/fr

Copyright © Unit4 N.V.

Tous droits réservés. Les informations du présent document ne sont fournies qu'à titre d'informations générales, du fait qu'elles sont de nature synthétiques et susceptibles de changer. Tous les noms de marques tierces et/ou toutes les marques tierces sont des marques déposées ou non de leurs propriétaires respectifs. WP200414FR

UNIT4
In business for people