

Équilibrer le risque et la performance par l'intégration de la fonction financière

Résumé de l'*Étude mondiale 2008 IBM auprès des chefs des services financiers*
Résumé à l'intention des cadres supérieurs

**En collaboration avec la Wharton School
et l'Economist Intelligence Unit**





PRÉFACE

De Mark Loughridge, vice-président principal et chef des services financiers, IBM Corporation

L'interdépendance du marché mondial apporte la promesse de nouvelles opportunités. C'est assurément ce que nous voyons chez IBM.

L'an dernier, notre président a exposé sa vision du successeur de la multinationale du XXI^e siècle, l'entreprise mondiale intégrée. Cette évolution de l'entreprise favorisera, partout dans le monde, l'innovation de nouveaux modèles axés sur les opérations et les fonctions reposant sur le bon coût, les bonnes compétences et le bon environnement d'entreprise. Mais qu'est-ce que cela signifie pour les services financiers? Avons-nous la souplesse nécessaire pour non seulement composer avec cette innovation, mais aussi pour la déclencher?

La démarche d'intégration de la fonction financière, élaborée dans notre *Étude mondiale 2008 auprès des chefs des services financiers*, trouve écho chez moi. Il y a près de 10 ans, Finances IBM décidait de créer une organisation plus efficace et plus rentable. À l'époque, ils étaient plusieurs à Wall Street qui réclamaient l'éclatement de notre entreprise en ses éléments constituants, et il nous a fallu des faits pour leur prouver qu'ils avaient tort, faits qui furent toutefois difficiles à obtenir. Les mesures inconciliables entre les diverses unités d'exploitation rendaient l'image globale des synergies potentielles difficile, voire impossible.

Tout au long de notre démarche, nous avons établi un plan comptable commun, rendu les données compatibles, augmenté la souplesse de nos opérations, accéléré la clôture financière de fin de mois et accordé la priorité aux problèmes analytiques et commerciaux, tout en réduisant le coût financier global. Comme nous l'avons proposé dans l'étude, nous avons décidé de jouer un rôle plus proactif dans notre entreprise. Aujourd'hui, notre système de gestion financière guide les opérations de la compagnie en fournissant de l'information et des perspectives utiles. Nous poursuivons notre route, dans l'esprit de l'amélioration continue.

Sur le marché mondial, notre groupe-conseil en gestion financière et nos services gérés de processus commerciaux peuvent tirer parti de notre expérience interne et de notre profonde connaissance du domaine pour aider les clients à optimiser leurs performances. Nous avons plus de 10 000 spécialistes de la gestion financière prêts à vous aider à identifier, créer et offrir une valeur commerciale durable à votre entreprise.

Nous aimerions profiter de cette occasion pour remercier chaque chef et cadre supérieur des services financiers participant. En effet, le temps et l'opinion qu'ils nous ont fait partager stimulent la création de nouvelles idées chez IBM sur la manière de mieux aider nos clients à innover et à croître. Mes collègues et moi-même serions très heureux de poursuivre cette conversation – et dans cette voie – avec vous.



Vu l'interdépendance du marché mondial, les chefs des services financiers (CFO) se doivent d'avoir une organisation performante et tiennent à surpasser leurs collègues par une croissance toujours plus forte et des profits toujours plus importants. Ils veulent être parfaitement agiles face au changement, tenaces face aux opportunités inattendues et résistants face aux risques. La plupart essaient en laissant leurs unités commerciales et leurs régions mener les opérations financières en fonction de normes spécialisées et de préférences provinciales. Cependant, selon une nouvelle étude IBM effectuée auprès de plus de 1 200 chefs des services financiers et cadres supérieurs en finances, c'est habituellement la mauvaise approche.

Repenser les modèles de gestion, les opérations et les effets des risques

La notion de «mondialisation» évolue au-delà d'une structure multinationale ou d'une simple présence dans différents pays vers la création d'un réseau interdépendant de biens mondiaux avec possibilité d'optimiser les ressources à l'horizontale ou à la verticale. Les structures de gestion de l'entreprise actuelles (par exemple, sociétés de portefeuille, sociétés en exploitation décentralisée et sociétés en exploitation intégrée) affichent peu de différences en croissance des revenus et du cours des titres.

Par conséquent, les entreprises transformeront leurs modèles de gestion pour exploiter cette nouvelle manière de définir une présence mondiale. Pour amorcer une transformation stratégique, les entreprises doivent également transformer leurs opérations. La question fondamentale est de savoir si les modèles de gestion financière actuels possèdent la souplesse nécessaire, non seulement pour accepter cette transformation, mais aussi pour la déclencher.

Qui plus est, le monde est indéniablement incertain. Deux entreprises sur trois (62 %), dont les revenus dépassent les 5 milliards de dollars US, ont connu des risques matériels, les trois dernières années. Parmi elles, près de la moitié (soit 42 %) n'y étaient pas bien préparées. De surcroît,

les risques se présentent sous bien des formes, outre l'aspect financier. Près de 87 % des risques étaient stratégiques, géopolitiques, environnementaux, opérationnels ou juridiques. Malgré l'exposition courante aux risques, seule la moitié environ (52 %) des participants à notre étude reconnaît avoir une sorte de programme de gestion des risques formalisé.

Qu'est-ce qui est important pour le chef des services financiers? Tout. Mondialisation et prévalence des risques alourdissent encore plus le programme déjà complet des services financiers. Lorsqu'on leur demande quels domaines occupent la première place de leur agenda, les chefs des services financiers ont de la difficulté à établir des priorités – presque chaque activité financière est classée comme *très importante*, dans notre étude. Curieusement, les résultats de l'étude indiquent que deux points à l'ordre du jour, classés au bas de l'échelle par ordre d'importance, *soutenir/gérer/réduire les risques d'entreprise* (66 %) et *l'intégration de l'information à l'échelle de l'entreprise* (62 %), représentent des éléments de différenciation clés pour ceux qui réussissent le mieux en matière de croissance des revenus et du cours des titres.

Quels sont donc les éléments moteurs de *l'intégration de l'information dans l'entreprise*? Nos entrevues et analyses statistiques penchent vers des définitions de données communes, à l'échelle de l'entreprise, un plan comptable standard, des processus communs standards et des normes prescrites au niveau international. Moins d'une entreprise sur sept régit et gère l'intégration de sa fonction financière en combinant ces quatre critères. Il s'agit des composantes d'une bonne gouvernance et de ce que nous appelons une *fonction financière intégrée*. Les fonctions financières intégrées aident l'entreprise à être plus rentable que s'il n'y avait pas de fonctions financières intégrées. En fait, notre étude a révélé que les taux de croissance des revenus d'entreprises bénéficiant d'une fonction financière intégrée avaient presque doublé par rapport à ceux de leurs homologues de l'industrie. Les fonctions financières intégrées peuvent être mieux *préparées* aux risques, car elles les *connaissent* mieux.

Les CFO efficaces disent la vérité et prennent les devants en gestion des risques

Dire «la vérité». Dans le fond, rendement exceptionnel et gestion des risques consistent à approcher de la vérité. On entend par «vérité» un simple ensemble de faits sur l'entreprise qui reflètent la réalité des performances de l'entreprise, générées par des données de référence. La communauté des processus et des données permet de dire la vérité. La standardisation de l'entreprise ouvre de nouvelles dimensions (par exemple, clients, canaux et fournisseurs) et de nouvelles façons de voir les volumes, les revenus et les profits. La normalisation des données permet à l'organisation de définir régulièrement des éléments essentiels dans l'entreprise, comme les *composantes de la marge brute*.

Cette approche remplace la question «Ces chiffres sont-ils exacts?» par «Comment utiliser ces chiffres pour améliorer nos activités?». C'est le passage de la dimension transactionnelle à la dimension analytique. Une fois les données transformées en informations, puis en connaissances, les services financiers, d'un rôle «passif» – rapport de l'historique – décident de jouer un rôle plus «proactif», qui pave la voie à la future orientation de l'entreprise.

En tant que détenteur de la vérité, le CFO peut aider à façonner les décisions opérationnelles et l'orientation stratégique. Les CFO, bénéficiant d'une *fonction financière intégrée*, comprennent bien cette relation avec la vérité. Les fonctions financières intégrées peuvent créer une nouvelle souplesse et une nouvelle agilité en étant plus disciplinées, et agir plus rapidement en étant organisées et connectées. Deux mesures sont essentielles pour dire la vérité : *fixer des normes mondiales pour la propriété des processus* et *simplifier les systèmes d'optimisation et les structures organisationnelles*.

- *Fixer des normes mondiales pour la propriété des processus.* – La propriété des processus mondiaux (par opposition à l'*exécution des processus* ou à la *participation aux processus*) est un outil clé pour connaître les anciennes limites et barrières organisationnelles et culturelles. Les fonctions financières intégrées ont trois fois et demi plus de chances de faire appel à la propriété des processus mondiaux à l'échelle de l'entreprise. Les organisations qui adhèrent étroitement à la propriété des processus mondiaux auront probablement plus tendance à adopter les améliorations des processus et des données à l'échelle de l'entreprise. La propriété des processus

mondiaux établit la responsabilité de processus de conception et de déploiement homogènes.

- *Simplifier.* – Les normes s'appliquant aux processus et aux données, à l'échelle de l'entreprise, permettent davantage de simplifier les systèmes et les structures organisationnelles. Les fonctions financières intégrées suppriment les obstacles structurels dans le but d'augmenter la vitesse de déploiement et d'exécution des activités financières. De plus, l'optimisation des technologies et des modèles de prestation aide à maintenir des normes mondiales tout en donnant aux services financiers une plus grande souplesse pour s'adapter à l'évolution des modèles de gestion. Une fois encore, la propriété des processus mondiaux est un outil.

Gérer les risques. D'après les résultats, les entreprises se tournent vers le CFO pour trouver un leader en gestion des risques. La gestion des risques consiste à orchestrer les activités, du conseil d'administration aux cadres intermédiaires. À l'heure actuelle, les entreprises s'efforcent de comprendre leur profil de risques d'entreprise holistique. En outre, la simple équation risque-récompense signifie que toute performance est intrinsèquement liée aux risques. Deux actions sont essentielles à la gestion des risques : l'*orchestration des risques*, par le CFO, et la *convergence avec la gestion des performances*.

- *Orchestrer la gestion des risques.* – Les CFO sont bien placés pour déterminer et orienter le profil général des risques d'entreprise. Ceux qui en assurent une *gestion efficace* verront probablement la gestion des risques relever directement d'eux¹. Les organisations *efficaces* seront également plus susceptibles de donner une direction pyramidale à la position officielle de l'entreprise sur la propension à prendre des risques et la tolérance aux risques, du conseil d'administration aux cadres intermédiaires.
- *Faire converger gestion des performances et gestion des risques.* – Les organisations *efficaces* gèrent les risques de manière proactive pour combler les écarts de performance. En général, elles s'engagent manifestement dans des activités de gestion des risques plus officielles que ne le font les organisations *moins efficaces*, comme d'utiliser des vérifications, des comptes rendus, des comparaisons historiques, des outils d'évaluation, des analyses prédictives, des prévisions ajustées aux risques et des contrôles de processus.

Pour ce rapport sur l'*Étude mondiale 2008 IBM auprès des chefs des services financiers*, nous avons effectué beaucoup de recherches directes pour découvrir la manière dont les chefs des services financiers et les cadres supérieurs en finances sont touchés par les performances, les risques, les leviers opérationnels et la gouvernance, et comment ils y font face. La principale orientation de la recherche portait sur des hypothèses à propos des choix des CFO d'utiliser différents modèles de gouvernance, en gestion financière, ainsi que sur leur rôle et leur efficacité en gestion des risques.

Cette recherche fait partie d'une série de questions pour cadres supérieurs, qui comprend l'*Étude mondiale 2003 IBM auprès des chefs des services financiers*, l'*Étude mondiale 2004 IBM auprès des chefs de la direction*, l'*Étude 2005 IBM sur la gestion du capital humain*, l'*Étude mondiale 2005 IBM auprès des chefs des services financiers*, l'*Étude mondiale 2006 IBM auprès des chefs de la direction* et l'*Étude mondiale 2008 IBM sur la gestion du capital humain*.

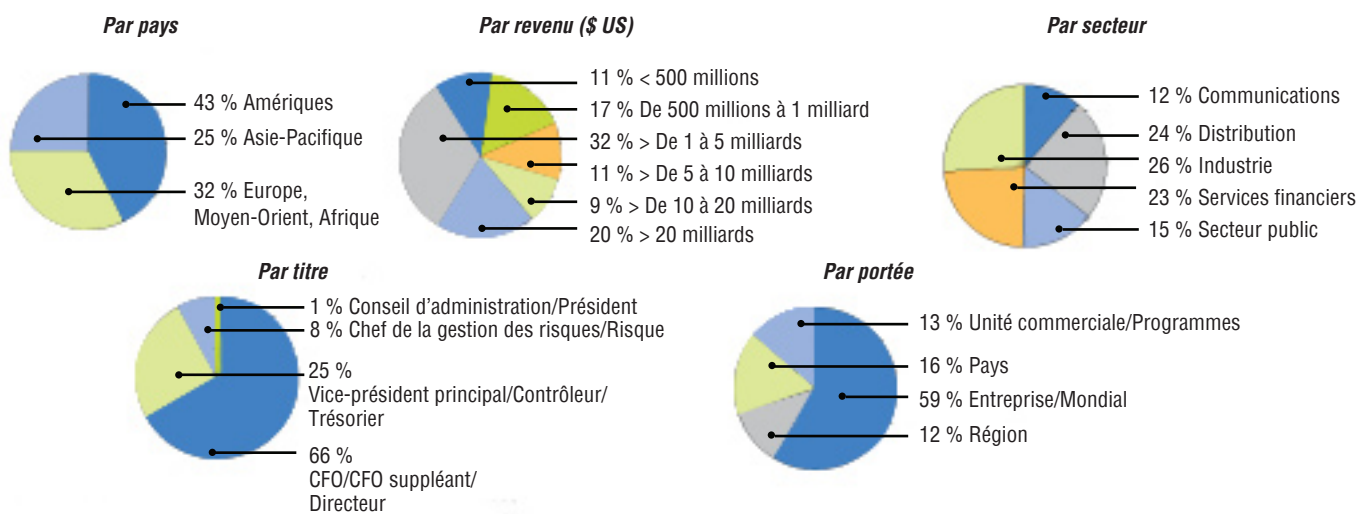
Entrevues de plus de 1 200 CFO et cadres supérieurs en finances

L'instrument de l'étude principale a été mis au point lors de vastes ateliers organisés avec des professionnels des finances, l'Economist Intelligence Unit, des professeurs de la Wharton School et d'autres spécialistes en la matière. Un total de 34 questions ont été préparées et soumises à plus de 1 200 CFO et cadres supérieurs en finances, dans 5 principaux secteurs et 79 pays présentant des entreprises de toute taille.

Les spécialistes IBM, expérimentés en gestion financière, ont effectué 619 sondages, au moyen d'entrevues directes, et 611 ont été menés par l'Economist Intelligence Unit, à l'aide d'un outil de sondage en ligne. L'analyse des données a été réalisée par des analystes de l'Institut IBM de recherche en valeur commerciale. Les résultats finals et les implications ont été analysés et soigneusement vérifiés par des professionnels des finances des Services d'affaires mondiaux IBM, le leadership opérationnel IBM en finances, deux professeurs de la Wharton School et deux spécialistes externes. Les principales recherches ont eu lieu pendant le printemps et l'été 2007, et l'analyse finale, quant à elle, a été effectuée le troisième trimestre 2007. La figure 1, à la page 5, montre une ventilation des données démographiques de l'étude.

Dans ce rapport, le terme *sur-performants* s'applique aux participants de l'étude dont le résultat affiche au moins un demi-écart type au-dessus de la moyenne de la valeur financière choisie². Par conséquent, ce terme désigne les participants de l'étude qui se situent dans les premiers 50 %, selon cette comparaison, alors que les *sous-performants* se retrouvent dans les derniers 50 %.

Figure 1. Répartition des participants à l'Étude mondiale 2008 auprès des chefs des services financiers



Source : Services d'affaires mondiaux IBM, Étude mondiale 2008 auprès des chefs des services financiers

En plus d'analyser les réponses au sondage, nous voulions déterminer la différence entre les choix et les approches qu'avaient faits les sur-performants et les sous-performants financiers dans notre étude. Pour réaliser cette analyse supplémentaire, nous cherchions un sous-ensemble de notre échantillon disposant de données financières publiquement connues. En adoptant une perspective sur cinq ans, nous avons pu identifier quelles entreprises avaient surpassé le taux de croissance annuel composé et lesquelles avaient fait une contre-performance

à cet égard, afin d'évaluer les revenus et le cours des titres, dans l'ensemble de notre échantillon. Pour ce sous-ensemble, nous avons normalisé les taux de croissance du cours des titres en analysant la différence entre le cours des actions de l'entreprise et l'indice sectoriel correspondant.

Comparez votre entreprise à cet ensemble de données mondiales, grâce à notre outil d'évaluation en ligne figurant sur le site ibm.com/services/ca/fr/bcs/.

REMERCIEMENTS

L'*Étude mondiale 2008 auprès des chefs des services financiers* est le résultat de plusieurs mois de travail de collaboration. Les Services d'affaires mondiaux IBM aimeraient remercier tous ceux qui y ont participé :

- Les chefs des services financiers et les cadres supérieurs en finances de tous les secteurs et de toutes les régions, qui ont offert leur temps et ont fait part de leur précieuse opinion.
- Les partenaires des Services d'affaires mondiaux IBM et les équipes des comptes clients IBM qui ont mené les entrevues.
- Le groupe-conseil et les responsables de la gestion financière IBM qui ont géré le travail dans chaque région ou pays.
- La Wharton School, de l'Université de Pennsylvanie, pour sa contribution à la conception de plusieurs questions du sondage et ses points de vue inclus dans ce document.
- L'Economist Intelligence Unit pour ses conseils méthodologiques utiles, sa participation à la conception des questions du sondage et la collecte des réponses.
- L'Institut IBM de recherche en valeur commerciale pour ses conseils méthodologiques et son savoir-faire en la matière.

À propos des Services d'affaires mondiaux IBM

Bénéficiant de spécialistes en affaires dans plus de 160 pays, les Services d'affaires mondiaux IBM offrent aux clients une expérience approfondie en processus de gestion et une expertise industrielle dans 17 secteurs d'activité, en se servant de l'innovation pour identifier, créer et offrir de la valeur plus rapidement. Nous tirons parti de l'ampleur des fonctions IBM, en répondant de nos conseils, afin d'aider les clients à mettre en œuvre des solutions conçues pour leur donner des résultats durables et radicaux.

L'Institut IBM de recherche en valeur commerciale, qui fait partie des Services mondiaux IBM, élabore des visions stratégiques basées sur les faits, à l'intention des cadres supérieurs d'entreprise, articulées autour de sujets sectoriels et intersectoriels vitaux.

À propos de la gestion financière aux Services d'affaires mondiaux IBM

La gestion financière, aux Services d'affaires mondiaux IBM, est axée sur la stimulation de l'innovation et des performances dans l'entreprise par l'amélioration de la rentabilité et l'efficacité de la fonction financière. Avec plus de 4 000 spécialistes, le groupe Gestion financière possède une gamme complète de fonctions intégrales pour répondre aux défis d'un client. Transformation financière, amélioration des opérations financières, gestion de la performance commerciale, gestion des risques et applications financières d'entreprise comptent parmi ces fonctions.

Pour obtenir plus de détails

Pour en savoir plus sur cette étude ou pour vous adresser à un responsable de la gestion financière, consultez la liste ci-contre ou allez à

ibm.com/services/ca/fr/bcs/.

Monde et Amériques

Steve Lukens
Chef, gestion financière –
Monde et Amériques
steve.lukens@us.ibm.com
917 472-3268

Amériques

Todd Genton
Chef, gestion financière – Canada
tgenton@ca.ibm.com
416 478-2866

Claude Samson
Chef, gestion financière – Québec
csamson@ca.ibm.com
514 964-2798

Fermin Marquez
Chef, gestion financière –
Amérique latine
fermin.marquez@ar.ibm.com
54 11 5070 1738

Asie-Pacifique

Colin Powell
Chef, gestion financière –
Asie-Pacifique
colin.powell@au1.ibm.com
61 3 8646 5662

Tatsuo Watanabe
Chef, gestion financière – Japon
tatsuow@jp.ibm.com
81 3 6250 8664

Europe, Moyen-Orient et Afrique

Phil Berrington
Chef, gestion financière –
Nord-est de l'E/MO/A
phil.j.berrington@uk.ibm.com
44 1926 880833

Luigi Padovani
Chef, gestion financière –
Sud-ouest de l'E/MO/A
luigi.padovani@it.ibm.com
39 02 5962 9705

Institut IBM de recherche en valeur commerciale

Steve Rogers
Associé adjoint
Chef, gestion financière mondiale
rogers.s@us.ibm.com
917 472-3414

Edwina Jon
Conseillère déléguée principale
edwina.jon@us.ibm.com
312 635-1096

RÉFÉRENCES ET REMARQUES

1. Des directeurs exécutifs ont posé la question suivante : «D'après vous, dans quelle mesure votre fonction financière est-elle efficace dans chacun des domaines de responsabilité suivants?

Les organisations efficaces regroupent les participants qui ont répondu «Très efficace» ou «Efficace» à la question de soutenir/gérer/réduire les risques d'entreprise par rapport à ceux qui ont répondu «Moyennement efficace», «Légèrement inefficace» et «Inefficace».

2. L'analyse est basée sur un taux de croissance annuel composé sur 5 ans pour le cours des titres et le revenu des répondants provenant de Thomson Financial. Pour normaliser les différences sectorielles, les taux de croissance annuels composés représentent les différences entre le taux de croissance annuel composé du cours des actions d'une entreprise individuelle et le taux de croissance annuel composé de l'industrie approprié, tirés du «Annual Industry Report 2007» du *Wall Street Journal*.



© Copyright IBM Corporation, 2007
© Copyright IBM Canada Ltée, 2009

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
USA

Produit au Canada
09-11
Tous droits réservés

IBM et le logo IBM sont des marques déposées d'International Business Machines Corporation aux États-Unis et (ou) dans d'autres pays.

Tous les autres noms de société, de produit ou de service peuvent être des marques de commerce ou des marques de service appartenant à leurs détenteurs respectifs.

Cette publication peut faire référence à des produits ou à des services IBM non annoncés dans votre pays. Cela ne signifie pas qu'IBM ait l'intention d'annoncer ces services et ces produits dans tous les pays où elle fait affaire.