

Interview de Philippe MISTELI, Directeur Administratif et Financier

"COMMENT AMELIORER L'EFFICACITE DE LA FONCTION FINANCE GRACE A LA MISE EN PLACE D'UN OUTIL D'ELABORATION BUDGETAIRE"

Le 2 avril 2014

Bonjour Monsieur Misteli, pourriez-vous nous décrire votre périmètre d'intervention en tant que Directeur Administratif et Financier ?

J'ai sous ma responsabilité toutes les fonctions financières de l'entreprise c'est-à-dire la comptabilité, le credit management, la trésorerie, le reporting, le contrôle de gestion, le contrôle interne, ainsi que les opérations d'acquisition et de cession.

En plus de cette responsabilité financière classique, la direction financière remplit un rôle de « Business Partner » et à ce titre, accompagne les opérationnels.

Quelle a été votre démarche pour améliorer l'organisation et les processus de votre direction administrative et financière ?

J'ai pris tous les problèmes à bras le corps !

Nous avons travaillé dans un premier temps à l'amélioration du processus de reporting mensuel et à la refonte du processus budgétaire.

J'ai également constaté un réel besoin d'évolution au niveau du pilotage de la rentabilité des centres de profit. Ce qui nous a d'abord conduits à créer des tableaux de bord (dashboard) avec des indicateurs de performance opérationnels et financiers. Puis, à refondre la comptabilité analytique pour qu'elle corresponde mieux à l'organisation du groupe.

A quel moment avez-vous ressenti le besoin de faire évoluer vos systèmes décisionnels et d'élaboration budgétaire ?

Compte tenu de la fréquence des échéances de reporting et de l'importance du nombre d'analyses demandées, nous avons décidé de lancer le projet de mise en place d'un outil nous permettant d'automatiser la production des tableaux de bord mais aussi, de faciliter l'élaboration budgétaire et le processus de forecast.

Pouvez-vous nous en dire plus ?

Absolument !

L'objectif a d'abord été d'automatiser la production des indicateurs permettant de mesurer la performance métier. C'est-à-dire d'obtenir des indications sur l'évolution du chiffre d'affaires et de la marge brute, par secteurs géographiques, familles de produits, catégories de clients. Il s'agissait également de faire des analyses sur la base d'indicateurs comme le panier moyen ou le chiffre d'affaires par commercial.

Nous avons ensuite travaillé à l'automatisation de la production des supports du comité de direction mensuel qui contient de nombreuses analyses de gestion.

Et concernant le processus budgétaire ?

Un instant, j'allais y venir.

Nous réalisons encore, comme beaucoup d'entreprises, notre budget avec Excel. Par conséquent, nous avons décidé de lancer un projet pour la mise en place d'un outil de CPM (Corporate Performance Management) permettant d'accélérer, de fiabiliser et de sécuriser notre processus budgétaire.

L'objectif était également de permettre à nos contrôleurs de gestion de consacrer davantage de temps à l'analyse et au support aux équipes opérationnelles.

L'outil devait par ailleurs nous permettre d'intégrer toutes les dimensions « métier » dans notre démarche budgétaire, avec une granularité suffisamment fine pour récupérer les mix géographiques, produits et clients, ainsi que la saisonnalité.

Le système choisi devait disposer de fonctionnalités de simulation suffisamment puissantes pour permettre de faire évoluer un certain nombre d'hypothèses en quasi temps réel.

De plus, nous devons tenir compte d'une volumétrie de données très importante, couplée à une organisation mouvante et complexe, avec un programme ambitieux de restructuration et d'investissement.

Tout cela, évidemment, avec un outil simple d'utilisation et facile à mettre en place !

Quelle a été votre démarche ?

A cette époque, nous travaillions avec le cabinet Fuseo, spécialiste de la transformation de la fonction finance. Nous étions ensemble arrivés à la conclusion que la mise en place d'un outil de reporting et d'élaboration budgétaire était indispensable.

J'ai donc demandé à Fuseo d'organiser un appel d'offres pour trouver l'outil qui répondrait à nos besoins.

La procédure d'appel d'offres menée très rapidement et efficacement par Fuseo nous a conduits à choisir le cabinet D-one consulting et la solution BOARD. Le choix s'est concrétisé en septembre pour un démarrage du projet d'implémentation dès le mois d'octobre.

Nous avons été bluffés par la rapidité de mise en place de cet outil et par l'efficacité et la disponibilité des équipes de D-one consulting !

En effet, dès le mois de janvier, et ce malgré des sources de données hétérogènes, le 1^{er} lot portant sur le « reporting des ventes » était implémenté. Le budget financier mensualisé intégrant tous les postes du compte d'exploitation prévisionnel (chiffre d'affaires, marge brute, coûts de fonctionnement, masse salariale, EBITDA...) pour chaque centre de profit, a pu être implémenté dès le mois de mars.

Au final, pour un groupe comptant plus de 150 centres de profit, plus de 30 000 clients actifs et 45 000 références produits, le projet dans sa 1^{ère} version (reporting des ventes et budget) n'aura pas duré plus de 6 mois.

Autre élément de satisfaction, le coût du projet, sincèrement, plus que raisonnable au regard de la valeur ajoutée apportée à l'équipe finance et plus largement à l'entreprise. Quoi qu'il en soit, le projet BOARD proposé par D-one consulting, était significativement moins cher que les autres solutions étudiées dans le cadre de l'appel d'offres mené par Fuseo.

Et finalement, quelle est votre conclusion à l'issue de cette démarche de progrès ?

Grâce à notre démarche de transformation de la fonction finance et au partenariat constructif avec les cabinets Fuseo et D-one consulting, nous disposons désormais d'un processus budgétaire complet facilitant la communication entre opérationnels et financiers.

Le nouveau processus s'appuie sur la solution décisionnelle et d'élaboration budgétaire BOARD qui permet de réaliser un contrôle budgétaire pertinent et une analyse très fine de la performance des centres de profit. Grâce à BOARD, nous avons amélioré notre réactivité vis-à-vis des opérationnels et de la Direction Générale et ainsi, accéléré la prise d'actions correctives lorsqu'elles s'imposent.

Le rôle de la direction financière s'en trouve renforcé et les contrôleurs de gestion ont désormais un métier plus intéressant et plus valorisant.

A propos de D-one consulting et BOARD

D-one consulting est une société de conseil et d'intégration de solutions **décisionnelles** (Reporting, Tableaux de bord, Analyse de données) et de **Performance Management** (élaboration budgétaire, Forecast, Simulation).

Nous sommes partenaire, distributeur et expert du logiciel **BOARD International** (seule solution de BI et CPM intégrée).

D-one consulting vous accompagne sur toutes les phases de vos projets décisionnels, depuis l'analyse des besoins jusqu'au déploiement et la formation.

Pour plus d'information : www.d-oneconsulting.com - www.board.com

A propos de Fuseo :

Fuseo est une société de conseil qui accompagne l'évolution des directions financières dans le cadre de projets de **transformation** conduisant à l'**amélioration de la fonction finance**.

- Rationalisation des processus financiers (processus de clôture et de reporting – fast close -, processus budgétaire, BFR)
- Organisation de la fonction finance
- Contrôle de gestion et mesure de la performance -
- Assistance à maîtrise d'ouvrage pour le choix et la mise en place de progiciels de gestion (ERP, outils décisionnels et d'élaboration budgétaire)

Pour plus d'information : www.fuseo.fr

Contacts :

Philippe MISTELI

06.75.00.85.93
philippe.misteli@gmail.com

Ariel SMADJA
FUSEO

01.79.41.30.05
06.26.74.54.10
asmadja@fuseo.fr

Chankar SEGARANE
D-ONE CONSULTING

01.75.60.01.82
06.22.43.87.33
chankar.segarane@d-one.fr