

Digitalisation de la fonction Finance

à l'horizon 2030

— Enjeux et transformations



Les clés pour une digitalisation réussie

de la direction financière

86% des entreprises estiment que la digitalisation est un enjeu de taille pour la fonction Finance.

— Oracle, 2018

Et pourtant

*Seulement **10%** des directeurs financiers disent que leur département est leader de la transformation dans leur entreprise.*

— Wavestone, 2019

Édito.

La transformation digitale est un sujet de grande actualité qui n'échappe, depuis plusieurs années, à aucun plan stratégique d'entreprise. Pour preuve l'émergence de fonctions dédiées "head of digital transformation", "chief digital officer" et autres profils venant piloter la digitalisation de ces départements.

Après avoir priorisé la transformation digitale des fonctions core business, se pose la question des fonctions transverses. Qu'en est-il des Directions financières aujourd'hui ?

86 % des entreprises en France considèrent que la digitalisation est un enjeu important pour la fonction Finance. Pourtant, depuis dix ans, le passage de la théorie à la pratique semble des plus périlleux pour les équipes. Et cela se comprend : historiquement, les entreprises ont investi massivement dans d'énormes projets type ERP qui, quelques années plus tard, ne répondent déjà plus au besoin d'agilité et de souplesse et dont les coûts de maintenance restent importants.

Aux solutions on-premise pas ou peu connectées succèdent des ERP nouvelle génération, dits ERP post-modernes, pour mieux s'adapter aux évolutions stratégiques des

entreprises. Connectés au cloud, et avec une intégration offrant plus d'agilité et d'évolutivité. Ces nouvelles plateformes, centrales dans la performance IT des entreprises, se connectent à un éventail de solutions SaaS standardisées avec l'émergence de marketplaces dédiées. Changement de paradigme !

A ces évolutions techniques s'ajoutent les impacts humains : évolution des process, formation aux nouveaux outils, mais aussi nouveaux métiers ! Là encore, l'opportunité de la digitalisation est grande car les éditeurs performants intègrent l'expérience utilisateur au cœur de leur développement et un accompagnement humain inédit.

Ce livre blanc dresse un état des lieux de ce que nous constatons de la culture digitale des directions financières.

Vous y trouverez un ensemble de bons conseils éprouvés et de partages d'expériences d'acteurs de directions financières qui ont sauté le pas, convaincus que plus que jamais la digitalisation est facteur de productivité et de sécurité.

Bonne lecture !



— **Baptiste Collot**
Co-fondateur de Trustpair

1

Direction financière

l'heure du digital a-t-elle sonné ? 6

Transformation digitale : où en sont les entreprises françaises ?

Quels sont les freins à une digitalisation performante ?

Le service financier : leader de la digitalisation en entreprise ?

2

Direction financière digitalisée

quelle réalité pour les métiers ? 11

DAF, comptables, trésoriers, auditeurs internes : tous concernés

Les nouveaux métiers de la fonction Finance

Conformité, reporting et cloud : la donnée comme nouvel enjeu

3

Le guide pratique

d'une digitalisation concrète 24

Les bénéfices d'une digitalisation concrète

Le directeur financier comme donneur d'impulsion

Les étapes à suivre pour mener à bien un projet de digitalisation

1

Direction financière

l'heure du digital
a-t-elle sonné ?



La transformation digitale, de quoi parle-t-on exactement ?

Pour déterminer les enjeux de la transformation digitale des DAF, il faut d'abord comprendre la réalité d'aujourd'hui et comment la digitalisation peut doper les départements financiers.

Selon l'indice 2019 relatif à l'économie et à la société numériques (DESI) de la Commission européenne, la **France se place en 14^e position sur 28 pays dans l'intégration numérique des entreprises**. Si l'utilisation du cloud, par exemple, augmente de 12 à 15 % par an, la moyenne européenne est à 18 %.

La France est néanmoins en tête en Europe dans les échanges d'informations par voie électronique, avec 38 % des entreprises contre 34 % à l'échelle des actuels 28 pays membres. De leur côté, les DAF sont, selon le baromètre Wavestone 2019, **9 sur 10 à estimer que le digital est un élément incontournable de la fonction Finance**. Mais la moitié pense qu'il a un impact limité sur celle-ci. Alors qu'ils sont, dans le même temps, 70 % à se positionner comme contributeurs de la transformation digitale. Celle-ci, a fortiori dans les DAF, est donc une réalité, mais encore lente et contrastée.

Dans tous les métiers et les services, et donc les services financiers, la transformation digitale peut recouvrir plusieurs réalités.

Ainsi, passer d'un tableau Excel à un tableau collaboratif à travers le cloud peut être considéré comme le début d'une transformation. Dans le cadre d'une digitalisation concrète, cette dernière se matérialise par l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA), les ERP (progiciels), la blockchain, les fintechs, les plateformes de paiement, etc. Si bien qu'à l'intérieur du fonctionnement même de l'entreprise et dans ses actions externes, tout est bousculé et le DAF est en première ligne.

Cependant, comme nous allons le voir à travers ce livre blanc, tout ce qui concerne les missions actuelles et la transformation de la fonction Finance ne passe pas toujours — lorsque les bons choix sont opérés — par de gros investissements. **À chaque entreprise d'opérer son propre schéma de transformation** pour maîtriser les coûts et gagner en productivité.

État des lieux des entreprises en France

Selon une étude ORACLE en 2019, **86 % des entreprises, grands groupes et PME compris, estiment que la digitalisation est un enjeu de taille pour la fonction Finance**. Plus précisément, 96 % des grandes entreprises et 82 % des PME comprennent l'importance de cet enjeu. À l'inverse, des curiosités se perpétuent : la dématérialisation du papier reste encore une problématique dans la plupart des entreprises, à commencer par les notes de frais.

Les freins à une digitalisation de grande ampleur qui subsistent sont donc avant tout d'ordre structurel. Lorsqu'une entreprise a passé des années à intégrer un nouveau système informatique, elle n'a ni l'envie ni les moyens – a priori – de le remplacer au profit d'un outil plus performant. En cela qu'elles sont nombreuses à craindre la difficulté technique éventuelle et à devoir l'imposer aux collaborateurs de l'entreprise.

Les freins à une digitalisation performante :



La réorganisation
opérationnelle et RH



La réticence
des collaborateurs



La conduite du
changement



L'appréhension face
à la complexité IT



Le coût et le retour
sur investissement
difficiles à évaluer

Le service financier

leader de la digitalisation en entreprise ?

La stabilité financière de l'entreprise repose sur ses épaules et ses missions opérationnelles les plus classiques restent les mêmes d'année en année : des salaires aux investissements, des factures à la responsabilité fiscale, jusqu'à la prévention des risques. Le service financier est **le rouage essentiel de la bonne santé d'une entreprise et le partenaire fondamental de la direction.**

Pour autant, repenser la fonction du DAF est aujourd'hui indispensable pour **répondre aux nouveaux enjeux économiques.**

Ceux-ci étant directement liés à la digitalisation et l'accélération des outils technologiques. Le service financier est en effet à même, grâce à sa vision globale et à de nouveaux outils, de déterminer des choix stratégiques. Il peut alors entrer dans un nouveau rôle, proposant des options en temps réel et sur le long terme. En lui donnant les moyens techniques d'avancer à travers une transformation digitale, il peut dès lors s'inscrire dans une nouvelle proximité avec la réalité du terrain et avoir une vue précise sur l'avenir de l'entreprise.



Quid du service financier en 2020 ?

Le service financier a pour principale occupation de créer de la valeur par le traitement des données. Ce qui se traduit par des prises de décisions plus rapides grâce à la connaissance de nouvelles opportunités. Si bien que le service DAF voit son engagement devenir plus important dans les fondements stratégiques de l'entreprise.

L'humain de 2020 reste au cœur de la digitalisation, c'est du moins, ce qu'affirme le rapport Meet the Finance Work Force publié par Accenture en 2017. « [En] 2020, les hommes et les machines vont unir leurs forces pour multiplier rapidement l'influence du service Finance sur l'entreprise. Cela semble paradoxal, mais la capacité résolument humaine à avoir du discernement, une pensée abstraite et un raisonnement contextuel est augmentée lorsque l'automatisation libère du temps pour se concentrer sur des tâches impossibles pour les machines ». "Meet the Finance Work Force", Accenture, 2017.



Seulement 10% des Directeurs financiers se positionnent comme leader de la transformation digitale dans leur entreprise. La fonction finance n'est pas leader de la transformation digitale dans les entreprises aujourd'hui. Si la fonction finance a su rapidement intégrer les premières initiatives dans les années 1990 à 2000 avec les ERP et outils de Business Intelligence elle n'est plus aujourd'hui un leader des nouveaux usages digitaux même si elle a profité très rapidement des premières "vagues digitales".

Aujourd'hui, la fonction Finance est loin de profiter du potentiel des nouvelles technologies s'offrant à elle. La priorité a été mise depuis les années 2000 sur les fonctions tournées vers le client (communication, publicité, marketing, commerce, service client).

— Sami Jlaiel
Finance & Performance Wavestone

2

Direction financière

quelle réalité pour
les métiers ?



DAF, comptables, trésoriers, auditeurs internes tous concernés

La digitalisation et l'innovation vont entièrement bouleverser le service financier, il est donc essentiel de comprendre sur quels aspects les métiers de comptable, trésorier, auditeur interne et directeur financier vont évoluer. De même, intéressons-nous à ceux qui entraînent une motivation pour les équipes et de nouveaux objectifs.



Les métiers traditionnels des directions financières ne disparaissent pas mais tendent à évoluer. Les tâches à plus faible valeur ajoutée sont notamment sujettes de la délocalisation dans des centres de services partagés ou de l'externalisation. On assiste à un réel tournant où la saisie de l'information est délaissée au détriment de l'exploitation de l'information en orientant les compétences vers du pilotage de la performance.

— Sami Jlaïel
Manager Finance & Performance Wavestone



Les comptables

— Leur rôle aujourd'hui

Les comptables, qu'ils soient internes à l'entreprise ou en libéral, passent encore aujourd'hui 50 % de leur temps à remplir des tableaux de données et à faire des rapports issus de ces derniers. Parmi eux : l'enregistrement des documents comptables, des comptes d'exploitation, ou encore les bilans comptables, dont les bilans mensuels, etc. Auxquels s'ajoutent le traitement des factures — dont les relances —, la réalisation des fiches de paie, les déclarations sociales et fiscales.

— Leur rôle demain

Grâce à l'automatisation des flux financiers, à l'agrégation des données comptables, des données de virement, de paiement des taxes, à la technologie blockchain, au reporting numérique : ils peuvent utiliser 100 % de leur temps à des tâches beaucoup plus valorisantes. Celles-ci sont avant tout tournées vers le conseil, sur une connaissance précise de l'entreprise et sur sa stratégie, plutôt que sur les données en elles-mêmes. Le conseil est en outre le cœur de métier d'un comptable, basé sur sa technicité et ses connaissances.

"Dire que le métier de comptable va disparaître est faux. Le métier d'un comptable aujourd'hui est loin d'être le même qu'il y a 15 ans et ne sera pas le même métier dans 10 ans. Peut-être que demain le comptable n'aura plus à saisir de factures, car cette tâche sera automatisée, et qu'il utilisera le temps gagné dans du contrôle, dans de l'analyse. Le comptable fera son métier de façon différente et plus rapide, c'est une discipline qui va s'enrichir."

— Michele Bruno,
CFO chez Decathlon

Les trésoriers

— Leur rôle aujourd'hui

Garant de la liquidité quotidienne de l'entreprise, il gère, anticipe et sécurise les flux de trésorerie en veillant à assurer la couverture des besoins financiers. Gestion des flux et soldes, budgets et prévisions, reporting, gestion des relations bancaires, financement d'investissements, contrôle interne, optimisation des coûts et des risques : le trésorier est au cœur de l'entreprise et son périmètre évolue. L'évolution marquante de ces dernières années est la part croissante prise par la gestion des risques dans les missions du trésorier. Depuis la crise de 2008 et face à la complexification croissante des produits financiers et la législation en vigueur, elle est devenue une priorité. La fonction de trésorier est devenue un poste stratégique au sein de l'entreprise.

— Leur rôle demain

La transformation digitale de la fonction trésorerie a déjà bien commencé. Le métier de trésorier ne ressemble plus seulement à un métier d'expertise sur les sujets traditionnels. Il requiert davantage de polyvalence car ses tâches se diversifient. De par la législation en constante évolution, le trésorier est notamment le contrôleur de la chaîne de vérification et se porte garant de la conformité des procédures. Tout cela suppose de coopérer en interne avec les différents départements. Demain, le trésorier participera activement à des projets de plus en plus transverses en collaboration avec les autres directions de l'entreprise (juridique, DSI, etc.) sur des sujets de conformité, d'internationalisation et de digitalisation des processus.

Les auditeurs internes

— Leur rôle aujourd'hui

L'auditeur interne a pour mission d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques et de contrôle interne.

Il s'assure notamment du respect et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de la gestion des risques, de définir les plans d'audit et de réaliser les missions associées. Face aux différents scandales financiers de ces dernières années et l'avènement de nombreuses nouvelles réglementations strictes, les services d'audit ont fortement renforcé l'attention portée aux processus financiers et à la question des fraudes.

— Leur rôle demain

Au delà de l'évolution des missions c'est la manière de les mener qui va se transformer drastiquement.

Le métier d'auditeur interne va évoluer et c'est déjà le cas grâce à la collecte automatique de données, la génération de tableaux de bord avec l'avènement d'outils de Business Intelligence et de Data Visualisation. La digitalisation est donc facteur d'une meilleure maîtrise des risques, souvent synonyme de rentabilité.

Le directeur financier

— Leur rôle aujourd'hui

Garant de la bonne gestion administrative et financière de l'entreprise, le DAF encadre l'ensemble du service financier. Ses missions intègrent le contrôle de la bonne exécution de la stratégie et des procédures définies avec la direction générale et la coordination des services dont il a la charge.

Le directeur administratif et financier a de plus en plus de responsabilités comptables et financières : la performance de l'entreprise se mesure principalement par sa rentabilité financière ; ses « revenus », qui sont les produits de son chiffre d'affaires et des cessions de ses actifs, sont traduits dans les états financiers et constituent des indicateurs majeurs pour les analystes financiers et les investisseurs.

— Leur rôle demain

Longtemps tenu à son rôle de financier, sa fonction s'est largement étendue ces dernières années avec la transformation numérique : le directeur financier accroît son rôle stratégique dans l'entreprise et incarne notamment la conduite du changement. Fort de nouveaux indicateurs clés, le digital permet plus de réactivité dans la prise de décision et donc un pilotage plus précis de la performance.

Le DAF occupe une place centrale, en partageant de l'information à tous les niveaux, pour toutes les équipes. De plus, la maîtrise des risques se renforce et a un impact sur ses missions dans lesquelles il exerce un rôle moteur de conseil stratégique : pertinence des outils d'aide à la décision, contrôle du respect des processus internes, planification budgétaire et sécurisation des SI.

Nouveaux métiers, quelles nouvelles compétences seront indispensables ?

Au coeur de leur transformation digitale, les équipes finance voient apparaître de nouveaux métiers à intégrer.

MOA Finance

L'ingénieur Maîtrise d'Ouvrage (MOA) fait le lien entre la Direction finance, les choix opérationnels et la Direction des services de l'information. **Son rôle est aujourd'hui essentiel puisqu'il traduit les demandes métiers de la Direction financière, analyse ses besoins, de sorte à pouvoir les transformer en demandes et besoins numériques.** Issu d'une formation en finance, en école de commerce ou d'ingénieurs, il connaît aussi bien les produits financiers et bancaires que les aspects numériques.

Financial planning and analysis manager

Le Financial planning & analysis manager est **le pivot central de la transformation digitale d'un service DAF.** Spécialiste des aspects comptables et de l'analyse des données, il a aussi un rôle de manager des équipes dans ce changement. Souvent diplômé en comptabilité, d'une école d'ingénieur avec une dominante finance ou encore d'une école de commerce, il bénéficie durant ses études de l'ensemble des aspects de gestion d'une entreprise.

Data Analysts et Data Scientists

Chargés à la fois **d'analyser les données financières et leur portée à travers les reportings, les Data analysts et Data Scientists sont aussi des experts de l'ingénierie informatique.** Garants de la pertinence des data, ils en sont aussi les "traducteurs" pour le service DAF. Issus d'une école d'ingénieurs en informatique, ils peuvent aussi avoir un bagage commercial et marketing afin de maîtriser les enjeux de leurs informations.



“

Cette transformation progressive a vu de nouveaux métiers apparaître au sein des directions financière notamment dans l'accompagnement à la transformation avec les rôles de de "Directeur de la transformation digitale Finance" ou le "Chef de projet digital finance", experts métier avec une appétence technologique et en gestion de projet mais également des profils plus orientés sur la données comme des Data Scientists, profils très recherchés, difficiles à recruter, mais que les grandes entreprises s'arrachent et tentent d'attirer.

— Sami Jlaiel
Manager Finance & Performance Waveston

Conformité, reporting et cloud : la donnée comme nouvel enjeu

Les Directions Financières, si elles ne sont pas toujours d'accord sur la pertinence d'une digitalisation globale de leur service, sont pourtant majoritaires à s'intéresser au traitement efficace de leurs données et à leur sécurité.

Conformité et données : comment être au point avec la Loi Sapin 2 ?

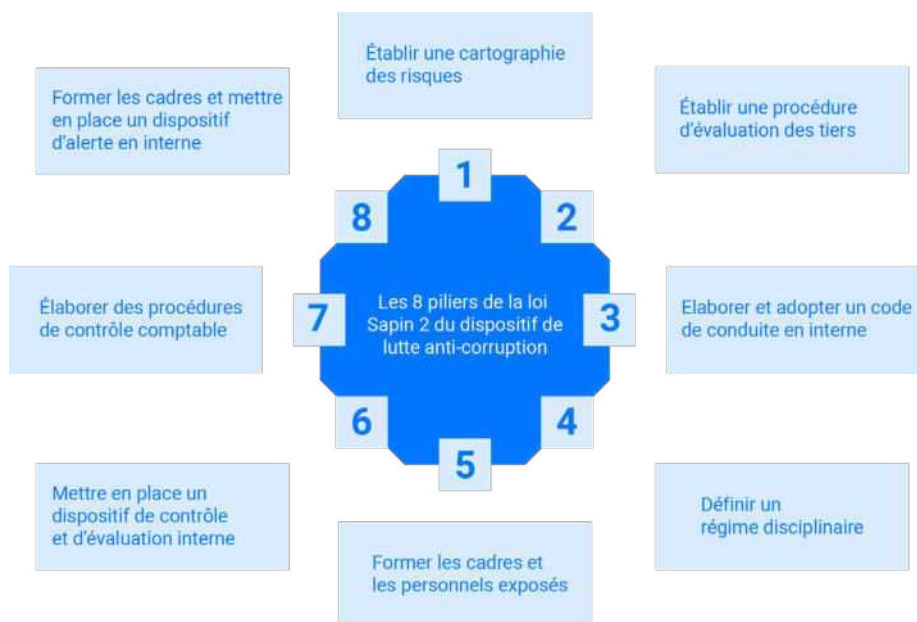
La Loi Sapin 2, ou loi sur la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique a été votée en novembre 2016. Ses principales préconisations concernent les risques de corruption et touchent directement les données de la Direction Finance.

Entrée en vigueur le 1er juin 2017, la Loi Sapin 2 n'est pourtant pas appliquée dans de plus de 50 salariés qui y sont obligées. Début 2019, selon le cabinet Grant Thornton, cité par BNP Paribas, seulement 6 % des entreprises étaient en totale conformité avec cette nouvelle législation. Pas par manque de volonté, mais par manque d'accompagnement et de connaissances bien souvent.

Alors que cette loi porte principalement sur la lutte anticorruption, la valeur de ces données devient d'autant plus importante. Leur gestion peut ainsi s'appuyer sur la transformation digitale pour répondre aux nouvelles obligations de transparence, d'audit et de contrôle continu. Les données clients, fournisseurs nécessitent alors d'être "propres" afin d'éviter tout blanchiment de capitaux.

La Loi Sapin 2 est un bouleversement dans l'organisation des entreprises, en priorité dans la connaissance de leurs tiers. Pour être dans les règles, il est donc essentiel de faire des analyses KYC ("know your customer") et KYS ("know your supplier") basées sur la collecte et le traitement des données clients et fournisseurs.

Le plan de prévention et de détection imposé par la Loi Sapin 2 :



Reporting, le nouveau fer de lance du DAF

Selon le cabinet EY, **84% des entreprises comprennent l'importance du reporting** et ont investi ou comptent investir dans des solutions de reporting. **37% d'entre elles mènent en priorité des actions pour améliorer le reporting**, avant la création de rapports financiers ou de prévisions, grâce à des outils de Business Intelligence et des tableaux de bord.

Le traitement sans délai des données à travers les reportings devient le nouvel avantage de la Direction financière. Celle-ci pourra ainsi obtenir et traiter un nombre considérable d'indicateurs clés, lesquels offriront à l'entreprise de nouvelles pistes de stratégie basées sur une réalité et des prédictions solides.

Dans le même temps, selon PwC, **les reportings mensuels restent encore trop manuels et statiques**. Mais la volonté des directeurs financiers est bel et bien là puisqu'ils sont 89% à vouloir les améliorer, notamment grâce à la data visualisation. Chaque reporting a ainsi une importance à l'instant T sur une décision, en miroir de toutes les données. Et ce, grâce notamment à la segmentation en fonction de critères précis. **Avec l'intelligence artificielle, le reporting prend là encore une nouvelle dimension.**



Les projets liés aux nouvelles technologies se retrouvent centrés sur de la Data Visualisation, l'exploitation de la donnée, la mise en place de modèles prédictifs. C'est dans ces domaines que les Directions financières investissent le plus après la dématérialisation. Ces sujets se généralisent beaucoup en raison de l'évolution des outils : on passe le cap de l'exploitation de la donnée basique, à une vraie interprétation de la donnée.

— Sami Jlaiel
Manager Finance & Performance Wavestone

Le cloud, pour une gestion de la donnée au service de la performance

Les directions financières ont besoin de gagner du temps, de réduire leurs coûts et de produire des analyses de meilleure qualité, utiles à leur reporting. De ce fait, l'amélioration des processus financiers est devenue un sujet majeur de compétitivité des entreprises, qui optent de plus en plus pour le Cloud.

Le terme Cloud (nuage en anglais), est une technologie numérique permettant de mettre sur des serveurs localisés à distance des données de stockage de l'entreprise.

Presque 75% des décideurs financiers affirment que la mise en place de solutions financières basées dans le Cloud favoriserait l'innovation et permettrait à leur entreprise de répondre plus rapidement et efficacement aux enjeux de la transformation digitale selon la publication "Modern Finance: Driving Transformation from Within" par Oracle.

Pour gérer un pool de données dont le volume ne cesse de croître, le premier pas consiste à maîtriser leur chiffrage nécessitant

desuperviser les données depuis un point de contrôle central dans l'entreprise. Historiquement, la séparation des données a été l'ennemi du progrès, condamnant les processus internes à une lenteur affligeante. Le Cloud apparaît comme la solution parfaite à cette problématique, offrant une vision claire et unifiée des différents emplacements où résident les données, et un point d'entrée unique pour assurer leur gestion.

Dans le cadre d'une digitalisation concrète en entreprise, l'usage du cloud est indispensable pour servir aux évolutions techniques des outils digitaux et donner aux équipes les moyens de mener à bien leurs projets. Le Cloud offre de nombreux avantages aux services de la performances des équipes financières : la réduction des coûts en ressources informatiques et de stockage, une accessibilité renforcée, une rapidité de déploiement et d'intégration, plus de souplesse, de flexibilité et de sécurité dans tous les projets. La cybersécurité a notamment un intérêt à être partiellement confiée à un spécialiste de services Cloud qui dispose de ressources et de compétences internes dans ce domaine.



3

Le guide pratique

pour transformer votre
Direction Financière



Avantages et bénéfices de la digitalisation d'un service DAF

Le gain de temps — L'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée donne la possibilité aux équipes financières de se consacrer à d'autres missions à plus forte valeur ajoutée. Les saisies en tout genre, les contrôles manuels, la compilation de reportings, tendent à être automatisées pour laisser la part belle à l'analyse.

La productivité — Les bénéfices à court et à long terme sont concrets quant à la productivité, corollaire du gain de temps. Les outils digitaux procurent de l'avance dans le travail et réalisent des tâches automatiques qu'il n'est plus nécessaire de faire. Si bien que le temps consacré aux tâches à « productivité élevée » est plus important.

La collaboration — La digitalisation permet de centraliser toutes les informations financières dans un même écosystème digital et de la rendre accessible à toute l'équipe, et aux autres équipes de l'entreprise. Cette information, plus facilement accessible et centralisée, permet une meilleure collaboration au sein de l'équipe Finance et entre les différents départements de l'entreprise.

La réduction des coûts — Au début, la mise en place d'une solution technologique entraîne un investissement important, surtout en choisissant un ERP. Néanmoins, la réduction des coûts inhérente à l'automatisation et au cloud génère un retour sur investissement à moyen terme.

La transparence — Dans le cadre de la Loi Sapin 2, les entreprises choisissent les outils digitaux pour faciliter les actions de contrôles et les rendre transparentes. C'est notamment grâce aux plateformes (types ERP ou web-applications) que la donnée est accessible facilement et que plusieurs membres d'une même équipe peuvent vérifier les données saisies à distances, et les contrôles effectués sont plus facilement traçables.

La performance — Entrer dans un processus de digitalisation est gage d'une performance accrue pour l'entreprise entière qui bénéficie du traitement des données pour mieux l'exploiter. Tous les services de l'entreprise peuvent ainsi travailler sur des données fiables, avec des indicateurs clés justes et mis à jour en temps réel.

La sécurité — Le grand défi des Directions financières est de mieux piloter les risques, avec une responsabilité renforcée, notamment en matière de sécurité. Les outils digitaux avec le stockage de données structuré et centralisé permettent de tirer le meilleur parti : transformer les données en valeur tout en garantissant leur sécurité.



Le directeur financier comme donneur d'impulsion

Si son expertise chiffrée reste essentielle à l'entreprise, la vision du DAF sur la stratégie de l'entreprise devient de plus en plus importante. Grâce à la digitalisation, le service **prend une dimension supérieure et crée un nouveau lien avec les autres services**. Mais avant cela, le directeur financier lui-même va devoir convaincre et accompagner son pôle dans la transformation.

La transformation numérique d'une direction financière est-elle nécessairement difficile ? Non, si le service et chacun des collaborateurs sont accompagnés et impliqués dans toutes les étapes de la mise en place.



Comme tout changement, la problématique principale de cette digitalisation est la transformation humaine : si le collaborateur n'est pas acteur dans le processus, et/ou qu'il ne se met pas dans le mindset du changement, alors la transformation est quasi impossible.

— Michele Bruno,
CFO chez Decathlon

La phase de choix des solutions

Choisir une solution digitale doit répondre avant tout aux besoins réels du service financier. S'agit-il de diminuer les coûts de manière globale ? De réduire le temps de traitement des factures ? D'améliorer la circulation et le niveau des informations ? De produire des reportings plus efficaces ? Ou encore de réduire les risques de fraude dans l'entreprise ? Chacun de ces enjeux, parmi tant d'autres, trouve sa réponse parmi les nombreuses solutions digitales qui existent sur le marché.

La phase d'accompagnement

La transformation digitale se traduit par la **conduite du changement au sein de l'entreprise**. La crainte de devoir se familiariser avec un nouvel outil, d'apprendre de nouveaux gestes, mais aussi, d'être remplacé par les machines : tout cela doit être anticipé. D'autant plus que, bien souvent, cet accompagnement dans l'évolution digitale — par l'information — passe au second plan dans les entreprises, derrière le choix de la solution. Or, ces deux aspects doivent être mis sur le même plan.

Il est essentiel d'expliquer les raisons de cette évolution et pourquoi elle est bénéfique à tous. L'accompagnement dans le changement est d'autant plus important que les salariés estiment à 69 % que les dirigeants sont les principaux acteurs de la transformation digitale. Les salariés cadres arrivent ensuite avec 57 %. Ils doivent donc donner l'impulsion.



Il faut avoir une vision, donner du sens, rassurer les collaborateurs et leur expliquer le projet: où on veut aller, comment on va y arriver et surtout, quelles sont les étapes à suivre. Pour réussir, il faut réunir autour du projet des personnes fédératrices et intéressées par le changement et qui ont envie de faire avancer les choses.

— Michele Bruno,
CFO chez Decathlon

L'importante collaboration avec les autres services, comme la DSI

Le quotidien Les Echos le soulignait en septembre 2019 : " Déterminer la viabilité économique et financière de ces nouveaux business models digitaux, mesurer l'impact cross-fonctionnel de l'innovation technologique sont des défis que le directeur financier ne pourra relever qu'en collaboration étroite avec la direction des systèmes d'information."

Cependant différentes études de cabinets d'audit et de conseil anglo-saxons, tels que Gartner, s'alarment des difficultés rencontrées par les Directions financières pour collaborer avec leur Direction des services d'informations. Dans le monde, 30 % des entreprises constatent une parfaite entente entre le DAF et DSI : un chiffre loin d'être suffisant pour arriver à l'hypothèse que d'ici peu, toutes les Directions financières seront digitalisées.

La phase d'implication dans les enjeux stratégiques de l'entreprise

Cette phase détermine le rôle de la digitalisation dans le service financier. Celui-ci, au fil des semaines et des mois, bénéficie alors de plus en plus de poids décisionnaire dans les choix de l'entreprise.

Pour les dirigeants, il s'agit d'une nouvelle forme d'analyse des résultats et des perspectives de performances. Ils peuvent dès lors réaliser de nouveaux choix opérationnels, des levées de fonds aux rachats par exemple, sur des indicateurs plus puissants. Le DAF optimise ainsi toute la chaîne de valeur et son rôle devient plus essentiel encore qu'il ne l'était avant la transformation.

Les grandes étapes à suivre pour mener à bien un projet de digitalisation

Accompagnement au changement : quels sont les fondamentaux à connaître et les freins à anticiper pour réussir son projet de digitalisation de la Direction finance ?

“

La refonte des process de A à Z et la standardisation de l'information sont la clé de voûte de la digitalisation. Il ne faut pas s'arrêter aux process existant, il est nécessaire de savoir se remettre en question et parfois ne pas avoir peur de revoir les process de zéro. Également, il faut "réfléchir" de la manière la plus simple possible pour rendre l'information fiable, facilement disponible et exploitable et construire des process agiles.

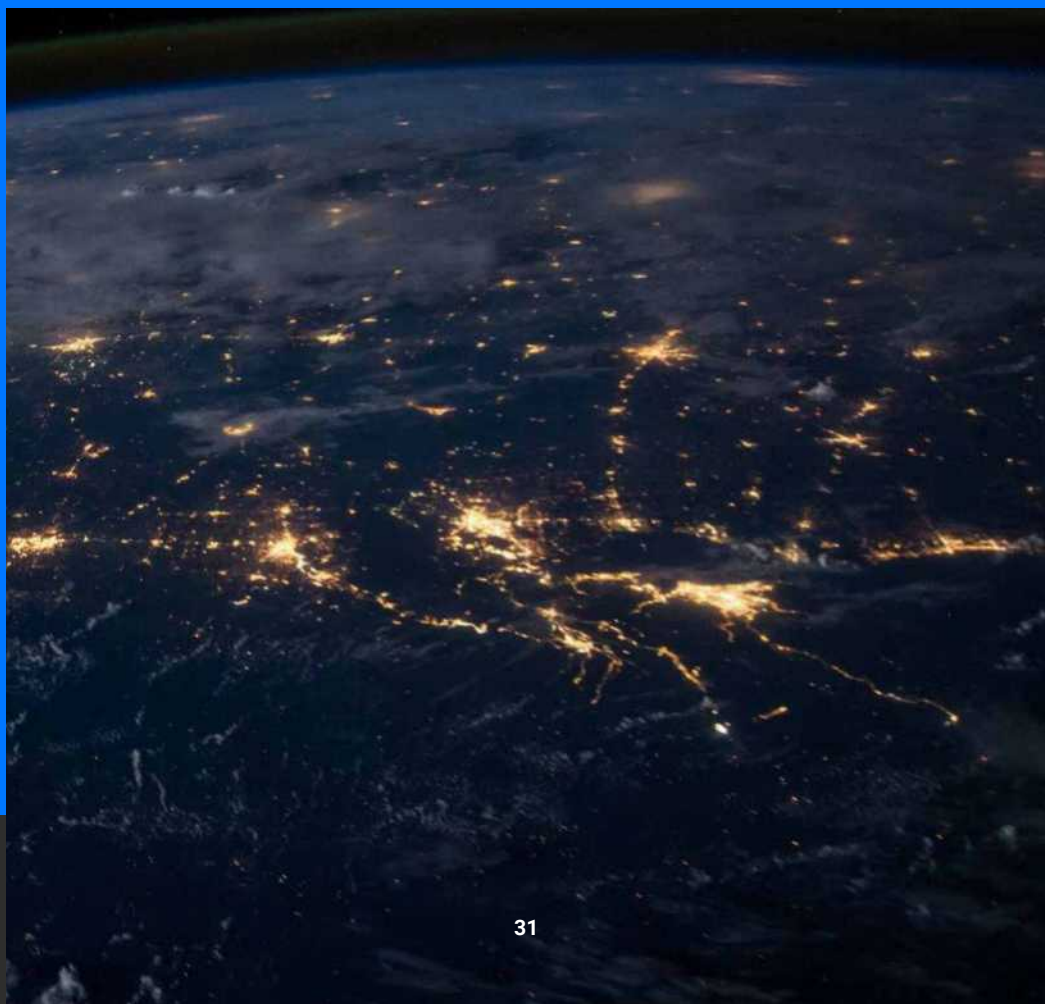
— Michele Bruno,
CFO chez Decathlon

Les étapes fondamentales à la transformation digitale	Les freins à chaque étape et comment les éviter
Mobiliser l'ensemble des acteurs : Dirigeants et collaborateurs de chaque service. La stratégie du changement doit être comprise pour être acceptée par tous.	La crainte du changement : Expliquer de manière précise à chaque service comment la digitalisation du service DAF va bénéficier à l'ensemble des collaborateurs notamment en mettant fin aux tâches chronophages et à faible valeur ajoutée : - gain de temps dans la transmission des données, dans le traitement des paies. - amélioration de la collaboration pour une meilleure performance. - anticipation des besoins. - transparence d'un service à l'autre
Commencer par la numérisation des documents : La digitalisation commence par des actions de base, telles que les factures des fournisseurs, les notes de frais, à numériser et à faire entrer dans un système Cloud.	La force des habitudes : Certaines entreprises conservent encore la culture de la note de frais papier. Pourtant la numérisation offre désormais deux avantages : éviter de les perdre et rentrer, dans tous les cas, dans les clous de la réglementation. Depuis juillet 2019, l'URSSAF autorise en effet les entreprises à ne plus conserver les justificatifs papier.
Mettre en avant la pertinence des outils : Dans le service, chaque nouvel outil ou fonctionnalité doivent avoir une "cause" de digitalisation et un objectif de performance.	Le manque d'implication : En plus de l'information à transmettre, les outils doivent être intégrés après une formation des collaborateurs. Cette étape s'inscrit comme un véritable levier de motivation. Les éditeurs de logiciel ERP et autres solutions technologiques proposent ainsi des formations en petit groupe pour familiariser les équipes avec ce nouveau mode fonctionnement. Leur apport, à la fois technique et pédagogique, est essentiel.

4

Conclusion

À quoi ressemblera une
Direction financière en
2030 ?



Est-il difficile de se projeter 10 ans plus tard lorsque la technologie évolue tous les jours ? Certainement, mais sans boule de cristal, ni pari sur l'avenir, il est possible dès aujourd'hui de définir les contours de la direction financière en 2030.

Prendre le train en marche dès aujourd'hui

Malgré les apparences, **nous en sommes seulement aux prémices de la digitalisation dans les entreprises**. Les évolutions les plus fondamentales et universelles restent à venir. **Vous devez donc vous préparer dès aujourd'hui et prendre le train en marche !** Avec l'instantanéité des paiements et des reportings, la gestion des données par une déferlante des API qui permettent leur échange en continu entre logiciels, la fonction finance est au cœur du changement.

D'ici 2030, **les paiements instantanés deviendront ainsi une habitude**, ainsi que le reporting automatisé à travers les ERP.

Le temps réel sera alors la norme, le réflexe. Tout comme la mobilité des actions grâce au Cloud.

Ainsi, à l'horizon 2050, selon un rapport de Bank of England en juin 2019 "Future of Finance": "La technologie pourrait accroître de 20 % la performance financière des entreprises."

Il est grand temps de se transformer car la transformation est inévitable. Vous ne pourrez pas rester sur vos méthodes habituelles, sans être bousculé de part et d'autre par les outils qui deviendront naturels. Alors, autant prendre les devants, être pionnier, plonger dans le bain !



L'objectif de la digitalisation est de pouvoir construire l'écosystème d'entreprise de la façon la plus flexible possible : ne pas considérer que toutes les informations doivent appartenir à l'entreprise, mais réussir à faire sortir la donnée, et y intégrer des données extérieures. Plus la donnée sera standard, plus cela va être simple de récupérer une information, la traiter, l'exploiter et la valider.

— Michele Bruno,
CFO chez Decathlon

L'humain, toujours maître à bord

Mais un élément est sûr : l'humain ne sera pas remplacé dans ce service. Au contraire, en laissant derrière lui les tâches chronophages grâce au machine learning et au Big Data, il s'investit dans la collaboration et dans une

optimisation à valeur ajoutée des analyses financières. Et cela, alors que 59% des directeurs financiers souhaitent dès aujourd'hui mettre en place des analyses prédictives et prescriptives, selon l'étude de PwC et la DFCG "Piloter la performance, enjeux des DAF" parue en 2018.



Les nouvelles technologies (robots, algorithmes, etc.) permettront de vérifier automatiquement les données, mais l'humain sera toujours indispensable pour valider des opérations et vérifier leur cohérence ou définir les "règles du jeu". Les métiers vont évoluer, les instruments vont évoluer, mais les processus seront continuellement optimisés sous l'impulsion de l'humain.

— Michele Bruno,
CFO chez Decathlon



Merci.

Nous espérons que la lecture de ce livre blanc vous a plu et convaincu de lancer un projet de digitalisation au sein de votre entreprise.

Pour plus d'actualités liées à la digitalisation de la fonction finance, rendez-vous sur le blog de Trustpair – blog.trustpair.fr

A vous de jouer !

Trustpair accompagne les ETI et les grands groupes dans la digitalisation des processus des contrôles des tiers.

La solution, imaginée par un ancien trésorier et des experts de la donnée, accompagne les Directions financières dans leur lutte contre la fraude au virement. Pour cela, les contrôles des données fournisseurs sont automatisés tout au long de la chaîne de paiements. Elle permet le contrôle des RIBs, l'audit de base tiers, et la vérification des paiements.

Contactez Trustpair pour entamer la digitalisation de votre équipe,

Rendez-vous sur www.trustpair.fr pour en savoir plus