

*Dossier*

Par Eve Mennesson [@DAFmag\\_fr](#)

# 1 LE DIGITAL INCONT MAIS DÉLICAT

**Le confinement et la crise économique qui a suivi ont fait prendre conscience aux DAF de la nécessité d'équiper leurs directions d'outils digitaux. Mais la réussite d'un projet de transformation digitale est loin d'être évidente. Le DAF doit prendre ce projet à bras le corps pour choisir les solutions adéquates et les implémenter avec succès.**

Le numérique fait partie des priorités du DAF depuis de nombreuses années. D'ailleurs, la version 2020 de l'étude « Priorités du directeur financier », de PwC, indiquait que 55 % des directeurs financiers estimaient que le DAF de demain serait le leader de la transformation digitale. Il y a fort à parier que ce chiffre a évolué tant le digital se révèle indispensable avec la crise de la Covid-19. Il a beaucoup été question du télétravail, donc d'outils collaboratifs et de dématérialisation. Mais les solutions de gestion de trésorerie et de prévision financière ont également démontré toute leur utilité, car il est aujourd'hui essentiel de gérer son cash et de revoir régulièrement ses prévisions. « *Le confinement a révélé la nécessité pour les directions financières d'aller plus loin. Les organisations qui n'avaient pas franchi le cap de la dématérialisation ou de la signature électronique n'ont désormais plus le choix* », estime Matthieu Laudereau, associé au sein du cabinet Convictions RH, qui parle d'un véritable « électrochoc ». Mais s'il y a une prise de conscience, les DAF ne savent pas toujours quels projets mener en priorité et quelles bonnes pratiques adopter pour éviter les échecs. Voici des pistes de

# OURNABLE,

réflexion pour mettre la transformation numérique de la Daf sur de bons rails.

## OUTILS DE GESTION DU CASH ET D'AIDE À LA DÉCISION

La première des questions que les Daf sont en droit de se poser concerne la nature du projet digital à mener : quels outils utiliser en priorité ? Lionel Vincke, président d'Azzana Consulting, invite à se concentrer sur les chantiers qui apportent des avantages en termes de ROI ou de positionnement stratégique. Selon lui, le premier chantier à mener – *a fortiori* en ce moment – doit concerner la gestion du cash. « *Beaucoup d'entreprises ne gèrent pas leur cash : elles se contentent de regarder leurs comptes. Des outils de type TMS – Treasury Management Systems – permettent d'aller plus loin et de présenter une position consolidée si on travaille avec plusieurs établissements, mais aussi d'automatiser les échanges de flux avec les banques et de construire un prévisionnel de cash, renchérit Lionel Vincke. Ces outils peuvent aussi aider à construire des scénarios imaginant, par exemple, l'impact sur la trésorerie de retards de paiement.* » Cela nous amène au deuxième type de technologie qui peut intéresser les directions financières : les outils d'aide à la décision. « *Des solutions plus évoluées et intégrées qu'Excel permettent de savoir quelle décision prendre en fonction de données présentes sur différents sites et différents pays* », ajoute Lionel Vincke.

Clotilde Guizani, directrice exécutive au sein d'Accenture, a également identifié cette tendance autour des moyens d'aide à la décision, qu'elle appelle outils de planification. « *L'objectif est de concevoir des scénarios plus rapidement et de manière plus transversale.* » Elle note deux autres tendances fortes en matière de digitalisation des directions financières : les projets autour des nouvelles générations d'ERP, pour remédier à l'obsolescence des anciens ERP, et autour de la data, afin d'alimenter la direction



**« L'OBJECTIF EST DE CONCEVOIR DES SCÉNARIOS PLUS RAPIDEMENT ET DE MANIÈRE PLUS TRANSVERSALE. »**

Clotilde Guizani, directrice exécutive, Accenture

financière en données propres et organisées. Parmi les trois projets digitaux sur lesquels travaille Pascal Magne, group CFO de Maesa, l'un a pour ambition d'organiser la bascule sur un seul ERP pour simplifier l'IT. Pascal Magne souhaite également mettre en place des outils de forecasting pour répondre aux attentes des actionnaires, mais aussi pour modéliser la demande client (commandes passées toutes les semaines avec nécessité d'avoir des stocks intermédiaires) et une solution d'automatisation des factures. « *Les objectifs sont, en premier lieu, de faire progresser notre capacité à prendre les bonnes décisions en augmentant la prédictibilité du business, mais aussi d'améliorer la productivité avec des outils d'automatisation et une révision des process* », explicite-t-il.

Les solutions de prévision, qu'elles concernent le budget, la trésorerie ou les investissements, semblent au cœur des préoccupations des Daf. « *Des aides à la prise de décision permettront d'évaluer l'ensemble des impacts – une acquisition, par exemple – sur l'activité, les financements, etc. Cela évite de se fier à la seule intuition* », pointe Lionel Vincke. « *C'est un sujet vital de piloter en évaluant l'impact des décisions sur le PNL, la profitabilité à court et moyen terme, etc. La prévision du cash, notamment, est le nerf de la guerre* », analyse Laurence Yvon, dirigeante de CCH Tagetik France. Dernier outil plébiscité par les Daf : les solutions de reporting et de datavisualisation. Olivier Beugnet, associé BearingPoint, confirme que ses clients en sont très demandeurs : « *L'objectif consiste à partager des tableaux de bord et des indicateurs. Le contexte nous oblige à cela.* » ►►



## Dossier

Par Eve Mennessoij @DAFmag\_fr

### ►► ATTENTION AU MIROIR AUX ALOUETTES

Il semble donc que des tendances fortes se dégagent et que de plus en plus de directions financières – pas uniquement au sein des grands groupes, mais aussi dans les ETI et PME – s'équipent d'instruments d'automatisation, de planification et de reporting. Mais les outils sur le marché ne conviennent pas forcément à tout le monde. Riccardo Molteni, directeur financier de Coproduction Office, label européen qui produit et commercialise des films d'auteur, a étudié la possibilité d'adopter un outil dans l'objectif de faire des prévisions de financement de projet et de mieux piloter la trésorerie. Mais il n'a pas encore trouvé celui qui convient à sa société. « *Les deux activités (production et vente internationale des films) sont, en fonction de leur nature, cycliques et le monde des droits d'auteur est complexe. Il évolue en fonction des réglementations et des contrats* », explique-t-il. Autre frein à l'adoption : un manque de ressources financières et humaines, ainsi que de temps, pour mener correctement les projets. La multiplicité des outils et la trop grande dépendance vis-à-vis de la DSI ont également été évoquées par nos interlocuteurs concernant les freins.

Et pour les entreprises qui ont franchi le pas, le succès n'est pas toujours assuré. « *Il y a beaucoup d'attentes concernant l'automatisation, la robotisation et sur les solutions, mais la réussite n'est pas au rendez-vous si on s'y prend mal* », met en garde Armand Angeli qui anime le groupe de travail CSP/RPA/AI au sein de la DFCG. Il remarque, notamment, que les projets de RPA peuvent revenir très cher, au-delà des simples licences logicielles souvent sous-utilisées. « *Il faut tenir compte du coût de développement et de maintenance des robots, des serveurs, des infrastructures informatiques, des experts compétents internes ou externes. Les sociétés de conseil peuvent facturer leurs prestations au prix fort* ». Autre mise en garde : selon lui, la RPA n'est pas le saint Graal. « *On pensait que cela permettrait de remplacer les collaborateurs pour les tâches simples et, surtout, que cela pallierait les trous qui se sont créés entre toutes les applications présentes au sein de l'IT des entreprises, au fil des ans. Mais la RPA ne fait que singer ce que fait une personne devant son écran et ne la remplace que sur la partie roboïde, répétitive et pas sur toute la partie réflexion* », analyse-t-il, précisant que seuls 10 à 15 % des tâches sont ainsi automatisées, ce qui ne permet pas de remplacer la personne et de réduire les effectifs.

Il ne faut donc pas céder aux sirènes des éditeurs et des cabinets de conseil qui incitent à s'équiper sous peine de voir son entreprise couler : un projet de transformation digitale doit être mené de manière réfléchie. Quelle est la stratégie de mon entreprise ? Quels sont mes besoins ? Quels sont mes processus ? Comment les améliorer ? Autant de questions et de prérequis à évaluer avant de se lancer. « *Ce n'est pas l'outil qui fait le changement, mais le changement qui appelle l'outil* », signale Susanne Liepmann, Group CFO d'HTL Biotechnology et présidente de l'association FiPlus, qui vient de publier un livre blanc sur le CFO augmenté. Pour Frédéric Portal, directeur marketing des produits financiers de Workday, « *la première chose, c'est regarder*

### TÉMOIGNAGE

**Yann Kernevez, Daf du groupe Label**  
**« On est dans l'instantané »**

Entre 2017 et aujourd'hui, le groupe Label, qui possède sept marques dans le domaine de l'habitat (dont Mister Menuiserie) a vu son chiffre d'affaires passer de 25 millions d'euros à 70 millions d'euros. Une croissance importante fondée sur la digitalisation. « *Tout se passe sur Internet : l'encaissement des clients, les commandes envoyées aux fournisseurs, etc. Seule la fonction finance travaillait encore à l'ancienne quand je suis arrivé, en 2018. Nous avions, notamment, besoin d'un outil de reporting financier* », explique Yann Kernevez,



Daf du groupe. Son objectif, lorsqu'il lance sa recherche de solution : qu'elle ne soit pas que financière, mais également tournée vers l'opérationnel. « *Nous utilisons de nombreux logiciels et, pour un bon pilotage, il est nécessaire de rapprocher*

*et de confronter des informations issues de ces différents outils* », souligne-t-il. Son choix s'arrête finalement sur MyReport qui permet de connecter ces différentes données, comme il le souhaitait, mais aussi d'envoyer automatiquement des reportings à une sélection d'interlocuteurs. « *Le réseau de magasins reçoit, tous les matins, les chiffres du mois, avec une comparaison n-1 et m-1 : chiffre d'affaires, mais aussi panier moyen, taux d'encaissement, nombre de visites sur le site, etc. Les réunions commerciales quotidiennes s'appuient sur ces chiffres* », décrit Yann Kernevez qui parle d'un véritable outil d'aide à la décision. De son côté, il regarde le chiffre d'affaires tous les jours, à midi et à 18 h, pour le comparer au chiffre d'affaires n-1 et aux objectifs. « *Cela permet de réagir immédiatement et non pas un mois plus tard. On est dans l'instantané* », pointe Yann Kernevez. Le Daf est d'ailleurs en train de faire évoluer les reportings en intégrant de nouvelles données, comme le nombre d'appels entrants.



ce que l'on fait aujourd'hui et ce dont on a besoin pour évoluer. Pour cela, il faut parler aux opérationnels, afin de déterminer leurs besoins, notamment en termes de reporting. » « Avant tout projet, il faut se demander ce que l'on veut faire, comment on veut piloter son entreprise. Avant de s'équiper, il y a tout un travail à mener sur le comment faire », poursuit Laurence Yvon.

Certains prérequis sont également nécessaires à la réussite d'un projet. Susanne Liepmann met en garde concernant les données : « Dans le cadre du prédictif, pour atteindre le Graal qui serait d'appuyer sur un bouton pour avoir accès à un forecast fondé sur le passé et scénariser l'avenir, il faut disposer, malheureusement, de beaucoup de données », prévient-elle. Un Graal difficile à atteindre pour une PME ou une ETI, à moins de se grouper avec d'autres entreprises, ce que proposent certains éditeurs de logiciels qui mutualisent les données clients de manière anonymes.

## ADMINISTRATION DE LA DONNÉE ET AGILITÉ

La réflexion initiale est donc un prérequis à la réussite de tout projet digital au sein de la direction financière. Un projet que le Daf doit prendre à bras le corps et diriger, pour s'assurer de son succès. Lionel Vincke pense d'ailleurs que le Daf doit garder la main sur les projets informatiques le concernant et ne pas laisser la DSI s'en occuper seule, afin de s'assurer que les outils mis en place répondent bien aux demandes métiers et lui apportent de la valeur ajoutée. Pour Olivier Beugnet, c'est un rôle d'architecte que le Daf doit endosser. « Il doit faire le lien avec l'ensemble des fonctions d'entreprise pour articuler les données opérationnelles et financières, mais aussi exploiter les réseaux sociaux, les données de marché. Il y a plus de potentiel, mais il y a également beaucoup de choses à repenser. » Cela rejoint la réflexion de Susanne Liepmann : pour elle, le nerf de la guerre est aujourd'hui l'administration de la donnée « Le Daf a un rôle à jouer, car il sait ce qu'est une donnée. Il doit pouvoir intervenir en amont dans les systèmes avec les opérationnels, pour identifier et définir les données dont il a besoin pour automatiser sans retraitement », estime-t-elle. Ce qui signifie qu'il ne doit pas se limiter aux KPIs financiers. Susanne Liepmann invite donc les Daf à travailler avec les autres directions, afin de construire ensemble des prévisions, en utilisant leurs données communes, financières et non financières. « Ce n'est pas grave si les données ne sont pas à 100 % exactes. Il faut apprendre à utiliser des data statistiques », ajoute la Daf, arguant que cette agilité permettra d'aller plus vite.

L'agilité est, en effet, sur toutes les lèvres. Matthieu Laudeureau, associé au sein du cabinet Convictions RH, pense qu'une approche « test and learn » est essentielle à la réussite d'un projet digital. « Il faut apprendre en marchant et ne pas avoir peur de revenir en arrière. » Pour appliquer ce conseil sans se ruiner, il est possible de se tourner du côté de l'« automatisation as a service » : « On paie le robot seulement quand on l'utilise. Cela permet de tester rapidement des technologies et de s'assurer qu'elles sont bien adaptées à l'entreprise », précise Armand Angeli. Ce dernier préconise aussi de ne pas confier l'ensemble de sa digitalisation

**FOCUS** Le pôle de compétitivité Finance Innovation, créé par le ministère de l'Économie en 2007, a pour objectif de favoriser l'innovation et la recherche dans l'écosystème financier. Il est bien placé pour identifier les tendances en matière d'outils. Voici celles relevées par Christine Gardies, chargée de mission Métiers du chiffre et du conseil au sein du pôle de compétitivité :

### 1 LE CASH MANAGEMENT

« Depuis trois ans, le cash management est un sujet qui prend de l'importance – a fortiori avec la crise – et qui fait l'objet de nombreux projets innovants. »

### 2 LA DIGITALISATION ET L'OPTIMISATION DES PROCESSUS DE DÉPENSES D'ENTREPRISE

« La gestion des process de factures est une tendance en plein boom. »

### 3 LA DIGITALISATION DE LA FONCTION COMPTABLE

« L'objectif consiste, notamment, à digitaliser les processus et à fluidifier le dialogue entre les comptables et leur écosystème. »

### 4 L'ENVIRONNEMENT

« Une nouvelle tendance qui s'est renforcée en 2020 avec, notamment, des outils pour mesurer l'empreinte RSE. »

à une société de conseil, mais de construire un centre d'expertise pour être en mesure de prendre la suite rapidement, voire de disposer d'un modèle mixte. Pascal Magne a, quant à lui, opté pour des solutions faciles à faire évoluer sans l'intervention d'un prestataire. « Nos besoins progressent rapidement, ce point reste essentiel. »

Attention, en effet, à ce qu'une démarche agile ne conduise pas à une dérive des coûts. Sur ce sujet de la dérive financière, Didier Cresp, CEO d'Acciod – l'entreprise a conçu la solution KP-One qui capte et analyse les coûts technologiques à la valeur des services produits –, pense qu'elle est, avant tout, due à un isolement des investissements, sans contrôle de productivité sur le fonctionnement. « Les coûts récurrents sont alors superposés avec les nouvelles mises en service. Par ailleurs, il y a autant d'applications que de métiers et de localisations, cela conduit à des coûts cachés, le "shadow IT". » Pour le Daf, cela pose, au-delà de l'aspect financier, un problème d'accessibilité aux données.

Pour éviter toute dérive, le projet doit donc être parfaitement cadré. Armand Angeli insiste sur la mise en place d'une bonne gouvernance : « Il faut une stratégie, un budget et une équipe », conclut-il. Histoire de savoir où l'on va, avec qui et à quel prix. ●