

Parole d'expert

«Le digital n'est pas optionnel pour les directions financières»

Interview de Cyrille Breucq, associé, June Partners

La direction financière est-elle en retard en matière de digitalisation ?

Au cours des dernières années, les DAF ont davantage été mobilisées par des changements réglementaires (IFRS SOX notamment) et la gestion des incidences de la crise économique (optimisation du BFR, génération de cash ou encore opérations de renégociation de dettes). La digitalisation n'était pas une priorité dans l'agenda des DAF. Par ailleurs, d'autres projets initiés en réponse à la pression sur les coûts se devaient d'aboutir et, parfois, de poser un premier socle (mise en place d'ERP et /ou de CSP).

Depuis peu, nous constatons un intérêt plus grand pour cette révolution industrielle même si les freins au changement demeurent ; la perspective de nouveaux processus, d'une réorganisation des postes inquiète alors même que le digital doit être considéré comme le principal levier de performance de la DAF. Derrière ce terme de performance, plusieurs axes : la réduction des délais et des coûts ou encore l'augmentation du taux de services et le recentrage des équipes sur les tâches à plus forte valeur ajoutée. Le digital permet d'améliorer la performance et les DAF en ont bien pris conscience.

Que peut apporter la digitalisation à la fonction finance ?

Elle confère une agilité importante (dans le cas d'une acquisition par exemple) et permet de recentrer les équipes sur les travaux à forte valeur ajoutée. Dans les faits, il y a plusieurs niveaux de digitalisation au sein de la DAF : le transactionnel (avec la dématérialisation et la robotisation des flux) et le décisionnel avec des technologies permettant du temps



réel sur des modélisations complexes, le tout sur fond de cloud qui allège l'infrastructure. Si certaines technologies sont matures comme la dématérialisation (OCR et EDI notamment), d'autres sont récentes comme la finance prédictive basée sur le machine learning (intelligence artificielle) qui débute un cycle de maturation. Nous constatons que les DAF qui se digitalisent le font en priorité sur la dématérialisation de la facture (la couche basse avec de forts enjeux de volume et une faible valeur ajoutée).

Un choix volontaire pour certains mais contraint pour d'autres : l'Etat impose en effet la dématérialisation progressive des factures, dès l'an prochain, pour les grandes entreprises puis par vagues successives pour les autres jusqu'à l'ensemble des entreprises d'ici au 1er janvier 2020. La dématérialisation de la facture client et fournisseur est le début d'un cycle de dématérialisation de l'ensemble, à terme, du processus (contrat,

commande, facture). Contrairement aux idées reçues, ces solutions ne remplacent pas le SI en place mais s'y ajoutent.

Ces projets sont peu comparables aux grands projets ERP : courts (trois à six mois) pour l'implémentation, s'adossant sur des plateformes web et en SaaS, les solutions déployées proposent des services qui permettent de mettre à l'extérieur de l'entreprise une partie du processus (réception du courrier, tri et scan facture). C'est justement parce que les projets sont courts mais très «transformants» qu'il est d'autant plus nécessaire d'être accompagné de bout en bout pour atteindre les objectifs visés. Ce sont des projets qui touchent l'organisation, les processus, les talents, où la DAF doit se positionner sur des choix stratégiques et où la direction des ressources humaines doit établir des plans de formation et d'accompagnement.

Comment accompagner les entreprises dans cette transformation ?

Nous définissons, avec la DAF, le business case et les gains attendus, nous les accompagnons dans la phase de sélection de la solution et des prestataires pour l'implémentation, puis sur le déploiement la solution jusqu'à la phase de stabilisation. Pour y parvenir, il y a évidemment des prérequis à respecter et un accompagnement doit être mis en place pour la transformation des processus et de l'organisation.

L'entreprise ne voit pas toujours en quoi ces solutions vont bouleverser la composition et le rôle des équipes de la DAF, ni les nouvelles responsabilités qui en découleront. Cela revient au final à redéfinir et à faire évoluer une partie de la fonction finance dans l'entreprise. ■