

LE DIGITAL TRANSFORME **LA FONCTION FINANCE**



SOMMAIRE

- 1 INTRODUCTION
- 2 LES DIRECTEURS FINANCIERS :
PRESCRIPTEURS TECHNOLOGIQUES
- 3 LA FINANCE MODERNE PROCURE VISION ET VALEUR À L'ENTREPRISE
- 4 LE DAF BUSINESS PARTNER STRATÉGIQUE ORIENTÉ SERVICE
- 5 OPTIMISATION DE LA PRODUCTIVITÉ ET DE L'EFFICACITÉ
- 6 6 CLÉS POUR LES NOUVEAUX
USAGES DANS LA FINANCE
- 7 CONCLUSION
- 8 CONTACTS





INTRODUCTION

La fonction financière d'aujourd'hui ne ressemble plus à la vision traditionnelle que l'on peut en avoir.

Dotées de capacités d'analyse des données et de méthodes de travail collaboratives et innovantes, les organisations financières modernes ne se contentent plus de contrôler les coûts et de tenir la comptabilité. Tirant parti de sa connaissance opérationnelle et de son expertise analytique, la finance moderne cherche à changer la donne en apportant à la direction générale son éclairage fondé sur les données et ses conseils stratégiques en matière d'investissements susceptibles de produire de l'innovation et d'alimenter la croissance.

La finance moderne est orientée service, travaillant en étroite collaboration avec d'autres secteurs d'activité dans un rôle de partenaire stratégique capable d'identifier les goulets d'étranglement et les opportunités à saisir sur la base de faits plutôt que d'opinions.

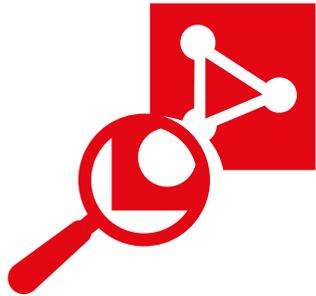
En outre, la finance moderne ne vise rien d'autre que l'excellence opérationnelle, automatisant ou externalisant chaque fois que possible les transactions de routine, pour se concentrer sur les activités à valeur ajoutée qui permettent à la société de se distinguer et de progresser.

L'attitude des directeurs financiers modernes vis-à-vis de la technologie a également évolué. Une fois les avantages du Cloud computing bien établis, le scepticisme des directeurs financiers face aux risques de dépassements de budget et de retards de réalisation des projets a cédé la place à plus d'enthousiasme à mesure que les coûts informatiques se sont faits moins imprévisibles et les retours sur investissement plus rapides.

Ajoutez à cela l'impact grandissant que les directeurs financiers peuvent créer grâce à des éclairages fondés sur les données pour améliorer la rentabilité sur n'importe quelle dimension, et vous comprendrez mieux la raison pour laquelle ces derniers sont de plus en plus considérés comme des prescripteurs technologiques par leurs équipes comme par leurs collègues d'autres secteurs d'activité.



LES DIRECTEURS FINANCIERS D'AUJOURD'HUI SONT DES PRESCRIPTEURS TECHNOLOGIQUES



« **La technologie a placé la barre haute en matière de contribution de la finance au reste de l'entreprise.** »

Otto Kroboth Palmer, directeur financier de Grupo Fármacos, leader mexicain de la distribution de produits pharmaceutiques

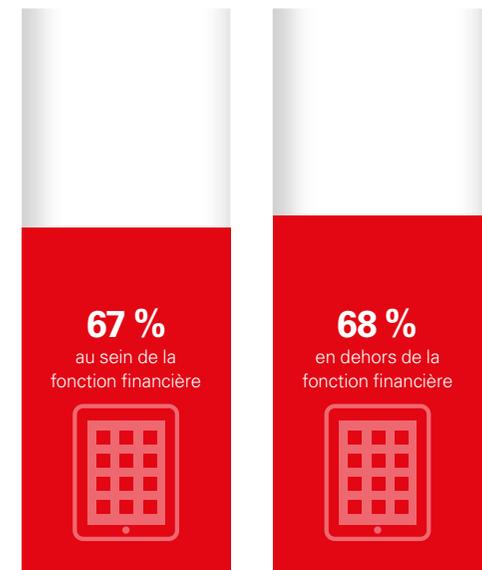
« **La technologie a placé la barre haute en matière de contribution de la finance au reste de l'entreprise.** » affirme Otto Kroboth Palmer, directeur financier de Grupo Fármacos, leader mexicain de la distribution de produits pharmaceutiques.

L'observation de Kroboth souligne à quel point les directeurs financiers sont à la tête aujourd'hui des ambitions technologique. Les sondés se montraient clairement en faveur d'une fonction financière plus orientée transformation numérique, 65 % soutenant l'automatisation des opérations.

Bien que 30 % des cadres de la finance et des autres divisions reconnaissent que leurs processus sont encore sur papier, on observe clairement une tendance à l'automatisation et à la numérisation des processus : près de la moitié utilisent désormais des applications mobiles et 53 % des systèmes basés sur le Web. Environ deux-tiers (67 %) des sondés affirment que la finance comprend parfaitement les opportunités de transformation créées par les dernières tendances technologiques, qu'il s'agisse des capacités d'analyse des données de masse (ou « big data »), des applications mobiles ou de l'utilisation des médias sociaux.

Si les leaders de la finance désireux de produire un impact sur la stratégie aspirent à adopter les nouvelles technologies, le chemin est encore long pour nombre d'entre eux, lorsqu'on constate la perception de la situation par les cadres dirigeants.

Tandis que 43 % des représentants de la direction estiment que leurs organisations commerciales ont adopté des technologies de pointe, seuls 20 % de ces mêmes directeurs estiment que leurs organisations financières ont adopté des technologies du même ordre.



Plus des deux-tiers des sondés à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction financière (67 % et 68 %, respectivement) reconnaissent que le directeur financier est un fervent prescripteur du rôle de la technologie au sein de la fonction financière.

Les directeurs financiers adoptent le Cloud comme instrument de modernisation de la finance.

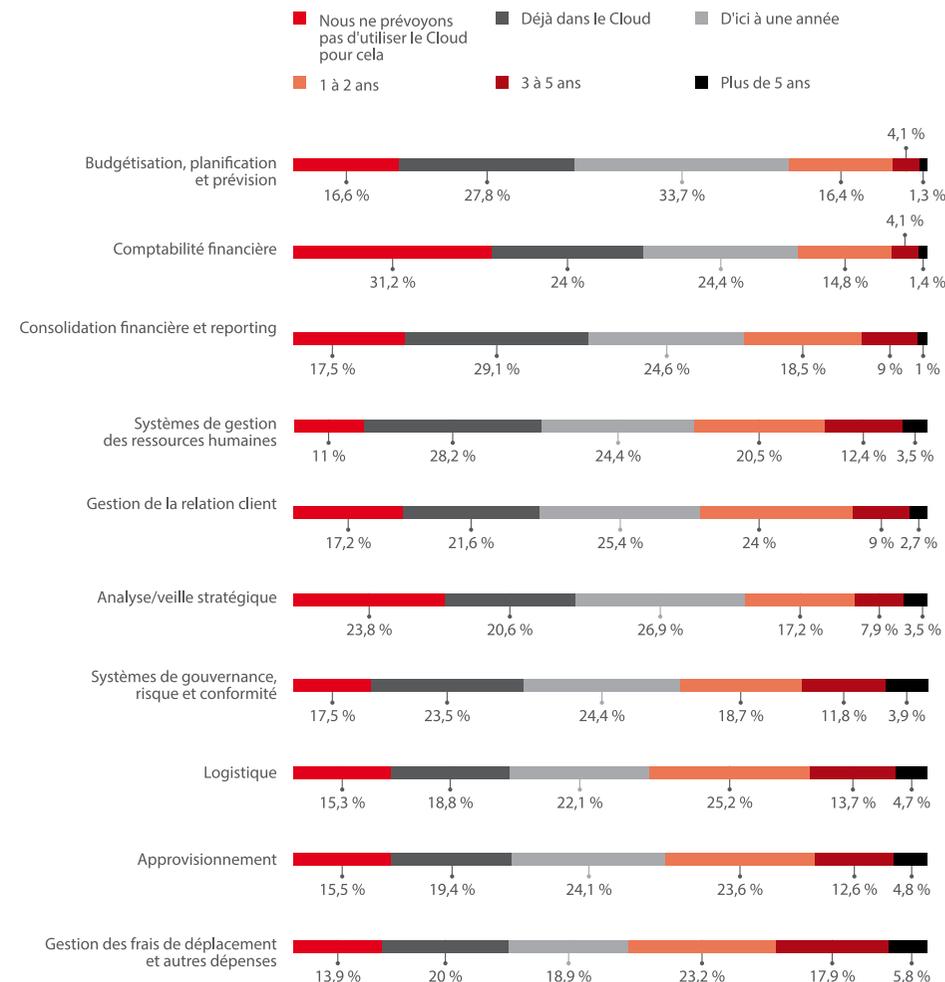
Les directeurs financiers apprécient de plus en plus les avantages que peut procurer le Cloud en termes d'évolutivité, de capacité d'anticipation des coûts, d'automatisation des processus commerciaux, de fiabilité des données et de renforcement des contrôles. Déjà deux-tiers des cadres affirment être en voie d'adoption d'un système en Cloud pour leurs opérations financières de base, 24 % ayant déjà procédé à l'implémentation du système et 45 % préparant une feuille de route pour le faire. **Les systèmes de budgétisation, de planification et de prévision ont la priorité : 28 % des sondés utilisent déjà le Cloud dans le cadre de ces activités, 34 % envisagent de les transférer dans le Cloud dans le courant de l'année prochaine.**

34 %

envisagent de migrer vers le Cloud

Ces conclusions suggèrent que les fonctions financières ont la volonté de se concentrer sur des activités plus stratégiques à court terme. Un système basé sur le Cloud peut aussi constituer une plateforme pour l'utilisation de technologies mobiles, « big data » ou de médias sociaux. Le Cloud a été un « facteur déterminant de mobilité, de collaboration et d'initiation de nouveaux modes de travail », affirme Ian Winham, vice-président exécutif, directeur financier et directeur des systèmes d'information de Ricoh Europe PLC, société créatrice de technologie globale spécialisée dans l'imagerie bureautique, l'impression de production, les systèmes de gestion documentaire et les services informatiques. Il y a quelques années, se souvient-il, les services financiers généraient des rapports papier qui n'offraient aucune marge d'interactivité ou de distribution dynamique. « Aujourd'hui, ces rapports sont consultables en ligne, accessibles à distance et je reçois un rapport quotidien m'informant de la situation de chacune de nos sociétés d'exploitation. »

Graphique 1 : À quel horizon attendez-vous que les aspects spécifiques suivants de vos systèmes soient principalement accessibles en tant que service basé sur le Cloud, s'ils le sont un jour ?



* Pour des questions d'arrondi, les totaux de ce graphique peuvent ne pas correspondre exactement à 100 %

** Les résultats de ce graphique représentent uniquement les réponses des cadres de la finance

Avoir foi en la technologie.

La vague de migration vers le Cloud est en train de faciliter l'une des mutations les plus importantes des systèmes financiers depuis l'adoption initiale des systèmes ERP, et la technologie du Cloud est généralement bien accueillie. Seuls 5 % des sondés citent un manque de soutien de la direction générale comme obstacle à l'adoption de nouvelles technologies par la fonction financière. Néanmoins, même si les inquiétudes suscitées au départ par le Cloud computing ont reculé, certaines organisations en soulèvent de nouvelles.

Elles concernent notamment le risque d'intégrer de nouveaux systèmes et la technologie demeure un sujet délicat pour de nombreuses organisations, tout comme la question de savoir si elles possèdent les ressources internes nécessaires pour accompagner la transition. L'incertitude concernant le retour sur investissement est également citée comme source d'inquiétude importante, les entreprises à forte croissance étant concernées au premier chef. Dans l'ensemble, 44 % des sondés évoquent les risques associés à l'intégration comme principal obstacle

à l'adoption de nouveaux systèmes et technologies au sein de la fonction financière, mais ce chiffre s'élève à 51 % pour les sociétés à forte croissance, par rapport aux 38 % pour les sociétés à croissance nulle.

Tandis que la tâche d'adopter de nouvelles technologies peut paraître insurmontable à certaines grandes entreprises utilisant des systèmes ayant représenté des investissements importants, le problème semble se réduire progressivement. Seul un quart des sondés évoluant au sein de géants de l'industrie (générant un chiffre d'affaires annuel de plus de 5 milliards de dollars US) cite la complexité informatique comme obstacle majeur, chiffre légèrement inférieur à ceux d'entreprises de moindre taille (de chiffre d'affaires inférieur à 1 milliard de dollars US).

Une société n'a pas accepté que l'héritage du passé se mette en travers du progrès technologique : British American Tobacco (BAT), qui n'a jamais cessé d'investir dans la consolidation de ses différents systèmes.

Graphique 2 : Lesquels des obstacles suivants vous semblent les plus importants à l'adoption de nouvelles technologies susceptibles de transformer la manière dont votre fonction financière fonctionne ?



Pour des questions d'arrondi, les totaux de ce graphique peuvent ne pas correspondre exactement à 100 %
 ** Les résultats de ce graphique représentent uniquement les réponses des cadres de la finance



« Demander à tous de quitter la même plateforme est pertinent du point de vue économique », explique Jaroslav Chrupek, responsable des données globales chez BAT. « Tout migrer sur une seule et même plateforme est également susceptible de favoriser un reporting plus dynamique ».

De même, les sociétés semblent moins se soucier du fait que la migration vers le Cloud computing augmentera leur dépendance à l'égard d'un fournisseur particulier, les mettant en danger en cas de problème d'interopérabilité ou de viabilité insoluble par le fournisseur, étant donné que les utilisateurs des systèmes sur site comptent encore sur un fournisseur donné pour résoudre leurs problèmes techniques et assurer la mise à jour des produits.

La confiance croissante dans le Cloud s'étend même aux systèmes de gouvernance, de risque et de conformité (GRC), qui marquaient la ligne rouge que certaines organisations refusaient de franchir.

« Pour une GRC efficace à l'échelle de l'entreprise, les organisations nécessitent une couverture totale sur différents secteurs fonctionnels et projets de conformité », déclare Gary Simon, responsable d'édition du groupe FSN (Financial Systems News) Newswire.

« C'est plus simple à réaliser à l'aide des technologies évolutives et économiques du Cloud. »

Les inquiétudes historiques liées au Cloud se dissipent. Par exemple, un seul sondé sur trois évoque la sécurité des données dans le Cloud, une proportion particulièrement faible au regard des questions soulevées à ce sujet dans la presse grand public.

« Les entreprises qui utilisent des solutions sur site doivent prendre en charge les sauvegardes et la sécurité de leurs données, tandis qu'avec le Cloud computing, ces responsabilités incombent au prestataire de logiciel-service qui garantit la redondance dans ses réseaux », poursuit Simon.



LA FINANCE MODERNE PROCURE VISION ET VALEUR À L'ENTREPRISE

Les départements financiers modernes semblent profiter pleinement de nouveaux outils et techniques d'analyse de données pour améliorer l'impact que les données structurées et déstructurées peuvent avoir sur les autres activités de l'entreprise.

Ces outils les aident à produire plus de valeur et même à développer des flux de revenus entièrement nouveaux. Un élément fondamental de la finance telle qu'elle se pratique aujourd'hui est la tenue à jour des données au sein de l'entreprise.

Graphique 3 : Laquelle des affirmations suivantes décrit le mieux le délai nécessaire à la production d'un instantané des performances commerciales générales de l'entreprise aux unités concernées ?



* Pour des questions d'arrondi, les totaux de ce graphique peuvent ne pas correspondre exactement à 100 %

** Les résultats de ce graphique représentent uniquement les réponses des cadres de la finance

De gros progrès ont été faits, puisque près de six fonctions financières sur 10 ont accès à des données qui n'ont pas plus de sept jours, comme l'illustre le graphique ci-dessous. Si ces chiffres sont encourageants, un fossé demeure entre le souhait d'investir dans des nouvelles technologies et le niveau effectif d'adoption. Plus de quatre entreprises sur dix (43 %) continuent de se baser sur des données et des informations de plus d'un mois, 59 % admettant que de nombreux processus financiers demeurent principalement manuels ou sur papier.

Par ailleurs, de nombreuses organisations, en particulier celles qui n'ont pas encore adopté le Cloud, continuent à devoir gérer un grand nombre de plateformes disparates, ce qui ne facilite pas la dynamisation des données.

Le pouvoir des outils analytiques.

De nouvelles opportunités attendent les départements financiers prêts à explorer les données de masse (« big data ») et les techniques d'analyse avancées. Prenons l'exemple de Northwestern Energy, une entreprise américaine desservant les États du Dakota du Sud, du Nebraska et du Montana. Tout en reconnaissant que son département n'est encore qu'aux premiers stades du processus, Brian Bird, directeur financier de l'entreprise estime que les « big data » peuvent aider son équipe à mieux informer les unités opérationnelles de sorte qu'elles gèrent mieux leurs coûts. « Je pense que l'industrie des services publics a tout intérêt à se tourner vers les données et la technologie pour réduire ses effectifs sur le terrain, notamment à l'heure où l'industrie

Une majorité des sondés (77%) indique qu'elle a initié ou en partie un projet de « big data ».

va faire face à un nombre inédit de départs en retraite au cours des cinq prochaines années. La technologie nous permettra d'embaucher moins de personnes pour compenser les départs », affirme-t-il. « Après tout, une réduction des coûts pour nous se traduira par une réduction des coûts pour nos clients. » Dans l'industrie de l'assurance automobile, des compagnies comme Progressive aux États-Unis, Tesco Bank au Royaume-Uni et Generali Group en Italie, exploitent des données de masse et des outils d'analyse pour réduire le coût et les responsabilités associées à l'assurance de conducteurs potentiellement dangereux.

Équipés de dispositifs de suivi, les véhicules assurés par ces compagnies sont maintenant capables de déterminer des comportements de conduite et de produire des primes d'assurance calculées en fonction des résultats, permettant à la finance d'élaborer directement de nouveaux produits et services, contribuant à l'évolution du modèle commercial sur lequel repose l'industrie.

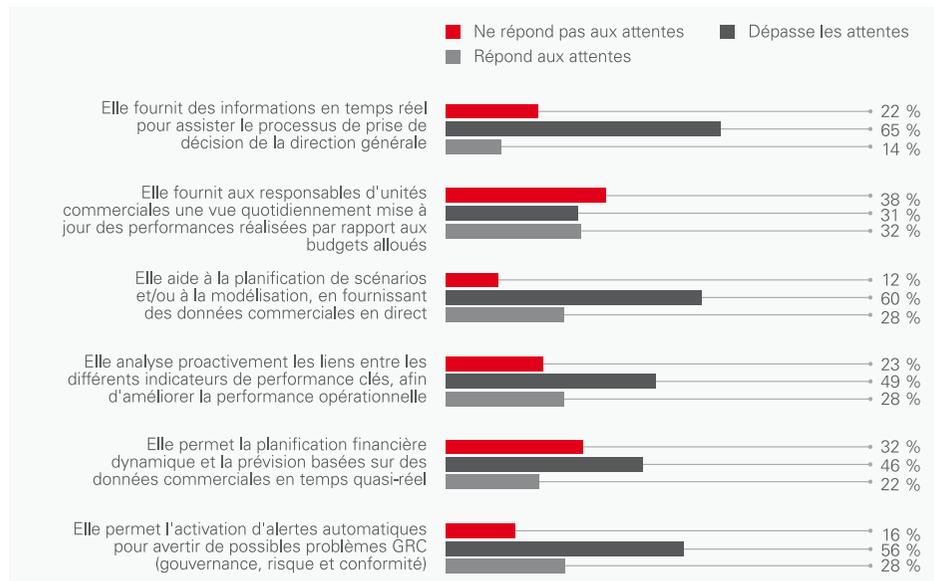


Passage au niveau supérieur.

La fonction financière engrange déjà des gains très importants grâce à ses techniques d'analyse avancées qui vont de l'utilisation de données commerciales en direct pour élaborer un scénario à l'exploitation d'informations en temps réel pour aider la prise de décision. Dans l'ensemble, une nette majorité de sondés indique que la finance répond ou dépasse déjà leurs attentes dans ce domaine.

Cette croyance est partagée par les cadres des autres secteurs d'activité, ce qui laisse penser que la finance a récemment réalisé d'immenses progrès dans l'exploitation des outils d'analyse des données. Toutefois, les leaders du secteur admettent qu'il leur reste beaucoup de pain sur la planche.

Graphique 4 : Lequel des termes suivants décrit le mieux la veille stratégique ou les outils d'analyse que votre fonction financière procure au reste de l'entreprise ?



* Pour des questions d'arrondi, les totaux de ce graphique peuvent ne pas correspondre exactement à 100 %
 ** Les résultats de ce graphique représentent les réponses des cadres de la finance et d'autres divisions

Par exemple, une étude récente note que les investissements en outils d'analyse, planification, budgétisation et prévision est l'une des trois priorités principales des directeurs financiers pour les deux ou trois prochaines années².

L'adoption de la planification basée sur les événements et la prévision continue est un sujet qui requière une attention particulière. Seuls 9% des sondés pratiquent actuellement la prévision continue et aucun la planification basée sur événement (planification ou prévision si et quand se produit un changement dans l'environnement externe ou interne plutôt qu'en fonction d'une fréquence définie).

La planification trimestrielle est la norme pour la plus grande proportion de cadres (30%), suivie de la planification mensuelle (26%). Un scénario semblable se retrouve pour la méthode de prévision : la prévision semestrielle (32%) est la norme la plus répandue, 22% pratiquant la prévision mensuelle et 15% la prévision continue.

Le Cloud permettra aux contrôleurs de gestion d'exploiter des informations capturées dans d'autres secteurs de l'entreprise, voire à l'extérieur, dans leurs processus de budgétisation et de prévision, améliorant considérablement les conseils que la finance peut apporter aux autres secteurs de l'entreprise.

Aucun des sondés ne crée de prévision basée sur événement qui exige des progrès supplémentaires en matière de données en temps réel. La technologie a également le potentiel d'améliorer la précision des données de budgétisation et de prévision.

Selon Peter Simons, technicien spécialiste au département de recherche et développement du Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), le Cloud permettra aux contrôleurs de gestion d'intégrer des informations capturées par d'autres secteurs de l'entreprise et même des données générées en externe dans leurs processus de budgétisation et de prévision, améliorant significativement la qualité des conseils dispensés par la finance au reste de l'entreprise.

2 - Preparing for Growth -The accenture 2013 CFO Survey, Accenture July, 2013

LE DAF BUSINESS PARTNER STRATÉGIQUE ORIENTÉ SERVICE

Ayant déjà prouvé leur valeur pendant la crise de 2008, les directeurs financiers visionnaires ne perdent pas de temps pour étendre le rôle de la fonction financière à celui d'un partenaire stratégique et actif qui est, à nos yeux, le mieux équipé pour piloter la stratégie de croissance.

Aujourd'hui, de nombreuses fonctions financières sont à la fois des prestataires de services et des stratèges collaboratifs, les nouvelles technologies jouant un rôle essentiel dans cette transformation.

« La question consiste à déterminer combien de points l'organisation des finances peut contribuer à mettre sur la table ? », demande Stuart Brown, vice-président sénior et directeur financier de Red Robin, une chaîne de restaurants américaine.

« Vous ne pouvez le faire qu'en aidant les différents secteurs d'activité à devenir plus efficace et notre objectif est donc d'exploiter les outils de veille stratégique et d'analyse pour assister le processus de décision et en faire un avantage concurrentiel. »

Par ailleurs, les professionnels de la finance sont de plus en plus considérés comme des collaborateurs proactifs. La plupart des sondés (80 %) juge la finance « excellente » ou « au-dessus de la moyenne » dans sa capacité à collaborer avec le reste de l'entreprise.

De grandes majorités, qu'elles appartiennent à la fonction financière ou en soient extérieures, citent cette qualité comme une force (81 % et 76 %, respectivement). Il est à noter que les entreprises à forte croissance, définies comme celles dont les bénéfices avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement (EBITDA) ont augmenté d'au moins 10 % par an, attendent plus de la finance.

Seules 23 % des entreprises à plus forte croissance déclarent que leur fonction financière est « excellente » dans l'analyse des données pour révéler des tendances et anticiper les performances futures, chiffre à comparer aux 32 % des entreprises à faible croissance.

Seules 21 % de ces sociétés considèrent la capacité de leurs fonctions financières à lier stratégie et exécution comme « excellente », par rapport aux 31 % des sondés de sociétés à croissance nulle.

Comme le fait remarquer Ian Winham de Ricoh Europe, des relations plus étroites suscitent des attentes plus grandes devant être prises en compte.

Chez Ricoh Europe, explique-t-il, les attentes vis-à-vis de la finance ont augmenté depuis qu'elle a adopté une technologie lui permettant de produire des rapports à distance et avec plus de flexibilité.

Cela soumet le département au défi de satisfaire ces demandes, et de trouver les ressources nécessaires pour y répondre.



Les directeurs et cadres financiers ne doivent pas se reposer sur leurs lauriers, que ce soit en termes d'amélioration de leur service ou de volonté de proposer un service compris et apprécié.

Pas de place pour la complaisance.

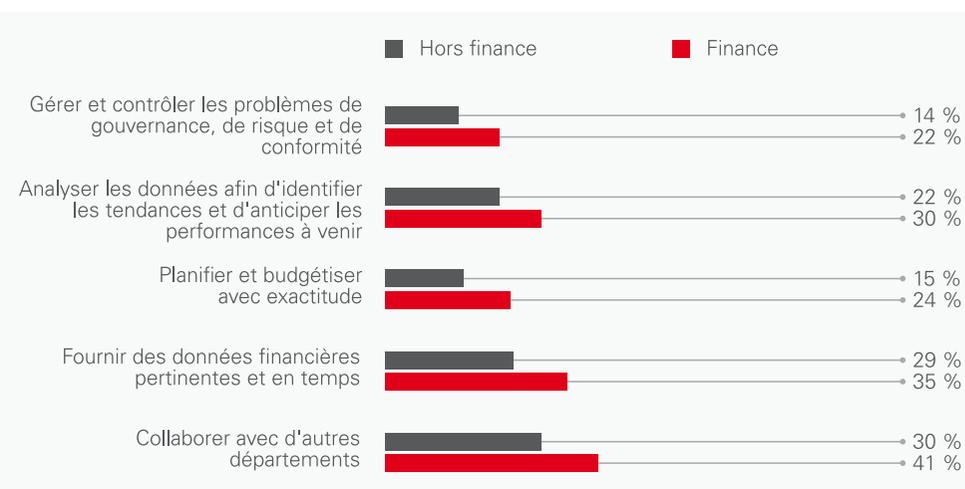
Malgré les indéniables progrès réalisés, les directeurs et cadres financiers ne doivent pas se reposer sur leurs lauriers, que ce soit en termes d'amélioration de leur service ou de volonté de proposer un service compris et apprécié.

Ce sondage doit être perçu comme un rappel à l'ordre dans la mesure où les sondés appartenant à la fonction financière se sont systématiquement attribués de meilleures notes que leurs homologues hors-finance. Le graphique ci-contre montre le nombre de sondés de la finance se notant comme « excellents » dans des domaines clés par rapport aux sondés hors-finance.

Malgré une nette majorité de leaders appartenant ou étrangers à la finance admettant que le directeur financier est un fervent prescripteur du rôle de la technologie dans le métier, il n'apparaît pas aussi clairement que la contribution effective de la finance soit perçue de la même manière.

Dans l'ensemble, les résultats du sondage indiquent que les collègues d'autres divisions sont un peu plus réservés sur les capacités de la fonction financière.

Graphique 5 : Écarts de performance ? Proportion de cadres de la finance évaluant différents aspects de la fonction financière comme « excellents » par rapport à des cadres hors-finance.



* Pour des questions d'arrondi, les totaux de ce graphique peuvent ne pas correspondre exactement à 100 %

** Les résultats de ce graphique représentent les réponses des cadres de la finance et d'autres divisions

OPTIMISATION DE LA PRODUCTIVITÉ ET DE L'EFFICACITÉ

Les directeurs financiers modernes comprennent la nécessité d'exercer une fonction financière sans frontière capable d'évoluer et de s'adapter en fonction de l'évolution des besoins commerciaux.

Pour ce faire, ils explorent des voies entièrement nouvelles pour structurer leur modèle opératoire sous-jacent : convertir les activités transactionnelles comme la comptabilité fournisseurs en services partagés à bas coût, tout en réorientant la fonction financière de base vers la prestation de services à valeur ajoutée aux autres divisions, contribuant ainsi à l'amélioration des performances générales de l'entreprise.

De nombreux responsables financiers ont pris les commandes de programmes de transformation ambitieux pour atteindre ces objectifs en misant sur la technologie comme facteur de réussite.

Environ sept sondés sur dix (72 %) pensent que les nouvelles technologies comme le Cloud, les médias mobiles et sociaux transformeront la manière dont la finance est structurée et exécutée. En bref, ils reconnaissent les gains d'efficacité considérables que peut apporter cette technologie.

Cela est particulièrement notable chez les sociétés à forte croissance. Plus des trois-quarts de ces sociétés pensent que la technologie changera la structure et le mode opératoire de leur activité, quand moins des deux-tiers des sondés de sociétés dont les bénéfices EBITDA sont nuls ou en repli partagent cet avis.

Cela suggère qu'il existe une corrélation importante entre les sociétés à forte croissance et l'adoption stratégique de technologies comme moteurs de croissance.



72 %

des sondés pensent que les nouvelles technologies comme le Cloud, les médias mobiles et sociaux transformeront la manière dont la finance est structurée et exécutée.

Vers l'automatisation et la consolidation.

Près de six responsables financiers sur dix admettent dépendre encore de processus encore largement manuels ou sur papier.

Par ailleurs, plus de quatre sur dix admettent avoir fait peu ou pas de progrès en vue de réduire leur dépendance à l'égard de feuilles de calcul Excel pour disposer d'une vue globale des données clés de l'entreprise. Éliminer cette dépendance aux feuilles de calcul par l'automatisation des processus permettrait de réduire les erreurs, d'améliorer la collaboration et de réduire les coûts du travail en supprimant la nécessité de tenir à jour ces feuilles de calcul.

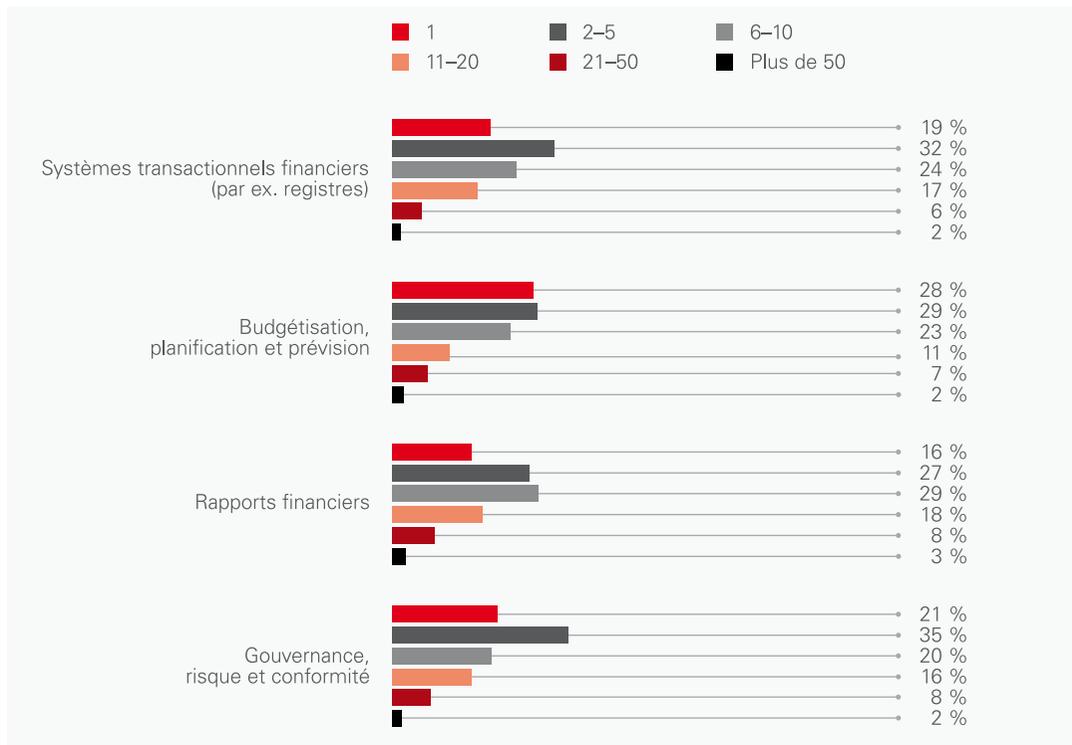
Akash Bhatia, directeur de la planification et analyse financières chez OLX, est l'incarnation même du responsable financier qui considère la technologie comme initiateur de changement positif.

Lorsqu'il a rejoint l'industrie des petites annonces en ligne il y a un an, la fonction financière dépendait encore massivement d'Excel et de systèmes tout aussi dépassés pour nombre d'activités financières de base.

« Ce qui aurait dû prendre 20 minutes prenait des semaines ! », rappelle-t-il.

Les gains d'efficacité produits par la technologie augmenteront également à mesure que les sociétés consolideront leurs systèmes financiers, notamment pour celles qui ont grandi au gré de fusions et acquisitions. Près d'une organisation sondée sur cinq (19 %) ne possède désormais plus qu'une seule plateforme d'entreprise pour ses systèmes de transaction de base, tels que les registres comptables, et près de trois sur dix (28 %) fait de même pour leurs activités de planification, de budgétisation et de prévision.

Graphique 6 : Environ combien d'applications ou de systèmes financiers disparates votre organisation exploite-t-elle, toutes fonctions et régions géographiques confondues ?



* Pour des questions d'arrondi, les totaux de ce graphique peuvent ne pas correspondre exactement à 100 %

** Les résultats de ce graphique représentent uniquement les réponses des cadres de la finance

Adopter les processus mobiles et basés sur le web.

Les processus automatisés et numériques sont un autre attribut clé des organisations financières modernes et ceux-ci remplacent de plus en plus les systèmes à base de papier et de fax pour les transactions de base comme la facturation ou les achats.

Près de la moitié des sondés déclare proposer désormais des applications mobiles et 53 % des outils basés sur le web.

La compagnie d'assurance MetLife, par exemple, a réussi à accélérer les processus internes au profit de ses clients grâce à la technologie du web. Shabbir Malik, directeur financier de MetLife explique que la société calculait les rémunérations à verser dans le cadre de programmes de stimulation des ventes à l'aide de feuilles de calcul Excel, mais a désormais automatisé le processus de paiement à l'aide d'applications web développées en interne.

« La rémunération est générée beaucoup plus rapidement et les commerciaux connaissent le détail du calcul à l'aide des outils logiciels que nous avons mis en place », explique-t-il.

Chez Ricoh Europe, un processus de rationalisation des processus financiers permis par le Cloud a même inspiré le développement de nouveaux produits et services pour les clients, engendrant par là même des recettes supplémentaires pour la société.

Aller au bout de la transformation.

Malgré tous les progrès qui ont été accomplis, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Notre faiblesse relative réside dans le degré d'automatisation et de numérisation des processus transactionnels. Bien que l'automatisation soit un objectif fondamental de la transformation technologique, seuls 15 % considèrent leurs capacités dans ce domaine comme excellentes ou supérieures à la moyenne.

Le processus de consolidation n'est pas non plus près d'être achevé. La plupart des firmes doivent gérer une multitude de systèmes différents, près de la moitié exploitant six systèmes ou plus pour leurs transactions financières. D'autres tâches dépendent de systèmes encore plus disparates : seuls 16 % utilisent une solution unique pour les rapports financiers, tandis que 58 % en ont plus de cinq et 29 % plus de 10.

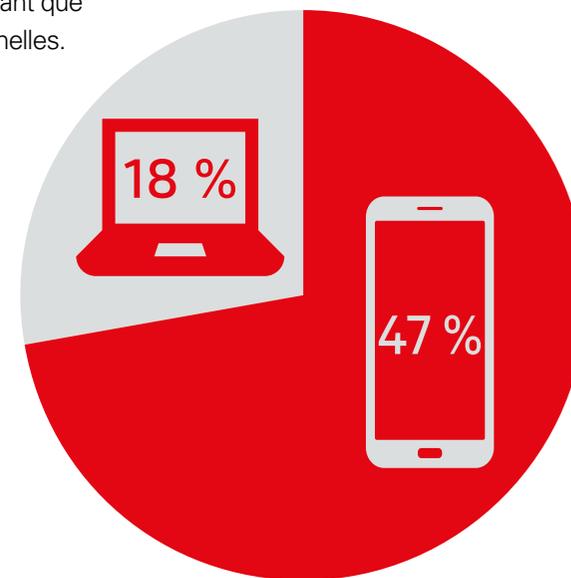
De nouvelles compétences peuvent être nécessaires si la finance a l'intention de relever ces défis avec détermination. Tandis que les effectifs de la finance sont en augmentation, 34 % des sondés s'attendent à ce que la taille globale de la fonction financière augmente au cours des deux prochaines années, le type de personnel recruté sera aussi important que le nombre.

En réalité, parmi les entreprises à forte croissance, 38 % s'attendent à réduire les effectifs, contre 11 % des sociétés dans leur globalité. Leur attention porte plus sur les compétences que sur la quantité, tout en automatisant autant que possible les fonctions transactionnelles.

C'est seulement lorsque la finance possèdera les compétences technologiques nécessaires qu'elle sera en mesure de tirer le meilleur parti des outils les plus récents.

Effectivement, avec les gains de productivité permis par la technologie, les personnels chargés des systèmes seront les embauches clés de nombreux départements financiers : 41 % s'attendent à une augmentation des effectifs dans ce domaine, alors que seuls 24 % ont augmenté les personnels systèmes au cours des deux dernières années.

Près de la moitié des sondés déclare proposer désormais des applications mobiles et 18% des outils basés sur le web.



6 CLÉS POUR LES NOUVEAUX USAGES DANS LA FINANCE



Produire des analyses et de la valeur pour l'entreprise commence par l'élaboration d'un langage commun.

Les directeurs financiers d'aujourd'hui utilisent des connaissances fondées sur les données pour comprendre les évolutions en termes de rentabilité à travers les différentes dimensions de l'activité de l'entreprise. Pour mesurer de manière cohérente la rentabilité sur tous les marchés, produits et régions géographiques, il est essentiel de fixer un point de référence. Cela passe par l'établissement d'une langue financière parlée par tous, d'une architecture de reporting et d'une infrastructure de mesure de la rentabilité standard, à un jeu commun d'outils et de processus d'analyse que chacun peut utiliser pour analyser des données structurées (internes) et non structurées (externes) et prendre des décisions rationnelles à l'aide d'une infrastructure d'information commune.



Comprendre les données qui comptent, et à quel moment, sera vital.

Dès que les fonctions financières modernes commenceront à puiser dans les données de masse (« big data »), de nouveaux types d'expertise seront nécessaires. Cela s'apparente partiellement à l'analyse, mais également à la capacité d'identifier quelles analyses seront les plus pertinentes pour les autres secteurs de l'entreprise, et à quel moment, pour favoriser la création de valeur.



La fonction financière de demain sera convertie en partenaire stratégique et en prestataire de service à part entière.

Les organisations financières modernes cherchent à définir la stratégie de croissance en offrant des conseils financiers et leur assistance aux directions et aux divisions de l'entreprise. Elles placent des professionnels de la finance dans les divisions pour interpréter les chiffres avec plus d'acuité, analyser les mesures de rentabilité avec plus d'efficacité et identifier de nouvelles opportunités de croissance plus rapidement, consacrant au moins 40 à 50 % de leur temps aux activités de la division. Les partenaires financiers ont de plus en plus d'expérience opérationnelle et d'expertise commerciale et marketing en complément de leurs compétences analytiques.



Les tâches transactionnelles d'hier cèderont la place à des demandes plus complexes.

Pour mieux gérer la complexité croissante des affaires, les sociétés doivent envisager d'externaliser ou d'automatiser autant de transactions de routine ou dépourvues de valeur ajoutée que possible.

Avant de procéder à l'automatisation, commencez par simplifier les processus d'un bout à l'autre de la chaîne, puis standardisez et centralisez-les à l'aide de services partagés, de centres d'excellence ou de services commerciaux intégrés.



Songez aux services commerciaux intégrés (IBS, Integrated Business Services) pour produire des services à valeur ajoutée pour l'ensemble de l'entreprise.

Avec les services commerciaux intégrés, la fonction financière peut puiser dans les ressources internes et externes afin de produire des services et des solutions économiques de haute qualité adaptés aux problèmes généraux de l'entreprise tout en favorisant la création de valeur. À l'échelle de l'entreprise et des régions, à mesure qu'elles s'imposent comme des partenaires stratégiques pour l'entreprise, les organisations IBS peuvent contribuer à révolutionner la manière avec laquelle la société organise ses fonctions administratives et d'assistance, mais aussi ses activités de middle et front-office. Elles peuvent également orienter les efforts de l'entreprise vers la standardisation des processus et de l'organisation et leur proximité des affaires les rapproche des autres divisions pour contribuer à la réussite de l'entreprise.



Tirer parti du Cloud pour produire un impact immédiat.

Identifiez les points où le Cloud peut produire un impact immédiat sur votre organisation, que ce soit par le biais de la standardisation et de l'intégration des processus clés ; l'élimination de procédés personnalisés sans effet distinctif mais susceptible de réduire votre coût de possession ou par l'élaboration de nouvelles fonctions mobiles, sociales ou analytiques capables d'améliorer la productivité de la finance et les processus de prise de décision.

CONCLUSION : LA FONCTION FINANCIÈRE DE DEMAIN

Comme l'a montré ce rapport, la fonction financière du futur sera une entité radicalement différente de celle que nous avons connue.

Sous la direction d'une nouvelle génération de directeurs financiers, la fonction financière sera beaucoup plus tournée vers les autres divisions de l'entreprise et pilotera la stratégie de croissance grâce à de meilleures analyses de données produites en temps quasi-réel.

Elle inventera de nouveaux modes de collaboration avec le reste de l'organisation en se positionnant comme partenaire stratégique, tout en adoptant une approche plus orientée service dans la réalisation de sa mission.

De nombreux directeurs financiers avancent à grands pas vers la création d'une fonction financière à forte composante technologique mais il apparaît clairement qu'il reste encore beaucoup à faire. Trop de sociétés continuent à s'appuyer sur des données périmées pour prendre leurs décisions, notamment en raison de la difficulté de consolider des systèmes disparates. Si d'indéniables progrès ont été faits dans l'élaboration d'outils d'analyse riches en informations pertinentes pour la réussite de l'entreprise, il reste encore beaucoup de travail à accomplir.

Pour libérer des ressources à cet effet, la fonction financière de demain devra être beaucoup plus automatisée et efficace. Elle pourra compter sur une multitude de technologies numériques, qu'il s'agisse d'outils financiers mobiles et d'analyse de données de pointe, ou de l'utilisation plus fine des réseaux sociaux et du Cloud.



CONTACTS



Bouchra Jidaa
Responsable Marketing Applications
Oracle France
Tél. : 01 57 60 25 51
E-mail : bouchra.jidaa@oracle.com
Web : oracle.com/fr

Gérard Parc
Financials Cloud Sales Development
Manager
Oracle France
Tél. : 01 57 60 85 17
E-mail : gerard.parc@oracle.com
Web : oracle.com/fr

