

LA FONCTION FINANCE, LE METRONOME DE LA REPRISE

Faire plus avec moins, c'est aujourd'hui le leitmotiv de bon nombre de directions, y compris celui de la direction financière. S'il est toujours aussi important de gérer au mieux les coûts, il est aussi essentiel pour les DAF de ne pas oublier leur capacité à impulser des transformations au sein des entreprises. Pour appréhender efficacement la reprise, les directions financières ont donc besoin de nouveaux outils digitaux et de nouvelles compétences tout en renforçant la synergie avec d'autres départements de l'entreprise.

Les directions financières sont trop souvent assimilées à un service dont les préoccupations premières sont la gestion des coûts et l'optimisation de la trésorerie. Il est évidemment impropre et réducteur de limiter cette fonction à ces fondamentaux. Comme nous allons le voir, les directions financières avaient préempté de nombreux impératifs liés à la transformation digitale du métier en déployant des applicatifs dédiés dès le milieu des années 90 avec l'essor des ERP. Ces enjeux sont aujourd'hui de plus en plus prioritaires pour la direction financière et ont également renforcé la relation d'interdépendance entre elle, la DSI et la direction des ressources humaines.

Le rôle prépondérant de la direction financière dans la reprise

Sans surprise, l'année 2021 place une fois de plus la gestion de la trésorerie comme l'une des priorités absolues des directions financières selon la récente étude sur les priorités 2021 du directeur financier. Un rôle, certes essentiel, mais qui ne tire pas profit des nombreuses autres compétences des DAF. En effet, la direction financière ne peut se cantonner uniquement à cette position de contrôleur, son territoire est bien plus étendu et est clairement projectif. La fonction finance est un des piliers pour traverser les crises. Elle est leur métronome. Quelles vont être les ressources nécessaires pour assurer le changement ? L'entreprise les possède-elle et si non où devra-t-elle aller les chercher ? Pour une majorité de DAF, le mot clé est l'optimisation avec deux directions majeures :



Optimiser le pilotage et disposer d'indicateurs fiables ;



Contribuer à établir des projets modulaires ayant un ROI rapide.

La nécessité d'engager une transformation digitale et de maîtriser la donnée

Il y a peu, la direction financière se positionnait en tant que championne de la transformation digitale. Un DAF sur deux se considérait comme un acteur majeur, voire un leader, de la mutation numérique de son entreprise. Il est vrai que les outils de maîtrise de la gestion des entreprises figurent parmi les ancêtres des progiciels. Les premiers éditeurs en la matière ont été créés au tout début des années 80. La fonction finance dispose donc d'excellentes bases pour porter le changement digital des organisations. La donnée, toujours plus importante et complexe à maîtriser, est centrale pour les enjeux de maîtrise et de monitoring des directions financières. La transformation digitale est un des principaux enjeux au sein de cette fonction. La nécessité d'un besoin en pilotage accru et la recherche de plus de performance n'a fait qu'accélérer cette dynamique.



TIMOTHÉE IMBERTON,
CFO, Colibee

Il est clair que nous allons être secoués économiquement pendant les deux prochaines années. Le marché a besoin de confiance, et prendra du temps avant de retrouver son cycle précédent. Au niveau des directions financières, cela risque de se concrétiser de deux manières différentes. Dans un premier

temps, les banques qui ont sorti beaucoup de liquidités avec les PGE, vont certainement restreindre l'accès aux liquidités dans les 2 à 3 prochaines années. Il faudra donc faire mieux, avec moins. La maîtrise des coûts sera fondamentale, avec comme principal objectif : la sanctuarisation des investissements essentiels et stratégiques. Les DAF vont dès lors étendre leur périmètre au niveau des BU. Mais attention, il faut que cette dynamique soit temporaire pour ne pas freiner les projets et l'innovation.

Dans un second temps, les DAF vont devoir piloter avec plus de précision des agendas court terme à 6/12/18 mois. Il faudra disposer d'outils digitaux permettant de piloter rapidement et de manière précise l'activité financière. Si les grands comptes ont franchi le cap du digital, les directions financières des PME vont devoir accélérer leur transformation et s'équiper rapidement.

Pas de transformation sans la mise à disposition d'outils et la formation des équipes

On note aujourd'hui une réelle interdépendance entre les différents départements de l'entreprise. Des liens qui seront, dans un avenir proche, amenés à être renforcés. Une des demandes supplémentaires des services financiers à l'aube de la reprise du marché consiste dans la mise à disposition d'outils digitaux suffisamment puissants pour traiter de la donnée complexe. En effet, entre Business Intelligence et Intelligence Artificielle, les nouveaux outils de gestion financière intègrent des process de traitement de l'information visant à donner aux décideurs des outils de prise de décision performants.

La collaboration avec la DSI se situe à plusieurs niveaux. Dans un premier temps, il est nécessaire d'identifier la solution la plus adaptée en remplacement des outils existants. Tâche qui requiert le plus souvent un accompagnement d'experts dédiés sur les technologies concernées. Dans un second temps, le déploiement de ces outils implique d'opérer un véritable travail de data management. En effet, une donnée ne s'exploite que si elle est préalablement accessible. L'enjeu est le même, il faut disposer de compétences spécifiques pour réaliser cette étape. Le plus souvent l'entreprise ira chercher ces expertises en externe via des missions ponctuelles.

Un enjeu supplémentaire tient à la formation des équipes. L'humain reste le facteur numéro un de la conduite du changement. Former les collaborateurs de la direction financière à l'utilisation de ces nouveaux outils implique de créer des ponts avec la DRH. La formation est à nouveau primordiale dans l'alignement de l'entreprise sur de nouveaux enjeux.

Focus sur l'index Impact Covid-19 du cabinet Altares.

La filiale de Dunn et Bradstreet publiait en juillet 2020 son index basé sur l'enjeu de la data au sein de la fonction DAF. Un outil qui repose sur le postulat que la direction financière doit disposer d'indicateurs fiables pour identifier les risques et les opportunités de l'entreprise à court et moyen termes. Au centre de cette dynamique, la data joue un rôle central. Celle-ci doit pouvoir être structurée afin de fournir aux DAF 4 éléments clés : (1) être en mesure d'évaluer la fiabilité de ses fournisseurs à partir de signaux lisibles ; (2) pouvoir disposer d'indicateurs de défaillance permettant d'établir une échelle des risques encourus ; (3) obtenir des données consolidées sur les perspectives de vente afin de pouvoir dresser un prévisionnel des recettes fiable ; (4) engager une analyse du niveau des risques de l'entreprise et la perturbation potentielle de ses activités sur la base de trois facteurs : la localisation, le secteur, la santé de l'entreprise.

» LA NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE DU CFO



Optimiser le pilotage financier de l'entreprise en s'appuyant notamment sur des leviers digitaux.



Aller chercher les experts nécessaires pour engager cette transformation et former ses équipes.



Favoriser le déploiement au sein de l'entreprise de projets modulaires ayant un ROI rapide.

Conclusion :

Les directions financières doivent dès à présent appréhender la reprise et mettre sur pied un plan d'action efficace. Le contexte économique impose désormais aux DAF une planification plus précise et davantage axée sur le court terme. Au-delà de leur capacité de gestionnaire, les DAF ont également un rôle proactif dans l'impulsion des changements. C'est la raison pour laquelle, elles doivent s'appuyer sur de nouveaux leviers digitaux afin de piloter au mieux l'activité financière. Une nécessité qui se traduit également par un besoin accru en nouvelles compétences associé à une bonne formation des équipes. En somme, la recherche de performance et la volonté de déployer des projets ayant un ROI rapide n'ont fait qu'accélérer le processus de transformation digitale des DAF, essentielle dans le cadre de la reprise.

A PROPOS DE COLIBEE

Colibee est un cabinet de conseil nouvelle génération regroupant plus de 800 consultants indépendants de haut niveau.

100% efficace

Les meilleurs consultants indépendants
Les bons profils, le suivi de bout en bout
Des missions de valeur
Un service sur mesure au meilleur rapport qualité prix

100% expert

Grandes entreprises et ETI
Spécialistes de la transformation
Audit, conseil, management de transition, pilotage
En lien avec les directions générales, DSI, directions métiers

100% réseau

En une décennie, Colibee a constitué un vivier de talents faisant partie des plus qualitatifs du secteur du conseil en Management et Technologies. En nous rejoignant vous êtes accompagné par une équipe dédiée qui œuvre pour la recherche, la bonne conduite de vos missions et de votre développement.

Connect : la plateforme digitale de Colibee

Connect est une plateforme qui facilite la vie de tous, clients comme consultants, accessible en complément des services délivrés par nos équipes. Connect existe en version web et mobile pour vous faciliter le quotidien.



Contact

Colibee
15 rue Drouot, 75009 Paris
+33 (0) 1 82 83 94 10
contact@colibee.com