

PROBLEMES D'ACTUALITE**"Quelle finance 4.0 pour les directions financières ?" : l'analyse de l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG)**

L'Association nationale des Directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG), dont le président est M. Bruno de LAIGUE et le délégué général M. François MILLO, publie aujourd'hui une étude intitulée "Quelle finance 4.0 pour les directions financières ?", dont La Correspondance économique a pu prendre connaissance. Ce document, dont voici la synthèse, émane d'un groupe de travail co-présidé par M. Frédéric DOCHE, président de Décision Performance Conseil, Mme Annick DELHON-BUGARD, directrice de contrôle de gestion La Poste branche services courrier colis et M. Antoine VANHEUVERSWYN, directeur financier d'Eiffage Métal. Notons que M. DOCHE et Mme DELHON-BUGARD sont en outre co-présidents du groupe contrôle de gestion DFCG.

Notons que ce "cahier technique" est publié à l'occasion des 4^e Rencontres du contrôle de gestion qui se dérouleront le 10 septembre chez Christie's. Deux autres suivront d'ici décembre, sur les thèmes "Data stratégie, gouvernance de données : comment construire un projet en PME/ETI ?" et "Dictionnaire des outils digitaux existants pour les directions financières".

Résumé

"Les nouvelles technologies liées à l'intelligence artificielle apportent de nombreuses opportunités aux directions financières pour optimiser le fonctionnement et les coûts de leurs process.

Le premier domaine de la transformation digitale des directions financières est l'automatisation intelligente des processus, avec une combinaison de la RPA, de technologies d'intelligence artificielle – telles l'automatisation cognitive et les techniques de reconnaissance et de Génération du langage naturel (NLG) –, et d'une démarche d'Amélioration continue des processus (BPM).

L'enjeu de la RPA est d'optimiser des tâches standardisées, décrites et répétitives, afin d'apporter de la productivité et de libérer du temps pour les opérations ayant une réelle valeur ajoutée. La RPA doit supprimer les irritants du quotidien. Elle se positionne vraiment en complément des ERP qui faisaient la promesse d'automatiser les flux transactionnels.

La RPA doit être complétée d'autres démarches et solutions qui améliorent la productivité et les interactions entre les acteurs du processus. Par ailleurs, des outils plus sophistiqués d'automatisation cognitive, faisant appel au machine learning, exploitant des données non structurées, émergent et adressent des tâches plus complexes des processus et étendent le périmètre de leur automatisation.

L'automatisation intelligente des processus passe aussi préalablement par la revue, la simplification et l'homogénéisation de ceux-ci. Il s'agit notamment de déterminer quelles seront les parties des processus qu'il conviendra d'automatiser en premier et quelles sont celles qui resteront manuelles dans un premier temps. La démarche de rationalisation des indicateurs (KPI) implique une mise à plat l'ensemble des rapports que la direction financière est amenée à produire, à les personnaliser de telle façon à ce que l'information soit actionnable. Le périmètre des Centres de Services Partagés

est souvent élargi, passant de la comptabilité transactionnelle à l'ensemble de la comptabilité et à l'émission de la plupart des rapports descriptifs de premier niveau dans le cadre de "Reporting Factories", avec le recours à des technologies de Traitement du langage naturel (Natural Language Processing).

Ses deux composantes, la compréhension et la Génération de langage naturel, permettent la détection, l'analyse grâce à des algorithmes et la diffusion d'informations pertinentes parmi une grande masse de données, à différentes audiences pour lesquelles le verbatim est destiné. Elle permet par exemple de générer des rapports standardisés et récurrents, avec des capacités de traduction instantanée en plusieurs langues et des fonctions de drill down pour commenter les variations selon la profondeur du nœud d'organisation choisi. Des algorithmes de reconnaissance d'images et de textes peuvent être entraînés à maîtriser et à décrypter en profondeur des sources textuelles variées : data room, analyse concurrentielle, traduction instantanée, etc. Les chatbots, encore peu présents dans les directions financières, permettent aux humains d'interagir avec une application informatique dans un mode conversationnel et de rendre plus efficaces certains processus transactionnels internes, comme le Process fournisseurs (P2P).

Dans l'ère de l'entreprise data driven dans laquelle l'ensemble des stratégies mais aussi des process sont bouleversés pour apporter toujours plus de services à ses clients, la direction financière devra s'appuyer sur les technologies pour continuer d'apporter une valeur ajoutée aux opérations. C'est le second pilier de la transformation digitale des directions financières. La Direction Financière opère un travail d'analyse et de synthèse sur les données de l'entreprise pour analyser la performance et pour améliorer la prise de décision : la data visualisation permet de simplifier la lecture et la compréhension des données complexes en les imageant, d'explorer et de restituer des données de manière graphique et intuitive. Elle apporte ainsi de la réactivité, des capacités d'exploration et d'exploitation des données, de la diffusion de données en temps réel et permet un décloisonnement de l'organisation. Ses enjeux sont la mise en qualité préalable des données et l'ergonomie des tableaux de bord. La capacité à transmettre des informations actionnables et ciblées et la force du "storytelling" sont des facteurs clefs de différenciation.

La transformation des modèles des entreprises passera par le développement de capacités renforcées – et stratégiques – de prédiction et de prescription sur la base des données structurées mais aussi non structurées que l'entreprise peut faire fructifier. La direction financière accompagnera cette transformation des process. Les contrôleurs de gestion utiliseront ces technologies pour les propres process de pilotage : prédictions des ventes, simulations budgétaires, prédictions des impacts des orientations opérationnelles sur les métriques financières comme le besoin en fond de roulement, optimisation sous contraintes des ressources de l'entreprise, etc.

Le troisième pilier de la transformation digitale des directions financières est relatif au contrôle interne et au pilotage des risques que l'intelligence artificielle va révolutionner, notamment en permettant de traiter un grand nombre de données de façon automatique et en mettant en évidence des schémas de fraude invisibles à l'œil nu. Elle va ainsi permettre des contrôles exhaustifs et d'aller vers du contrôle interne augmenté.

De nouveaux enjeux apparaissent comme la cybersécurité pour lutter contre les nouvelles formes de fraude mais aussi des questions d'éthique quant à l'usage de la data et la façon dont on contrôlera demain les algorithmes qui effectueront les contrôles. Le Règlement européen des données (RGPD) pose la question du contrôle des entreprises non européennes. La propriété intellectuelle devrait elle aussi évoluer avec les nouvelles pratiques et le concept de l'entreprise étendue.

L'évolution numérique et ses possibilités doivent amener la direction financière à identifier et à qualifier ses données. La gouvernance de la donnée devient une nécessité pour valoriser la donnée. Le financier a un rôle à jouer dans cette acculturation : la donnée est l'or noir de l'entreprise, il faut la cultiver. Autre axe d'évolution : les nouvelles compétences nécessaires à l'exercice des nouveaux métiers.

Les data scientists vont avoir accès à des postes dans les directions financières. Leurs membres doivent développer de nouveaux savoir-faire techniques mais aussi de nouvelles façons d'être : les "4C" deviennent les nouvelles bases attendues : esprit Critique, Communication, Créativité, Collaboration. De nouvelles formes de travail émergent : travail en mode éloigné, télé travail, travail en réseau au profit d'une entreprise "étendue". De nouvelles formes d'emploi se développent déjà, comme directeur financier à temps partagé ; à quand l'uberisation pour les fonctions financières ?

La raison d'être du directeur financier est de rendre compréhensible et actionnable la donnée pour le business. Au vu de la volumétrie et de la diversité des sources de données, cela va exiger de revoir les outils et les process pour bénéficier des dernières technologies et pour faire face aux nouveaux challenges. La transformation digitale des équipes et des modes de fonctionnement dans une entreprise plus collaborative s'avère indispensable pour faire face aux défis de cette nouvelle révolution."



Une publication éditée par la Société Générale de Presse

13, av. de l'Opéra, 75039 Paris Cedex 01. Téléphone 01 40 15 17 89. Abonnements@SGPresse.fr

Ce journal est Imprimé par DupliPrint (Label Imprim'Vert), 95330 Domont, France

Directeur de la publication :	Marianne BÉRARD-QUÉLIN Président-directeur général de la Société Générale de Presse
Directeur de la rédaction :	Etienne LACOUR
Adjoint au directeur de la rédaction :	Jean-Michel PIGNOUX
<u>Rédaction politique</u> : (redacpol@SGPresse.fr)	Jean-Michel PIGNOUX , rédacteur en chef Marie BEZOU , rédactrice en chef adjointe
<u>Rédaction communication</u> : (redacom@SGPresse.fr)	Tanguy DEMANGE , rédacteur en chef Luce BURNOD , rédactrice en chef adjointe
<u>Rédaction économique</u> : (redaceco@SGPresse.fr)	Claire AGENEAU , rédactrice en chef Vincent GERSIN , rédacteur en chef adjoint



Reproduction, même partielle, rigoureusement interdite sauf accords spéciaux

Les communiqués publicitaires sont suivis d'un astérisque (*)