

EXPERTISES

PERFORMANCE



PAR
THIERRY AMADIEU
TACD CARTENA



PAR
DENIS MOLHO
ASSOCIÉ DME PERFORMANCE¹

La digitalisation des processus financiers **Un enjeu stratégique pour les directions financières**

Les publications sur la « digitalisation » des processus financiers abondent. Cette transformation nous est présentée comme une révolution copernicienne transformant, en profondeur, travail, responsabilités et organisation. Qu'en est-il réellement et quels sont les vrais enjeux ? Tous les fondamentaux du métier sont-ils affectés ? Quels bénéfices escompter ? Quelles sont les conditions de succès de projets ?

La digitalisation de l'information financière et de gestion est un domaine vaste et en évolution depuis 20 ans

La digitalisation des processus financiers est un processus en constante évolution depuis 30 ans. Elle touche aussi bien les processus internes de l'entreprise que les relations avec les tiers.

Les ERP intégrés, introduits massivement dans les années 1990, ont engendré des gains de productivité très significatifs sur des opérations comptables et administratives simples et répétitives. Il s'agit de capturer des données au sein de différents objets, factures, commandes, et d'intégrer les données correspondantes dans des chaînes ou

processus, par exemple la chaîne comptable, automatisés à des degrés divers. Un exemple est la chaîne commandes-expéditions-facturation-comptabilité clients *order to cash*.

Un autre exemple est les *workflows* d'approbation des factures pour paiement, au travers de chaînes de rapprochements et d'approbation automatiques. Cette évolution va dans le sens d'une automatisation, toujours accrue des transactions, enregistrements, contrôles et rapprochements.

Les ERP prévoient en outre des procédures d'archivage électronique de plus en plus bordées par les normes fiscales, par exemple en matière de pièces comptables (originaux des factures) et des pièces justificatives constitutives de la piste

d'audit (avis de réception, commandes, factures...).

Les développements actuels de numérisation des relations avec les tiers (clients, fournisseurs, Etat), au-delà des économies liées à la disparition de la manipulation du papier, élargissent le périmètre des bénéfices escomptés à l'écosystème de l'entreprise.

Au-delà de la productivité, des enjeux immédiats sur la trésorerie des entreprises et donc sur la création de valeur

Au-delà des enjeux de productivité et de fiabilité, déjà évoqués, une digitalisation des processus financiers bien réussie génère des économies significatives en termes de consommation de capitaux, donc en matière de création de valeur, et en matière de trésorerie.

Le crédit interentreprises représentant en France 600 milliards. La régulation du besoin en fonds de roulement est donc un enjeu fondamental. Les leviers pour y arriver sont multiples.

Par exemple, pour le poste « clients », des leviers classiques ont trait au raccourcissement des délais de facturation, à l'adaptation des conditions contractuelles de paiement, à la fiabilisation des factures, génératrice de meilleures relations, de relances préventives.

Par exemple, une entreprise industrielle avait profité de l'installation d'un progiciel de CRM pour réorganiser sa ges-

¹. Denis Molho est aussi coprésident de la commission systèmes d'information, DFCG.



La transformation digitale crée grâce à la technologie des modèles radicalement nouveaux

tion de créances autour de plates-formes pratiquant, de manière systématique, des relances préventives, cinq jours avant la date d'échéance prévue. Les gains de réduction de l'encours client s'étaient élevés à 20 %.

Pour une entreprise de distribution, la mise à jour fiable – et en temps réel – de stocks fiables a permis d'être beaucoup plus économe sur les paramètres de réapprovisionnement et donc de réduire de 20 % le niveau des stocks, tout en faisant remonter le taux de service de 95 à 98 %.

D'expérience, nous constatons que, en liaison avec des projets de mise en place de dématérialisation, des objectifs de réduction du BFR de 15 à 25 % sont atteignables dans la plupart des organisations.

Par exemple, une réduction de huit journées du délai de règlement des factures est monnaie courante, de même que la réduction du niveau des stocks équivalente à 2-3 semaines de consommation.

Ces bénéfices seront réellement obtenus dans le cadre d'un projet d'ensemble de transformation numérique impliquant différents outils et sous-projets (ERP, facturation électronique, GED, CRM...).

Tous ces projets articulés autour d'une vision d'ensemble, concourront à une transformation profonde et durable des équilibres économiques de l'entreprise. Une autre condition de réussite, essentielle, a trait à la nécessité de conduire le projet de manière collaborative pour impliquer tous les acteurs.

Une nouvelle vision de la donnée et de la fluidité de l'information

Au-delà des gains de productivité apparents liés à la disparition des circuits papiers, la numérisation des processus fi-

nanciers se traduit par un découplage et un accès unifié à l'information permettant un travail collaboratif et une réactivité accrue dans les cycles de gestion.

En introduction, nous avons évoqué la donnée comme étant au cœur de cette révolution. Pourquoi ? La technologie rend possible cet accès au contenu par une indexation systématique des données et des bases de données. Les ERP doivent maintenant permettre cette vision 360° indispensable aux directions financières.

Cela se vérifie tout particulièrement dans la préparation des cycles plans et des budgets pour lesquels le partage de versions, de simulations,... est grandement facilité.

Plus largement, cette digitalisation s'appliquera aux relations de l'entreprise avec ses tiers, Etat, clients, fournisseurs, avec des applications telles que la gestion instantanée des facturations et des recouvrements, la gestion des commandes, le suivi des litiges...

Sur le long terme, les gains en fluidité et partage de l'information ont donc des impacts majeurs sur la performance de l'entreprise.

Le retard moyen de paiement en France, tous secteurs confondus, pour 2015-2016 est de 11,6 jours selon le rapport de l'Observatoire des délais de paiement. Dans le secteur privé, l'évolution des délais interentreprises (calculée sur la base des données comptables de la Banque de France) montre une grande stabilité : le

solde du crédit s'établit à 12 jours de chiffres d'affaires, comme en 2014. L'Observatoire estime que si l'ensemble des créances et des dettes fournisseurs étaient payés à 60 jours, la trésorerie nette libérée s'élèverait à 11 milliards d'euros par an.

De nouveaux business models

La transformation digitale ne se contente pas de répliquer des processus existants : elle crée grâce à la technologie des modèles radicalement nouveaux.

Les activités de services aux entreprises, transport, voyage, achats, hôtellerie, distribution, finances, etc. sont le lieu d'émergence de nouveaux modèles rendus possibles par le numérique.

Autant d'activités, souvent à faible marge et à grand volume d'affaires. Plus que d'autres, ces activités sont dépendantes de la technologie digitale, seule capable de soutenir le rythme d'affaires et de construire leur marge. Ces activités nécessitent aussi un accès direct et global au marché.

Pour les Directeurs financiers de ces entreprises, l'accès à des données extra-financières en grand nombre et le plus souvent diffuses constitue un enjeu vital d'évolution de leur *business model*.

Pour la PME, l'accès à la donnée et à son traitement peut requérir l'intervention d'un opérateur de service qui saura capturer et traiter les données lorsque les volumes et la complexité l'exigent. ●