

DAF

5 conseils pour réussir la transformation de l'entreprise



www.sage.fr

Sommaire

Edito	3
Introduction	4
Conseil 1 : S'associer à la DSI pour faire les bons choix technologiques	6
Conseil 2 : Prendre les bonnes décisions et anticiper les risques	10
Conseil 3 : Communiquer pour faire adhérer	14
Conseil 4 : Être proactif pour l'efficacité des services internes	18
Conseil 5 : Devenir un DAF connecté	22
Conclusion	26

Edito



“Crise et économie mondialisées obligent, le rôle et le périmètre d’activité du Directeur Administratif et Financier ont changé. Jusque-là focalisé sur la gestion des actifs de l’entreprise et sur les processus internes liés à sa fonction métier, le DAF occupe désormais un rôle pivot et de plus en plus stratégique. Ainsi, 64 % d’entre eux constatent une augmentation croissante de leurs responsabilités dans la préparation et la définition de la stratégie de l’entreprise*.

Le DAF n’est donc plus un simple ‘business partner’. Il doit faire les bons choix technologiques, garantir la performance de l’entreprise, être force de proposition dans les processus d’innovation, anticiper les besoins futurs... La finance sort de ses domaines réservés pour aller vers le conseil et l’optimisation opérationnelle. La fonction évolue. Le nouveau visage du DAF se dessine : plus qu’un support à la croissance, le DAF s’inscrit comme vecteur de réussite de la transformation de l’entreprise, il en est le leader et le garant.”

Philippe Paresys, DAF, Sage France

*Source : Étude “Le directeur financier : un catalyseur du changement” Oracle / Accenture menée par Longitude Research auprès 930 directeurs financiers d’organisations du monde entier, dont 525 de la zone Europe / Moyen-Orient / Afrique (EMEA), juin 2013

Le DAF acteur de la transformation de l'entreprise

En perpétuelle réinvention car fortement soumises aux contraintes de gestion, les entreprises doivent s'adapter en permanence et se montrer agiles dans un souci de performance continue. Cette nécessaire agilité se traduit dans le système d'information au niveau des fonctions financières, des processus métiers ou de la structure même de l'entreprise. Elles doivent se réinterroger sur leur manière de travailler pour trouver la meilleure stratégie d'achat, d'externalisation voire de structure juridique.

Dans ce contexte, le DAF joue un rôle de premier choix. Il alimente les réflexions stratégiques de la Direction Générale, doit comprendre et accompagner les directions opérationnelles, être force de proposition sur les "business models"... En définitive, il doit sortir de la technique et dépasser son rôle d'arbitre pour innover dans toutes les dimensions de sa fonction.

Du diagnostic aux chantiers à prioriser

"La direction financière est au cœur du réacteur informationnel de l'entreprise du fait de sa connaissance de l'activité et devient alors la force de suggestion dans la transformation de l'entreprise", confirme Cécile Falchier, DAF, Sage Entreprise Market Europe... La réussite d'un projet de transformation ne tient pas seulement au respect des délais et des budgets. Elle se joue aussi sur des objectifs de performance de certaines fonctions de l'entreprise.

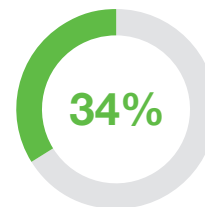
Introduction

Le DAF acteur de la transformation de l'entreprise

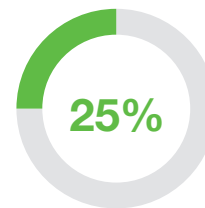
Mais avant toute mise en œuvre, charge au DAF de mener le diagnostic le plus réaliste possible de ce que l'entreprise est aujourd'hui et ce vers quoi elle doit tendre demain. Plusieurs questions doivent se poser : Les prises de décisions sont-elles suffisamment judicieuses et pertinentes ? La récupération des données très complexes se révèle-t-elle simple, opérante et exploitée ? Le temps passé par les opérationnels sur des tâches à faible valeur ajoutée pourrait-il être optimisé ? Autant de questionnements nécessaires pour établir un plan d'action et les chantiers à prioriser. Force de proposition, moteur du changement et à l'écoute des évolutions du marchés, le DAF devient le "mouton à cinq pattes"

indispensable pour la Direction Générale et la réussite de son projet de transformation. Sous forme de cinq conseils, cet ouvrage sera un guide indispensable à tous Directeurs Administratifs et Financiers soucieux de conjuguer succès et transformation d'entreprise.

L'environnement économique difficile a été identifié comme le principal obstacle (37 % des réponses), suivi par le manque de temps (33 % des réponses)*.



des DAF jouent un rôle de premier plan dans la formulation de la stratégie*.



jouent un rôle dans l'exécution de cette stratégie*.

*Source : Étude "Le directeur financier : un catalyseur du changement" Oracle / Accenture menée par Longitude Research auprès 930 directeurs financiers d'organisations du monde entier, dont 525 de la zone Europe / Moyen-Orient / Afrique (EMEA), juin 2013

Conseil 1

S'associer à la DSI pour faire les bons choix technologiques

82 % des DAF indiquent que la coopération avec le DSI s'est intensifiée au cours des trois dernières années. Une preuve supplémentaire que la technologie constitue une composante essentielle de la fonction financière.

Source : Étude *"Le directeur financier : un catalyseur du changement"* Oracle / Accenture menée par Longitude Research auprès 930 directeurs financiers d'organisations du monde entier, dont 525 de la zone Europe / Moyen-Orient / Afrique (EMEA), juin 2013

Conseil 1

S'associer à la DSI pour faire les bons choix technologiques

Privilégier les outils qui répondent le mieux aux métiers

Trouver le bon ratio entre la sécurité, la meilleure disponibilité de l'information et le coût des outils : c'est tout l'enjeu d'une collaboration entre DSI et DAF. Si le DSI alerte sur les risques technologiques, charge au DAF et aux directions métiers de choisir les meilleurs outils pour répondre aux impératifs de leur quotidien dans l'intérêt de l'entreprise.

L'indispensable évolutivité des outils

Avec sa vision à 360° sur les préoccupations de l'entreprise, le DAF, conseillé par le DSI, reste le mieux placé pour évaluer la valeur opérationnelle des solutions et leur adéquation stratégique. ERP, CRM, SIRH... les outils sont multiples. Néanmoins, toute refonte du système d'information doit être considérée comme un épisode majeur dans la vie de l'entreprise : la valeur créée se perpétue au-delà du déploiement avec des outils capables d'évoluer au rythme des besoins et des exigences de l'organisation.

Choisir des outils : trois critères de sélection

1

Adaptabilité

Les outils doivent être capables d'évoluer au rythme des nouvelles réglementations (DNS, SEPA, EMIR, TVA...) et respecter les contraintes fiscales locales et permettre une gestion multi-site.

2

Technologie source de performance

De l'infrastructure aux contraintes et prérequis émis par la DSI, le DAF choisit les meilleurs outils en matière de gestion de la performance : Cash Management, Business Intelligence, gestion des risques financiers, outils de centralisation de la trésorerie, automatisation.

3

Budget

Le DAF est impliqué dans le respect du budget global et des modes de financement des solutions choisies qu'il s'agisse d'un produit clé en main ou d'un développement spécifique géré par une équipe projet en interne.

“Depuis le démarrage de Sage ERP X3, nous consacrons chaque année une petite enveloppe, de l'ordre de 2 à 3 % par rapport au budget initial du projet, pour faire évoluer le produit et donner des signes positifs à nos utilisateurs. En particulier, nous nous intéressons beaucoup au potentiel de restitution de la solution. Les différents services de l'entreprise engrangent de nombreuses données que nous pouvons récupérer sous forme de reportings. Ces états nous aident à prendre les bonnes décisions dans différents domaines. C'est presque un deuxième projet, aussi porteur de plus-value pour l'entreprise que le premier.”

Emmanuel Chazalon, Directeur Commercial et Financier,
SICAE OISE

Conseil 2

Prendre les bonnes décisions et anticiper les risques

75 % des DAF considèrent que l'accès aux informations constitue un facteur clé de souplesse de l'organisation et 57 % considèrent que les investissements dans les Big Data et dans l'analyse opérationnelle constituent une source clé d'avantages concurrentiels.

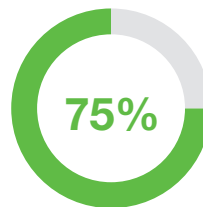
Source : Étude *"Le directeur financier : un catalyseur du changement"* Oracle / Accenture menée par Longitude Research auprès 930 directeurs financiers d'organisations du monde entier, dont 525 de la zone Europe / Moyen-Orient / Afrique (EMEA), juin 2013

Conseil 2

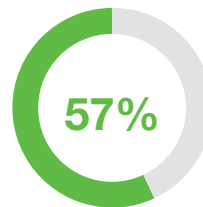
Gérer mieux les données pour prendre les bonnes décisions et anticiper les risques

Avoir une visibilité en temps réel pour une anticipation juste

Un *leitmotiv* anime le DAF : rendre compte de la réalité du terrain pour projeter des tendances avec le plus de justesse possible et se différencier par la performance. *“Le DAF doit à la fois être le copilote du dirigeant et un coconstructeur avec les équipes opérationnelles”*, affirme Bertrand Delafargue, Directeur en charge des fonctions financières chez CGI Business Consulting. De la production en passant par les services ou les ventes, le DAF considère l'entreprise dans toute sa globalité et est à même d'intégrer le processus de production de l'entreprise, ainsi que ses différentes problématiques (approvisionnement, ventes, service client, etc.). Indispensables, les outils prévisionnels offrent une visibilité complète sur les métiers de l'entreprise et sa santé financière.



des DAF considèrent que l'accès aux informations constitue un facteur clé de souplesse de l'organisation.



considèrent que les investissements dans les Big Data et dans l'analyse opérationnelle constituent une source clé d'avantages concurrentiels.

Les quatre atouts d'un bon DAF :

1

L'agilité

Le DAF doit être capable de dérouler la stratégie de l'entreprise tout en la remettant en question si besoin. A-t-on les moyens financiers de mener ce projet à bien ? Dispose-t-on du système d'information permettant de prendre en compte les évolutions de la stratégie initiale ? Autant de questions qu'il est primordial d'évoquer avant le passage à l'action.

2

La gestion de la pression prévisionnelle

Les problématiques de liquidités pour financer les projets et les coups durs sont toujours très vives. La crise n'est pas encore derrière toutes les entreprises, loin de là !

3

Les liens avec l'opérationnel

Pour améliorer le prévisionnel, le DAF doit établir de vrais contacts avec « ce qui fait l'entreprise ». Il lui faut comprendre, accompagner les métiers, identifier les difficultés. En bref, sentir le pouls de l'activité.

4

L'utilisation d'outils flexibles

Le DAF doit prendre en considération l'importance des systèmes d'information. Ces derniers ne doivent pas seulement répondre à un déploiement de l'entreprise à l'international mais aussi à la modélisation de structures complexes grâce à son aspect multidimensionnel, quand l'entreprise se compose de plusieurs filiales notamment.

.....

“Avec Sage FRP 1000, nous avons réalisé un gain de productivité important dans les équipes financières qui sont restées de taille modeste bien que l’entreprise ait doublé de taille. Nous avons également gagné en qualité puisque nous sommes passés d’un reporting en business day +15 à un reporting en business day +5.”

Frédéric Larrière, DAF de Photobox



Conseil 3

Communiquer pour faire adhérer

La plus importante compétence requise pour un DAF pour les deux années à venir sera sa capacité à créer des partenariats internes productifs (48 %), suivie de l'analyse stratégique (43 %).

Source : Étude CFO - American Express Global Corporate Payments 2013 : *"Global Business Monitor"*

Engager l'entreprise à trouver son meilleur potentiel

À la lumière des enjeux réglementaires (comme SEPA ou EMIR) ou technologiques, le DAF joue un rôle clé d'« impulseur » en amont et de fédérateur du changement en aval. Il crée l'émulation et accompagne l'adoption des projets de transformation tant ils impactent fortement la structure à différents niveaux (sur la base de données, le reporting, les processus métiers, etc.). Le DAF devient alors un communicant en charge de faire redescendre l'information auprès des directions métiers touchées directement et indirectement par les projets.

Déployer, piloter et accompagner les changements

Du choix de la solution technologique à son déploiement, l'implication du DAF est totale. Par la suite, il facilite l'appropriation du changement. Cela passe incontestablement par des outils de communication multicanaux qui associent au traditionnel présentiel des outils dématérialisés. Plusieurs options coexistent : des points inter-départements, des articles dans la newsletter de l'entreprise, une communication spécifique sur l'intranet voire des réunions en visio ou web conférence. Ces dernières ont d'ailleurs le vent en poupe pour des raisons de réduction des coûts et parce qu'elles sont fédératrices quelle que soit la localisation (dans le monde et dans la fonction).

Comment mieux communiquer au sein de l'entreprise ?

1

Transmettre l'information régulièrement

Éviter les « one shot » dans la communication. Le DAF doit intégrer sa fonction de communicant comme toutes les autres. Les points doivent ainsi être fixés en amont avec le département communication. Le DAF doit communiquer tous les mois pour entretenir le dialogue en dehors des équipes financières.

2

Choisir les bons référents

Plus l'équipe projet impliquera l'entreprise, meilleure sera l'adoption du projet mais surtout sa poursuite.

3

Solliciter les feedbacks des équipes

Un projet de transformation n'est pas à sens unique. Il faut recueillir les avis de l'équipe projet, les prendre en considération et apporter des réponses.

“Le DAF se trouve au cœur de la transformation sur plusieurs aspects. Leader sur la partie désendettement et re-centralisation stratégique, il devient aussi le moteur et le garant de la cohésion du groupe. Enfin, la gestion de talent revêt une dimension importante : le DAF est le manager de sa filière pour faire grandir ses équipes.”

Alexandre Visciglio, Direction de la Transformation,
Veolia Environnement



Conseil 4

Être proactif pour l'efficacité des services internes

48 % des DAF français envisagent de mettre l'accent sur le contrôle des coûts pour préserver leur rentabilité en 2013-2014.

Source : Étude "*Global Business Monitor*" menée par American Express Global Corporate Payments et CFO Research auprès de plus de 500 Directeurs Administratifs et Financiers à travers le monde, juin 2013.

Devenir le “Business Partner” de l'innovation et de la stratégie

Parce que parler d'innovation et de stratégie appelle nécessairement une dimension budgétaire, le DAF se trouve de plus en plus sollicité sur ces sujets. En effectuant une veille technologique constante, il est le meilleur allié des métiers pour demander la mise en place d'outils innovants (signature électronique, reportings web et mobiles, Cloud, souscription...). Sa mission : évaluer les besoins, l'enveloppe financière, les impacts organisationnels et technologiques.

Garant de la performance de l'entreprise

En véritable pilote projet, le DAF doit se doter d'outils de reporting affinés pour être opérationnels et garantir la cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Les indicateurs clés de performance (KPI) se révèlent essentiels, qu'ils soient financiers, opérationnels ou commerciaux (évolution du chiffre d'affaires, encaissement client, étendue des parts de marché, etc.).

Être force de proposition, pour le DAF, c'est :

1

Se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée

Ne pas hésiter à déléguer le suivi quotidien des dépenses à une personne comme le contrôleur de gestion.

2

Disposer d'outils collaboratifs

Favoriser le dialogue entre les équipes projets et les métiers avec les outils de workflow.

3

Innover sans compromettre la sécurité

Contrôle des identités, signature électronique... le DAF va généralement impulser l'adoption de ce type d'outils.

4

Prendre en considération le ROI de l'innovation

Difficile à établir avec précision, le ROI doit tout de même être un guide pour sélectionner les projets innovants et les sources de rentabilité pour l'entreprise.

“Gestionnaire et visionnaire, le DAF doit connaître et comprendre le business model de son entreprise. Ainsi, il peut expliquer au management pourquoi la performance va dans un sens et pas dans l’autre. Et surtout, il peut expliquer au marché la valeur d’un nouveau projet tant sur un axe financier que stratégique.”

Bertrand Delafargue, Directeur en charge des fonctions financières, CGI Business Consulting



Conseil 5

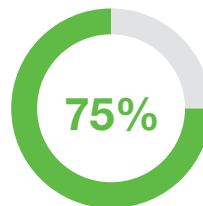
Devenir un DAF connecté

75 % des DAF estiment que leur entreprise perd des opportunités commerciales à cause du manque d'applications et d'infrastructures Cloud correctement mises en œuvre pour accompagner la transformation digitale.

Source : *"Digital : the DNA of every successful business"*, étude indépendante menée par Vanson Bourne pour Canopy, filiale d'Atos basée sur les technologies EMC et VMware, auprès de décideurs au Royaume-Uni, en Allemagne, en France, aux Pays-Bas et aux États-Unis, septembre 2014.

Business Intelligence (BI), mobilité et dématérialisation : le trio gagnant

Certaines évolutions technologiques permettent de mettre à disposition des informations plus rapidement, quasiment en temps réel. C'est le cas de la mobilité et du Cloud Computing qui simplifient l'accès aux outils métiers, notamment à distance. Ouvert vers l'extérieur, le système d'information offre une meilleure interactivité avec l'environnement de l'entreprise. La Business Intelligence permet, quant à elle, d'obtenir des indicateurs clés, des tableaux de bord, des analyses dynamiques standards ou personnalisées. Autant d'éléments indispensables au regard de la capacité d'analyse attendue du DAF. Enfin, la dématérialisation des échanges impose de recourir aux outils de gestion d'information non structurée : générateurs d'économies de papier, d'espace d'archivage et d'exploitation.



des DAF estiment que leur entreprise perd des opportunités commerciales à cause du manque d'applications et d'infrastructures Cloud correctement mises en œuvre pour accompagner la transformation digitale.

Comment trouver les outils connectés en adéquation avec ses besoins ?

1

Rédiger un cahier des charges introspectif

Aller au-delà des prérequis fonctionnels que la solution doit couvrir pour refléter la vision à long terme du DAF plus que sa contrainte immédiate.

2

Évaluer les capacités des offreurs de solution

Le choix du partenaire technologique repose non seulement sur sa maîtrise méthodologique mais surtout sur sa capacité de conseil et d'accompagnement de l'entreprise sur le long terme.

3

Mobiliser l'interne

Les grands héros du changement restent les collaborateurs.

“Nous avons mis en place une solution de mobilité, qui nous permet de remonter en temps réel des informations issues du terrain et de tirer le meilleur profit de toutes les fonctionnalités de l’ERP Sage.”

Alain Delaye, Directeur Administratif et Financier,
PI Electronique

“Best partner” de la Direction Générale

Le rôle et les compétences du Directeur Administratif et Financier vont aujourd'hui bien au-delà de la simple gestion des finances de l'entreprise. L'homme de chiffres devient un homme de communication, un partenaire au service des métiers et de la stratégie de l'entreprise. Force de proposition et moteur du changement, le DAF joue un rôle pivot qui se mesure à sa position de plus en plus systématique au côté de la Direction Générale. Véritable “bras droit” du directeur général côté

terrain, le DAF se distingue par cette nouvelle capacité à innover et proposer des choix stratégiques pertinents. Est-ce que cette ampleur nouvelle de son périmètre d'action va pour autant changer sa dénomination ? Ne tendons-nous pas à créer des CPO (Chief Performance Officer), Chief Innovation Officer ? La question mérite d'être posée.

*Traduction en Français : meilleur partenaire.



À propos de the Sage Group PLC

Nous proposons aux petites et moyennes entreprises une gamme de logiciels et de services de gestion d'entreprise intuitifs, fiables et efficaces, que ce soit pour la comptabilité et la paie, l'ERP, ou encore la gestion de la relation client. Nos clients bénéficient en permanence des conseils et de l'assistance de notre réseau mondial d'experts implantés localement, qui les aide à résoudre les problèmes liés à leur activité en leur donnant les moyens de réussir. Fondée en 1981, la société Sage a été introduite à la Bourse de Londres en 1989 et est entrée au FTSE 100 en 1999. Elle compte des millions de clients et près de 13 000 collaborateurs dans le monde, répartis dans 23 pays (Europe, Amérique du Nord, Afrique du Sud, Australie, Asie et Brésil). En France, Sage fournit des solutions de gestion à plus de 600 000 clients et emploie 2 000 salariés. Son Directeur Général est Serge Masliah.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.sage.fr

Pour en savoir plus, contactez-nous :

Sage Enterprise Market France

10, rue Fructidor, 75834 Paris Cedex 17

France : 0 825 007 017 (0,15 TTC/min)

Export : +33 (0)5 56 180 134 (hors France Metropolitaine)

infossage@sage.com

www.sage.fr