

# L'informatique face aux enjeux des directions financières

**PASSÉ D'EXPERT EN COMPTABILITÉ À VÉRITABLE STRATÈGE DE L'ENTREPRISE, LE DIRECTEUR FINANCIER EST AUJOURD'HUI INVESTI DE NOUVELLES RESPONSABILITÉS. POUR MENER À BIEN SES DIFFÉRENTES MISSIONS DANS UN CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE, SOCIAL ET ÉCONOMIQUE DE PLUS EN PLUS COMPLEXE, LA MISE EN ŒUVRE DE VÉRITABLES PROCESSUS DE GESTION FINANCIERS DEVIENT UNE NÉCESSITÉ. FACE À CES BESOINS, LES OUTILS INFORMATIQUES PRÉSENTENT AUJOURD'HUI PLUS QUE JAMAIS DE VÉRITABLES ATOUTS.**

**P**articulièrement touchées ces dernières années par les changements de réglementations comptables, les missions des directions financières ont largement évolué pour répondre aux objectifs de performance dictés par la stratégie des groupes et se conformer à ces nouvelles lois. «L'AMF a ainsi complété la loi de sécurité financière au début de l'année par la diffusion du cadre de référence,

explique Bertrand Montier, responsable gouvernance et contrôle interne de Coda. Les entreprises sont désormais fortement invitées à suivre ce guide de contrôle interne et à l'adapter à leur environnement afin d'améliorer la transparence de leurs données financières, aussi bien pour des besoins internes qu'externes. Parallèlement, la nouvelle loi Breton pour la confiance et la modernisation de l'économie renforce encore les

contraintes des entreprises, notamment en matière de délais de publication des informations financières». Face à ce contexte, les directeurs financiers deviennent des catalyseurs de la performance et des acteurs incontournables pour renforcer les processus de gouvernance, de contrôle interne et de communication financière, tout en adressant aux différents acteurs de l'entreprise les indicateurs de pilotage et analyses idoines dans des délais opérationnels. «Le directeur financier copilote l'activité de l'entreprise et se porte garant des chiffres mais est également amené à diriger des équipes, souvent multiculturelles, ou à piloter des partenaires d'externalisation des fonctions comptables», souligne ainsi Armand Angeli, membre du Bureau national DFCG. A la fois expert en finance, manager, chef de projet et stratège, le directeur financier voit donc son métier se complexifier. Cette polyvalence se retrouve d'ailleurs dans l'ensemble des thèmes abordés durant les manifestations organisées sur Financium, qui se tient cette année les 11 et 12 décembre au Palais des Congrès de la Porte Maillot. «Les compétences, l'expertise et le management des directions financières représentent en effet les thèmes fédérateurs de cette 5e édition de Financium, indique Béatrice Lebouc, commissaire général du Symposium. Il est également l'occasion, pour ces professionnels de la finance,

de faire le point sur les différents outils et prestations propres à les accompagner dans la réalisation de leur travail au quotidien.»

### LES DIRECTIONS FINANCIÈRES SONT DE PLUS EN PLUS ENCLINES À MODERNISER LEURS SYSTÈMES ET PROCESSUS AFIN D'OPTIMISER LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DE LEUR ACTIVITÉ.

De fait, face à ces enjeux, les directions financières sont de plus en plus enclines à moderniser leur système et processus de gestion, afin de gagner en maîtrise des coûts et en délais de publication, d'améliorer la diffusion des informations et la fiabilité des données financières mais également afin d'optimiser le pilotage de la performance de leur activité.

#### Du centre de services partagé à l'externalisation

La complexité grandissante des affaires, la pression concurrentielle et la difficulté de stabiliser les ressources adéquates dans l'entreprise militent en faveur d'une réorganisation des processus financiers, voire de l'externalisation auprès d'un

## EUROP ASSISTANCE FRANCE DÉMATÉRIALISE SES FACTURES AVEC CEGEDIM EDI

**A**vec plus de quarante années d'expérience dans l'assistance médicale et automobile, le Groupe Europ Assistance qui couvre aujourd'hui 208 pays n'a jamais cessé d'innover en anticipant les multiples évolutions de la société. En France, Europ Assistance réalise un chiffre d'affaires de 173 millions d'euros en 2006 et mène plus de 492 000 interventions d'assistance par an. A ce titre, la société traite environ 400 000 factures envoyées auprès de 3 000 fournisseurs réguliers (hôtellerie, voyage, dépannage, établissements de santé, transport...). «Bien que nous ayons déjà beaucoup travaillé sur l'automatisation des processus de validation des factures, près des deux tiers des factures étaient encore, au début de l'année, saisies manuellement, explique Pascale Pelé, directrice administrative et financière d'Europ Assistance France.

Notre volonté était alors de dématérialiser l'ensemble du processus de traitement de la facture, afin d'en réduire les coûts de gestion et le délai de traitement et de résolution des litiges.» Après avoir

consulté différents acteurs du marché, le choix d'Europ Assistance s'est porté sur la plateforme Global Invoice Services de Cegedim EDI. «Une décision motivée par la richesse fonctionnelle

de cette plate-forme ainsi que par sa simplicité d'interfaçage avec notre système d'information en place», ajoute Pascale Pelé. Dans le cadre de ce projet, dont le déploiement est en cours de finalisation, la plate-forme GIS prend en charge la lecture automatique des documents, la dématérialisation fiscale et l'archivage légal, ainsi que la restitution des factures au travers d'un portail web dédié à Europ Assistance France. «Plusieurs de nos principaux prestataires se déclarent ouverts à la dématérialisation fiscale et nous souhaitons par ailleurs proposer à nos plus petits fournisseurs des factures dématérialisées sous format web EDI», ajoute Pascale Pelé. L'objectif étant à terme que l'ensemble des factures fournisseurs soient dématérialisées et pourquoi pas, d'étendre le processus aux factures de certains clients.



PASCALE PELÉ,  
directrice  
administrative et  
financière, Europ  
Assistance France

«Nous voulions réduire les coûts de gestion et le délai de traitement et de résolution des litiges.»



**BERTRAND MONTIER,**  
responsable gouvernance  
et contrôle interne de Coda

«Les directions financières sont constamment confrontées à la mise en œuvre de nouvelles contraintes réglementaires.»

économies d'échelle.» Certaines procédures financières gérées ou non dans ces CSP, peuvent également être externalisées auprès d'un prestataire de services expert en la matière. Aujourd'hui, l'externalisation s'est imposée comme une véritable alternative en termes de mode d'organisation. 75 % des dirigeants interrogés dans le cadre d'une étude IFOP/Grant Thornton (2007) considèrent que l'externalisation constitue une solution durable et souple. Les fonctions externalisées varient alors selon leur intérêt stratégique dans l'entreprise. Ainsi, 16 % des entreprises de 100 à 2 000 salariés externalisent certaines fonctions comptables et financières tandis qu'elles sont 27 % à externaliser les fonctions paie et ressources humaines. «Les dirigeants d'entreprises n'hésitent plus à déléguer des activités clés comme la comptabilité générale ou la comptabilité client, dans laquelle se trouvent la facturation et le recouvrement des créan-

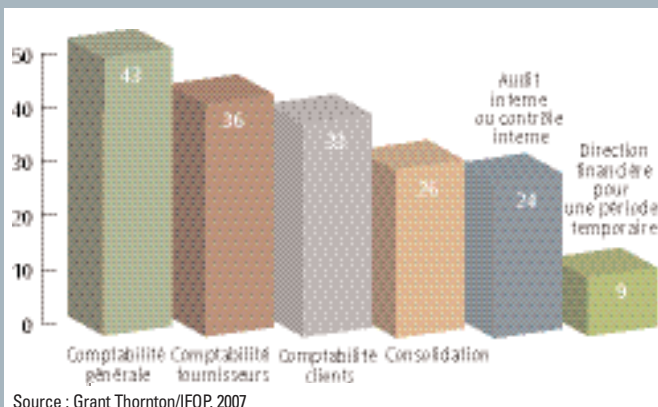
centre de service partagé (CSP) ou d'un prestataire externe spécialisé de tout ou partie de la fonction. Si les grandes entreprises sont longtemps restées les principales adeptes de ces méthodes, les PME commencent aujourd'hui à s'intéresser aux différents bénéfices qu'elles procurent. Une mouvance de fond également portée par l'adaptation des offres de services en la matière aux enjeux des entreprises de taille moyenne. «Les entreprises et en particulier les grands comptes commencent en général par mutualiser leurs processus financiers au sein de centres de services partagés, explique Claude Lebrun, associé chez Parson Consulting. Ces CSP leur permettent ainsi de centraliser leurs ressources et d'industrialiser certains de leurs processus, améliorant la productivité des collaborateurs et générant ainsi des

## AU-DELÀ DE LA DÉMATÉRIALISATION, L'AUTOMATISATION DES FLUX ET DES PROCESSUS REPRÉSENTE UN ENJEU DE TAILLE.

ces mais également la consolidation ou l'audit interne», ajoute Armand Angeli, également animateur du Groupe de réflexion «CSP - Externalisation» de la DFCG. Les prestataires du recouvrement de créances tels qu'Intrum Justitia, Coface, Euler Hermes SFAC ou encore Pouey International et Sidetrade profitent ainsi de cette tendance, enregistrant pour la plupart une croissance de leur activité supérieure à 5 % entre 2006 et 2007. «L'externalisation de certains processus liés à la finance permet aux entreprises de bénéficier rapidement de compétences de spécialistes et souvent, de réduire leurs coûts de gestion, poursuit Claude Lebrun de Parson Consulting. En interne, les services financiers se concentrent alors sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, contribuant ainsi à l'amélioration de la qualité et de la fiabilité des données traitées.»

### ACTIVITÉS COMPTABLES ET FINANCIÈRES EXTERNALISÉES (EN %)

Les dirigeants d'entreprise n'hésitent plus à déléguer des activités clés telle que la comptabilité client (incluant notamment la facturation et le recouvrement de créances) voire même la direction financière elle-même pour une période temporaire.



### Les services financiers plébiscitent les technologies de dématérialisation

Les documents représentent aujourd'hui plus que jamais un moyen critique de communication des entreprises, aussi bien en interne qu'en externe. Pour créer et diffuser des documents personnalisés plus rapidement et plus efficacement afin d'améliorer leur communication auprès de leurs clients, fournisseurs ou partenaires mais également afin d'optimiser certains processus, ces entreprises sont désormais en quête de méthodes adaptées. Au-delà de la dématérialisation, l'automatisation des flux et des processus représente alors un enjeu de taille. «Mettre en place des procédures de dématérialisation, qu'elles concernent la gestion des déplacements professionnels, la gestion des ressources humaines ou encore la gestion de la chaîne des achats permet d'avoir un référentiel de données unique sur la base duquel l'en-

treprise traitera l'ensemble de ces processus», explique Bruno Gibert, directeur du marketing et des partenariats de Carlabella. La dématérialisation permet de passer d'un document papier à un document électronique et fluidifie les transferts de fichiers ainsi que les différents processus de validation. «Le procédé contribue ainsi à la réduction des coûts et des délais de traitement, une des priorités actuelles des directions financières», explique Jean-Michel Bérard, président d'Esker. Il s'agit également d'un moyen efficace pour normaliser les processus, améliorant ainsi la qualité et la traçabilité des données traitées. Autant bénéfiques qui ont ainsi incité Europ Assistance France à dématérialiser ses factures fournisseurs avec la plate-forme Global Invoice Services de Cegedim EDI. «Notre principal objectif avec cette plate-forme consiste à réduire de façon significative le coût de gestion des factures fournisseurs, tout en diminuant le temps de traitement et de résolution des litiges, explique ainsi Pascale Pelée, directrice financière et administrative d'Europ Assistance France. L'optimisation d'une telle démarche nécessite néanmoins que le document dématérialisé soit ensuite accessible simplement et rapidement par chaque personne concernée. La dimension collaborative des plates-formes de dématérialisation des documents est à ce titre essentielle, notamment pour les entreprises multisites.» «Elle facilite aussi bien la centralisation des données que leur diffusion auprès des personnes concernées», poursuit Bruno Gibert. Longtemps considérées comme étant coûteuses,



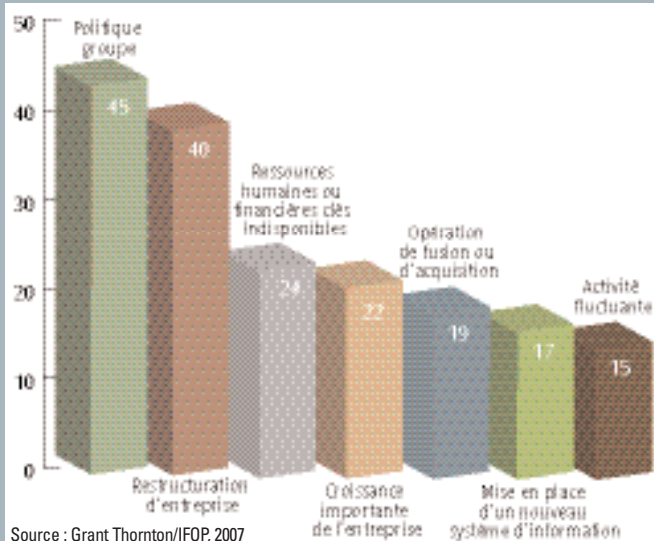
**ARMAND ANGELI,**  
membre du Bureau  
national, DFCG

«Expert en finance et stratège, le directeur financier voit son métier se complexifier.»

## LES CONTRAINTES DE COLLECTE ET DE DIFFUSION DES DONNÉES FINANCIÈRES DANS UN ENVIRONNEMENT SÉCURISÉ PORTENT LE MARCHÉ DES PORTAILS FINANCIERS.

### RÉPARTITION DES PRINCIPAUX VECTEURS D'EXTERNALISATION (FACTEURS INCITATIFS EN %)

Le choix de l'externalisation peut résulter soit d'une stratégie proactive, soit découler d'une approche défensive.



certaines technologies liées à la dématérialisation tendent aujourd'hui à devenir accessibles. «La dématérialisation de documents nécessite de s'équiper de plusieurs briques technologiques nécessaires au traitement de l'ensemble du processus, depuis la lecture automatique du document jusqu'à son archivage, indique Jean-Michel Bérard. C'est la raison pour laquelle nous proposons une solution complètement intégrée, suffisamment puissante et automatisée pour assurer une démarche de dématérialisation de bout en bout.» Esker propose par ailleurs sa solution en mode hébergé, au même titre que de nombreux autres acteurs de la place notamment spécialisés dans la dématérialisation fiscale, tels qu'Accelya (anciennement ADP Clearing) et Cegedim EDI.

### Les portails financiers, forces d'échanges des données financières

Ce sont également des contraintes de collecte et de diffusion des données financières dans un environnement sécurisé qui portent aujourd'hui le marché des portails financiers. «Au travers de cette technologie, les directions financières collectent l'ensemble des informations financières non structurées et/ou structurées», explique Réda Gomery, directeur conseil-pilotage de la performance & BI chez Micropole-Univers. Le portail financier permet, via un point d'entrée unique, de centraliser l'information tout en favorisant plusieurs modes d'interactions entre les différents collaborateurs concernés. «Il rend visibles et accessibles toutes les procédures opérationnelles relatives au fonctionnement d'une structure administrative et financière, ajoute de son côté Serge Jacquier, responsable R&D technique

chez Lefebvre Software. Il met également à la disposition des utilisateurs des données statistiques et financières sans qu'ils aient besoin d'accéder à des applications métiers. Enfin, il sert d'intermédiaire entre les acteurs financiers et non financiers de l'entreprise dans le cadre des processus de validation.»

Afin de répondre aux problématiques de sécurisation et de fiabilité des données financières, la mise en place d'une telle technologie doit néanmoins s'accompagner d'une gestion rigoureuse des habilitations. «Ces processus sont d'autant plus nécessaires face aux contraintes actuelles de conformité réglementaire, de maîtrise des processus budgétaire ou encore de reporting financier», explique à ce sujet Réda Gomery. Face à une demande qui se précise de plus en plus, l'offre semble de son côté se structurer. Si IBM (avec Websphere Portal) et Microsoft (avec SharePoint) sont parmi les principaux acteurs de la place, les professionnels du décisionnel tel que Business Objects occupent désormais largement le terrain tandis que les éditeurs d'ERP ou autres solutions de gestion commencent à proposer des fonctionnalités en la matière, à l'instar notamment de Lefebvre Software, Cegid, Sage ou encore Qualiatic. Sage, dans le cadre sa nouvelle suite financière Sage 1000, propose ainsi un portail collaboratif personnalisable, au travers duquel les directions financières accèdent à des indicateurs métiers mais également à des informations externes alimentées dynamiquement. Cegid pour sa part, met à la disposition des directions financières un portail davantage orienté vers l'administration, la supervision et le contrôle centralisé de l'ensemble des télétransmissions EDI. «Au travers de notre offre Superviseur, les services de fiscalité groupe supervisent les téléprocédures de l'ensemble des filiales, sans avoir la charge de la totalité du processus de production et/ou de télétransmission, explique Jérôme Aubry, responsable marché fiscalité et consolidation de Cegid. Ils suivent et contrôlent le respect des échéances légales et l'état des traitements des déclarations de leur groupe.»

## Le pilotage de la performance reste une priorité

Désormais plébiscité pour définir les directions stratégiques, le directeur financier est par ailleurs en charge de la gouvernance de l'entreprise et se porte garant de la fiabilité des données financières qu'il diffuse. «Le directeur financier a vu, ces dernières années, ses responsabilités s'élargir, explique Pierre-Michel Peugnet, vice-président EPM, Business Objects EMEA. Une charge d'autant plus complexe qu'il est désormais

**LES SOLUTIONS INTÉGRÉES DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE MODÉLISENT L'ENSEMBLE DES PROCESSUS FINANCIERS AFIN DE DÉFINIR LES MEILLEURES PRATIQUES EN LA MATIÈRE, PUIS D'ASSURER UN SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DE CES PRATIQUES.**

confronté à une importante masse de données, issues de sources qui tendent également à se multiplier. Partenaire des directions opérationnelles, il doit également gérer les décalages entre la stratégie de l'entreprise et la réalité terrain. Par ailleurs, le directeur financier est souvent confronté à un manque d'intégration entre les différents process dont il a la charge (budget, reporting financier...). Enfin, en vertu des nouvelles réglementations auxquelles les entreprises sont soumises (SOX, LSF), il doit également s'assurer de la qualité des données qu'il fournit.» «Le directeur financier a donc besoin de solutions lui permettant de communiquer ses données financières en interne et en externe de façon fiable et prédictive, d'un système performant et sécurisé de collecte puis de diffusion des informations», insiste de son côté Philippe Blondet, chef programme BI Microsoft. Des contraintes auxquelles répondent les solutions intégrées de pilotage de la performance. Elles modélisent l'ensemble des processus financiers afin de définir les meilleures pratiques en la matière, puis d'assurer un suivi et une évaluation

de la mise en œuvre de ces pratiques. Généralement interfacées avec les systèmes d'information de gestion (tels que les ERP), ces solutions permettent de limiter les coûts et les délais liés à la saisie des données. Dotées de puissants modules d'analyse, de reporting et de calculs de prévision, elles fournissent aux directeurs financiers les moyens de définir une stratégie en temps réel, optimisant ainsi le pilotage de leur activité.

«Investi de missions stratégiques et opérationnelles mais également en charge du pilotage de la performance financière, le directeur financiers doit désormais concilier les notions de contrôle des risques et de performance économique de l'entreprise», conclut Thomas Isnard, senior manager de Valtech Axelboss. Des enjeux auxquels les éditeurs de solutions de gestion et autres sociétés de conseil tendent à répondre en adaptant leur offre à ces nouvelles problématiques. ■

Anne del Pozo



**RÉDA GOMERY**,  
directeur conseil-pilotage  
de la performance & BI,  
Micropole-Univers

«Les portails financiers contribuent à une centralisation et une diffusion optimisée, ciblée et sécurisée des données financières.»