



Les grands challenges actuels  
et futurs de la fonction finance !



# Table des matières

## **PARTIE 1 - LA FONCTION FINANCE BOOSTÉE PAR LA CRISE**

## **PARTIE 2 - LES GRANDS DÉFIS DE LA FONCTION FINANCE**

1. Des enjeux organisationnels
2. Des enjeux métiers
3. Des enjeux processus
4. Des enjeux humains

## **PARTIE 3 - NOUVELLE GÉNÉRATION D'ERP : LA RÉALITÉ ACTUELLE DU MARCHÉ ?**

1. Changer ou ne pas changer d'ERP, telle est la question
2. Quel type de solution choisir ?
3. Vendre votre projet ERP : l'importance du business case

## **PARTIE 4 - AXWAY AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES**

## Partie 1

# La fonction finance boostée par la crise

Parfois, à quelque chose malheur est bon. La crise a une vertu pédagogique aussi inattendue que puissante. Inquiets, les salariés se sont soudainement intéressés aux problématiques de BFR et de trésorerie. La crise a ainsi boosté la culture cash des organisations : elle a fait plus en quelques mois qu'en 10 ans d'efforts pédagogiques de la part des financiers !

La crise a renforcé la légitimité et le poids de la fonction Finance. Elle a démontré l'importance de son rôle dans la bonne marche de l'entreprise. De la gestion du cash à la chasse aux aides, en passant par la mise à jour et l'accélération des reportings, les équipes financières étaient sur tous les fronts. La crise a conforté la fonction finance dans sa dimension de business partner, dans son rôle de copilote stratégique, a fortiori au cœur de la tempête.

Mais, être partenaire du business, c'est aussi prendre soin de ses clients et fournisseurs. Pour assurer le futur, il faut entretenir une relation de proximité avec eux et rester dans la discussion. Cela passe notamment par le paiement en temps et en heure de ses partenaires. Il est important d'agir de manière responsable pour éviter le dévastateur effet domino sur l'écosystème de l'entreprise.



## TÉMOIGNAGE

### Frédéric Sellam

Group finance transformation  
manager  
VEOLIA

“

*Se donner les moyens  
d'accélérer notre transformation. »*

« Veolia a été faiblement impactée par la crise sanitaire, en comparaison avec d'autres secteurs. Néanmoins le contexte sanitaire a conforté notre besoin de transformation et notre feuille de route, mais également la nécessité d'accélérer la digitalisation et la conduite du changement associée. La transformation est capitale pour gagner en résilience et surmonter les défis à venir. Elle nécessite l'instauration d'une organisation, d'une gouvernance, d'une stratégie, d'un sponsoring fort au plus haut niveau et d'indicateurs. Des moyens doivent inévitablement être mis sur la table pour bâtir et déployer un vrai programme. Chez Veolia, notre stratégie de transformation repose sur quatre piliers : les talents, l'organisation, les processus et la technologie. Tout d'abord, il faut donner les moyens aux collaborateurs d'adopter de façon concomitante la transformation digitale et celle de leur métier. Pour entrer de plain-pied dans la fonction finance de demain,

nous les accompagnons pour qu'ils développent leur soft skills : gestion de projet agile, leadership, communication... Par ailleurs, le déploiement massif du télétravail a fait émerger un certain nombre de risques malgré les outils mis à disposition : sentiment d'isolement des collaborateurs, délitement de la culture d'entreprise et de l'esprit d'équipe, complexification de l'onboarding... Nous devons donc repenser notre organisation en conséquence, tout en développant plus fort notre culture digitale pour mieux collaborer, apporter plus d'agilité et de performance dans nos organisations. Concernant la simplification des processus, nous avons constaté que tous les processus harmonisés et standardisés ont été simples à gérer durant la crise sanitaire. En revanche, les exceptions nous ont donné du fil à retordre. Rendre les processus plus simples et performants est impératif. À ce titre, un outil de process mining facilite la mise en place de plans d'action et d'actions correctives. »

## TÉMOIGNAGE

### Jean-Philippe Faure

Directeur général  
EIFFAGE GLOBAL SERVICES

“

*La digitalisation de la fonction  
Finance, une ressource de  
première nécessité. »*



« Si d'aucuns avaient des doutes sur l'importance et la valeur ajoutée des financiers, la crise a remis les pendules à l'heure ! Au sein du groupe Eiffage, le réflexe financier était déjà marqué, mais la crise l'a accentué. La digitalisation de la fonction finance, qui pouvait parfois agacer les opérationnels, a démontré toutes ses vertus en cette période de travail à distance ! La transformation digitale des flux financiers nous a permis de traverser le plus fort de la crise sans trop d'encombres et d'être en ordre de marche lors de la reprise des chantiers. Nous tirons notre agilité et notre efficacité de notre organisation autour d'un seul ERP, en France comme à l'étranger. »



**TÉMOIGNAGE**  
**Mi-Wane Sallic**  
Head of finance  
transformation  
**IPSEN**

“

*Le caractère stratégique de la fonction Finance a été affirmé par la crise. »*

« La crise a agi comme un catalyseur pour mettre en exergue les défis de la fonction Finance mais surtout pour trouver des solutions. Malgré le contexte, les équipes financières d'Ipsen ont fait preuve d'une grande agilité et se sont adaptées extrêmement vite à la situation et aux nouvelles attentes. Tel le phare dans la tempête, elles ont rassuré, donné de la visibilité et des éclairages en dépit de l'environnement mouvant. Malgré un quotidien chargé, elles ont également œuvré avec pédagogie pour insuffler une culture cash au niveau du business qui n'était jusque-là pas sensibilisé à cette problématique. La culture financière du business était plutôt axée sur la smart allocation des dépenses. La finance a été plus écoutée et valorisée qu'à l'ordinaire. La crise a accéléré le positionnement stratégique de la fonction Finance et il n'y aura pas de retour en arrière. »

“

*Notre capacité d'adaptation est de bon augure pour les transformations futures. »*



**TÉMOIGNAGE**  
**Xavier Baraton**  
Directeur administratif  
et comptable  
**CARREFOUR FRANCE**

« Comme toute l'économie mondiale, les différents métiers n'ont pas été impactés de la même manière par la crise de la Covid-19. Si l'aéronautique et l'hôtellerie, par exemple, ont été particulièrement malmenées, la grande distribution a été mise sous pression. Et ses équipes financières avec ! Ainsi, la fonction finance a été confrontée à deux principaux challenges. D'une part, mettre en musique le télétravail pour traverser la crise. D'autre part, chez Carrefour France, la DAC a dû faire face aux nouveaux risques générés par la hausse des flux. L'enjeu était d'absorber ces flux et de savoir les documenter pour continuer à produire des chiffres fiables et dans les temps. Nous avons dû apprendre à travailler autrement et à nous adapter rapidement. Les équipes ont fait preuve d'une grande résilience. Elles se sont rapidement mises en ordre de bataille avec la volonté de travailler collectivement. Si bien que les comptes sont sortis en temps et en heure, c'est une vraie source de fierté ! La roadmap de la fonction finance n'a en revanche pas été impactée, ni ralentie ou accélérée. Les outils collaboratifs ont bien sûr pris une nouvelle dimension, mais les grands enjeux de la feuille de route restent les mêmes. La crise nous a invités à réinterroger nos priorités, à identifier plus précisément où nous voulions investir notre énergie. Elle a agi comme un révélateur des chantiers à mener. Elle nous a confortés dans nos orientations et dans notre capacité à embrasser le changement rapidement. Ce bilan nous donne confiance en l'avenir. »

## Partie 2

# Les grands défis de la fonction Finance

## 1. Des enjeux organisationnels

### Optimisation de l'organisation notamment en CSP

Pour les entreprises ayant opté pour un modèle d'organisationnel en CSP, l'heure est à l'optimisation, en réduisant le nombre de CSP. Pour bénéficier pleinement des effets de la mutualisation, l'un des participants envisage deux pistes : diminuer les CSP, puis partir sur de l'offshoring, ou même de l'outsourcing.

Pour les groupes où la fonction Finance est organisée de manière décentralisée, la question de la création de centres d'expertise continue à se poser. Pour des raisons de rationalisation de l'organisation et des processus, pour aplanir la hiérarchie, il peut en effet être intéressant de fusionner les différents départements ou, tout du moins, de centraliser un certain nombre de missions, comme la comptabilité fournisseurs. C'est le principe des CSP. Reste alors à trouver le juste équilibre, en définissant quel niveau de centralisation est souhaitable et en déterminant quelles parties laisser à la main des BU. Par exemple, compte tenu de la spécificité de certaines activités, la comptabilité client peut rester gérée au niveau de chaque entité.

### La question de la proximité

Certaines DAF aspirent à plus de local, à être plus proches du siège pour mieux gérer l'incertitude et être plus agiles. Il faut laisser de la place à l'initiative locale, car elle est nécessaire pour gagner en agilité, pour être plus proche des décisions métiers et pour entretenir l'engagement des collaborateurs notamment dans un contexte tendu et de réduction des coûts.

### Quel degré de centralisation de la digitalisation ?

Dans les grands groupes internationaux, il y a un équilibre à trouver entre l'agilité et la liberté en local (mettre en place des petits projets intelligents par exemple) et la maîtrise des risques et des processus. Comment articuler cette gouvernance ? Comment également se positionner par rapport à la DSI qui aurait tendance à pousser vers des projets d'envergure avec un déploiement dans toutes les entités ?

## 2. Des enjeux métiers

### Revoir le rythme de production des reportings

Être partenaire du business, notamment en temps de crise, nécessite d'accélérer les reportings afin de donner de la visibilité au quotidien, notamment sur le cash. L'agilité repose sur les outils digitaux, seuls capables de mettre à disposition des informations fiables en temps réel.

### Réussir à réduire les délais de clôture

Réduire très fortement les délais de clôture est une problématique toujours et encore d'actualité qui ne peut que s'améliorer grâce à l'augmentation de l'automatisation et la qualité des données. Par voie de conséquence, les entreprises pourraient produire plus rapidement le rapport annuel et ses annexes. Des gains de temps doivent pouvoir être trouvés dans l'étape d'interrogation et de rapprochement des différentes bases de données mais aussi dans l'organisation avec les CAC (commissaires aux comptes). Sitôt les comptes et le rapport finalisés, il devrait être possible de faire les conseils et de les publier immédiatement. L'automatisation de la plupart des éléments qui nourrissent le rapport annuel permettrait aussi de travailler concomitamment avec les CAC.

### Faut-il abandonner le budget ?

Faut-il prendre exemple sur Danone qui ne fait plus de budget ? Car, au fond, ce qui ne varie pas c'est la vision stratégique à moyen terme et c'est là-dessus qu'il faut rester focalisé, pas sur le budget. Ne serait-il pas préférable d'avoir une vision précise de l'objectif et de définir des KPI qui vont mesurer l'avancement ? Faut-il arrêter la production d'un budget annuel au profit de rolling forecasts trimestriels ?



Outre les problématiques des groupes cotés, d'incitative ou encore de fixation de standards pour savoir si l'on varie par rapport au contract margin, qui rendent le budget indispensable, le processus budgétaire est un moment privilégié où les opérationnels se posent pour parler de leur plan d'action. L'absence de budget peut même perturber les équipes financières, les plonger littéralement dans le noir. En tout état de cause, il peut être souhaitable d'alléger le processus budgétaire qui est souvent long, fastidieux, rébarbatif. Avec, au bout du compte, un budget qui se révèle faux à peine finalisé.



## TÉMOIGNAGE

### Xavier Baraton

Directeur administratif  
et comptable

CARREFOUR FRANCE



“

*SAP, nouvel ERP pour Carrefour France, pour entrer dans l'ère de la data en temps réel. »*

« L'un des importants chantiers qui attend la DAC est le changement d'ERP. Face à des outils vieillissants, nous avons souhaité nous doter d'une solution standardisée de l'éditeur SAP, avec une maintenance facilitée. Le but est d'éviter les développements spécifiques pour coller au standard en sachant remettre en cause nos manières de fonctionner. L'ambition est de découpler nos capacités de reporting en temps réel.

Pour nous assurer d'un traitement homogène, il est capital que nous ayons accès en permanence à des données «propres et réconciliées». L'implémentation de ce nouvel ERP est également l'occasion de continuer à harmoniser les outils du groupe à travers le monde. C'est une formidable aventure avec un calendrier très ambitieux sur laquelle nous avons dédié de nombreux talents. »

Pour conclure, Xavier Baraton regrette que certains éditeurs s'orientent vers une facturation à la ligne de flux externes à l'outil. « Rendre les clients captifs ne me

semble pas être une stratégie pertinente ni dans l'air du temps. Au contraire, les outils doivent s'ouvrir sur tous les écosystèmes, et notamment au regard de l'évolution des réglementations et des métiers financiers. À l'avenir, les équipes financières et comptables auront un métier complètement différent. Cela implique que les différents acteurs autour de la table aient confiance et que toutes les informations soient saisies avec le maximum de détail dans l'ERP. Si chaque ligne est facturée, ce sera un frein évident à l'exhaustivité de l'outil. Selon moi, nous allons vers les data lake, le cloud et l'interopérabilité sans contrainte. »

## 3. Des enjeux processus

### Créer une vision bout en bout du processus P2P

L'un des domaines où l'automatisation prend tout son sens est le traitement des factures fournisseur. La principale difficulté (et celle qui fait perdre le plus de temps) réside aujourd'hui dans le rapprochement entre la commande faite par un opérationnel et la facture reçue. Pour tenter de résoudre le problème, l'un des participants a organisé une enquête auprès de ses fournisseurs. L'objectif est d'arriver à mieux travailler ensemble et à faire en sorte que les factures correspondent aux commandes et inversement.

L'une des problématiques consiste à s'assurer que les besoins financiers et comptables, basés sur des référentiels, sont bien pris en compte par les achats. La difficulté du P2P, c'est que ce n'est pas qu'un projet financier : c'est un processus global où tout le monde doit aller dans le même sens. C'est le moment idéal pour inviter autour de la table les différents collaborateurs qui contribuent au processus P2P et regarder le processus dans sa globalité, sans stigmatiser les uns et les autres, identifier ensemble les dysfonctionnements puis décider des plans d'action correctifs à mettre en œuvre.

### Pas d'analyse et de prévisionnel sans données de qualité

Pour réagir, il faut pouvoir analyser ; pour analyser, il faut des données disponibles et fiables. Sans qualité, il n'y a pas de reporting pertinent. Pour avoir confiance dans la qualité de leurs données, les entreprises doivent notamment simplifier leurs référentiels et nettoyer régulièrement les données.

Autre précaution à prendre : s'assurer de la pertinence des KPI sélectionnés. Il est contre-productif de les multiplier, il est préférable de se demander si l'information est vraiment utile au business.

L'enjeu pour demain ? Faire du prévisionnel. Il existe un potentiel important dans le croisement des données pour enrichir l'information et créer de la valeur. Pour développer l'analyse, il peut être intéressant de mettre



en place une communauté de data analysts pour qu'ils travaillent ensemble et manipulent des données variées (RH, finance...).

### Fluidifier les réconciliations intercos

Le casse-tête des intercos reste toujours d'actualité en 2021 pour de nombreux groupes ! Processus souvent fastidieux et chronophage, la réconciliation des intercos peut en outre représenter une importante source d'erreurs dans les états financiers consolidés. L'un des participants a constaté une nette amélioration dans le cadre de son projet de raccourcissement des délais de clôture mensuelle, en obligeant les collaborateurs à régulariser les intercos.

Autre solution, un autre grand groupe impose le paiement systématique, avant même le traitement des litiges, afin d'éviter que les entreprises ne jouent avec les intercos pour agir sur leur BFR.

Enfin, le rapprochement des intercos s'avère plus facile quand le groupe s'appuie sur un ERP unique.



## TÉMOIGNAGE

**Jean-Philippe Faure**  
Directeur général  
EIFFAGE GLOBAL SERVICES



“

*Un ERP unique est l'une des clés de l'efficacité. »*

« Nous tirons notre agilité et notre efficacité de notre organisation autour d'un seul ERP, en France comme à l'étranger. Le reporting financier est ainsi plus facilement traçable et auditable. N'avoir qu'un seul ERP est un but difficile à atteindre mais il permet un effet de levier indéniable. Pour y arriver, un sponsorship ferme et constant de la direction générale est une condition sine qua non. Pour l'obtenir, nous lui avons démontré les avantages de cette unicité, comme par exemple la rationalisation des coûts, notamment de maintenance, et la réduction des risques. En effet, avec plusieurs ERP à gérer, il peut arriver que des montées de version ne soient pas réalisées, créant des failles de sécurité. Il est pourtant capital de sécuriser les flux financiers. Le partage d'un même ERP par l'ensemble du groupe n'est pas la solution unique mais cela fait partie de la solution. Il ne faut pas perdre de vue que c'est la data

qui apporte la valeur à l'entreprise. Or, le master data management avec plusieurs ERP me paraît difficile et coûteux à mettre en œuvre, voire illusoire. La multiplicité des outils ne peut conduire qu'à additionner des choux et des carottes ! L'ERP doit permettre d'automatiser le transactionnel. C'est pourquoi nous avons construit notre propre ERP, sur lequel nous avons greffé de la RPA ; pas moins de 75 robots ! Changer d'outil ne présente donc aucun bénéfice direct pour nous. D'autant que le business case est souvent nébuleux, il vaut mieux investir dans la gestion des données et l'automatisation des transactions. D'ailleurs, notre nouveau challenge est de concilier data et intelligence afin de nous aventurer sur le terrain de l'analyse prédictive du business. De quoi nous permettre d'anticiper l'activité future ! L'intelligence artificielle représente une opportunité de croiser énormément de données ; pas uniquement les données internes à l'entreprise mais aussi des variables exogènes. Nous n'en sommes qu'aux prémices, mais les perspectives sont considérables ! »



## 4. Des enjeux humains

### Anticiper la transformation des métiers

Le progrès s'accompagne de son lot de transformations et de questionnements. Qu'est-ce qu'un comptable aujourd'hui et a fortiori demain ? De quelles compétences aura-t-on besoin ?

Les comptables qui passent des écritures sont en voie de disparition. Leurs missions s'orientent de plus en plus vers le contrôle de gestion. Cette transformation n'en est qu'à ses débuts. La facturation automatique, obligatoire en 2023, va profondément impacter les fonctions comptables. Elle représente le socle nécessaire à l'essor des comptabilités de plus en plus automatisées. Cette vaste dématérialisation est à anticiper et à organiser, car ce seront les opérationnels qui seront à la manœuvre. Les comptables seront de plus en plus des professionnels qui vont concevoir (c'est-à-dire mener des projets informatiques pour intégrer les nouveaux produits et réglementations) et contrôler.

De manière générale, la transformation touche les savoir-faire et les savoir-être. Et la plupart des métiers vont devoir intégrer une dimension de data scientist.

### Travailler l'employabilité des collaborateurs

Dans les plus petits groupes, la polyvalence est souvent de mise. Dans les grands groupes, il est nécessaire de spécialiser et de responsabiliser, ce qui va de pair avec la clarification du rôle de chacun. Des plans de développement spécifiques peuvent être prévus pour les financiers qui se spécialisent afin de stimuler leur employabilité. Par exemple, 20 % de leur temps peut être consacré à d'autres projets comme de l'audit interne, du M&A... Ce n'est pas forcément incompatible avec le fait d'être précis sur les attentes, le scope et les outils mis à disposition de chaque métier. Par ailleurs, la clarification des rôles ne multiplie pas le nombre de financiers, au contraire.

### Pallier le manque d'attractivité du métier de comptable

Certains DAF déplorent une pénurie de comptable de bon niveau, imputable en partie à un déficit d'attractivité du métier de comptable. Le terme de comptable en lui-même n'est pas attractif et ne reflète pas la richesse du métier, qui conjugue à la fois les domaines financier et juridique, ou encore de data analysis. C'est une profession passionnante et très intéressante mais pas assez valorisée. Probablement parce que les principaux intéressés ne savent pas « marketer » leur valeur ajoutée. Par manque de temps probablement, ils ne mettent pas suffisamment en avant leur savoir-faire, leur contribution et leurs résultats.

### La formation initiale est-elle au niveau ?

La question est posée ! Car certains DAF constatent de réelles lacunes en termes de connaissances et de savoir-faire des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur qui arrivent sur le marché du travail. Une réflexion est probablement à mener sur l'accompagnement de ces professionnels en herbe.





## ZOOM Back to basic !

La digitalisation, la robotisation et tous les sujets «à la mode» ces derniers temps ne doivent pas occulter que la base de la comptabilité est de documenter des comptes. Le cœur de l'activité est de s'assurer que les comptes et en particulier le bilan soient justifiés. Les comptables sont souvent des gestionnaires de flux qui vont checker des anomalies dans les processus notamment EDI : ils perdent le lien avec les écritures comptables. Regarder les KPI de productivité, c'est bien, mais il ne faut pas oublier que le KPI n°1 reste l'exactitude des comptes.

Il semblerait d'ailleurs que, ces dernières années, les erreurs comptables soient de plus en plus mises en lumière dans le cadre de contrôles fiscaux. Il peut arriver qu'avec des CSP très éloignés, par exemple, il y ait une déconnexion avec la réalité économique. Il ne faut pas hésiter à challenger un CSP, surtout quand il est au bout du monde, pour maintenir des comptes justes et fiables. Dans ce contexte, il peut d'ailleurs être utile que le responsable du CSP soit le directeur comptable afin de garantir cette connexion.

## Partie 3

# Nouvelle génération d'ERP : la réalité actuelle du marché ?

## 1. Changer ou ne pas changer d'ERP, telle est la question

Quels indices qui doivent alerter sur la nécessité de franchir le cap ?  
Voici quelques exemples.

### **Votre ERP est obsolète.**

Un ERP est un investissement sur le long terme : son espérance de vie est de 8 à 10 ans en moyenne.

Un outil dépassé technologiquement peut générer des coûts de maintenance élevés et des problèmes de fiabilité.



### **Votre ERP n'est plus adapté à vos besoins.**

Au fil des ans, votre entreprise s'est développée et de nouveaux besoins ont émergé, sans pour autant être couverts par les fonctionnalités de votre ERP actuel. Par manque de moyens, de simples rustines ont parfois été appliquées pour combler les besoins. Une stratégie qui ne dure qu'un temps...

### **Votre ERP ne vous permet pas un pilotage fin et optimal de l'activité.**

Un ERP inadapté ou dépassé et des données de mauvaise qualité vont impacter la compétitivité même de l'entreprise, en ne permettant pas le suivi et le pilotage précis de l'activité (ex. : taux de marge, optimisation du taux de staffing des équipes...).

### **De multiples versions et/ou modèles d'ERP cohabitent de plus en plus difficilement.**

Le manque d'harmonisation et d'interopérabilité entre les systèmes dégrade la qualité et la fiabilité de la donnée. Ce qui induit un lourd travail de réconciliation de la donnée, souvent au moyen de processus manuels. Un temps précieux y est consacré ; ces ressources pourraient être mobilisées sur des tâches à plus forte valeur ajoutée...

### **L'expérience utilisateur, tant en front office qu'en back office, n'est pas / plus satisfaisante.**

L'ergonomie de l'outil est fondamentale car elle impacte directement l'utilisation du logiciel. Face à un outil obsolète, peu intuitif ou rigide, les utilisateurs trouveront des parades pour s'en passer.



## **2. Quel type de solution choisir ?**

Vertical, horizontal, intégré, modulaire, SaaS, on premise, hébergé sur site ou dans le Cloud... En matière d'ERP, les entreprises n'ont que l'embarras du choix !

### **L'approche «best of breed», définitivement dépassée ?**

Se pose la question du périmètre de l'ERP. Définir clairement les attentes et les contours du progiciel de gestion intégrée est une étape importante qui ne doit pas être négligée. Quelles briques lui adjoindre ou lui retirer ? Certaines briques ne doivent-elles pas être logées dans les logiciels métier ? Par exemple la brique clients ne serait-elle pas plus appropriée dans le CRM ? L'un des participants avait, par le passé, placé la brique P2P au-dessus de l'ERP. Aujourd'hui, il fait machine arrière et réintègre le P2P à son ERP.

L'approche la plus courante est celle de l'ERP monolithique : très fortement personnalisé, il irrigue tous les services, avec pour principal inconvénient un manque

d'agilité. Dans sa définition moderne, l'ERP se positionne comme une plateforme «composable» avec des composants de base qui peuvent être complétés par des fonctionnalités proposées par l'éditeur de l'ERP lui-même ou des éditeurs tiers. La disponibilité d'APIs permet une intégration facilitée. L'entreprise bénéficie ainsi de l'amélioration des technologies de connectivité, d'interopérabilité, de puissance de calcul pour limiter les doublons.

Il est intéressant d'élargir la focale, de considérer l'ensemble du périmètre fonctionnel et pas uniquement la finance, pour construire un projet cohérent de bout en bout. En définitive, la tendance est de s'inscrire dans une logique intégrée, où 60 à 70 % des process (achats, finances, supply chain...) communiquent entre eux au sein d'un seul et même outil. En revanche, pour des besoins métier spécifiques, un arbitrage au cas par cas est nécessaire. S'ils peuvent tout à fait être intégrés à l'ERP, ils peuvent également entraîner une complexité inutile. Bref, l'approche «best of breed» (qui consiste à sélectionner le meilleur outil pour chaque processus) a fait long feu à cause des problèmes d'intégration de solutions hétérogènes. Au final, le mieux semble bien être l'ennemi du bien.

## Faut-il céder aux sirènes du SaaS ?

ERP externalisé ou ERP on premise ? Acheter ou louer la licence du logiciel ? Dans le Cloud ou sur site ? De multiples questions se posent à l'occasion d'un changement d'ERP. De plus en plus d'entreprises semblent se laisser convaincre par les ERP en mode SaaS, ne serait-ce que pour bénéficier des mises à jour en continu. L'argument de la sécurité informatique penche également en la faveur des outils en SaaS ou hébergés dans le Cloud. Les éditeurs ne lésinent pas sur la cybersécurité, car il en va de leur réputation et de leur business !

La dynamique projet est différente. La phase de construction des projets ERP d'il y a quelques années était longue, coûteuse, voire douloureuse et décevante. Les curseurs en matière de simplification et d'harmonisation n'étaient pas forcément poussés à fond ; les écarts entre ce qui avait été imaginé et ce qui était mis en place étaient parfois importants.

Le mode SaaS est un rappel permanent à l'ordre, il impose une convergence vers les process que la solution met à disposition. Il tue le débat ! Souvent, cela a un impact favorable sur la durée et le coût du projet.

Enfin, la RPA (Robotic Process Automation) ne peut s'épanouir sans uniformisation, nouvel argument en faveur du SaaS !

## TÉMOIGNAGE

# Mi-Wane Sallic

Head of finance  
transformation

**IPSEN**

“

*Pour qu'un projet d'ERP porte pleinement ses fruits, il faut accepter de remettre en cause les process et l'organisation. »*



Nous avons finalement élaboré le business case pour l'implémentation de SAP S/4HANA (programme Polaris), qui a été prévalidé par le Comex. Au final, peu d'ERP peuvent se targuer d'être de la nouvelle génération. La migration sur le Cloud n'est pas une révolution en soi. Un ERP avec de l'analytics représente en revanche une réelle avancée. Avec le raccourcissement des cycles, la fonction Finance doit pouvoir apporter des éléments d'analyse avec réactivité et efficacité. Je suis convaincue que seules entreprises les plus rapides survivront. La flexibilité coûte cher mais ce n'est pas du luxe, c'est une question de survie. La mise en place d'un nouvel ERP représente une formidable opportunité de tout remettre à plat : de l'organisation aux processus. Cela ouvre un champ des possibles «énormissime» ! Déployer un ERP nouvelle génération est un projet mobilisateur pour les différentes fonctions de l'entreprise ; c'est un projet structurant et d'ampleur ; c'est un projet d'entreprise. Néanmoins, implanter un ERP n'est pas sans poser quelques difficultés. Le coût reste malheureusement monumental, sans compter les ressources à dédier au projet. Et, même si l'implémentation est plus facile grâce aux starter kits, la durée du chantier demeure extrêmement longue, s'étalant sur plusieurs années. Il est vrai que le mode SaaS est source de standardisation et donc de gain de temps, mais cette standardisation n'est pas adaptée à toutes les entreprises, notamment aux grands groupes. »

« La crise a renforcé notre détermination à mener à bien, même en distanciel, la plupart de nos projets, comme l'accélération et la sécurisation de la clôture mensuelle, la digitalisation de la facturation et bien sûr le lancement d'un nouvel ERP. »



## TÉMOIGNAGE

### Frédéric Sellam

Group finance transformation  
manager  
VEOLIA



“

*La technologie n'est qu'un volet de la transformation... »*

« Aujourd'hui, il est nécessaire d'aller encore plus loin en apportant plus d'automatisation, de robotisation et d'IA dans les processus financiers. Parallèlement, nous avons besoin d'un ERP nouvelle génération qui nous apporte plus de souplesse et d'agilité, qui améliore l'expérience utilisateur et qui renforce la performance.

Chez Veolia, nous avons fait le choix de promouvoir des solutions innovantes en Cloud et en SaaS. Les nouveaux ERP ont un atout considérable car ils sont intégrés dans des plateformes incluant des services qui facilitent l'interopérabilité des systèmes d'information et qui permettent l'exploitation de la data pour dégager de la valeur... Au-delà de la technologie, nous pensons que les processus financiers doivent être au centre de l'outil : ce n'est pas uniquement aux utilisateurs de s'adapter à l'outil, mais surtout à l'outil de répondre au mieux aux besoins des utilisateurs. Sur le volet technique, l'idéal serait d'arriver à s'en affranchir totalement mais il reste encore un petit bout de chemin à parcourir. La technique doit être la plus transparente possible afin que les utili-

sateurs puissent se concentrer sur leur mission. Certains points sont également encore à améliorer. La lourdeur d'implémentation des projets, en coût et en temps, reste considérable. Le manque de ressources et de compétences (consultants, intégrateurs en local...) pour tirer pleinement profit des nouvelles solutions constitue parfois un autre obstacle au déploiement et à l'usage. Les couvertures fonctionnelles sont également parfois trop limitées. Bref, des améliorations sont encore nécessaires pour que l'ERP soit encore plus performant, notamment dans le cadre d'une organisation décentralisée comme chez Veolia. La bonne nouvelle, c'est que les éditeurs sont très réactifs et les améliorations sont plus rapides.

En bref, la technologie n'est qu'un volet de la transformation, n'oublions pas de valoriser nos talents qui sont au cœur de notre transformation, d'améliorer nos organisations et de simplifier nos processus afin de réaliser au mieux nos missions, d'améliorer notre performance et de faire des financiers des partenaires de opérations, et ce à tous les niveaux de notre structure organisationnelle. »

## 3. Vendre votre projet ERP : l'importance du business case

### Les coûts plus évidents que les gains économiques

Pour espérer convaincre la direction du bien-fondé d'un projet d'implémentation d'un ERP, présenter un business case est une étape incontournable. Si de nombreux coûts sont souvent identifiés, les gains financiers sont parfois plus difficiles à déterminer avec précision, notamment sur les aspects qualitatifs. Car, le discours sur le recentrage sur des missions à forte valeur ajoutée ne fait pas toujours mouche. Calculer le ROI, évaluer le coût total de possession (TCO - Total Cost of Ownership) et mesurer les retombées quantitatives d'un tel projet s'avèrent plus complexes.

L'un des participants a livré sa solution : il a tiré l'addition du coût de la DAF incluant à la fois le coût fonctionnel et le coût de l'IT et a projeté le résultat sur les années à venir.

### Des coûts à la pelle ?

Rentrons dans le détail des coûts. Sont cités automatiquement les coûts de l'intégrateur, du logiciel, mais aussi des études en amont, de décommissionnement et d'infrastructures à dimensionner au projet... Dans le cas d'une migration vers le Cloud, les coûts sont logiquement réduits, néanmoins il ne faut pas sous-estimer les coûts liés à la sortie de l'ancien système. Par ailleurs, pour des raisons légales, certaines entreprises sont obligées de conserver un historique de données dans l'ancien logiciel.





Certaines dépenses sont optionnelles mais se trouvent facilement rentabilisées : se faire accompagner par des experts qui ont l'habitude de mener ce type de projets permet, par exemple, de sécuriser et de piloter le projet, d'éviter certains écueils tout en gagnant du temps. Il est aujourd'hui possible de lancer des projets moins coûteux que par le passé en les cadrant précisément, en s'astreignant à respecter la vision initiale et le planning... Les dérives de mise en œuvre peuvent faire grimper la facture, du simple au double !

### Sans oublier les coûts internes

Les coûts internes sont essentiellement humains et correspondent à la mobilisation des équipes projet et des métiers pour analyser l'existant, collecter les besoins, définir le projet, construire le cahier des charges, préparer la migration des données, suivre le chantier, accompagner les opérationnels...

Attention à ce que le budget dédié au projet ERP ne prenne pas le pas sur les autres investissements. Un changement d'ERP constitue une opportunité de remettre à plat système d'information, organisation, gouvernance et processus, une formidable occasion de se transformer en profondeur et de manière globale. Certaines entreprises ont d'ailleurs créé un transformation office pour aider les équipes et s'assurer que la transformation est cohérente, en droite ligne avec les ambitions et objectifs.

### Face à ces coûts, quels gains espérer ?

De nombreux bénéfices se révèlent à la fois qualitatifs et quantitatifs et réduisent durablement le TCO. Tout d'abord des gains de temps. Mais, peut-être la fonction Finance est-elle un peu timorée et a-t-elle des scrupules à mettre en avant les bénéfices touchant à la réorganisation et aux équipes ? Elle a plus de facilités à calculer et valoriser d'autres arguments comme la baisse des coûts de maintenance ou d'audit des commissaires aux comptes. Pourtant, c'est bien la dimension humaine qui est la plus porteuse de gains !

L'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée présente des atouts en termes d'attractivité des métiers, de motivation et de fidélisation. C'est aussi une question de conformité. En se dotant d'un ERP dernière génération, certaines entreprises y voient un moyen d'améliorer la protection des données et donc de mieux respecter leurs obligations au regard du RGPD, tout en faisant l'économie des coûts cachés liés à la mise en conformité nécessaire dans les anciens systèmes.

La mise en place d'un nouveau ERP peut également permettre une meilleure gestion des marges, grâce à la visibilité en temps réel sur leur évolution. L'impact financier peut être estimé sur la base des retours d'expérience d'autres entreprises qui utilisent l'outil.



## Partie 4

# Axway au service de la transformation digitale des entreprises

Axway est un éditeur français international, présent dans 17 pays. Il est le spécialiste de la gestion des flux de données. Au fil du temps et des acquisitions, Axway a enrichi son offre de services pour devenir un leader dans le domaine de l'intégration hybride.

Mais son histoire débute au milieu des années 80 avec la création du premier interpréteur comptable avec la Société Générale. L'objectif de cet outil ? Traduire les événements de gestion en écritures comptables sur la base d'un référentiel centralisant des règles comptables et de gestion.

Cette solution largement éprouvée, offre de nombreux atouts à l'heure où la digitalisation du département finance s'impose comme une évidence. Elle permet

- D'intégrer de façon totalement agnostique n'importe quelle application de gestion pour alimenter n'importe quel ERP, outils de consolidation, de reporting, ...
- De prendre en compte de façon pro-active les nouveaux modèles d'affaires et les nouvelles normes comptables.
- De normaliser, mettre en cohérence et synchroniser les données provenant de comptabilités hétérogènes multi-GAAP, IFRS, ...
- Aux professionnels de la comptabilité de paramétrer et faire évoluer en toute autonomie leurs règles de transformation, de contrôle et de garnissage pour automatiser l'intégration comptable de façon centralisée et cohérente - et éviter ainsi la dissémination des robots et autres macro Excel -, d'enrichir les données avec notamment des clés d'analyse, garantir la qualité des données et gérer les rejets, de bénéficier de pistes d'audit immédiatement disponibles et de capacité de rapprochement entre gestion et comptabilité.



Les bénéfices les plus évidents outre l'agilité -notamment dans les phases de migration d'ERP, de fusion-acquisition-, sont l'accélération des clôtures, la traçabilité des écritures de bout en bout, la diminution spectaculaire des rejets.

« Notre autre atout est de garantir une qualité de données avec un important niveau de détails, depuis les applications de gestion jusqu'au système d'information Finance », souligne Emmanuel Méthivier. Par exemple, dans la grande distribution, il est possible d'obtenir des données au niveau de la ligne de ticket de caisse !

Grâce à ce niveau de détails et au chaînage entre toutes les données amont et aval, il est possible de mettre en place une piste d'audit fiable de manière quasi automatique. Axway peut également intervenir dans le cadre de refonte des systèmes d'information financier ou des données liées à la consolidation.

Plus de 11 000 organisations utilisent les solutions Axway à travers le monde. De Carrefour à Covéa, en passant par Engie ou le ministère des Finances, de grands acteurs publics ou privés font confiance à Axway pour résoudre leurs problèmes d'intégration de données !

## ZOOM

# L'offre Axway Digital Finance, un outil pour accélérer et sécuriser les projets de transformation des ERP comptables

Avec Digital Finance, les entreprises réduisent les risques d'interruption de service, les coûts et les délais associés à la transformation ou la migration de leur ERP. Comment ? En réutilisant les interfaces entre applications métier et ERP existantes, ce qui représente une réelle source d'économies. En moyenne, elles peuvent faire baisser les coûts et les délais de 40 % ! Grâce à cet outil disponible «en tant que service» dans le Cloud, les équipes financières prennent la main, en toute autonomie, sur la migration de leurs données (soldes,

écritures comptables...), de façon à décommissionner l'ancien système très rapidement si tel est le souhait. Elles peuvent elles-mêmes définir les règles de transformation de leur comptabilité sans dépendre de l'IT ou de l'éditeur. À noter que l'outil est agnostique, ce qui permet de gérer la migration depuis et vers n'importe quelle solution. Digital Finance est un facteur supplémentaire d'agilité et d'efficacité.

# Vos contacts



Lionel Linossier

Axway Digital Finance GM  
AXWAY  
llinossier@axway.com



Laurent Farget

Customer & Partner Director  
AXWAY Digital Finance  
lfarget@axway.com