



Les livres blancs Yooz

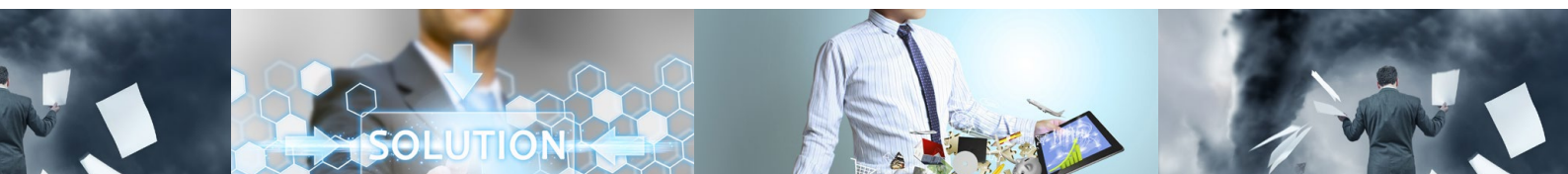


Le DAF 3.0 ***De l'optimisation de la fonction finance à*** ***la création de valeurs stratégiques***

- Décembre 2012 -

Sommaire

- 1. La crise, catalyseur de la transformation de la fonction finance 2***
- 2. Le DAF, acteur de la vision stratégique..... 2***
- 3. Le DAF 3.0 arrive ! 4***
- 4. Vers une mutation du « code génétique » du DAF 7***
- 5. La dématérialisation, l'arme fatale du DAF..... 8***





Le DAF, simple garant de la véracité des comptes et gestionnaire de la trésorerie, a vécu.

Les exigences d'optimisation des processus, d'amélioration de la productivité, le contexte de crise, l'évolution rapide des technologies de l'information et l'émergence de l'entreprise numérique transforment, et élargissent, les missions du DAF. Son périmètre d'intervention se trouve démultiplié, de nouvelles compétences s'avèrent indispensables, la maîtrise et l'usage de nouvelles solutions technologiques s'imposent, en particulier la dématérialisation.

D'une fonction support centrée sur l'expertise et l'ingénierie comptables, la direction financière participe désormais activement à la création de valeur et à la performance économique. Et devient un DAF 3.0...

1. La crise, catalyseur de la transformation de la fonction finance

En seulement quelques années, le métier de DAF a profondément changé. Si, historiquement, les DAF avaient la réputation de demeurer dans leur tour d'ivoire et d'en sortir uniquement à l'occasion de la publication des comptes trimestriels ou annuels, cette vision a considérablement évolué.

D'abord sous l'effet de plusieurs années de crise économique, qui ont fragilisé de nombreuses entreprises. Avant la crise de 2007-2008, les DAF avaient essentiellement pour missions de garantir la rentabilité des entreprises, de bien maîtriser les risques et de gérer les aspects administratifs du développement des organisations.

La crise a amené les DAF à adopter une position plus défensive, avec des objectifs de gestion de « cash » et de réduction des coûts. Logiquement, cela les a conduits à davantage optimiser les processus de l'entreprise, tout en conservant un équilibre du bilan, avec l'optimisation du « cash-flow » et des besoins en fonds de roulement, en ligne avec la stratégie définie par la direction générale et les actionnaires.



2. Le DAF, acteur de la vision stratégique

Résultat : le DAF a accru son influence dans les entreprises. Ainsi, selon le baromètre de la fonction DAF publié à l'occasion du Congrès des DAF 2012, dans les entreprises françaises, sept DAF sur dix participent aux comités de direction ou comités exécutifs, et même un sur trois a d'ores et déjà intégré le conseil d'administration. Le DAF « traditionnel » doit laisser place à un DAF « ouvert et stratégique », concluent les auteurs du Baromètre.

Selon un autre baromètre (Baromètre Phi 2012) publié par la SSII CSC, six directeurs financiers sur dix estiment que leur principale préoccupation

***Le DAF «traditionnel»
doit laisser place à
un DAF «ouvert et stratégique»***



est de définir la vision stratégique dans un contexte incertain et, pour un sur deux, de concilier croissance et prise de risque acceptable.

Par ailleurs, une analyse du cabinet Ernst & Young sur « l'ADN du DAF », publiée en 2010, expliquait également que « les attributions du DAF se développent au-delà de son cœur de métier technique dans un rôle qui est davantage stratégique, les meilleurs professionnels ont fait évoluer la fonction et ont contribué à la repositionner en véritable business partner, en effaçant la perception quelque peu démodée de simple « garde-fou » financier. »

Le DAF : un véritable business partner

Une étude du cabinet de recrutement Michael Page International révélée en octobre 2012 et menée auprès de 4 438 DAF de quarante pays, le confirme : si leur cœur de métier reste bien sûr la finance, la plupart des DAF français (96 %) assument des responsabilités dans d'autres domaines, notamment en matière juridique et de ressources humaines. « Du fait de la persistance de la crise et d'une conjoncture économique qu'ils sont 79 % à juger mauvaise, les DAF français considèrent l'optimisation des processus comme une priorité pour leur entreprise, de même que les projets d'optimisation des coûts et la réduction des charges fixes », notent les consultants de Michael Page International.

Les DAF ont bien compris ces ruptures : interrogés lors du Congrès des DAF 2012, ils ont estimé à une large majorité que l'essence de leur métier est d'être avant tout communicant (67 %), informé et ouvert, avant d'être

Les six
attributs
du DAF 3.0





des gestionnaires. Communication, information et ouverture, à travers des approches collaboratives, sont précisément les caractéristiques du Web 3.0. Et si le DAF devenait lui-même un DAF 3.0 ?

3. *Le DAF 3.0 arrive !*

Si l'on se base sur l'évolution historique du Web, d'un univers 1.0 à un univers 3.0, il est possible de dessiner les contours de l'évolution du métier de DAF (voir tableau ci-après). Retenons quatre domaines dans lesquels les changements les plus profonds vont se produire, et sont d'ailleurs déjà à l'œuvre : les missions de la fonction ; le positionnement et le statut ; les principaux domaines de compétences ; les outils pour exercer le métier de DAF.

■ **Les missions du DAF : de la finance pure à la gestion collaborative de son écosystème**

Si, historiquement, la mission essentielle du DAF était d'optimiser la fonction finance, aujourd'hui, elle a considérablement évolué. Les différentes études montrent une évolution vers l'optimisation des processus métiers, et, dans un contexte 3.0, vers la construction de relations étroites entre les DAF et l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise. En parallèle, le périmètre principal d'intervention du DAF s'est considérablement étendu, appuyé par les technologies de l'information, à mesure que l'entreprise devient numérique.

■ **Le positionnement et le statut : d'une fonction support à la création de valeur**

Comme beaucoup de fonctions dans l'entreprise, par exemple les DSI ou les DRH, le DAF passe progressivement d'une fonction principalement de support à un véritable partenaire des autres directions métiers. Dans un contexte 3.0, il devient, au même titre que les autres grandes fonctions de l'entreprise, créateur de valeur, notamment dans un environnement marqué par la crise économique. La valeur créée par les DAF va progressivement se déplacer et sera de plus en plus visible. Sur le plan stratégique, les DAF peuvent participer à la mutation de leurs entreprises vers les business models numériques, par définition sources d'incertitude et de nouveaux risques, du fait de leur expertise en matière d'optimisation des flux financiers et d'analyse des retours sur investissement.

Ainsi, les DAF, par leur compréhension des nouvelles chaînes de valeur et de leur ingénierie financière, renforcent leur rôle de partenaire incontournable des directions métiers. Sur le plan opérationnel, en capitalisant par exemple sur les technologies décisionnelles et d'analyse prédictive, les DAF renforcent leur rôle de visionnaire auprès des directions générales. Enfin, sur le plan opérationnel, la valeur du DAF s'exprime par la réduction des coûts, en particulier avec les technologies de dématérialisation.



***Au centre de l'écosystème
de l'entreprise***

***Un rôle de visionnaire
auprès des
directions générales***



■ Les domaines de compétences : de l'expertise technique à la maîtrise des business models

Les compétences des DAF, historiquement centrées sur l'expertise des techniques financières et comptables, s'élargissent vers des connaissances liées à l'organisation, au management des risques et à la relation client, puis vers la maîtrise des modèles d'affaires numériques, de l'innovation, de la communication et de la chaîne de valeur.

De façon opérationnelle, les DAF doivent en permanence actionner des leviers tels la réduction des coûts et l'amélioration de la productivité. Cette recherche d'optimisation est particulièrement visible dans les PME. Selon le baromètre « Dématérialisation-Finance 2012 » publié par Yooz, les trois priorités des DAF dans les PME sont les suivantes : « réduire les coûts et faire réaliser des économies à mon entreprise » (pour six DAF sur dix), « améliorer la productivité » (pour quatre DAF sur dix) et « réduire les délais de traitement » pour un tiers des DAF. De leur côté, les DAF de grandes entreprises se focalisent davantage sur l'efficacité des processus pour réduire les délais, les contraintes économiques semblent moins ressenties que dans les PME.

■ Les outils du DAF 3.0 : du tableur à la dématérialisation

La place du DAF dans les entreprises a changé sous l'effet des révolutions technologiques. Ils sont ainsi de plus en plus impliqués, non seulement pour leurs propres besoins, mais aussi pour l'ensemble du système d'information, aux côtés des DSI. Rappelons que, selon une étude CIONet révélée en 2012, 27 % des DSI européens reportent directement à leur DAF. Une analyse conjointe du cabinet Gartner et de la Financial Executives Research Foundation, publiée en mai 2012, a révélé que 44 % des DAF interrogés, au niveau mondial, ont affirmé que leur influence sur les décisions en matière d'investissements en technologies de l'information a augmenté depuis 2010. « Certes, les DAF apprécient que les technologies de l'information contribuent à la réduction des coûts, mais ils sont également attentifs à la création de valeur business de l'IT », assure Bill Sinnett, directeur de recherche à la Financial Executives Research Foundation. A terme, les DAF sont persuadés que leur métier va se trouver bouleversé par les technologies de l'information. Le baromètre de la fonction DAF 2012, publié à l'occasion du Congrès des DAF a montré que huit DAF sur dix sont persuadés que leur fonction sera impactée par les technologies.

En termes d'outils, les DAF sont depuis longtemps équipés de tableurs, d'ERP, pour les entreprises d'une certaine taille, ou d'outils de reporting et de gestion de trésorerie. Ils sont aujourd'hui de plus en plus équipés de solutions innovantes de gestion de la performance, de décisionnel et de dématérialisation. Y compris dans les PME : selon le baromètre Yooz Dématérialisation-Finance publié en juillet 2012, 62 % d'entre elles ont l'intention de lancer des projets de dématérialisation dans leur département finance.

3 grandes priorités :

**Réduction des coûts
Economies
Productivité**

**8 DAF sur 10
sont persuadés que
leur fonction sera
impactée par
les technologies**



Du DAF 1.0 au DAF 3.0 : les évolutions du métier de DAF

	DAF 1.0	DAF 2.0	DAF 3.0
Principale mission	Optimiser la fonction finance	Optimiser les processus métiers	Créer de la valeur au-delà des activités comptables et financières, Collaborer avec l'écosystème de l'entreprise
Titre	DAF (Directeur Administratif et Financier)	CFO (Chief Financial Officer)	CPO (Chief Performance Officer)
Son métier est en...	Transition	Evolution	Mutation
Périmètre	La direction financière	L'entreprise ouverte	L'entreprise numérique / L'écosystème
Principaux outils	Les tableurs, les ERP, les outils de reporting...	Les outils de management de la performance, les outils décisionnels, les solutions de dématérialisation...	Les réseaux sociaux, les outils collaboratifs, l'analyse prédictive, les solutions de dématérialisation...
Statut	Une fonction support	Un partenaire des métiers	Un créateur de valeur
Niveau de décision	Plutôt tactique Le DAF parle aux financiers et à la DG	Plutôt opérationnel Le DAF parle aux métiers	Plutôt stratégique Le DAF parle à l'écosystème
Principaux domaines de compétences	Expertise technique, comptable, réglementation/Finance/Juridique	Business models, organisation, économie, risk management, relation client	Economie/modèles d'affaires numériques, innovation leadership, communication, négociation, marketing de la DAF, connaissance de la chaîne de valeur



4. Vers une mutation du « code génétique » du DAF

En passant d'un statut « 1.0 » à un positionnement « 3.0 », c'est en réalité le « code génétique » du métier de DAF qui se trouve bouleversé.

Ainsi, de consommateur de tableaux Excel pour la gestion budgétaire, centré sur ses processus internes, focalisé sur ses données financières, relativement isolé par rapport aux directions métiers et souvent peu actif dans les processus de définition de la vision stratégique de l'entreprise, le DAF devient pilote de la performance de sa fonction, force de proposition, connecté, partenaire des métiers et créateur de valeur.

Les DAF français se préparent d'ailleurs à cette révolution dans leur métier. D'après l'étude Michael Page, pour un DAF sur cinq « la perspective d'élargissement de leurs responsabilités à un scope plus important est un des critères majeurs dans leurs choix de carrière ». Résultat : seuls 16 % d'entre eux pensent rester au même poste dans les deux prochaines années...

**Pour 1 DAF sur 5
la perspective d'élargissement
du scope des responsabilités
est un critère majeur dans
son choix de carrière**

Les
principaux
leviers de
transformation
de la fonction DAF

Evolution des stratégies	<ul style="list-style-type: none"> ■ Améliorer la compétitivité ■ Développer des nouveaux business ■ Maîtriser les coûts en période de crise ■ S'intégrer dans un écosystème ■ Améliorer la performance économique ■ Mondialisation ■ ...
Evolution des technologies	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dématérialisation ■ Outils décisionnels et prédictifs ■ Mobilité ■ Portails ■ Outils collaboratifs ■ Cloud computing, applications SaaS ■ Entreprise numérique ■ ...
Changement organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Augmenter l'efficacité de la fonction finance ■ Optimiser les processus métiers ■ Intégrer la génération Y ■ Evolutions réglementaires ■ Améliorer la productivité ■ Exigences de traçabilité ■ ...



5. La dématérialisation, l'arme fatale du DAF

On le voit, la transformation de la fonction Finance est réelle, profonde et durable. Pour les DAF, cela introduit un certain nombre de contraintes : il faut, en particulier, être plus performant, parce que les directions métiers le sont, et que les DAF doivent montrer l'exemple. Les DAF doivent aussi être plus agiles, donner une image de modernisme auprès des clients et fournisseurs de l'entreprise et gérer de nouveaux risques.

Pour répondre à ces challenges, la dématérialisation constitue une approche privilégiée. En effet, elle accélère la productivité de la fonction Finance, ce qui permet de réduire les coûts et les collaborateurs gagnent un temps précieux. La dématérialisation, par l'optimisation des processus qu'elle facilite, participe aux exigences de fluidité et d'agilité de l'organisation. De même, dans un monde où la transparence, la traçabilité et la gestion des risques deviennent des exigences, y compris de la part des clients, la dématérialisation y contribue largement et devient un élément positif de l'image d'une entreprise vis-à-vis de son écosystème.

Par ailleurs, une lame de fond est en train de bouleverser la donne sur le marché de la dématérialisation : trois tendances lourdes ont transformé l'adéquation de ces offres aux contraintes des entreprises.

1. D'abord, les offres se sont considérablement simplifiées et adaptées à tous types d'entreprise, en particulier les PME, qui y voient un avantage économique évident et à court terme. Le temps où la dématérialisation était réservée aux grands donneurs d'ordre qui brassaient d'énormes volumes de factures est révolu.
2. Ensuite, l'approche intégrée proposée par les éditeurs de logiciels rend beaucoup plus aisées les interfaces avec les systèmes d'information existants. Par exemple, en matière de dématérialisation des factures fournisseurs, des connecteurs packagés avec l'ensemble des outils comptables du marché (Cegid, JDEdwards, Navision, Sage, SAP...) permettent l'intégration automatique des factures et des écritures dans le système d'information de l'entreprise. C'est un point crucial car il supprime les traditionnels coûts d'intégration.
3. Enfin, il n'y a plus de véritables barrières financières, notamment avec la montée en puissance du SaaS (Software as a Service) qui permet de payer à l'usage (au lieu d'investir dans des licences logicielles) et de s'adapter aux variations de volumétries. Cet atout est particulièrement intéressant pour les PME.



Plus personne ne conteste le fait que les composantes numériques des entreprises vont former les socles fondamentaux de leur performance. Si la dématérialisation est la première brique pour avancer vers l'entreprise numérique, alors elle constitue l'arme fatale du DAF pour y jouer un rôle de premier plan.



A propos de Yooz

Activité SaaS d'ITESOFT, Yooz met à disposition de toute organisation, quelle que soit sa taille (entreprises, experts comptables, collectivités, associations...), des solutions logicielles de dématérialisation et traitement de factures, sous forme de service Internet (en mode SaaS), en associant la simplicité et l'accessibilité à l'innovation et à la technicité. Yooz hérite de 30 années d'expertise technologique d'ITESOFT dans le monde de la dématérialisation des processus.

Commercialisée en mode e-commerce sur le site yooz.fr, Yooz est une solution 100% web et 100% SaaS, pour le traitement automatique des factures : numérisation, reconnaissance automatique, enregistrement et imputations, circuit de validation électronique, export des écritures vers les ERP ou logiciels comptables et archivage électronique.

Yooz propose trois éditions «On Demand» de son service : Yooz Business Edition, l'édition dédiée aux entreprises, associations et professions libérales, Yooz Expert Edition, l'édition dédiée aux cabinets d'expertise comptable et Yooz Public Edition, l'édition dédiée aux collectivités et établissements publics.

« Yooz nous a permis de libérer du temps au service comptable pour améliorer notre contrôle de gestion. »

Michel Horel,
Contrôleur de Gestion
Germicopa

« Avec Yooz, la DFCG a pu optimiser son processus comptable, et cela en toute sécurité, malgré l'éloignement des valideurs. »

Béatrice Lebouc,
Déléguée Générale
de la DFCG

« Yooz s'est imposée comme la solution de dématérialisation efficace et éco-responsable. »

Olivier Marsil,
Directeur Général
Pure Impression

« Notre choix s'est orienté vers Yooz car cette solution est extrêmement intuitive et permet même à des non initiés d'accéder à la dématérialisation ! »

Jacques Lajugie,
Associé en charge de la
Direction Financière
Cofinnov

« Avec Yooz, nous avons découvert une solution efficace de dématérialisation de factures, intuitive et productive, qui s'intègre parfaitement dans notre système informatique Sage ... Même sous Mac ! »

Mohammed Said,
Responsable du Pôle Gestion
et
Valérie Barbot,
DAF
Saguez & Partners

« Yooz est parfaitement adapté à notre organisation multisite et nous permet de bénéficier d'une vue centralisée pour le pilotage du traitement de nos factures entre nos différents sites. »

Jacques Sinou,
Responsable Administratif
et Financier
Saretec Développement

« Yooz était clairement la meilleure réponse à notre besoin de PME. Il nous a permis de simplifier nos procédés de traitement des factures fournisseurs. »

Xavier Leclech,
Directeur Administratif
et Financier
Auxia

Pour en savoir plus :
www.yooz.fr