

# Transformation de la fonction Finance: où en sont les PME et ETI dans la digitalisation de leurs processus comptables ?

Juin 2016



Building a better  
working world

# Sommaire

Sommaire	2
Avant-Propos	3
Méthodologie	4
Principaux enseignements de l'enquête	5
I. Une transformation digitale encore timide	6
1. Indice EY de maturité de la transformation digitale de la fonction Finance au sein des PME et ETI	7
2. Les accélérateurs de la transformation digitale de la fonction Finance au sein des PME et ETI	10
II. Passeport pour la transformation de la fonction Finance des PME et ETI	14
1. Quels défis pour les DAF ?	15
2. Freins et leviers de la transformation digitale dans la fonction Finance des PME et ETI	20
Conclusion	22
Échantillon	23



*Laurent Lamoureux,*  
Associé EY,  
responsable du département  
d'Expertise Comptable  
(France et Europe)

# Avant-Propos

L'environnement économique dans lequel les CFO évoluent est plus complexe, interconnecté et imprévisible que jamais. Révolution numérique, Big data, forte volatilité des risques et surveillance accrue des parties prenantes: 4 forces rebattent les cartes de la fonction Finance, tant dans leur approche, leurs process, leur cœur de métier, leur culture que leur organisation. Celle-ci doit se transformer sans attendre, non seulement pour saisir les opportunités et gérer les risques induits par ces 4 forces motrices, mais aussi, et surtout, parce que la fonction Finance a un rôle moteur à jouer pour intégrer les bouleversements que les entreprises doivent répercuter dans leur stratégie, leur organisation et leurs métiers.

Désormais interconnectée et ouverte, la fonction Finance évolue donc d'une entité de reporting à un véritable co-pilote de la stratégie de l'entreprise, passant d'un contrôleur a posteriori de l'exactitude des informations à un accélérateur de performance via la production de tableaux de bords et d'indicateurs en amont. Avec à la clé un déplacement de la valeur ajoutée des tâches, et donc des compétences et de la formation des collaborateurs à anticiper.

Plus vite, moins cher et mieux: la combinaison gagnante de la digitalisation de la fonction Finance n'est plus à démontrer, en témoignent les avancées technologiques permises par la robotisation et l'automatisation. Encore faut-il que celle-ci ne reste pas à l'état du simple déclaratif mais se traduise par une matérialisation de cette transformation digitale. C'est pourquoi EY a eu l'ambition de construire un indice de maturité digitale de la fonction Finance au sein du poumon économique français que forment les PME et ETI en agrégeant leur niveau d'équipement et d'avancement en matière d'outils IT de suivi et de pilotage, de procédures de reporting et de contrôle interne et d'appétence à la transformation digitale.

# Méthodologie

EY a opté pour une approche double, reposant sur une enquête quantitative approfondie par une enquête qualitative. Les données quantitatives sont issues de l'analyse de 96 répondants à un questionnaire administré en ligne entre janvier et mai 2016 auprès d'un panel de PME et ETI françaises, réalisant un chiffre d'affaires compris entre 10M€ et 800M€, tous secteurs d'activité confondus.

Parmi ces 96 répondants, 48 ont pris part à un entretien qualitatif conduits auprès d'entreprises préalablement sélectionnées et représentatives des secteurs couverts.

---

**Retrouvez en détail l'échantillon des PME et ETI qui ont répondu à la fin de cette enquête.**

---

## Remerciements :

*EY tient à remercier vivement tous les professionnels de la fonction Finance qui ont accepté de contribuer à cette enquête en partageant leur vision des enjeux actuels et leur perception des principaux défis à relever.*

# Principaux enseignements de l'enquête

5 enseignements majeurs ressortent de cette enquête

1

Le **degré de maturité** des PME et ETI à l'égard du digital est **hétérogène** et dépend notamment de leur structure actionnariale et du secteur dans lequel elles évoluent.

*Ainsi, 68% des répondants ayant un fonds d'investissement au capital ont un indice de maturité élevé.*

2

La transformation digitale engendre des **changements structurels** pour les directions financières, nécessitant de nouvelles compétences et des outils IT plus perfectionnés. *Pour 57% du panel interrogé, le digital apportera des avantages concurrentiels forts aux entreprises qui sauront l'intégrer.*

3

Les **freins** à la mise en œuvre de cette transformation digitale sont d'ordre **technologique, organisationnel et humain**. Appréhension face à la complexité IT perçue, réticence face aux changements organisationnels et ROI parfois difficile à évaluer ont été mis en avant. *Pour 60% des PME et ETI interrogées, la gestion opérationnelle de la transition RH constitue le frein principal.*

4

Dans le sillage des grands groupes, les PME et ETI connaissent une **accélération** de la transformation de leurs processus comptables. Les offres en mode **SaaS** ont favorisé cette démocratisation du digital.

*Ainsi, 64% des répondants se sont inscrits dans une démarche de dématérialisation (réalisée ou en projet).*

5

Les entreprises ayant le degré de maturité le plus élevé ont toutes mis en exergue le rôle central de **l'accompagnement au changement** et les défis de la formation. Montée en compétence des équipes opérationnelles et recentrage sur des tâches à plus forte valeur ajoutée vont de pair.



# 1

Une transformation digitale encore timide

## 1. Indice EY de maturité de la transformation digitale de la fonction Finance au sein des PME et ETI

EY a étudié la maturité des PME et ETI au regard de la transformation digitale de leur fonction Finance et évalué leur état d'avancement ainsi que leur appétence au changement digital.

EY a construit un indice de maturité qui agrège les réponses à des questions factuelles portant sur l'état des lieux de la fonction Finance. Cet indice présente 3 degrés de maturité consolidé, du plus faible au plus élevé, élaborés selon les axes suivants :

- ▶ outils IT de suivi et de pilotage (ERP, SI, Excel),
- ▶ procédures de reporting et de contrôle interne,
- ▶ l'appétence au changement digital (formation et sensibilisation des équipes).

Les scores obtenus permettent de capturer le degré d'avancement effectif sur chacune des variables. L'ensemble des notes obtenues par entreprise a été additionné pour en tirer 3 groupes statistiques, traduisant le degré global de maturité de chaque entreprise selon la classification suivante : élevé/moyen/faible.

## Les profils :

### LA PME DIGITALE

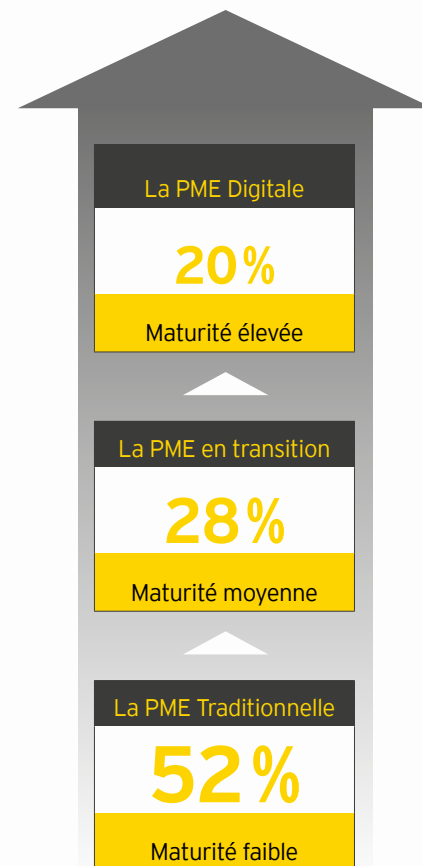
- ▶ **L'organisation :** les entreprises agiles favorisent une **culture du partage**. Moins hiérarchisées, elles ont un avantage par rapport aux entreprises traditionnelles taylorisées. Les indicateurs de performance sont plus sophistiqués et l'utilisation du Big data y est plus répandue.
- ▶ **La technologie et l'innovation :** les choix d'architecture (**Cloud, Open Data**, etc.) et l'existence d'un **ERP** sont cruciaux. L'automatisation des processus comptables et la dématérialisation sont déjà en place.
- ▶ **Les collaborateurs :** plus souvent «*digital native*» et tournés vers l'auto-apprentissage digital, le partage via les réseaux et plus sensibles au travail collaboratif (par exemple le «*reverse mentoring*»).

### LA PME TRADITIONNELLE

- ▶ **L'organisation : cloisonné et hiérarchisé,** l'organigramme y est souvent figé. La prise de décision est centralisée au niveau de la direction, même pour des sujets secondaires.
- ▶ **La technologie et l'innovation :** le système comptable est basique et repose généralement sur une **multitude de fichiers Excel** nécessitant de nombreuses saisies. L'absence d'automatisation des processus comptables se traduit par un allongement des délais de traitement des factures (14 jours en moyenne\*).
- ▶ **Les collaborateurs :** composés de profils plutôt seniors, ils sont moins autonomes et souvent affectés à des tâches à plus faible valeur ajoutée (traitement des demandes internes et fournisseurs, saisie manuelle des factures). Ils sont plus **réticents au changement** et moins familiers avec le numérique.

\*source: Livre blanc sur la Dématérialisation des factures fournisseurs d'EY paru en 2014

Degré de maturité digitale





## Focus

### → mise en perspective

EY a publié au printemps 2016 une étude mondiale sur l'ADN du CFO (Chief Financial Officer) qui étudie les grandes évolutions de la fonction de directeur financier.

### Quatre forces bouleversent le rôle du CFO.

#### Digital

**58 %**



des responsables financiers disent avoir besoin de mieux comprendre le numérique, les technologies intelligentes et les méthodes sophistiquées d'analyse des données.

#### Data

**57 %**



des CFO de groupe estiment que la fourniture de données et l'analytique avancée seront une compétence cruciale pour la fonction Finance de demain.

#### Risque et volatilité

**57 %**



des responsables financiers pensent que la gestion des risques sera une compétence cruciale à l'avenir.

#### Parties prenantes et réglementation

**71 %**

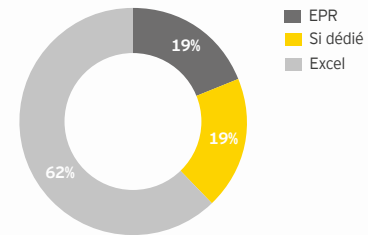


des responsables financiers affirment qu'ils auront une responsabilité éthique de plus en plus importante dans le cadre des décisions prises afin d'atteindre les objectifs de leur entreprise.

## OUTILS DE PILOTAGE DE L'ACTIVITÉ

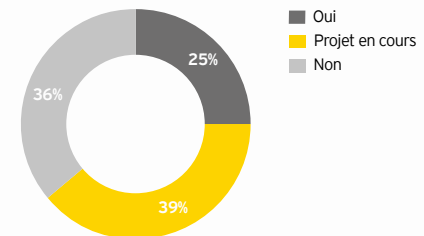
Les entreprises disposent de nombreux outils leur permettant d'optimiser le pilotage de leur activité. Toutefois **62% des entreprises interrogées ont recours au seul tableur Microsoft Excel pour préparer leur budget.**

Quel outil est utilisé pour la préparation budgétaire ?



Concernant l'expression d'une volonté de dématérialisation de leur tenue comptable, **25% des répondants souhaitent dématérialiser leur tenue comptable.** Pour 39% des entreprises, le projet est déjà en cours. Seul un tiers des entreprises interrogées n'envisage pas de dématérialiser sa tenue comptable.

Envisagez-vous de mener un projet de dématérialisation de votre tenue de comptabilité ?



## LES PROCÉDURES DE REPORTING ET DE CONTRÔLE INTERNE

La mise en place de procédures sur les tâches techniques est majoritaire dans les entreprises (avec 59% de réponses positives). En revanche, seule une minorité (24%) a instauré des procédures pour les tâches non récurrentes, celles-ci n'étant pas perçues comme indispensables.

A noter aussi que les procédures anti-fraude/anti-corruption prennent de l'importance au sein des entreprises (41%). Les récentes « fraudes au

Président » largement médiatisées et la montée en puissance de la cybercriminalité ont provoqué une prise de conscience bénéfique au sein des directions financières.

## L'APPÉTENCE AU CHANGEMENT

Au regard de la formation et de la sensibilisation des collaborateurs à la transformation digitale, 76% des entreprises interrogées ont un plan de formation pour les collaborateurs de leur département Finance. De nos échanges, il ressort que le contenu

des formations proposées y est encore assez classique (bureautique/évolution comptable/fiscalité). Certains directeurs financiers ont néanmoins évoqué des ateliers consacrés au digital ou à l'innovation la plus récente (open innovation, robotique, blockchain...). L'appétence au changement des équipes finance/comptabilité est considérée comme prioritaire par moins d'1/3 des répondants. Une vision encore traditionnelle des profils attendus de leurs collaborateurs prévaut au sein des directions financières.

## 2. Les accélérateurs de la transformation digitale de la fonction Finance au sein des PME et ETI

### a. Ruptures légales et réglementaires

De nombreuses évolutions **légales ou réglementaires**, au niveau européen ou national, favorisent l'adoption de solutions digitales, à l'instar de la loi « Grenelle 2 » : nouvelles obligations de conservation de données, réduction des délais de facturation, instauration de procédures dématérialisées. Ces obligations visent à instaurer une gestion entièrement électronique des données internes ou externes (administrations, clients, fournisseurs)

#### La piste d'audit fiable :

Depuis le 1 janvier 2014, date à laquelle est entrée en vigueur la directive européenne 2010/45/UE visant à optimiser le recouvrement de TVA au sein des Etats membres, trois procédés de facturation sont admis fiscalement : l'EDI fiscal, la signature électronique et la piste d'audit fiable.

Visant à garantir le lien entre la facture reçue et le paiement effectué, la piste d'audit fiable instaure un process de

contrôle à chaque étape du traitement de la facture. Les preuves de contrôle, manuelles ou informatisées, devront être conservées et suffisamment documentées en cas de contrôle de l'administration fiscale. Cette obligation de documentation est ressentie par les répondants comme un accélérateur de digitalisation.

### La digitalisation du contrôle fiscal: quels impacts pour le DAF?

Par Gwenaëlle Bernier, Associée EY Société d'Avocats

La pratique du contrôle fiscal a été profondément bouleversée depuis 2 ans, par la dématérialisation obligatoire des informations qui sont communiquées aux vérificateurs : à la fois le Fichier des Ecritures Comptables (FEC), mais aussi les factures électroniques sous toutes leurs formes.

Les objectifs affichés de l'administration sont clairs : gagner en efficacité en opérant des redressements plus précis et mieux chiffrés, valoriser les bonnes pratiques comptables (respect strict des normes françaises). Tout défaut de remise d'un FEC conforme aux exigences de la Loi est lourdement sanctionné.

---

#### **Quelles conséquences pour les entreprises et au premier chef, leur DAF ?**

---

Tout d'abord on observe que la pression du contrôle fiscal est décalée au 1<sup>er</sup> jour d'intervention qui devient une date butoir pour être prêt à répondre à toutes ces exigences de communication de données électroniques. Par la suite, les demandes de traitements complémentaires consécutives à la remise du FEC se sont multipliées : plusieurs questionnaires informatiques sont adressés aux entreprises dès la 2<sup>nd</sup>e intervention, englobant les aspects de la documentation de la piste d'audit fiable des factures.

---

#### **Comment s'y préparer ?**

---

Intégrer la routine d'extraction des FEC à la clôture des comptes et l'émission de la liasse fiscale semble une bonne pratique pour ne pas démarrer un contrôle fiscal sous la pression. Attendre de recevoir l'avis de vérification se révèle être trop tardif pour pouvoir gérer sereinement ces obligations.

Ajouter l'analyse de données (sous logiciels spécifiques, plus puissants qu'Excel) comme compétence clef au sein de la direction financière/comptable est devenu un incontournable mais qui génère encore à ce jour bien des questions organisationnelles : quels soft-skills informatiques pour la direction financière ? Qui va manipuler les données ? Quelles compétences et combien de personnes au sein de la direction financière ? Faut-il lancer ces tests tous les mois/trimestres/ans ?

Pourtant c'est à ce prix que les entreprises pourront valoriser le FEC dans leur propre intérêt : comme outil d'anticipation des redressements fiscaux qui auraient pu intervenir, mais aussi comme outil d'amélioration des bonnes pratiques comptables (ex. identifier les écritures mal libellées, déséquilibrées, de l'impact de l'IFRS en cas de mapping incomplet, des écritures qui révèlent les marges intra groupe (écritures de stocks/ventes), etc.).

## b. Réduction des coûts...

Les DAF interrogés au cours de notre enquête ont mis en avant la réduction des coûts comme un accélérateur fort de la dématérialisation de leurs processus comptables.

7 euros pour l'expédition d'une facture papier contre 0,30 euro pour un format électronique : le constat est sans appel. En effet, le prix de revient total d'une facture papier sortante est estimé à environ 7 euros et à près de 15 euros pour une facture entrante\* en prenant en compte les différents postes de

dépense : impression, consommables informatiques, affranchissement postal...

### ...Et gain de temps

C'est aussi un processus très chronophage, mobilisant les services de comptabilité fournisseurs sur des tâches à faible valeur ajoutée (tri du courrier, gestion des flux papier, classification, archivage...). Le délai moyen de traitement d'une facture fournisseur est ainsi estimé à 15 jours en 100% papier contre 3 jours avec un taux de

dématérialisation de 80%.

Ainsi, là où 6 000 factures papier sont traitées annuellement par un équivalent temps plein, cette même personne peut en vérifier 90 000 par an avec un taux de dématérialisation de 80%\*\*

\*source : Livre blanc sur la Dématérialisation des factures fournisseurs d'EY paru en 2014

\*\*source Décisions achats. « Dématérialisation des factures fournisseurs en 6 points », paru le 23/03/2016.

## c. Structure actionnariale

68% des répondants soutenus par un fonds d'investissement affichent un degré de maturité digitale élevé : leur besoin rapide de génération de cash

implique souvent la mise en place d'actions concrètes, notamment la dématérialisation de certains process comptables et financiers.

Dans ce contexte, structurer la fonction Finance et mettre en place très rapidement des indicateurs

de mesure est indispensable pour permettre le pilotage de la performance, l'établissement de prévisionnels pointus et de P&L mensuels. Autant d'éléments qui reposent sur une comptabilité fiable et un contrôle de gestion robuste.

### Focus

#### ➔ Une dématérialisation accélérée dans certains secteurs d'activité

Certains secteurs, tels la **grande distribution ou l'automobile**, sont pionniers dans l'usage des factures électroniques. Les échanges au format EDI ou PDF signé y sont aujourd'hui largement répandus. La volumétrie générée annuellement explique facilement l'adoption rapide de la facture électronique : 36 millions de factures (formats électronique et papier) sont reçues chaque année par les 10 premiers distributeurs de la grande consommation et 7 millions de factures pour les 2 seuls constructeurs automobiles français\*. Le ROI environnemental est réel avec une empreinte CO<sup>2</sup> réduite et un bilan carbone positif.

\*Source : Solutions numériques, « Dématérialisation des factures : un passage obligé », paru le 08/06/2015

### ↳ La dématérialisation, levier de productivité et priorité de l'Etat auprès de ses fournisseurs

L'Etat a identifié la dématérialisation comme une ligne d'action prioritaire et un levier important d'amélioration de productivité. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, l'administration a mis en service la solution Chorus à destination des fournisseurs de l'Etat.

Concrètement, un fournisseur pourra adresser toutes ses factures en un point unique sur la plateforme, avant que celles-ci soient réparties aux entités publiques concernées. L'Agence pour l'informatique financière de l'Etat (AIFE) servira d'intermédiaire en fournissant des données facilement intégrables dans leur système d'information pour générer la proposition de mandatement conduisant jusqu'au paiement.

La solution Chorus permet 3 modes de transmission : EDI, PDF signé (signature électronique certifiée par un organisme habilité) ou non signé, en saisie directe sur le portail.

En l'absence d'obligation réglementaire, les retours d'expérience européens en la matière ont démontré qu'une simple

incitation à l'usage de la dématérialisation des factures était insuffisante.

L'ordonnance du 26 juin 2014 a alors défini un calendrier progressif visant à rendre obligatoire la facturation électronique pour les émetteurs de factures à destination d'entités publiques.

Toutes les factures émises par les fournisseurs vers la sphère publique devront ainsi être dématérialisées selon le calendrier suivant :

- ▶ 1<sup>er</sup> janvier 2017 : Grandes entreprises et personnes publiques
- ▶ 1<sup>er</sup> janvier 2018 : Entreprises de taille intermédiaire
- ▶ 1<sup>er</sup> janvier 2019 : Petites et Moyennes Entreprises
- ▶ 1<sup>er</sup> janvier 2020 : Micro-entreprises

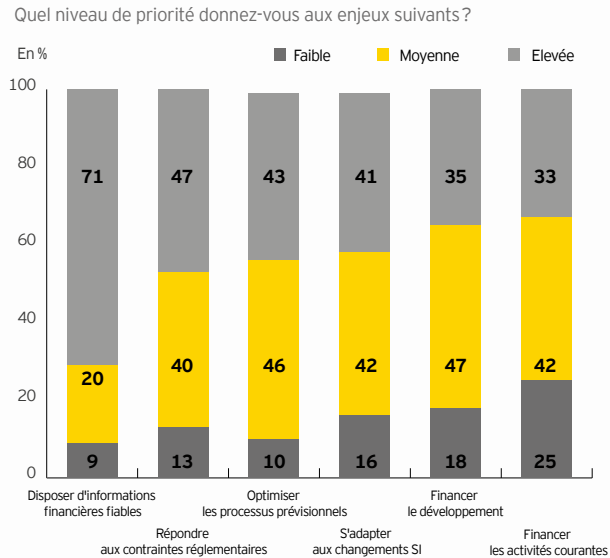
**Ainsi, dès le 1 janvier 2017, une première vague de fournisseurs de l'Etat sera dans l'obligation d'envoyer ses factures sous format dématérialisé vers Chorus.**



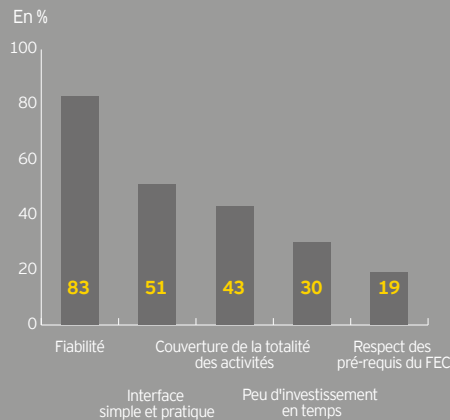
**Passeport pour  
la transformation  
de la fonction  
Finance des PME et ETI**

## 1. Quels défis pour les DAF ?

La fiabilité de l'information financière est un enjeu prioritaire pour les 12 prochains mois pour plus de 71% des DAF. La dématérialisation est un élément indispensable pour la production de données fiables et de ce fait une adaptation aux changements SI sera nécessaire. Les contraintes réglementaires et l'optimisation du processus prévisionnel sont également prioritaires pour respectivement 47% et 43% des répondants.



## Quelles sont les caractéristiques d'un SI efficace pour les directions financières ?



### a. Des défis organisationnels au sein de la fonction Finance, et au-delà

La majorité des entreprises interrogées (63%) considère le déploiement d'un plan de gestion du capital humain comme prioritaire à moyen terme, tout comme la mise en place de formations pour les collaborateurs de la fonction Finance (76%).

La transformation digitale ne se limite pas à la fonction Finance et touche l'entreprise dans sa **globalité**. Les évolutions technologiques entraînent des changements majeurs au sein des directions opérationnelles; des changements culturels mais aussi une évolution des compétences attendues pour certaines fonctions. Cette transformation peut légitimement susciter une **résistance au changement**, notamment dans des structures de taille modeste.

Parmi les craintes exprimées, la **gestion opérationnelle de la transition** (ressources humaines, temps) arrive en tête dans **67% des cas**. En facilitant l'accès à l'information, les technologies collaboratives et mobiles permettent aussi de gagner en efficacité, de modifier les usages et favorisent une plus forte collaboration interne. En automatisant des activités ou des tâches répétitives, un recentrage des fonctions

finance sur des activités à plus forte valeur ajoutée est rendu possible.

Certains dirigeants interrogés ont souligné la difficulté à mettre en place de nouveaux processus générant des gains de productivité trop rapides du fait de l'impact RH potentiel.

Ainsi, pour être pleinement acceptée, cette transition doit se faire dans une bonne compréhension des enjeux organisationnels propres à chaque entreprise.

- ▶ une mise à plat et une refonte des compétences,
- ▶ une gestion des compétences sur des dimensions techniques du métier,
- ▶ des possibilités d'évolution fonctionnelle ou hiérarchique au sein d'équipes renouvelées,
- ▶ un accès à des postes d'expertise ou de fonction projet.

1/3 des entreprises interrogées pensent que la maîtrise des outils informatiques des collaborateurs de leur département finance doit être renforcée. Cela se traduit par un renforcement des compétences des équipes en place



via la mise en place de solutions d'apprentissage (e-learning, serious games, Corporate Online Courses/COOC pour les plus avancées...).

## b. Des défis technologiques multiples

Devenues faciles d'accès, les offres en mode **SaaS** (Software as a Service) à destination des DAF proposent des solutions qui, parce que moins coûteuses et plus simples, sont plébiscitées par les PME et ETI.

Leurs avantages sont nombreux :

- ▶ pas d'investissement d'infrastructures et peu de ressources informatiques à mobiliser,
- ▶ un retour sur investissement plus rapide grâce à un investissement initial moindre,
- ▶ une interconnectivité permettant une intégration facilitée aussi bien en interne (outil IT existant) qu'en externe,
- ▶ une maîtrise facilitée des budgets : coût à l'utilisateur, maintenance et changement de version intégrés,
- ▶ une sécurité accrue avec un protocole SSL, chiffrant les données envoyées et garantissant leur confidentialité totale.

## INTERVIEW

### Risque de fraude digitale

*Antoinette Gutierrez-Crespin, Associée EY*

La direction financière est au cœur de la transformation digitale. Les données de l'entreprise se multiplient et se complexifient en même temps que leur dématérialisation se poursuit, les systèmes d'ERP deviennent plus performants et les tâches répétitives s'automatisent de plus en plus.

Cette situation représente autant d'opportunités que de risques pour l'entreprise, notamment en matière de fraude interne - contournement des processus de contrôle interne (car plus souples), falsification d'identité et des droits d'accès à des bases de données clés (bases fournisseurs, clients, etc.), détournements de fonds. Dans le même temps le risque de fraude externe augmente avec notamment le risque d'intrusions malveillantes dans les systèmes d'information.

Pour se protéger, les entreprises recourent progressivement à l'analytics (analyse de données), dont une des grandes forces est la capacité à détecter des opérations et transactions anormales et des comportements atypiques, en temps réel, dans des bases variées et des pays différents quelle que soit la volumétrie.

Ainsi, la capacité de l'entreprise à tester sa résistance à certains scénarii de fraude - en réponse aux risques identifiés - est clé. A titre d'exemple, développer un état d'alerte ciblant les paiements opérés dans des pays différents de celui de l'immatriculation d'un fournisseur ou des changements multiples sur les coordonnées bancaires peut permettre de protéger l'entreprise contre une tentative de fraude.

Néanmoins, le principal défi IT mentionné concerne le déploiement de solutions et leur intégration dans le SI existant avec parfois une difficulté à **gérer l'interconnectivité** de SI différents. **Ainsi 43% des DAF interrogés** évoquent la complexité technique dans les craintes liées à la dématérialisation. Autre crainte exprimée par les DAF, le changement d'architecture et de paradigme des SI générés par le Cloud (le SI de l'entreprise n'étant plus constitué de serveurs localisés en interne).

Par ailleurs, les DAF doivent s'assurer qu'ils disposent d'un parc IT suffisamment récent et robuste pour absorber des volumes de données de plus en plus importants. Les volumes de données à archiver sont sans cesse croissants avec un besoin de sécurisation et de préservation de contenus sur des périodes longues à des fins probatoires ou patrimoniales. Le cloud, qui permet un stockage massif apparaît comme un levier majeur pour relever les défis de l'archivage et de l'interconnectivité.

Etre en mesure de **choisir le bon partenaire** technologique devient primordial: les prestataires IT sont nombreux et il n'est pas toujours aisé pour une PME d'identifier la pertinence, la valeur ajoutée et les éléments différenciant de chaque offre.

## Le Coffre-Fort Electronique, un nouveau pas dans l'évolution de l'homo connecticus ?

*Thierry Muller, Associé EY*

La Loi El Khomri comporte quelques éléments jusqu'à présent passés inaperçus mais qui pourraient accélérer la digitalisation de l'entreprise.

La réglementation prévoit déjà la possibilité pour un employeur d'envoyer ses bulletins de salaire sous format électronique. Le « coffre-fort » électronique dans lesquels ils sont sauvegardés devient donc la propriété du salarié, qui conserve les clés de ce coffre même après son départ de l'entreprise. Le salarié a donc accès à ses bulletins de salaire à tout moment, mais surtout dispose d'un certificat d'authentification électronique qui les rend infalsifiables. Ce coffre-fort permet également de stocker d'autres données personnelles, essentiellement autour de l'environnement professionnel, mais également des papiers d'identité, des contrats et tout document électronique dans un environnement sécurisé et accessible sur une longue durée (actuellement de 50 ans minimum, la période d'hébergement du coffre-fort salarié pourrait être étendue). En revanche, cette possibilité est soumise à une acceptation préalable du salarié, qui à ce stade ne se précipite pas pour adhérer au nouveau service.

La nouvelle loi permettrait d'accélérer fortement la diffusion du bulletin de paie

électronique en substituant un accord tacite à l'accord préalable: l'électronique deviendrait donc la version par défaut et le salarié qui ne souhaiterait pas du bulletin électronique devrait donc en faire la demande .

Outre le fait qu'un accès Internet semble être le nouveau standard (déclarations d'impôts obligatoires) - ce coffre-fort individualisé, sécurisé, et surtout pérenne tout au long de la vie du salarié (ou du citoyen), pourrait bien devenir l'endroit où chacun d'entre nous pourrait stocker des copies de ses papiers, ses factures électroniques, des certificats divers, des contrats signés et authentifiés.

Certains ne s'y sont pas trompés et proposent aujourd'hui une connexion de ce coffre-fort aux plus grands sites marchands, des zones d'échanges avec des tiers (pour un prêt bancaire par exemple), les fameux justificatifs de domiciles à jour, et demain les avis d'impositions, relevés bancaires, codes d'accès aux sites les plus fréquents, testaments...

Il restera tout de même à relever le défi de la protection de la vie privée et de la cyber-sécurité et à rassurer les utilisateurs sur le fait qu'ils sont les seuls détenteurs de la clé du coffre renfermant toutes leurs données personnelles.

### c. Des défis sécuritaires

Le risque juridique, la volonté de sécuriser les données et l'explosion de la **cybercriminalité** incitent les entreprises à renforcer sécurité et archivage électroniques. Dans un contexte de développement du Cloud, la question de la sécurité des données soulève des craintes pour 40% des répondants. Une localisation renforcée des données corporate sur des serveurs situés sur le sol européen voire français est une volonté souvent évoquée par des directeurs financiers.

La nouvelle réglementation européenne oriente les entreprises en ce sens, en se voulant beaucoup plus ferme concernant la sécurisation des données autour du Big data et du stockage sur le cloud. Son objectif est de mettre en place une sécurisation accrue des données personnelles et également de limiter leur utilisation à des fins commerciales. Le cas échéant, l'entreprise s'expose au risque de payer une lourde amende aux autorités de contrôle et de voir ternir sa réputation.

#### Focus

##### ► Les pays d'Europe du Nord, pionniers dans la transformation numérique

Malgré ses progrès récents, la France reste loin des pays d'Europe du Nord (Benelux, pays nordiques) où la transformation numérique des entreprises et des administrations est un modèle du genre. Par leur modernité et leur appétence pour l'innovation, le digital y est largement diffusé et est devenu un avantage concurrentiel fort.

Le numérique est ainsi devenu, en quelques années, le troisième secteur d'activité en Norvège, derrière le pétrole et la pêche.

En Suède, les autorités se sont mis très vite au numérique en s'inspirant des groupes industriels (Volvo, Electrolux...) où les solutions informatiques ont été développées dès la fin des années 50.

Le Danemark, pour sa part, poursuit sa «Egouvernement Strategy» qui a permis de dématérialiser toutes les procédures administratives et rendre librement disponibles une partie conséquente des données de ses services publics. Le gouvernement danois n'a ainsi laissé que 2 ans aux entreprises pour envoyer l'intégralité de leurs factures sous format électronique aux administrations. Dès 2005, première année de l'entrée en vigueur de l'obligation, plus de 95% des factures entrantes ont été dématérialisées. Les économies générées sont estimées à plus de 150 millions d'euros d'économies annuelles pour un volume de 15 millions de factures par an.\* L'adoption de la facture électronique par l'administration y est totale. La démarche volontariste française à l'égard des fournisseurs de l'Etat (Portail Chorus) s'inspire directement de ce modèle.

\*Source : InfoDSI « La dématérialisation des factures franchit une nouvelle étape » 30/07/2015

## 2. Freins et leviers de la transformation digitale dans la fonction Finance des PME et ETI

Notre enquête nous a permis d'identifier 3 principaux freins et 3 principaux effets de leviers à la transformation digitale de la fonction Finance des PME et ETI :

### a. Une lente transformation digitale: quels sont les freins identifiés ?



#### Coût

Un coût perçu comme potentiellement élevé avec un ROI parfois difficile à évaluer. Plus de 60% des personnes interrogées identifient le coût comme un frein.



#### Réticence au changement

Une réticence face aux changements organisationnels et leur impact sur l'emploi, particulièrement sensible dans des entreprises familiales. 52% des répondants l'ont mis en avant.



#### Complexité IT

Une appréhension face à la complexité de la transformation IT liée notamment à une méconnaissance des solutions existantes proposées aux sociétés de taille moyenne.



## b. Quels leviers d'accélération de la transformation digitale au sein de la fonction Finance ?



### Levier RH

Le virage technologique pris par les sociétés induit un changement des process et des profils des collaborateurs travaillant sur ceux-ci. L'automatisation d'un certain nombre de processus redéfinit leurs compétences avec une revalorisation de la fonction comptable et un recentrage sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. La redéfinition des postes est un élément clé du plan de transformation.

La montée en compétence des équipes opérationnelles doit s'organiser autour d'un plan d'accompagnement, devant être clairement communiqué à toutes les parties prenantes.



### Levier organisationnel

Au-delà d'une mission purement financière et comptable, le DAF de demain doit tendre à participer pleinement à la stratégie globale en apportant pilotage de la performance en temps réel avec des données financières mais également extra financières et stratégiques.



### Levier technologique

Les offres en mode SaaS ont permis une démocratisation du digital au sein des PME et ETI en offrant des solutions moins coûteuses et plus simples (peu de ressources IT à mobiliser, maîtrise facilitée des budgets).

Le perfectionnement des outils IT garantit une meilleure sécurité juridique et fiscale en réduisant drastiquement les erreurs humaines (saisie, données involontairement divulguées en ligne...).

# Conclusion

La nécessité d'insuffler une culture digitale dans la fonction Finance

La transformation digitale soulève de nombreux enjeux pour les collaborateurs de la fonction Finance :

- ▶ Elle fait intervenir plusieurs acteurs dont il faut assurer la convergence vers un objectif commun.
- ▶ Elle s'inscrit souvent dans un calendrier serré et parfois ambitieux.
- ▶ Elle influence la performance globale de l'entreprise.

Grâce aux retours d'expérience des DAF interrogés, il apparaît que la grande majorité a conduit préalablement une analyse exhaustive avant de s'engager sur la voie de la transformation digitale.

Cet état des lieux a permis d'identifier :

- ▶ des étapes nécessaires ; volumétrie, coût, durée des traitements des factures...
- ▶ des flux entrants et sortants,
- ▶ des rôles et responsabilités de chacun des intervenants.

Il a ensuite servi de socle à la rédaction d'un cahier des charges. Intégrant les opérationnels au projet dès le départ, ceux-ci ont pu ainsi être familiarisés avec les objectifs et les changements attendus.

**Mais le succès repose avant tout sur**

**la capacité à insuffler une culture digitale pour fédérer les équipes.** Les entreprises affichant le degré de maturité le plus élevé ont toutes mis en exergue le rôle central de l'accompagnement au changement à travers :

- ▶ la **formation** des équipes opérationnelles,
- ▶ leur **implication** dans les phases clés du projet (analyse de l'existant, cahier des charges, recettes...),
- ▶ la **communication** sur le projet et ses enjeux (revalorisation de la fonction comptable).

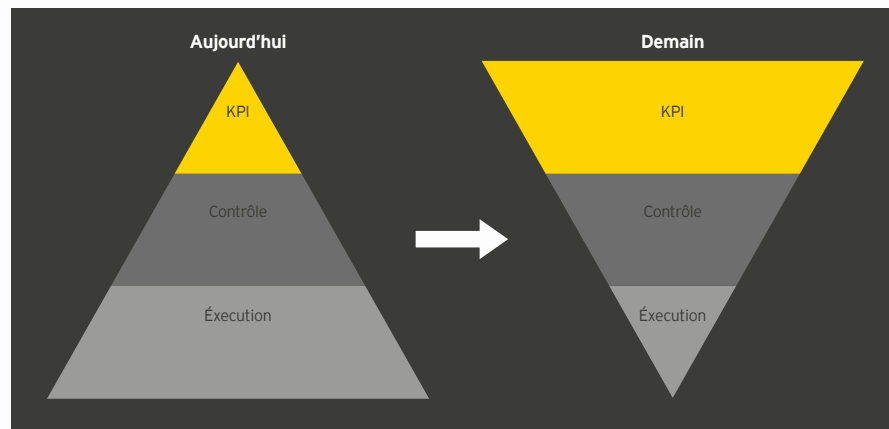
Les équipes financières et comptables n'auront pas toutes le même engouement et la même implication face

au digital. Le secteur d'activité, l'ADN propre à chaque entreprise entreront en compte dans leur perception.

Nous retenons que l'adhésion des équipes est clé et qu'il est impératif de les rassurer sur l'effet positif que ce changement aura sur leur quotidien (moins de tâches manuelles redondantes, plus de valeur ajoutée, modernisation...).

Par le biais du Cloud et du Big data, la révolution numérique est devenue une réalité incontournable pour les PME et ETI. Au sein des entreprises, la direction financière occupe un rôle pivot dans cette transformation digitale.

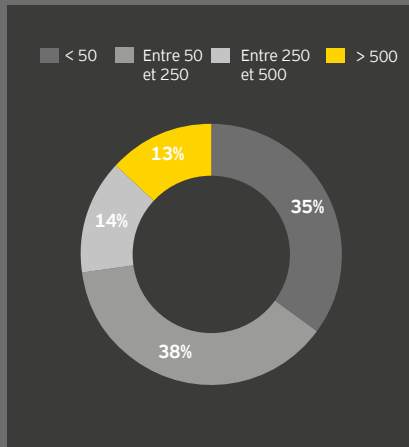
Notre vision sur l'évolution de l'activité de la fonction Finance



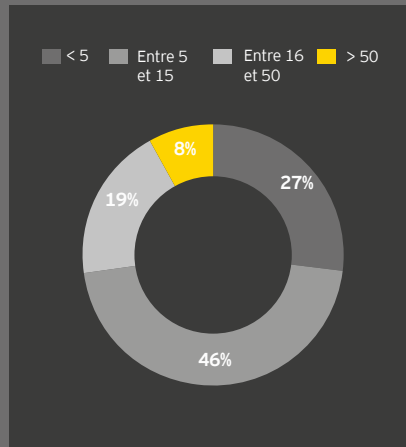
# ÉCHANTILLON

EY a interrogé 96 responsables financiers de PME et ETI entre janvier et mai 2016. Voici les caractéristiques des répondants de l'enquête.

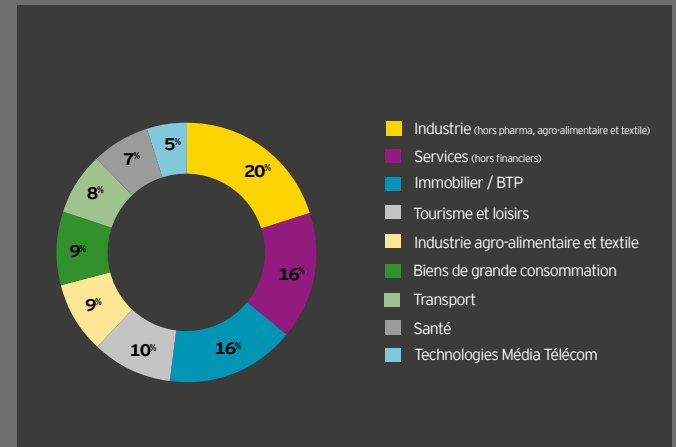
Répartition par chiffre d'affaires



Nombre de salariés dans la fonction Finance



Répartition par secteur d'activité



## EY | Audit | Conseil | Fiscalité et Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur [www.ey.com](http://www.ey.com).

© 2016 Ernst & Young et Associés.  
Tous droits réservés.  
Studio EY France - 1604SG706  
Score France N° 2016-030  
Crédit photo: Fotolia

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Ce document a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

[ey.com/fr](http://ey.com/fr)