

LIVRE BLANC

# Les 6 enjeux du DAF 3.0, acteur stratégique

*Relevez le défi avec les solutions de gestion  
de nouvelle génération !*

Novembre 2020



# Sommaire

<b>Chapitre 1</b> <b>Les priorités du Directeur Financier, sponsor des succès de l'entreprise</b>	6
Contribuer à la stratégie de croissance Piloter la performance Développer les talents Optimiser la disponibilité des liquidités Maîtriser les risques Accélérer l'exécution des processus financiers	
<b>Chapitre 2</b> <b>La digitalisation accélérée par le Cloud, une véritable opportunité pour le DAF 3.0</b>	12
Croissance Pilotage Accompagnement RH Optimisation de la trésorerie Maîtrise des risques Automatisation et de fiabilisation de la mise en œuvre	
<b>Chapitre 3</b> <b>Les plateformes de gestion de nouvelle génération, « fonction finance friendly »</b>	18
Mobiles Agiles Collaboratives Flexibles Intuitives	
<b>Chapitre 4</b> <b>Une chaîne complète de plateformes de nouvelle génération</b>	22
<b>À propos de Sage</b>	

## 2021, l'année du Directeur Financier ?

Autrefois cantonné aux fonctions régaliennes de maîtrise des budgets, le DAF **donne de l'intelligence à ses chiffres** pour devenir une fonction hautement stratégique de l'entreprise.

**Dans les choix de stratégies de croissance** en particulier, le Directeur Financier a un rôle toujours plus actif. Qui va bien au-delà des arbitrages des choix d'investissement.

**Le DAF est ainsi devenu un allié incontournable de la Direction Générale :**

- ✓ Grâce à sa bonne connaissance des organisations et des processus.
- ✓ À travers sa capacité à éclairer et à faciliter les prises de décisions.
- ✓ En jouant pleinement son rôle de conseil.
- ✓ En s'impliquant en tant que partie prenante dans la mise en œuvre stratégique.

Pour mériter son titre de sponsor des succès de l'entreprise<sup>1</sup>, **le Directeur Financier s'est fixé 6 priorités<sup>2</sup>**. Détaillées dans le premier chapitre de ce livre blanc, elles donnent la mesure de votre ambition légitime.

Heureusement, le DAF n'est pas seul pour relever le défi de l'influence stratégique. **Les ressources de la transformation digitale font du Directeur Financier un DAF 3.0**, à découvrir de toute urgence dans le chapitre 2.

Il est possible au DAF 3.0 de franchir une ultime étape. Grâce à son agilité, sa mobilité et ses technologies embarquées, **un logiciel de nouvelle génération est « fonction finance friendly »**. Vous comprendrez pourquoi en lisant le chapitre 3.

**Il ne tient qu'à vous que la prochaine décennie soit portée par le Directeur Financier !**

# Quelles sont les priorités du Directeur Financier en 2021 ?

# Les priorités du Directeur Financier, sponsor des succès de l'entreprise

Le cabinet PwC et l'Association Française des Directeurs Financiers et Contrôleurs de Gestion (DFCG) ont interrogé **300 Directeurs Financiers** pour connaître leurs priorités<sup>1</sup>.

Les six priorités que vous avez mises en avant traduisent votre détermination à peser sur les orientations stratégiques de votre organisation. L'ordre dans lequel vous les avez placées<sup>2</sup> reflète votre ambition de **passer de business partner à business maker !**

**01** Contribuer à la stratégie de croissance

**02** Piloter la performance

**03** Développer les talents

**04** Optimiser la disponibilité des liquidités

**05** Maîtriser les risques

**06** Accélérer l'exécution des processus financiers



## Les six priorités

### Contribuer à la stratégie de croissance

01 Les Directeurs Financiers souhaitent clairement dépasser la vision traditionnelle de leur fonction et agir en stratèges dans la course au développement de l'entreprise :

✓ **Développement organique**, grâce à l'amélioration de la compétitivité de l'organisation.

✓ **Croissance externe**, à travers l'adéquation des montages financiers et juridiques mais aussi l'accompagnement de l'intégration des nouveaux actifs.

Pour améliorer la compétitivité de votre organisation, vous privilégiez deux leviers :

✓ L'approfondissement de sa **transformation digitale**, que vous avez su conduire pour bon nombre d'entre vous au sein de votre propre périmètre.

✓ **Le facteur humain**, indispensable pour accélérer l'innovation, renouveler la promesse de valeur et inventer de nouvelles manières d'agir ensemble.

Dans une stratégie de croissance externe, le Directeur Financier aspire à prendre davantage de responsabilités pour faciliter la **conclusion des deals** et favoriser ensuite les **synergies entre anciens et nouveaux périmètres**.

### Piloter la performance

02 Vous identifiez la **fluidité de la circulation des données** comme la pierre angulaire de l'efficacité et de la cohésion des métiers. Le Directeur Financier sponsor du succès se rapproche des opérations pour construire avec chaque processus une perspective de performance enrichie de **business intelligence**, de **benchmarking** et d'**analyses prédictives**.

Vous diffusez une culture de la performance auprès des autres fonctions en vous appuyant sur les qualités que vous avez développées dans votre métier :

✓ **Anticipation**

✓ **Prise de décision**

✓ **Communication**

Vous aspirez à faire évoluer le processus d'élaboration budgétaire pour en faire un **moment d'échange à valeur ajoutée**. L'automatisation et la simplification des étapes libèrent du temps pour la construction en commun de scénarii documentés.

## Développer les talents

Qui dit nouveaux challenges dit nouvelles compétences. Les savoir-faire de l'équipe Finance, Directeur Financier en tête, évoluent vers davantage de diversité pour mieux appréhender les **missions de conseil et d'anticipation stratégique**.

Au sein des plus grandes entreprises, vous privilégiez trois types de compétences :

- ✓ La **coordination transverse** des équipes.
- ✓ L'**exploitation et l'interprétation des informations**.
- ✓ Le **management digital** des données financières.

Du côté des PME et des ETI, les compétences managériales viennent se glisser en deuxième position.

## Optimiser la disponibilité des liquidités

La finesse dans la **prévision de trésorerie** et l'accélération de la **mise à disposition du cash au profit de l'innovation et de la croissance** comptent parmi vos préoccupations majeures.

Quatre leviers sont ciblés par les Directeurs Financiers pour renforcer leur maîtrise sur les flux de trésorerie :

- ✓ **Fiabiliser les prévisions**.
- ✓ **Renforcer les compétences** de la fonction trésorerie.
- ✓ Améliorer la **couverture des risques**.
- ✓ Digitaliser les processus de **gestion des placements**.

## Maîtriser les risques

Trois risques sont principalement identifiés par les entreprises en 2020<sup>4</sup> :

- ✓ Le **risque cyber** : vol de données, fraudes, litiges liés au RGPD ...
- ✓ Le **risque lié à la supply chain** : défaillance d'un fournisseur, crise sanitaire ou géopolitique, conflit commercial inter-étatique, scandale social ou environnemental ...
- ✓ Le **risque climatique** : perturbation des communications, transformation des habitudes de consommation, déséquilibres agrobiologiques ...

Le DAF se place en première ligne pour prendre en charge la prévention et la détection anticipée des menaces. Il met à profit sa **position transversale** pour agir à deux niveaux :

- ✓ La **pédagogie et la mutualisation de la gestion du risque**, dans le cadre de ses relations avec les fournisseurs, les investisseurs, les assureurs et les instances publiques.
- ✓ Le renforcement du système d'information de l'entreprise :
  - **Traçabilité** : cartographie des risques et des fournisseurs.
  - **Scénarisation** des risques majeurs.
  - Mise en place de **tableaux de bord** partagés.
  - **Gouvernance** et stratégie de gestion des risques.

## Accélérer l'exécution des processus financiers

Vous percevez de manière nette que la **digitalisation et l'automatisation** doivent être poursuivies au sein de la fonction finance. Vous y voyez deux vertus principales :

- ✓ La réduction des coûts.
- ✓ Le report du temps gagné par vos équipes sur des missions d'analyse, de conseil et de prévention des risques.

Les directeurs financiers ont priorisé en particulier trois processus :

- ✓ Le **Procure-to-Pay**, qui vise à optimiser la dimension achats, le traitement des factures fournisseurs et leur règlement.
- ✓ Le **Order-to-Cash**, dédié à la commande clients, à l'administration des ventes, à la facturation et au recouvrement.
- ✓ Le **Record-to-Report**, couvrant la comptabilité générale, la clôture des comptes et le reporting financier.



« Une nouvelle dimension, sociétale, apparaît dans la palette des savoir-faire du Directeur Financier. La compréhension des enjeux RSE<sup>3</sup> et la capacité à prendre la mesure de ses implications pratiques dans la mission de la fonction finance sont devenues incontournables. »

– Maurice Benzaquen  
Business Development Manager on Cloud Solutions, Sage

# Comment la transformation numérique peut contribuer à relever ces six défis ?

# La digitalisation accélérée par le Cloud, une véritable opportunité pour le DAF 3.0

Le Directeur Financier version 2020 a gagné sa légitimité à participer à l'orientation stratégique de son organisation.

**Vous disposez de la vision et des relais pour peser dans la prise de décision** et dans la transformation du modèle économique.

Pour autant, l'accélération des mutations de votre environnement et l'intensification du jeu des acteurs appellent à un **renforcement continu de vos capacités d'anticipation, de pilotage et de contrôle.**

C'est pourquoi les ressources digitales et plus particulièrement la révolution Cloud sont à prendre en considération.

Mis en œuvre avec discernement, **l'approfondissement de la digitalisation et la migration vers le Cloud viennent à l'appui de chacune de vos six priorités.**

**Bienvenue au DAF 3.0 !**



## Levier de croissance

Croissance organique ou croissance externe, vous cultivez l'ambition d'accompagner l'entreprise au plus près des facteurs de son développement.

La transformation digitale renforce à trois niveaux votre capacité à alimenter le potentiel de croissance de votre entreprise :

- ✓ **Optimisation de la compétitivité** : automatisation des opérations et accroissement de la visibilité.
- ✓ **Amélioration des capacités d'intelligence économique** : repérage des opportunités d'innovation et de croissance, maximisation des éléments de différenciation, éclairage de la prise de décision.
- ✓ **Mise en commun d'indicateurs pédagogiques** : mobilisation des contributeurs internes et externes autour du modèle économique et des stratégies de développement.

### Le Cloud, allié du DAF 3.0

- ✓ Centralisation des informations.
- ✓ Accès aux informations clés en temps réel.

## Levier de pilotage de la performance

La performance ne peut être qu'une réussite partagée pour être authentique et durable. La culture du silo disparaît progressivement des organisations les plus avancées. Vous êtes presque toujours partie prenante de cette évolution salubre.

La technologie digitale supporte votre engagement auprès de chacun des métiers à travers **l'unification du système d'information**. La **mise en relation horizontale des fonctions** de l'entreprise est le pendant virtuel de votre évangélisation :

- ✓ Définition de tableaux de bord partagés.
- ✓ Mise en place de circuits de validation fluides.
- ✓ Automatisation du reporting.

### Le Cloud, allié du DAF 3.0

- ✓ Accessibilité ATAWAD<sup>1</sup> des données et des applications.
- ✓ Affranchissement des fuseaux horaires.

## Levier d'accompagnement RH

La gestion des talents et l'anticipation des compétences d'avenir au sein de la fonction Finance garantissent la reproductibilité de votre capacité d'influence positive.

Outil de **formation**, de **modélisation** des savoir-faire, de **repérage** des profils adéquats et d'**entrée en relation** simplifiée à travers les réseaux sociaux, le digital est disponible aussi pour accompagner les directeurs financiers dans l'optimisation de leur gestion des ressources humaines.

Le clic ne remplace pas le management. Il automatise les tâches sans valeur ajoutée et libère de la disponibilité pour le développement des équipes.

### Le Cloud, allié du DAF 3.0

- ✓ Conservation des compétences clés dans un emplacement unique, sécurisé et accessible.
- ✓ Amortissement des pics d'activité : gros projets, périodes de paie, intégration d'intérimaires.
- ✓ Connexion avec les réseaux sociaux : détection des talents, valorisation de la marque employeur et recrutement.

## Levier d'optimisation de la trésorerie

La rotation du cash et son affectation à la croissance sont clés dans la réactivité des entreprises. Le Directeur Financier est très attendu sur ce terrain, d'autant plus que la transformation de l'Open Banking<sup>2</sup> ouvre des possibilités nouvelles à la trésorerie d'entreprise.

La digitalisation des processus de cash management démultiplie votre maîtrise de chacune des phases critiques :

- ✓ Optimisation du **recouvrement**.
- ✓ Fiabilisation des **prévisions**.
- ✓ **Anticipation** des périodes de pics et de creux.
- ✓ Facilitation du **placement** des excédents de trésorerie.
- ✓ Accès au **crédit à court terme**.

### Le Cloud, allié du DAF 3.0

- ✓ Variabilisation des dépenses IT (CAPEX -> OPEX) et accroissement du cash-flow disponible pour la R&D, l'innovation et l'amélioration des compétences.
- ✓ Facilitation de la connexion avec les applications innovantes proposées par les fintech.<sup>3</sup>

## Levier de maîtrise des risques

Dans un environnement VUCA<sup>4</sup>, sa capacité à prioriser et à anticiper les menaces constitue un atout indéniable pour le DAF 3.0.

Il n'y a pas de magie et les ressources digitales ne font pas disparaître les risques. Le numérique vous donne pour autant des opportunités nouvelles d'atténuer la dangerosité des menaces qui pèsent sur l'entreprise :

- ✓ Mise en place d'**indicateurs spécifiques** de la solidité de la chaîne d'approvisionnement.
- ✓ **Cartographie** et documentation de chacun des risques.
- ✓ **Automatisation de procédures** de protection et d'isolement en cas de menace avérée.
- ✓ **Traçabilité** des opérations et recherche des causes racines.<sup>5</sup>

### Le Cloud, allié du DAF 3.0

- ✓ Protection des données.
- ✓ Sécurité des applications.
- ✓ Management des accès.
- ✓ Confidentialité des opérations.



## Levier d'automatisation et de fiabilisation de la mise en œuvre

Historiquement première dans les motivations de transformation digitale, l'optimisation des processus de gestion est loin d'être achevée.

L'innovation technique et les progrès de l'acceptation des pratiques ouvrent continuellement de nouveaux champs d'amélioration :

- ✓ **Automatisation** des tâches à faible valeur ajoutée.
- ✓ **Dématérialisation des documents de gestion**, des déclarations sociales et fiscales, de la paie et du juridique.
- ✓ **Dématérialisation des devis, des factures** et des transactions.
- ✓ **Intégration des processus** au sein d'un système d'information cohérent voire unique.
- ✓ **Fiabilisation** des calculs et des contrôles.
- ✓ **Conformité** nationale & internationale.

### Le Cloud, allié du DAF 3.0

- ✓ Automatisation des mises à jour.
- ✓ Prise en compte des opérations en temps réel.
- ✓ Disponibilité instantanée pour toutes les parties prenantes.

1. AnyTime ; AnyWhere ; Any Device  
2. Lire l'article sur le blog Sage : Les trois révolutions dans les solutions de paiement  
3. Lire le livre blanc Sage : Trésorerie d'entreprise, une fonction au cœur de la révolution des solutions de paiement  
4. Volatility ; Uncertainty ; Complexity ; Ambiguity  
5. Causes premières des phénomènes, sur lesquelles l'action est plus durable que sur les symptômes





# En quoi une plateforme Cloud de nouvelle génération est-elle le meilleur allié du Directeur Financier ?

# Les plateformes de gestion de nouvelle génération, « fonction finance friendly »

Pour le DAF 3.0, les solutions de nouvelle génération concentrent sur une **plateforme collaborative** des **fonctions avancées** et des **outils innovants à base d'intelligence artificielle**.

Ces plateformes **couvrent ensemble 100 % des processus de la fonction finance**, pour constituer lorsqu'elles sont associées un système d'information complet et continu aux performances inédites :

- ✓ Gestion de trésorerie
- ✓ Comptabilité
- ✓ Paiements
- ✓ Rapprochement bancaire
- ✓ Gestion budgétaire
- ✓ Gestion des immobilisations
- ✓ Reporting financier
- ✓ Pilotage et vision 360°



## Mobiles

Les plateformes de gestion de nouvelle génération sont **accessibles au moment choisi** par l'utilisateur et à **l'endroit qu'il choisit**.

La mobilité induit également que l'interface d'une solution de gestion de nouvelle génération est **adaptable au format** du support utilisé, téléphone, tablette ou ordinateur.

La mobilité apporte enfin la possibilité pour l'entreprise d'**autoriser ou non un accès à n'importe quel contributeur**, interne ou externe à l'organisation.

## Agiles

L'agilité d'une plateforme de nouvelle génération s'apprécie à deux niveaux :

✓ La **facilité d'ajustement aux besoins** de l'organisation :

- Nombre d'utilisateurs.
- Puissance de traitement.
- Capacité de stockage.

✓ La **facilité d'ajustement aux contours** de l'organisation :

- Déploiement « plug and play » pour intégrer une nouvelle activité ou un nouveau métier.
- Génération d'indicateurs personnalisés.
- Intégration d'outils de probabilité et de scénarisation.



## Collaboratives

Le DAF 3.0 pilote un périmètre qui peut être étendu sur plusieurs continents. Les plateformes de gestion de nouvelle génération intègrent nativement les outils collaboratifs avancés pour **faciliter l'expression de l'intelligence collective** et la **circulation des idées**.

La pensée glocale<sup>1</sup> est étayée par la possibilité donnée au DAF 3.0 d'embrasser d'un seul tableau de bord l'ensemble des centres de coûts et de profits de l'entreprise. **Vous disposez d'une vue d'ensemble de l'activité**, avec la possibilité de zoomer sur le périmètre de votre choix.

## Flexibles

Une plateforme de gestion de nouvelle génération se constitue au gré des besoins du DAF 3.0. Sa **structure modulaire** vous laisse le choix de constituer module par module le système d'information qui vous correspond.

Il est possible de migrer en version SaaS à tout moment sans perdre la moindre donnée. Et de revenir en version on premise selon une logique de **totale réversibilité**.

## Intuitives

Une plateforme de nouvelle génération est conçue pour réduire le niveau d'effort des collaborateurs.

Ses facilités d'usage se conjuguent pour maximiser l'expérience utilisateur, faciliter son adoption et accélérer la prise en main des usagers occasionnels, stagiaires ou intérimaires :

- ✓ Mobilité.
- ✓ Process visuels.
- ✓ Personnalisation de l'interface utilisateur en fonction de son profil et/ou de son rôle.
- ✓ Intuitivité de la navigation : *cliquer sur des icônes, glisser dans un sens ou dans un autre, valider au bas de la page ...*

## Sage Business Cloud : une plateforme dont l'ouverture fait la différence

1. Interopérabilité avec l'ensemble des **autres applications de l'entreprise**.
2. Interopérabilité avec les **applications tierces de référence**, par exemple de e-commerce.
3. Ouverture aux **objets connectés** (IoT).
4. Ouverture aux **technologies émergentes** : IA et machine learning, intelligence collective.
5. Ouverture aux **développements spécifiques** assurés par des partenaires certifiés Sage.

### Le Cloud Sage au standard international ISAE 3402

Les procédures de contrôle initiées par Sage sont certifiées comme fiables par un tiers de confiance (Cabinet Grant Thornton). Les entreprises bénéficient ainsi du **niveau maximal d'assurance** pour l'externalisation de leurs opérations dans le Cloud Sage.



# Une chaîne complète de plateformes de nouvelle génération

## La vision à 360°

Sage FRP 1000 permet aux entreprises d'optimiser leur gestion financière, grâce à des modules dédiés s'adaptant à l'ensemble des métiers de la finance. Simple d'utilisation, accessible par tous et partout, Sage FRP 1000 est la solution collaborative qui fluidifie le partage d'informations entre toutes les fonctions de l'entreprise.

## La rotation du cash

Sage XRT Solutions couvre l'ensemble des flux financiers, depuis les paiements et les encaissements, la gestion des opérations de financement et de placement, la mise en place de la couverture du risque de change et de taux et le rapprochement et la communication bancaire.

## La fiabilité

Sage X3 apporte aux entreprises une capacité inédite de se distinguer de leurs concurrents et de favoriser leur développement. Vous contrôlez vos résultats avec précision et bénéficiez d'une visibilité globale et en temps réel tout en respectant les exigences de chacun des pays où vous opérez.





## À propos de Sage

Sage (FTSE : SGE) est le leader mondial des technologies au service de la gestion des entreprises.

Sage accompagne le développement des entreprises, de la start-up à la PME et l'ETI, avec Sage Business Cloud, la seule et unique plateforme proposant la comptabilité, la finance, la gestion commerciale, la gestion d'entreprise intégrée, les ressources humaines et la paie, les paiements et la communication bancaire dans le Cloud.

Notre mission est de libérer les entrepreneurs du poids de l'administratif afin qu'ils puissent se concentrer sur ce qu'ils aiment faire.

C'est ce que nous faisons chaque jour pour nos 3 millions de clients dans 23 pays, avec nos 13 000 collaborateurs et en nous appuyant sur notre réseau d'experts-comptables et de partenaires.

Nous sommes intégrés et engagés, nous apportons notre soutien aux communautés locales grâce à l'activité caritative de la Sage Foundation.

Pour plus d'informations et être mis en relation avec un expert :

**01 41 66 25 91** (puis tapez 2)

Maroc/Tunisie : 00 212 5 290 290 90

Export : + 33 (05 56 180 134

(Hors France métropolitaine)

InformationMGE@sage.com

**www.sage.com**