

La Finance à l'horizon 2030 : pilotage et transformation technologique

Étude, tendances et retours d'expérience

JUIN 2025

À propos de cette publication

Ce livre blanc s'appuie sur une double approche pour éclairer les enjeux de la transformation des métiers de la finance à l'horizon 2030 et y apporter des solutions.

Une étude exclusive menée avec l'Ifop “IA, métiers, réglementations : les priorités des fonctions finance en 2025-2026”

Cette enquête quantitative a été conduite auprès d'un panel de **301 professionnels de la fonction finance**, dont **51 Directeurs Administratifs et Financiers (DAF)**.

Le panel reflète la diversité des entreprises françaises :

- 121 répondants sont issus de structures de plus de 5 000 salariés
- 80 répondants sont issus d'entreprises de 1 000 à 5 000 salariés
- 100 répondants sont issus d'entreprises de 250 à 999 salariés

Des interviews de directions financières en entreprise

Pour enrichir les enseignements de cette étude, nous avons mené avec Les Echos Publishing des entretiens auprès de plusieurs dirigeants qui incarnent au quotidien la transformation de la fonction finance dans leur organisation :

- **Edouard Pichon**, Directeur Administratif et Financier, **Rexel France**
- **Xavier Massot**, Directeur de la Transformation Finance et du Contrôle de Gestion, **Groupe SEB**
- **Fabienne Ménard**, Directrice Financière, **Manutan**
- **Claire Verhille**, CFO France et Head of Finances SCC Group, **Arkema**
- **Thomas Rousseau**, Chief Financial Officer, **Veolia Propreté France Recycling**
- **Steven Bérard**, Directeur du Contrôle de Gestion Western Europe, **B&B Hotels**

Leurs témoignages apportent un éclairage concret, opérationnel et prospectif sur les mutations en cours : intégration de l'IA, enjeux réglementaires, évolution des compétences, place croissante de la stratégie et de la data dans les métiers finance.



Sommaire

Edito de Xavier Gardiès, Senior Partner Finance & Technology Transformation chez Micropole	4
Face aux crises systémiques, la finance se réinvente en pilier stratégique	5
L'évolution de la doctrine de pilotage de la performance : le contrôle de gestion vers une direction de la décision	8
Construire une feuille de route technologique	13
La fonction finance face à la pression réglementaire	21
Intelligence artificielle et automatisation : l'IA oui, mais pas toutes, et pas immédiatement	25

EDITO DE XAVIER GARDIÈS, SENIOR PARTNER FINANCE & TECHNOLOGY TRANSFORMATION CHEZ MICROPOLE

“La fonction finance à l’épreuve du siècle : repenser, transformer, piloter”

Depuis cinq ans, les directions financières affrontent une réalité que même les plus aguerris n’auraient osé anticiper : une succession de crises systémiques, un empilement de contraintes réglementaires, une mutation technologique accélérée. Pourtant, ce chaos apparent cache une opportunité historique : celle de refonder la fonction finance autour de ses responsabilités les plus nobles. Être le pilier de la décision stratégique. Le gardien de la résilience. Le catalyseur de transformation.

L’épreuve du réel montre que nous ne sommes plus dans une phase d’optimisation incrémentale. Ce qui se joue, c’est un changement de paradigme : le directeur financier n’est plus un producteur de chiffres – il est devenu un architecte du possible. Et cette métamorphose ne se fera pas sans effort. Il faut en finir avec la nostalgie des tableaux Excel, les traitements manuels et l’illusion du contrôle total. Le monde ne se laisse plus prédire à deux décimales près : il faut désormais apprendre à piloter le futur en se détachant des données du passé, à prendre des décisions dans l’imperfection, à créer de la valeur sans visibilité complète.

Cette prise de conscience doit être portée avec lucidité. Oui, il faut moderniser les systèmes. Oui, il faut s’approprier les outils d’IA, de data, d’automatisation. Mais surtout, il faut **réinvestir le rôle de chef d’orchestre de la croissance et de la transformation.**

La question n’est pas technologique. Elle est humaine. Personne ne souhaite publier un rapport financier avec l’objectivité d’une IA. Personne ne souhaite perdre la compréhension de la construction des chiffres. Personne ne prendra une décision stratégique en demandant à un agent IA quelle direction suivre. L’IA doit être notre Prométhée et non pas notre Pandore. Elle doit nous compléter, nous enrichir mais pas nous piéger, nous remplacer. D’autant que les grands succès n’ont pas été fondés sur une décision rationnelle, d’une décision jugée bonne a priori, mais sur une décision rendue bonne dans son exécution a posteriori.

C’est pourquoi nous devons engager une révolution non pas technologique mais culturelle. Apprendre, évoluer, transmettre, hybrider les compétences. Faire dialoguer les profils financiers, data et métier. Repenser la relation avec la DSI, non plus en prestataire-client, mais en copilotes d’une technologie, plus modulaire, plus adaptable, plus analytique et plus stratégique.

Sur ce chemin, le directeur financier conserve toute sa responsabilité et hérite d’un devoir de prédiction éclairée dont la justesse repose autant sur l’analyse que sur l’intuition, sur l’instinct humain autant que sur les données.

La finance de demain ne sera ni défensive, ni réactive, ni opportuniste. Elle sera **anticipative, pragmatique, technophile et humaine.**



Xavier Gardiès,
Senior Partner Finance & Technology Transformation
chez Micropole France

I. FACE AUX CRISES SYSTÉMIQUES, LA FINANCE SE RÉINVENTE EN PILIER STRATÉGIQUE

UNE COMPLEXITÉ INÉDITE QUI BOULEVERSE LES REPÈRES ÉCONOMIQUES

Depuis cinq ans, les entreprises évoluent dans un environnement géopolitique, macroéconomique et politique d'une instabilité inédite. Jamais dans l'histoire moderne une telle concentration de crises profondes et durables ne s'est produite en si peu de temps. La pandémie de COVID-19 a été un point de bascule. La paralysie totale de l'activité économique

mondiale a été suivie d'un rebond violent de la consommation, amplifié par les plans de relance et l'épargne accumulée. Ce regain de demande a exercé une pression inédite sur les chaînes d'approvisionnement déjà affaiblies, notamment en Asie où la Chine, principal acteur industriel mondial, maintenait des restrictions sanitaires strictes.

Vous trouverez tout au long de ce livre blanc des extraits d'interviews, menées par Les Echos Publishing.



Pour retrouver l'intégralité des interviews, rendez-vous sur micropole.com



LE COIN DES EXPERTS

Edouard Pichon, Directeur Administratif et Financier chez Rexel France

Ma priorité est la maîtrise des coûts opérationnels, devenue essentielle dans un contexte économique incertain. La capacité à analyser de manière plus fine la donnée est également primordiale, puisque cela nous permettra de détecter davantage les signaux faibles. Enfin, la transformation technologique et son appropriation par nos collaborateurs reste un

sujet important. Ma préoccupation première est de préserver la valeur ajoutée des collaborateurs de la finance. Nous n'avons pas de temps à perdre avec du reporting car nous sommes attendus ailleurs, à côté du métier notamment pour faire de l'analyse business. Je dis bien "à-côté" parce que la proximité de la finance et des opérationnels est une des clefs de la réussite.



Steven Bérard, Directeur du Contrôle de Gestion Western Europe chez B&B Hotels

B&B Hotels a connu une expansion soutenue, notamment en France, avec l'ouverture de plus de 120 hôtels, une dynamique qui a accéléré après la crise du COVID. Je contribue à ces opérations en élaborant des business plans et en évaluant la rentabilité de chaque établissement avec les équipes opérationnelles.

Nous travaillons en étroite collaboration avec notre département technique afin d'estimer les investissements de rénovation pour chacun des actifs. Ces multiples paramètres doivent garantir des données financières fiables, essentielles pour les décisions stratégiques de la Direction.

DÉFIANCE POLITIQUE, INCERTITUDE FISCALE ET CRISE DE LA DÉCISION

Au cœur de cette période, un facteur souvent sous-estimé a joué un rôle fondamental : la confiance. Ou plutôt, sa disparition. En France, la dissolution de l'Assemblée nationale et l'instabilité politique persistante ont semé le doute. Pour les ménages, cette instabilité se traduit par une réticence à consommer. Pour les entreprises, elle prend la forme d'un attentisme face aux investissements. À cela s'ajoute un flou autour des politiques fiscales à venir, source supplémentaire d'inertie.

La situation française ne fait pas exception. À l'international, la réactivation du conflit israélo-palestinien, la polarisation croissante de la scène politique américaine, et surtout le retour de Donald Trump ont exacerbé l'incertitude. La perspective d'une guerre commerciale avec les États-Unis et ses alliés économiques fait planer une menace directe sur les flux internationaux. Les entreprises sont ainsi soumises à un empilement de risques géopolitiques, économiques et commerciaux qui brouillent toute stratégie de long terme.

LE COIN DES EXPERTS



Xavier Massot, Directeur de la Transformation Finance et du Contrôle de Gestion chez SEB

“ La majorité des directions financières sont aujourd'hui confrontées à la péremption rapide de leurs plans stratégiques et à la nécessité d'ajuster en permanence leurs prévisions. Il est devenu crucial d'identifier les enjeux du moment et d'interpréter les informations rapidement, car les décisions doivent être prises sans délai. L'impact est significatif, car nous sommes passés de visions à long terme à des révisions beaucoup plus fréquentes, nécessitant l'utilisation de données parfois moins précises.

Nous devons néanmoins établir des scénarios d'évolution sans rechercher une précision millimétrique, qui est illusoire. Être capable de définir ces orientations prospectives avec des données moins structurées est un phénomène relativement récent dans le pilotage financier des entreprises et il est au cœur de la transformation du contrôle de gestion. Le financier doit être capable de croiser ces inputs externes avec les données internes pour identifier des signaux facilitant la prise de décision. Cela nécessite de faire évoluer l'état d'esprit des équipes pour passer de l'analyse précise du passé à des visions plus prospectives.”

ARBITRER SANS VISIBILITÉ : UNE IMPASSE STRATÉGIQUE

Dans ce climat de confusion, les entreprises doivent arbitrer sans boussole : *relocaliser ou investir à l'étranger ? Geler ou accélérer les investissements ? Renforcer les stocks ou libérer du cash ?*

Autant de décisions structurelles à prendre dans un brouillard permanent. Les modèles classiques de prévision montrent leurs limites. Le pilotage devient multi-scénarios, les cycles de décision se raccourcissent, et les marges d'erreur augmentent.

Le pilotage s'adapte donc à un nouvel impératif : décider plus vite, même avec des données moins structurées. Cette complexité ne touche pas uniquement les grandes entreprises. Les PME, souvent moins bien outillées pour modéliser et absorber ces chocs, sont encore plus vulnérables. Le risque est systémique : un ralentissement global des projets d'innovation, une stagnation des capacités productives et un frein à la compétitivité à moyen terme.

LE DAF, VIGIE STRATÉGIQUE ET GARANT DE LA TRANSFORMATION

Dans ce paysage incertain, le directeur financier émerge comme un **acteur clé de la résilience**. Il est le garant de la continuité financière, mais aussi celui qui éclaire les trajectoires possibles. Il accompagne les arbitrages entre risque et opportunité, entre croissance et prudence. **Plus que jamais, il est au cœur de la décision stratégique.**

61% des DAF estiment que leur métier et leur positionnement évoluent vers un rôle plus transverse, axé autour des actionnaires, avec la technologie comme fer de lance

Ce rôle requiert une refonte en profondeur de la fonction finance : automatisation des reportings, modélisation dynamique, structuration des données externes et pilotage de la performance en temps réel. Il ne s'agit plus de faire parler les chiffres passés, mais d'anticiper un futur de plus en plus imprévisible.

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, DATA ET AGILITÉ : LES NOUVEAUX FONDAMENTAUX

Pour répondre à ces exigences, le directeur financier doit s'appuyer sur des technologies avancées. L'intelligence artificielle, les outils de simulation en temps réel, les plateformes collaboratives de pilotage et les moteurs de traitement de données massives ne sont plus des gadgets **mais des outils structurants**. Leur intégration n'est pas une option. Elle est la condition pour accompagner la transformation profonde des modèles économiques. Mais la technologie seule ne suffit pas. Elle doit être accompagnée d'un changement culturel : casser les silos, intégrer les métiers, accélérer les temps de réaction. Le directeur financier de demain devra conjuguer rigueur analytique, vision stratégique et leadership organisationnel. Il sera un acteur clé de la transformation, bien au-delà de la sphère comptable.

LE COIN DES EXPERTS



Fabienne Ménard,
Directrice Financière
chez Manutan

“ La direction financière joue un rôle clé dans l'aide à la décision des dirigeants grâce à deux atouts majeurs : sa transversalité et sa neutralité. C'est pourquoi le dirigeant doit former un véritable binôme avec son CFO. Ce dernier appréhende les enjeux des différentes fonctions et analyse des données financières et extra-financières afin d'anticiper les conséquences des décisions stratégiques mais aussi de les orienter. ”



Edouard Pichon, Directeur
Administratif et Financier
chez Rexel France

“ Notre singularité réside dans une approche orientée métier du contrôle de gestion qui vise à mettre un contrôleur de gestion à côté de chaque direction opérationnelle. Directeurs régionaux des ventes, directions marketing, logistique ou digital, chaque directeur est épaulé dans ses missions par un spécialiste financier. Doté d'une connaissance approfondie du terrain, ce dernier évalue la performance des actions et processus déployés. J'encourage cette proximité entre financiers et opérationnels car elle constitue selon moi un facteur clé de succès pour la fonction finance et pour la performance globale de l'entreprise. ”



II. L'ÉVOLUTION DE LA DOCTRINE DE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE : LE CONTRÔLE DE GESTION VERS UNE DIRECTION DE LA DÉCISION

LE DIRECTEUR FINANCIER, ENTRE GARDIEN DU TEMPLE COMPTABLE ET STRATÈGE

Le directeur financier demeure le garant de la rigueur comptable, de la conformité réglementaire, et de la production d'états financiers certifiés. À ce titre, il continue d'assumer une fonction régaliennne essentielle dans la production et la fiabilité de l'information financière. Mais le DAF est également devenu une figure centrale de la comitologie d'entreprise. Il est l'interface privilégiée entre la direction générale, les actionnaires, la présidence, les investisseurs et les financeurs.

Dans les contextes de LBO ou de croissance externe, son rôle prend une dimension stratégique supplémentaire : celle d'un acteur directement impliqué dans la valorisation de l'entreprise, à la fois garant de la trajectoire économique et partie prenante de sa dynamique de croissance.

1 financier sur 4 considère le pilotage et la planification de la performance comme un enjeu prioritaire



LE COIN DES EXPERTS

Edouard Pichon, Directeur Administratif et Financier chez Rexel France

“ La direction financière est le garant de la performance, puisqu'elle est une aide essentielle à la détection de signaux faibles, parfois imperceptibles pour les dirigeants. En ce sens, elle joue un rôle crucial dans le pilotage de l'entreprise. Elle élabore des analyses et prévisions engagées via un travail de

fond permettant à Rexel et à ses directions opérationnelles de prendre des décisions éclairées grâce à des outils efficaces, facilitant la navigation dans un environnement mouvant. En résumé, loin de nous cantonner à la simple production de chiffres, nous les faisons parler avec l'objectif permanent de maintenir notre excellence opérationnelle.”



Claire Verhille, CFO France et Head of Finances SCC Group chez Arkema

“ Dans les années à venir, la valeur ajoutée d'un CFO résidera dans sa capacité à analyser les données, à en extraire des informations pertinentes et à apporter un éclairage nouveau au dirigeant pour l'aider à prendre les meilleures décisions. Le modèle des services partagés et du *process mining*, que nous

déployons en finance est, à mon sens, un modèle d'avenir qui peut être étendu à d'autres fonctions de l'entreprise. Nous évoluons vers des organisations de plus en plus globalisées et décloisonnées. Dans ce contexte, le CFO peut devenir le chef d'orchestre de la transformation globale et un véritable co-pilote pour le dirigeant.”

UN CONTRÔLE DE GESTION QUI SE TRANSFORME ENTRE PERFORMANCE MANAGEMENT ET DATA SCIENCE

Dans ce contexte élargi, le contrôle de gestion se réinvente autour de deux équipes distinctes : l'une dédiée au pilotage de la performance, l'autre à l'analyse des grandes tendances via la data science.

→ La première a les cartes en main pour transformer la pression en opportunité : devenir Business Partner pour servir la stratégie d'entreprise. L'explosion de la demande en re-prévisions illustre une incertitude croissante : visibilité dégradée sur les marchés, fluctuations brutales des prix de l'énergie, variations imprévisibles de la demande... L'agilité devient indispensable : les plans financiers ne peuvent plus rester figés, il faut simuler, ajuster et anticiper en temps réel et dans des cycles budgétaires courts.

→ La seconde est portée par des *data scientists* qui apportent une nouvelle puissance analytique que les outils traditionnels ne peuvent plus accomplir seuls : traitement de données massives, intégration de variables exogènes, modélisations prédictives sophistiquées grâce à l'intelligence artificielle. Leur maîtrise des algorithmes fournit des *insights* précis, apportant un éclairage précieux. La force de l'analyse avancée ne remplace pas l'intuition métier, elle la renforce. Le véritable enjeu est de faire dialoguer ces deux univers.



LE COIN DES EXPERTS

Thomas Rousseau, Chief Financial Officer
chez Veolia Propreté France Recycling

“ Le rôle du contrôleur de gestion a évolué : il se concentre maintenant sur l'interprétation des données pour optimiser le suivi des marges. Nous sommes désormais en mesure d'identifier et de corriger rapidement les problèmes, alors qu'auparavant,

plusieurs mois pouvaient être nécessaires au constat d'une baisse de rentabilité et de ses causes. De plus, nous avons développé une connaissance plus approfondie du marché, nous permettant d'anticiper les besoins de nos clients.”



Fabienne Ménard, Directrice Financière
chez Manutan

“ Nous avons constaté que la manière d'appréhender la marge était incomplète et pouvait engendrer de mauvaises décisions opérationnelles. Nous avons donc collaboré avec le département de l'offre et des achats afin de leur fournir une vision plus exhaustive des marges, leur permettant ainsi d'optimiser leur stratégie de sourcing et de référencement des

produits. De nouveaux indicateurs de performance et une méthode de calcul simple et opérationnelle ont été mis en place. Notre objectif est de fournir des analyses et des KPI qui contribuent à prendre des décisions éclairées ainsi qu'à améliorer la rentabilité de l'entreprise, en adoptant une posture proactive plutôt que de nous limiter à la constatation des écarts budgétaires.”

Le contrôle de gestion devient chef d'orchestre d'une intelligence collective, combinant finesse analytique, maîtrise de la donnée et proximité métier, pour répondre à la pression croissante sur la rentabilité, l'optimisation des coûts et les priorités d'investissement. À la tête de ces pôles, le DAF articule données comptables, financières et opérationnelles, produisant

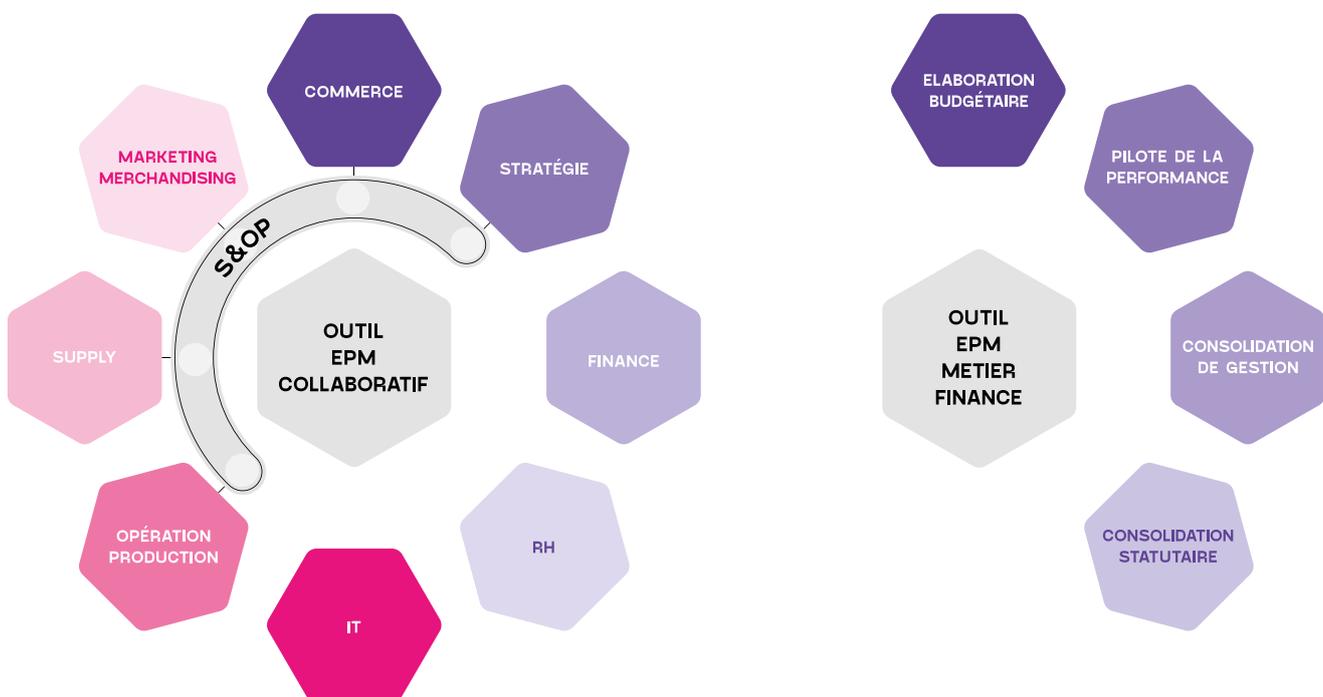
une lecture stratégique de la performance. Il devient parfois *Chief Data Officer* – au moins sur le *back-office* – ou en pilotage de la stratégie data de l'entreprise. La direction financière devient ainsi le **temple de la donnée structurée** : celle qui relie les flux métiers aux flux économiques, permet de simuler, d'orienter et d'éclairer les décisions de la direction générale.

LES OUTILS EPM : NOUVELLE COLONNE VERTÉBRALE DU PILOTAGE

Pour relever ces défis, les contrôleurs de gestion doivent aujourd'hui être parfaitement équipés. Exit les tableurs, place aux plateformes de pilotage intégrées, capables de centraliser les données, de simuler des scénarios complexes et de générer des reportings à la volée. Un bon outil devient un véritable levier de performance. Deux grandes logiques coexistent :

1. La première consiste à construire une plateforme transverse, où la planification financière est coordonnée avec d'autres fonctions clés : RH, production, commerce... Cette approche favorise une vision à 360° de la performance et renforce la fonction finance dans son rôle de partenaire des métiers.

2. La seconde mise sur des plateformes centrées sur la fonction finance, dans une logique d'intégration verticale : élaboration budgétaire, consolidation statutaire, planification, suivi de la performance. Ces solutions permettent un pilotage financier complet, tout en assurant une conformité réglementaire forte.



Le calendrier technologique joue ici un rôle accélérateur. Le report répété de la fin de vie de SAP BFC a laissé le champ libre à de nouveaux acteurs, qui ont investi dans des plateformes unifiées ou étendu leurs capacités via des acquisitions. Les éditeurs avancent leurs pions sur un marché en recomposition, où la promesse d'un pilotage unifié séduit de plus en plus d'acteurs.

VERS DES CHOIX TECHNOLOGIQUES À FORTE VALEUR STRATÉGIQUE

Le choix d'un outil d'EPM ne relève plus uniquement d'une analyse fonctionnelle. Il s'agit d'une décision stratégique à part entière. Interface utilisateur, couverture fonctionnelle, modularité, rapidité de déploiement, intégration à l'écosystème IT : tous ces éléments doivent être pensés au prisme de la stratégie d'entreprise.

La frontière entre les approches "best of breed" (outils spécialisés) et "plateforme unifiée" (solution unique intégrée) tend à s'estomper. Les solutions les plus modernes parviennent à concilier spécialisation et interopérabilité. Certaines entreprises privilégient la cohérence globale ; d'autres acceptent une complexité accrue pour un degré d'expertise supérieur. Dans tous les cas, le choix de l'outil doit servir la capacité d'anticipation, la flexibilité des scénarios, et la fluidité du dialogue entre fonctions.

Par exemple, une entreprise multi-entités dont les ERP ne sont pas intégrés – qui ne disposent donc pas d'un alignement des plans de comptes –, et qui par ailleurs souhaiterait faire son FP&A net des intercos, aura tout intérêt à utiliser une plateforme unifiée consolidation/FP&A. En revanche, une entreprise dont l'ERP est très intégré au sein de différentes entités – elles-mêmes bien intégrées –, qui a moins de problématiques de flux inter-compagnies et dont la consolidation est déjà facilitée, aura un plus grand intérêt à se doter d'un outil de consolidation dédié d'un côté et à garder un outil FP&A plus flexible et facile à administrer d'un autre côté.

Les directions financières cherchent aujourd'hui des outils capables de les accompagner dans leurs transformations, de porter leurs ambitions et de renforcer leur résilience. **L'EPM devient catalyseur de performance, outil de pilotage et socle de décision.**

LE COIN DES EXPERTS



Fabienne Ménard,
Directrice Financière
chez Manutan

“ Je souhaite que nous investissions dans un EPM afin de centraliser les informations et de réaliser des analyses de manière uniformisée et méthodique. Actuellement, nous utilisons Excel ou des solutions BI, mais cette approche s'avère insatisfaisante, notamment en raison d'un manque d'homogénéité qui impacte notre efficacité.”



Steven Bérard, Directeur
du Contrôle de Gestion
Western Europe chez
B&B Hotels

“ Au sein de la division Europe de l'Ouest, la gestion des données reste largement manuelle, mais nous avons cependant amélioré notre planification financière avec l'aide de Micropole, en déployant le logiciel Anaplan. Jusqu'à l'an dernier l'exercice budgétaire était élaboré sous Excel mais avec désormais plus de 400 hôtels dans la zone Western Europe, nous devons limiter les risques et faire preuve d'agilité lors du processus budgétaire.”



Edouard Pichon,
Directeur Administratif et
Financier chez Rexel
France

“ Nous avons adopté Qlik, un outil de pilotage initialement sélectionné par la DSI, rapidement adopté par la direction financière puis par l'ensemble des départements grâce à une culture affirmée de la donnée. Il est utilisé aussi bien par la stratégie que les achats, le marketing ou la comptabilité. En fonction de votre métier et de votre niveau, vous avez accès à une granularité plus ou moins importante des données. Ce tri évite la dispersion face à l'abondance de data, en permettant à chaque collaborateur d'être autonome et ainsi recevoir les informations pertinentes en fonction de son rôle et de ses besoins spécifiques.”

RÉCONCILIER CONSOLIDATION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

L'obsolescence des outils historiques de consolidation, conjuguée à l'émergence de nouvelles plateformes unifiées capables de traiter à la fois la consolidation statutaire et le pilotage financier, pousse les directions financières à repenser en profondeur leur socle technologique et comptable.

La concomitance entre le renouvellement des solutions de consolidation et l'arrivée d'un cycle de remplacement ERP crée une fenêtre d'opportunité unique pour le lancement de projets conjoints à ces deux domaines. Ces démarches, à ne surtout pas réduire à de simples projets technologiques ou financiers, offrent l'occasion de **refondre le socle comptable, de redéfinir la doctrine financière de l'entreprise, pour préparer le terrain à une finance automatisée**, génératrice de valeur, de qualité et de productivité.

Dans un contexte où les entreprises passent de modèles décentralisés – un ERP par filiale ou business unit – à des ERP unifiés permettant un plan de compte harmonisé, l'outil de consolidation doit être pensé en cohérence avec l'ERP cible. La première question que les entreprises devront se poser est celle de la doctrine comptable : *faut-il utiliser un plan de compte unique à l'échelle du groupe ? Et si oui, lequel doit être utilisé pour la saisie primaire des transactions en comptabilité ?*

Deux approches coexistent :

→ Utiliser le plan de compte groupe comme référentiel de saisie. Chaque entité devra, lors des clôtures, produire ses comptes dans le plan local ou statutaire.

→ Réaliser une saisie locale dans les plans de comptes statutaires locaux. Chaque entité devra, lors des clôtures, produire ses comptes au format groupe.

Dans les deux cas, il faudra prévoir la convergence de l'ensemble des plans de comptes vers le référentiel de consolidation (IFRS, US Gaap, etc.). Ce plan de compte peut parfois être utilisé directement comme plan de compte groupe. Ce choix est structurant car il conditionne le **fonctionnement de l'ERP**, la chaîne de valeur de la donnée financière, les pratiques de pilotage ainsi que les processus de clôture et de production de l'information financière.

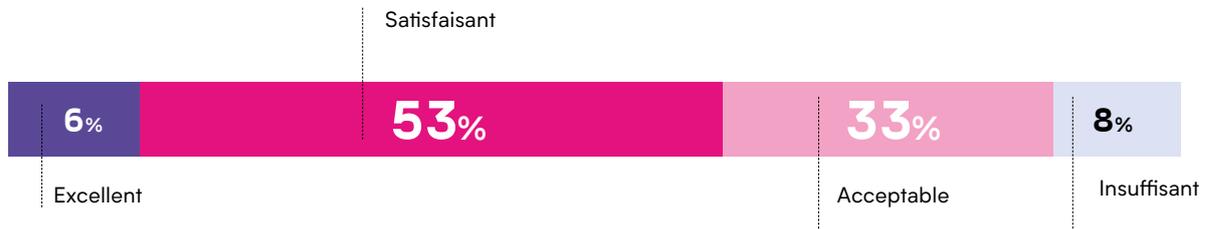
La mise en œuvre conjointe d'un nouveau système de consolidation et d'un ERP représente également une opportunité forte de refonte de la gestion analytique, en cohérence avec le nouveau plan de compte et la doctrine comptable définie. Le plan de compte retenu comme plan groupe devra être harmonisé. Il est essentiel de distinguer comptabilité générale et comptabilité analytique : il ne s'agit pas de multiplier les comptes à des fins analytiques, mais d'utiliser des clés analytiques flexibles (comme dans les ERP américains) ou des objets analytiques dédiés (comme dans les ERP européens) afin de ne pas multiplier les plans de comptes.

Ce type de projet ne peut pas être réalisé au sein d'un projet d'implémentation d'outil. La refonte de la doctrine comptable et la définition de plans comptables et analytiques harmonisés ne sont pas compatibles avec les contraintes de temporalité d'un projet ERP ou de consolidation. La doctrine doit être stabilisée avant le lancement du projet. À défaut, les arbitrages comptables et analytiques risquent de devenir un facteur critique de complexité et de mise en risque du projet.

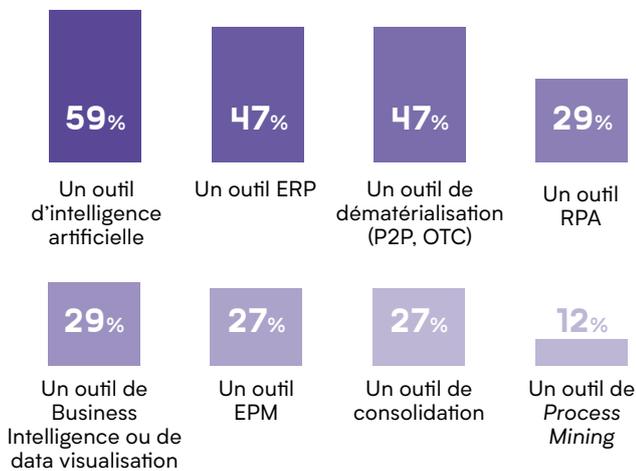


III. CONSTRUIRE UNE FEUILLE DE ROUTE TECHNOLOGIQUE

Comment les fonctions financières qualifient le niveau de digitalisation de leurs processus :



Le pourcentage de DAF ayant mis en place les outils suivants :



Les types de difficultés rencontrées par les financiers dans le déploiement d'outils technologiques :



Les fonctionnalités jugées prioritaires dans le choix d'outil technologique :



2025 : UNE CONVERGENCE TECHNOLOGIQUE ET HISTORIQUE

L'année 2025 marque un tournant historique pour les systèmes d'information financiers. Pour la première fois, trois dynamiques convergent : la fin de vie massive des outils historiques, l'émergence de technologies cloud et IA-compatibles, et une pression réglementaire sans précédent. Pour en mesurer l'ampleur, il faut revenir sur les cinq générations successives d'outils de gestion.

- **Années 70-80** : outils experts, peu ergonomiques et majoritairement isolés.
- **Années 90** : 2^{ème} génération avec une meilleure ergonomie et une meilleure capacité d'industrialisation.
- **Années 2000** : modernisation des architectures, structuration de la donnée affinée, naissance des premiers outils de pilotage avec la BI et la prévision.
- **Années 2010** : apparition du cloud, mais souvent via des outils initialement conçus pour des environnements *on-premise*.
- **2015-2020** : émergence de la 5^{ème} génération, **conçue nativement pour le cloud**, avec des **architectures modernes, interopérables** et capables de dialoguer de façon fluide avec d'autres solutions.

Ces nouvelles plateformes offrent une **agilité inédite**. Elles permettent de bâtir des écosystèmes *best-of-breed*, combinant des briques spécialisées (consolidation, pilotage, analytics, facturation, compliance...) au sein de systèmes flexibles et évolutifs.

C'est aussi dans cette 5^{ème} génération qu'émergent les **usages d'intelligence artificielle générative** : assistants, agents IA et briques logicielles intelligentes dialoguent entre elles, formant progressivement une **couche cognitive au-dessus du système financier**.

UN CYCLE INÉDIT DE RENOUVELLEMENT ET DE REMISE EN QUESTION

La force de cette vague technologique est renforcée par un facteur de contexte : la fin programmée de nombreux outils utilisés depuis deux décennies au sein des directions financières. SAP ECC6 arrive en fin de vie, avec une incitation forte à migrer vers SAP S/4HANA. Cette migration n'est pas sans difficulté (coût, complexité...) et pousse de nombreuses entreprises à envisager une redéfinition de leur stratégie ERP. *Quitter SAP ? Conserver l'éditeur historique ? Miser sur de nouveaux entrants ?*

Les options sont nombreuses. Une entreprise dont le paysage applicatif est déjà dominé par SAP avec des outils très imbriqués les uns avec les autres aura plus de mal à sortir du paradigme SAP et préférera le projet de migration, le temps peut être de mettre en place une stratégie plus orientée "services" pour son SI dans une logique "*best of breed*". En revanche, une entreprise qui utiliserait l'ERP en stand-alone devrait se poser plus facilement la question de l'opportunité de changement d'éditeur.



LE COIN DES EXPERTS



Thomas Rousseau, Chief Financial Officer chez Veolia Propreté France Recycling

“ Fort de mon expérience de sept ans à la direction informatique du groupe VEOLIA, j’ai piloté un projet majeur visant à exploiter pleinement le potentiel des données, en collaboration avec la Direction Informatique de VPFR.

Nous avons mis en place une collecte et une analyse de données robuste, allant au-delà des simples corrélations de nos prix avec les fluctuations de marché. Coûts de transport, impact des non-conformités de matières, services connexes, tout est passé au crible. VPFR disposait d’un outil de suivi des tonnages et des coûts, celui-ci était principalement transactionnel et ne permettait ni d’assurer la qualité des données, ni d’effectuer des analyses en temps réel. Notre démarche a consisté à établir un référentiel commun, pour garantir l’uniformité des définitions (livraison, type de matière, etc.) et à autoriser l’accès à la base de données en fonction des besoins.”



Xavier Massot, Directeur de la Transformation Finance et du Contrôle de Gestion chez SEB

“ Nous avons développé notre propre outil de contrôle de gestion, parfaitement adapté à nos besoins et à notre philosophie de gestion permettant une analyse extrêmement granulaire de nos ventes et de nos marges. Cependant, un tel système nécessite une maintenance régulière et lourde, ainsi que des adaptations constantes en fonction des évolutions du business ou du cadre réglementaire. Pendant longtemps, toutes les sociétés acquises pratiquaient peu ou prou des activités similaires et l’objectif était de les intégrer dans notre système de gestion de groupe tel qu’il est. Mais lorsque vous acquérez une société qui vend des pianos de cuisine et des cuisines professionnelles, vous entrez dans des schémas de production totalement différents, ce qui modifie votre approche du reporting et du costing. Nous n’avons pas de doctrine établie et envisageons à chaque fois des solutions *ad hoc*. Notre objectif est de ne pas entraver le business, tout en facilitant l’intégration de notre forte culture de l’analyse de la rentabilité et de l’optimisation des marges.”

Les outils de consolidation, comme SAP BFC ou Oracle HFM, sont eux aussi concernés. Leurs échéances de fin de maintenance, souvent repoussées à l’horizon 2027-2032, n’en demeurent pas moins imminentes.

Ce double mouvement ERP et outils de consolidation crée un effet de ciseau pour les entreprises, qui doivent à la fois repenser leurs socles transactionnels, leurs outils de reporting et leurs briques de pilotage.

73% des DAF sont confrontés au renouvellement de leurs outils de consolidation et 69% d’entre eux sont confrontés au renouvellement de leur ERP



65%
des DAF considèrent la transformation de leurs outils technologiques comme un enjeu en soi

Le DAF se retrouve ainsi devant une opportunité rare : celle de repenser globalement son système d’information. Mais aussi face à un risque : celui d’une importante complexité, d’un surinvestissement mal ciblé ou d’une dette technique reconduite dans une nouvelle enveloppe.

ERP : MODERNISER LE CŒUR DES PROCESSUS TRANSVERSES D'ENTREPRISE

Les ERP, au cœur des systèmes d'information, structurent la donnée transactionnelle, soutiennent le reporting comptable et garantissent la conformité réglementaire. Moins visibles que l'IA ou la data, ils restent pourtant essentiels : ce sont les socles de la structure comptable, garants de l'intégrité des processus et de la qualité du pilotage financier. Performance, sécurité, gouvernance, mais aussi risques : les enjeux sont majeurs. De nombreux projets mal menés ont mis en péril des entreprises entières.

Un ERP vieillissant devient vite un frein à la digitalisation, complexifie les flux, fragilise la sécurité des données et ralentit l'innovation. À l'inverse, un ERP moderne renforce l'interopérabilité avec le reste du SI (CRM, plateformes analytiques), améliore la gouvernance des données et offre une évolutivité continue grâce au cloud.

Entre migration vers le cloud, intégration de l'IA et nouvelle modularité, les entreprises doivent repenser leur ERP avec discernement. Les grands éditeurs basculent vers des plateformes cloud-native, permettant des mises à jour continues, une plus grande adaptabilité fonctionnelle et une capacité d'intégration forte. L'intelligence artificielle y prend place, apportant l'automatisation de certains traitements, la détection d'anomalies ou encore l'amélioration des prévisions. Autre mutation majeure : la fin des ERP monolithiques. Les solutions modernes sont modulaires, activables à la carte selon les besoins, réduisant coûts et délais de mise en œuvre.

Choisir un ERP reste complexe : il faut évaluer précisément les besoins métiers, la couverture fonctionnelle nécessaire, l'ergonomie et surtout l'interopérabilité avec l'écosystème IT existant. L'expérience utilisateur et la connectivité API sont devenues décisives pour assurer l'adoption et limiter les frictions.

LE COIN DES EXPERTS



Edouard Pichon,
Directeur Administratif et
Financier chez Rexel
France

“Rexel France utilise un système transactionnel ancien mais optimisé au fil des années grâce à des développements internes, offrant à l'entreprise et ses collaborateurs une performance quotidienne remarquable représentant clairement un avantage concurrentiel. Nous avons néanmoins engagé une démarche de modularisation de notre socle applicatif et envisageons systématiquement l'acquisition de solutions externes dès lors qu'elles surpassent ce que nous pourrions faire en interne. Néanmoins, nous avons une solide culture de développement interne, spécifiquement adaptée à notre marché, car les outils standards proposés par les éditeurs ne répondent pas aux exigences de notre moteur transactionnel.”



Fabienne Ménard,
Directrice Financière
chez Manutan

“Ma priorité est le changement de notre ERP. Nous sommes confrontés à des défis d'harmonisation importants entre nos différentes filiales, réparties dans dix-sept pays : forts d'une culture entrepreneuriale et d'une croissance soutenue par des acquisitions, nous devons concilier autonomie locale et enjeux de mutualisation et d'alignement portés au niveau du Groupe. Dans cette optique, nous envisageons d'opter pour des solutions cloud, qui faciliteront les intégrations et nous permettront de bénéficier d'innovations continues.”

LE COIN DES EXPERTS



Claire Verhille, CFO France et Head of Finances SCC Group chez Arkema

“ Réussir une migration ERP nécessite d’adopter

une approche méthodique, en privilégiant une connaissance approfondie des processus, une attention particulière à leur qualité et une standardisation maximale. Dans ce contexte, la migration de notre système d’information vers le cloud avec SAP S/4Hana est un projet stratégique, d’autant plus que la maintenance de notre solution actuelle ne sera plus assurée par l’éditeur. L’harmonisation des processus est, à mes yeux, la principale valeur ajoutée de cette migration. La simplification des outils et des workflows au sein de l’ERP permettra également de réduire les erreurs et les retards.”



Steven Bérard, Directeur du Contrôle de Gestion Western Europe chez B&B Hotels

“ Notre ERP JDEdwards, hébergé localement

pour des raisons historiques, est conçu pour les PME mais répond encore à nos besoins, avec une maintenance assurée par l’éditeur. Nous utilisons également une suite de Business Intelligence de MicroStrategy qui permet d’effectuer du reporting et de l’analyse ; que nous continuons de développer de manière à améliorer notre reporting et notre suivi et faciliter la prise de décision opérationnelle au niveau de la Direction.”

Au-delà de la technologie, c’est la conduite du changement qui conditionne le succès. Formation, communication, et accompagnement sont essentiels pour embarquer les équipes dans une dynamique de transformation durable.

CONSTRUIRE UNE FEUILLE DE ROUTE ÉQUILBRÉE ET ORIENTÉE VALEUR

Dans ce paysage dense, le directeur financier doit arbitrer, prioriser, et organiser sa transformation technologique. Son agenda est à la fois réactif (répondre à la réglementation, gérer l’obsolescence), et proactif (préparer l’IA, moderniser le SI, intégrer les briques métiers). Il doit bâtir une feuille de route sur cinq ans, capable de concilier conformité, performance et agilité.



Il doit également composer avec des équipes qui ne sont pas toujours préparées à cette mutation. Les collaborateurs de la fonction finance sont souvent peu acculturés aux architectures IT, aux logiques de plateformes, ou aux usages de l’IA générative. Cela implique un triple effort : de formation, de renforcement et de renouvellement. Le DAF doit composer des équipes mixtes, mêlant profils financiers et experts technologiques.



Au-delà du diagnostic, le directeur financier doit bâtir une véritable stratégie d’exécution technologique. Il ne suffit pas de constater la convergence des contraintes : il faut savoir y répondre de manière structurée. Cela suppose d’élaborer une feuille de route équilibrée, qui évite l’écueil bien connu de l’enchaînement de projets silotés – souvent dictés par l’urgence réglementaire ou technologique – sans jamais investir dans l’amélioration durable du pilotage et de la prise de décision.

LE COIN DES EXPERTS



Fabienne Ménard, Directrice Financière
chez Manutan

“ Chez Manutan, la feuille de route IT est arbitrée au niveau du Comité de Direction, sur la base de critères objectifs. Il est essentiel de séquencer les projets, d’autant plus que les directions IT ne seraient pas en mesure de tirer le meilleur parti de trop de projets et de budgets sur un laps de temps trop court. Afin de faire valoir ses besoins, la direction financière doit définir clairement ses ambitions et établir un cahier des charges précis. Un des facteurs clés complémentaires en la matière réside dans la capacité des équipes à innover de manière autonome, afin de réduire la dépendance aux investissements lourds. ”



Thomas Rousseau, Chief Financial Officer
chez Veolia Propreté France Recycling

“ Il existe un enjeu plus global de réactivité dans les investissements technologiques des directions financières. Lorsque les Directions Générales consentent à investir, c’est souvent de manière très ponctuelle : on va changer un système de fond en comble tous les dix ans. Or, l’évolution rapide des technologies (optimisation du *data management*, migration des ERP vers le cloud, intégration de l’IA) exige une approche plus agile. Il est essentiel de repenser l’architecture de nos systèmes d’information selon une approche modulaire, faite d’éléments indépendants. On peut privilégier des logiciels spécialisés (par exemple, pour le *purchase to pay*) aux solutions globales, ce qui permettra de profiter plus facilement des évolutions. ”



Claire Verhille, CFO France et Head of Finances SCC Group
chez Arkema

“ Afin d’optimiser nos processus opérationnels, nous avons mis en place un système de *process mining* avancé. Cette approche nous permet de mesurer et de quantifier avec précision les sources d’inefficacité. Par exemple, nous analysons en détail le processus “*procure-to-pay*” (P2P), de la demande d’achat au paiement, afin de détecter les goulets d’étranglement et les points de friction. Cette vision globale nous confère la capacité d’intervenir à tout moment pour améliorer l’efficacité du processus. Notre démarche repose sur deux piliers : l’amélioration continue de nos processus et l’évaluation rigoureuse de nos performances. Chaque mois, nous réalisons un “*service delivery review*” avec nos clients internes afin de mesurer, à l’aide d’indicateurs précis, la qualité des services que nous leur fournissons. ”

La première étape dans la création d'une feuille de route consiste à s'appuyer sur une fonction dédiée – souvent une direction de la transformation finance – pour dresser un schéma directeur global. Elle recense les chantiers à mener sur 5 ans : fin de vie des outils, conformité réglementaire, opportunités d'optimisation ou d'innovation.

Cette cartographie établie, il s'agit d'entrer dans un exercice structuré de priorisation par la valeur. Ce travail, à mener avec le DAF, la direction générale et les parties prenantes, consiste à arbitrer entre ce qui est impératif (conformité, risques critiques), ce qui est souhaitable (modernisation, automatisation), et ce qui est porteur de valeur différenciante (analytique avancée, pilotage, éclairage stratégique).

Le risque majeur serait de commencer par un projet de renouvellement technologique lourd, puis enchaîner avec un projet réglementaire complexe... et reporter indéfiniment les projets d'amélioration du pilotage, essentiels à la performance de l'entreprise.

Cette logique linéaire ne fonctionne pas : elle épuise les équipes, bloque les budgets, et laisse la fonction finance en retrait des enjeux stratégiques. La seule approche viable consiste à sanctuariser, dès le départ, une part du budget et de la capacité des équipes pour des projets orientés valeur : amélioration des indicateurs, fiabilisation de la donnée, automatisation des analyses, création d'outils d'aide à la décision. C'est là que réside la contribution stratégique du DAF à la transformation de l'entreprise.

RÉÉQUILIBRER LES RÔLES ENTRE DAF ET DSI FACE À LA TRANSFORMATION DE LA TECHNOLOGIE

Même si les progiciels de dernière génération et les solutions en mode SaaS concentrent l'attention des directeurs financiers, il ne faut pas négliger une réalité incontournable : une très large part du système d'information de la direction financière est encore composée de systèmes historiques dits "Legacy".

Ces systèmes, souvent développés dans des langages spécifiques, sont issus d'extensions de progiciels ou de briques applicatives du marché. Ils sont fortement customisés pour répondre aux particularités métier propres à chaque entreprise et sont difficilement transposables dans des solutions standards.

Le directeur financier hérite ainsi d'un patrimoine technique et applicatif extrêmement hétérogène, couvrant un large spectre d'outils allant des outils de gestion de flux amont arrivant dans la direction financière, jusqu'aux flux aval alimentant les outils décisionnels, en passant par les ERP, EPM, outils de consolidation, gestion des notes de frais, plateformes transactionnelles *order to cash* et *procure to pay*, outils de communication bancaire et monétique, interpréteurs comptables, solutions data, et bien sûr, l'ensemble des systèmes *Legacy* spécifiques.

Il endosse alors une double casquette, à la fois DAF et DSI de la fonction finance. Quelle que soit la gouvernance choisie, et même si la présence d'un DSI fort reste un facteur clé de succès pour l'entreprise, **la qualité de l'articulation entre la DAF et la DSI est un enjeu stratégique.**

Historiquement, la complexité technique des outils donnait à la DSI un rôle central dans l'accompagnement de la DAF. Dans certains cas, les équipes IT étaient devenues les véritables référents des outils finance avec une très bonne compréhension fonctionnelle, parfois plus que les métiers eux-mêmes dans la gestion des applications.

Mais cette organisation évolue. Avec l'essor des solutions SaaS cloud-natives, des outils *low-code/no-code*, et la montée en compétences techniques des équipes financières, les rapports de force s'inversent. La DAF gagne en maîtrise fonctionnelle et technique, tandis que la DSI peut perdre sa légitimité sur ces outils plus récents.

90% des DAF pensent qu'il faut des équipes ayant une double compétence finance et technologique au sein de la direction financière



LE COIN DES EXPERTS

Xavier Massot, Directeur de la Transformation Finance et du Contrôle de Gestion chez SEB

“ Pendant longtemps, l'IT avait la main sur la plupart des aspects fonctionnels, car les métiers étaient rarement assez matures pour exprimer des besoins techniques précis. La création d'une direction de la transformation finance nous permet de mieux définir les besoins métiers et de donner des avis éclairés sur les solutions techniques disponibles. Nous avons intégré au sein de l'équipe une compétence sur

la technologie des EPM et les modèles de données. Beaucoup de mes collaborateurs sont d'anciens financiers avec une forte appétence pour la technologie, capables de challenger l'IT ou la data sur les choix d'outils puis de co-construire. L'IT conserve évidemment une fonction d'arbitre et d'architecte pour éviter la superposition de solutions qui rendrait le paysage applicatif confus ou incohérent et entraînerait une inflation des coûts.”



Thomas Rousseau, Chief Financial Officer chez Veolia Propreté France Recycling

“ La direction financière et la DSI collaborent étroitement dans le choix des solutions logicielles. Concernant la data, la direction financière conserve la responsabilité des aspects fonctionnels (définition des rôles et des accès, création du référentiel commun, etc.). Un comité de la donnée, regroupant la DSI, la

direction financière et la direction commerciale, arbitre les évolutions souhaitées et évalue leur impact. La réussite de ce projet démontre à quel point il est nécessaire que les directeurs financiers s'investissent dans les questions informatiques, non pas en se substituant à la DSI, mais en étant capables d'exprimer des besoins précis et d'évaluer les solutions potentielles.”

Dans ce contexte, une nouvelle répartition des responsabilités s'impose :

- Un rebasculé au sein de la DAF des ressources en charge du support de **niveau 1**
- Le **niveau 2** est confié à un prestataire en charge de la maintenance et du petit évolutif
- La **DSI conserve la gestion des couches techniques**, notamment les systèmes *Legacy*, la gestion des flux d'intégration et d'exploitation. Cette évolution s'accompagne d'un **rapprochement physique** des équipes : les fonctions IT,

comptables et auxiliaires sont de plus en plus relocalisées, le **modèle offshore perdant en pertinence** face aux gains de productivité apportés par les outils et la proximité métier.

Cette bascule n'est pas neutre. Elle suppose que la DAF **réinvente sa propre organisation**, en intégrant durablement des **profils plus digitaux**, capables de prendre en main ces nouveaux outils. Un défi dans un contexte démographique marqué par le **vieillessement des effectifs**, qui freine parfois l'adoption des technologies de dernière génération.

IV. LA FONCTION FINANCE FACE À LA PRESSION RÉGLEMENTAIRE

LA CONFORMITÉ COMME VECTEUR DE TRANSFORMATION

Soumise à un cadre réglementaire toujours plus dense, tant à l'échelle française qu'européenne – anticorruption, durabilité, digitalisation, transparence des données, cybersécurité... – la fonction finance se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins.

Elle ne peut plus se contenter d'appliquer les normes : elle doit les intégrer à sa stratégie, aux budgets pluriannuels et à sa feuille de route de transformation. A moyen terme, ces textes peuvent devenir des leviers d'optimisation, de simplification et de transformation.

43% des financiers perçoivent une mutation de leur fonction liée à l'apparition de nouvelles réglementations

L'enjeu est de passer d'une approche défensive (ajout de couches technologiques, empilement de contrôles, multiplication des cas particuliers, complexification des processus, référentiels et flux) à une démarche structurante, en s'appuyant sur les obligations pour rationaliser les processus, clarifier les responsabilités et moderniser les systèmes.



LE COIN DES EXPERTS



Fabienne Ménard,
Directrice Financière
chez Manutan

“ Nous ne pilotons pas l'entreprise au rythme des contraintes réglementaires mais nous nous attachons à les respecter et surtout à en tirer parti. Par exemple, nous avons choisi de viser une certification EcoVadis pour évaluer notre démarche RSE. Dans un souci d'alignement et d'efficacité, nous avons tout d'abord réalisé un mapping entre les critères EcoVadis et ceux liés à la CSRD, la RGPD et la Loi Sapin 2 afin d'établir les points d'adhérence. Sur cette base, nous séquençons le déploiement des objectifs EcoVadis tout en respectant les contraintes réglementaires des différents domaines. Nous utilisons également les critères de cette certification pour piloter nos indicateurs dans le cadre de la CSRD. Notre volonté est de décloisonner notre approche, d'identifier les informations pertinentes et de définir les priorités qui serviront la stratégie RSE de manière transverse.”



Claire Verhille, CFO
France et Head of
Finances SCC Group
chez Arkema

“ L'évolution des réglementations, notamment en matière de facturation électronique et de CSRD, exerce une pression croissante sur notre capacité à collecter et à analyser les données. Nos systèmes doivent être adaptés pour nous permettre d'obtenir une granularité de données suffisante pour réaliser ces reportings.”

1/3 des financiers estiment rencontrer des difficultés dans l'obtention de budgets pour mener leurs projets...

...Et 73% pensent que la mise en conformité réglementaire nuit aux investissements plus utiles pour moderniser la DAF et améliorer le pilotage

La direction financière devient ainsi copilote de la conformité globale de l'entreprise, à l'image de son rôle déjà central dans la banque-assurance : anticiper les évolutions réglementaires, les intégrer dans ses roadmaps de transformation et ses budgets d'investissement, mobiliser les compétences internes, dialoguer avec la DSI, et remonter la vision stratégique au COMEX afin d'identifier les opportunités business devient indispensable.

RENFORCER LA GESTION DES RISQUES ET AMÉLIORER LES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Avec la loi Sapin II et la directive sur les lanceurs d'alerte, la fonction finance est directement concernée par la cartographie des risques, le contrôle interne, la documentation des engagements, et les systèmes d'alerte sécurisés. Ces dispositifs impliquent le pilotage des circuits d'engagements et de paiements, la documentation des validations, et la capacité à tracer les flux. Cela suppose une gouvernance partagée entre les équipes finance, juridique et conformité, ainsi qu'une intégration des exigences dans les outils déjà en place. C'est aussi une occasion de clarifier les pratiques, de sécuriser les processus critiques comme le *procure-to-pay*, et de renforcer la résilience opérationnelle de la fonction finance.

Sur le plan fiscal, la facturation électronique obligatoire transforme les processus, imposant l'émission, la réception et le traitement de factures au format structuré via des plateformes certifiées. Elle nécessite des ERP à jour, des bases tiers fiabilisées, des formats standardisés, une coordination fluide avec l'administration fiscale et la montée en compétence des équipes. Mais cette réforme est aussi l'opportunité de moderniser les chaînes transactionnelles, d'automatiser les rapprochements comptables, de réduire les délais de traitement, et de fiabiliser les données fiscales.



LE COIN DES EXPERTS

Xavier Massot, Directeur de la Transformation Finance et du Contrôle de Gestion chez SEB

“ Certains projets de transformation ne génèrent pas de gains opérationnels évidents, et les directions financières assument, à contrecœur pour certains d'entre eux, l'absence de ROI. C'est le cas des exigences de conformité, comme la loi Sapin qui impose la mise en place de programmes complets pour prévenir la corruption. Ce type de projet est souvent consommateur de ressources des directions juridique et financière sans bénéfice tangible pour l'entreprise. Les directives sur la facturation électronique sont également contraignantes. Bien que leur mise en place permette d'obtenir des données plus qualifiées et normées, les gains sont marginaux pour un groupe comme le nôtre qui avait déjà anticipé la digitalisation des facturations des fournisseurs. ”

REPORTING EXTRA-FINANCIER : TRANSFORMER, SÉCURISER SA CHAÎNE DE VALEUR ET CONTRIBUER À UN MODÈLE PLUS DURABLE

La CSRD marque un tournant dans le cadre réglementaire européen en matière de durabilité, conçue pour structurer le reporting extra-financier des grandes entreprises. Mais début 2025, la directive a été amendée via le règlement Omnibus : relèvement des seuils de taille, report de deux ans pour certaines entreprises, suppression des normes sectorielles, et allègement des indicateurs à publier dans les premières années. Parallèlement, la loi française DDADUE a introduit des aménagements similaires : assouplissement des obligations de vérification, report de certaines sanctions, *phase-in* des exigences les plus complexes. L'EFRAG a également reçu mandat pour simplifier les normes d'ici fin 2025.

90% des DAF estiment que la simplification et le report dans le temps de la mise en place de la CSRD seraient une bonne chose

Dans ce contexte, le DAF doit anticiper un cadre exigeant mais évolutif. Il doit intégrer des données extra-financières (émissions carbone, stratégie climat, indicateurs sociaux, risques sur la chaîne d'approvisionnement...) dans des outils encore très orientés finance. Cela implique de connecter les outils ESG aux ERP, plateformes FP&A, outils de consolidation et référentiels de risques, en étroite collaboration avec les directions RSE, data, juridique et contrôle de gestion.

Cette contrainte réglementaire présente l'opportunité d'accroître la maîtrise des risques extra-financiers, de renforcer la transparence auprès des investisseurs et de mieux piloter les engagements environnementaux et sociaux de l'entreprise.

LE COIN DES EXPERTS



Xavier Massot, Directeur de la Transformation Finance et du Contrôle de Gestion chez SEB

“ La CSRD engendre la mobilisation de ressources significatives des équipes de la direction financière. La direction de la transformation financière a notamment développé un modèle d'analyse de notre empreinte carbone assez similaire au modèle utilisé pour analyser la variation de notre marge opérationnelle. Le vrai changement est que nous sommes face à un champ de données et d'indicateurs désormais beaucoup plus large, que nous contribuons à structurer et à industrialiser. La prochaine étape consistera à intégrer certains de ces indicateurs dans le pilotage de l'entreprise, comme l'empreinte carbone, le taux d'usage de matières recyclées ou le taux de réparation de nos produits. Il va s'agir de mesurer sous un angle nouveau et complémentaire la performance de notre entreprise. Cela nous permettra d'avoir un pilotage proactif, allant au-delà de la simple production d'informations réglementaires.”



Edouard Pichon, Directeur Administratif et Financier chez Rexel France

“ En tant que distributeur de matériel électrique et solutions énergétiques, la décarbonation des activités est au cœur de notre raison d'être. Nous avons une stratégie bas-carbone très volontariste, avec le souci de réduire drastiquement notre consommation de gaz à effet de serre. Dans un contexte réglementaire incitatif, la direction financière, en partenariat avec la direction RSE, joue un rôle moteur pour dépasser les exigences minimales et accélérer la décarbonation. Dans le cadre de l'application de la CSRD, nous avons par exemple mesuré l'entièreté de notre consommation d'énergie afin de catégoriser sa provenance, dans l'objectif de ne plus consommer que de l'énergie verte ou renouvelable dans les trois ans à venir. Rexel a par ailleurs intégré l'indice CAC 40 ESG d'Euronext.”



LE COIN DES EXPERTS

Fabienne Ménard, Directrice Financière
chez Manutan

“ Nous co-pilotons le projet CSRD avec la Directrice de la RSE en définissant ensemble les recommandations et choix stratégiques. La direction financière apporte son expertise dans la compréhension des indicateurs, leur clarification, leur traçabilité, leur fiabilité et leur auditabilité.

La collecte des données relèvera également en grande majorité de notre compétence. En parallèle, l'un des défis majeurs de la CSRD réside dans la diversité des sources d'information, parfois peu structurées. Car au-delà des directions financière et RSE, elle constitue avant tout un projet transversal qui concerne tous les services.”

RÉFORMES FISCALES, DIGITALISATION COMPTABLE ET RÉGULATION DES OUTILS

Les réformes en cours dans le domaine fiscal, comptable et numérique modifient les fondations mêmes sur lesquelles reposent les outils et les référentiels de la direction financière. La mise en œuvre du Pilier 2 (plan BEPS) impose aux groupes une nouvelle logique de taxation consolidée, avec un taux minimal et des règles complexes de calcul fiscal. Pour le DAF, cela implique d'intégrer ces paramètres dans les outils de consolidation, de modéliser les impacts sur la rentabilité, et d'articuler la fiscalité avec le pilotage financier. Cette contrainte ouvre aussi l'opportunité de repenser l'articulation entre fiscalité, reporting groupe et planification.

La directive ESEF, quant à elle, impose la publication des comptes consolidés au format balisé (XHTML/XBRL), nécessitant des outils plus modernes et d'assurer une cohérence parfaite entre les données consolidées, les narratifs et les balisages techniques. Pour le DAF, c'est l'opportunité de sécuriser les données publiées, de simplifier les processus de diffusion de l'information financière, et de mieux maîtriser les formats réglementaires.

Le RGPD, de son côté, oblige la finance à garantir la traçabilité, la confidentialité et l'intégrité des données dans l'ensemble des processus : paie, fournisseurs, notes de frais, communication bancaire. Là encore, la contrainte est forte, mais elle peut être convertie en levier de fiabilisation et de gouvernance des données critiques.

Enfin, les règlements DSA et DMA autour de la régulation des plateformes technologiques renforcent la vigilance des directions financières autour des solutions SaaS utilisées par la finance, notamment sur les questions de portabilité des données, des conditions contractuelles et des risques de dépendance. Le DAF peut en tirer parti pour revoir sa cartographie des outils, diversifier ses fournisseurs, et sécuriser son architecture technique.

PAIEMENTS ET SÉCURITÉ FINANCIÈRE

La réforme européenne sur les paiements oblige les banques à proposer des virements SEPA instantanés, au même coût que les virements classiques. Cela ouvre des perspectives à la direction financière sur la gestion de sa trésorerie : accélération des encaissements, réduction des délais de paiement, meilleur pilotage du cash... à condition d'adapter les outils de communication bancaire, les processus de réconciliation et de renforcer les contrôles internes.

En parallèle, l'obligation de contrôle d'identité entre IBAN et nom du bénéficiaire renforce la lutte contre la fraude au faux RIB. Cela nécessite une mise à jour des workflows de paiement, une revue des bases tiers et une intégration fluide de ces contrôles dans les ERP et les TMS. Ces obligations sont également l'occasion de fiabiliser les bases fournisseurs et de sécuriser les paiements. Ce qui ne permet pas pour autant de se dispenser d'outils de sécurisation en amont des processus, notamment P2P.

V. INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET AUTOMATISATION : L'IA OUI, MAIS PAS TOUTES, ET PAS IMMÉDIATEMENT

UNE TRADITION D'INNOVATION AU SERVICE DE LA RIGUEUR

Depuis plus de 4 000 ans, la finance est un moteur d'innovation. À Ur, en Mésopotamie, l'invention de l'écriture pour enregistrer les transactions marque le début d'un lien étroit entre finance et structuration de l'information. De l'usage du boulier aux premières machines mécaniques, puis électroniques, chaque avancée technologique a trouvé une application naturelle dans les fonctions comptables.

Cette affinité historique s'explique par la nature même de la finance : un domaine normé, structuré et stable, idéal pour l'automatisation. Ce qui pouvait paraître contraignant devient aujourd'hui un atout avec l'essor de l'IA et de l'automatisation avancée.

95 % des directions financières considèrent l'innovation et la digitalisation de leurs processus comme une priorité

Comme les vagues précédentes, l'IA s'invitera donc naturellement dans la fonction finance. Mais pour que cette transformation tienne ses promesses, elle doit s'inscrire dans une stratégie globale, articulée autour de ses usages, de ses conditions de succès et de ses limites. Car cette révolution sera autant organisationnelle que technologique.

L'IA : ENTRE MYTHE ET LEVIER STRATÉGIQUE

Il est essentiel de rappeler que l'intelligence artificielle ne doit pas être réduite à un objet technique ou réservée à une élite de *data scientists*.

L'IA n'est pas une question de technologie mais d'usage. Elle doit donc être abordée par les directions financières non pas sous l'angle du "comment", mais du "pourquoi".

Pourquoi l'utiliser ?

Pour mieux prévoir, pour automatiser les tâches à faible valeur, pour renforcer la capacité d'éclairage stratégique. Les technologies sont matures : c'est désormais une question d'appropriation, de gouvernance, et de volonté de transformation.

IA ET AUTOMATISATION : APPORTS RÉELS ET PROMESSES MESURÉES

L'intelligence artificielle et l'automatisation commencent à irriguer les directions financières, mais leurs apports sont aujourd'hui différents selon les technologies et les usages. Si certaines applications sont immédiatement mobilisables, d'autres relèvent encore du domaine prospectif, voire du fantasme technologique.

43 % des DAF placent la mise en œuvre de solutions d'intelligence artificielle parmi leurs priorités...

Mais 47% se sentent dépassés par l'arrivée de l'IA dans leur métier



71% ne se sentent pas assez formés aux réelles capacités de l'IA dans leur cadre professionnel

Premier levier tangible : l'IA générative généraliste.

Sous forme d'assistants ou d'agents conversationnels, ces outils offrent déjà un soutien réel aux équipes financières dans les activités bureautiques, la reformulation de textes, la génération de contenus, la synthèse ou la recherche documentaire. Ces technologies sont directement exploitables, à condition de respecter des standards stricts en matière de sécurité et de confidentialité des données. Toutefois, leur impact reste périphérique par rapport aux cœurs de métiers de la finance : elles n'automatisent ni les traitements comptables ni les analyses financières et ne travaillent pas en lien direct avec la donnée métier.

Deuxième domaine, plus mature : l'IA discriminative,

issue du machine learning et des méthodes statistiques. Ces technologies sont déjà largement déployées dans des cas d'usage concrets et à forte valeur ajoutée. Scoring de tiers, segmentation de portefeuilles, prévision des volumes d'activité, optimisation de la trésorerie ou du besoin en fonds de roulement : les apports sont mesurables et industrialisés. Ils permettent un pilotage plus précis, une meilleure anticipation, et une capacité à intégrer des variables exogènes dans la projection des trajectoires financières.

LE COIN DES EXPERTS



Fabienne Ménard,
Directrice Financière
chez Manutan

“ L'intelligence artificielle représente également un atout précieux sur le plan opérationnel. Actuellement, nous l'utilisons pour le recouvrement de créances et pour des processus très ciblés. ”



Xavier Massot, Directeur
de la Transformation
Finance et du Contrôle
de Gestion chez SEB

“ Un défi se pose pour les systèmes d'information : comment intégrer des données non structurées dans une restitution globale ? Nous avons acquis des outils permettant de faire des analyses plus automatisées des ventes, marges ou OPEX, certains intégrant de l'intelligence artificielle. Plus globalement, nous devons faire les bons choix techniques et fonctionnels, et déterminer quels indicateurs il est pertinent de suivre au niveau du groupe et de ses entités, malgré la diversité de nos activités et géographies. ”

En revanche, l'un des fantasmes les plus tenaces concerne l'usage de l'IA générative appliquée à la donnée. De nombreux directeurs financiers rêvent de requêter leur base de données en langage naturel, de demander à un agent IA de produire des KPIs, des tableaux de bord, des analyses automatisées à partir des systèmes comptables et de gestion. En réalité, ces cas d'usage ne sont pas encore viables. Les technologies ne sont pas assez fiables, les modèles ne sont pas suffisamment entraînés sur les spécificités métier et les architectures ne permettent pas encore de garantir la qualité, la traçabilité et la sécurité des restitutions.

Pour autant, il faut s'y préparer. Car ces cas d'usage arriveront. Et pour les rendre opérationnels, les entreprises devront avoir en amont structuré leurs données, assuré la gouvernance, construit des référentiels solides et mis en place une politique d'historisation cohérente.

C'est en constituant aujourd'hui les bons fondements que l'on pourra demain entraîner des modèles pertinents, puissants, et vraiment utiles au pilotage stratégique. **Les directions financières qui auront négligé cette étape risquent de prendre un retard difficile à combler.**

Même si, à terme, l'IA générative parvenait à exploiter directement des données brutes pour produire des budgets, des forecasts, des analyses d'écarts ou des rapports commentés, il resterait une question fondamentale : *souhaite-t-on réellement que l'IA prenne seule en charge ces restitutions ?* Car au-delà des chiffres, la direction financière construit un récit, une perspective, une lecture stratégique adaptée à son audience - qu'il s'agisse d'actionnaires, d'investisseurs, de la direction générale ou du marché. Une IA, aussi sincère, rationnelle et cartésienne soit-elle, ne reproduira pas cette capacité d'interprétation humaine, cette narration orientée, ni cette diplomatie des chiffres.

COMMENT STRUCTURER UNE DÉMARCHÉ D'ADOPTION DE L'IA ?

1. Une gouvernance dédiée

La complexité des missions du DAF rend indispensable la désignation d'un pilote pour le chantier IA. Ce rôle peut être porté par une direction de la transformation finance, chargée d'assurer une veille active, de recenser les besoins des équipes et de cibler les cas d'usage à valeur ajoutée.

2. Une temporalité réaliste

Face à la rapidité, voire à l'instabilité des innovations en IA, viser l'adoption immédiate de chaque brique technologique serait illusoire. Il convient donc de privilégier des solutions matures, capables de délivrer un retour sur investissement pérenne.

3. Une approche orientée usages

Beaucoup de besoins exprimés par les équipes, comme l'automatisation, le paramétrage, ou une meilleure exploitation, peuvent être couverts par des outils existants. L'IA ne doit pas être une réponse technologique déconnectée, mais une solution aux besoins métiers. Elle vient compléter et non remplacer les ERP, EPM et plateformes data déjà en place.

4. Une donnée structurée

Pour profiter des bénéfices de l'IA générative appliquée à la donnée - requête en langage naturel, reporting automatisé, simulation assistée - une qualité optimale des données est indispensable. Structurer les référentiels, historiser l'information et en garantir la gouvernance sont des prérequis incontournables.

51% des DAF citent l'amélioration de la qualité des données comme une priorité

L'IA DANS LA FONCTION FINANCE : ANTICIPER SANS SE PRÉCIPITER

Les directions financières doivent garder la tête froide. L'IA, dans les mois à venir, ne sera pas une révolution qui nécessiterait d'implémenter de nouveaux outils de manière massive ou de remplacer les outils existants. Elle arrivera, au contraire, par les outils déjà en place. ERP, EPM, outils data (BI, data visualisation, etc.) : tous les éditeurs intègrent progressivement des fonctionnalités d'IA dans leurs roadmaps.

Assistants, agents, fonctionnalités de détection d'erreurs de saisie comptable, d'analyses d'écart, de *disclosure management*, d'automatisation de rapports, de recommandations, de détection d'erreurs : autant de cas d'usage qui vont s'insérer dans le quotidien des équipes sans bouleversement brutal.

Il convient donc de surveiller activement ces roadmaps, d'identifier les versions qui intégreront ces fonctionnalités et de préparer leur adoption. C'est par l'appropriation progressive de ces avancées que l'IA trouvera sa place dans la finance d'entreprise, sans rupture mais avec impact. Surtout, il faut souligner qu'à ce jour, aucun éditeur d'ERP, d'EPM ou encore d'outils BI / data n'a pris une avance suffisamment substantielle pour justifier un changement d'outil uniquement sur la promesse d'une IA embarquée. Les solutions se rapprochent, les innovations convergent, mais aucune ne justifie de sacrifier un socle technique éprouvé pour une technologie encore jeune. Mieux vaut capitaliser sur l'existant, l'optimiser, et intégrer les nouveautés au fil de l'eau.

LE COIN DES EXPERTS



Xavier Massot, Directeur de la Transformation Finance et du Contrôle de Gestion chez SEB

“ Le Cloud permet de bénéficier des mises à jour et innovations des solutions des éditeurs. Ces dernières intègrent de plus en plus d'intelligence artificielle, sans que nous ayons à le faire directement. Le choix dépend également de la volumétrie des données et des modalités de facturation : les solutions Cloud ne pèsent pas de la même façon dans notre compte de résultat que celles développées en interne. La responsabilité d'une direction de la transformation est aussi de mesurer le retour sur investissement et d'arbitrer entre les besoins métier et les coûts entraînés par les évolutions. ”



Edouard Pichon, Directeur Administratif et Financier chez Rexel France

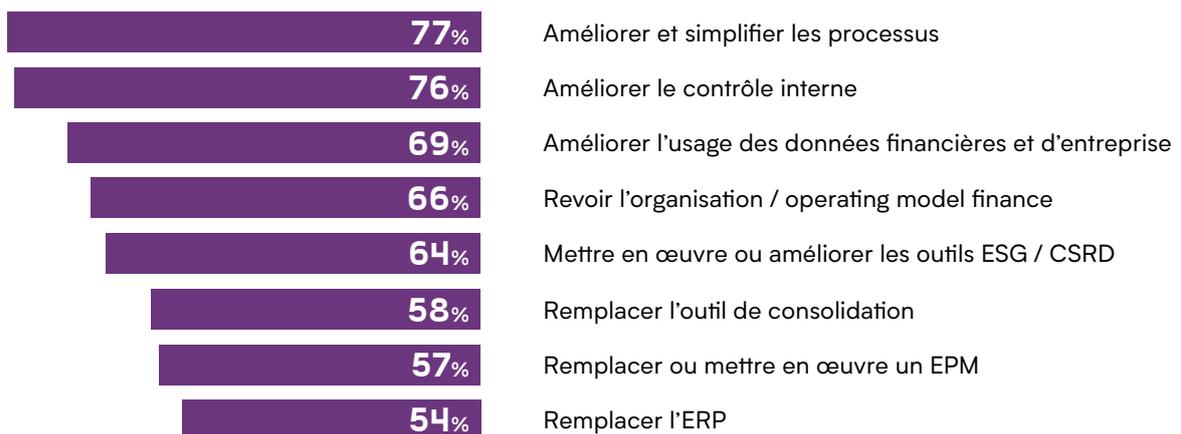
“ Il est important de préserver la valeur ajoutée des collaborateurs de la finance. Nous n'avons pas de temps à perdre avec du reporting car nous sommes attendus ailleurs, à côté du métier notamment pour faire de l'analyse business. Je dis bien “à côté” parce que la proximité de la finance et des opérationnels est une des clés de la réussite. Un autre enjeu sera d'améliorer nos capacités prédictives, notamment grâce à l'IA : nous produisons à ce stade des indicateurs de manière manuelle et nous avons des marges de progression conséquentes dans ce domaine. ”



Thomas Rousseau, Chief Financial Officer chez Veolia Propreté France Recycling

“ La notion de prise de risque, traditionnellement étrangère à la culture financière, nous impose de devenir capables de nous transformer par opportunité et non uniquement par contrainte. Sur ce plan, l'arrivée de l'IA peut favoriser la mise en place de modèles prédictifs, en combinant par exemple des données internes et externes (marché, météorologie, etc.). Cela pourrait ouvrir de nouvelles perspectives aux directeurs financiers grâce à des scénarios prospectifs fiables et donc leur conférer un rôle bien plus stratégique au service de l'entreprise. Enfin, je crois qu'il est important, dans un monde où la communication autour de l'IA perturbe les esprits sur le devenir de certains métiers, que les directeurs financiers anticipent le devenir de leur fonction et l'évolution nécessaire des compétences de leurs équipes. ”

Quelles sont les actions que les fonctions financières prévoient de mettre en place dans les 3 prochaines années ?



Quelles sont les compétences clés pour la fonction finance à l'avenir ?



À propos de Micropole – a Talan Company

Créé en 1987, Micropole est le spécialiste du conseil en transformation des entreprises par la data.

Du conseil à la mise en œuvre opérationnelle, ses 1300 #Innovative People aident les grands comptes et ETI à prendre un temps d'avance en exploitant tout le potentiel de la Data et créent un impact business positif grâce à l'innovation, qu'elle soit technologique, organisationnelle, de process ou de méthode.

Ses 14 agences sont réparties en France, en Suisse, en Belgique, au Luxembourg, en Espagne et en Chine.

Micropole fait partie de Talan, un groupe international de conseil et d'expertise technologique, qui accompagne et accélère la transformation de ses clients par les leviers de la Data, de l'Innovation et de la technologie.

Présent sur 5 continents dans 21 pays, Talan, certifié Great Place To Work, compte plus de 7000 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de 830 millions fin 2024 et ambitionne de réaliser un chiffre d'affaires d'un milliard d'euros fin 2025.

CONTACTEZ NOTRE EXPERT



Xavier Gardiès

Senior Partner – Finance & Technologie Transformation
xgardies@micropole.com
06 31 28 67 64

Plus d'infos
www.micropole.com

MICROPOL 
a **TALAN** company



Pour retrouver l'intégralité des interviews, rendez-vous sur micropole.com



MICROPOL 
a **TAIAN** company

www.micropole.com

TAIAN
Positive innovation

www.talan.com