



delaware

S/4Hana et industrie

Et si vous deveniez un décideur financier augmenté...

we commit. we deliver.

édito

Le décideur financier augmenté, c'est l'alliance d'un expert qui concentre le travail de ses équipes sur les tâches à forte valeur ajoutée et d'outils numériques qui étendent le champ d'action et de compétences de sa direction.

En plus, du pilotage de la performance financière et d'une connaissance fine des enjeux de son secteur, le décideur financier augmenté a su développer une troisième expertise. Il cible les projets innovants les plus à même de structurer les processus internes, et il pilote leur adoption.

Après une première phase d'automatisation de la finance visant à optimiser l'efficacité opérationnelle, puis une seconde phase de valorisation de la donnée auprès des équipes métiers, il entre dans une troisième phase. Celle de la transformation des processus métiers.

Les enjeux du seteur industriel	3
3 grands défis et une feuille de route bien remplie	5
Quelles conséquences pour la direction financière ?	6
Le décideur financier augmenté	8
Celui qui structure les processus	9
Pilote de la performance	11
Au cœur de la création de valeur	13
Une vision claire pour avancer	15
Un profil à réinventer	17
Le mot de la fin : êtes-vous prêt à devenir	
un décideur financier augmenté ?	19

1

Les enjeux du secteur industriel

La France a compté **deux fois plus d'ouvertures de sites industriels** que de fermetures en 2021. Un évènement qui n'est pas passé inaperçu, et qui résulte de récentes transformations au sein du secteur d'autant qu'il en annonce de nouvelles pour les années à venir.

Industrie : une feuille de route bien remplie pour les entreprises françaises

La réindustrialisation, vraiment en marche ?

Avant le retournement historique de 2021 (53 ouvertures de sites pour 24 fermetures), le solde industriel de la France était encore négatif. L'année écoulée a donc été le théâtre d'une accélération des relocalisations, unités de production, centres R&D et plateformes logistiques, sous la pression du besoin de sécuriser les chaînes d'approvisionnement dans un contexte international tendu. Mais ce phénomène exogène ne doit pas éclipser la véritable tendance de fond : celle du retour d'une industrie à forte valeur ajoutée en France.

L'industrie 4.0 ou le retour de l'industrie à forte valeur ajoutée

Avec l'industrie 4.0, les entreprises sont en mesure d'accéder à un nouveau potentiel. Les équipes passent moins de temps sur les tâches à faible valeur ajoutée, et elles bénéficient d'outils performant pour mener à bien des projets bien plus complexes.

Les industriels ne relocalisent donc pas uniquement pour des raisons d'approvisionnement. Ils y voient également une opportunité en matière de création de valeur : bénéficier de l'écosystème innovant (startups) et performant (formation des jeunes talents) qui s'est développé en France ces dernières années.

L'entreprise étendue, une solution face à la complexification des projets ?

Pour rester compétitifs, les industriels doivent constamment développer leur agilité. La complexification des produits industriels leur impose de collaborer avec des startups, des centres de recherches ou d'autres industriels



Quelles conséquences pour la direction financière ?

#1 L'industrie agile, une véritable nécessité

La demande industrielle tend vers des produits ou des pièces qui impliquent un degré élevé de customisation/personnalisation (parfois à posteriori), et cela dans des délais de production raccourcis au maximum. La direction financière doit adapter ses processus à ces nouveaux modèles qui émergent en continu.

La solution S4/HANA : Une configuration spécifique par métier et des évolutions récurrentes pour coller à la réalité opérationnelle qui ne cesse de se transformer.

#2 Le suivi de la marge en temps réel

Automation surges, as robots are
La direction financière doit garder en continu une excellente visibilité sur les coûts standards et les indicateurs métiers pour piloter la marge au plus près et orienter les choix stratégiques en termes de fabrication, approvisionnement...

La solution S4/HANA : Un pilotage décisionnel directement embarqué en temps réel.

#3 La data, en flux tendu de l'atelier au poste de pilotage

Avec l'industrie 4.0, l'atelier s'est digitalisé. Les machines ont la capacité de remonter de la donnée directement vers les postes de pilotage, c'est-à-dire les outils de suivi métiers ou finance. Le décideur financier suit désormais l'activité en direct et il fournit des outils d'aide à la décision en temps réel à ses collaborateurs.

La solution S4/HANA : Une compatibilité entre l'ERP, ses extensions et les solutions IOT sur les sites de production ou les plateformes logistiques.

#4 Un pilotage au-delà des frontières de l'entreprise

La sécurisation de la chaîne d'approvisionnement ne passe pas uniquement par la relocalisation des fournisseurs. Il faut aussi être en mesure d'intégrer facilement et automatiquement les données qu'ils remontent, via les processus de commandes et de facturation notamment, pour gagner en efficacité.

La solution S4/HANA : Des standards métiers intégrés à l'ERP, pour une meilleure harmonisation des données.

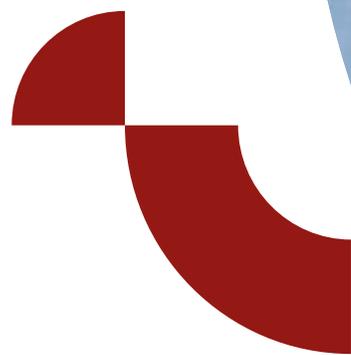
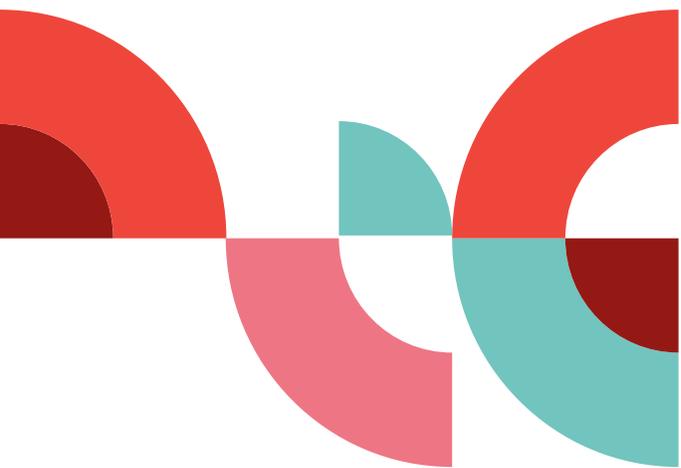




“
Et demain ? Le décideur financier augmenté devra probablement collecter puis intégrer des données externes à l'entreprise pour piloter sa marge au plus près (météo, crises géopolitiques, variations de prix des matières premières, coûts de transports, etc.). Un nouveau défi, à préparer dès aujourd'hui.”

2

Le directeur financier augmenté



Le décideur financier augmenté, celui qui structure les processus

les piliers de la direction financière nouvelle génération

Automatiser les tâches répétitives

Toutes les tâches à faible valeur ajoutée doivent être robotisées : vérification des factures, réconciliation, transaction récurrentes, reporting de premier niveau, etc.

Dématérialiser la ressource

Les supports d'information doivent être numérisés, qu'il s'agisse de documents externes ou réglementaires (factures et formulaires par exemple) ou de production internes (tableaux de bords). Désormais tous les flux sont disponibles dans l'ERP et non plus uniquement les flux nativement numériques. En plus de gagner en efficacité, la direction gagne en fiabilité.

Digitaliser les processus

Une fois les flux numérisés, la direction financière est en mesure de digitaliser au maximum ses processus : production comptables et fiscales, outils d'analyse à destination des décideurs. Sans compter que la digitalisation des processus ouvre la voie à davantage d'automatisation et instaure un cercle vertueux pour l'efficacité de la fonction finance.

60%

des tâches à faible valeur ajoutée ont déjà été automatisées en 2020 - contre 34% en 2018

Source: **McKinsey, 2017**

La transformation digitale avec S4/HANA, c'est aussi l'occasion d'optimiser son organisation interne et de stimuler ses équipes

Bonus 1 : L'adoption de l'ERP encourage la fonction finance à revoir ses circuits d'informations et de validation traditionnels. Autorisations, contrôles ou signatures, comment gagner en efficacité tout au long des processus.

Bonus 2 : Un ERP performant réduit le temps passé sur les tâches peu valorisées. Un excellent moyen d'attirer et de stimuler les profils les plus talentueux.



Le directeur financier augmenté, celui qui pilote la performance en temps réel



Le pilotage de l'activité en temps réel : condition sine qua non de la compétitivité

La pression concurrentielle a forcé les grandes entreprises à réduire leurs marges au maximum. Dans ce contexte, les fluctuations constantes du prix des ressources (matières premières, équipements, énergie et mêmes ressources humaines) peuvent rapidement détériorer la rentabilité globale.

Le décideur financier augmenté est celui qui s'est doté d'outils de suivi des coûts en temps réel. Il est capable d'analyser la rentabilité des projets en direct et d'alerter les chargés de projets ou de production dès qu'elle se détériore.

Raccourcir le rythme des productions : une priorité pour la fonction finance

En parallèle de ce pilotage en direct, le décideur financier continue d'alimenter les décideurs avec des tableaux de bords réguliers. Les décisionnaires ne peuvent plus attendre la clôture (et même parfois j+1 ou j+2 après la clôture) pour savoir où ils en sont.

Là où un rythme trimestriel puis mensuel suffisait à répondre aux exigences internes il y a quelques années, le rythme de reporting s'est nettement accéléré.

La fonction finance a connu une accélération temporelle. Pour rester compétitif, le décideur financier est capable de mobiliser ses données rapidement et les transformer en une information fiable et créatrice de valeur.



Raccourcir le rythme des productions : une priorité pour la fonction finance

En parallèle de ce pilotage en direct, le décideur financier continue d'alimenter les décideurs avec des tableaux de bords réguliers. Les décisionnaires ne peuvent plus attendre la clôture (et même parfois j+1 ou j+2 après la clôture) pour savoir où ils en sont.

Là où un rythme trimestriel puis mensuel suffisait à répondre aux exigences internes il y a quelques années, le rythme de reporting s'est nettement accéléré.

Répondre efficacement aux demandes de la direction et des métiers

Dernier impact de ce changement de paradigme temporel, le décideur financier se doit d'être particulièrement réactif en cas de demande ponctuelle de la direction et des métiers.

Le temps alloué à la collecte de l'information et à son analyse est réduit au maximum, pour que la décision stratégique qui en découle soit la plus différenciante possible.

L'atout n°1 pour réduire les
temps de décision : investir
dans les technologies
digitales.

72%

des directeurs financiers ont le dernier mot lorsqu'il s'agit de décider de l'orientation technologiques de l'entreprise.

Source: **McKinsey**, 2017

Le décideur financier augmenté, au cœur de la création de valeur

Pourquoi le décideur financier s'implique dans la mue numérique ?

La direction financière est à la fois le premier sponsor et le premier bénéficiaire de la transition numérique.

Elle a d'une part une excellente visibilité sur la rentabilité et les gains de productivité liés aux investissements dans ce domaine et d'autre part, elle est le principal réceptacle de la donnée de l'entreprise. Ses équipes seront naturellement les premières utilisatrices de solutions déployées.



Comment les investissements numériques de la fonction finance contribuent-ils à créer de la valeur pour l'entreprise?

Une création de valeur en 3 étapes avec un S4/HANA



Coûts opérationnels

Un projet ERP structurant, c'est la garantie d'optimiser les coûts opérationnels internes (gain de temps et de productivité).



Pilotage de l'activité

L'ERP et ses extensions permettent de comprendre, agir et corriger les écarts en temps réel pour optimiser la rentabilité.



Stratégie et planification

Avec un ERP nouvelle génération, le décideur financier a toutes les données à disposition pour simuler des scénarios alternatifs à plus ou moins long terme, et ce en continu. De quoi anticiper au mieux et affiner la trajectoire de l'entreprise.

La donnée financière, un patrimoine à part entière

Le décideur financier est gestionnaire de la donnée de l'entreprise. En produisant une analyse financière data-driven qui a un impact direct sur l'activité opérationnelle, il fait fructifier ce patrimoine.

Le décideur financier augmenté, une vision claire grâce à l'Intelligence Artificielle

Le directeur financier augmenté dispose d'un allié de poids : l'Intelligence Artificielle. À travers ses différentes applications, elle l'assiste dans ses missions.

Amélioration continue des processus

Grâce au Machine Learning, les solutions numériques identifient et apprennent les tâches récurrentes. Elles allègent la charge de travail des équipes finance.

Harmonisation des données

L'IA harmonise et réconcilie les données provenant de plusieurs sources (croissance externe, multi-site, normes régionales), pour une vision globale de l'entreprise.



Prévisions et analyses financières de premier niveau

Le décideur financier cherche constamment à prédire l'activité future : il multiplie les forecasts, reforecasts, rolling forecasts. Avec le temps, il constitue un solide historique d'analyse prévisionnelle.

En fonction de cet historique et des indicateurs présents, l'IA peut à son tour émettre des recommandations pour les prévisions futures : une application particulièrement utile pour la gestion de trésorerie.

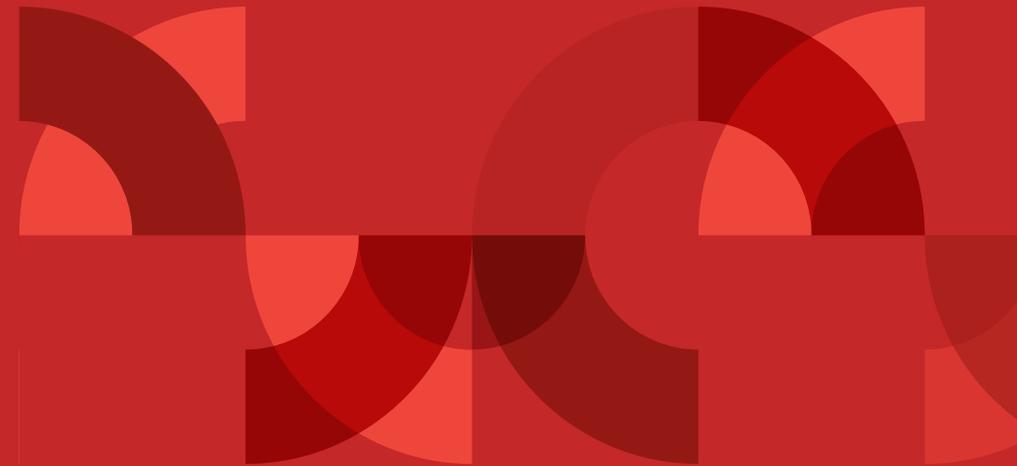
Les technologies qui gravitent autour de l'ERP et font avancer la fonction finance



3

Le décideur financier augmenté : un profil à réinventer

L'IA ne remplace pas le décideur financier, au contraire elle l'augmente. C'est donc un profil à réinventer et de nouvelles compétences à développer.



1. Accompagner la transformation digitale

Pour piloter la transformation digitale de la fonction finance, le décideur financier désilote l'entreprise. Il réunit les différents métiers et implique ses propres équipes.

Nos conseils pour un projet de transformation digitale réussie :

- **Des effectifs disponibles** et dédiés (au moins partiellement) au projet, en retrait de tâches financières quotidiennes.
- **Une prise de hauteur** par rapport aux schémas organisationnels en place. Il est parfois plus efficace de revoir le processus dans son ensemble que de se focaliser sur la résolution d'un point bloquant : ce point n'existera peut-être plus dans le nouvel environnement.
- **L'implication des autres services** pour générer une adhésion autour du projet.

Exemple sur la dématérialisation de facture - En impliquant les acheteurs, les commerciaux, les responsables d'entrepôt, on s'assure d'une solution bien comprise et bien bâtie.

2. Valoriser la donnée au sein de l'entreprise

L'un des rôles du décideur financier est de transformer la donnée en information fiable, puis cette information en connaissance utile pour l'entreprise. L'ERP propose une mise à disposition de la donnée en self-service et favorise le passage à une culture data-driven.

3. Accueillir et intégrer les talents aux profils plus variés

La direction financière s'étoffe de nouveaux éléments aux profils plus techniques. Les premiers data scientists ont fait leur apparition dans les services. Le responsable financier doit être en mesure de recruter, manager et challenger ces nouveaux éléments.

Le mot de la fin

Êtes-vous prêt à devenir un décideur financier augmenté ?

La transformation digitale a fait passer la fonction finance dans une nouvelle ère. Le décideur financier abandonne peu à peu ses tâches transactionnelles pour des tâches purement analytiques et prévisionnelles.

Pour que cette transition se fasse dans les meilleures conditions, il lui revient de structurer un environnement numérique performant qui jettera les fondations de la fonction finance digitalisée.

co-creating the
cfo office of
the future





delaware

info@delaware.pro

delaware.pro