

## Le rôle du CFO 4.0 : collecter, comprendre... changer

**Nous sommes**, avec le digital, au cœur de la quatrième révolution industrielle. Cette transformation est liée à la massification des données (le « big data », son mix entre données structurées des entreprises et données non structurées issues du Web et des réseaux sociaux) et à l'émergence de l'intelligence artificielle (IA). Elle offre d'énormes améliorations, autant sur la robotisation des flux que sur le traitement en temps réel de modélisations complexes. Mais il y a d'autres paramètres : une mutation générationnelle avec l'arrivée des « millennials », nés avec un smartphone et qui ont été habitués à un accès direct à l'information, ils représenteront 50 % de la population active mondiale d'ici 2020 ; une complexification croissante des règles renforçant la protection des individus et des organisations ; des vulnérabilités inédites générées par un écosystème très ouvert (fraude et corruption, mais aussi risques d'image, cyberattaques...).

On a vu ainsi l'accélération du bouleversement des *business models* : 167 entreprises des nouvelles technologies ont atteint 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires en moins de 10 ans, tandis que 50 % des Fortune 500 ont disparu depuis 2000. Dans ce contexte, le CFO doit être plus que jamais un « *business partner* », comprenant la stratégie métier pour mieux aider les opérationnels dans leur réflexion et leur prise de décision. Mais son rôle et son profil sont amenés à évoluer : bilingue éco-finance et techno, il doit avoir de l'appétence pour la simplification de

données complexes. Le paradigme qui a dirigé le monde de ces dernières années n'étant plus opérant, le CFO doit challenger chaque responsable opérationnel sur la manière dont on doit révolutionner le *business model* de l'entreprise : tout en contrôlant l'application des règles et en accompagnant l'innovation, il doit pousser à cette transformation en portant un regard nouveau sur la mesure de performance. Il doit aussi être doté de *soft skills* pour faire travailler des équipes en mode projet, avec ce rôle transverse devenu essentiel et des rapports hiérarchiques à réinventer pour ces *millennials* qui ne respectent pas la hiérarchie en tant que telle, mais voient les managers comme des coachs et qui veulent une série « d'expériences inoubliables » sur des cycles courts.

Pour être ainsi « architecte de la création de valeur », le CFO peut s'appuyer sur les nouveaux outils numériques tels que des réseaux sociaux permettant d'améliorer le travail en équipe et d'agir rapidement sur les sujets remontés par les collaborateurs ; un ERP augmenté, intégrant l'automatisation de processus et des assistants robots-*machine learning* pour des fonctions de base (saisie d'une commande...), des outils d'automatisation qui font prédire la disparition prochaine de 50 % à 60 % des postes comptables et

financiers ; un *analytics* possédant des capacités décisionnelles de tableau de bord et de prédiction des activités business s'appuyant sur les technologies de big data, *deep learning*, IA (votre prochaine *business review* comme les premières scènes de *Minority Report* !); l'utilisation du big data pour un contrôle plus exhaustif. Toutefois, comme pour le bug, le risque de fraude majeur est

« entre la chaise et le clavier » ; ces outils sont utiles mais le facteur humain ne doit pas être sous-estimé : le contrôle interne passe toujours par une formation des équipes. Cette formation sur le contrôle interne fait partie d'un plan de formation des équipes comptables et financières préalablement à la mise en place d'outils digitaux, pour briser les craintes, donner du sens au projet, mais aussi les accompagner dans la dimension la plus attendue de leur fonction : apporter plus de valeur au métier, en réduisant le temps de production des chiffres pour davantage de réflexion en tant que *business partner*.

En somme, la transformation digitale est bien une problématique technologique, mais aussi et surtout un bouleversement réel des compétences et des modes de fonctionnement des équipes financières.



DR  
**JACQUES BONNAFONT**

Jacques Bonnafont, *senior advisor*,  
Grant Thornton Executive

### PRINCIPAUX PROCESSUS COMPTABLES ET FINANCIERS ET APPÉTENCE À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE (ROBOTISATION, DONNÉES, ANALYSE)

COMPTABILITÉ/ CONSOLIDATION	TRÉSORERIE/ FINANCEMENT	CONTRÔLE & REPORTING	CORPORATE FINANCE	«GESTION DES RISQUES»
Intégration des données d'une facture fournisseur	Automatisation des rapprochements	Tableaux de bord Big data en temps réel	Collecte et analyse d'informations de marché	Audit exhaustif sur toutes les données
Robot : création d'une fiche client	Analyse « Big Data » sur risques d'impayés	Prévisions sur données financières et non fin	Capex : détection d'usure et prévention des pannes	Améliorer la détection des fausses alertes
Contrôle et identification des écarts interco	Prévisions affinées car davantage de données	Simulations intégrant la chaîne de valeur	Analyse des contrats	Relations avec l'intelligence artificielle
Proposition d'écritures spécifiques		Schéma de production et de distribution optimal		
Création de fiches d'immobilisations				

Quels changements la quatrième révolution industrielle peut-elle engendrer au sein de la direction financière ? Quels en sont les tendances et les facteurs clés ? Tels ont été les thèmes traités par Fi+ pour la publication d'un livre blanc avec BearingPoint et CDO Alliance (<https://fi-plus.com/>)

■ Très concerné  
■ Concerné  
■ Faiblement concerné