

PERFORMANCE CONTRÔLE DE GESTION



PAR
LAURENT DUGAS,
ASSOCIÉ P-VAL CONSEIL
ET **MARTIAL ROUYÈRE,**
DIRECTEUR P-VAL CONSEIL

Intelligence Artificielle L'opportunité à saisir pour repositionner la valeur ajoutée de vos équipes

L'intelligence artificielle (IA) est un sujet obligatoire pour les Directions financières. Elle offre dès à présent un potentiel d'optimisation qualitatif et quantitatif de vos processus. La transformation induite par l'IA est l'occasion unique de repositionner les métiers de vos équipes et par conséquent de développer leur motivation durablement.

L'IA ouvre des potentiels nouveaux pour industrialiser vos processus financiers. Réduction des temps passés sur les parties fastidieuses de ces processus? Oui et tant mieux. Pensez à tout ce que vous aimeriez faire en plus pour aider vos managers opérationnels : soigner votre communication financière, optimiser vos investissements, participer aux projets transverses de performance.

L'IA est un facilitateur pour que vos financiers deviennent des « créateurs de valeur durable » donnant leur avis sur les dossiers importants, suggérant des modes opératoires perti-

Faire des financiers des créateurs de valeur durable.

nents... autant de tâches qui trouveront leur réalisation grâce à l'IA, tant il est nécessaire d'être libéré pour les accomplir.

Mais la révolution IA ne se limite pas à un bénéfice quantitatif, elle apporte une valeur ajoutée qualitative à nombre de missions. Les métiers de la finance évoluent vers trois profils:

Des missions de front office. Ce sont les business partners qui aident les managers dans l'analyse et la prise de décision. L'IA leur apporte en un clic un reporting en langage naturel qui explicite les écarts, avec rigueur, en appliquant les

meilleures pratiques du métier. Sur ce socle partagé avec le manager ils vont s'investir dans les plans d'action correctifs, dans les progrès par rapport à la concurrence.

Des missions d'expertises profondes. Aujourd'hui le titre d'expert est souvent décevant. Avec l'IA, vos experts deviennent des data scientists qui tirent le meilleur des masses de données à disposition. Ils creusent les problèmes, font le lien avec les données non financières comme la satisfaction client, et s'engagent dans des prévisions et des modélisations de plus en plus pertinentes.

Des missions d'organisation et de management des productions financières et réglementaires. L'IA permet de modéliser les variations de charge, de détecter les risques d'erreur ou de fraudes.

L'étude publiée par l'Association des Directeurs Financiers et du Contrôle de Gestion (DFCG – avril 2018), « L'intelligence artificielle pour la finance », met en avant de nombreuses pistes pertinentes. Je vous propose de mettre l'accent sur la transformation de la fonction Business partner en s'appuyant sur l'automatisation des rapports de gestion.

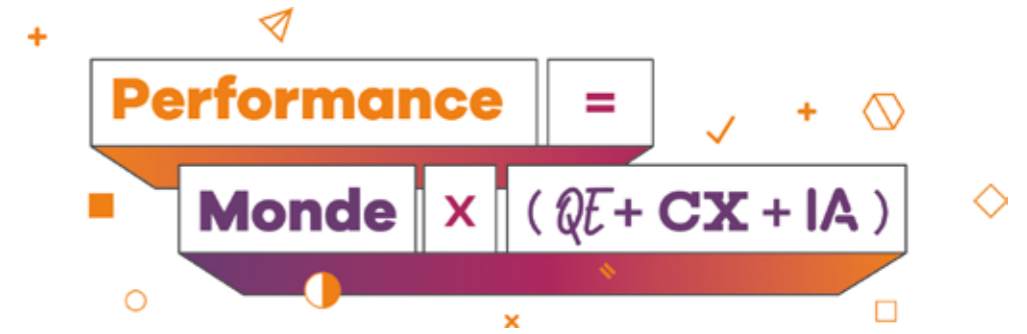
La formalisation dans un système IA des règles d'analyse de vos meilleurs financiers permet de réaliser des rapports en un clic. Alors que l'effort portait sur la production du chiffre juste jusqu'à la dernière minute avec des analyses pour justifier sa validité – désormais les équipes profitent du temps gagné pour assurer en amont la qualité des données en faisant tourner le reporting plus tôt dans le processus. Elles s'appuient sur l'analyse de premier niveau des écarts pour aller plus loin et passer plus de temps avec les opérationnels afin d'ajuster et anticiper les échéances à venir.

Depuis début 2017 nous avons mis en place plusieurs projets de « reportings intelligents » de ce type : analyse du coût des différentes fonctions supports, analyse des risques IFRS9, analyse de crédit...

Partageons le retour d'expérience et la démarche.

En synthèse, ces projets se déroulent en six mois environ, du lancement à la mise en œuvre opérationnelle.

Ils génèrent une rentabilité forte d'autant plus élevée que le reporting est produit fréquemment, pour plusieurs entités, par de nombreux collaborateurs. Pour fixer un ordre



de grandeur, un projet réduit entre 10 et 20 % les coûts de production, sans compter les bénéfices induits de délai, qualité et bonne décision.

1^{re} étape: expliciter la performance recherchée et choisir les reportings prioritaires

La question centrale est de positionner le projet comme créateur de performance, pas comme un outil SI de plus. Pour cela nous proposons une équation (cf. ci-dessus).

Quelle est la nouvelle performance recherchée? Pour un projet sur les frais généraux, la valeur est dans l'approfondissement du rôle de « Business Partner » auprès des opérationnels, tandis qu'un projet portant sur les provisions pour risques vise à devenir encore plus « expert des données » capable d'expliquer l'impact de chaque variation.

Une fois cette performance explicitée, il importe d'identifier les reportings les plus pertinents à « IA transformer » : délais et coûts de production, complexité des axes d'analyse,

Positionner le projet comme créateur de performance.

volume des données à analyser, besoin de standardisation, de qualité accrue.

La disponibilité et la sécurité des données sont le facteur décisif : cette contrainte doit être pensée dès le lancement pour s'assurer que l'architecture IT et les échanges de données répondent aux capacités et normes de l'entreprise.

L'équation performance met en avant trois autres facteurs de succès :

QE = la capacité que nous donnons à l'utilisateur de s'approprier le nouveau reporting. Par exemple nous lui donnons des « tirettes » pour choisir lui-même la profondeur d'analyse du reporting : anxieux il demande l'explication de 100 % de l'écart, décontracté il se limite aux 20 % majeurs

CX = l'objet reporting s'inscrit dans un processus qui impacte plusieurs « clients ». Par exemple un reporting IFRS9 est utilisé par la direction Finance, la direction Risque, le PDG, la BCE à des moments différents.

Monde = c'est la manière collective de penser et d'agir : la culture en action. Pour le contrôleur de gestion, passer de Super comptable producteur d'un reporting à Passeur de ce reporting auprès du manager métier, c'est un changement de Monde important.

Lors des premiers ateliers de conception avec les équipes, nous explicitons le Monde actuel puis le Monde cible. La solution IA devient donc une passerelle au service de l'évolution de leur métier. Ce n'est pas une fin en soi qui s'imposerait de l'extérieur pour du cost-cutting ou des effets de mode!

2^e étape: Réaliser le projet avec les acteurs clés

La réalisation en mode agile permet d'être profondément à l'écoute des collaborateurs et d'adapter le projet en continu. La question « quelles sont vos règles d'analyse sur ce rapport? » n'est jamais posée sous cette forme anxiogène. Nous échangeons sur l'usage du rapport : qu'en faites-vous? Comment est-il lu? Qu'est-ce qui est important?

Être à l'écoute des collaborateurs et adapter le projet en continu.

Le système IA produit une première version sur ce canevas qui est ensuite enrichie par ateliers successifs en travaillant sur une expression explicite pour tous.

- Je n'aurais pas dit cela comme cela
- Alors que voulez-vous lire en sortie?
- En réalité, il faut prendre en compte telle variable...

À mesure qu'ils découvrent les possibilités de l'IA, les équipes expriment de nouvelles idées de règles. La forte implication des experts sur l'ensemble du processus itératif est

► une condition essentielle pour une solution performante qui va au-delà de la reproduction stricte du rapport initial.

3^e étape: mettre en place la transformation métier - nouveaux modes de fonctionnement, finalité des actions de progrès

Lors des ateliers itératifs nous faisons travailler les équipes sur l'utilisation des nouveaux potentiels, en particulier le temps libéré: faire quoi, avec quelle posture, et pour quelle finalité? Pour certains, les modifications de leurs missions quotidiennes représentent un bouleversement important. Dès le début le management donne le sens de l'évolu-



Apprivoiser les nouveaux modes d'interaction avec les opérationnels.

tion en esquisant les nouvelles missions. Avec les équipes concernées, nous mettons en place les actions de changement pour qu'elles s'approprient leurs nouvelles missions.

Pour notre projet sur les frais généraux, il s'agissait d'apprivoiser les nouveaux modes d'interaction avec les opérationnels, précédemment inexistant car « pas le temps ». Désormais possibles, ces interactions centrées sur les

besoins des business units suscitaient de nombreuses questions: de quoi devons-nous parler? Serais-je crédible? Un accompagnement fut nécessaire. Dans le projet « Provisions », la dimension « Spécialiste des Données » était ardemment souhaitée et ne soulevait aucun frein: des formations furent simplement organisées afin d'aligner toute l'équipe sur la technicité des meilleurs.

4^e étape: industrialiser et ancrer une performance durable

L'industrialisation est ce qui concrétise le ROI pour les équipes. Afin d'apporter de la valeur immédiate aux équipes, l'industrialisation est pensée par étapes. La première est de réaliser un pilote utilisable par les équipes. Cette modalité est à réaliser par l'informatique de votre entreprise, qui prend ainsi une part active dans le projet dès le début. L'extension à toute une famille de reportings peut alors se réaliser rapidement en mutualisant les coûts et booster le ROI. ●



L'ŒIL DU FINANCIER



ALBAN EYSSETTE
MEMBRE DU COMITÉ ÉDITORIAL

« Affaires publiques »
Hôtel de Ville de Boulogne, avril 2018



© www.albanphotos.com

EXPERTISES

SERVICES PUBLICS



PAR
PHILIPPE BARON
VICE-PRÉSIDENT DU GROUPE
SERVICES PUBLICS DE LA
DFCG, DIRECTEUR GÉNÉRAL -
PHILIPPE BARON CONSEIL

Synthèse des 14^e Assises du
Groupe Services Publics de la DFCG
**Le dirigeant financier, acteur
de la transformation publique**

Le Groupe Services publics de la DFCG tenait le 12 juin dernier à Sciences Po ses 14^e Assises de la modernisation des services publics. Cette édition avait pour thème: « Le dirigeant financier, acteur de la transformation publique ». Elle a réuni une très belle assemblée; près de 150 personnes sont venues échanger avec les intervenants.



Le secrétaire d'État en charge de la transformation publique, Olivier Dussopt, a ouvert les assises après les introductions de Charline Avenel, secrétaire générale de Sciences Po et de Bruno de Laigue, président de la DFCG.

Le ministre a rappelé les domaines concernés par « CAP 2022 »: le numérique, l'organisation des territoires, la gestion

budgétaire et comptable, les ressources humaines... Il a rappelé que les réformes en cours ont pour objet de construire un État au service d'une société de confiance. Ce qui passe par une reconnaissance du droit à l'erreur, le droit au contrôle par les citoyens, la simplification des relations et le passage d'une culture de contrôle à une culture de conseil.