



La gestion du changement dans les secteurs de la finance et des assurances

5 exigences clés que tout DAF devrait connaître

Les établissements financiers et les assurances connaissent une période de changement sans précédent, offrant des services dans le cadre d'objectifs en constante évolution. Cela va de la gestion de la croissance jusqu'à la problématique des nouveaux marchés, des réglementations et des lois de conformité, en passant par le défi des réorganisations, des cessions et des acquisitions. Les responsables financiers de ces secteurs font face à une multitude de défis, que l'économie mondiale soit en redressement ou en déclin.

Les problèmes liés à la conformité présentent des défis particulièrement éprouvants. Une succession de changements de réglementation tels que Basel 2 et 3, Solvency 11, Dodd Frank, the Financial Corrupt Practices Act (Loi sur les pratiques de corruption dans la finance), et une profusion de nouvelles normes internationales, telles que IFRS Insurance Phase 11, donnent à penser que les responsables financiers travailleront dur encore 4 bonnes années, ne serait-ce que pour appliquer les changements déjà en cours.

Table des matières

3 **Gestion des changements complexes**

4 **Quelles stratégies technologiques
les entreprises utilisent-elles pour
faire face aux nouvelles demandes ?**

6 **5 exigences pour réussir**

10 **Trouver la bonne approche**

Gestion des changements complexes

L'impact de ces changements sur les fonctions de la finance se ressent sur le renforcement des exigences en matière de création de rapports, la complexité accrue de l'enregistrement des transactions, les délais plus courts pour la création de rapports à envoyer aux organismes de réglementation externes. Selon Deloitte University Press, ce nouveau paysage de réglementations entraîne, pour les établissements financiers, des exigences dans les domaines, tels que la gouvernance d'entreprises, l'appétence au risque, l'adéquation des fonds propres, les tests de résistance, le risque opérationnel, les données technologiques et les systèmes d'informations, ainsi que la culture du risque, pour n'en nommer que quelques-uns. Alors que les institutions se préparent à ces changements, elles auront besoin de souplesse, à la fois pour leur modèle d'entreprise et leurs programmes de conformité, afin de répondre à la prochaine série de réformes qui semble inévitable. Selon la 9^{ème} enquête annuelle de Deloitte sur la Gestion du risque au plan mondial, 85 % des personnes interrogées indiquent que leur conseil d'administration consacre actuellement plus de temps à la surveillance du risque qu'il ne le faisait il y a 2 ans et l'existence d'un Directeur des risques est désormais devenue quasiment universelle ¹

Lorsqu'il s'agit de gérer ce type de changements complexes, l'importance d'un système de gestion financière d'entreprise ne peut être sous-estimée. Des systèmes robustes, mais suffisamment souples pour permettre aux processus d'entreprises de s'adapter rapidement sont cruciaux, car ils fournissent un accès facile à l'information et aux outils nécessaires pour gérer efficacement un tel environnement dynamique. Néanmoins, les systèmes modernes sont limités, difficiles à changer, et sont fondés sur des concepts dépassés, conçus pour les besoins d'une autre génération.

Alors pourquoi se laisser mettre des bâtons dans les roues ? Les établissements financiers et les assurances ne peuvent plus se permettre d'être limités par leurs systèmes de gestion financière, stoppés dans leur course par chaque changement de réglementation, et exposés aux coûts énormes et aux perturbations provoqués par les changements mis en œuvre. Il faut leur alléger le fardeau de la gestion d'exigences industrielles complexes et faire en sorte que les systèmes de gestion financière leur permettent de croître au lieu de les entraver. La question est la suivante : comment ?

Cet article étudie la manière dont les services financiers et les sociétés d'assurance ont réussi à faire face aux exigences des réglementations. Il examine les stratégies permettant de tirer profit de la technologie pour mettre en place une plateforme efficace, fiable et durable de prise de décision dans un climat d'incertitude sur les réglementations et les affaires.

Quelles stratégies technologiques les entreprises utilisent-elles pour faire face aux nouvelles exigences ?

Les moyennes entreprises spécialisées dans la finance et les assurances ont de nombreuses solutions à leur disposition pour satisfaire leurs besoins en matière de gestion financière. En réalité, il arrive fréquemment que les possibilités de choix soient trop nombreuses, rendant difficile l'évaluation des avantages et inconvénients de chaque approche. Néanmoins, il est possible de simplifier le processus en classant les stratégies de gestion financière en 3 catégories que nous présentons ci-dessous dans leurs grandes lignes. Ces stratégies évolueront inévitablement avec la technologie. Et pourtant les entreprises risquent d'être bloquées dans des systèmes incapables de s'adapter au changement et à la croissance de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle il est si important de choisir une stratégie qui puisse s'adapter à vos besoins tant aujourd'hui qu'à long terme. Que vous partiez de zéro ou que vous remplaciez une pièce essentielle de votre puzzle technologique global, prendre les bonnes décisions aujourd'hui fera de votre système de gestion financière un atout pour votre croissance et votre rendement à long terme.

Option 1 : la grande approche ERP

Les systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP) ont longtemps été un défi pour les moyennes entreprises spécialisées dans la finance et les assurances. Ils offrent la crédibilité d'un produit de marque, promettent une robuste fonctionnalité et semblent souvent être un choix sûr dans un océan de solutions. Mais, la promesse d'une approche ERP pour une moyenne entreprise a rarement survécu aux tracasseries du quotidien. Une des raisons essentielles de l'échec de l'ERP à satisfaire les attentes des moyennes entreprises est l'approche universelle (une seule taille) adoptée par les Grandes entreprises ERP - une seule taille, mais une grande taille.

Les moyennes entreprises qui adoptent cette voie se retrouvent souvent avec des solutions chères, manquant de souplesse, inutilement compliquées, et finalement incapable de satisfaire aux besoins spécifiques à leur branche.

Alors que les systèmes ERP ont certes beaucoup à apporter, les directeurs financiers des moyennes entreprises se tournent souvent vers des solutions qui sont plus adaptables, beaucoup plus rentables et plus alignées sur leurs besoins spécifiques.

Option 2 : l'approche par domaine d'activités

Les applications métier peuvent être définies comme des systèmes développés pour traiter un processus d'affaires ou un besoin particulier (par exemple, le traitement des demandes, qui recèlent souvent des fonctionnalités plus larges (notamment financières). Les applications métier sont choisies pour leur focus sur des besoins complexes d'activités axées sur l'industrie que les systèmes plus gros ne peuvent traiter qu'à des niveaux superficiels. Elles ont été développées au fil du temps et apportent des fonctionnalités pointues et des expertises industrielles dans une spécialité donnée.

Cependant, la force des applications métier est aussi la source de leur faiblesse, notamment lorsqu'il s'agit de gestion financière. C'est précisément parce qu'elles sont si spécialisées que les applications métier procurent si rarement des fonctionnalités solides en dehors de leur domaine d'expertise. Il arrive souvent que les sociétés utilisent au départ un modèle quelconque de gestion financière lorsqu'elles sont modestes et que leurs besoins sont basiques. Mais, en très peu de temps, la plupart des entreprises se sentent à l'étroit avec une fonctionnalité de gestion financière limitée et se trouvent coincées dans un système incapable de s'adapter ni de grandir.

La vérité est que les applications métier ont beaucoup plus à offrir et qu'elles peuvent être un atout valable, surtout pour les secteurs complexes de la finance et des assurances. Si elles relèvent les défis d'une intégration insuffisante et si elles incluent un solide potentiel de gestion financière, alors ces applications représentent une voie attrayante.

Option 3 : l'approche mutualisée, système de gestion financière + applications métier

Les applications de pointe peuvent être définies comme des systèmes qui traitent un seul cœur de métier (par exemple, la gestion financière) qui est commun dans toute la branche. Ces solutions ont été développées à partir de zéro pour traiter leurs domaines d'activités précis, à la différence des autres applications qui additionnent les domaines d'activité pour créer une offre globale. Il n'existe pas de classification officielle, mais les meilleures solutions sont celles qui ont une seule spécialité et qui sont dotées de solides fonctionnalités que les solutions plus générales ne peuvent pas offrir.

Pour les moyennes entreprises spécialisées dans la finance et les assurances, il s'est avéré qu'une approche hybride composée d'une solution de gestion financière de pointe et d'applications métier apportait des résultats très positifs pour la simple raison que tout le monde y est gagnant. Les responsables financiers ont ainsi en main un système hautement flexible capable de répondre aux besoins de l'entreprise extrêmement changeants, tandis que d'autres adoptent les systèmes qui leur conviennent le mieux pour gérer des processus d'entreprises complexes et spécifique au marché.

Les meilleures solutions de gestion financière donnent le pouvoir au service financier, apportant la souplesse pour s'adapter sans l'assistance de consultants, de spécialistes d'applications, ou du service IT. C'est particulièrement bienvenu sur le marché des moyennes entreprises qui ont très souvent des ressources IT et des compétences limitées à leur disposition.

Alors où est le problème ? Les inconvénients des meilleures solutions sont historiquement les difficultés d'intégration dans les autres applications. Les entreprises se retrouvent au final avec une multitude de solutions étroitement liées les unes aux autres, avec différentes interfaces, différents types de rapport et dans certains cas même des fonctionnalités qui se chevauchent. Mais, dans ce domaine, la technologie vient rapidement à la rescousse. Le développement de plateformes technologiques communes qui permettent à des systèmes disparates de s'intégrer facilement et d'apporter des interfaces utilisateurs communes est une tendance majeure dans le secteur des logiciels d'entreprise.



5 exigences pour réussir

Les moyennes entreprises du secteur de la finance et des assurances sont de plus en plus nombreuses à constater que les meilleures solutions de gestion financière couplées avec les applications métier offrent les potentiels les plus solides et la plus grande souplesse. Néanmoins, il peut être difficile de trouver un système capable d'agir efficacement dans un environnement si dynamique et complexe. Pour être sûr de choisir un système capable de satisfaire à vos besoins, découvrez les 5 critères (plus un « bonus ») développés ci-après. Un système adoptant ces standards devrait vous mettre définitivement sur la voie du succès.

Condition nécessaire 1 : un grand livre comptable unifié

Un grand livre comptable unifié est une condition essentielle pour un bon système de gestion financière, car il simplifie le traitement des transactions multi-sources, tout en ouvrant la possibilité d'analyses plus sophistiquées. Parmi les nombreux bénéfices qu'il procure se trouve la capacité à réduire la complexité et à rendre superflue l'intégration devenue inutile, puisque toutes les transactions sont physiquement enregistrées dans le même environnement. Il réduit aussi les coûts d'interface, puisqu'un seul livre comptable signifie que les utilisateurs n'ont pas à gérer différents livres comptables auxiliaires de différents formats.

En outre, un livre comptable unifié peut tirer parti des « transactions intelligentes » (voir ci-dessous) ce qui permet d'ajouter une analyse détaillée sur demande et de les conserver en un seul endroit (c'est-à-dire sans avoir à en copier les détails dans un livre comptable auxiliaire). Dès lors, on obtient un noyau adaptable et fiable qui permet de faire respecter les standards communs de contrôle (par une validation cohérente de données), est indéfiniment extensible et facile à comprendre pour les utilisateurs.

Un grand livre comptable unifié s'est révélé être très précieux dans le contexte des régimes de déclaration IFRS et multi-GAAP, car il permet une souplesse significative pour la longueur et la segmentation des codes comptables. Cela permet de tenir des codes d'analyse multiples au niveau d'un compte, et simplifie considérablement l'adaptation aux multiples GAAP et ajustements comptables. La simplicité d'ajout des codes d'analyse et leur mise en œuvre dans un seul grand livre comptable ont la conséquence suivante : les utilisateurs peuvent immédiatement extraire des rapports multi-GAAP complexes et montrer la transition (comparatifs et ajustements) entre une base de déclaration et une autre.

Cette souplesse qu'apporte un grand livre comptable unifié a de profondes implications sur l'information financière par secteur, qui peut varier entre les différents régimes de déclaration GAAP et éventuellement entre les rapports de gestion et la déclaration comptable obligatoire.

Les codes d'analyse multiples au niveau comptable permettent de segmenter les éléments d'une manière à des fins de GAAP local et d'une autre manière pour l'IFRS ou les rapports internes.

Cette structure d'analyse fournit également la base permettant de faire face aux complexités de Solvency II qui est exigeant sur le type d'actifs venant soutenir un autre type de passifs, ainsi que les besoins en capitaux qui sont différents de ceux qui satisfont aux règles de solvabilité. La faculté de « donner une étiquette » et d'associer différentes classes d'actifs et de passifs n'est pas disponible dans les systèmes traditionnels qui regroupent artificiellement les comptes dans différents livres comptables auxiliaires.

Enfin, un grand livre unifié est adapté aux structures complexes multi-sociétés au sein d'une base de données unifiée (chacune étant configurée pour convenir à des géographies différentes) et de multiples entités à l'intérieur d'une seule.

Condition nécessaire 2 : les transactions intelligentes

Les transactions intelligentes représentent un type d'analyses qui fournit un niveau plus approfondi de granularité, et permet à l'entreprise d'ajouter une dimension et un contexte aux transactions qui sont importantes dans la gestion de la performance et vitales pour les aspects d'exigence légale en matière de déclaration et de rapport de vérification de conformité. Bien qu'elles ne soient pas largement répandues dans les systèmes de gestion financière traditionnels, les « Smart Transactions » deviennent néanmoins un must pour les entreprises qui font face à des obligations légales complexes de déclaration comptable.

Avec les Smart Transactions, le type de transaction n'est pas rigoureusement contrôlé, ce qui a pour conséquence que vous pouvez définir vos transactions (financières et statistiques) à partir de zéro (par exemple, comptes enregistrés et logique de validation, calculs et dotations appliquées). La souplesse est extrêmement puissante.

En effet, l'utilisateur définit lui-même les types de transactions uniques et le mode d'analyse « intelligente » et ce, sans l'intervention du service IT et sans compromettre le contrôle. La faculté d'ajouter sans limite des analyses supplémentaires aux transactions aide aussi à vérifier la résistance dans le temps de systèmes de gestion financière face à des changements inattendus.

Condition nécessaire 3 : l'intégration

Pour les moyennes entreprises qui veulent tirer parti des possibilités d'une excellente solution de gestion financière, le mot-clé est « intégration ». Comme nous l'avons précisé plus haut, la faculté à intégrer le système à travers d'autres applications de cœur de métier est essentielle pour rencontrer le succès. La popularité croissante de la technologie du Cloud accentue la complexité. En effet, les sociétés sont de plus en plus nombreuses à héberger au moins une partie de leurs systèmes sur le Cloud, si bien que l'intégration entre les systèmes atteint encore un niveau supérieur de complexité.

Pour être efficace, votre système de gestion financière doit être capable d'intégrer en toute sécurité des données d'autres systèmes - que ce soit en interne ou sur le Cloud - ou de les relier à une base de données unifiée, tout en conservant le même niveau de contrôle des autres systèmes organisationnels.

La bonne nouvelle est que les solutions d'intégration sont de plus en plus nombreuses. La technologie qui fournit une simple intégration entre les composants élevés au rang de meilleures solutions et les composants métier évolue rapidement, permettant de profiter d'une fonctionnalité supérieure sans faire de compromis sur la facilité globale d'utilisation.

Condition nécessaire 4 : de solides capacités de reporting

Tous les responsables financiers comprennent le caractère crucial de la déclaration comptable, mais les capacités des systèmes de gestion financière varient considérablement dans ce domaine. Presque chaque système fournit des rapports standardisés faciles et rapides à créer ; néanmoins, les capacités de ces systèmes à produire des rapports ont tendance à baisser rapidement. Les services financiers dépendent systématiquement du service IT pour créer de nouveaux rapports, ce qui limite considérablement dans le temps leur faculté à accéder à des données cruciales de l'entreprise. Cela représente un véritable défi pour les entreprises des secteurs de la finance et des assurances.

Un système de gestion financière efficace doit idéalement pouvoir accéder au modèle de base de données de toute votre entreprise, pour permettre aux utilisateurs ayant des compétences relativement modestes dans les Technologies de l'information de naviguer à travers les données et de créer des rapports par eux-mêmes. Des liens étroits avec l'environnement Microsoft® Office peuvent aussi être très avantageux, car ils mettent un ensemble d'outils familiers à la disposition des utilisateurs, comme par exemple, la création de rapports et de tableaux de bord. L'accès à des outils intégrés de gestion de la performance (budgétisation, planification, prévoyance et consolidation) est aussi une qualité supplémentaire essentielle.

Condition nécessaire 5 : des fonctionnalités internationales

Si votre entreprise ne travaille pas actuellement en dehors des frontières, et que vous n'avez pas l'intention de le faire, vous vous demandez peut-être pourquoi des fonctionnalités internationales de gestion financière peuvent être une condition pour votre système de gestion financière. Néanmoins, il y a très peu de sociétés qui affirmeront avec une certitude absolue que la gestion financière internationale ne sera jamais nécessaire. Qui plus est, des systèmes ayant la faculté de répondre à de très nombreuses exigences (y compris mondiales) sont les plus capables de gérer efficacement des changements qui peuvent se produire au niveau local.

Le pire résultat de la mise en œuvre ou du passage vers un nouveau système de gestion financière est de découvrir, après quelques années, que le système ne répond plus à vos besoins. Il existe, pour les moyennes entreprises spécialisées dans la finance et les assurances, des solutions qui fournissent des capacités de gestion financière internationales excellentes tout en offrant toutes les autres fonctionnalités de cœur de métier. La meilleure solution est d'adopter une approche stratégique qui permet de gérer « l'aujourd'hui » tout en se préparant à ce qui vous attend demain.

Lorsqu'il s'agit d'évaluer les capacités de gestion financière internationales d'un système, il convient de chercher une solution qui apportera les éléments indispensables au niveau mondial, soit un système qui inclut :

- des devises multiples, au mieux 4 devises au niveau des transactions
- de multiples langues
- de multiples calendriers
- des lieux indépendants hébergeant de multiples sociétés, (c'est-à-dire la faculté de créer autant de sociétés que nécessaire dans une seule installation)
- un système multi-taxes
- des plans comptables parallèles
- des livres parallèles pour différents traitements comptables
- des créations de rapports localisés
- un accès international

Le plus : une interface utilisateur commune

Une interface utilisateur commune reliant les applications est depuis longtemps souhaitée, mais largement inatteignable. Eu égard à la manière dont la technologie et les sociétés évoluent, il est très rare qu'une entreprise ait un système unique et couvrant toute l'entreprise, et donc aussi une seule interface utilisateur.

L'effort pour faire d'une interface utilisateur commune un objectif plus accessible peut être crédité en partie au monde de consommateurs en ligne. Comme les utilisateurs s'habituent à des expériences utilisateurs sophistiquées dans leurs vies privées, ils en viennent à souhaiter (et désormais exiger) la même chose dans leur environnement professionnel. Le secteur du logiciel d'entreprise est actif et s'attache à développer des plateformes d'intégration faciles à utiliser qui associent tous les systèmes pour une expérience utilisateur cohérente.

Compte tenu du fait qu'un nombre limité de systèmes bénéficient aujourd'hui de ces fonctionnalités cela peut être qualifié de fonctionnalité « bonus » mais cela deviendra probablement une condition nécessaire à court terme. Les interfaces utilisateurs font bien plus qu'apporter une expérience utilisateur conviviale. Ils augmentent la productivité, réduisent les erreurs et facilitent la tâche pour obtenir un aperçu unique des données de l'ensemble de l'entreprise. Cette association d'utilité et d'impact sur les résultats permet de conclure que l'interface utilisateur commune fera à l'avenir de facto partie des applications de logiciels d'entreprises et nous serons un jour étonnés de la manière dont nous faisons les choses dans le passé.

Trouver la bonne approche

Ces dernières années, les secteurs de la finance et des assurances ont été sujets à des changements constants en matière d'économie mondiale, de réglementations et de conformité. Malgré ces bouleversements, les systèmes ERP traditionnels se sont montrés inflexibles, chronophages et coûteux à modifier. D'un autre côté, les applications métier qui apportent des possibilités pour les marchés verticaux spécialisés, restent souvent à la traîne quant aux besoins des secteurs de la finance.

Par conséquent, de plus en plus de moyennes entreprises spécialisées dans la finance et les assurances se décident pour une approche hybride en estimant qu'elle leur offrira le maximum. En tirant parti des meilleurs systèmes de gestion financière qui offrent de solides capacités d'intégration, elles peuvent profiter d'applications tierces sans mettre en danger la précision de leurs données, la création de rapports et le contrôle. Le résultat est la synthèse des atouts des 2 mondes : des applications sans égales dans leur marché spécifique et simultanément capables de travailler ensemble sans anicroches.

Pour évaluer un système de gestion financière, il convient d'anticiper au-delà de ses besoins actuels et de garder un œil sur ce qui va venir, tant en termes de besoins de l'entreprise que de tendances du marché. La bonne décision vous permettra de garder la haute main et de vous assurer que votre service financier aura les outils et ressources nécessaires pour gérer les incertitudes de demain.

[En savoir plus sur Infor Services](#)



1. » Enquête sur la gestion mondiale du risque, 9e édition 2015 » par Deloitte University Press

Restez connecté avec Infor :   



Copyright© 2017 Infor. Tous droits réservés. Le mot « Infor » et le logo associé sont des marques commerciales et/ou marques déposées d'Infor ou de l'un de ses affiliés ou filiales. Toutes les autres marques commerciales citées dans le présent document sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.
www.infor.fr

Infor France (SAS), Immeuble Cristalia, 6ème étage, 3 Rue Joseph Monier, 92500, Rueil-Malmaison

INF-1531973-fr-FR-1017-1