

LIVRE BLANC 2026

# AI for CFO

Ce que l'IA change concrètement pour la direction financière, et comment s'y prendre.

## Public

DAF / CFO de PME  
& ETI

## Objectif

Construire votre  
feuille  
de route IA en  
90 jours

## Sources

Deloitte, BCG,  
McKinsey  
BPI France,  
Gartner, WEF

# Sommaire

---

**01** Où en est la fonction finance avec l'IA ?

---

**02** Ce qui freine les directions financières

---

**03** Les cas d'usage qui changent la donne

---

**04** Closing, trésorerie, FP&A : l'IA en action

---

**05** Données : le vrai prérequis

---

**06** Réglementation : AI Act, DORA et conformité

---

**07** Équipes finance : accompagner la transition

---

**08** Mesurer le ROI : au-delà des promesses

---

**09** Votre plan d'action en 90 jours

---

**—** Prêt à passer à l'action ?

---

# Où en est la fonction finance avec l'IA ?

Chaque conférence, chaque éditeur logiciel, chaque cabinet de conseil vous parle d'IA. Votre ERP vous propose déjà des modules « AI-powered ». Vos équipes comptables testent ChatGPT pour rédiger des notes de synthèse. Et pendant ce temps, vous essayez de comprendre ce qui relève du concret et ce qui tient du discours commercial.

Commençons par les faits.

## Les chiffres clés de l'adoption

La dernière enquête Deloitte CFO Signals (Q4 2025) est sans ambiguïté : 87 % des CFO considèrent l'IA comme « extrêmement ou très importante » pour leur département en 2026. La moitié des DAF nord-américains placent la transformation digitale de la finance au rang de priorité numéro un.

**87 %**

des CFO jugent l'IA critique pour la finance en 2026

**54 %**

veulent intégrer des agents IA dans la finance

**14 %**

ont réellement déployé l'IA à l'échelle

## Le décalage entre intention et exécution

Derrière l'enthousiasme, les chiffres d'adoption réelle tempèrent le tableau. Selon L.E.K. Consulting (2025), seulement 11 % des CFO utilisent effectivement l'IA dans leur fonction finance au quotidien. 35 % en sont au stade du pilote. Et selon Gartner, à peine 36 % des DAF se sentent confiants dans leur capacité à générer un impact réel.

Autrement dit : presque tout le monde est convaincu, presque personne n'a concrétisé.

## En France : le même fossé

BPI France Le Lab a interrogé 1 209 dirigeants de PME-ETI en 2025. Résultat : 58 % voient l'IA comme une question de survie à 3-5 ans, mais 43 % seulement ont formalisé une stratégie. L'étude identifie quatre profils : les Bloqués (26 %), les Expérimentateurs (28 %), les Innovateurs (19 %) et les Sceptiques. La majorité des DAF de PME-ETI se retrouvent dans les deux premiers.

## À RETENIR

L'IA dans la fonction finance n'est plus un sujet de prospective. 87 % des CFO la jugent prioritaire. Mais le taux de déploiement effectif reste inférieur à 15 %. L'enjeu pour un DAF de PME-ETI n'est pas de savoir s'il faut y aller, c'est de savoir par où commencer.

# Ce qui freine les directions financières

Si 87 % des CFO sont convaincus mais que 14 % seulement ont déployé l'IA, la question évidente est : qu'est-ce qui coince ?

Le budget n'est pas le problème. Les outils non plus. Les vrais freins sont ailleurs, et ils sont plus humains qu'on ne veut bien l'admettre.

## 1 La qualité des données

C'est le frein numéro un selon Gartner. Les CFO citent « l'insuffisance de qualité et de disponibilité des données » comme obstacle principal, devant les pénuries de talents. Des données dupliquées, des formats incohérents, des champs manquants : l'IA ne peut rien en tirer.

## 2 Les silos entre systèmes

Les données financières sont dispersées entre l'ERP, le CRM, la paie, les outils bancaires et souvent des fichiers Excel. Ces silos génèrent des doublons, des écarts, et rendent toute analyse croisée laborieuse. L'IA a besoin de données unifiées pour fonctionner.

## 3 Le déficit de compétences

47,6 % des directions financières citent l'interprétation des données comme premier défi. 41 % mentionnent les compétences techniques. 40 % la conduite du changement. L'adoption dépend davantage de la culture et des capacités internes que de la sophistication des outils.

## 4 L'intégration ERP

Greffer des solutions IA sur un ERP existant pose des problèmes concrets : incompatibilités techniques, migration de données, volumes à traiter. Pour une PME-ETI qui a mis des années à stabiliser son ERP, c'est un risque perçu comme élevé.

## 5 Le flou sur le ROI

67 % des CFO pensent que leur stratégie IA est en avance sur leurs pairs. Mais seulement 33 % ont déployé à l'échelle. Ce décalage trahit un problème de mesure : sans métriques claires, difficile de justifier l'investissement.

### À RETENIR

Qualité des données, silos, compétences internes, intégration ERP, manque de métriques. Cinq freins, et aucun n'est technologique. Ce sont des problèmes de gouvernance et d'organisation. Précisément le terrain du DAF.

# Les cas d'usage qui changent la donne

La plupart des DAF ne doutent plus de l'utilité de l'IA. Ce qu'ils veulent savoir, c'est où ça fait une différence mesurable. Six domaines se détachent nettement dans les retours d'expérience.



## FP&A et prévisions

Prévisions budgétaires, variance analysis, scénarios what-if en temps réel. L'IA analyse des milliers de variables (marché, saisonnalité, indicateurs macro) là où Excel en gère une dizaine.

**+30 à 40 % de précision vs méthodes classiques**



## Trésorerie et cash flow

Prévisions de trésorerie en continu, recommandations sur les délais de paiement, optimisation du BFR. 7 entreprises sur 10 utilisent déjà au moins un outil IA pour le cash management.

**Forecasting en continu, pas une fois par mois**



## Comptabilité et closing

Automatisation des écritures, réconciliation, contrôles de cohérence. Les agents IA fonctionnent comme des chefs de projet du month-end close.

**-40 % sur le temps de clôture mensuelle**



## Détection de fraude et audit

Analyse de 100 % des écritures (contre 5-10 % en audit classique). Identification des anomalies, des schémas inhabituels, des écarts atypiques.

**100 000 écritures analysées en < 10 minutes**



## Accounts Payable

Extraction automatique des factures, rapprochement avec les bons de commande, détection des doublons. L'adoption en AP a quadruplé entre 2024 et 2025 (de 7 % à 29 %).

**x4 d'adoption en un an**



## Accounts Receivable

Relances automatisées, prédiction des retards de paiement, optimisation du recouvrement. 82 % des entreprises utilisant l'IA en AR rapportent des gains de productivité.

**-15 à 30 % sur le DSO**

## À RETENIR

AP, AR, closing, FP&A, trésorerie : les cas d'usage à retour rapide sont documentés. Ce sont des processus répétitifs, volumineux, avec beaucoup d'erreurs humaines. Le meilleur point de départ est souvent l'irritant que votre équipe comptable connaît par cœur.

# Closing, trésorerie, FP&A : l'IA en action

Après la vue d'ensemble, entrons dans le détail. Trois processus finance, trois façons différentes dont l'IA change les choses au quotidien.

## La clôture comptable accélérée

Un closing mensuel dans une ETI, c'est souvent 8 à 12 jours de travail. Des dizaines de réconciliations manuelles, des vérifications de cohérence, des allers-retours entre services. Certaines entreprises ont réduit ce délai de 40 % en connectant des agents IA à leur ERP. Ces agents prennent en charge les écritures récurrentes, identifient les écarts, et ne remontent que les cas qui nécessitent un jugement humain.

Ce qui change pour l'équipe : moins de copier-coller, plus de temps sur les analyses. Le contrôleur de gestion passe de vérificateur à analyste.

## Le FP&A en temps réel

Le forecasting traditionnel repose sur des modèles Excel entretenus par une ou deux personnes. Le problème : ces modèles captent 10 à 20 variables. L'IA en intègre des milliers, saisonnalité, macroéconomie, comportements de paiement clients, tendances sectorielles, et les met à jour en continu.

Résultat : une précision de prévision qui passe de 70-80 % (Excel) à 95-97 % (ML). Mais aussi des scénarios what-if disponibles en minutes, pas en semaines. Un CFO interrogé par BCG résume : « On ne prépare plus les scénarios pour le board. On les génère pendant la réunion. »



*Ce que l'IA change, c'est la vitesse, l'échelle et la profondeur à laquelle le CFO peut exercer son rôle. Des décisions qui nécessitaient des semaines d'analyse peuvent désormais être explorées en quasi temps réel.*

IMD — « AI and the CFO: Financial Leadership in the AI Era »

## La trésorerie intelligente

L'IA agentique transforme le cash management. Au lieu d'une prévision de trésorerie hebdomadaire figée, les agents IA détectent en temps réel les changements de comportement de paiement, les tensions fournisseurs, les variations saisonnières. Ils recommandent quand payer en avance (pour capter un escompte), quand différer, quand conserver du cash.

En pratique, le DAF passe d'un fichier de trésorerie mis à jour le vendredi à une vue actualisée en continu. Le niveau d'information est le même. Le moment où il l'obtient change tout.

### À RETENIR

Closing, FP&A, trésorerie : trois processus à haute fréquence, fondés sur des règles, alimentés par beaucoup de données. L'IA y produit des résultats mesurables en quelques semaines. Le DAF n'a pas besoin de comprendre le machine learning. Il doit savoir quel processus automatiser en premier, et pourquoi.

# Données : le vrai prérequis

Vous pouvez acheter les meilleurs outils IA du marché. Si vos données ne sont pas fiables, les résultats ne le seront pas non plus. C'est la réalité que beaucoup de DAF découvrent après leur premier pilote IA.

## Pourquoi les données sont le vrai sujet

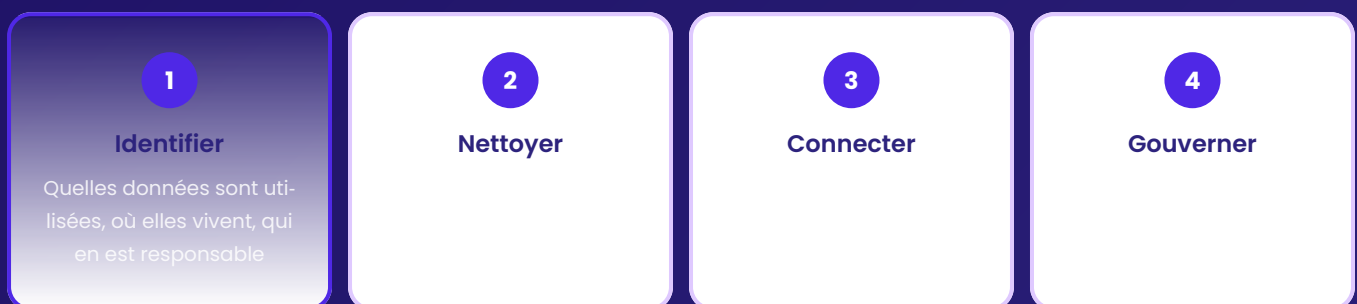
Dans l'enquête Gartner 2024 auprès des CFO, « inadequate data quality/availability » arrive en tête des obstacles à l'IA, devant le manque de talents et les contraintes budgétaires. Des données dupliquées, des formats incohérents entre systèmes, des champs manquants : l'IA ne fait qu'amplifier ces problèmes.

## Le problème des silos

Une ETI typique utilise un ERP pour la comptabilité, un CRM pour le commercial, un outil de paie, des portails bancaires, et des dizaines de fichiers Excel pour le reste. Ces systèmes ne communiquent pas ou mal. L'IA a besoin d'une vue unifiée des données pour fonctionner. Sans cette consolidation, même un algorithme performant produira des résultats incohérents.

## Par où commencer

Avant de parler d'IA, il faut parler de gouvernance des données. Cela signifie trois choses :



C'est du travail ingrat. Personne ne vous félicitera pour avoir nettoyé un référentiel fournisseurs. Mais sans ça, l'IA la plus sophistiquée du marché produira des résultats inutilisables. Les entreprises qui obtiennent de vrais résultats avec l'IA ont toutes commencé par là.

### À RETENIR

Un outil IA branché sur des données sales produira des résultats sales, plus vite. La gouvernance des données (identification, nettoyage, connexion, règles) passe avant tout déploiement.

ment. Le DAF est le sponsor naturel de ce chantier : il touche à l'ensemble des flux d'information de l'entreprise.

# Réglementation : AI Act, DORA et conformité

Avant de lancer un projet IA, il y a un cadre à connaître. L'Europe a légiféré sur l'IA et sur la résilience numérique des acteurs financiers. Deux textes à avoir en tête.

## L'EU AI Act : ce qui concerne la finance

L'AI Act européen entre en vigueur progressivement depuis février 2025. Pour la finance, la date clé est le 2 août 2026 : à cette date, les systèmes IA classés « à haut risque » dans le secteur financier devront être conformes. Cela inclut les outils utilisés pour évaluer la solvabilité, le scoring de crédit, la détection de fraude ou la gestion automatisée de risques.

En pratique, cela implique une documentation des algorithmes, une traçabilité des décisions IA et un contrôle humain sur les décisions automatisées.

## DORA : la résilience opérationnelle

Le Digital Operational Resilience Act s'applique depuis le 17 janvier 2025. Il ne vise pas spécifiquement l'IA mais concerne toutes les entités financières : banques, assureurs, sociétés d'investissement, prestataires de services de paiement. Il impose des exigences en matière de gestion des risques IT, de tests de résilience, de gestion des prestataires tiers et de reporting d'incidents.

Pour un DAF d'ETI adossée à un fonds, DORA est particulièrement pertinent si l'entreprise utilise des services financiers réglementés ou des prestataires cloud pour le traitement de données financières.

## Le Digital Omnibus (novembre 2025)

La Commission européenne a proposé une simplification qui consolide l'AI Act, le RGPD, NIS2, DORA et le Data Act. L'objectif : réduire la complexité pour les entreprises en créant notamment un point unique de reporting des incidents. Ce texte est encore en cours de négociation.

Réglementation Date clé Impact pour le DAF EU AI Act (haut risque) 2 août 2026 Documentation, traçabilité, contrôle humain sur les décisions IA financières DORA 17 janvier 2025 Résilience IT, gestion des prestataires, tests, reporting incidents RGPD En vigueur Protection des données personnelles dans les traitements IA Digital Omnibus 2026-2027 (estimé) Simplification et point unique de reporting

## À RETENIR

AI Act (août 2026 pour le haut risque), DORA (déjà en vigueur), RGPD. La réglementation n'interdit pas de déployer l'IA. Elle impose de documenter, tracer et contrôler. Le DAF qui intègre ces exigences dès le premier projet évite un chantier de mise en conformité rétroactive dans 12 mois.

# Équipes finance : accompagner la transition

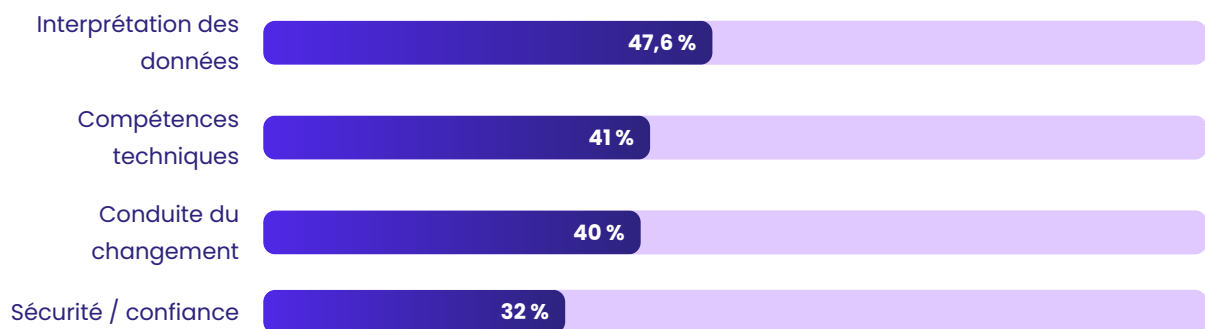
Le quotidien de vos équipes comptables et financières est déjà en train de changer. Certains de vos collaborateurs utilisent ChatGPT sans vous le dire. D'autres ont peur d'être remplacés. La vraie question : comment vous prenez le sujet en main avant qu'il ne vous échappe.

## Des métiers en mutation

Selon Gartner, 40 % des rôles en finance seront nouveaux ou significativement transformés dans les années qui viennent. Deux finance leaders sur trois reconnaissent que le déficit de compétences digitales s'aggrave. Et une offre d'emploi finance sur trois mentionne désormais des compétences IA (Datarails / CFO Dive, 2026).

Ce que cela veut dire concrètement : le comptable qui passe ses journées sur des réconciliations manuelles va voir son poste changer. Pas disparaître. Changer. Il aura besoin de savoir lire les sorties d'un outil IA, vérifier ses recommandations, identifier quand l'algorithme se trompe.

### Principaux défis de préparation à l'IA cités par les directions financières



## Upskilling : la responsabilité du DAF

73 % des finance leaders prévoient d'augmenter leurs effectifs IA. Mais recruter ne suffit pas. Le DAF a une responsabilité directe dans la montée en compétences de ses équipes existantes. Les compétences à développer ne sont pas des compétences de data scientist. Ce sont des compétences hybrides : lecture de données, compréhension des outils, esprit critique face aux sorties automatisées.

Cela passe par de la formation pratique, du temps dédié à l'expérimentation, et une communication claire sur le fait que l'IA est là pour augmenter les capacités de l'équipe, pas pour réduire les effectifs. Les organisations qui réussissent l'intégration de l'IA sont celles où le management porte ce message avec constance.



*Le futur CFO devra mener avec empathie, en communiquant une vision où la technologie renforce les capacités humaines plutôt que de les remplacer.*

Workday — « How the CFO's Role Will Evolve in 2026 »

#### **À RETENIR**

40 % des rôles finance vont changer dans les années qui viennent (Gartner). Les compétences demandées ne sont pas techniques : lecture de données, esprit critique face aux sorties automatisées, capacité d'adaptation. Le DAF qui forme ses équipes et qui explique le « pourquoi » de la transformation obtient l'adhésion. Celui qui impose sans expliquer obtient de la résistance.

# Mesurer le ROI : au-delà des promesses

C'est la question qui revient dans chaque comité de direction : « combien ça rapporte ? » Et c'est précisément là que la réalité tempère l'enthousiasme.

## Les chiffres honnêtes

Le ROI médian rapporté par les entreprises qui ont déployé l'IA dans la finance est de 10 %, selon Deloitte. C'est deux fois moins que le 20 % généralement ciblé. Près d'un tiers des finance leaders ne rapportent que des gains limités. Et le délai pour atteindre un ROI satisfaisant est de 2 à 4 ans, bien au-delà des 7 à 12 mois habituellement attendus pour un investissement technologique.

Ces chiffres ne sont pas décourageants. Ils sont honnêtes. L'IA est un investissement de fond, pas un raccourci. Les entreprises qui attendent un ROI immédiat abandonnent trop tôt. Celles qui planifient sur 2-3 ans en tirent des résultats durables.

## Où chercher la valeur

BCG recommande de se concentrer sur les cas d'usage à payback rapide : AP, AR, réconciliations, closing, FP&A baseline, positionnement de trésorerie. La raison : ces processus génèrent des gains mesurables en semaines, pas en années.

Cas d'usage	Métrique mesurable	Délai de ROI
Accounts Payable automatisé	Coût par facture, taux d'erreur	3-6 mois
Accounts Receivable IADSO	taux de recouvrement	3-6 mois
Closing accéléré	Jours de clôture, heures-homme	6-9 mois
FP&A prédictif	Précision des prévisions, temps de modélisation	6-12 mois
Détection de fraude	Anomalies détectées, faux positifs	6-12 mois
Cash management IA	Précision du forecast, coût du BFR	9-15 mois

## Comment mesurer

61 % des CFO disent que les agents IA changent leur manière d'évaluer le ROI. Et c'est logique. Le retour d'un projet IA ne se mesure pas uniquement en euros économisés. Il se mesure aussi en temps libéré, en qualité de décision, en réduction du risque, en vitesse d'exécution. Un DAF qui accède à ses prévisions de trésorerie en temps réel au lieu d'attendre vendredi après-midi prend de meilleures décisions. C'est difficile à mettre en euros, mais c'est de la valeur réelle.

### À RETENIR

ROI médian constaté : 10 %. Délai réaliste : 2-4 ans pour un retour complet. Les éditeurs promettent plus et plus vite, mais les chiffres de terrain disent autre chose. La bonne approche :

sélectionner des processus à payback court (AP, AR, closing), mesurer avec des indicateurs opérationnels, et construire la preuve pas à pas.

# Votre plan d'action en 90 jours

Dernier chapitre, et le plus concret. Vous avez lu les chiffres, identifié les cas d'usage, compris les contraintes. Reste à savoir quoi faire lundi matin.

BCG et McKinsey convergent sur un point : ne pas essayer de tout faire en même temps. Choisir un petit nombre de cas d'usage à impact mesurable, constituer une équipe dédiée, et avancer par itérations.

## Phase 1 — Jours 1 à 30 : Diagnostiquer

**Cartographier les données :** Où sont-elles ? Dans quel état ? Qui en est responsable ? Identifier les doublons, les silos, les trous.

**Inventorier les irritants :** Demander à vos équipes quels processus leur prennent le plus de temps pour le moins de valeur ajoutée. C'est souvent là que l'IA est la plus pertinente.

**Auditer l'existant :** Votre ERP propose-t-il déjà des fonctions IA que vous n'utilisez pas ? Souvent, la première étape ne coûte rien.

**Livrable :** État des lieux données + short-list de 3 cas d'usage prioritaires.

## Phase 2 — Jours 30 à 60 : Expérimenter

**Constituer une équipe restreinte :** Un sponsor DAF, un profil tech (interne ou externe), un utilisateur métier. Pas besoin de 15 personnes.

**Lancer un pilote :** Un seul cas d'usage, avec des métriques définies à l'avance. AP automatisé ou closing accéléré sont des bons candidats pour un premier pilote.

**Mesurer dès le départ :** Temps avant / après, taux d'erreur avant / après, satisfaction équipe. Pas de métrique, pas de preuve.

**Livrable :** Résultat du pilote avec indicateurs concrets.

## Phase 3 — Jours 60 à 90 : Structurer

**Tirer les leçons du pilote :** Ce qui a marché, ce qui a coïncé, ce qu'il faut ajuster. Être honnête.

**Définir la feuille de route :** Quels cas d'usage déployer sur les 12 prochains mois ? Dans quel ordre ? Avec quelles ressources ?

**Lancer le chantier données :** Si le pilote a révélé des problèmes de qualité de données (c'est probable), lancer le nettoyage et la gouvernance en parallèle.

**Communiquer :** Présenter les résultats au comité de direction. Les chiffres concrets du pilote sont votre meilleur allié pour obtenir le budget de la suite.

**Livrable :** Roadmap IA 12 mois + budget prévisionnel.

### À RETENIR

En 90 jours, vous pouvez passer de « on devrait faire quelque chose » à « voici ce que notre pilote a donné et ce qu'on prévoit ensuite ». Commencer petit, mesurer tout, convaincre avec des résultats plutôt qu'avec des slides.

# Ce qu'il faut retenir

---

Voici la synthèse des enseignements de chaque chapitre de ce livre blanc.

1

## L'IA en finance n'est plus un sujet de prospective

87 % des CFO la jugent prioritaire, 14 % seulement ont déployé à l'échelle. La question a changé : on ne demande plus « faut-il y aller ? » mais « par où commencer ? »

---

2

## Les freins sont entre les mains du DAF

Qualité des données, silos, compétences, intégration, métriques. Des problèmes de gouvernance, pas de technologie. Ce sont des chantiers que la direction financière maîtrise.

---

3

## Les cas d'usage à ROI rapide existent

AP, AR, closing, FP&A, trésorerie. Des processus répétitifs, volumineux, sujets aux erreurs. Commencer par les irritants connus de vos équipes.

---

4

## Closing, FP&A, trésorerie en priorité

Closing (-40 % de temps), FP&A (précision x2), trésorerie (pilotage en continu). Trois processus à haute fréquence, fondés sur des règles, où l'IA fait la différence en quelques semaines.

---

5

## Pas d'IA sans données fiables

La gouvernance des données est le prérequis. Identifier, nettoyer, connecter, gouverner. C'est le chantier fondateur, et le DAF est le bon sponsor.

---

6

## La réglementation impose un cadre, pas un blocage

AI Act (août 2026), DORA (en vigueur), RGPD. Intégrer la conformité dès le premier projet évite un chantier rétroactif coûteux. Le DAF sait déjà documenter et contrôler.

---

7

## Les métiers finance vont changer

40 % des rôles seront transformés dans les années qui viennent. Former les équipes coûte moins cher que gérer la résistance au changement. Les compétences clés : lecture de données et esprit critique face aux sorties automatisées.

---

8

## Le ROI est réel, le délai aussi

ROI médian constaté : 10 %. Délai : 2-4 ans. Sélectionner des processus à payback court et mesurer avec des indicateurs opérationnels. Les promesses d'éditeurs ne sont pas des business cases.

---

9

## 90 jours pour passer du constat à la preuve

Diagnostiquer (J1-30), lancer un pilote (J30-60), structurer la suite (J60-90). Les chiffres concrets du pilote sont le meilleur argument pour obtenir le budget suivant.

---

# Prêt à passer à l'action ?

---

CMO Studio accompagne les directions financières de PME et ETI dans la construction et le déploiement de leurs outils IA.

Notre équipe réunit des experts métiers de la fonction finance et des spécialistes de l'intégration IA. On travaille sur le terrain : identification des bons cas d'usage, nettoyage des données, structuration de la roadmap, mesure des résultats.

## Diagnostic IA Finance

Audit de vos données, cartographie des cas d'usage, identification des quick wins. En 2 semaines, vous savez par où commencer.

## Pilote & Déploiement

Mise en place d'un premier cas d'usage avec métriques, formation des équipes, accompagnement au changement.

## Roadmap IA 12 mois

Feuille de route complète avec priorisation, budget, jalons et indicateurs de succès pour le comité de direction.

## Parlons-en.

[olivier@cmostudio.io](mailto:olivier@cmostudio.io)

Premier échange sans engagement