

Préparé par
CFO Research
en collaboration
avec SAP

CFO
research

Sponsorisé par

SAP



Surfer sur les promesses de l'économie numérique

LES DIRECTEURS FINANCIERS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES SE VOIENT — ET L'USAGE QU'ILS FONT DE LA TECHNOLOGIE — AU CŒUR DU SUCCÈS DE LEUR ENTREPRISE

- SURFER SUR LES PROMESSES DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE
- L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DES PME
- LA MISSION PLUS ÉTENDUE DE LA FONCTION FINANCE NÉCESSITE UNE COLLABORATION PLUS ÉTROITE ET PLUS EFFICACE
- LES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE COMPTENT ADAPTER LEURS COMPÉTENCES POUR COLLER AU CHANGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES
- LA FONCTION FINANCE A BESOIN DE LA TECHNOLOGIE POUR ASSUMER SES NOUVELLES RESPONSABILITÉS
- LA VOIE À SUIVRE POUR LA FONCTION FINANCE AU SEIN DES PME
- LE POINT DE VUE DU COMMANDITAIRE

► Surfer sur les promesses de l'économie numérique

La fonction finance des petites et moyennes entreprises (PME) tente d'évoluer pour rester en phase avec l'évolution des besoins de l'entreprise. Les directeurs financiers sont convaincus que leur succès futur pourrait bien dépendre de leur capacité à faire le meilleur usage de technologies de l'information sophistiquées pour rester dans le rythme.

Ce sont là les principales thématiques qui se dégagent d'une récente étude menée par CFO Research et commanditée par SAP. Dans le cadre d'une enquête mondiale auprès d'entreprises de toutes tailles, CFO Research a interrogé plus de 1 000 professionnels de la finance issus des PME du monde entier. La finalité était de mieux comprendre les perspectives actuelles de la fonction finance et ce que les professionnels de la finance considèrent comme les sources potentielles de leur succès futur. Pour les besoins de cette enquête, les PME retenues réalisent un chiffre d'affaires annuel compris entre 10 millions et un milliard de dollars US.

► L'environnement économique des PME

De nombreuses PME appartiennent à la catégorie des entreprises en forte croissance. Notre enquête apporte de nombreux éclairages sur les façons dont les responsables financiers de ce type d'entreprise pensent devoir transformer leur rôle et celui de leurs équipes pour s'aligner sur la vision qu'ils ont pour leur entreprise.

Vision des PME	Implications pour la fonction finance
Ambitieuse : les managers de PME ont souvent des objectifs de croissance plus ambitieux que leurs homologues des grandes entreprises, qui sont plus conservateurs dans leur mode de fonctionnement.	Les dirigeants financiers se retrouvent souvent en train de conseiller, voire de superviser, différentes autres fonctions. Ces leaders et leurs équipes doivent développer la capacité à comprendre rapidement tous les rouages d'une entreprise en plein essor et travailler de manière fluide avec ces autres fonctions.
Agile : les PME s'estiment plus flexibles et plus agiles que les grandes entreprises quand il s'agit d'identifier et d'exploiter des opportunités business. Généralement, elles se jugent aussi plus proches de leurs clients.	À mesure que leur influence et leur visibilité s'étendra à de nouvelles fonctions de l'entreprise, les équipes financières devront agir de manière aussi rapide et pertinente que leurs collègues des autres métiers de l'entreprise. On comptera de plus en plus sur elles pour développer des analyses prévisionnelles permettant d'exposer les tournants futurs de l'entreprise, et plus seulement de fournir des rapports sur les résultats passés.
Avisée : les managers et les collaborateurs se considèrent souvent comme étant en phase avec l'« économie numérique ». Pour bon nombre d'entre eux, l'évolution technologique a contribué à leur développement et à leur réussite.	Les responsables financiers savent parfaitement que leurs équipes devront s'appuyer encore davantage sur la technologie pour éviter que l'entreprise ne soit submergée par le volume de données générées par l'univers numérique. Il s'agira au contraire de les exploiter, à l'aide de technologies de pointe, pour obtenir un avantage stratégique et préparer l'avenir.

Mais cette vision de la croissance s'accompagne de « difficultés croissantes » dues à la plus grande complexité des processus et systèmes nécessaires pour continuer à croître. Certaines entreprises n'ont pas encore atteint le stade où les économies d'échelle leur permettent de valoriser pleinement leurs efforts. Quant aux entreprises à croissance rapide, elles peuvent faire face à de nouveaux défis liés à la mise en place de la collaboration et de la coordination dans une organisation en rapide mutation, autrement dit pour réunir de façon homogène les différents rouages mobiles de l'entreprise ?

○ SURFER SUR LES PROMESSES DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

○ L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DES PME

○ LA MISSION PLUS ÉTENDUE DE LA FONCTION FINANCE NÉCESSITE UNE COLLABORATION PLUS ÉTROITE ET PLUS EFFICACE

○ LES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE COMPTENT ADAPTER LEURS COMPÉTENCES POUR COLLER AU CHANGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES

○ LA FONCTION FINANCE A BESOIN DE LA TECHNOLOGIE POUR ASSUMER SES NOUVELLES RESPONSABILITÉS

○ LA VOIE À SUIVRE POUR LA FONCTION FINANCE AU SEIN DES PME

○ LE POINT DE VUE DU COMMANDITAIRE

Dans le cadre de l'environnement économique des PME, les résultats de l'enquête indiquent que les directeurs financiers savent très bien qu'ils doivent transformer leur propre rôle et celui de leurs équipes alors même qu'ils cherchent à transformer leur entreprise. Trois constatations clés de l'enquête illustrent cette transition.

1. La mission plus étendue de la fonction finance nécessite une collaboration plus étroite et plus efficace

Pour refléter la réalité de nombreuses entreprises en pleine croissance, nous nous sommes adressés aux différents profils de directeurs financiers, ainsi qu'aux professionnels qui composent ces directions. Dans certaines entreprises, le leadership de la fonction finance peut être assuré par un chef d'entreprise qui ne fait pas de distinction claire et nette entre les préoccupations traditionnelles d'un PDG et celles d'un directeur financier. Dans d'autres entreprises, on trouve un responsable finance qui porte plusieurs casquettes, notamment quand les entreprises n'ont pas l'envergure nécessaire pour doter en personnel chaque fonction.

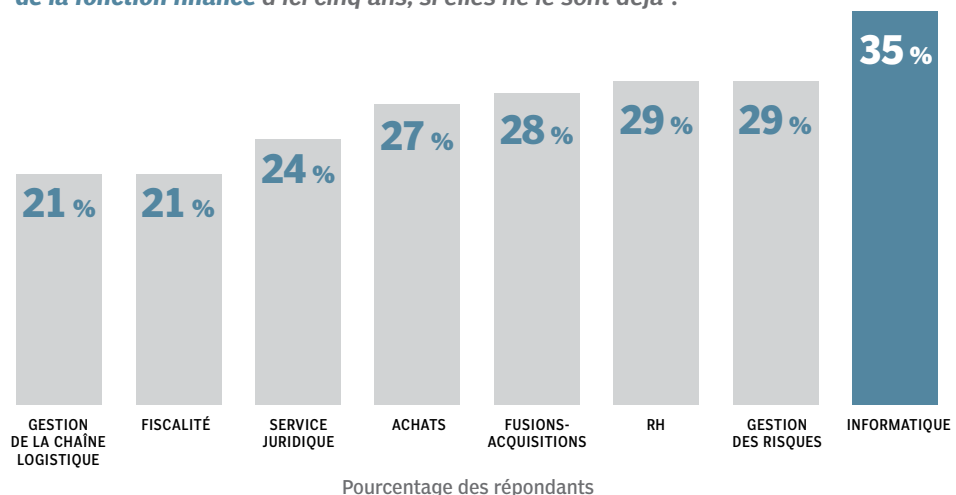
Mais notre enquête montre que, quel que soit leur titre, les responsables financiers s'attendent à élargir leur périmètre d'action à d'autres fonctions de l'entreprise. Quant aux membres de leurs équipes, ils ont les mêmes attentes.

Dans de nombreuses PME, l'influence de la fonction financière dépasse désormais le cadre des opérations financières et comptables traditionnelles pour englober l'informatique, les ressources humaines, le juridique et la gestion de la chaîne logistique. Nous avons demandé aux professionnels de la finance de nommer les activités les plus susceptibles selon eux d'être intégrées à leur mission dans un futur proche. Leurs réponses reflètent leur conviction que la fonction finance continuera de s'étendre au-delà de son périmètre historique dans les cinq prochaines années, pour recouvrir les métiers indiqués dans la Figure 1.

Il est intéressant de noter que la majorité des répondants (35 %) pensent que la fonction IT passera dans le périmètre d'action de la finance, si ce n'est déjà le cas. Ce lien fort entre IT et finance est important, car à l'avenir, les professionnels de la finance devront être prêts à tirer pleinement parti des technologies de pointe mises à leur disposition. Ils en auront besoin non seulement pour fournir des analyses toujours plus sophistiquées, mais aussi pour parvenir à exploiter au mieux des ressources limitées au sein d'une entreprise en forte croissance.

FIGURE 1 Dans un avenir proche, les cadres dirigeants des PME pensent que l'influence de la fonction finance dans leur structure continuera de croître, en particulier dans l'informatique.

Parmi les activités suivantes, lesquelles sont, d'après vous, les plus susceptibles d'être intégrées aux responsabilités de la fonction finance d'ici cinq ans, si elles ne le sont déjà ?



○ SURFER SUR LES PROMESSES DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

○ L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DES PME

○ LA MISSION PLUS ÉTENDUE DE LA FONCTION FINANCE NÉCESSITE UNE COLLABORATION PLUS ÉTROITE ET PLUS EFFICACE

○ LES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE COMPTENT ADAPTER LEURS COMPÉTENCES POUR COLLER AU CHANGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES

○ LA FONCTION FINANCE A BESOIN DE LA TECHNOLOGIE POUR ASSUMER SES NOUVELLES RESPONSABILITÉS

○ LA VOIE À SUIVRE POUR LA FONCTION FINANCE AU SEIN DES PME

○ LE POINT DE VUE DU COMMANDITAIRE

En fait, c'est seulement grâce aux technologies avancées que les responsables de la fonction finance parviendront à collaborer rapidement et efficacement avec un nombre croissant de leurs administrés. On leur demande d'ores et déjà de s'impliquer étroitement dans les stratégies commerciales, marketing et corporate, ainsi que dans d'autres activités qui couvrent des sites géographiques et des opérations métier de l'entreprise. La fonction finance est appelée à jouer le rôle de pivot pour la gestion de la performance de l'entreprise, ce qui signifie qu'une collaboration étroite et efficace est essentielle pour son succès.

2. Les professionnels de la finance comptent adapter leurs compétences pour coller au changement de l'environnement des entreprises

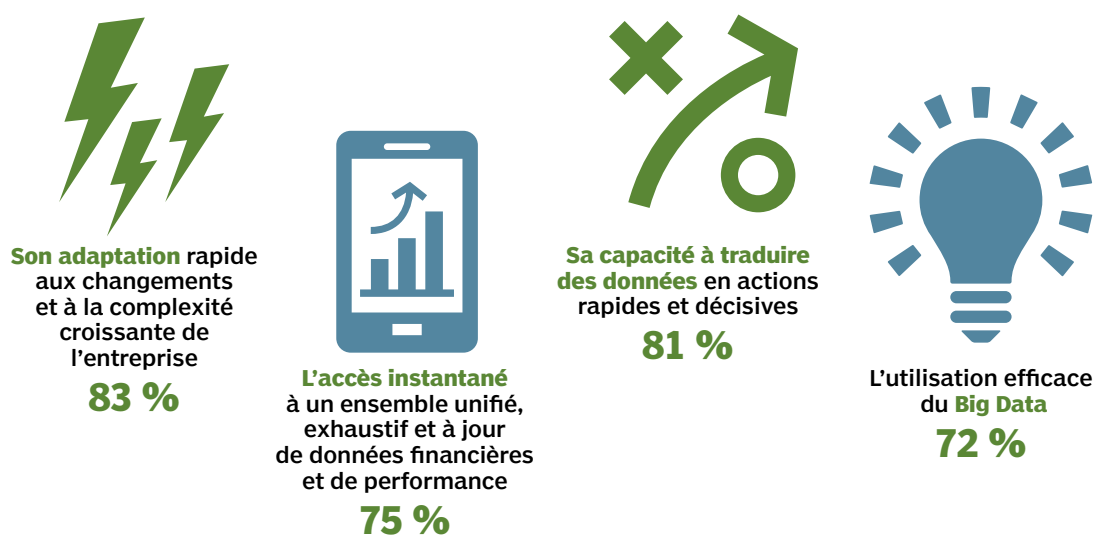
Que le changement plaise ou non, il se produit. Et dans l'économie numérique, il se produit plus vite que jamais. Les entreprises se tournent alors vers leurs directeurs financiers pour qu'ils agissent vite et de manière décisive afin de leur permettre de rester en phase avec un environnement décisionnel accéléré.

Les personnes interrogées dans le cadre de cette enquête ont clairement indiqué que les compétences des équipes finances doivent évoluer pour suivre le rythme soutenu du changement et s'adapter à la complexité croissante du monde de l'entreprise. Plus de huit sur dix (83 %) considèrent que le succès futur de leur société en dépend. Pour la plupart d'entre eux, cela implique d'être capable de traduire des données en actions rapides et décisives (voir Figure 2).

La direction de ce changement apparaît aussi clairement dans les résultats de l'enquête. Plus de huit personnes interrogées sur dix (86 %) pensent que la fonction finance devra contribuer davantage à la planification et aux analyses, à la définition des stratégies, à leur exécution et à la gestion de la performance financière. Pour conserver (voir étendre) leur influence, les professionnels de la finance seront appelés à contribuer à plus d'activités à forte valeur ajoutée, passant ainsi du statut de « gestionnaires de données » à celui d'« analystes de l'information » tournés vers l'avenir.

FIGURE 2 Le succès futur des PME dépendra de plus en plus de leur capacité à mieux utiliser la technologie pour gérer les volumes croissants de données.

« Ces cinq prochaines années, le succès de mon entreprise dépendra de plus en plus de... »



Pourcentage de répondants ayant indiqué qu'ils étaient « d'accord »

- SURFER SUR LES PROMESSES DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE
- L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DES PME
- LA MISSION PLUS ÉTENDUE DE LA FONCTION FINANCE NÉCESSITE UNE COLLABORATION PLUS ÉTROITE ET PLUS EFFICACE
- LES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE COMPTENT ADAPTER LEURS COMPÉTENCES POUR COLLER AU CHANGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES
- LA FONCTION FINANCE A BESOIN DE LA TECHNOLOGIE POUR ASSUMER SES NOUVELLES RESPONSABILITÉS
- LA VOIE À SUIVRE POUR LA FONCTION FINANCE AU SEIN DES PME
- LE POINT DE VUE DU COMMANDITAIRE

Plus une entreprise est petite, plus elle est susceptible de devoir évoluer. Les répondants des petites entreprises ayant pris part à l'enquête (moins de 100 millions de chiffre d'affaires) sont ceux qui constatent les plus grands écarts entre leurs compétences actuelles et les compétences qu'ils devront maîtriser à l'avenir, qu'il s'agisse de gagner en autonomie dans l'utilisation de la technologie, d'être plus collaboratif, d'être plus visionnaire ou encore d'adopter une approche moins transactionnelle et plus analytique.

L'enquête montre clairement qu'une grande partie de la transformation de la direction financière consistera à développer la capacité à analyser les chiffres au lieu d'établir simplement des états financiers. Les trois quarts (75 %) des répondants considèrent que le succès viendra d'un accès instantané à un ensemble de données financières et de performances actualisé. Plus de sept répondants sur dix (72 %) pensent également que la capacité à gérer d'énormes ensembles de données non structurées est cruciale (voir Figure 2).

Pour bien négocier ce changement de cap vers une approche plus analytique, plus collaborative, les directions financières devront utiliser de nouveaux outils et acquérir de nouvelles compétences pour combler le fossé.

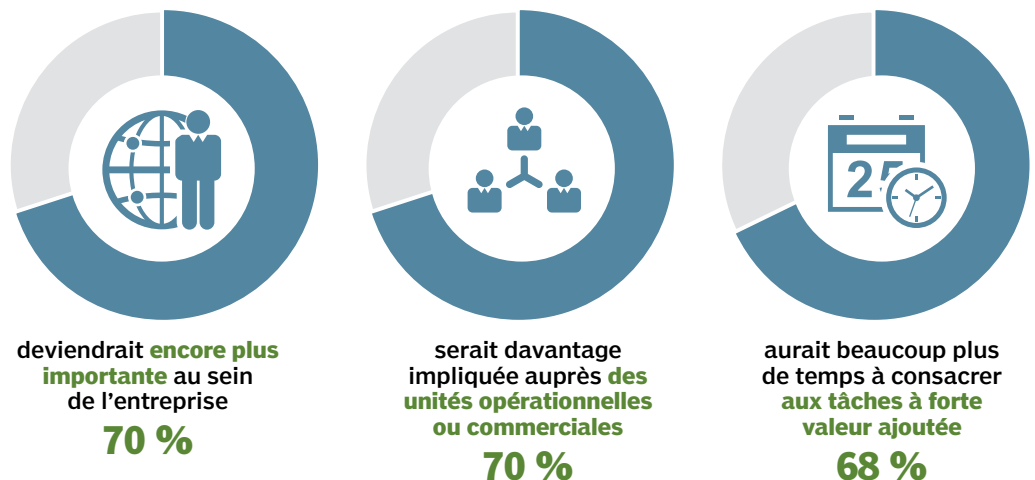
3. La fonction finance a besoin de la technologie pour assumer ses nouvelles responsabilités

Les responsables financiers voient la technologie au cœur de la capacité de leur fonction à gérer et étendre ses nouveaux attributs et à améliorer sa valeur ajoutée par l'utilisation d'un ensemble de compétences enrichies. La nouvelle technologie permet d'accélérer l'exécution des processus traditionnels. Elle permet également à la fonction finance de travailler en collaboration avec d'autres fonctions de l'organisation afin de fournir des analyses financières et de performances approfondies susceptibles de faire avancer l'entreprise.

Examinons le défi que représente la gestion des données pour les PME. Une majorité des répondants à l'enquête estiment que le succès de leur entreprise dépendra de plus en plus de sa capacité à traduire les données en actions rapides et décisives. Or, les deux tiers (66 %) pensent aussi que cette conversion deviendra de plus en plus difficile à réaliser au cours des cinq prochaines années.

FIGURE 3 Les processus financiers hautement automatisés ont un rôle à jouer dans la transformation de la fonction finance.

« Avec des processus financiers hautement automatisés, la fonction finance de mon entreprise... »



Pourcentage des répondants ayant déclaré le résultat comme « probable »

○ SURFER SUR LES PROMESSES DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

○ L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DES PME

○ LA MISSION PLUS ÉTENDUE DE LA FONCTION FINANCE NÉCESSITE UNE COLLABORATION PLUS ÉTROITE ET PLUS EFFICACE

○ LES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE COMPTENT ADAPTER LEURS COMPÉTENCES POUR COLLER AU CHANGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES

○ LA FONCTION FINANCE A BESOIN DE LA TECHNOLOGIE POUR ASSUMER SES NOUVELLES RESPONSABILITÉS

○ LA VOIE À SUIVRE POUR LA FONCTION FINANCE AU SEIN DES PME

○ LE POINT DE VUE DU COMMANDITAIRE

L'automatisation est au cœur de la vision d'avenir des répondants pour les équipes financières. Ils la considèrent comme le principal vecteur d'une nouvelle dimension d'analyse et de partenariat d'entreprise. Le recours à l'automatisation pour gérer des opérations de comptabilité, de conformité, de reporting et de transaction toujours plus complexes est essentiel pour gagner du temps afin que les équipes puissent se consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée, collaborer plus étroitement avec les divisions opérationnelles ou métier, et renforcer ainsi leur importance au sein de l'organisation (voir Figure 3).

Les dirigeants financiers savent très bien qu'ils doivent s'attacher à s'adapter à la mutation rapide de l'environnement de l'entreprise. Seuls quatre répondants sur dix (41 %) déclarent disposer actuellement des systèmes informatiques dont ils ont besoin pour produire des analyses pertinentes, en phase avec les rythmes d'évolution. Presque huit sur dix (78 %) jugent devoir développer leurs connaissances en analytique avancée ou en acquérir de nouvelles.

Pour faire franchir un palier à leur entreprise, les directeurs financiers risquent aussi d'être confrontés à la nécessité de superviser la transition d'un ensemble disparate de systèmes indépendants, de processus et d'interventions manuelles caractéristiques d'une entreprise qui démarre. En effet, les petites entreprises participant à l'enquête sont celles qui indiquent employer le plus grand nombre de systèmes disparates, et s'appuyer le plus sur des processus d'analyse des données manuels. Elles sont également moins susceptibles d'utiliser des outils de BI avancés ou de gestion des risques, ce qui les désavantage par rapport aux grandes entreprises concurrentes.

► La voie à suivre de la fonction finance au sein des PME

L'enquête de CFO Research a permis d'établir que la fonction finance dans les petites et moyennes entreprises est effectivement en pleine évolution afin de rester en phase avec la mutation des besoins de l'entreprise, et utilise souvent une technologie informatique sophistiquée pour mieux mettre le changement en œuvre. Elle confirme également que les professionnels de la finance dans les PME s'attendent à jouer un rôle plus important dans la création de valeur, abandonnant leur statut traditionnel de simples gestionnaires de données pour devenir de véritables analystes d'information à haute valeur tournés vers l'avenir.

Qu'ils soient membres d'une équipe de financiers, directeurs financiers ou chefs d'entreprise, les répondants à notre enquête partagent clairement la même vision d'avenir : celle d'un environnement de travail plus collaboratif, dans lequel des analyses financières de plus en plus élaborées sont directement liées à des actions stratégiques rapides et décisives. Compte tenu de l'accélération de l'information dans le monde de l'entreprise, la capacité des professionnels de la finance à soutenir la croissance de leur entreprise dépendra de l'utilisation efficace de la technologie.

Embracing the Promise of a Digital Economy (Surfer sur les promesses de l'économie numérique) est publié par CFO Publishing LLC, 295 Devonshire Street, Suite 310, Boston, MA 02210. Pour toute demande, s'adresser à Linda Klockner au (617) 790 3248 ou à l'adresse lindakockner@cfo.com

CFO Research et SAP ont travaillé conjointement à formuler les hypothèses de cette étude. SAP a financé l'étude et la publication des résultats. L'équipe de CFO Research est composée de Celina Rogers, Mary Beth Findlay, David W. Owens, Linda Klockner et Chris Schmidt.

CFO Research est le groupe de recherche sponsorisé de CFO Publishing LLC, qui produit CFO Magazine et CFO.com.

Mai 2016

Copyright 2016 CFO Publishing LLC, qui assume l'entière responsabilité du contenu. Tous droits réservés. Toute reproduction, toute transmission ou tout stockage dans un système de récupération de ce rapport, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit, sans autorisation écrite, est interdite.

- SURFER SUR LES PROMESSES DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE
- L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE DES PME
- LA MISSION PLUS ÉTENDUE DE LA FONCTION FINANCE NÉCESSITE UNE COLLABORATION PLUS ÉTROITE ET PLUS EFFICACE
- LES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE COMPTENT ADAPTER LEURS COMPÉTENCES POUR COLLER AU CHANGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES
- LA FONCTION FINANCE A BESOIN DE LA TECHNOLOGIE POUR ASSUMER SES NOUVELLES RESPONSABILITÉS
- LA VOIE À SUIVRE POUR LA FONCTION FINANCE AU SEIN DES PME
- LE POINT DE VUE DU COMMANDITAIRE

La technologie au service des dirigeants financiers

Dans les PME, les directeurs financiers et leurs équipes

s'aperçoivent que leur succès futur dépend de leur capacité à faire le meilleur usage des technologies informatiques modernes pour donner un avantage concurrentiel à leur société. La fonction finance a besoin d'outils qui lui permettent d'effectuer des analyses financières plus pointues, indispensables pour améliorer les marges, mieux maîtriser le résultat net et s'adapter rapidement aux nouveaux modèles économiques.

À propos de SAP

Développer une entreprise à l'ère de l'économie numérique n'est pas facile. Pourtant, plus de 250 000 petites et moyennes entreprises se simplifient la vie avec SAP.

Le portefeuille de solutions SAP pour les petites et moyennes entreprises peut vous fournir une solution centralisée répondant à tous vos besoins de gestion financière, de reporting, de traitement et d'analyse des données. Accédez à des données en temps réel pour prévoir, planifier et générer des stratégies de gestion actionnables. Profitez de solutions qui éliminent les redondances et vous permettent des économies d'échelle. Sur site ou en mode cloud – tout cela avec un partenaire qui sera toujours présent pour vous accompagner dans votre expansion.

En savoir plus sur [les solutions SAP pour les petites et moyennes entreprises](#).