

# L'esprit de transformation : les directions financières des entreprises en croissance voient leurs priorités se multiplier

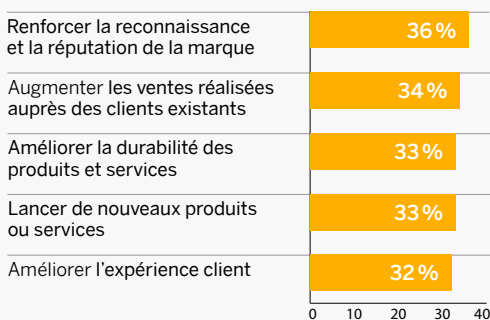


THE BEST RUN



**Figure 1**  
**Les trois priorités pour améliorer la croissance du chiffre d'affaires**

Quelles sont les trois priorités de votre entreprise pour améliorer l'efficacité ?



Certes, leurs journées sont majoritairement dédiées à la gestion comptable, mais les services financiers des PME/ETI évaluent également en permanence les risques existants et potentiels liés aux investissements et décisions.

Les facteurs habituellement impliqués dans la définition des priorités financières (par exemple, l'amélioration de l'efficacité, la réduction des coûts et le renforcement de la reconnaissance et de la réputation de la marque) changent rarement, mais une nouvelle enquête de SAP Insights montre que les directions financières adaptent leur approche pour répondre à ces priorités. Les participants à l'enquête ont révélé comment ils voyaient les priorités, les opportunités et les risques actuels et émergents, et comment ils transformaient leurs processus pour améliorer leur croissance, leur rentabilité et leur compétitivité futures.

## Revoir un chiffre d'affaires à la hausse grâce à la reconnaissance et à la réputation de la marque

Lorsqu'on leur a demandé de hiérarchiser les trois priorités majeures de leur entreprise (aujourd'hui et après les 12 mois à venir), les participants ont déclaré qu'ils voyaient l'augmentation du chiffre d'affaires en première position, suivie par l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la gestion des risques. Ces priorités devraient rester les mêmes ; les participants ne s'attendaient pas à une évolution significative au-delà de l'horizon d'un an.

On retrouve, à l'origine des principaux leviers de croissance du CA signalés, une nécessité d'améliorer la reconnaissance et la réputation de la marque, suivie de près par – et parfois même

sur un pied d'égalité avec – de nombreuses autres priorités (voir Figure 1). Les directions financières considèrent la durabilité des produits et des services comme l'une de leurs principales priorités (33 %), au même titre que les leviers traditionnels tels que l'augmentation des ventes réalisées auprès de clients existants (34 %), l'introduction de nouveaux produits ou services (33 %) et l'amélioration de l'expérience client (32 %). On voit bien là que les fonctions Finance des PME/ETI reconnaissent que la réussite de leurs objectifs est étroitement liée au reste de l'entreprise.

### La durabilité devient une priorité majeure de la fonction Finance

Notre enquête montre que la durabilité fait désormais partie des priorités stratégiques des PME/ETI dans le secteur financier. À tous les niveaux, les PME/ETI intègrent directement la durabilité dans les stratégies qu'elles suivent et les décisions qu'elles prennent pour accélérer la croissance du chiffre d'affaires, accroître l'efficacité et limiter les risques. Il s'agit là d'une évolution majeure des priorités.

Les personnes interrogées considèrent la durabilité comme un levier de croissance du CA, au même titre que les leviers traditionnels tels que l'augmentation des ventes réalisées auprès de clients existants, la création de produits et de services, et l'amélioration de l'expérience client. Mais les directions

privilégient également la durabilité opérationnelle, ainsi que les méthodes classiques telles que l'amélioration du contrôle des coûts et de la gestion des dépenses et l'automatisation des processus, pour rendre leur entreprise plus efficace. En outre, les dirigeants d'entreprise connectent la durabilité à leur stratégie globale d'atténuation des risques et donnent la priorité à la réduction de la dépendance à l'égard des ressources rares.

**Résultat** : la durabilité a désormais toute sa place au sein des activités fondamentales de l'entreprise, à savoir la croissance du chiffre d'affaires, l'amélioration de l'efficacité et la limitation des risques. Plus particulièrement, elle joue un rôle essentiel dans la reconnaissance et la réputation de la marque d'une entreprise.

# Gagner en efficacité grâce à un contrôle des coûts traditionnel

Les directions financières de notre enquête indiquent qu'elles considèrent l'amélioration du contrôle des coûts et de la gestion des dépenses comme leurs principales priorités pour améliorer l'efficacité opérationnelle. Cependant, l'externalisation et la délocalisation ne sont plus considérées comme des solutions miracles pour réaliser des économies. Au lieu de cela, les entreprises se concentrent à nouveau sur les fondamentaux en renforçant les processus avec plus d'automatisation et en créant des chaînes logistiques plus fiables.

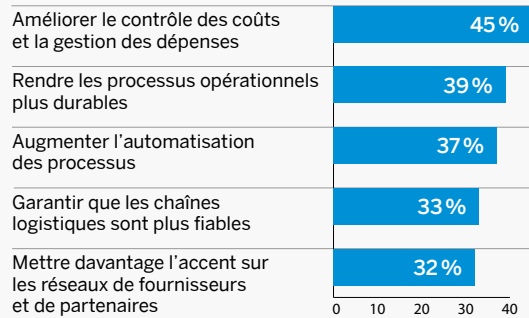
La durabilité fait désormais partie des principaux leviers d'efficacité. Les personnes interrogées sont plus susceptibles de donner la priorité à la durabilité des processus opérationnels (39 %) qu'à l'augmentation du niveau d'automatisation de leurs processus (37 %) ou au renforcement de leurs chaînes logistiques pour les rendre plus fiables (33 %) (voir Figure 2).

Les participants ont également évoqué des obstacles les empêchant de changer leurs processus pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Parmi eux figurait la nécessité

**Figure 2**

## Les trois priorités pour améliorer l'efficacité

Quelles sont les trois priorités de votre entreprise pour améliorer l'efficacité ?



d'améliorer l'efficacité et d'accroître la flexibilité pour mieux s'adapter au changement. L'amélioration des processus est entravée par un manque de rapidité et une capacité limitée à surveiller et analyser les opérations en temps réel. Dans le même temps, les directions financières interrogées ont fait état d'un déficit d'interconnectivité avec les processus fonctionnels d'autres services, qu'il s'agisse des ventes, du marketing, de la prestation de services, de la gestion des actifs, de la stratégie d'entreprise ou des ressources humaines.

On retrouve, à l'origine des principaux leviers de croissance du CA signalés, une nécessité d'améliorer la **reconnaissance et la réputation de la marque**.

# Évolution des perspectives en matière de risques

Les entreprises ne se contentent plus d'envisager les domaines de risque traditionnels, comme la lutte contre la concurrence, la résolution des obstacles posés par les réglementations sur les données ou la protection contre les nouveaux arrivants sur le marché. Bien que ces facteurs traditionnels de reconnaissance et de réputation de la marque restent importants,

d'autres défis – tels que les attaques de cybersécurité, la fragilité de la chaîne logistique, la rareté des ressources et la pénurie interne de talents – sont prioritaires.

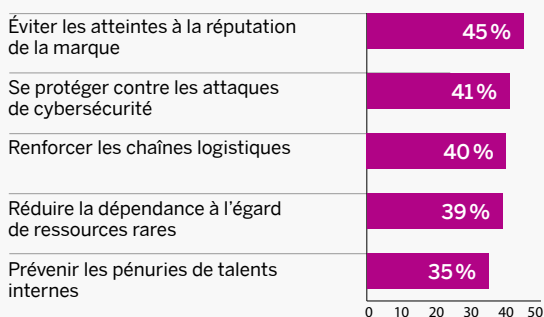
Les risques géopolitiques futurs sont également une priorité pour les directions financières. Les participants ont indiqué qu'ils se concentraient avant tout sur la

lutte contre la stagnation économique (48 %). En outre, ils observent les effets de la cybersécurité (38 %) sur leur entreprise, ainsi que le paysage des préoccupations économiques et sociétales, y compris les crises de l'emploi et des moyens de subsistance (36 %), les épidémies de maladies infectieuses (33 %) et le changement climatique (32 %) (voir Figures 3 et 4).

**Figure 3**

## Les trois priorités pour réduire les risques

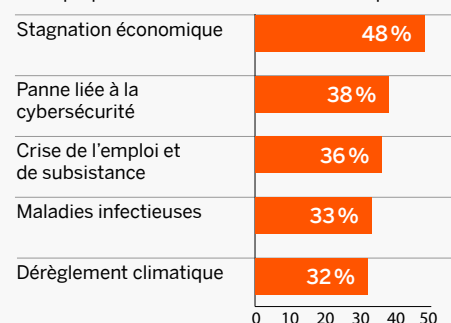
Quelles sont les trois priorités de votre entreprise pour réduire les risques ?



**Figure 4**

## Les risques mondiaux futurs auxquels les entreprises doivent se préparer

À quels risques mondiaux à venir votre entreprise aura-t-elle besoin de se préparer ? Sélectionnez toutes les réponses appropriées.



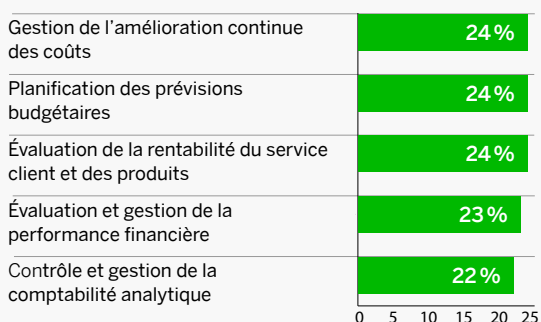
# L'innovation des processus consiste à déterminer quels aspects améliorer, sans notion d'échéance

L'une des conclusions les plus surprenantes de cette enquête est peut-être l'absence de consensus sur les processus qui doivent être améliorés ou mis en œuvre et sur les capacités requises. Seul un différentiel de 12 % séparait le processus nécessitant le plus d'attention et celui en ayant le moins besoin. Les résultats de cette enquête confirment ce que la plupart des directions financières savent déjà : il n'existe pas d'approche universelle pour l'innovation des processus. En fonction de leur secteur et de leur

maturité en matière d'automatisation dans différents processus, les entreprises doivent identifier les domaines d'amélioration stratégiques en fonction de leurs besoins, de leurs lacunes opérationnelles et de leurs stratégies. Cette approche holistique offre aux directions financières la flexibilité nécessaire pour hiérarchiser les innovations essentielles afin de faire progresser efficacement l'entreprise. (Voir Figures 5 et 6 pour les cinq premières réponses.)

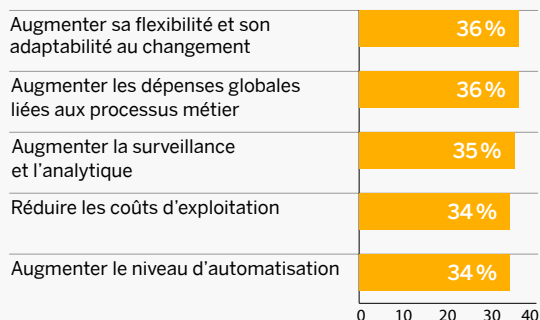
**Figure 5**  
**Les priorités en matière d'amélioration des processus**

Parmi les processus suivants, lesquels doivent être améliorés pour atteindre les objectifs de votre entreprise ? Sélectionnez toutes les réponses appropriées.



**Figure 6**  
**Amélioration du processus de gestion**

Que faut-il modifier ou mettre en œuvre pour améliorer le processus de gestion ? Sélectionnez toutes les réponses appropriées.



## Avancement de la transformation numérique

Les directions financières interrogées reconnaissent que la transformation numérique de leur entreprise est essentielle pour améliorer leurs performances aujourd'hui, mieux répondre aux risques futurs et préserver la compétitivité. Près de 90 % de ces directions estiment que la relation entre la rentabilité et la compétitivité d'une part, et la transformation de leur entreprise d'autre part, est positive.

Les deux tiers des personnes interrogées affirment avoir progressé, en transformant certains domaines prévus, 31 % déclarant avoir terminé leur parcours comme prévu initialement. Cependant, les résultats de l'enquête ne présagent rien de bon pour les entreprises qui n'ont pas encore commencé leur transformation. La plupart d'entre elles s'attendent à très peu de progrès dans les deux années à venir.

Les directions financières interrogées considèrent l'innovation technologique comme leur principale priorité au cours des trois à cinq prochaines années, avec l'innovation relative à l'expérience numérique, au développement durable et aux produits et services identifiées comme très importante.

Les technologies les plus recherchées par les entreprises reflètent les difficultés récentes en lien avec les environnements de travail de plus en plus hybrides et les incidents de cybersécurité. Elles investissent notamment dans des technologies allant des outils de collaboration (75 %) et de l'infrastructure de cybersécurité (74 %) au cloud computing (72 %) pour transformer leurs processus. Les tableaux de bord automatisés de Business Intelligence (63 %), les plateformes de développement d'applications (60 %) et la Business Process Intelligence (59 %) occupent également une place importante.



La durabilité est désormais un élément essentiel des **activités fondamentales**, avec la croissance du chiffre d'affaires, l'amélioration de l'efficacité et la limitation des risques.

## Recommandations

Pour réussir, les services financiers doivent se transformer avec ces priorités en tête :

- Protéger les opérations numériques contre les violations externes en améliorant la gouvernance des accès et la détection des menaces
- Améliorer la précision des déclarations et autres rapports grâce à une base de données et à un socle de gestion des données qui fournissent un contrôle complet de toutes les données via une plateforme unique et intégrée
- Répondre aux défis immédiats liés à l'assistance aux collaborateurs qui doivent travailler à distance et en toute sécurité, et mieux se préparer aux menaces de cybersécurité
- Mettre en œuvre les technologies cloud pour accéder aux innovations technologiques en constante évolution telles que la cybersécurité, l'intelligence artificielle, le Machine Learning, l'analytique prédictive et l'automatisation des processus, et pour obtenir des workflows complets.

La durabilité est une priorité pour la finance en raison de son lien direct avec la protection et l'amélioration de la marque d'une entreprise.

En cette période agitée où les risques mondiaux augmentent, les directions financières de PME/ETI accordent une grande importance à l'augmentation du chiffre d'affaires et à l'efficacité, ainsi qu'à la limitation des risques, tout en continuant à renforcer la popularité et la réputation de la marque. Ces initiatives fondamentales reposent sur un nouvel impératif, à savoir la durabilité, qui deviendra de plus en plus essentielle pour les stratégies clés de la finance dans les années à venir. Pour progresser davantage dans la transformation, considérée comme étroitement liée à la performance de l'entreprise, les responsables financiers seniors doivent continuer à améliorer les processus de gestion, en augmentant la flexibilité et l'interconnexion.

Contactez votre **partenaire SAP** pour découvrir comment les solutions SAP peuvent vous aider à transformer votre entreprise.

### À propos de cette étude

L'étude Midmarket Senior Executive Priority de SAP Insights a permis de collecter des données auprès de 10 507 responsables d'entreprises avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 1 milliard de dollars, dans 41 marchés et 28 secteurs d'activité. Les participants détenaient le plus haut niveau de responsabilité et de supervision de leur secteur d'activité, du poste d'administrateur au directeur. Les enquêtes ont été menées de septembre à décembre 2021 via une enquête en ligne de 10 minutes pour collecter les données.