IBM **Institute for Business Value**

Série C-suite : Étude sur les CFO

Intelligence stratégique

Les CFO, architectes de l'action et défenseurs du changement

IBM

L’IBM Institute for Business Value (IBV) a mené une enquête auprès de 2 000 responsables financiers. Un groupe sélectionné de cadres a été contacté pour des entretiens qualitatifs approfondis, révélant des informations sur leurs expériences sur le terrain. Les sujets de discussion comprenaient le rôle du CFO dans la stratégie, la capacité de la fonction financière à soutenir la prise de décision de l’entreprise, et le développement de la finance par la technologie, les workflows intelligents, les talents et les données.

Avec des répondants couvrant 28 industries et 43 régions dans le monde, cette étude est notre examen le plus exhaustif des directeurs financiers en plus de 18 ans de recherche par IBV.

Pour plus de détails, voir « Méthodologie de recherche et d’analyse », à la page 48.

Sommaire

02 **Introduction**

04 **Chapitre 1**
Un rôle déterminant dans le leadership de l'entreprise
Comment et pourquoi le rôle du CFO est recentré sur la stratégie d'entreprise, et pourquoi ce moment nécessite une remise en question active

11 **Chapitre 2**
Un partenaire commercial indispensable
Le caractère essentiel de l'excellence en matière de prise de décision, qui requiert 5 facteurs de réussite

18 **Chapitre 3**
Facteur de réussite n°1 : l'orientation stratégique

24 **Chapitre 4**
Facteur de réussite n°2 : l'agilité organisationnelle

27 **Chapitre 5**
Facteur de réussite n°3 : la centralisation des données

32 **Chapitre 6**
Facteur de réussite n°4 : la redéfinition des talents

36 **Chapitre 7**
Facteur de réussite n°5 : des workflows intelligents

41 **Guide d'action**
Un appel à l'action pour les CFO et un plan de route pour un impact efficace, adapté à chacun des quatre archétypes de CFO

Introduction

Gardiens de la stabilité et de la transformation

Dans les moments de grands changements, les gens cherchent la sécurité. Pour les entreprises, cela implique habituellement de se tourner vers un responsable chargé de maintenir la stabilité, la solidité fiscale et le respect des normes : le directeur financier (CFO).

Dans ce rôle, le CFO apporte le calme, la perspective et une compréhension globale de la situation, tout en étant ancré dans les détails spécifiques et les réalités tangibles. Il dispose d'une panoplie de leviers qu'il peut utiliser pour obtenir des résultats. Et des résultats fiables, c'est exactement ce que les dirigeants veulent en cette période de changement.

Dans notre économie moderne où la technologie est omniprésente, l'agilité et la transformation des organisations sont devenues une priorité. Ces deux éléments sont devenus d'autant plus importants depuis que la pandémie a balayé le monde et perturbé les systèmes, non pas uniquement pendant quelques semaines et quelques mois, mais dans un avenir plus lointain.

Les CFO ont une fois de plus été mis sous les feux de la rampe pour apporter leur aide, alors que les directeurs généraux (CEO), les conseils d'administration et les investisseurs se tournent vers eux plus que tout autre membre de la C-suite pour obtenir des conseils, des informations et des plans d'action. Selon notre dernière étude sur les CEO, ces derniers considèrent que le CFO jouera le rôle le plus important dans leur organisation au cours des deux ou trois prochaines années.[1]

La perspective d'être à la fois le gardien de la stabilité et l'agent de la transformation a élevé les enjeux et les possibilités du CFO et de la fonction financière. Pour faire face à cette contradiction de responsabilités et créer de la valeur dans l'organisation, les CFO doivent optimiser leur propre potentiel et celui de leurs équipes. Pour y parvenir, ils devront adopter de nouvelles approches, de nouveaux outils, de nouvelles perspectives, de nouvelles structures organisationnelles et de nouvelles compétences, notamment en matière de données, et faire preuve de discipline dans leur utilisation.

Tel est le message sans équivoque de cette étude mondiale sur les directeurs financiers menée par IBM en 2021. Cette étude est basée sur une nouvelle recherche quantitative exhaustive, des analyses approfondies de plus de 18 ans de données et un engagement qualitatif direct. « La finance offre une optique différente de celle du CEO qui permet d'avoir une vue d'ensemble des risques, des opportunités et leur impact financier », déclare le CFO d'une entreprise canadienne diversifiée.

« Le champ d'action du CFO s'est élargi », déclare Yasuhiro Iseyama, membre du conseil d'administration, vice-président exécutif et CFO, directeur de la division Corporate Accounting and Finance du fabricant japonais Nitto Denko. Richard Lyon, CFO du groupe Alviva Holdings, spécialisé dans les technologies de l'information et de la communication et basé en Afrique du Sud, déclare : « Le COVID-19 a montré à quel point la finance peut s'adapter. »

« Le COVID-19 a montré à quel point la finance peut s'adapter. »

Richard Lyon, CFO, Alviva Holdings

Chapitre 1

Un rôle déterminant dans le leadership de l'entreprise

Après l'incertitude de 2020, l'avenir, bien que plus trouble que jamais, présente à la fois de nouvelles opportunités et de nouveaux risques. Pour réussir dans cet environnement, il faut faire preuve d'agilité, d'innovation rapide et utiliser les bons types de plateformes et d'écosystèmes. Les CFO jouent un rôle déterminant car ils fournissent le leadership et les informations nécessaires à l'orientation et à l'itération de la direction stratégique de l'entreprise.

« Le rôle principal du CFO est de s'assurer que notre entreprise est sur la bonne voie pour augmenter la valeur de l'entreprise », déclare Hideki Hanazawa, Senior Managing Executive Officer et CFO de Kioxia, une multinationale de Tokyo spécialisée dans la fabrication de mémoires d'ordinateurs. « Il s'agit de planifier les stratégies commerciales que nous devons poursuivre, la manière dont nous devons optimiser notre portefeuille, et d'évaluer les progrès et les réalisations. »

Mais les éléments qui définissent la stratégie et la valeur de l'entreprise ont changé, tant sur le plan externe que sur le plan interne. En outre, qu'il s'agisse d'évaluer les investissements dans de nouveaux domaines ou de réexaminer les initiatives existantes, le rythme s'est accéléré alors que la prévisibilité s'est évaporée. Les organisations ont besoin que les directeurs financiers leur fournissent à la fois les moyens et la discipline nécessaires pour naviguer sur ce nouveau territoire.

S'aligner sur les priorités de l'entreprise

La pandémie a mis en évidence le rôle plus essentiel que jamais du CFO. En effet, selon l'étude sur les CEO réalisée par IBV en 2021, les CEO citent le directeur financier (CFO) et le directeur des opérations (COO) comme étant leurs partenaires les plus importants au sein de la C-suite pour les trois prochaines années (voir figure 1). Les CFO sont du même avis, le rôle de COO étant sélectionné en premier et celui de CFO en second.

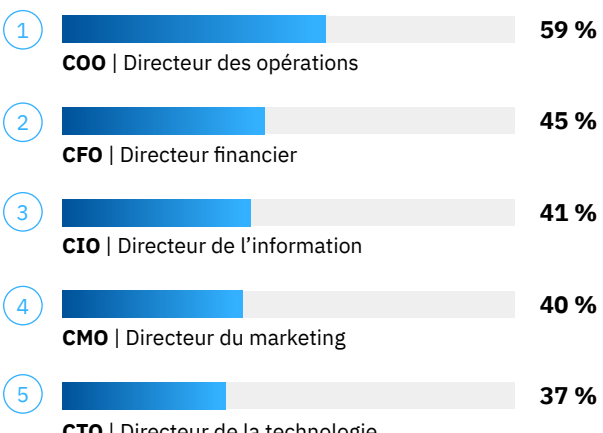
En outre, les CEO et les CFO s'accordent sur les principales priorités de l'organisation, plaçant tous deux l'amélioration de l'efficacité et de l'expérience client en tête de leur liste de priorités, suivie de près par l'amélioration de l'innovation en termes de modèle d'entreprise. Ces priorités correspondent bien aux domaines d'aide à la décision dans lesquels les CFO nous ont dit que leurs organisations financières étaient les plus efficaces : identifier les opportunités de réduction des coûts de l'entreprise, gérer les risques de l'entreprise, évaluer les opportunités de croissance organique, optimiser la tarification et répondre aux changements de stratégie/modèle d'entreprise.

Figure 1

Un rôle essentiel

Les CEO et les CFO s'accordent sur la nature critique du rôle du CFO

Le rôle le plus crucial pour l'organisation au cours des 3 prochaines années selon les CFO



Q. Outre le CEO, lequel des cadres dirigeants suivants jouera-t-il le rôle le plus crucial pour votre organisation au cours des trois prochaines années ?

Le rôle le plus crucial selon les CEO

1. CFO	57 %
2. COO	56 %
3. CIO/CTO	39 %

Source : Étude de 2021 sur les CEO. Trouvez la clé du succès - Comment prospérer après la pandémie

Perspective

CEO et CFO : la valeur des différents points de vue

Le lien entre le CEO et le CFO est statistiquement le plus étroit de tous les membres de la C-suite, chacun considérant l'autre comme le premier ou le deuxième membre le plus important de l'équipe. Ils s'accordent également sur les plus grandes priorités de l'organisation (efficacité et expérience client). Mais il y a aussi une poignée de différences clés dans leurs perspectives qui aident l'organisation à optimiser l'ambition, les capacités et la discipline :

- Les CEO accordent une plus grande importance aux relations solides avec les clients que les CFO, qui cherchent davantage à réduire les coûts d'acquisition des clients que les CEO. Avec leur mentalité financière, les CFO se concentrent sur le résultat net associé à la perspective des coûts plutôt que sur les avantages non tangibles des relations avec les clients.
- Les CFO accordent une plus grande importance à l'innovation en matière de produits et de services que les CEO. L'innovation et la transformation à long terme s'alignent sur le point de vue des CFO, car ces derniers savent que si l'entreprise ne parvient pas à améliorer ses produits et services, elle risque de perdre des clients et d'affaiblir ses relations. Les clients apprécieront l'innovation en matière de produits et de services, ce qui se traduira par une augmentation des ventes.
- La durabilité est l'une des cinq premières priorités des CEO, alors qu'elle ne figure pas parmi les dix premières priorités des CFO. Cela pourrait indiquer que les CFO considèrent actuellement la durabilité comme une question opérationnelle ou de conformité. Il est difficile de mesurer et de suivre les progrès en matière de durabilité et les dirigeants ont confié qu'il est difficile de définir le retour sur investissement associé aux initiatives de durabilité. Cette situation devrait changer au fur et à mesure que les exigences en matière de rapports imposées aux CFO augmenteront dans les années à venir, avec l'adoption de nouvelles lois et exigences réglementaires. L'impact sur le quadruple bilan (profit, personnes, planète, objectif) deviendra sans aucun doute plus pertinent pour les CFO.

Ces divergences soulignent l'importance de la communication entre ces deux hauts responsables pour guider l'entreprise. Ces deux dirigeants ne seront jamais d'accord sur tout, mais le maintien et le renforcement de la confiance sont essentiels à tout partenariat efficace.

Adopter un rôle dans la stratégie

Lorsqu'un CFO fait la une des journaux, ce n'est généralement pas une bonne nouvelle. Il n'est donc pas surprenant que la fonction financière attire rarement l'attention. En effet, un CFO efficace est la force méconnue qui fournit la discipline nécessaire à la conception et à l'exécution de la stratégie. Mais méconnu peut parfois rimer avec non reconnu.

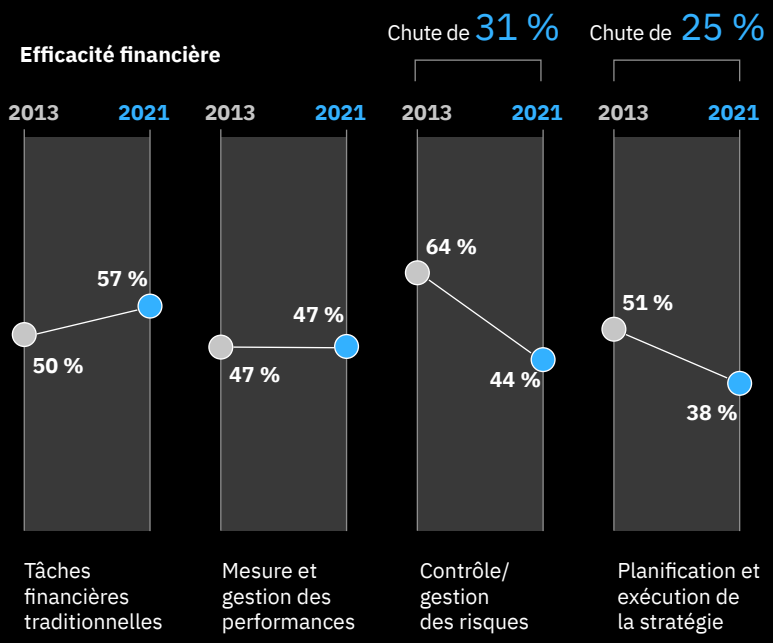
« Notre organisation financière est en train de passer du statut de contrôleur à celui de conseiller en valeur qui s'associe aux chefs d'entreprise pour façonner, influencer et réaliser les objectifs stratégiques », explique Sean Berrington, Chief Value Officer/Engineering et CFO de la division Technology and Digital Innovation du Standard Bank Group en Afrique du Sud. « C'est un parcours difficile. Nous passons d'une situation où nous sommes bloqués dans une écriture comptable courante à une situation où nous nous engageons activement dans la gestion de l'entreprise. »

Les directeurs financiers de notre étude reconnaissent que la fonction financière doit être plus efficace pour aider leur entreprise dans leur stratégie. « Le défi consiste à trouver un équilibre entre les paramètres traditionnels tels que le retour sur investissement et ceux associés aux nouveaux modèles d'entreprise », explique Ricardo Forni, CFO de Banco do Brasil.

Figure 2

Changement de l'efficacité des finances

Diminution de l'efficacité de la stratégie et du contrôle au fil du temps



Q. Dans quelle mesure la fonction financière de votre organisation est-elle efficace dans les domaines suivants ?

Moins de 40 % des CFO interrogés déclarent que la finance est efficace dans la planification et l'exécution de la stratégie, soit une chute spectaculaire de 25 % depuis 2013 (voir figure 2). L'efficacité du contrôle et de la gestion des risques a encore plus diminué : 31 % sur la même période.

Ce déclin de l'efficacité peut refléter les faiblesses exposées dans le contexte de la pandémie et les exigences imprévues en matière de contrôle et de gestion des risques. Mais il révèle également l'accélération de nouvelles priorités, alors que les avancées technologiques et la hausse de la compétitivité favorisent la virtualisation tout au long de la chaîne de valeur. Choisir rapidement le bon plan d'action, en disposant des bonnes données au bon moment, permet aux décisions d'exécution de se dérouler sans encombre. Le temps et les efforts nécessaires sont consacrés à la prise de décision, ce qui augmente l'efficacité sans compromettre la qualité.

Les CFO constatent qu'une fonction financière sophistiquée aide l'entreprise à faire les choix les plus difficiles en matière de définition et de mise en œuvre de la stratégie. Le rôle jugé le plus important par les CFO est celui de l'innovateur discipliné : redéployer le capital des projets peu performants vers ceux qui sont plus prometteurs. Les trois rôles stratégiques suivants les plus souvent cités sont étroitement liés : mesurer la performance des processus critiques, recommander des actions spécifiques pour combler les lacunes, et modéliser des scénarios, les résultats associés et l'impact sur la stratégie de l'entreprise.

« Le CFO utilise des projections régulières pour juger si des stratégies spécifiques profiteront globalement à l'entreprise et auront un impact sur l'activité dans le temps », explique Hiroshi Shoji, directeur et administrateur délégué de Dai-ichi Life Holdings, un important assureur-vie japonais.

« Le besoin d'agilité a été amplifié et nécessite de passer d'une approche de type "action-réaction" à une approche plus proactive », explique le CFO d'une société canadienne diversifiée. La prise de décision et la mise en œuvre devant être plus rapides, les services financiers doivent créer une palette permanente de scénarios multiples, avec des plans d'action détaillés décrivant comment ils stimuleraient la croissance du chiffre d'affaires et les nouvelles opportunités commerciales dans chaque cas.

Les responsabilités du CFO vont au-delà du budget et des finances. Plus de quatre répondants sur dix affirment qu'ils sont chargés d'entretenir une culture d'entreprise qui englobe tout ce qui est numérique.

Étude de cas

Volkswagen Saxe

Volkswagen Saxe, une filiale du groupe Volkswagen, souhaitait perfectionner sa production durable. Pour guider la transition vers une e-mobilité plus respectueuse de l'environnement, l'organisation avait besoin de données plus complètes et plus précises. Elle s'est alors tournée vers la fonction financière pour obtenir une analyse approfondie de la fabrication, afin de mieux orienter les améliorations de l'efficacité et la réduction de l'impact sur l'environnement.

Pour atteindre ces objectifs, Volkswagen Saxe a mis en œuvre de nouveaux processus financiers normalisés à l'aide d'un système de planification des ressources de l'entreprise (ERP). Cette actualisation a permis d'améliorer de 20 % l'efficacité de la prise de décision et d'approfondir les connaissances. La participation du personnel aux processus de saisie des commandes a été réduite de 50 %, ce qui a permis de libérer du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme le développement commercial.

Influencer la transformation numérique

Selon notre récent rapport sur l'accélération numérique, les entreprises reconnaissent la nécessité et l'opportunité de se transformer, à la fois pour répondre à leurs priorités et pour faire les bons choix stratégiques. En effet, 60 % des dirigeants prévoient d'accélérer la transformation numérique de leur entreprise pour réinventer et améliorer leur activité.[2]

Le CFO est particulièrement bien placé pour influencer la transformation numérique de l'organisation : il doit établir la base financière, préparer une analyse de rentabilité, aider à déterminer la valeur de chaque initiative et suivre la réalisation des profits. Près des trois quarts des CFO interrogés confirment qu'ils jouent un rôle clé dans la transformation de l'entreprise.

Évidemment, ils considèrent que leurs principales responsabilités en matière de transformation numérique des entreprises sont d'ordre financier : gestion du budget et obtention de financements. Pourtant, les responsabilités des CFO vont au-delà du budget et des finances. Plus de quatre répondants sur dix affirment qu'ils sont chargés d'entretenir une culture d'entreprise qui englobe tout ce qui est numérique.

Chapitre 1.

Trois questions essentielles pour les CFO

Comment la finance peut-elle modifier ses méthodes de travail pour améliorer l'agilité et l'innovation dans l'entreprise ?

Quelles sont les décisions stratégiques qui bénéficieraient le plus des informations basées sur les données ?

Par quels nouveaux moyens la finance peut-elle mesurer la valeur des opportunités issues de la transformation numérique ?

Chapitre 2

Un partenaire commercial indispensable

Pour que les CFO puissent répondre aux ambitions actuelles et satisfaire les attentes croissantes dans l'ensemble de l'entreprise, la fonction financière doit devenir un partenaire commercial indispensable. Cela signifie qu'il faut soutenir une prise de décision efficace dans toute l'organisation.

« La finance est impliquée dans de nombreuses parties du processus de prise de décision, en offrant des conseils appropriés aux décideurs pour les aider à prendre la bonne décision », explique Yasuhiro Iseyama de Nitto Denko.

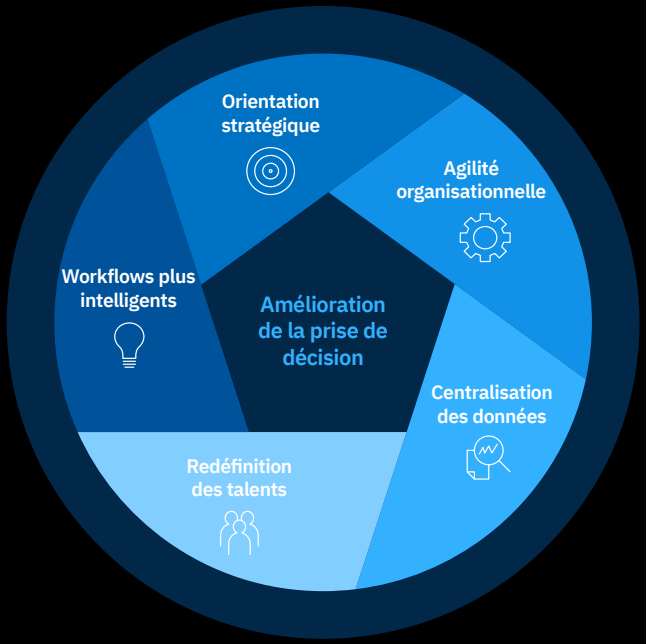
Pourtant, près de la moitié du temps accordé aux finances est encore consacré à des activités transactionnelles, ce qui est resté relativement constant au cours des 18 années de recherche. Moins de 10 % des activités sont consacrées à l'analyse et à l'action pour soutenir la prise de décision. Libérer du temps pour travailler sur les défis stratégiques est un problème pour les organisations financières, surtout si elles ne disposent pas des bons outils et systèmes nécessaires pour automatiser le travail traditionnel : effectuer les paiements, clôturer les comptes, etc.

Près de la moitié du temps du service financier est encore consacré à des activités transactionnelles, ce qui correspond à une tendance relativement constante en 18 ans de recherche.

Figure 3

Meilleures décisions

5 facteurs qui contribuent à améliorer la prise de décision



Prendre de meilleures décisions

Pour ce faire, les responsables financiers doivent penser différemment et améliorer leurs capacités de prise de décision de manière stratégique, structurée et efficace. Examinons 5 facteurs qui amplifient et améliorent la prise de décision (voir figure 3) :

- Orientation stratégique
- Agilité organisationnelle
- Centralité des données
- Redéfinition des talents
- Workflows intelligents

Combinés, ces 5 facteurs peuvent étendre considérablement la portée et l'impact du financement pour obtenir des résultats en termes d'efficacité et d'efficience. D'après les données de notre enquête, les responsables financiers qui exploitent ces facteurs font état d'un coût financier inférieur de 8 % en pourcentage des revenus et sont 3 à 4 fois plus efficaces pour développer et exécuter une stratégie.

Avec une orientation stratégique, la finance peut utiliser les données historiques et en temps réel pour augmenter la prise de décision stratégique et optimiser la performance des processus pour améliorer les résultats. En outre, la finance peut faire apparaître en temps réel de puissantes informations pour guider la gestion des décisions sur la base de prévisions précises des résultats et d'estimations des risques.

L'agilité organisationnelle fournit des modèles de fonctionnement flexibles pour répondre rapidement aux opportunités et aux changements du marché.

La centralité des données est étayée par une gestion et une gouvernance solides des données afin de soutenir une culture autour des données. Cela contribue à rendre les décisions plus précises, plus fiables et plus factuelles.

La redéfinition des talents exige que les organisations financières intègrent de manière transparente les technologies exponentielles au personnel qui les utilisera et en bénéficiera. La technologie seule ne suffit pas à fournir des informations d'aide à la décision ; il faut investir dans le développement de compétences analytiques et dans l'embauche de personnes compétentes en matière de données.

Les workflows intelligents changent la façon dont le travail est effectué pour favoriser les résultats commerciaux. Rendus possibles par l'analytique, l'IA et l'automatisation, ces workflows font le lien entre un bout et l'autre de l'entreprise, créent des expériences de bout en bout plus efficaces et apprennent à partir des données, puis s'améliorent en fonction des commentaires en retour.

Les responsables financiers qui exploitent les 5 facteurs clés de la prise de décision indiquent qu'ils sont 3 à 4 fois plus efficaces dans le développement et l'exécution de leur stratégie.

Caractéristiques des archétypes de CFO tirés de cette recherche

Pour mesurer les progrès des organisations financières par rapport aux 5 facteurs qui amplifient la prise de décision, nous avons regroupé ces organisations en fonction de leur efficacité dans 4 dimensions essentielles de la prise de décision :

Efficacité — Consacrer un effort adapté aux enjeux

Rapidité — Décider plus vite que la concurrence

Passage à l'action — Convertir des décisions en mesures concrètes

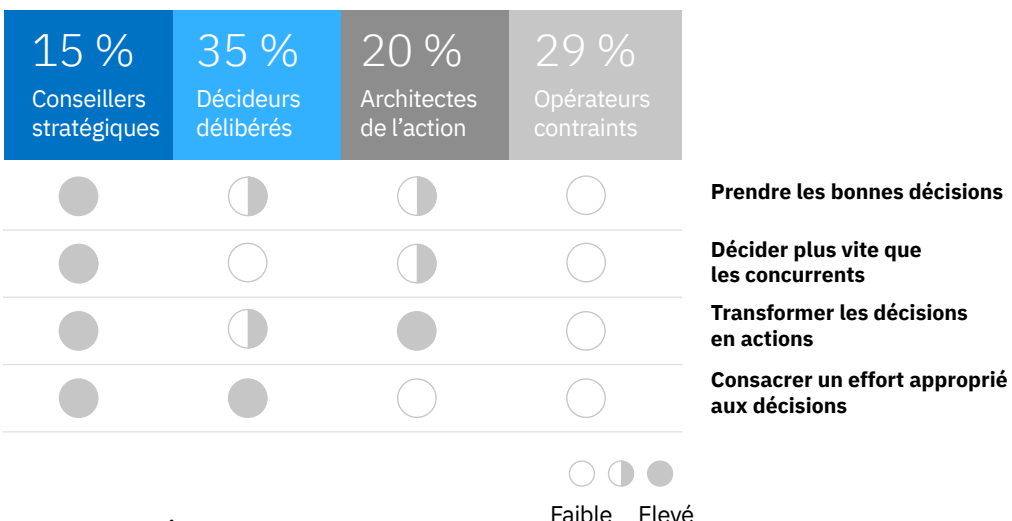
Précision — Générer des résultats positifs à partir des décisions prises.

Quatre archétypes de CFO distincts ont émergé, chacun présentant des forces et des défis uniques : les conseillers stratégiques, les décideurs délibérés, les architectes de l'action et les opérateurs contraints (voir figure 4).

Figure 4

Archétypes de la prise de décision

La pandémie a mis en exergue les différentes approches



Remarque : En raison des arrondis, la somme des pourcentages peut être légèrement supérieure ou inférieure à 100 %.
Q. Dans quelle mesure votre fonction financière est-elle efficace pour soutenir les aspects suivants du processus de décision de l'entreprise ?

Conseillers stratégiques

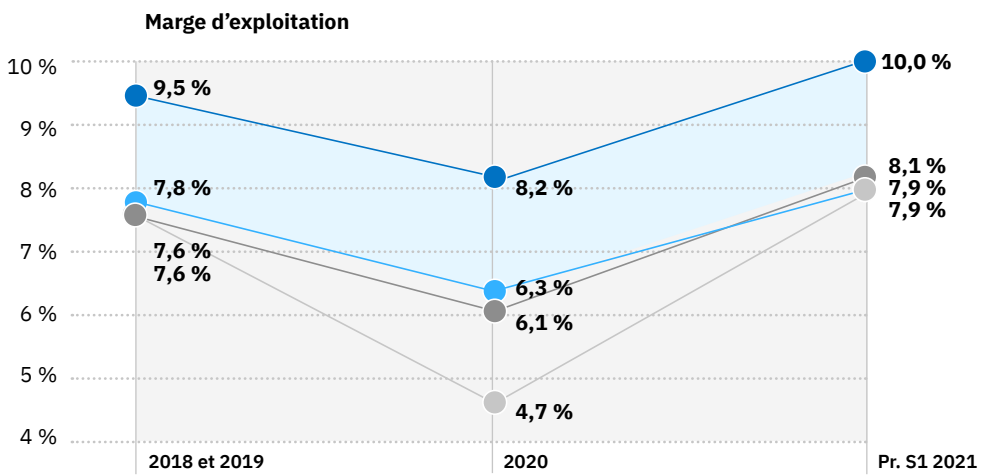
- Scores élevés dans les 4 dimensions de la prise de décision
- La surperformance financière (voir figure 5) et l'efficacité de l'aide à la décision sont le reflet de leurs points forts.

Figure 5

Un avantage lié à la décision

Les capacités de prise de décision contribuent à la surperformance financière en matière de marge d'exploitation

Conseillers stratégiques
Décideurs délibérés
Architectes de l'action
Opérateurs contraints



D. Quelle était la marge d'exploitation moyenne de votre organisation en 2018 et 2019, en 2020 et les prévisions pour le premier semestre 2021 ?

Décideurs délibérés

- Excellente capacité à faire correspondre l'effort approprié à la décision à prendre
- Manque de rapidité dans la prise de décision, ce qui nuit à ce groupe pendant l'année de pandémie de 2020 en termes de croissance des revenus (voir figure 6)
- Capacité modérée à prendre des décisions précises et à les transformer en actions.

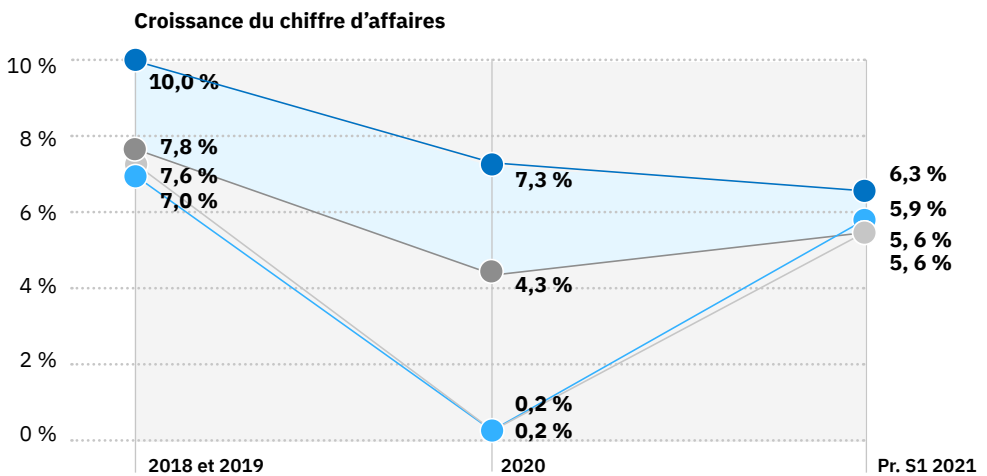
Architectes de l'action

- Forte capacité à convertir les décisions en actions
- Les mesures prises les ont aidés en 2020, comme l'indique la surperformance en termes de croissance des revenus
- Faible capacité à prendre des décisions appropriées
- Capacité modérée à prendre des décisions précises et rapides.

Figure 6

L'avantage de l'action

La transformation des décisions en actions a permis une surperformance de la croissance des revenus pendant l'année de la pandémie de 2020



Q. Quelle a été la croissance annuelle moyenne du revenu de votre entreprise [budget alloué au secteur public, enseignement supérieur] en 2018, 2019 et 2020 et les prévisions pour le premier semestre 2021 ?

Opérateurs contraints

- Faible score dans les quatre dimensions
- Performances moindres en termes d'efficience et d'efficacité.

Ces groupements sont définis par la structure de chaque entreprise et le positionnement de la finance dans celle-ci. Les différences entre ces archétypes ont été rendues plus évidentes par les défis posés par la pandémie mondiale, ainsi que par la rapidité et l'ampleur avec lesquelles elle a touché les entreprises.

Dans les cinq chapitres suivants, nous examinons plus en détail chacun des facteurs de réussite et mettons en évidence les performances variables de nos archétypes de CFO. Sur la base de leurs performances relatives, nous concluons ce rapport en recommandant des actions adaptées à chaque archétype.

Les défis de la pandémie mondiale, ainsi que la rapidité et l'ampleur avec lesquelles elle a frappé les entreprises, ont rendu les différences entre les quatre archétypes de CFO beaucoup plus évidentes.

Chapitre 2.

Trois questions essentielles pour les CFO

Comment la fonction financière peut-elle appliquer des données et l'IA pour améliorer considérablement la prise de décision des entreprises ?

Comment la fonction financière peut-elle faire en sorte que l'entreprise ne se contente plus de déployer des pratiques agiles mais devienne agile ?

Comment les spécialistes des données de notre fonction financière pourraient-ils changer la perception de notre rôle dans l'entreprise ?

Chapitre 3

Facteur de réussite n°1 : l'orientation stratégique

Les CFO et la finance fournissent les moyens et la discipline nécessaires pour aider leurs entreprises en matière de stratégie. Il s'agit notamment d'adopter et de mettre en œuvre de nouvelles technologies et l'analyse avancée, d'utiliser des écosystèmes et l'innovation ouverte pour créer des modèles d'entreprise, et de collaborer au sein de la C-suite et entre les partenaires pour développer des mesures et des tactiques et s'aligner sur celles-ci au fur et à mesure de leur évolution.

« Le CFO a vu son rôle passer de l'intendance financière à celui de partenaire stratégique du CEO », explique Dharmender Tuteja, CFO de la société indienne Dalmia Cement. « La finance facilite la prise de décision et constitue un lien essentiel entre la stratégie et l'exécution, le suivi de la mise en œuvre et le contrôle des risques », affirme Ai Ying Wang, General Manager of Finance de la société chinoise Yili Dairy.

« Le CFO a vu son rôle passer de l'intendance financière à celui de partenaire stratégique du CEO. »

Dharmender Tuteja, CFO, Dalmia Cement

Influencer, plutôt que posséder

Pour réussir, il est nécessaire de se concentrer au maximum sur le développement et l'exécution de la stratégie de l'entreprise, en s'appuyant sur la collaboration de la C-suite et sur des indicateurs de performance clés (KPI) identifiés par l'IA. Cela implique de dissocier les CFO des priorités concurrentes, telles que la responsabilité principale ou partagée des efforts de transformation numérique de l'entreprise.

Les meilleurs résultats, qui mettent l'accent sur la prise de décision et la traduction des décisions en actions, apparaissent lorsque les dirigeants financiers soutiennent et influencent la transformation, plutôt que de se l'approprier.

Les conseillers stratégiques et les architectes de l'action ont un taux plus faible de responsabilité principale ou partagée des efforts de transformation numérique de l'entreprise (22 % des répondants dans les deux groupes), contre 35 % pour les décideurs délibérés et 38 % pour les opérateurs contraints.

Cette forte orientation vers la stratégie est essentielle pour les conseillers stratégiques : 83 % déclarent que les services financiers ont un rôle dans le redéploiement du capital conformément à la stratégie et 74 % développent une vision détaillée des moteurs d'activité pour l'entreprise. Plus des deux tiers recherchent en permanence des opportunités (et menaces) possibles, mesurent la performance des processus critiques et anticipent les évolutions de l'environnement commercial.

Les chiffres de ces conseillers stratégiques, quant à leur rôle dans la stratégie, sont de 25 % à 50 % plus élevés que ceux obtenus par les trois autres archétypes. Ce groupe est également plus efficace dans le soutien des plateformes et des écosystèmes, qu'il s'agisse d'établir des objectifs et de mesurer les performances, d'améliorer les marges ou de développer de nouveaux produits, services et expériences.

Pour réussir, il faut se concentrer au maximum, ce qui implique de libérer les CFO de priorités concurrentes, telles que l'appropriation des efforts de transformation numérique de l'entreprise.

Les connaissances du CFO permettent d'accélérer la maîtrise des coûts, d'orienter les investissements en capital vers de nouvelles opportunités, de débloquer de nouvelles sources de revenus et d'orienter de manière itérative l'orientation stratégique de l'entreprise. L'efficacité des 4 archétypes dans les activités d'aide à la décision est très variable (voir la Figure 7).

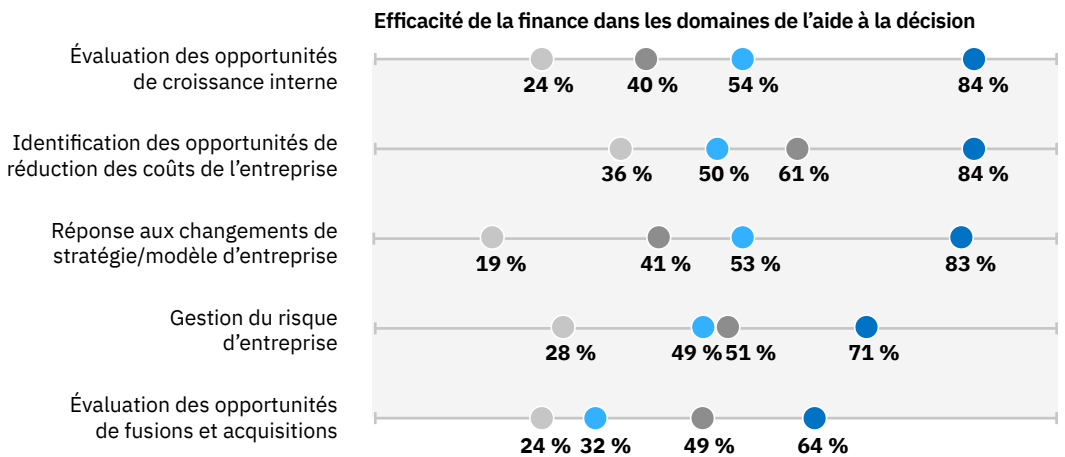
Nos données indiquent clairement que les différents niveaux d'efficacité peuvent être associés à des niveaux de mise en œuvre plus élevés de l'IA dans ces domaines d'aide à la décision. 30 % de conseillers stratégiques de plus que l'archétype suivant ont mis en œuvre l'IA pour évaluer les opportunités de croissance interne.

Figure 7

Un meilleur soutien pour de meilleures décisions = de meilleurs résultats

L'efficacité de l'aide à la décision aide l'entreprise en matière d'orientation stratégique, de croissance rentable et de gestion des risques

Conseillers stratégiques
Décideurs délibérés
Architectes de l'action
Opérateurs contraints



Collaboration dans la C-suite

La finance travaille en partenariat avec la C-suite pour créer un avantage concurrentiel et assurer l'adaptabilité. Au fur et à mesure que les actions stratégiques sont mises en œuvre et que les investissements produisent des résultats, le CFO travaille avec d'autres membres de la C-suite pour évaluer si et comment les résultats attendus sont atteints, interpréter les nuances et s'adapter de manière appropriée.

Une collaboration ouverte et continue avec les pairs de la C-suite est indispensable pour s'adapter rapidement. Le CFO doit collaborer à la fois au niveau informatique et de l'entreprise dans son ensemble.

Les CFO qui soutiennent le mieux la prise de décision, les conseillers stratégiques, font état de niveaux particulièrement élevés de collaboration étroite au sein de la C-suite par rapport à leurs homologues, notamment avec le CEO, le COO et le CRO (Chief Risk Officer) (voir la Figure 8).

Figure 8

L'avantage de la collaboration

La fréquence et l'interlocuteur sont déterminants

Q. Dans quelle mesure votre fonction financière collabore-t-elle avec les membres suivants de la C-suite sur le développement et l'exécution de la stratégie d'entreprise ?

Une collaboration étendue

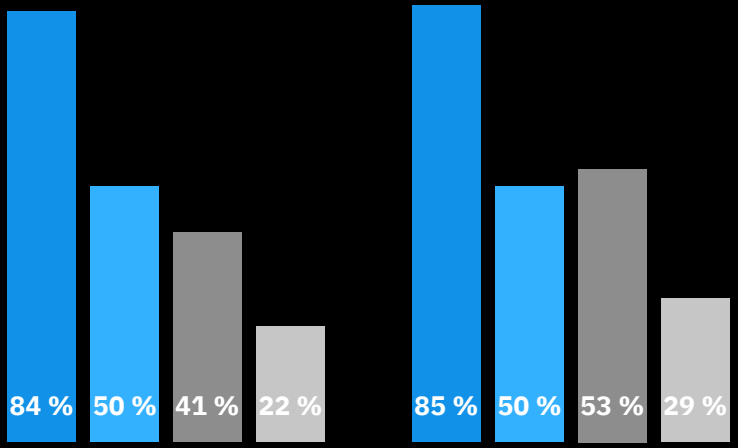
Membre de la C-suite	Conseillers stratégiques	Décideurs délibérés	Architectes de l'action	Opérateurs contraints
Chief Executive Officer	81 %	63 %	65 %	54 %
Chief Operations Officer	80 %	71 %	67 %	57 %
Chief Risk Officer	78 %	65 %	66 %	45 %
Chief Digital Officer	71 %	58 %	66 %	54 %
Chief Strategy Officer	69 %	65 %	65 %	47 %
Chief Data Officer	66 %	63 %	55 %	44 %
Chief Technology Officer	63 %	56 %	60 %	47 %
Chief Sustainability Officer	61 %	54 %	59 %	44 %
Chief Marketing Officer	60 %	45 %	60 %	48 %
Chief Information Officer	60 %	54 %	60 %	51 %
Chief Innovation Officer	59 %	40 %	51 %	39 %
Chief Human Resources Officer	58 %	47 %	46 %	36 %
Chief Transformation Officer	51 %	48 %	48 %	40 %
Chief Supply Chain Officer	47 %	45 %	54 %	40 %

Figure 9

Définition et exécution d'une stratégie

Les capacités de prise de décision aident les conseillers stratégiques à définir l'orientation de l'entreprise.

Conseillers stratégiques
Décideurs délibérés
Architectes de l'action
Opérateurs contraints



Efficacité dans le développement de la stratégie d'entreprise

Efficacité dans l'exécution de la stratégie d'entreprise

Curieusement, pour les trois autres archétypes, le niveau de collaboration le plus élevé se situe au niveau du COO et non du CEO. Les opérateurs contraints collaborent beaucoup moins avec les CRO que leurs homologues, ce qui les empêche d'avoir une vue d'ensemble des risques associés à la stratégie de leur entreprise.

Données, IA et KPI

La finance peut aider l'entreprise à faire les choix difficiles indispensables à la définition et l'exécution d'une stratégie, notamment en appuyant les indicateurs clés de performances (KPI) influencés par l'IA. L'exécution de la stratégie d'une entreprise est guidée par ses KPI. L'IA peut aider à déterminer les résultats qui doivent être mesurés, la façon de les mesurer et de les hiérarchiser.

Ces KPI permettent de définir l'imputation des responsabilités en matière d'exécution de la stratégie d'entreprise. Les KPI stratégiques optimisés via l'IA fournissent une vue d'ensemble optimisée par l'analyse.[3] Plus de 80 % des conseillers stratégiques ont adopté l'IA à cette fin, contre 61 % des décideurs délibérés, 57 % des architectes de l'action, et 33 % des opérateurs contraints.

L'orientation stratégique crée un impact. Les conseillers stratégiques sont près de 4 fois plus efficaces dans le développement de la stratégie d'entreprise que les opérateurs contraints et près de 3 fois plus efficaces dans l'exécution de la stratégie d'entreprise (voir la Figure 9). Pour les décideurs délibérés et les architectes de l'action, le fait d'être très compétent pour prendre de bonnes décisions correspond à une efficacité modérée dans le développement et l'exécution de la stratégie.

En fournissant des informations fondées sur des données, en mesurant la création de valeur et en gérant les performances en interne et en externe - y compris les partenariats, les réseaux et les écosystèmes - les CFO et leurs équipes financières peuvent être au cœur de la stratégie d'entreprise.

Plus de 80 % des conseillers stratégiques ont adopté l'IA afin d'optimiser les KPI pour obtenir une vue d'ensemble améliorée par l'analyse.

Chapitre 3.

Trois questions essentielles pour les CFO

A quelles actions clés la finance doit-elle donner la priorité pour supporter au mieux le développement et l'exécution de notre stratégie d'entreprise ?

Comment la finance peut-elle influencer de la manière la plus significative la transformation numérique de notre organisation sans en assumer la responsabilité ?

Comment la finance peut-elle gérer les données différemment pour mieux générer des performances prédictives ?

Chapitre 4

Facteur de réussite n°2 : l'agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle permet à la finance d'être véritablement garante de la stabilité et de la transformation par le biais de la gestion des ressources, de la gouvernance des décisions et de la gestion de la performance. Les structures doivent être plus horizontales, plus rapides et souples, offrir une responsabilisation en terme de prise de décision et assurer des économies d'échelle.

« Nous voulons reléguer nos silos historiques au passé et travailler de manière plus collaborative dans un environnement agile », explique Ricardo Forni, CFO de Banco do Brasil. « Nous voulons accélérer l'allocation des ressources afin de faire avancer nos initiatives. »

Dans un tel environnement agile, la collaboration supplante la hiérarchie, l'agilité est reine et des décisions efficaces sont prises en temps réel. L'équipe financière peut traiter ses initiatives et ses priorités avec une main-d'oeuvre remplaçable.

Alors qu'environ la moitié des décideurs délibérés et des architectes de l'action ont créé des équipes interfonctionnelles dédiées à l'aide à la décision, les conseillers stratégiques sont 7 sur 10 à l'avoir fait, contre seulement 38 % des opérateurs contraints. En outre, les conseillers stratégiques ont adopté les techniques agiles à un taux 65 % plus élevé que le CFO moyen afin d'accélérer la génération d'informations. Et ils investissent dans les compétences agiles et de conception pour la main-d'œuvre à un taux 58% plus élevé que les autres archétypes. Les décideurs délibérés, les architectes de l'action et les opérateurs contraints ont tendance à passer à côté des capacités agiles qui permettent d'obtenir des résultats en termes de coûts, de qualité et de temps de cycle.

Une prise de décision agile pour assurer clarté, rapidité et responsabilité

L'application de techniques agiles à des domaines spécifiques de la finance clarifie et accélère la prise de décision (voir la Figure 10). Un plus grand nombre de tâches peut être automatisé. Les transferts de tâches sont éliminés. Et le temps consacré à l'analyse et à l'action est accru.

« Nos processus financiers de fin de mois sont très agiles », explique M. Berrington, CFO de Standard Bank Group, « et nous avons défini des équipes qui se concentrent sur la planification et l'analyse. Chaque jour est considéré comme une fin de mois. Notre objectif est de réduire la complexité et de simplifier, afin que le travail puisse être axé sur des activités à forte valeur ajoutée. »

La gouvernance décisionnelle est garante de vélocité et de vitesse. « Pendant la pandémie, nous avons pris des décisions beaucoup plus rapidement », déclare Dharmender Tuteja, CFO de Dalmia Cement. « Nous avons écourté les boucles de retour d'information via l'élaboration de scénarios et la prévision afin de corriger le tir. »

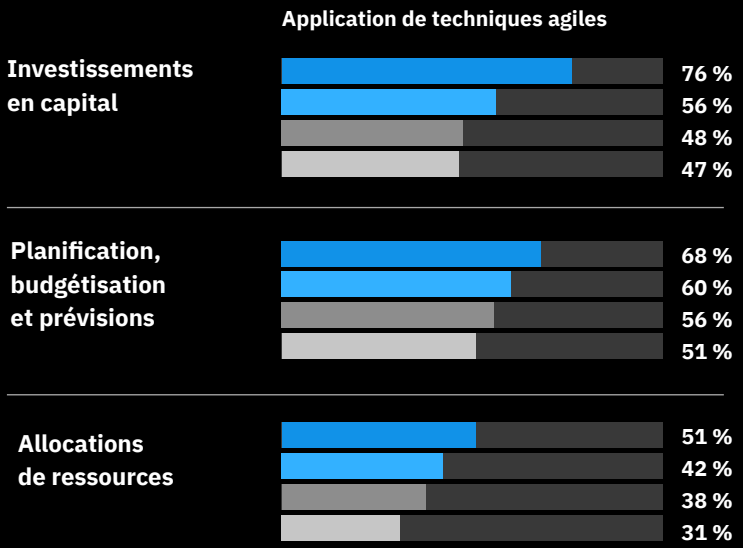
Les trois quarts des conseillers stratégiques disposent d'un ensemble de critères pour justifier les décisions, contre 65 % des architectes de l'action, 58 % des décideurs délibérés et 48 % des opérateurs contraints. La responsabilité accrue en matière de prise de décision permet au personnel de gérer les opportunités et les risques dès qu'ils se présentent. 74 % des conseillers stratégiques ont mis en place une plus grande responsabilisation au cours des 2 dernières années, contre seulement la moitié à deux tiers de leurs homologues.

Figure 10

L'agilité en action

Application de techniques agiles dans la finance

Conseillers stratégiques
Décideurs délibérés
Architectes de l'action
Opérateurs contraints



Q. A quel niveau de votre organisation financière des techniques agiles ont-elles été appliquées ?

L'évolutivité des services est créée par l'agrégation de compétences pour certains domaines (via des services partagés ou des centres d'excellence, par exemple). Ces « économies de compétences », à savoir des économies d'échelle issues de la collaboration de personnes dans des services partagés via l'IA et d'autres technologies, identifient les moteurs de l'activité et les métriques clés, fournissent une planification cohérente, facilitent l'émergence de nouvelles idées et renforcent la collaboration au sein d'une organisation. Près des deux tiers des conseillers stratégiques ont créé des centres d'excellence pour l'IA, l'analyse et l'automatisation, soit un taux supérieur de plus de 50 % à celui des autres groupes.

Chapitre 4.

Trois questions essentielles pour les CFO

Quelles mesures cruciales la finance peut-elle prendre pour créer une main-d'œuvre plus flexible ?

Comment une gouvernance décisionnelle évoluée pourrait-elle promouvoir la vitesse sans compromettre la qualité ?

A quel niveau une approche basée sur la notion de « squad » ou un autre système pourrait-il favoriser des décisions meilleures et plus rapides ?

Chapitre 5

Facteur de réussite n°3 : la centralisation des données

Simplifier l'accès aux données, leur intégration et leur évaluation contribue à la prise de décision, en clarifiant où et comment la création de valeur doit progresser. « Nous devons analyser des données pour nous faire rapidement une opinion et effectuer des simulations spécifiques à des scénarios dans des délais serrés », explique Hiroshi Shoji de Dai-Ichi Life.

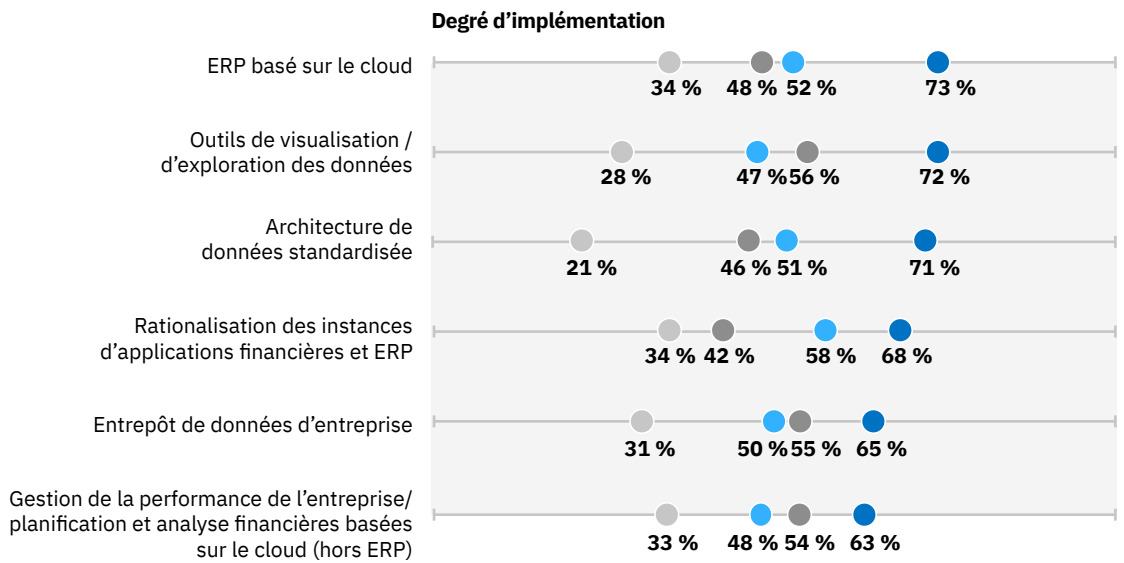
73 % des conseillers stratégiques indiquent implémenter un ERP basé sur le cloud, soit un taux supérieur de plus de 40 % à celui de l'archétype le plus proche (52 %).

La modernisation des capacités en matière de données et d'IT de la finance permet d'atteindre ces objectifs (voir la Figure 11). Les logiciels de planification des ressources d'entreprise (ERP) basés sur le cloud permettent aux finances d'accéder aux données à distance et de stocker de grandes quantités de données. 73 % des conseillers stratégiques indiquent implémenter un ERP basé sur le cloud, soit un taux supérieur de plus de 40 % à celui des décideurs délibérés (52 %), l'archétype le plus proche. Les équipes financières habilitées peuvent utiliser des outils de visualisation de données pour examiner les données en détail, traiter plus rapidement des informations et en tirer parti pour améliorer les performances.

Figure 11

Modernisation de l'informatique financière

Faciliter l'accès aux données, leur intégration et leur évaluation



Q. Dans quelle mesure avez-vous mis en oeuvre les initiatives suivantes ? (Les pourcentages correspondent aux réponses 4 et 5 sur une échelle de 5 points où 1=pas du tout et 5=dans une très grande mesure).

Une architecture de données standardisée offre une transparence au niveau des données facilite grandement l'application de l'IA à un ensemble de données à grande échelle. Au lieu de débattre de l'exactitude des données, la finance peut s'en servir pour prendre des décisions.

Les systèmes fragmentés présentent des données contradictoires, qui doivent être traitées par les équipes d'aide à la décision. La rationalisation des instances d'applications ERP et financières se traduit souvent par une simplification des processus, une réduction des coûts et, surtout, une amélioration de l'efficacité et de l'efficience. Un entrepôt de données d'entreprise permet à la finance de transformer des données provenant de sources disparates en informations analytiques, d'appliquer des données organisées aux décisions et de générer de nouvelles connexions à partir d'ensembles de données familiers pour créer de nouveaux renseignements.

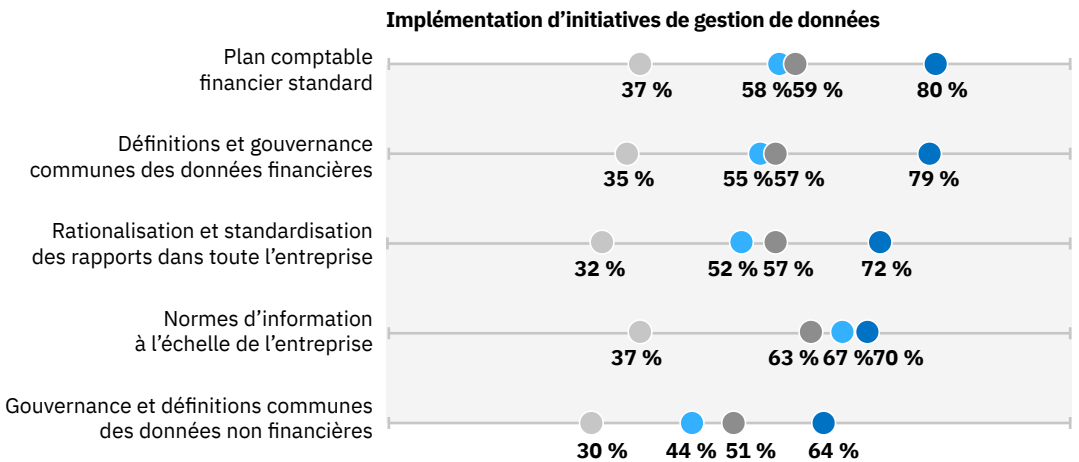
Ces initiatives coïncident avec un ensemble d'opérations de gestion des données (voir la Figure 12).

Figure 12

Modernisation des capacités des données financières

Les conseillers stratégiques ont beaucoup d'avance

Conseillers stratégiques
Décideurs délibérés
Architectes de l'action
Opérateurs contraints



Q. Dans quelle mesure la finance a-t-elle mis en oeuvre les initiatives de gestion des données suivantes ? (Les pourcentages correspondent aux réponses 4 et 5 sur une échelle de 5 points où 1=pas du tout et 5=dans une très grande mesure).

Étude de cas

Generali Hong Kong

Generali Hong Kong, filiale de l'entreprise financière italienne Assicurazioni Generali à Hong Kong, propose entre autres des produits d'assurance vie, d'assurance commerciale et d'assurance maladie aux particuliers et aux entreprises. À l'heure où le secteur des services financiers est en pleine mutation, Generali Hong Kong a entrepris son propre parcours de transformation.

Pour la fonction financière, les objectifs étaient les suivants : gérer le flux de données en temps réel avec un contrôle automatisé, passer de la production de rapports et du rapprochement à l'analyse, et renforcer la robustesse des rapports et des informations commerciales.

Pour relever ce défi, Generali Hong Kong a adopté une solution ERP hébergée dans le cloud, qui a permis à l'organisation d'effectuer une exploration instantanée des données et d'accéder à des outils intelligents d'automatisation des processus par la robotique.

Generali Hong Kong dispose désormais d'une source fiable unique pour ses données financières. La nouvelle automatisation a facilité les processus financiers critiques, tels que le paiement des fournisseurs et le rapprochement bancaire. Elle a également libéré le personnel des activités administratives pour qu'il se concentre sur les rôles liés à l'analyse, améliorant ainsi les capacités d'analyse.

Gagner la confiance grâce aux données

La prise de décision opportune et efficace dépend de la capacité de la finance à générer la confiance à partir des données. La mise en commun des données est essentielle pour pouvoir faire confiance aux résultats d'analyse. Il est important de créer des définitions communes pour les données financières et non financières. Des normes d'information et un plan comptable financier standard au niveau de l'entreprise fournissent une base commune pour l'utilisation des données et la connexion de différents ensembles de données sans avoir à reformater les informations. Le temps de préparation, de validation et de nettoyage des données s'en trouve réduit. Les opérateurs contraints, qui mettent peu en œuvre la mise en commun des données, ne pourront pas consacrer suffisamment de temps aux informations.

« Nous créons une culture axée sur les données », déclare le CFO d'une société canadienne diversifiée, « en utilisant les données pour prendre des décisions avec une disponibilité en temps réel et formatées de manière à ce que le personnel puisse les utiliser. »

Ces données peuvent fournir un vaste éventail d'éclairages potentiels. Selon le CFO d'une entreprise taïwanaise de produits de consommation, la fonction financière « fournit une vision future de la fidélité à une marque, des ajustements de la chaîne d'approvisionnement, de la gestion de la production en usine et de l'impact des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance sur l'entreprise ». Les CFO et la fonction financière peuvent donc amener leurs entreprises à des prises de décision plus efficientes qui vont libérer de la valeur dans l'ensemble de l'entreprise.

Chapitre 5.

Trois questions essentielles pour les CFO

Modernisons-nous nos capacités en données financières et IT de manière suffisamment agressive ?

A quel niveau pouvons-nous réduire la complexité des données ?

Quelles règles et quelle gouvernance doivent être mises en place pour soutenir les workflows intelligents ?

Chapitre 6

Facteur de réussite n°4 : la redéfinition des talents

Le talent est la clé de la réussite du processus décisionnel de la finance. Nous avons déjà vu que des cadres ont investi dans des compétences axées sur l'agilité. Mais les initiatives en matière de talents vont encore plus loin. Elles évaluent en permanence la performance des employés et récompensent ceux qui ont des compétences à haute valeur ajoutée. Elles utilisent également l'IA pour identifier de nouveaux leaders et créer des expériences d'apprentissage personnalisées.

« Auparavant, notre structure de talents était un triangle, le traitement des transactions était en bas, les experts au milieu et la prise de décision en haut », explique Ai Ying Wang, General Manager of Finance de Yili Dairy. « A l'avenir, nous allons adopter une structure en losange, où les tâches simples reproductibles du bas seront remplacées par des machines. Un plus grand nombre d'experts développeront des solutions numériques et effectueront des analyses commerciales. »

« Nous devons nous assurer que [chaque membre de l'équipe financière] comprend parfaitement et de manière exhaustive, les problèmes auxquels nos unités commerciales sont confrontées. »

Hideki Hanazawa, Senior Managing Executive Officer, Kioxia

Rallier les employés par la compréhension

Au sein de la fonction financière en particulier, la communication de l'évolution des objectifs, des priorités et des pratiques doit être solide (voir la Figure 13). Une stratégie de transformation financière bien définie établit le plan directeur pour les employés. Cette stratégie comprend l'investissement dans les technologies numériques pour soutenir des processus plus intelligents, l'extraction de la valeur des données et la construction de relations profondes avec les partenaires commerciaux.

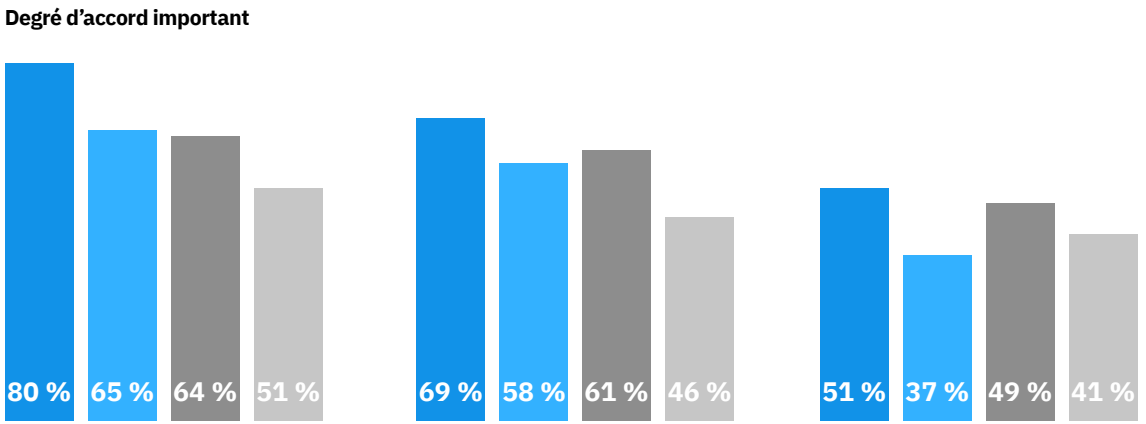
La gestion du changement assure la transparence des attentes en matière de transformation financière, d'interactions homme-machine et de méthodes de travail. La participation des employés aux efforts de transformation favorise leur adhésion. Les conseillers stratégiques et les architectes de l'action se distinguent de leurs pairs dans ces deux derniers domaines.

Figure 13

Communiquer sur le changement

Une stratégie de transformation bien définie associée à la gestion du changement guide efficacement le personnel financier

Conseillers stratégiques
Décideurs délibérés
Architectes de l'action
Opérateurs contraints



Q. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant votre organisation ?
(Les pourcentages correspondent aux réponses 4 et 5 sur une échelle de 5 points où 1=pas du tout d'accord et 5=tout à fait d'accord.)

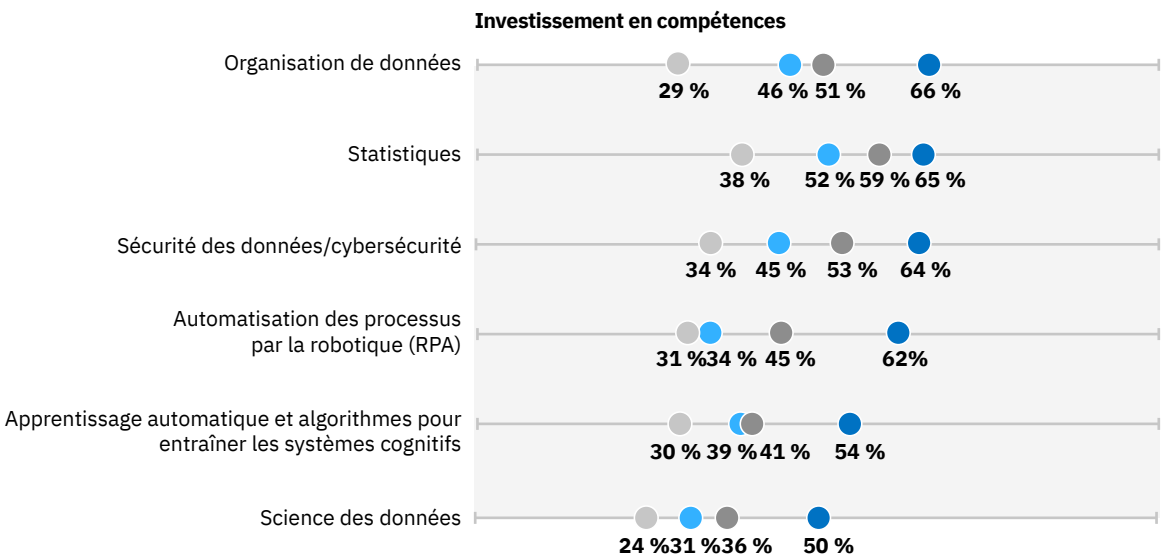
« Il est essentiel que chaque membre du personnel financier comprenne le rôle qu'il joue dans l'organisation », précise Hideki Hanazawa, Senior Managing Executive Officer de Kioxia. « Nous devons nous assurer qu'ils comprennent clairement les problèmes auxquels nos unités commerciales sont confrontées, dans une perspective large. »

En parallèle, il convient d'anticiper en développant des compétences dans des domaines en évolution, notamment la gestion des données, la cybersécurité, l'apprentissage automatique, l'automatisation des processus par la robotique et autres (voir la Figure 14). Environ les deux tiers des conseillers stratégiques ont investi dans des compétences d'organisation de données et de statistiques qui permettent de mieux tirer parti des données. Les opérateurs contraints ont peu investi à ce niveau, ce qui peut être le reflet du manque de convergence des données ; en effet, il n'est guère utile de développer de nouvelles compétences pour analyser des données incorrectes.

Figure 14

Domaines de développement des compétences

Investir dans les domaines pertinents pour des décisions et une exécution optimales



Q. Dans quelle mesure la finance a-t-elle investi dans les compétences suivantes ? (Les pourcentages correspondent aux réponses 4 et 5 sur une échelle de 5 points où 1=pas du tout et 5=dans une très grande mesure).

Les CFO élargissent leur recherche de nouvelles compétences. « Au cours des dernières années, nous avons introduit des talents d'autres secteurs », indique le CFO d'une société de biens de consommation de Taïwan, « notamment du secteur de l'électronique, des services financiers et du conseil, afin d'apporter des idées et des méthodes de travail différentes. »

« La demande de personnel financier capable de juger de la manière dont les données doivent être interprétées et de leur utilisation va augmenter », explique Yasuhiro Iseyama de Nitto Denko. « Les compétences comprendront non seulement une solide connaissance de la comptabilité, mais aussi la capacité d'exprimer et d'expliquer clairement les informations. » Un tel environnement va faciliter l'adoption de nouvelles pratiques, comme le déploiement de workflows intelligents.

« La demande de personnel financier capable de juger de la manière dont les données doivent être interprétées [et capable] d'exprimer et d'expliquer clairement les informations va augmenter. »

Yasuhiro Iseyama, Executive Vice President et CFO, Nitto Denko

Chapitre 6.

Trois questions essentielles pour les CFO

Comment mieux orienter nos équipes sur des décisions et des activités uniquement humaines ?

Quelles mesures prenons-nous pour développer les compétences et attirer les meilleurs talents ?

Comment la technologie peut-elle améliorer la transparence et la flexibilité de la collaboration avec la C-suite ?

Chapitre 7

Facteur de réussite n°5 : des workflows intelligents

Les workflows intelligents contribuent à la création de valeur et à une exploitation fluide des nouveaux processus. Pour améliorer la prise de décision, il est primordial d'investir dans des workflows intelligents et de les mettre en place. Ceux-ci englobent l'exploration des processus, l'analyse avancée et, bien sûr, l'intelligence artificielle, qui permettent un meilleur suivi et des rapports en temps réel, et donc une prise de décision meilleure, plus rapide et en temps réel.

De fait, 60 % des conseillers stratégiques et 53 % des décideurs délibérés indiquent déjà utiliser un suivi en temps réel des métriques de performance, contre seulement un tiers des architectes de l'action et un quart des opérateurs contraints. Il s'avère qu'il en découle une meilleure exécution de la stratégie et des évolutions en matière d'offre, de demande, de matériaux et de produits.

Les repères peuvent mettre en évidence des lacunes dans les performances financières et opérationnelles qui peuvent être corrigées rapidement. Alors que les décideurs délibérés disposent de ces données en temps réel, ils ne semblent pas en tirer parti car ils sont moins efficaces pour prendre des décisions rapides. En revanche, l'absence de données en temps réel n'empêche pas les architectes de l'action de prendre des décisions et d'agir.

Intégrer l'IA pour mieux conseiller

Le workflow intelligent R2A (record-to-analyze) permet de prendre des décisions rapidement en faisant confiance aux systèmes, données et contrôles sous-jacents et en assurant la transparence des transactions. Les modèles de workflow et de données alimentés par l'IA sont censés inclure un module de rapprochement qui regroupe les transactions du grand livre auxiliaire et effectue des rapprochements basés sur les risques et des prévisions cognitives.

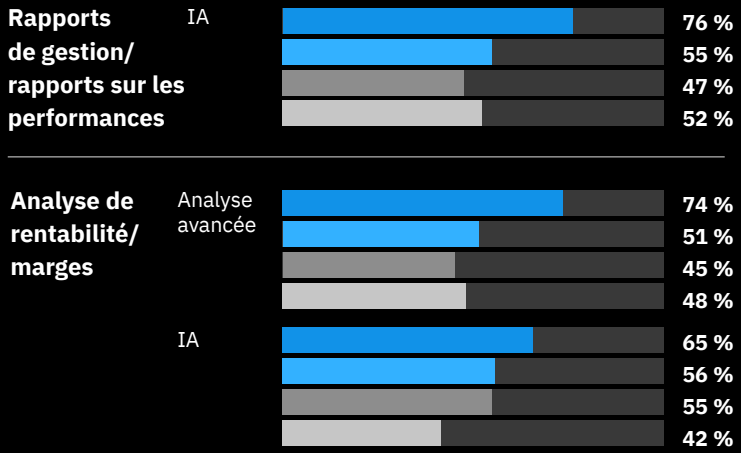
« Mon objectif est d'automatiser les rapports financiers et d'éteindre les lumières, afin que nous puissions aider et conseiller l'entreprise », explique Richard Lyon, CFO d'Alviva Holdings. « Nous mettons l'accent sur la combinaison de l'ERP pour gérer les transactions avec des programmes de workflow pour assurer l'interface et faciliter l'extraction de données pertinentes ainsi que l'obtention d'éclairages. » En comparaison avec leurs homologues, les conseillers stratégiques sont plus nombreux à avoir implémenté l'IA et l'analytique dans le workflow R2A (voir la Figure 15).

Figure 15

L'atout de l'IA : la vitesse

L'analyse avancée et l'IA favorisent la prise de décision dans le R2A

Conseillers stratégiques
Décideurs délibérés
Architectes de l'action
Opérateurs contraints



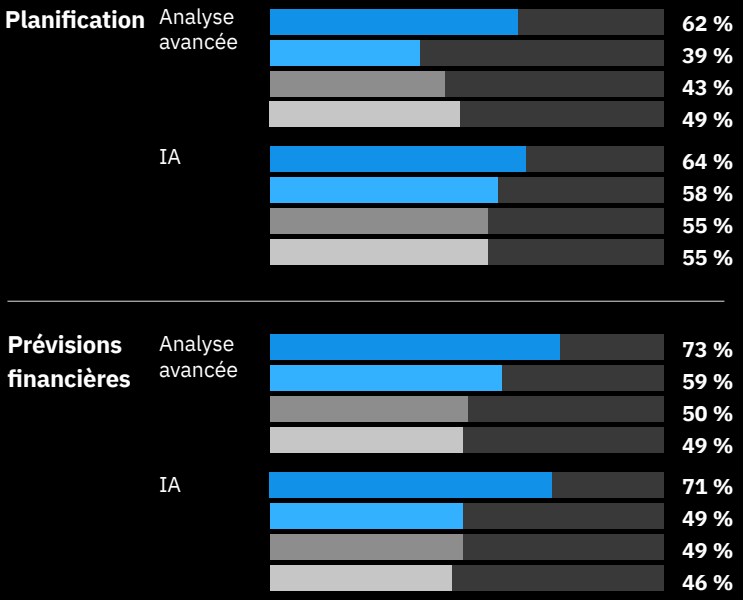
Q. Parmi les technologies suivantes, quelles sont celles que vous mettez en œuvre dans les domaines des processus financiers ?

Le schéma 16

L'atout de l'IA : la précision

L'analyse avancée et l'IA améliorent la prise de décision dans la planification et l'analyse financières

Conseillers stratégiques
Décideurs délibérés
Architectes de l'action
Opérateurs contraints



Q. Parmi les technologies suivantes, quelles sont celles que vous mettez en œuvre dans les domaines des processus financiers ?

L'IA et l'analyse avancée sont des composantes clés du workflow intelligent de planification et d'analyse financière ; elles dynamisent et orchestrent la planification et la gestion des performances. En combinant l'analyse prédictive et l'IA avec des données, de nouveaux processus autonomes peuvent effectuer davantage de tâches de routine avec très peu d'intervention, ce qui permet aux collaborateurs d'effectuer des activités à plus forte valeur ajoutée. Ainsi, les décisions de planification peuvent être révisées, remises en cause et modifiées rapidement si nécessaire.

Les conseillers stratégiques sont les plus nombreux à avoir implémenté ces technologies dans la planification et l'analyse financière (voir la Figure 16). Compte tenu de l'absence d'une harmonisation des processus et des données et d'un environnement technologique simplifié, la nécessité d'investir dans l'IA et l'analyse pour les opérateurs contraints semble discutable, car il serait difficile qu'ils tirent véritablement parti de ces technologies.

« Il est nécessaire d'utiliser l'analyse de scénarios assistée par l'IA pour réagir aux changements radicaux de l'environnement commercial », indique Hideki Hanazawa, Senior Managing Executive Officer de Kioxia. « Nous voulons augmenter nos investissements en technologie et données dans la finance pour améliorer la gestion des performance de notre entreprise grâce à l'information et à la compréhension », explique Zhong Qiang Geng, Chief Financial Officer du promoteur immobilier Greentown China Holdings à Hangzou.

Étude de cas

Karnov Group

Karnov Group, le plus grand fournisseur scandinave de solutions d'informations pour les professions juridiques, fiscales et comptables, avait besoin d'une analyse financière plus évolutive pour accompagner sa croissance. Leader sur les marchés danois et suédois, la croissance rapide de Karnov exerçait une forte pression sur les nombreux processus basés sur des feuilles de calcul de son équipe financière.

Karnov a entrepris de restructurer ses processus de consolidation, de budgétisation et de planification financières. Grâce à IBM Planning Analytics on Cloud, l'entreprise a bénéficié d'une automatisation et d'une transparence accrues, tout en réduisant les tâches manuelles liées aux feuilles de calcul. Cette automatisation a écourté les clôtures de fin de mois et les cycles budgétaires. Outre la transparence, elle a amélioré la vérifiabilité et la cohérence.

Grâce à l'évolutivité accrue offerte par la technologie, Karnov dispose désormais d'un système qui accompagne et accélère sa croissance.

Les effets de l'association de cette prise de décision optimisée via un workflow intelligent ne sont ni hypothétiques ni négligeables. Parmi les avantages, citons une réduction de 8 jours du délai de clôture pour le workflow R2A et une augmentation de 3 points de pourcentage de la précision des prévisions dans la planification et l'analyse financières.

Tous les facteurs nécessaires

Dans ce rapport, nous nous sommes focalisés sur les 5 facteurs permettant d'améliorer la prise de décision. Les CFO doivent prendre en compte ces 5 facteurs, et non pas seulement un ou deux. Les CFO d'aujourd'hui doivent penser stratégiquement, en déployant des workflows agiles et intelligents pour favoriser l'agilité. Ils doivent encourager et développer cette flexibilité à la fois au sein de leur personnel et, grâce à leur portée inter-organisationnelle, dans l'ensemble de l'entreprise. Et ceux qui assument ce rôle doivent s'appuyer sur la science des données et la gestion des données pour créer et fournir des informations stratégiques et opérationnelles continues.

Chapitre 7.

Trois questions essentielles pour les CFO

Comment unifier les processus à travers les expériences des utilisateurs et les silos de processus traditionnels ?

Comment accéder aux données historiques et en temps réel et les appliquer pour prédire l'avenir et apporter des modifications en temps réel au workflow ?

Comment gérer des niveaux élevés de variabilité dans et entre les processus pour aller au-delà de la standardisation ?

Guide d’action

Les CFO, architectes de l’action et défenseurs du changement

Les CFO jouent un rôle déterminant dans la direction de leur entreprise et sont de plus en plus au cœur du développement et de l’exécution de la stratégie d’entreprise. D’autres membres de la C-suite se tournent vers eux pour bénéficier de leurs conseils, avis, maturité et discipline. Cependant, tous les responsables financiers ne disposent pas des outils et des systèmes (méthodes, gouvernance, etc.) nécessaires pour saisir pleinement cette opportunité.

Afin qu’un CFO puisse satisfaire aux attentes de son entreprise, il doit devenir un partenaire commercial incontournable. Pour ce faire, il doit être une référence en matière d’aide à la prise de décision. Il existe 5 facteurs de réussite : l’orientation stratégique, l’agilité organisationnelle, la centralisation des données, la redéfinition des talents et les workflows intelligents. Le moment n’a jamais été aussi propice pour aborder l’avenir différemment.

D’autres membres de la C-suite se tournent vers eux pour bénéficier de leurs conseils, avis, maturité et discipline. Cependant, tous les responsables financiers ne disposent pas des outils nécessaires pour saisir pleinement cette opportunité.

Recommandations pour tous les CFO

Concentrez-vous sur la stratégie et renforcez le soutien à la prise de décision :

- Identifiez à quel niveau les avantages uniques de votre organisation apportent de la valeur aux partenaires
- Accédez à l'innovation ouverte par le biais d'écosystèmes pour exploiter davantage d'idées, de talents et d'opportunités
- Catalysez la collaboration au sein de la C-suite pour faciliter la transformation, l'innovation et l'orientation client.

Défendez une fonction financière plus agile :

- Adoptez des structures plus horizontales pour des prises de décision plus fluides
- Donnez aux équipes les moyens de faire des approches expérimentales et autorisez-les à échouer
- Mettez en place des outils en libre-service pour le personnel non financier afin de permettre aux membres de l'équipe financière de se concentrer sur des tâches plus complexes.

Placez les données au cœur de l'entreprise :

- Normalisez les définitions des données financières et non financières et établissez une structure de gouvernance des données à l'échelle de l'entreprise
- Créez des référentiels centraux pour rassembler les données financières, opérationnelles et externes
- Modernisez votre ERP.

Investissez dans votre main d'œuvre :

- Priorisez la formation, la promotion et la gestion des talents, en ciblant des capacités qui pourraient être utiles à l'avenir
- Expliquez la mission et le but, afin de soutenir la transformation et la gestion du changement
- Reconvertissez l'équipe financière existante pour renforcer l'expertise en matière de données et d'analyse, ainsi que le sens du partenariat commercial.

Augmentez les connaissances grâce à la technologie :

- Déployez des outils et des capacités qui améliorent la maturité numérique dans l'entreprise
- Favorisez l'ouverture aux nouvelles technologies exponentielles qui stimulent la création de valeur et améliorent la prise de décision
- Renforcez la capacité de votre entreprise à adopter les nouvelles technologies de manière efficace et rapide.

Actions personnalisées par archétype

Il serait difficilement applicable d'imposer qu'un cadre correspondant à un archétype de CFO se conforme directement aux activités recommandées pour un autre des 4 groupes distincts de CFO. De plus, la structure unique de chaque entreprise dicte les possibilités, les ressources et les outils disponibles pour son CFO et son équipe financière.

Cela dit, certaines considérations pourraient améliorer l'efficacité de chaque archétype. « Notre culture d'entreprise, qui est conservatrice à l'égard du risque, représente un défi », déclare le CFO d'une banque japonaise, faisant écho à un sentiment largement exprimé parmi les CFO. « Nous entreprenons maintenant une changement culturel pour reconsidérer notre attitude, afin de cesser d'être sur la défensive. »

Nous avons élaboré un plan de route axé sur l'impact pour chacun des 4 archétypes en fonction de leurs forces et de leurs faiblesses. Certains CFO pourraient choisir de se consacrer davantage à réduire la paralysie de l'analyse ou à améliorer le passage de la décision à l'action. Quel que soit l'environnement dans lequel vous évoluez, les plans de route suivants offrent un éventail d'options immédiates, à court terme et à long terme à prendre en compte.

Plan de route des conseillers stratégiques

Si les conseillers stratégiques sont aujourd'hui le groupe le plus efficace, avec des points forts dans les quatre dimensions de la prise de décision, ils peuvent encore s'améliorer. Ils peuvent élaborer de meilleurs scénarios en utilisant les données pour améliorer l'engagement des clients et les opérations, poursuivre la mise en place d'une organisation financière véritablement agile, approfondir le partage des données avec les écosystèmes et les partenaires et élargir les horizons de l'utilisation des données dans des workflows de plus en plus intelligents.

Leur plan de route peut se résumer à « ne ralentissez pas ». Continuez à accélérer les investissements et soyez toujours plus ambitieux.

Plan de route du conseiller stratégique

Facteur	Immédiat		À court terme		À plus long terme	
Orientation stratégique	Continuer le développement de fonctionnalités de modélisation et de création de scénarios		Améliorer l'aide à la prise de décision au niveau de la main d'œuvre, de la chaîne d'approvisionnement, du marketing, de l'analyse client assistée par l'IA et de la collaboration avec les CMO, CHRO, CSCO		Tirer parti de la culture des données avec des écosystèmes et des partenariats pour identifier des opportunités de croissance	
Agilité organisationnelle	Améliorer la formation agile		Attribuer des droits de prise de décision à un nombre réduit de personnes Mettre en œuvre des centres d'excellence pour le FP&A et le L2C		Continuer à améliorer le processus d'allocation des ressources et la création d'une main-d'œuvre substituable	
Centralisation des données	Élaborer des règles de partage des données avec des écosystèmes et des partenariats		Renforcer le lien entre données opérationnelles et financières pour la prise de décision		Favoriser la disponibilité et l'accès aux données en temps réel pour la production de rapports	
Redéfinition des talents	Solliciter la contribution du personnel financier sur les opportunités de transformation des finances Ajouter des compétences agiles, d'apprentissage automatique, de sciences des données		Intégrer l'IA pour l'identification, la conservation et le développement des talents		Continuer à cultiver une culture axée sur les données Gérer le changement associé à la transformation financière, aux technologies numériques	
Workflows plus intelligents	Ajouter l'exploration de processus pour le L2C, le FP&A et le S2P		Évaluer les possibilités de mettre en œuvre l'IA et le RPA pour le L2C et le S2P		Favoriser la disponibilité et l'accès aux données en temps réel pour la planification	

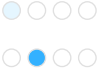
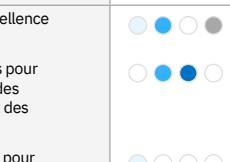
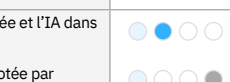
Bonnes décisions · Rapidité de la prise de décisions · Transformation des décisions en actions · Effort approprié dans la prise de décision

Plan de route des décideurs délibérés

Les décideurs délibérés doivent commencer par se concentrer davantage sur leur mission, en éliminant les distractions (telles que le transfert ou le partage de la responsabilité de la transformation numérique à l'échelle de l'entreprise). Leur plan de route met l'accent sur l'accélération de l'adoption et de l'utilisation des compétences analytiques, ce qui peut également favoriser une meilleure collaboration avec les unités commerciales.

L'application de techniques et d'un état d'esprit agiles, ainsi que le déploiement d'une technologie plus avancée sont essentiels pour accélérer la prise de décision. Les décideurs délibérés doivent apprendre à tirer parti des flux de données en temps réel dont beaucoup d'entre eux disposent déjà, afin de pouvoir mieux suivre le rythme de l'évolution du paysage commercial.

Plan de route du décideur délibéré

Facteur	Immédiat		À court terme		À plus long terme	
Orientation stratégique	Décharger le CFO de la responsabilité de la transformation numérique		Améliorer la collaboration avec le Chief Risk Officer et le Chief Digital Officer concernant la stratégie		Élaborer des capacités d'aide à la décision pour les fusions-acquisitions Fournir au personnel non financier un accès aux données de performances	
Agilité organisationnelle	Établir une approche d'expérimentation dans l'exécution de la transformation financière Définir la gouvernance de la prise de décision		Implémenter un centre d'excellence pour l'IA Ajouter des techniques agiles pour accélérer la compréhension des investissements en capital et des allocations de ressources Intégrer des talents externes pour améliorer les compétences numériques		Mettre en place des équipes interfonctionnelles pour l'aide à la décision	
Centralisation des données	Moderniser les capacités concernant l'IT et les données de la finance		Mettre en place la mise en commun des données non financières		Développer des règles pour collecter, utiliser et partager les données	
Redéfinition des talents	Ajouter des compétences en RPA, apprentissage automatique et sciences des données		Accroître la participation des employés aux idées de transformation financière Établir des récompenses pour les compétences clés		Mettre en œuvre l'IA pour les processus RH (apprentissage, identification des talents)	
Workflows plus intelligents	Ajouter l'exploration de processus pour le L2C, le FP&A et le S2P		Implémenter l'analyse avancée et l'IA dans le FP&A, le R2A Passer à une planification pilotée par les données		Implémenter l'analyse avancée et l'IA dans le S2P	

Bonnes décisions · Rapidité de la prise de décisions · Transformation des décisions en actions · Effort approprié dans la prise de décision

Plan de route des architectes de l'action

La priorité des architectes de l'action est de réduire le bruit qui peut compliquer l'analyse des décisions et de permettre des décisions plus rapides et de qualité grâce à une plus grande disponibilité des données. Cela signifie mieux utiliser l'ERP basée sur le cloud pour fournir une version unique de la réalité financière. Mettre en place des technologies d'analyse appropriées et intégrer les données financières et non financières par le biais d'une couche commune.

Et définir un cadre de gestion de la performance qui permette de mieux communiquer les véritables moteurs de la performance de l'entreprise. Ces actions doivent être exécutées sans freiner les actions et prises de décision en cours.

Plan de route de l'architecte de l'action

Facteur	Immédiat		À court terme		À plus long terme	
Orientation stratégique	Améliorer la collaboration avec le Chief Risk Officer et le Chief Operating Officer concernant la stratégie		Améliorer les capacités pour soutenir la croissance et répondre aux changements de modèle économique		Ajouter un accès en temps réel aux données de performances Fournir au personnel non financier un accès aux données de performances	
Agilité organisationnelle	Mettre en place des équipes interfonctionnelles pour l'aide à la décision		Implémenter un centre d'excellence dans l'IA, le FP&A Appliquer les techniques agiles pour accélérer la compréhension de la planification, de la budgétisation et des prévisions.		Améliorer l'affectation des ressources et créer une main-d'œuvre remplaçable Intégrer des talents externes pour améliorer les compétences numériques	
Centralisation des données	Rationaliser les instances ERP		Passer au ERP basé sur le cloud Définir des règles pour collecter, utiliser et partager les données		Normaliser l'architecture des données	
Redéfinition des talents	Ajouter des compétences en sciences des données		Établir des récompenses pour les compétences clés		Mettre en œuvre l'IA pour les processus RH (apprentissage, identification des talents)	
Workflows plus intelligents	Ajouter l'exploration de processus pour le L2C, le FP&A et le S2P		Implémenter l'analyse avancée et l'IA dans le FP&A, le R2A Ajouter le RPA dans le L2C et l'IA dans la gestion des litiges		Implémenter l'analyse avancée et l'IA dans le S2P	

Bonnes décisions · Rapidité de la prise de décisions · Transformation des décisions en actions · Effort approprié dans la prise de décision

Plan de route des opérateurs contraints

Les opérateurs contraints doivent rattraper leur retard sur plusieurs fronts. S'il peut être tentant de vouloir brûler les étapes, évitez le risque considérable de vous laisser distraire. Aussi tentantes que puissent être les nouvelles technologies, concentrez-vous d'abord sur les éléments fondamentaux. Avant la mise en œuvre, investissez dans les compétences, les processus et la culture nécessaires pour tirer pleinement parti de ces technologies.

La feuille de route des opérateurs contraints commence par un renforcement de l'orientation stratégique. Toute responsabilité de transformation numérique à l'échelle de l'entreprise doit être partagée collaborativement, car l'influence porte davantage de fruits que la seule responsabilité. Mais définir une stratégie de transformation claire et bien définie pour la fonction financière doit être une priorité.

Autres éléments fondamentaux : établir des processus et des systèmes communs ; déployer des services partagés et externaliser, lorsque c'est possible, pour profiter des développements en cours sans avoir à les orchestrer ; et normaliser et automatiser les données financières.

Plan de route de l'opérateur contraint

Facteur	Immédiat		À court terme		À plus long terme	
Orientation stratégique	Décharger le CFO de la responsabilité de la transformation numérique		Améliorer la collaboration avec le Chief Risk Officer et le Chief Operating Officer concernant la stratégie		Ajouter un accès en temps réel aux données de performances Fournir au personnel non financier un accès aux données de performances Mettre en œuvre l'IA pour suivre l'exécution de la stratégie	
Agilité organisationnelle	Établir la gouvernance de la prise de décision Consulter les modèles de distribution pour le traitement des transactions		Implémenter un centre d'excellence dans l'IA, le FP&A Appliquer des techniques agiles pour accélérer la compréhension en matière de planification, de budgétisation et de prévision Établir une approche d'expérimentation dans l'exécution de la transformation financière		Mettre en place des équipes interfonctionnelles pour l'aide à la décision Améliorer l'affectation des ressources et créer une main-d'œuvre remplaçable Intégrer des talents externes pour améliorer les compétences numériques	
Centralisation des données	Établir la mise en commun des données		Définir des règles pour collecter, utiliser et partager les données Rationaliser les instances ERP		Normaliser l'architecture des données	
Redéfinition des talents	Établir une stratégie de transformation financière bien définie avec une gestion du changement		Ajouter des compétences en organisation de données		Mettre en œuvre des initiatives en matière de talents	
Workflows plus intelligents	Favoriser la mise en commun des processus, la propriété globale des processus		Ajouter l'exploration de processus pour le L2C, le FP&A et le S2P Passer à une planification pilotée par les données		Implémenter l'analyse avancée et l'IA dans le FP&A, le S2P, le L2C et le R2A	

Bonnes décisions · Rapidité de la prise de décisions · Transformation des décisions en actions · Effort approprié dans la prise de décision

Méthodologie de recherche et d'analyse

Aux deuxième et troisième trimestres 2021, l'IBM Institute for Business Value (IBV), en coopération avec Oxford Economics, a interrogé 2000 CFO issus de 28 secteurs et de 43 régions différentes. Ces entretiens ont été menés virtuellement.

Outre la collecte de données, l'IBV a eu des entretiens poussés avec une dizaine de CFO sélectionnés en Amérique du Nord, en Amérique latine, en Afrique et en Asie-Pacifique. Ces entretiens quantitatifs et qualitatifs ont porté sur la conjoncture actuelle et sur les défis et stratégies de la fonction financière. Parmi les sujets abordés, citons le rôle du CFO dans la transformation numérique de l'entreprise et les écosystèmes/plateformes, les capacités de la fonction financière à soutenir la prise de décision de l'entreprise et la génération d'informations prospectives, et l'habilitation de la finance par la technologie, les workflows intelligents, les talents et les données. Les entretiens se sont tenus de septembre à octobre 2021.

Nous avons conçu la collecte des données en fonction du pays, de l'industrie et de la taille de l'organisation. Pour mieux comprendre les impacts avant et après la pandémie, nous avons recueilli des données opérationnelles et financières pour la période allant de 2018 à 2021.

En termes d'analyse de données, nous avons regroupé les organisations financières en fonction de leur efficacité dans les 4 dimensions de la prise de décision :

Efficacité — Consacrer un effort adapté aux enjeux

Rapidité — Décider plus vite que la concurrence

Passage à l'action — Convertir des décisions en mesures concrètes

Précision — Générer des résultats positifs à partir des décisions prises.

Votre partenaire dans un monde qui change

IBM collabore avec ses clients, et capitalise sur sa connaissance de l'activité métier, sa recherche et ses technologies avancées pour les doter d'un net avantage dans l'environnement instable d'aujourd'hui.

IBM Institute for Business Value

L'IBM Institute for Business Value (IBV), partie intégrante d'IBM Services, met à la disposition des dirigeants d'entreprise un éclairage stratégique sur les problèmes majeurs rencontrés par les secteurs public et privé.

Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur cette étude ou sur l'IBM Institute for Business Value, contactez-nous à iibv@us.ibm.com. Suivez @IBMIBV sur Twitter. Pour recevoir le catalogue complet de nos travaux de recherche ou vous abonner à notre bulletin d'informations mensuel, visitez le site ibm.com/ibv.

Remarques et sources

1 « Trouvez la clé du succès — Comment prospérer après la pandémie. » IBM Institute for Business Value. Février 2021. https://ibm.co/c-suite-study-ceo

2 « Accélération numérique. » IBM Institute for Business Value. Novembre 2020. https://ibm.co/extending-digital-acceleration

3 David Kiron et Michael Schrage. « Strategy For and With AI. » MIT Sloan Management Review. 11 juin 2019. https://www.researchgate.net/publication/337926463_Strategy_For_and_With_AI.

© Copyright IBM Corporation 2022

Compagnie IBM France
17, avenue de l'Europe,
92275 Bois-Colombes Cedex

Produit aux États-Unis d'Amérique
Janvier 2022

IBM, le logo IBM, ibm.com et Watson sont des marques d'International Business Machines déposées dans de nombreuses juridictions réparties dans le monde entier. Les autres noms de services et de produits peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible sur la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse suivante : ibm.com/legal/copytrade.shtml.

L'information contenue dans ce document était à jour à la date de sa publication initiale, et peut être modifiée sans préavis par IBM. Les offres mentionnées dans le présent document ne sont pas toutes disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

LES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT », SANS AUCUNE GARANTIE EXPLICITE OU IMPLICITE. IBM DÉCLINE NOTAMMENT TOUTE RESPONSABILITÉ RELATIVE À CES INFORMATIONS EN CAS DE CONTREFAÇON AINSI QU'EN CAS DE DÉFAUT D'APTITUDE À L'EXÉCUTION D'UN TRAVAIL DONNÉ. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des contrats.

Cette publication est fournie à titre de conseil uniquement. Il n'est pas destiné à se substituer à une étude détaillée ou à l'avis d'un professionnel. IBM ne sera en aucun cas responsable de tout dommage résultant de l'utilisation de ce document.

Les données utilisées dans le présent rapport peuvent provenir de sources tierces et IBM ne procède à aucune vérification, validation ou audit indépendants de ces données. Les résultats de l'utilisation de ces données sont fournis « en l'état », sans aucune garantie explicite ou implicite.

Z1NAYNA4-FRFR-02