

Ebook

La direction financière, alliée de la transformation digitale

Comment devenir architecte de la
valeur, du changement et
de la résilience





**"En tant qu'architecte, vous concevez
pour le présent, tout en ayant
conscience du passé, pour un futur
qui est essentiellement inconnu."**

Norman Foster

Présentation



Emmanuel Olivier

Directeur Général d'Esker

Emmanuel supervise les finances d'Esker et ses opérations mondiales, ainsi que la communication financière et les relations avec les investisseurs.

L'ère de l'accélération digitale est arrivée et le rôle de la finance commence à se préciser. Au cours des cinq dernières années, le nombre de responsables financiers chargés des activités digitales de leur entreprise a plus que triplé¹.

Cependant, l'adoption du digital ne constitue pas à elle seule une solution miracle. Le choc initial du COVID a forcé de nombreuses organisations à accélérer - voire à improviser - leurs initiatives digitales, sans vision ou stratégie claire au-delà de la survie à court terme.

Aujourd'hui, nous sortons de cette période de perturbations et de transformations importantes. Pour les directions financières, il est temps de non seulement repenser la viabilité, la durabilité et le ROI des investissements digitaux existants, mais aussi de créer une feuille de route financière plus solide et plus stratégique.

Si l'avenir est impossible à prédire, il incombe aux DAF d'identifier et d'adapter leurs rôles en pleine expansion au sein de l'entreprise. Les dirigeants financiers doivent, au-delà du bilan, se réaffirmer comme les architectes de la valeur, du changement et de la résilience dont leurs entreprises ont besoin pour soutenir leur croissance.

¹ Source page 15

Sommaire

05

Introduction :
identifier les plus
grands défis des
directions financières
d'aujourd'hui

06

Focus sur la pénurie de
personnel qui affecte le
travail des DAF

07

Comment le rôle de
directeur financier a
évolué et ce que cela
signifie pour l'avenir de la
finance ?

08

La direction financière en
tant qu'architecte :
un plan en 3 étapes
pour développer
son leadership

09

Qu'est-ce que la
transformation
financière et
comment la
réussir ?

10

Comment
l'automatisation
permet d'optimiser
les opérations
financières ?

12

Vos outils digitaux
ont-ils besoin d'une
mise à niveau pour
faire avancer vos
initiatives ?

13

Examinez les
bénéfices d'une
transformation
financière sur votre
business

Perspectives et priorités

Le choc de la pandémie de COVID-19 a eu un double effet sur la finance : il a accéléré les tendances financières préexistantes tout en ouvrant la voie à de nouvelles inconnues économiques et politiques qui perdureront dans les années à venir. C'est donc l'occasion pour les directions financières de construire une base commerciale solide, si elles parviennent à surmonter les obstacles qui se dressent sur leur chemin.

Qu'est-ce qui préoccupe les directions financières ?



Rétention, rétention, rétention

Il est difficile de rester compétitif alors que les meilleurs talents fuient vers des pâturages plus verts. Qui plus est, 3 directeurs financiers sur 4 déclarent que les changements de rémunération ont un impact sur leurs prévisions ².



L'évolution du digital

La pression pour accélérer la finance digitale et les compétences requises ne font que croître. Il faut que les directions financières se dégagent du temps tout en maintenant une continuité d'activité sur les tâches courantes.



Blocages dans la chaîne d'approvisionnement

Moins de 10 % des directeurs financiers pensent que les problèmes de la chaîne d'approvisionnement seront résolus d'ici la fin de l'année ³. Encore une autre complexité à prendre en considération pour les DAF.



Expansion mondiale

La croissance des affaires est une bonne chose, bien sûr, mais ce n'est pas sans raison qu'1 directeur financier sur 5 déclare que l'expansion internationale a ajouté de la complexité à leur rôle ⁴.

^{2,3,4} Source page 15

Pénurie de personnel

Une réalité pour les directions financières

Même si les DAF modernes sont censés être des touche-à-tout pour leur entreprise, ils ne peuvent pas tout faire : une équipe composée d'excellents talents est indispensable. C'est pourquoi, lorsqu'on leur a demandé quelles étaient les préoccupations les plus pressantes de leur entreprise, 74 % des directeurs financiers ont cité en premier lieu la qualité et la disponibilité de la main-d'œuvre ⁵.

Il est facile de comprendre pourquoi : lorsqu'un membre précieux de l'équipe quitte l'entreprise, les implications vont au-delà du coût de son remplacement. La perte de talents signifie également :

- **des mois d'efforts** consacrés au recrutement et à l'intégration perdus ;
- **des dépenses supplémentaires** telles que les coûts de formation, les coûts administratifs, les augmentations de salaires etc. ;
- **une baisse de la productivité**, de l'engagement et du moral des membres de l'équipe restante ;
- **un impact négatif sur le service client** et la réputation globale de l'entreprise.

⁵Source page 15



"D'après mon expérience, le moral des équipes s'améliore considérablement lorsque lorsqu'elles sont en mesure de se concentrer sur des processus et des tâches plus avancées. Pour cela, les directions financières se doivent d'élargir leur valeur ajoutée à travers les finances et l'entreprise."

Michelle Demarco
Directrice Financière | ENVISTA

Évolution de la Direction Financière

Google n'est plus seulement un outil de recherche, Netflix a depuis longtemps dépassé son rôle initial de loueur de DVD et Amazon, qui était le vendeur de livres en ligne préféré de tous, est maintenant le vendeur de tout, et même plus.

C'est en restant ouverts aux changements que les DAF pourront débloquer de nouvelles opportunités.

69 %

des PDG ont décrit leur direction financière comme étant créatrice de valeur pour l'entreprise ⁶



D'un rôle de comptable et compresseur de chiffres...

Jusqu'à récemment, le champ des responsabilités du DAF ne s'éloignait pas de la comptabilité, du contrôle, de la budgétisation et de la conformité. C'est pourquoi ce poste était traditionnellement considéré comme un tremplin vers des postes plus stratégiques, comme celui de PDG.



... à un rôle de catalyseur digital et créateur de valeur

Le DAF d'aujourd'hui a un ensemble de responsabilités beaucoup plus vastes et souvent à l'échelle mondiale. Lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes commerciaux complexes et de mener des initiatives digitales, les DAF sont désormais ceux qui repoussent les limites et mènent les actions.

⁶ Source page 15

La direction financière en tant qu'architecte

Un plan en 3 étapes

Devenir un architecte de la valeur, du changement et de la résilience ne nécessite pas de connaissances spécialisées ni de formation avancée. C'est un état d'esprit, une attitude, un cadre qui permet au DAF de construire une organisation adaptée au futur. Il existe de nombreuses façons d'y parvenir, mais vous ne pouvez pas vous tromper avec ces trois objectifs :

01 | **Responsabiliser les professionnels de la finance**

Les attentes des meilleurs talents d'aujourd'hui - en particulier ceux de la génération Z et des millenials - vont au-delà d'un salaire plus élevé. Selon une étude de Deloitte, les employés veulent un travail qui soit "significatif, épanouissant et qui contribue à quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes"⁷. Tout directeur financier capable de donner à son équipe les moyens d'agir de cette manière enrichira son entreprise pour les années à venir.

02 | **Devenir un tacticien digital**

Une étude récente de Gartner montre que 82 % des directeurs financiers déclarent que leurs investissements dans le digital s'accélèrent⁸. Pour eux, cela signifie qu'ils doivent non seulement développer leurs projets digitaux mais aussi restructurer les finances pour soutenir les initiatives digitales futures.

03 | **Construire un socle de résilience**

Vous pensez que le COVID n'était qu'une simple bosse sur la route ? Pas si vite. Une étude réalisée par Deloitte en 2021 a révélé que 60 % des dirigeants mondiaux prévoient des perturbations "occasionnelles ou régulières" de cette ampleur à l'avenir⁹. En d'autres termes, les bases architecturales posées aujourd'hui par les DAF auront un impact durable dans une future période de fortes perturbations.

Transformation financière

Pourquoi l'automatisation est la meilleure amie de la direction financière

L'automatisation des processus documentaires fait partie de l'évolution du métier de DAF, passé d'une approche transactionnelle à une mission beaucoup plus large et stratégique.

72 % des directeurs financiers ont le dernier mot sur l'orientation technologique de leur entreprise. Poursuivre la transformation financière en adoptant une plateforme automatisée unique permet d'aborder le large éventail de priorités immédiates et futures :



Accroître

la trésorerie et les flux de revenus



Optimiser

le contrôle des coûts et les marges d'exploitation



Réduire

le risque de fraude qui impacte la santé financière



Stimuler

les marges bénéficiaires grâce à meilleure utilisation des actifs



Fidéliser

le personnel avec des emplois à plus haute valeur ajoutée



Améliorer

l'expérience client et développer de futures opportunités



Exploiter

les technologies fondées sur l'analyse de données



Attirer

de nouveaux talents tout en simplifiant leur formation et intégration

Des solutions à la fois intelligentes et simples

Les meilleures solutions d'automatisation ne sont pas destinées à remplacer les personnes et les processus qui créent de la valeur pour votre entreprise. Considérez-les plutôt comme un assistant numérique toujours disponible et qui libère vos équipes financières pour qu'elles puissent faire ce qu'elles font le mieux.

Automatiser les comptes fournisseurs

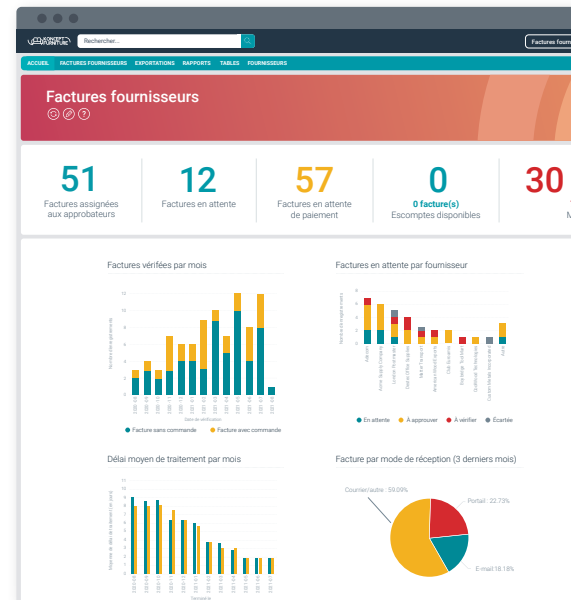
Apporter une valeur stratégique à des moments clés du paiement

Plus des deux tiers des services financiers saisissent encore leurs factures fournisseurs à la main ¹¹. Cela augmente les erreurs et les retards, rend le personnel plus stressé et dégrade les relations avec les fournisseurs.

Grâce à la capture de données pilotée par l'IA et à d'autres technologies digitales, l'automatisation du traitement des factures fournisseurs élimine les tâches manuelles et offre des avantages dans tous les domaines :

- Une plus grande efficacité grâce à l'approbation automatisée des factures.
- Une amélioration de l'accès et de la collaboration autour des données fournisseurs.
- Un contrôle accru pour réduire le risque de fraude et rester conforme.
- Des économies en capitalisant sur les remises.
- Des fournisseurs satisfaits grâce à des paiements rapides.

¹⁰ Source page 15



Automatiser les comptes clients

La clé d'un cycle sain, de la facture à l'encaissement

En moyenne, les entreprises qui s'appuient sur des processus manuels de gestion du poste client prennent 67 % de temps en plus pour assurer le suivi des paiements en retard¹². Pour un directeur financier, cela se traduit par des coûts d'exploitation plus élevés et une plus grande difficulté à rester compétitif.

L'automatisation offre une véritable solution globale permettant d'optimiser le processus de facturation et de supprimer les obstacles qui empêchent l'encaissement en temps voulu. Elle permet :

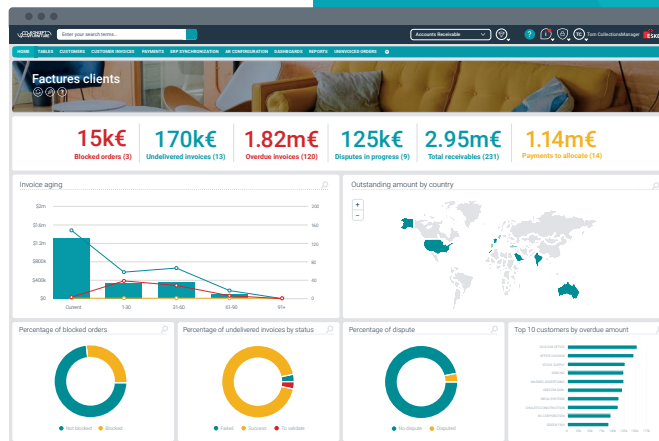
- **des recouvrements plus rapides** grâce à l'automatisation des tâches et à l'analyse prédictive ;
- **des décisions améliorées** grâce à des prévisions de recouvrement plus précises ;
- **une affectation plus rapide** grâce à l'efficacité de l'IA ;
- **une visibilité instantanée** de toutes les actions et performances des clients ;
- **des clients plus heureux** grâce à des relations plus stratégiques.



"Tous nos objectifs ont été atteints grâce à l'automatisation. Notre personnel est plus productif et proactif, nos clients sont heureux."

Kara Deist

Directrice financière | LINPEPCO



¹² Source page 15

Améliorer sa boîte à outils digitale

Un artisan n'est rien sans ses outils, mais tous les outils ne sont pas égaux. Certaines directions financières se braquent à l'évocation d'une solution numérique de bout en bout, pensant que l'automatisation des processus (RPA*) ou leur ERP fournissent suffisamment d'automatisation pour "faire le travail". Mais est-ce bien le cas ?

50 %

En 2023, 50 % des grandes organisations financières utiliseraient l'IA pour créer des prévisions financières à court terme ¹³.



La RPA est-elle suffisante ?

L'utilisation de la RPA est apparemment devenue le choix *de facto* des équipes financières grâce à ses résultats avérés et reproductibles en matière d'efficacité des processus fastidieux. Cependant, la RPA ne peut pas combler les lacunes manuelles : elles nécessitent un jugement humain plus complexe et empêchent les directions financières de réaliser une transformation numérique généralisée.



Comment l'IA comble les lacunes ?

Pour maximiser les résultats, il est recommandé de combiner la RPA avec des outils d'IA tels que l'apprentissage automatique : on parle d'hyper-automatisation. Non seulement les solutions d'automatisation s'intègrent bien aux systèmes ERP, mais la technologie d'IA qui les alimente reprend là où la RPA s'arrête. Cela libère davantage de personnel tout en permettant aux directions financières de se consacrer à des activités plus stratégiques.

¹³ Source page 15

*Robotic Process Automation

Des avantages pour s'adapter au rythme du changement

En tant que DAF, vous ne devenez pas un architecte de la valeur, du changement et de la résilience uniquement pour obtenir des résultats génériques tels que des "économies de coûts" ou des "gains d'efficacité". Les bénéfices de votre investissement numérique doivent s'aligner sur le rythme du changement. C'est ce qui rend l'automatisation si intéressante : les résultats sont à la hauteur de vos ambitions.



Une situation de trésorerie plus saine et stable

Le véritable impact financier de l'automatisation est la façon dont elle renforce la santé de la trésorerie et du crédit d'une entreprise en vous permettant :

- d'obtenir des remises pour paiement anticipé ;
- d'éliminer les goulots d'étranglement qui ralentissent le recouvrement et l'affectation du cash ;
- d'éviter les pénalités de retard et autres dépenses inutiles ;
- de réduire la fraude et les autres risques.



Une prise de décision guidée par de "bonnes" données

La transformation numérique nécessite de mettre toutes les équipes sur le pont - surtout lorsqu'il s'agit d'aligner et d'intégrer les données. L'automatisation simplifie la tâche en équipant les équipes financières de tableaux de bord personnalisés pour :

- éviter les pénalités de retard et autres dépenses ;
- suivre des données en temps réel ;
- établir des analyses prédictives ;
- mettre en place un suivi des performances.



Des employés qui se sentent épanouis et appréciés

Les employés seront toujours les rouages actifs d'une organisation. L'automatisation les rend heureux en améliorant leur quotidien et en permettant :

- un travail plus digne, plus significatif et plus efficace ;
- moins de stress et plus d'autonomie ;
- un bien-être et une évolution de carrière facilitée.



Une croissance et de la continuité de l'activité en toutes circonstances

Si vous êtes pessimiste concernant l'avenir, vous n'êtes pas seul(e). Heureusement, l'automatisation est un outil formidable pour les directions financières qui cherchent à adopter un état d'esprit plus positif en aidant leur entreprise à :

- améliorer la situation de trésorerie ;
- attirer et retenir les talents ;
- évoluer et s'adapter plus rapidement.



Conclusion

N'attendez pas pour gérer le changement !

Architecte, artisan du changement, créateur de valeur : quelle que soit l'appellation que vous préférez, il est clair que **les DAF doivent être moteurs de leur entreprise pour chercher à créer un avenir plus prospère et durable.**

Mais embrasser ces nouvelles responsabilités n'est que la première étape. Il faudra **orchestrer soigneusement les fonctions financières et s'appuyer fortement sur les données** pour accélérer l'échelle et le rythme des décisions. Il faudra peut-être même repenser les anciens modèles d'entreprise et en adopter de nouveaux.

Ce ne sera pas facile, mais les directions financières doivent relever le défi et se montrer à la hauteur. Vous connaissez maintenant **les outils qui peuvent vous permettre d'atteindre vos objectifs.** Il ne vous reste qu'à vous mettre au travail !

Sources :

1. Mastering change: The new CFO mandate. October 7, 2021. McKinsey & Company.
2. Most CFOs face high turnover rate, labor shortages. September 3, 2021. CFO Dive, Dive Brief (based on PwC research).
3. Data & Results – Q3 2021: Cost Pressures Mount Amid Widespread Supply Disruption and Labor Shortages, October 14, 2021. The CFO Survey.
4. The Future of Office Finance: How to adapt to new trends & shifts in the industry to optimize for success
5. Data & Results – Q3 2021: Cost Pressures Mount Amid Widespread Supply Disruption and Labor Shortages, October 14, 2021. The CFO Survey.
6. The Future of Office Finance: How to adapt to new trends & shifts in the industry to optimize for success
7. Elevating the workforce experience: The work relationship. Langsett, Melanie. Deloitte. March 9, 2021.
8. Top Priorities for Finance Leaders in 2022: The Path to Autonomous Finance, 2022. Gartner for Finance.
9. 2021 Deloitte Global Resilience Report: Coping with the unexpected challenges, Deloitte Insight. 2021.
10. CFO Now: Breakthrough speed for breakout value, February 9, 2021. Accenture Research Report.
11. Accounts Payable: Automation Trends 2022: The Speed of Change, 2022. Institute of Financial Operations and Leadership (IFOL).
12. B2B Payments Innovation Readiness Playbook: Adapting to Cash Flow Challenges Posed By The Pandemic, December 2020. A PYMNTS and American Express collaboration.
13. Top Priorities for Finance Leaders in 2022: The Path to Autonomous Finance, 2022. Gartner for Finance.

Qui sommes nous ?

Fondée en 1985, Esker est une plateforme cloud globale conçue pour libérer de la valeur stratégique pour les responsables financiers et les responsables du Service Client et pour renforcer la collaboration entre les entreprises en automatisant les processus Source-to-Pay (S2P) et Order-to-Cash (O2C).

 **38**

années d'expérience,
dont plus de 20 ans
dans le cloud

 **+1 000**

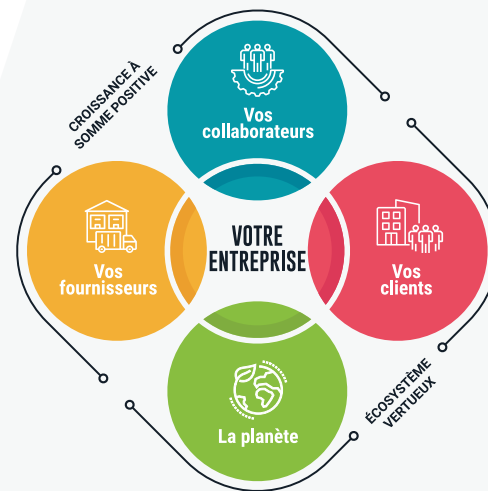
employés au service
de plus de 850 000
utilisateurs et 1 700
clients dans le monde
entier

 **15**

sites dans le monde
avec un siège social à
Lyon, en France

 **159,3 M€**

de chiffre d'affaires en
2022 avec 90 % des
ventes réalisées via
des Solutions SaaS



Croissance à somme positive

Pour Esker, le seul moyen d'insuffler un réel changement réside dans la croissance à somme positive. Cela signifie que la réussite d'une entreprise ne doit pas se faire aux dépens des autres (individus, services ou entreprises). Tout le monde doit être gagnant ! C'est pourquoi notre technologie basée sur l'IA est conçue pour responsabiliser chaque acteur, tout en promouvant la création de valeur à long terme.

