



Le DAF du futur

# Le DAF du futur

---

« Sans changement, il n'y a aucune innovation, aucune créativité ou aucune incitation à l'amélioration. Ceux qui se mettent en situation d'initier des innovations se retrouvent dans une meilleure position. »

–William G. Pollard, Physicien

On dit parfois que le succès est à la croisée de la préparation et de l'opportunité. Pour les Directeurs Financiers (DAF), le moment n'a jamais été aussi favorable pour renforcer leur influence, les Directions Générales se tournant de plus en plus vers eux pour élaborer l'orientation et la stratégie de l'entreprise. Occupant autrefois un rôle purement centré sur les chiffres, le Directeur Financier fournit aussi aujourd'hui des analyses basées sur des données pour soutenir la croissance et la stratégie.

La raison de ce changement : un environnement économique de plus en plus concurrentiel et en constante évolution. La plupart des secteurs sont impactés par les nouvelles technologies et les nouveaux modèles de gestion modifient le mode de fonctionnement des entreprises et le service aux clients. La mondialisation, un environnement réglementaire actif et l'essor des marchés émergents à croissance rapide ajoutent de la complexité pour les DAF [et induisent de nouvelles priorités pour l'entreprise.](#)

Tous ces facteurs sont en train de redéfinir le rôle du Directeur Financier. Louis Salamone, Directeur Financier chez CityMD, fournisseur de services d'urgence basé à New York et qui connaît une croissance rapide, décrit comment le DAF est en train de « devenir un partenaire stratégique, qu'il s'agisse de trouver de nouveaux moyens pour lever des capitaux, de diriger les fusions et acquisitions ou d'aider à planifier l'expansion de l'entreprise. »

Dans le futur, les personnes qui souhaitent aller vers une carrière de DAF, mais aussi les DAF qui cherchent à progresser, devront attentivement examiner et améliorer, le cas échéant, leurs compétences, leurs connaissances, leurs domaines d'expertise et leurs réseaux pour réussir dans le rôle de DAF du futur.

[Voyant ce rôle évoluer depuis 8 ans, le Dr. Ilya Strebulaev](#), professeur de finances à l'université Stanford, a lancé le [Programme Emerging CFO: Strategic Financial Leadership](#) qui enseigne aux responsables financiers les compétences nécessaires pour réussir aujourd'hui et dans le futur, y compris dans des domaines jusqu'ici délaissés.

« Auparavant, la fonction du DAF était très technique et isolée du reste de l'entreprise, » explique Ilya Strebulaev. « Les Directeurs Financiers étaient soit des comptables, soit de purs experts sans réel besoin d'une vision stratégique ou commerciale. Cela a bien fonctionné pendant des années, mais n'est plus du tout adapté. Les DAF doivent pouvoir comprendre la stratégie de l'entreprise et disposer des compétences nécessaires pour la communiquer. »

D'après plusieurs études et entretiens avec des experts et responsables financiers, voici les principales compétences et capacités requises pour le DAF du futur.

## Expérience élargie au-delà de la finance

Même si un socle financier est important, les DAF ont besoin d'élargir leurs connaissances et expérience opérationnelle afin d'avoir un rôle plus stratégique. Kevin Loegering, Vice Président et DAF chez Johnson Brothers Liquor Company, décrit un développement qui va bien au-delà de la finance et de la comptabilité pures. D'après lui, « ce rôle exige davantage de connaissances opérationnelles, d'influence et de perspicacité ».

Selon le rapport « [Future Pathways to Finance Leadership 2013](#) » de l'Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) et l'Institute of Management Accountants (IMA), les DAF actuels identifient l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies comme les compétences les plus importantes pour les futurs DAF. Ces derniers devront « développer des compétences de leadership bien plus larges, en plus du rôle financier traditionnel, avec une expérience et une connaissance approfondies de l'entreprise et du secteur. »

« Les entreprises ont besoin d'un Directeur financier qui envisage sa carrière comme une spirale et non en ligne droite. »

–Extrait de « [Developing the CFO of the Future: The Changing Role of Finance Executives in Leading Canadian Companies](#), » de la Rotman School of Management, Université de Toronto et Odgers Berndtson

Les futurs DAF qui auront occupé des rôles (ou du moins, auront collaboré étroitement avec les autres) dans des fonctions essentielles de l'entreprise en-dehors de la finance (par exemple dans les domaines des opérations, du marketing ou des ventes) disposeront d'une plus grande visibilité sur le business et les clients, un avantage certain au moment de prendre les décisions liées à la stratégie et la croissance.

Dans une étude intitulée [Developing the CFO of the Future](#) de la Rotman School of Management, Université de Toronto et Odgers Berndtson, il est conseillé aux futurs DAF de diversifier leur expérience.

Selon le rapport, « étant données l'étendue et la complexité du rôle du DAF, les responsables financiers doivent connaître le plus de choses possible sur l'entreprise. Les entreprises ont besoin d'un DAF qui envisage sa carrière comme une spirale et non en ligne droite. » Une expérience élargie permet aussi aux DAF d'établir des relations plus étroites avec les dirigeants de leurs entreprises, et ainsi de renforcer leur influence sur leurs pairs.

Cette expérience complète est aussi un avantage pour les DAF qui envisagent de devenir PDG. Selon le rapport de KPMG « [The View from the Top](#) », près de la moitié des PDG (47 %) interrogés pensent que leur directeur financier souhaite obtenir un poste de PDG dans une autre entreprise ou un autre secteur. Or pour cela, « les DAF devront renforcer leurs compétences de leadership, élargir leurs priorités, et le plus important, acquérir de l'expérience en-dehors de la fonction finance. »

### Adaptation à l'environnement réglementaire

L'environnement réglementaire ne cessera d'être une problématique majeure pour les DAF quel que soit leur secteur d'activité. Les futurs leaders financiers doivent pouvoir s'adapter dans un environnement réglementaire de plus en plus complexe, qu'il s'agisse de définir de nouveaux processus financiers ou de respecter de nouvelles exigences de reporting.

### Priorité aux données et à l'analyse dynamique

Les données participent de plus en plus aux succès de l'entreprise en l'aidant à identifier les nouvelles opportunités de marché, à améliorer l'expérience client, à mieux planifier et à soutenir le changement et l'innovation. Les PDG exigent des DAF et équipes financières de fournir des analyses et données pour appuyer la stratégie et la prise de décisions. En fait, selon le rapport « [The Changing Role of the CFO](#) » de l'ACCA et l'IMA, la fonction Finance et le DAF doivent être au centre de cette révolution des données.

Les DAF et équipes financières devront savoir comment exploiter les données, au-delà des chiffres, pour pouvoir expliquer le contexte et les motifs, ainsi que répondre aux hypothèses.

Ilya Strebulaev considère aussi cette expertise comme essentielle. « Nous vivons aujourd'hui parmi les données et disposons de la technologie pour les évaluer et prendre des décisions liées aux clients, concurrents, marchés, et bien plus », poursuit-il.

**« Les DAF doivent savoir comment utiliser toutes ces données, et pas seulement les données financières, pour comprendre l'activité et prendre les meilleures décisions. Dans le cas contraire, c'est la mort des entreprises. »**

—Dr. Ilya Strebulaev

Louis Salamone a rappelé l'importance de pouvoir offrir des analyses pertinentes, et conseille aux futurs DAF de comprendre la signification des mesures financières, et de savoir les interpréter pour les personnes en charge de la gestion des opérations. Par exemple, sur quelles données peut s'appuyer un manager pour mieux diriger sa division ?

« Ne dites pas simplement 'Sur les revenus générés par votre site ou votre division,' » poursuit Louis Salamone. « Ce responsable des opérations a besoin d'informations qui lui permettront de mieux gérer son site, et d'identifier plus rapidement les domaines nécessitant son attention. »

La technologie va jouer un rôle important dans l'aptitude à fournir rapidement des données accessibles et pertinentes. Les nouveaux systèmes de gestion financière qui s'appuient sur le Cloud, les bases de données en mémoire, la visualisation et la mobilité permettent au DAF et aux équipes financières d'aller au-delà de la simple analyse des données financières historiques en offrant une visibilité en temps réel sur la performance de l'entreprise. Encore mieux, ils facilitent la communication de ces données à d'autres leaders de l'entreprise, ce qui renforce la collaboration.

À l'avenir, le DAF et les équipes financières s'appuieront davantage sur les analyses avancées pour exécuter des modèles prédictifs et améliorer les prévisions. Il sera essentiel de comprendre la technologie et les systèmes, et leurs capacités à améliorer l'efficacité, la flexibilité et les analyses.

D'après le rapport « The Changing Role of the CFO », « les DAF de demain et leurs équipes devront maîtriser cette technologie. En théorie, cela signifie moins de temps à enregistrer et vérifier les chiffres et plus sur l'identification de connexions entre les données et l'impact de ces chiffres sur l'entreprise, pour offrir un contexte financier à la prise de décision. »

### **Étroite collaboration avec le Directeur des Systèmes d'Information**

Établir une relation étroite avec le DSI est également essentiel pour le futur DAF. Ilya Strebulaev insiste sur l'importance du partenariat DAF-DSI pour développer une entreprise davantage basée sur les données, tout en affirmant que cela nécessitera de mieux se comprendre.

Grâce à cette collaboration renforcée, ils pourront aussi identifier les technologies et systèmes financiers requis pour accompagner les responsabilités étendues des DAF et leurs équipes.

« Les DAF doivent collaborer étroitement avec les DSI sur cette révolution des données et les aider à mieux comprendre le type de données dont ils ont besoin, » ajoute M. Strebulaev. « Jusqu'à maintenant, la problématique était liée au fait qu'ils ne parlaient pas le même langage. Il sera donc important d'améliorer cette communication. »

Selon Kevin Loegering, « la technologie et les informations font partie du rôle. De plus en plus, il convient de comprendre les systèmes et données, mais aussi de savoir comment utiliser ces informations. » Il ajoute que cette attention renforcée a solidifié les relations avec le DSI de Johnson Brothers. « Ensemble, nous avons identifié les perspectives d'avenir, en termes de systèmes et de projets, » conclue-t-il.

## Capacités de communication

Part importante du rôle du futur DAF, en dehors de la fourniture des données, la communication de leur analyse aux différentes parties concernées, dont beaucoup n'ont aucune connaissance financière. Les futurs responsables financiers doivent saisir toutes les occasions au sein de leur entreprise de travailler avec les différentes parties prenantes pour améliorer leurs compétences en communication.

Ce point est abordé dans le rapport « Future pathways to finance leadership », qui indique que les futurs responsables financiers devront « parler la même langue » dans le cadre de leurs relations étendues avec des équipes financières traditionnelles et opérationnelles.

C'est une nouveauté pour de nombreux DAF qui avaient l'habitude de travailler en mode support. « L'un des plus grands défis à relever par les DAF concerne leurs capacités de communication. Ils doivent de plus en plus présenter des données à des personnes sans connaissances financières et beaucoup n'ont pas été formés à cela, » poursuit Ilya Strebulaev.

Or, c'est en développant leurs capacités de communication que les DAF du futur pourront présenter les performances financières et commerciales dans un contexte adapté aux acteurs internes et externes. Ces capacités seront aussi importantes pour établir des relations étroites dans l'entreprise, à mesure que le DAF développera son rôle de leader.

**En améliorant leurs capacités de communication, les DAF du futur pourront présenter les performances financières et commerciales dans un contexte adapté aux parties prenantes internes et externes.**

## Adeptes du changement et moteur de l'innovation

Les DAF doivent faire face à des bouleversements économiques sans précédent. Le DAF du futur et les équipes financières devront s'adapter rapidement au changement, qu'il s'agisse d'aider leur entreprise à pénétrer un nouveau marché, d'appliquer les nouvelles réglementations ou de créer un nouveau modèle de gestion.

Les PDG souhaitent aussi que les DAF soient le moteur de l'innovation et de la transformation dans l'entreprise. Dans son rapport « The View from the Top », KPMG indique qu'un PDG sur trois considère l'expérience de la transformation comme l'une des caractéristiques les plus importantes pour un directeur financier.

Ilya Strebulaev considère aussi l'innovation comme l'un des défis les plus pressants à relever par les DAF du futur. « A une époque qui vit de profondes évolutions, les DAF doivent penser à deux choses : Comment m'assurer que mon entreprise innove et garde une longueur d'avance dans son secteur et quels sont les conséquences d'un changement pour l'entreprise ? En quoi la conduite des affaires et la culture sont-elles impactées ? »

### Expérience de la gestion des risques

Face à un environnement d'entreprise de plus en plus complexe, le DAF du futur aura à gérer un grand nombre de risques, allant des risques financiers traditionnels aux risques émergents comme la cybersécurité et les menaces visant les informations personnelles.

En tant que premier soutien de l'innovation dans leur entreprise, les DAF doivent comprendre en quoi le changement peut affecter les modèles de gestion, et pouvoir évaluer le risque et les résultats financiers afin d'identifier les futurs investissements en matière d'innovation. Fournir des données et une visibilité permettant d'identifier les opportunités d'innovation et de prendre des décisions éclairées est également important.

Pour beaucoup de DAF, il s'agit de changer radicalement leur façon de penser. « Innover c'est prendre certains risques calculés, véritable défi pour les DAF qui redoutent généralement le risque, » affirme Ilya Strebulaev.

## Expérience mondiale

Le DAF du futur fera face à une économie mondiale de plus en plus complexe, avec des marchés émergents à forte croissance et une volatilité continue des marchés financiers, qui ont tous un impact sur les priorités et les stratégies de l'entreprise. Avoir une expérience mondiale sera essentielle. Dans son rapport « The View from the Top », KPMG indique qu'une expérience mondiale est considérée comme le critère le plus important pour un DAF.

Comprendre l'activité sur le plan mondial sera essentiel pour développer les stratégies de croissance adaptées, notamment lorsqu'il s'agira de pénétrer de nouveaux marchés. D'après le rapport « The Changing Role of the CFO », « les composants essentiels [du rôle] seront la sensibilisation aux différents modèles de gestion et la compréhension de leurs spécificités en fonction des régions ou pays, ainsi que des différents défis et opportunités stratégiques qu'ils impliquent. »

Les futurs DAF devront aussi savoir comment créer une équipe financière mondiale, aux compétences transfrontalières et multiculturelles. « Les responsabilités financières dépassant de plus en plus les frontières, le DAF doit adopter, et envisager, une fonction finance multiculturelle, aux pratiques, convictions, langues et fuseaux horaires différents. Le leadership mondial sera essentiel au DAF du futur, » indique le rapport.

### « Le leadership mondial sera essentiel au DAF du futur. »

—ACCA et IMA, « *The Changing Role of the CFO* »

Pour se préparer, les futurs responsables financiers doivent identifier les opportunités sur les marchés développés et émergents, et établir des relations au-delà des frontières.

## Pour conclure

L'importance et l'étendue du rôle du responsable financier ne cessent de se renforcer, offrant au DAF du futur un rôle très différent de celui du passé. Les DAF devront élargir leurs compétences et capacités pour se préparer aux opportunités et défis qui les attendent. Que vous soyez déjà directeur financier ou envisagiez de le devenir, poursuivre votre développement personnel et professionnel sera essentiel à votre réussite.

N'hésitez pas à suivre des programmes dédiés à la formation des DAF sur l'évolution de leur rôle, tel que le programme Stanford's Emerging CFO: Strategic Financial Leadership Program. Le plus important, c'est d'élargir votre expérience au sein de votre entreprise, de comprendre quelles données et technologies sont requises pour cela, de renforcer les relations avec les experts en technologie et les parties prenantes de l'entreprise, de développer des capacités de communication et d'être prêt à aider l'entreprise à innover et à s'adapter au changement permanent. Comme le disait William G. Pollard, « Ceux qui sont à l'origine des innovations sont dans la meilleure position pour faire face aux transformations qui sont inévitables. »



Workday | Téléphone : +33 (0)1 84 88 34 44 | [workday.com/fr](http://workday.com/fr)