

L'ADN des futurs directeurs financiers

Révélation

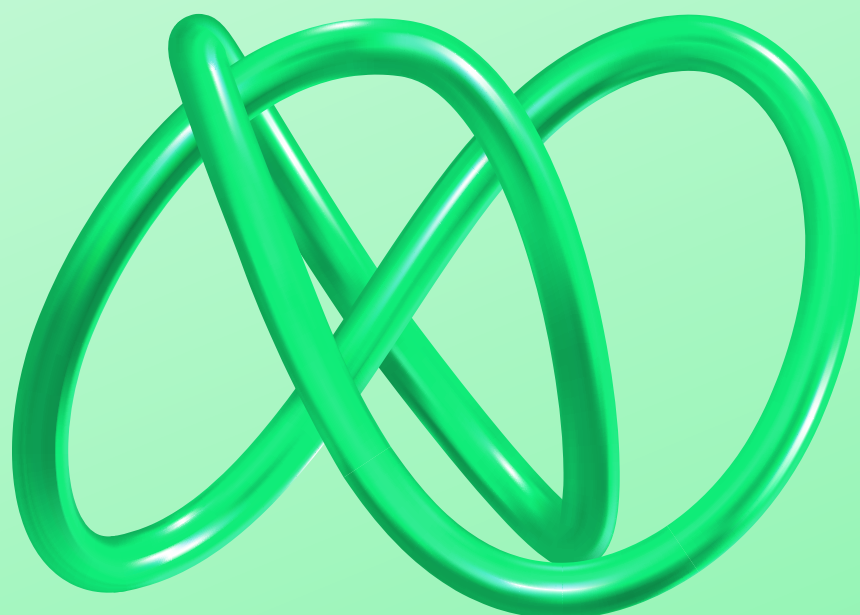


Table des matières

- 3 À propos de cette étude**
- 4 Les défis actuels des leaders financiers**
 - Problèmes organisationnels et opérationnels courants 5
- 6 Prochaines étapes ? Les attentes post-pandémie**
- 8 Transformation : où l'innovation doit-elle intervenir ?**
 - Domaines d'innovation 9
- 11 Définir le directeur financier de demain**
 - Compétences et formation attendues 11
 - Différences de point de vue 13
- 14 Comment ce rôle évolue-t-il ?**
 - Domaines de compétences à améliorer 17
 - Perception de l'infrastructure financière actuelle 18
 - Préférences en matière d'ERP 19
 - Principaux défis financiers 20
 - Types d'initiatives financières ou opérationnelles 21
- 22 Conclusions**
- 24 Annexe : Méthodologie et participants**

À propos de cette étude

Plus de 500

professionnels chargés
des créances interviewés

Le directeur financier joue un rôle décisif dans la réussite de l'entreprise. Ainsi, il est important de bien identifier et comprendre tout changement dans ce rôle, surtout lorsqu'il s'agit de tendances plus larges touchant plusieurs secteurs et modèles opérationnels.

Afin de mettre en lumière les changements que pourrait connaître le poste de directeur financier, Billtrust a chargé Paradoxes, Inc. de mener une vaste étude qualitative et quantitative entre 2021 et 2022. Son objectif était de définir les enjeux auxquels sont actuellement confrontés les directeurs financiers, ainsi que les compétences et les attentes qui façonneront cette fonction à l'avenir.

Ce projet de grande envergure a nécessité la réalisation d'entrevues avec plus de 500 professionnels de la finance issus d'un mélange homogène d'entreprises de tailles et de types différents. Les participants comprenaient à la fois des directeurs financiers en poste et d'autres qui aspiraient ou étaient en passe d'accéder à ce poste.

Dans ce livre blanc, nous verrons comment **le rôle des directeurs financiers de demain se transforme de manière significative**. Nous verrons également que cela tient en grande partie à l'évolution des stratégies et des activités économiques que de nombreuses entreprises ont connue ces dernières années, en partie en réponse à des bouleversements massifs tels que la COVID-19 et le passage au travail hybride.



Les défis actuels des leaders financiers

« Dans l'immédiat, **le plus grand défi est de jongler avec les problèmes d'approvisionnement.**

Nous avons de gros problèmes avec les fournisseurs pour obtenir des produits à vendre. »

TODD M.
SECTEUR DES TRANSPORTS

« **Le coût global de la main-d'œuvre** et de l'offre augmente rapidement. C'est inquiétant. Nous souhaitons proposer le même produit/service à nos clients mais sommes **réticents à augmenter les prix** en raison de la concurrence. »

SONA S.
FABRICATION DE PRODUITS BIOTECHNOLOGIQUES

Les défis économiques actuels, notamment l'impact de la COVID-19, mais aussi les nouveaux outils et les progrès technologiques, font évoluer la fonction de directeur financier telle qu'on la connaissait jusqu'à présent.

Les directeurs financiers en poste ont fait part de l'éventail des enjeux auxquels eux-mêmes (et leurs pairs) étaient confrontés, certains indiquant qu'il s'agissait de la période la plus « complexe » de leur carrière. Au niveau macro, voici les défis métier les plus souvent cités :

- Le flux de trésorerie reste une préoccupation des dirigeants financiers.
- L'embauche dans le cadre du télétravail.
- La réévaluation des contrats de location, des biens immobiliers et des estimations de dépenses fixes.
- Les défis opérationnels comprennent la prise en charge des scénarios de télétravail, les questions de sécurité, ainsi que l'extraction et la gestion des données dans l'ensemble des services de l'entreprise.
- Les problèmes de chaîne d'approvisionnement/de matériaux.
- La pénurie de main-d'œuvre

Les participants ont indiqué que les problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement et aux matériaux constituaient une préoccupation majeure dans divers secteurs (par exemple, la construction, le transport, la biotechnologie et bien d'autres). Cela affectait également les résultats financiers.

Les participants ont également souligné la difficulté de trouver des ouvriers qualifiés, même par l'intermédiaire d'agences de recrutement. Dans certains cas, les candidats ne se présentaient même pas aux entretiens. Côté bureau, ils ont cité une concurrence accrue pour attirer les candidats les plus brillants, entraînant une augmentation des exigences salariales et une hausse des coûts. Il était particulièrement difficile de pourvoir des postes sur place (par exemple dans les sciences ou en laboratoire) en raison de la popularité croissante du télétravail.

« C'est plus compliqué
que ça ne devrait l'être...

Les nombreux systèmes
ne se parlent pas entre
eux. C'est la galère. »

IRIS C.
SECTEUR MÉDICAL

« Les systèmes
d'entreprise ne sont pas à
la hauteur. Ils dépendent
fortement d'outils anciens
tels qu'Excel, qui doivent
être maintenus par des
pions du service des
finances. C'est un véritable
frein à la productivité, à
l'efficacité, à la prise de
décision. Un obstacle
majeur pour tous les
responsables financiers. »

TRISTAN G.
SERVICES PROFESSIONNELS

Problèmes organisationnels et opérationnels courants

Les thèmes abordés dans notre enquête ont fait ressortir l'existence de problèmes organisationnels et opérationnels qui doivent être résolus afin d'aider les services financiers à surmonter les défis identifiés ci-dessus :

LE BESOIN DE RELIER LES SYSTÈMES DE L'ENTREPRISE

C'est-à-dire faire en sorte que les systèmes « parlent » entre eux dans l'ensemble de l'entreprise.

LE BESOIN DE DONNÉES EN TEMPS RÉEL

Le directeur financier doit disposer d'informations actualisées qu'il peut facilement visualiser, analyser et partager.

SAISIR LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

Il s'agit de développer l'activité, de rester pertinent et de garder une longueur d'avance sur les concurrents (en matière de prix et de technologie).

Prochaines étapes ? Les attentes post-pandémie

La pandémie de COVID-19 a causé de nombreux problèmes et défis : environnements de travail à distance, préoccupations en matière de sécurité pour le personnel et les clients, chômage technique et activité partielle, nécessité de transformer la façon dont les entreprises fournissent des services aux clients, inquiétudes liées aux flux de trésorerie...

Pour les professionnels de la finance, le recours à des modèles obsolètes et des données historiques inutiles a illustré combien il était essentiel de disposer de données en temps réel et de systèmes connectés.

Les anciens modèles de projection financière n'étaient d'aucune aide, et les données historiques ne permettaient pas d'établir des prévisions. La pandémie a rendu encore plus évident le besoin de données mises à jour pour éclairer les décisions financières.

Points positifs :

- La plupart des dirigeants interrogés travaillaient dans des entreprises de première nécessité.
- Certains ont obtenu des prêts PPP, ce qui leur a permis de disposer de fonds inattendus.
- La majorité des dirigeants étaient agiles et capables de s'adapter rapidement et ont réussi à éviter une perte d'activité. Face à la nécessité de sortir des sentiers battus, les entreprises ont eu un recours massif à la modélisation afin de tirer leur épingle du jeu en cette période inédite.
- Pour rester à flot financièrement, les dirigeants ont été contraints de repenser leurs environnements de travail afin de garantir la sécurité et de reconsidérer les aspects centraux de leurs activités. Ces contraintes les ont obligés à s'ouvrir davantage au changement.

Dans l'ensemble, les entreprises ont persévéré et en sont sorties grandies en faisant preuve d'**agilité et d'adaptabilité et en réévaluant leurs priorités**. La plupart ont décrit leur entreprise comme ayant effectué le virage ou la « réinitialisation » nécessaire en réponse à la pandémie, et constatent aujourd'hui **une hausse des commandes et une augmentation des initiatives**.

Bien entendu, le sentiment économique était mitigé selon les secteurs et les régions, **mais il penchait du côté positif**. Voici un exemple qui montre comment les dirigeants financiers ont procédé à des ajustements sans précédent : la plupart des participants ont indiqué que leur entreprise n'investirait jamais autant dans les bureaux qu'au début de l'année 2020.

« **Sans une infrastructure de système d'entreprise robuste, flexible et à jour, il est impossible de s'adapter**. Les directeurs financiers doivent être mieux informés par les performances passées. Pendant la COVID, les entreprises dotées des meilleurs systèmes (informations en temps réel, prévisions continues) ont pu mettre en place des modèles de liquidité en une journée. **Ces systèmes performants leur ont permis de prendre rapidement des décisions difficiles.** »

TRISTAN G.
SERVICES PROFESSIONNELS

« La pandémie nous a appris que le **changement était possible**. Elle a amené les gens à **penser les tâches différemment**. Je suis persuadé que je n'aurais pas pu convaincre les propriétaires un peu vieux jeu si cela n'était pas arrivé. [Cela] **m'a permis d'imposer mon idée** [de centraliser les fonctions comptables]. »

TODD M.
SECTEUR DES TRANSPORTS

Transformation : où l'innovation doit-elle intervenir ?

Si peu de dirigeants ont utilisé le terme « transformation », la plupart d'entre eux envisageaient ou avaient lancé des actions de transformation, généralement dans le cadre de projets en plusieurs étapes.

Ces mesures auront évidemment un impact profond sur l'entreprise et, par conséquent, sur le rôle du directeur financier :

- De nombreux participants ont affirmé avoir eu du mal à trouver la plateforme et les fonctionnalités les mieux adaptés à la taille de leur entreprise.
- Les dirigeants interrogés avaient pour ambition commune d'identifier les workflows ou les processus pour lesquels une plateforme pourrait automatiser les délais et les tâches à faible valeur (par exemple, dans les rapports comptables et financiers).
- À un niveau plus élevé, plusieurs participants ont également formulé des souhaits plus complexes, tels que la réarchitecture de bases de données ou l'élaboration d'intégrations entre des systèmes ou des domaines fonctionnels autrefois disparates.



Domaines d'innovation

Le désir le plus vif exprimé par les participants était de **débloquer les données de l'entreprise afin de faciliter l'analyse**. Les directeurs financiers récemment nommés et ceux qui aspiraient à le devenir étaient convaincus qu'un meilleur accès aux données (sur les clients, les produits et les opérations internes) et une meilleure compréhension de celles-ci favoriseraient l'innovation au sein de l'entreprise.

L'automatisation, l'analyse des données et l'intégration des systèmes dans l'ensemble de l'entreprise étaient considérées comme des éléments essentiels pour garantir efficacité et compétitivité à l'avenir.



Automatisation

L'automatisation des processus (tels que les paiements et les rapports automatisés) était considérée comme **extrêmement importante** pour l'avenir. De nombreux processus pouvaient être automatisés afin de libérer du personnel pour d'autres tâches. Cependant, il était important de trouver un équilibre qui considère toujours les individus comme le plus grand atout de l'entreprise.

« Automatisez tout ce que vous pouvez et qui a du sens. Récupérez les économies réalisées et réinvestissez-les dans l'entreprise. »

MIKE B.
SECTEUR AGROALIMENTAIRE



Analyse des données

L'analyse des données revêt un intérêt considérable. La possibilité d'accéder rapidement aux données, de visualiser les indicateurs appropriés, de construire les bons modèles et de simplifier ou d'éliminer les processus manuels rend l'entreprise plus efficace.

Comme l'ont indiqué les participants, il est important que tous les systèmes comptables et financiers, tels que les systèmes ERP et les applications SaaS, « communiquent » entre eux. Du point de vue du directeur financier, tous les systèmes sont liés dans la mesure où les finances sont affectées par tous les pans de l'entreprise. En règle générale, plus l'analyse des données est efficace, plus l'entreprise est en mesure de prendre des décisions financières intelligentes.

« Il est essentiel d'être capable d'exploiter les données pour **transmettre les bonnes informations aux bonnes personnes en temps voulu** afin de prendre des décisions avant les concurrents. »

TODD M.
SECTEUR DES TRANSPORTS



Intégration et mise à jour des systèmes

Les entreprises mettent à jour leurs systèmes et déploient de nouveaux logiciels. Il est crucial que les nouveaux systèmes soient intégrés aux systèmes existants.

Lorsqu'elles ne mettent pas activement en œuvre de nouveau système, de nombreuses entreprises recherchent, évaluent et étudient les options qui s'offrent à elles. D'autres ont déjà conscience des changements qui doivent intervenir à court terme (1 à 3 ans). La plupart des innovations recherchées concernaient l'amélioration des données, l'accélération des rapports, les outils de budgétisation et les processus de paiement.

« J'aimerais, à terme, que nos clients permanents disposent d'une interface et d'un compte pour payer (une) facture comme ils le font avec une carte bancaire. Qu'ils puissent utiliser ce système pour **demander des travaux et les payer.** »

STEPHEN A.
SECTEUR DE L'ÉLECTRICITÉ

Définir le directeur financier de demain

« Le poste de directeur financier **nécessite (désormais) de meilleures compétences et de meilleurs outils pour les données et l'analyse en temps réel...** Nous disposons bien sûr d'une équipe de veille stratégique, mais tout ce qui n'est pas standard ou compliqué doit être soumis à des analystes. À l'avenir, cette [capacité] fera partie des exigences pour le rôle de directeur financier... »

MICHAEL B.
SECTEUR DE LA SANTÉ

« Posséder des compétences en comptabilité et en finance est essentiel. **La capacité de prévision est également essentielle.** Tant que vous savez en tirer des conclusions correctes, (vous) n'avez pas besoin de connaître de programmes particuliers. »

SONA S.
FABRICATION DE
PRODUITS BIOTECHNOLOGIQUES

À la lumière des changements opérationnels et technologiques adoptés ou anticipés par les participants à notre enquête, il n'est pas surprenant que des changements clés soient déjà en cours autour du rôle du directeur financier dans de nombreuses entreprises.

Compétences et formation attendues

Utiliser une « approche transversale »

Les aspirants directeurs financiers utiliseront une approche transversale pour leur gestion en collaborant directement avec d'autres divisions, au-delà des limites traditionnelles du rôle du directeur financier. L'idée que « le rôle change » est beaucoup revenue, accompagnée de commentaires mettant l'accent sur la capacité et la volonté attendues de la part des directeurs financiers de collaborer personnellement et techniquement avec d'autres départements.

La plupart des personnes interrogées (91 %) ont convenu que les équipes devront collaborer et partager des idées entre les fonctions pour réussir. Les directeurs financiers en mutation ont accordé une importance particulière à la capacité de résoudre des problèmes au sein de différentes divisions. L'élément central de cette approche transversale est l'adoption d'un rôle de leader, le directeur financier remplissant les objectifs métier et financiers grâce à une « meilleure analyse des données et à une meilleure compréhension ».

Les compétences en comptabilité et en finance, en particulier, demeurent obligatoires. Toutefois, on accorde de plus en plus d'importance aux compétences humaines : les directeurs financiers doivent être capables de communiquer avec les différents départements sur tous les sujets. Il a en outre été rapporté qu'au lieu de se montrer distants, ils devaient faire preuve d'accessibilité et d'écoute à l'égard de leurs collaborateurs.

En fait, l'une des capacités ou compétences émergentes citées à plusieurs reprises consistait à extraire le sens des données afin d'expliquer les décisions ou les stratégies aux collègues non qualifiés en matière de finance.

« Nous vivons dans les chiffres, c'est pourquoi un bon directeur financier doit être capable d'analyser les données et de leur donner un sens. Il doit avoir une vision d'ensemble. »

MIKE B.
SECTEUR AGROALIMENTAIRE

L'importance de comprendre les données

De façon presque générale, les participants ont affirmé que le rôle de directeur financier nécessitait une expérience en informatique/programmation, mais pas nécessairement diplômante.

Un intérêt ou une certaine maîtrise était attendu dans le domaine de l'analyse des données, ainsi que le recours à des plateformes intégrées comme moyen de favoriser l'innovation :

- **92 %** des personnes interrogées ont déclaré que les connaissances dont les dirigeants financiers auront besoin comprendront de plus en plus de nouvelles structures financières et fiscales, de nouveaux instruments de crédit ainsi que de nouveaux règlements.
- **89 %** se sont accordés à dire que, comme indicateur clé de réussite futur, les dirigeants financiers devront comprendre comment les données circulent et sont utilisées dans l'entreprise.

Enfin, les directeurs financiers doivent avoir la capacité et la volonté de voir « l'ensemble du tableau » plutôt que de s'arrêter aux seuls aspects financiers.



Différences de point de vue

Les futurs directeurs financiers ont foi en la valeur stratégique des données et de la technologie et souhaitent soutenir l'innovation. Ces attitudes contrastent avec les perspectives des directeurs financiers en poste et des autres membres de la haute direction.

	MEMBRES DE LA HAUTE DIRECTION (43 % des participants : 34 % de PDG, 9 % autres)	DIRECTEURS FINANCIERS EN POSTE (27 % des participants)	FUTURS/ASPIRANTS DIRECTEURS FINANCIERS (30 % des participants)
La modernisation des infrastructures repose sur...	L'automatisation du processus de trésorerie	L'automatisation du processus de recouvrement	La facturation et les flux de paiement numériques
Initiatives : délais et objectifs	<ul style="list-style-type: none"> — < 6 mois — Analyse et gestion des flux de trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> — < 6 mois — Gestion de la trésorerie — Analyse et gestion des flux de trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> — 6 à 24 mois — Satisfaction des clients — Prévisions financières
Compétences et capacités clés pour réussir	<ul style="list-style-type: none"> — Capacité à résoudre les problèmes dans toutes les divisions — Constitution d'une équipe — Conception et élaboration d'une stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> — Gestion des risques — Budgétisation — Communications avec les investisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> — Conception et élaboration d'une stratégie — Collaboration — Maîtrise de l'IA/du ML
Réponses détaillées : quelles sont les compétences indispensables aux directeurs financiers de demain ?	« Les directeurs financiers indiquent à leur PDG ce qui se passera à l'avenir, et il ou elle doit être responsable et digne de confiance. »	« Les principales (compétences) du futur directeur financier sont la prévoyance financière, la fiabilité et la perception du risque... »	« La capacité à trouver et à mener des changements dans l'ensemble de l'entreprise... de manière à créer de la valeur pour les actionnaires et à maintenir une offre de qualité pour les clients. »

Comment ce rôle évolue-t-il ?

Pour accéder au poste de directeur financier, les personnes interrogées ont largement écarté le traditionnel master. À la place, elles ont évoqué un mélange d'expériences et de qualifications, notamment des connaissances en informatique et la maîtrise des données, comme constituant une préparation idéale pour ce rôle.

Le master a été jugé « apprécié mais pas obligatoire », ce qui, selon plusieurs personnes, était en rupture par rapport à leur propre parcours professionnel.

Des connaissances en finance ou en comptabilité combinées à une formation en informatique et en analyse étaient la formule la plus recherchée à l'embauche. Un enseignement formel a été jugé « moins important que l'expérience de différents systèmes [comptables et financiers] » et que d'autres qualités, comme la façon d'aborder les objectifs de l'entreprise.

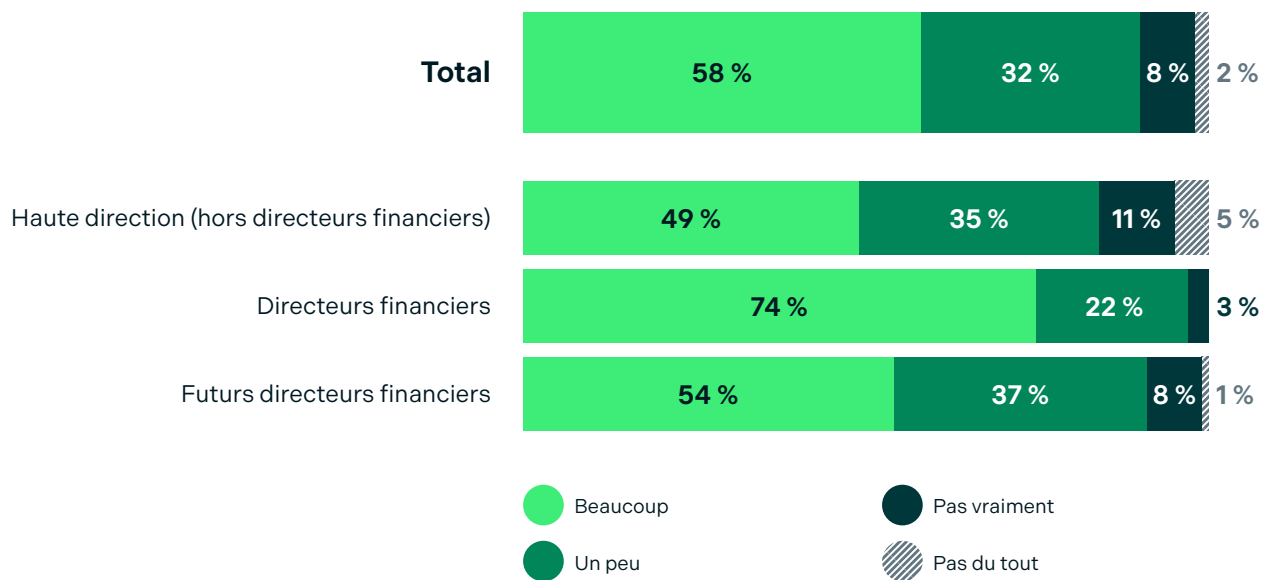
Enfin, on attendait d'un directeur financier qu'il se soucie de l'entreprise, notamment en gardant sa mission ou sa vision à l'esprit.

« Un bon directeur financier est le mieux placé pour résoudre un problème en étant au cœur de l'organisation, **tout en disposant d'une vue d'ensemble**. Préparez-vous aux situations difficiles. **Valorisez vos employés**. À mon avis, on travaille mieux en étant bien entourés. »

STEPHEN A.
SECTEUR DE L'ÉLECTRICITÉ

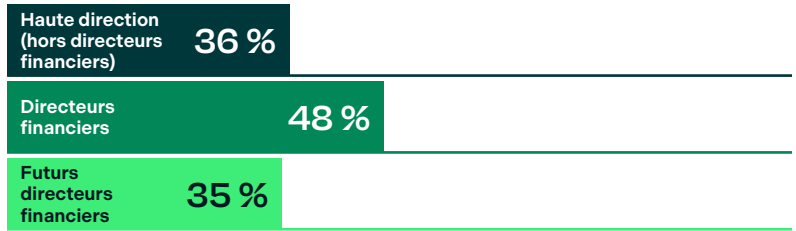
- Parmi les **directeurs financiers en poste**, les domaines d'études prédominants étaient ceux de la finance et de la comptabilité. Seuls 20 % des personnes interrogées ont expliqué être passées par d'autres domaines d'étude. 64 % des directeurs financiers en poste étaient titulaires d'un diplôme financier.
- La formation par domaine d'études chez les **futurs/aspirants directeurs financiers** fait apparaître un mélange plus diversifié de disciplines. Les aspirants directeurs financiers ont moins été formés aux finances que les directeurs financiers en poste. Au niveau licence, seuls 30 % des aspirants directeurs financiers interrogés étaient diplômés en finance (contre 64 % des directeurs financiers en poste). Voici la répartition du niveau de formation en finance pour les différents groupes :

Niveau de formation en finance par poste

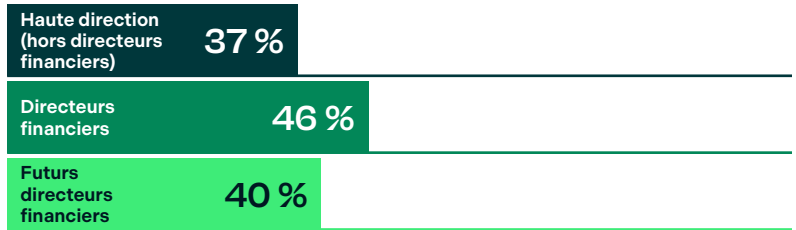


Les futurs directeurs financiers se distinguaient également de ceux qui étaient en poste par leur maîtrise des données et des outils d'analyse :

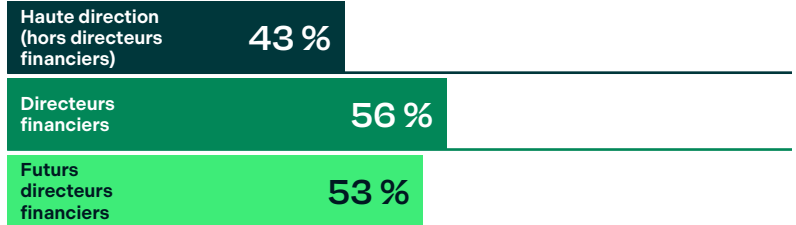
J'ai du mal à utiliser au mieux les outils de prévision et d'analyse en raison de problèmes de gestion et de qualité des données.



Mon travail est entravé par les capacités technologiques de notre organisation.



L'impossibilité de rassembler et de diffuser rapidement des données a un impact négatif sur ma capacité à prendre des décisions commerciales.



Par rapport à leurs homologues en poste, les futurs directeurs financiers accordaient **une plus grande importance aux compétences en matière de données, d'analyse et de collaboration**. On constate également que les directeurs financiers en poste accordaient nettement moins d'importance à ces compétences que leurs homologues de la haute direction :

Compétences axées sur le rôle

	HAUTE DIRECTION (HORS DIRECTEURS FINANCIERS)	DIRECTEURS FINANCIERS	FUTURS DIRECTEURS FINANCIERS	TOTAL
Compétences financières/comptables	74 %	67 %	75 %	74 %
Compétences en leadership/gestion	80 %	75 %	72 %	74 %
Compétences en collaboration et communication	73 %	61 %	67 %	68 %
Compétences analytiques, quantitatives ou en matière de données	61 %	54 %	70 %	62 %
Compétences techniques	62 %	52 %	57 %	58 %
Compétences créatives	62 %	48 %	39 %	51 %

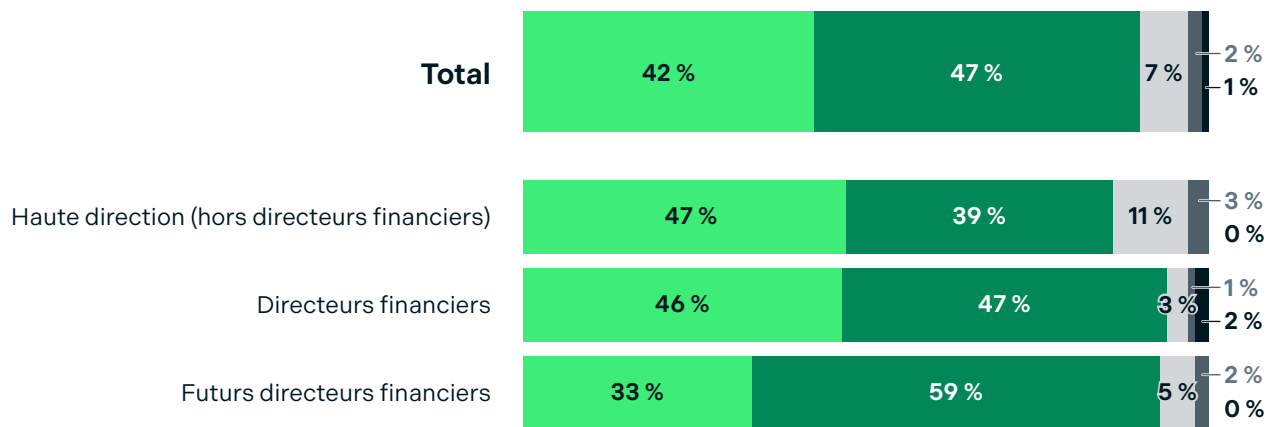
Domaines de compétences à améliorer

Les directeurs financiers en poste se concentraient sur l'amélioration des compétences en matière de données et d'analyse, tandis que les nouveaux investissaient dans les compétences de gestion et de leadership.

	DIRECTEURS FINANCIERS	FUTURS DIRECTEURS FINANCIERS	TOTAL
Compétences en leadership/gestion	52 %	54 %	53 %
Compétences analytiques, quantitatives ou en matière de données	60 %	44 %	51 %
Compétences financières/comptables	51 %	46 %	48 %
Compétences créatives	50 %	45 %	48 %
Compétences techniques	44 %	44 %	44 %
Compétences en collaboration et communication	42 %	46 %	44 %
Autre, veuillez préciser	1 %	0 %	0 %

Perception de l'infrastructure financière actuelle

Pas moins de 46 % des directeurs financiers en poste ont déclaré que leur infrastructure était « très » moderne, ce qui signifie que la majorité des processus et des systèmes étaient automatisés, intégrés et numériques. Cependant, **cette vision n'était pas partagée par les futurs et aspirants directeurs financiers**, qui étaient seulement 33 % à qualifier l'infrastructure de leur entreprise de « très » moderne.



- **Très modernisée**
(la majorité des processus et des systèmes sont automatisés, intégrés et numériques)
- **Plutôt modernisée**
(certains processus et systèmes sont automatisés, intégrés et numériques)
- **Neutre**
- **Obsolète**
(seuls quelques processus et systèmes sont automatisés, intégrés et numériques)
- **Très obsolète**
(la majorité des processus et des systèmes ne sont pas automatisés, intégrés ou numériques)

Préférences en matière d'ERP

Les directeurs financiers en poste avaient une préférence assez nette pour Oracle/SAP, ce qui laisse supposer que ces systèmes étaient en place dans les entreprises, tandis que les autres participants de la haute direction penchaient pour les produits QuickBooks. Les futurs directeurs financiers manifestaient un intérêt supérieur à la moyenne pour Microsoft Dynamics.

	HAUTE DIRECTION (HORS DIRECTEURS FINANCIERS)	DIRECTEURS FINANCIERS	FUTURS DIRECTEURS FINANCIERS	TOTAL
Quickbooks	59 %	36 %	46 %	49 %
Oracle	37 %	50 %	38 %	41 %
SAP	29 %	52 %	41 %	39 %
Intuit (hors QuickBooks)	27 %	18 %	26 %	25 %
Microsoft Dynamics	20 %	22 %	33 %	24 %
Sage	11 %	21 %	13 %	15 %
Eclipse	10 %	9 %	9 %	9 %
Infor SXe	5 %	9 %	8 %	6 %
DMSi	6 %	6 %	5 %	6 %
Prophet21	5 %	4 %	8 %	5 %
Autre	2 %	1 %	4 %	2 %

Principaux défis financiers

Les directeurs financiers en poste étaient plus préoccupés que la moyenne par les questions d'accès aux données. Les futurs directeurs financiers considéraient que les défis importants étaient surtout liés aux membres d'équipe et au télétravail. Ces préoccupations pourraient refléter leur rôle au sein de leur équipe.

	HAUTE DIRECTION (HORS DIRECTEURS FINANCIERS)	DIRECTEURS FINANCIERS	FUTURS DIRECTEURS FINANCIERS	TOTAL
Problèmes liés à la chaîne logistique et aux stocks	46 %	50 %	49 %	48 %
Élimination des tâches redondantes/manuelles dans les processus métier	36 %	44 %	44 %	41 %
Embauche et maintien du personnel	33 %	41 %	49 %	40 %
Flux de trésorerie	45 %	37 %	34 %	40 %
Fonds de roulement	44 %	35 %	30 %	38 %
Accès et visibilité aux mesures et données clés	35 %	44 %	35 %	37 %
Logistique du télétravail	30 %	27 %	35 %	30 %
Liquidités	30 %	22 %	22 %	25 %
Autre	2 %	0 %	1 %	1 %

Types d'initiatives financières ou opérationnelles

Les directeurs financiers en poste ont insisté sur la gestion des risques et la gestion de la trésorerie, tandis que leurs homologues en devenir se concentraient sur des objectifs externes tels que la satisfaction des clients, l'analyse des données et la création de plans et de prévisions.

- Alors que les directeurs financiers en poste ont privilégié un parcours professionnel fortement axé sur la finance, leurs futurs homologues préféraient ajouter plusieurs cordes à leur arc en se formant aux opérations, à l'informatique et à la stratégie.
- Les directeurs financiers en poste étaient convaincus que leurs futurs homologues seront recrutés auprès d'autres entreprises. En revanche, les futurs directeurs financiers pensaient en grande majorité que le poste devait être pourvu en interne.

	HAUTE DIRECTION (HORS DIRECTEURS FINANCIERS)	DIRECTEURS FINANCIERS	FUTURS DIRECTEURS FINANCIERS	TOTAL
Amélioration de la satisfaction client	42 %	33 %	47 %	41 %
Rapports financiers/prévisions	32 %	42 %	49 %	40 %
Efficacité/réduction des coûts dans le workflow	38 %	42 %	38 %	39 %
Analyse/gestion des flux de trésorerie	40 %	36 %	41 %	39 %
Renforcement de la sécurité des utilisateurs	31 %	35 %	40 %	35 %
Meilleures informations sur les produits et les opportunités	31 %	32 %	38 %	33 %
Gestion du risque de crédit	26 %	37 %	33 %	31 %
Amélioration de la collaboration des utilisateurs	31 %	26 %	32 %	30 %
Systèmes AR (créances)	26 %	32 %	27 %	28 %
Gestion de la trésorerie	28 %	36 %	18 %	27 %
Systèmes AP (comptes fournisseurs)	25 %	25 %	28 %	26 %
Amélioration de l'accès aux données (financières et autres)	13 %	8 %	9 %	11 %
Autre	0 %	0 %	3 %	1 %

Conclusions

Le rôle du directeur financier est **de toute évidence en train d'évoluer de manière significative sous l'effet des nouvelles forces qui touchent les entreprises**. Nos recherches montrent comment le modèle de directeur financier « traditionnel » cède la place à une nouvelle version plus à l'aise avec les données, la technologie et la collaboration transversale. Cette évolution va de pair avec l'arrivée de nouvelles technologies et approches visant à assurer la pérennité des entreprises.

Bien qu'il existe des différences clés en ce qui concerne la formation et les priorités entre les directeurs financiers en poste et la « nouvelle génération » à venir, il existe assurément des points communs. L'un d'eux est que les directeurs financiers en poste et aspirants réalisent tous l'importance des actions de transformation numérique.

La majorité des professionnels de la finance d'entreprise que nous avons interrogés n'étaient que trop conscients des forces qui poussent leur entreprise à adopter des outils d'analyse axés sur les données et des processus et systèmes optimisés, mais aussi des changements clés qui se profilent pour le rôle de directeur financier.

En résumé, selon eux, le directeur financier du futur devra :

- Utiliser une « approche transversale » qui lui permettra de collaborer avec d'autres divisions et disciplines.
- Mettre davantage l'accent sur la collecte et l'analyse des données et la façon dont elles circulent dans l'entreprise.
- Être à l'aise avec les nouvelles technologies et les nouveaux modèles opérationnels.
- Être davantage orienté vers des objectifs externes tels que la satisfaction des clients, la planification prospective et l'analyse des données.
- Avoir une formation plus diversifiée, et pas seulement un traditionnel master spécialisé.
- Réaliser des investissements intelligents qui offrent un retour sur investissement à long terme à l'entreprise (par exemple, de nouvelles plateformes logicielles).

Il doit soutenir les initiatives de transformation numérique visant à :

- Améliorer l'accès aux données/les mises à jour et les rapports.
- Permettre de lire et d'interpréter les données n'importe où.
- Faciliter l'intégration des données en travaillant sur les indicateurs financiers et opérationnels, pour mieux mesurer les réussites.

Annexe : Méthodologie et participants

Les participants sélectionnés étaient soit directeur financier en poste, soit des personnes occupant des postes proches de celui de directeur financier, tels que des PDG et d'autres membres de la haute direction, ainsi que des professionnels de la finance aspirant prochainement à un poste de directeur financier. La majorité d'entre eux étaient âgés de 35 à 49 ans et possédaient en moyenne 14 ans d'expérience professionnelle.

Au cours du quatrième trimestre 2021, des entretiens de 45 à 60 minutes ont été menés et des enquêtes de 10 à 12 minutes ont été réalisées dans le cadre de cette étude. Une enquête a été menée auprès de 539 professionnels issus d'un mélange homogène d'entreprises de types et de chiffres d'affaires différents, et actives dans les secteurs B2C et B2B. Les 12 participants aux entretiens et les 539 répondants à l'enquête étaient originaires des États-Unis. Les secteurs ciblés étaient les suivants : matériaux de construction, équipements lourds, transports, fournitures industrielles, fournitures médicales, services professionnels (juridique, recrutement, etc.), électricité, plomberie/CVC, agroalimentaire et commerce de détail.

L'enquête a été menée auprès de professionnels présentant les caractéristiques firmographiques et les rôles suivants :

Taille de l'entreprise

1 à 4	11 %	
5 à 49	14 %	44 % PME
50 à 124	9 %	
125 à 249	9 %	
250 à 499	16 %	44 % Entreprises intermédiaires
500 à 2 000	28 %	
Plus de 2 000	12 %	12 % Grandes entreprises

Chiffre d'affaires annuel

1 à 24 millions \$	32 %
25 à 49 millions \$	10 %
50 à 99 millions \$	8 %
100 à 249 millions \$	10 %
240 à 499 millions \$	9 %
500 à 649 millions \$	10 %
650 millions à 1,49 milliard \$	11 %
1,5 à 5 milliards \$	8 %
Plus de 5 milliards \$	2 %

Vente d'un mélange de produits/services

Notre clientèle se compose autant de professionnels (B2B) que de particuliers (B2C)	48 %
Nous vendons principalement nos produits/ services à d'autres entreprises (B2B)	26 %
Nous vendons principalement nos produits/ services aux consommateurs (B2C)	24 %
Nous collaborons avec d'autres entreprises pour vendre nos produits/services aux consommateurs	3 %

Politique actuelle relative au lieu de travail

Nous avons mis en place un modèle hybride (sur site et hors site)	57 %
Nous autorisons le travail permanent à domicile	20 %
Nous exigeons la présence permanente sur le lieu de travail	20 %
Nous avons instauré le télétravail par défaut, mais envisageons de changer au cours de la nouvelle année	3 %

Statut d'emploi

Travailleur indépendant	16 %
Employé à temps plein	84 %

Pouvoir décisionnel

Au niveau de toute l'entreprise	73 %
Au niveau de plusieurs départements/divisions	20 %
Au niveau d'un département/d'une division	5 %
Au niveau d'une équipe au sein du département/de la division	1 %

Responsabilité concernant les opérations financières/comptables de l'entreprise

Toutes les opérations financières	59 %
Rapports et états financiers	28 %
Contrôles financiers	27 %
Créances et suivi des recettes	24 %
Salaires	21 %
Comptes fournisseurs	19 %
Crédit et recouvrement	19 %
Trésorerie	12 %
Autre	1 %

Durée d'occupation du rôle actuel

Moins de 1 an	1 %
1 à 3 ans	14 %
4 à 5 ans	20 %
6 à 10 ans	40 %
11 à 15 ans	13 %
Plus de 16 ans	12 %

Rôle

PDG	34 %	43 % Haute direction
Autre haute direction	9 %	
Directeurs financiers	27 %	27 % Directeurs financiers en poste
Responsable des finances	13 %	30 % Aspirants directeurs financiers
VP senior ou VP des finances	9 %	
Contrôleur, trésorier, secrétaire financier	4 %	100 % affirment envisager le rôle de directeur financier
Autre	4 %	

Secteur d'activité

Services professionnels (juridique, recrutement, etc.)	11 %	54 % Secteurs primaires
Matériaux de construction	6 %	
Fournitures industrielles	5 %	
Équipements lourds	4 %	
Fournitures médicales	3 %	
Agroalimentaire	3 %	
Produits de grande consommation	3 %	
Transports	2 %	
Électrique	2 %	
Plomberie/CVC	2 %	
Banque/finance	15 %	46 % Secteurs secondaires
Technologies de l'information	13 %	
Éducation	4 %	
Services aux entreprises/ conseil/comptabilité	4 %	
Technologie (matérielle/logicielle)	3 %	
Vente en gros	3 %	
Architecture/ingénierie	2 %	
Marketing/publicité	2 %	
Assurance	1 %	
Énergie et services publics	1 %	
Télécommunications	1 %	
Droit	1 %	
Administration publique	1 %	



En savoir plus

Rendez-vous sur billtrust.com ou [contactez notre équipe commerciale.](#)

À PROPOS DE PARADOXES, INC.

Fondée en 2007, Paradoxes, Inc. est une entreprise de marketing stratégique qui recueille et analyse des informations pour aider les entreprises à prendre des décisions plus avisées en matière de ventes, de marketing et de produits. Ses clients peuvent ainsi surmonter des défis, limiter les risques et saisir des opportunités.

À PROPOS DE BILLTRUST

Billtrust est un important fournisseur de logiciels cloud et de solutions intégrées de traitement des paiements qui simplifient et automatisent le commerce entre entreprises. La gestion des créances est désorganisée et repose sur des processus classiques qui sont dépassés, inefficaces, manuels et en grande partie basés sur le papier. À l'avant-garde de la transformation numérique dans ce domaine, Billtrust propose des solutions stratégiques qui couvrent la décision et le suivi en matière de crédit, les commandes en ligne, la délivrance des factures, la saisie des paiements et des versements, la facturation ou encore les demandes de liquidités et les recouvrements.



SIÈGE

1009 Lenox Drive, Suite 101
Lawrenceville, New Jersey 08648
États-Unis

HAMILTON

11 South Gold Drive, Suite D
Hamilton, New Jersey 08619
États-Unis

SACRAMENTO

2400 Port Street
West Sacramento, California 95691
États-Unis

GAND

64/501 Moutstraat
Ghent OVL 9000
Belgique

AMSTERDAM

H.J.E. Wenckebachweg 200-III
Amsterdam AS 1096
Pays-Bas

CRACOVIE

ul. prof Michała Życzkowskiego 19
3 piętro
Kraków 31-864
Pologne