

LES CFO ET LE LEADERSHIP FINANCIER





TABLE DES MATIÈRES

LE CFO ET LE LEADERSHIP FINANCIER : MAÎTRISER DE NOMBREUX RÔLES	03
LES QUATRE RÔLES DU CFO MODERNE	04
DE NOMBREUX LEADERS FINANCIERS METTENT EN PLACE UNE STRATÉGIE DURABLE AXÉE SUR L'HUMAIN ET UNE CULTURE D'ENTREPRISE NOVATRICE	05
LE RGPD ET D'AUTRES INITIATIVES LANCÉES DANS LE MONDE ENTIER POUSSENT LES CFO À REPENSER LEUR RÔLE	07
UNE RÉUSSITE À LONG TERME EST INCONCEVABLE SANS SON ADOPTION PAR LES EMPLOYÉS	09
LES « BIG DATA » SONT MOINS PRÉOCCUPANTES MAINTENANT QUE LES CFO ADOPTENT L'APPROCHE DE LA « NARRATION FINANCIÈRE »	11
LE PERFECTIONNEMENT DES TALENTS EST ESSENTIEL POUR LA PRODUCTIVITÉ	13
À PROPOS DE L'ÉTUDE : RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE	15

LE CFO ET LE LEADERSHIP FINANCIER : MAÎTRISER DE NOMBREUX RÔLES

L E MONDE CHANGE DE PLUS EN PLUS VITE. LA NUMÉRISATION, LE CHANGEMENT DÉMOGRAPHIQUE ET LE RÉÉQUILIBRAGE DE L'ÉCONOMIE MONDIALE SONT AUTANT DE FACTEURS QUI CRÉENT DES ENVIRONNEMENTS DE PLUS EN PLUS DIFFICILES POUR LES ENTREPRISES ET LEURS DÉCISIONNAIRES.

LE CFO JOUE UN RÔLE CENTRAL AU SEIN DE L'ÉQUIPE DE DIRECTION, ET CE POUR PLUSIEURS RAISONS. COMMENT CELA SE FAIT-IL ?

Le monde de l'entreprise est passé du modèle financier traditionnel à un modèle plus proactif qui donne au CFO un rôle stratégique prononcé, plus profondément intégré dans la planification, la stratégie et la gestion des performances.

Deux de ces évolutions se démarquent en particulier. La première est que le CFO est plus impliqué dans la définition de la culture d'entreprise, il a un impact plus large que jamais sur son entreprise. La deuxième est que le CFO doit posséder les bons outils pour se faire entendre et comprendre et pour améliorer l'entreprise.

Dans ce rapport sur le CFO et le leadership financier, nous examinons en profondeur les défis en matière d'acquisition et de conservation des talents, et les pénuries de compétences auxquelles les leaders financiers sont confrontés chaque jour – et nous découvrons que les compétences qui manquent ne sont pas celles que vous pensez. Dans notre article consacré aux données et aux nouvelles technologies, nous remettons en question la vérité reçue selon laquelle la technologie et les données dirigent le monde. Nous abordons le leadership des CFO eux-mêmes et ce que cela signifie d'être un leader dans le climat actuel.



Notre article sur la réglementation et la conformité réglementaire examine l'évolution constante des objectifs techniques pour la finance, une complexité qui oblige les CFO à ne jamais quitter cet aspect des yeux. Enfin, nous abordons la cybercriminalité et la sécurité et les conséquences que ces aspects ont déjà eues sur les données et le stockage – mais aussi les conséquences des nouvelles législations sur les pratiques de travail actuelles.

Ces défis sont le «front de taille» du monde de la gestion financière, c'est là que les pertes se transforment en bénéfiques... Ou inversement. Ils mettent également en exergue le véritable moteur de n'importe quelle organisation : ses ressources humaines.

Nous espérons que vous prendrez plaisir à découvrir notre nouvelle série d'articles sur le CFO et le leadership financier

Steve Ingham
CEO PageGroup

LES QUATRE RÔLES DU CFO MODERNE

NOS RECHERCHES ET NOS INTERVIEWS ONT IDENTIFIÉ QUATRE TYPES DE CFO SUR BASE DE LA NÉCESSITÉ DE S'ADAPTER AUX DIFFÉRENTES FONCTIONS DE LEUR POSTE. NOS RECHERCHES NOUS ONT MENÉS AUX « PROFESSIONS » QUE LE CFO REPRÉSENTE QUAND IL TRAITE DE QUESTIONS TELLES QUE LA CYBERSÉCURITÉ, LES DONNÉES ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES, L'ACQUISITION ET LA CONSERVATION DES TALENTS, LA CONFORMITÉ AUX RÉGLEMENTATIONS (« COMPLIANCE ») ET LE LEADERSHIP AU 21^E SIÈCLE, ENTRE AUTRES.

LE SCIENTIFIQUE

Est le CFO qui génère des données, gère l'infrastructure informatique, aligne les systèmes dans l'intérêt du reporting. Il recherche des moyens de présenter les données de façon compréhensible, de trouver de nouvelles sources de rentabilité et de rechercher les gaspillages et les capacités inutilisées à travers toutes les fonctions. Il doit filtrer les données pour les classer en segments utiles, décider ce qui est important pour la stratégie et la planification – ajouter une perspective métier à la collecte et à l'analyse des données, partager avec les autres départements pour booster la productivité globale.

L'INGÉNIEUR

Est le CFO qui organise et coordonne les règles et les règlements au sein de l'entreprise, qui construit des bases durables pour le CEO qui permettront de guider l'entreprise pendant des années à l'avenir. Il élabore des stratégies autour des règlements, définit des façons d'extraire de la valeur de la vision du CEO et gère la comptabilité, la trésorerie, l'administration, le budget et la planification. On peut considérer ce rôle comme le métier de base du CFO, la base de performance qui, si elle est bien faite, peut accroître le capital des actionnaires.



LE COACH

Est le CFO qui s'efforce de dénicher les talents et de diriger depuis la fonction financière vers l'extérieur, qui rassemble les personnes et la technologie en poussant les performances à la hausse par un développement des performances dans l'ensemble de l'organisation. Il collabore étroitement avec le département des ressources humaines, développe des stratégies pour le talent afin d'alimenter son département en personnel qualifié intégrant plusieurs générations. Il doit informer et développer ses équipes pour qu'elles ne se contentent pas d'analyser les données dans des rapports, mais pour qu'elles les communiquent efficacement.

LE PILOTE

Est le CFO qui contribue ses propres compétences métier et compétences stratégiques en mesurant, gérant et créant de la performance et de la valeur dans l'ensemble de l'organisation. Il doit déceler rapidement les problèmes stratégiques et opérationnels grâce à sa compréhension globale de l'entreprise et garantir le dialogue entre le personnel opérationnel et celui de la finance. En modifiant les métriques de base de la valeur, les incitants et les récompenses, en découvrant de nouveaux modèles commerciaux pour transformer l'entreprise et la rendre rentable pour l'avenir, il guide l'entreprise à travers les périodes calmes comme les périodes troublées.



DE NOMBREUX LEADERS FINANCIERS METTENT EN PLACE UNE STRATÉGIE DURABLE AXÉE SUR L'HUMAIN ET UNE CULTURE D'ENTREPRISE NOVATRICE

AVANT LA RÉVOLUTION NUMÉRIQUE, LES CFO SE CONCENTRAIENT SUR LA TRÉSORERIE, LA COMPTABILITÉ ET LES BUDGETS. DEPUIS UNE DIZAINE D'ANNÉES PAR CONTRE, LES RESPONSABLES FINANCIERS DES ENTREPRISES ADOPTENT UN RÔLE DE PLUS EN PLUS PROACTIF ET STRATÉGIQUE. COMMENT CETTE ÉVOLUTION A-T-ELLE TRANSFORMÉ LES QUALITÉS DE LEADERSHIP ET LES COMPÉTENCES GÉNÉRALES DES CFO, MAIS AUSSI LEURS RELATIONS AVEC LES AUTRES CADRES SUPÉRIEURS DE L'ENTREPRISE ?

LE PILOTE : AUX COMMANDES DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Les bons CFO soulèvent des questions, remettent en cause les décisions et, ce faisant, contribuent à la productivité et à la rentabilité des entreprises. Ce n'est peut-être pas un processus confortable pour les anciens, mais il peut apporter d'énormes avantages à l'entreprise.

Comment le fait de remettre systématiquement en cause le statu quo détermine-t-il l'impact du leadership du CFO et son travail en tant que pilote, ce type de plus en plus visible de CFO qui est clairement aux commandes, qui présente la stratégie d'entreprise au conseil d'administration et aux parties prenantes et la transmet vers le bas aux équipes de l'entreprise ?

Philippe de Briey, CFO de Monsanto Europe, perçoit ce processus comme un travail constant de renforcement des équipes présentant une vision stratégique. « Je veux aider les cadres supérieurs à envisager l'entreprise autrement, à se mettre à la place des investisseurs et des marchés à la fois. »

LA FINANCE EN TANT QUE PRESTATAIRE DE SERVICES INTERNE

Les modèles existants qui s'efforcent de mettre en avant le rôle multiple du CFO montrent que la nécessité d'avoir des compétences multiples et flexibles n'est pas nouvelle.

Les dernières évolutions de ce rôle, classées sous les groupes du coach, du scientifique, de l'ingénieur et du pilote, traduisant la nécessité, pour le CFO, de prendre des décisions rationnelles sur des données en provenance de toute l'entreprise, bien au-delà de la finance. Florence Rocle, VP Global Finance Services de Sodexo, pense que cette transformation se prépare depuis longtemps et que cette évolution du rôle du CFO était inévitable. « Nous n'attendons plus

des CFO qu'ils soient comptables. Ils doivent faire appel à des comptables, mais leur propre rôle est bien plus large. »

En tant qu'ingénieur, le CFO s'attache de plus en plus à constituer la bonne équipe possédant les compétences nécessaires et la bonne attitude, une stratégie humaine durable et une culture d'innovation qui restera leur contribution à l'entreprise. En effet, comme l'auteur William Heitman l'explique dans son étude fondatrice *The CFO: Industrial Engineer of Knowledge Work*, « Le CFO est un ingénieur de la base de connaissances de l'entreprise, qui se compose fondamentalement de personnes et de systèmes. »

LA COMMUNICATION AU MOYEN DE DONNÉES - ET L'UTILISATION DE DONNÉES

À l'heure actuelle, il incombe au CFO de garantir la visibilité des données bien au-delà de son rôle nominal en tant que gestionnaire de talents et de conseiller principal du CEO. Comme l'exprime David List, CFO de Conotoxia, « Le CFO joue un rôle de plus en plus important dans tous les aspects d'une entreprise, et la stratégie est sans aucun doute l'un de ces aspects. »

L'INGÉNIEUR



« La comptabilité fait partie des services et devrait être gérée comme telle – nous n'attendons pas des CFO qu'ils soient comptables. Ils doivent faire appel à des comptables, mais leur propre rôle est bien plus large. »

Florence Rocle, CFO, Sodexo

Le scientifique met davantage l'accent sur le marché, il fonde ses décisions sur les données et sur la raison plutôt que sur l'expérience, comme d'autres membres de la direction peuvent avoir l'habitude de le faire. Comme l'explique Terry Moyo, CFO d'Omya, « Aujourd'hui, je discute avec les comités de direction composé de représentants des ventes, de la fabrication et de la logistique. C'est quelque chose d'entièrement nouveau, et ces comités n'ont pas l'habitude qu'on les remette directement en cause du point de vue du budget. »

CONSTRUIRE AUJOURD'HUI LES ÉQUIPES DE DEMAIN

Le CFO en tant que coach vise à réunir de nouvelles compétences qui correspondent à la fois aux nouvelles générations et à leur façon de travailler et aux tâches traditionnelles du département financier. Comme l'explique Ryan Mangold, CFO de Taylor Wimpey, « Les attentes vis-à-vis des finances sont plus larges aujourd'hui. Il faut avoir une meilleure compréhension d'un beaucoup plus grand nombre de choses – outils, processus, analyse – et cela a évidemment une incidence sur les décisions que nous prenons. »

LE SCIENTIFIQUE



« Les exigences sont plus larges aujourd'hui : il faut avoir une meilleure compréhension d'un plus grand nombre de choses et des indications sur certaines des décisions que nous prenons. »

Ryan Mangold, CFO, Taylor Wimpey

Le coach prend plaisir à envisager le leadership du point de vue du personnel. Il apprécie la possibilité d'apprendre des choses à ses collègues et à ses employés, de décrire la culture de l'entreprise de façon compréhensible sur le plan de l'exactitude, de l'alignement et du comportement. Mais comme l'observe Sébastien Rouge, CFO de Latécoère, le changement est progressif et peut s'adapter à la culture de l'entreprise. « Nous tenons avant tout à faire correspondre nos employés et leur travail aux différents ensembles de compétences qu'ils nous apportent. Tel est le défi, plutôt que de me demander si je devrais gérer un natif de l'ère numérique plutôt que quelqu'un qui a l'habitude de travailler sur papier.

LE COACH



« Nous tenons avant tout à faire correspondre nos employés et leur travail aux différents ensembles de compétences qu'ils nous apportent. Tel est le défi, plutôt que de me demander si je devrais gérer un natif de l'ère numérique plutôt que quelqu'un qui a l'habitude de travailler sur papier. »

Sébastien Rouge, CFO, Latécoère

LE DIALOGUE ET LA CURIOSITÉ FONT AVANCER LA PERFORMANCE

Du point de vue du pilote, le leadership est un équilibre entre ce que l'entreprise fait bien aujourd'hui, en termes de performances dans l'ensemble de l'organisation, et ce qu'elle pourrait être si toutes les fonctions de l'entreprise étaient correctement alignées. Comme l'exprime le CFO d'une entreprise d'emballage, « Les gens comptent sur nos

compétences techniques, évidemment, mais aussi sur notre capacité à penser plus 'large' ».

La nécessité de déceler et d'attirer suffisamment tôt l'attention sur les problèmes stratégiques et opérationnels place le CFO dans le rôle du pilote. Le CFO peut ainsi maintenir un dialogue constant entre les opérations et la finance et faire en sorte que tous comprennent l'importance opérationnelle des aspects pertinents pour ces deux domaines à la fois.

Comme l'observe Sébastien Rouge, CFO de Latécoère, « si le rôle de la finance est bien compris et que l'entreprise s'efforce de réaliser son objectif, qui est toujours d'améliorer la performance, l'entreprise dans son ensemble fonctionnera mieux. »

Et quelle est l'une des clés de la performance dans la fonction financière ? Eugene Low, CFO de Mercer, la situe résolument dans une compétence impossible à enseigner : la curiosité. Il s'explique : « Quand quelqu'un est curieux face à un problème, il ou elle n'hésitera pas à poser les bonnes questions pour creuser plus loin. C'est bien plus utile qu'un diplôme de gestion financière ou de comptabilité. Je peux enseigner la comptabilité en une journée. Ce que j'attends d'un futur CFO, c'est qu'il soit curieux à propos de l'entreprise, qu'il cherche à savoir comment travailler avec le côté métier pour guider les motivations et les efforts d'une façon qui fasse croître l'entreprise. »

LE PILOTE



« Les gens comptent sur nos compétences techniques, évidemment, mais aussi sur notre capacité à penser plus 'large' »

CFO, Fabricant d'emballages

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Le CFO possède une stratégie concrète en matière d'humain et une culture d'innovation qui crée un héritage durable pour l'organisation.

Le CFO peut se trouver en conflit avec la direction générale, dont le style décisionnel pourrait être basé davantage sur l'expérience que sur les données.

Les entreprises modernes doivent répondre à des exigences de plus en plus strictes des parties prenantes et des actionnaires, et la stratégie doit donc se mesurer en termes de bénéfices et de KPI.

Le CFO est l'avocat de l'actionnaire au sein de l'entreprise, ce qui signifie que son leadership doit tenir compte de considérations externes aussi bien qu'internes.

Le CFO doit utiliser des compétences de leadership mieux adaptées aux nouvelles générations et aux tâches à accomplir par le département financier.

LE RGPD ET D'AUTRES INITIATIVES LANCÉES DANS LE MONDE ENTIER POUSSENT LES CFO À REPENSER LEUR RÔLE

POUR LES ENTREPRISES, LA RÉGLEMENTATION À RESPECTER AUGMENTE EN VOLUME ET EN COMPLEXITÉ CHAQUE ANNÉE. LES CFO AFFRONTENT CE DÉFI EN UTILISANT LEUR EXPERTISE ET CELLE DE CONSULTANTS EXTERNES ET, FINALEMENT, EN L'EXAMINANT DU POINT DE VUE DE L'ACQUISITION DES TALENTS. CETTE RÉGLEMENTATION EST-ELLE UN SIMPLE OBSTACLE À SURMONTER, OU UNE VÉRITABLE OPPORTUNITÉ DE RATIONALISER LES OPÉRATIONS ?

Le nombre de nouvelles règles imposées aux entreprises augmente à un rythme effréné. Thomas Risk Management Solutions a calculé un jour qu'une nouvelle alerte réglementaire survenait toutes les 12 minutes, de sorte que la réglementation est clairement au programme du CFO pour l'avenir.

Le règlement général européen sur la protection des données (RGPD), qui est entrée en vigueur cette année, est le dernier exemple de l'ouragan réglementaire qui touche les entreprises du monde entier. Il aura un impact énorme dans l'UE avec des amendes de 4 % du chiffre d'affaires du groupe ou de 20 millions EUR, selon le chiffre le plus élevé.

DES RÈGLES PLUS COMPLEXES ET PLUS DIFFICILES À COMPRENDRE

Les CFO interrogés pour cette étude considèrent à l'unanimité que le nouveau règlement sur la protection des données est un énorme défi, d'autant plus que d'autres régions préparent des législations similaires. « C'est un énorme obstacle avec lequel nous nous battons tous pour le moment », affirme Kelvin Stagg, CFO mondial de PageGroup. « Le reste du monde évolue dans le même sens, et une version chinoise est déjà en préparation. »

Il ne fait guère de doute que, dans les entreprises, le CFO est le mieux placé pour faire face à cette réglementation en perpétuelle mutation. Mais à mesure que la pression augmente, la question est de savoir comment. Comme l'explique James Gregory, CFO de l'entreprise immobilière JLL : « Qu'il s'agisse des IFRS ou du GAAP américain, la liste s'allonge et devient plus complexe chaque année. »

L'INGÉNIEUR : DES SOLUTIONS POUR ATTÉNUER LES COÛTS

À cela vient s'ajouter que les nouvelles réglementations ne touchent pas uniquement l'entreprise, d'autant plus que

toute non-conformité saperait immédiatement sa crédibilité aux yeux des actionnaires.

C'est ici que le CFO en tant qu'ingénieur prend tout son sens : dans cette optique, le CFO prend l'initiative de concevoir la bonne approche de la réglementation, il élabore une solution demandant le soutien d'une série de disciplines : la finance, la comptabilité, la trésorerie, l'administration, le budget et la planification.

L'INGÉNIEUR



« Nos processus d'autrefois étaient relativement conformes, mais il fallait accorder plus d'attention à la documentation. Aujourd'hui nous déléguons les tâches aux personnes plus proches de l'action dans l'entreprise tout en gardant une vue d'ensemble. »

Phil Dennis, CFO, BizSpace

« La réglementation et son évolution font que nous avons besoin de personnes qui en savent plus sur les détails pratiques, qui contribuent au travail requis pour assurer cette conformité et qui sont capables d'examiner et d'évaluer les progrès de façon compétente », commente Phil Dennis, CFO de BizSpace. « Nos processus d'autrefois étaient relativement conformes, mais il fallait accorder plus d'attention à la documentation. Aujourd'hui nous déléguons des tâches aux personnes plus proches de l'action dans l'entreprise tout en gardant une vue d'ensemble. »

LE SCIENTIFIQUE : FAMILIER DES QUESTIONS DE SÉCURITÉ

Pour garantir des systèmes informatiques conformes à la réglementation, le CFO doit bien connaître les questions de sécurité, idéalement dans le cadre de plusieurs systèmes juridiques, que ce soit en collaborant étroitement avec le COO/CIO en faisant en sorte que le département technique lui rende compte directement. Les systèmes de l'entreprise doivent subir des « bilans de santé » réguliers, tout comme ceux des clients et des fournisseurs. Il s'agit d'une entreprise lourde adaptée à l'approche technologique du scientifique.

LE SCIENTIFIQUE



« Dans le cadre du contrôle de nos fournisseurs, nous vérifions toujours que leurs systèmes de cybersécurité et de sécurité des données sont adéquats. »

Andrea Wesson, CFO, Eversholt Rail

LE COACH : SENSIBILISATION INTERNE

Selon Phil Dennis, ce serait toutefois faire preuve de myopie que d'envisager la conformité réglementaire uniquement du point de vue technique : « Voici déjà plusieurs mois que nous travaillons sur le RGPD, les règles plus rigoureuses en matière de blanchiment, la réglementation en matière de délits d'entreprises et, bien entendu, les modifications des IFRS. Nous avons dû adopter une approche différente pour chacune de ces réglementations. Par exemple : le RGPD n'est pas seulement une question d'informatique, il faut aussi sensibiliser l'ensemble de l'entreprise, organiser des formations et familiariser le personnel avec ces règles. »

En étant le défenseur du changement, le CFO en tant que coach peut utiliser sa visibilité au sein de l'entreprise pour transmettre ce plaidoyer aux employés. James Gregory, CFO de JLL, considère d'ailleurs la formation comme une priorité : « Avec l'équipe de contrôle, dans le monde toujours plus vaste de la conformité réglementaire, le défi est de ne pas se laisser dépasser. Comment mieux utiliser la technologie, et comment mieux former aux compétences interpersonnelles ? À mesure que les législations deviennent plus complexes, nos employés doivent apprendre à expliquer simplement des choses compliquées.

LE COACH



« À mesure que les législations deviennent plus complexes, nos employés doivent apprendre à expliquer simplement des choses compliquées. Alors comment mieux utiliser la technologie, et comment mieux former aux compétences interpersonnelles ? »

James Gregory, CFO, JLL

LE PILOTE : FAIRE DE LA RÉGLEMENTATION UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

Bien que de nombreux CFO considèrent la réglementation uniquement comme une charge pour l'entreprise, une planification correcte et une exécution précise peuvent en faire une arme secrète. Face à la tourmente réglementaire, le fait

de garder une vision large en tant que pilote permet à l'entreprise de transformer la réglementation en un avantage concurrentiel.

Comme l'explique Shane Kelly, CFO de l'investisseur immobilier Gazeley : « Ayant été aux mains d'un fonds opportuniste, il y a un certain temps que la gouvernance et la gestion de la réglementation sont d'une importance cruciale pour nous. Nous avons donc formé un excellent directeur juridique qui maîtrise déjà parfaitement tous ces aspects et qui les enseigne au reste de notre entreprise. Nous avons nettement plus conscience de la façon dont nous gérons et communiquons les données personnelles. »

LE PILOTE



« Ayant été aux mains d'un fonds opportuniste, il y a un certain temps que la gouvernance et la compliance sont d'une importance cruciale pour nous. Nous avons donc formé un excellent directeur juridique qui maîtrise déjà parfaitement tous ces aspects et qui les enseigne au reste de notre entreprise. »

Shane Kelly, CFO, Gazeley



PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Le règlement général sur la protection des données (RGPD) sera l'un des plus grands défis de l'évolution de la réglementation cette année, et des initiatives similaires se préparent dans le monde entier

À mesure que la législation devient plus complexe et difficile à comprendre, les CFO doivent désigner des experts capables de l'expliquer aux principales parties prenantes dans des termes facilement compréhensibles

Pour être certains d'avoir des systèmes informatiques conformes, les CFO doivent posséder des connaissances techniques

La conformité réglementaire est aussi question de sensibilisation, de formation et de familiarisation dans l'ensemble de l'entreprise

Avec une planification correcte et une exécution précise, la compliance peut devenir un avantage concurrentiel

UNE RÉUSSITE À LONG TERME EST INCONCEVABLE SANS SON ADOPTION PAR LES EMPLOYÉS

LA FINANCE EST L'UN DES DOMAINES LES PLUS VULNÉRABLES AUX ATTAQUES INFORMATIQUES. LE CFO DOIT SE FAMILIARISER AVEC LES NOUVELLES QUESTIONS DE SÉCURITÉ INFORMATIQUE ET MAÎTRISER LES CADRES JURIDIQUES EN FONCTION DE SON MODÈLE COMMERCIAL... UNE TÂCHE PRESQUE IMPOSSIBLE. QUELLES EN SERONT LEURS CONSÉQUENCES SUR LEUR POUVOIR DÉCISIONNEL EN TERMES D'INTÉGRATION DE LA TECHNOLOGIE ET DE FACILITATION DE L'UTILISATION DES DONNÉES À L'ÉCHELLE DE L'ENTREPRISE ?

On compte plus d'un million de cyberattaques par jour. La plupart de ces attaques échouent, et rares sont celles qui ont les effets dévastateurs de Wannacry, le ransomware bien connu qui a infecté des millions d'ordinateurs dans 150 pays l'année dernière. Mais les attaques de moindre envergure peuvent elles aussi avoir un impact important sur l'infrastructure des entreprises et, évidemment, entraîner des coûts élevés.

Les CFO savent qu'ils ont un rôle important à jouer face à ce défi : « La cybersécurité fait partie des toutes premières priorités », explique un CFO de la Banque d'investissement. « Il ne suffit pas d'installer une mise à jour de sécurité et d'en être quitte pour 15 ans. Nous devons rester vigilants et évaluer notre performance en permanence. »

Mais la question reste : quel est le rôle particulier du CFO dans ce processus ?

LE SCIENTIFIQUE : FIXER LA PRIORITÉ DES BESOINS DE PROTECTION

La plupart des CFO qui ont participé à l'étude s'accordent à dire qu'une bonne compréhension de la gestion des données est essentielle. Un CFO qui souhaite jouer réellement son rôle aujourd'hui doit savoir filtrer les données critiques et confidentielles et définir les priorités pour la protection de l'entreprise.

« La capacité à comprendre réellement ce que l'on peut faire avec des spécialistes des données et à réfléchir de manière stratégique à l'utilisation des données massives dans la finance est très importante », affirme Philippe De Briey, CFO Europe de la multinationale des biotechnologies Monsanto.

Avec l'augmentation des violations des données, les CFO doivent se montrer proactifs et travailler en partenariat avec des experts informatiques. Cette exposition constante

fait qu'il est de plus en plus important pour les CFO de s'y connaître en technologie.

Comme l'explique Andrea Wesson, CFO de l'entreprise ferroviaire Eversholt Rail : « Je suis personnellement responsable de faire en sorte que les systèmes de cybersécurité et de sécurité des données de nos fournisseurs soient bien adaptés. » Du point de vue du scientifique, le CFO devrait être familier avec les questions de sécurité informatique et ce, idéalement, dans le cadre de plusieurs systèmes juridiques.

LE SCIENTIFIQUE

« Les nouveaux trains sont évidemment de plus en plus informatisés. Il y a de plus en plus de logiciels sur les trains et plus de logiciels contrôlés depuis l'extérieur. La sécurité des systèmes embarqués et des systèmes de signalisation, par exemple, est donc un domaine sur lequel nous travaillons énormément. »

Andrea Wesson, CFO, Eversholt Rail



L'INGÉNIEUR : ASSURER LE RESPECT DES PROCÉDURES

Ce n'est toutefois qu'une partie du rôle du CFO en matière de protection des données. En général, le risque le plus important ne réside pas dans le système informatique lui-même, mais dans les employés qui l'utilisent. « Peu importe le nombre de pare-feu et de mots de passe, le comportement inadapté de n'importe quel membre du groupe peut mettre en danger tout ce que nous essayons de protéger avec ces outils », affirme Thiago Oliveira, CFO de la société immobilière JHSF.

Dans une approche typique de l'ingénieur, Oliveira ne peut pas trop insister sur l'importance de systèmes au fonctionnement fluides et pleinement adoptés par les employés ; « Le respect par le personnel des procédures liées aux systèmes est essentiel pour protéger les informations et réduire le risque de cyberattaques. »

L'INGÉNIEUR



« Le plus grand risque réside dans l'humain. Peu importe le nombre de pare-feu, de mots de passe ou d'autres mesures en place, un comportement incorrect par n'importe quel membre du groupe peut mettre en péril tout ce que nous nous efforçons de protéger avec ces outils. Ce qui nous ramène, une fois encore, au respect des règles. Le respect par le personnel des procédures liées aux systèmes est essentiel pour protéger les informations et réduire le risque de cyberattaques. »

Thiago Oliveira, CFO, JHSF

LE COACH : ENSEIGNER LA VIGILANCE

Dans son rôle de coach, la formation du personnel aux risques des cyberattaques et aux mesures de prévention est désormais l'une des priorités de chaque CFO.

« Nous devons apprendre à nos employés à se montrer vigilants », explique Bob Braasch, CFO de la banque d'investissement Marathon Capital, « parce que les menaces qui pourraient nous nuire commenceront par quelqu'un qui envoie un virus par inadvertance dans un document, ce qui permettrait au virus d'accéder à notre système. Tout commence vraiment par l'éducation au niveau individuel. »

LE COACH



« Nous devons apprendre à nos employés à se montrer vigilants. Parce que les menaces que nous avons décelées et qui pourraient nous nuire ont commencé par quelqu'un qui envoie un virus dans un document et essaie ainsi d'accéder à notre système. Tout commence vraiment par l'éducation au niveau individuel. »

Bob Braasch, CFO, Marathon Capital

LE PILOTE : TROUVER DES STRATÉGIES POUR PROTÉGER LA VIE PRIVÉE

De plus en plus d'organisations surveillent l'utilisation de données par leurs employés afin de renforcer la cybersécurité, mais cette surveillance a un coût, et pas uniquement financier.

« Je pense que, pour la plupart des entreprises, le plus grand défi est de respecter la vie privée alors que chaque employé fait l'objet d'un suivi permanent. Je me lève chaque matin en me posant cette question », explique Oliveira.

Il faut trouver une solution adéquate sans nécessairement rentrer dans les détails opérationnels. Il s'agit d'un équilibre délicat mais nécessaire : « Il est facile pour un employé d'envoyer un e-mail contenant les chiffres de rémunération de notre entreprise », explique Eugene Low, CFO du cabinet de conseil Mercer, « mais j'ai confiance dans mon équipe informatique, mon équipe juridique, ils savent ce qu'ils font. Et d'après ce que je vois, la situation est sous contrôle. Je ne peux pas rentrer dans les détails. En tant que CFO, il faut choisir ses combats. »

LE PILOTE



« C'est une préoccupation absolue, parce que [...] rien n'est plus facile que d'envoyer un e-mail au monde entier contenant tous les chiffres de rémunération de l'entreprise. Et cela peut entraîner des procès et encore des procès. Mais je fais confiance à mon équipe informatique, à mon équipe de compliance, ils savent ce qu'ils font. Et d'après les messages que je vois passer, la situation est acceptable. Je ne peux pas rentrer dans les détails. Il faut choisir ses combats. »

Eugene Low, CFO, Mercer

Certains pensent que le défi de la cybersécurité prendra finalement une trop grande envergure pour l'équipe du CFO. Comme l'observe David List, CFO de l'entreprise de transferts de fonds en ligne Conotoxia : « Je ne serais pas surpris qu'à l'avenir, un nouveau rôle apparaisse au niveau du conseil exécutif. Tôt ou tard, nous verrons apparaître des responsables de la cybersécurité aux conseils d'administration. »



PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

La finance est l'un des domaines les plus vulnérables aux attaques informatiques, et les CFO doivent donc s'impliquer dans la gestion de la cybersécurité

Le CFO doit être familier des questions de sécurité informatique et ce, idéalement, dans le cadre de plusieurs systèmes juridiques

Les CFO doivent former les employés de l'entreprise pour faire en sorte qu'ils respectent les règles

Le défi de la cybersécurité pourrait devenir tellement compliqué qu'il entraînera la création d'un nouveau rôle au conseil d'administration



LES « BIG DATA » SONT MOINS PRÉOCCUPANTES MAINTENANT QUE LES CFO ADOPTENT L'APPROCHE DE LA « NARRATION FINANCIÈRE »

LES CFO DOIVENT DE PLUS EN PLUS SE FAMILIARISER AVEC LA TECHNOLOGIE DU SECTEUR FINANCIER ET INFLUENCER LE PLAIDOYER EN SA FAVEUR. L'OBJECTIF EST DE GAGNER EN PRODUCTIVITÉ PAR L'AUTOMATISATION ET LA RATIONALISATION AINSI QUE DE FAVORISER LES CAPACITÉS D'ÉVALUATION INTELLIGENTE DES DONNÉES. EN QUOI CETTE NOUVELLE RELATION AVEC LES DONNÉES A-T-ELLE MODIFIÉ LE RÔLE DU CFO, ET QUELLES SONT SES CONSÉQUENCES POUR LES COMPÉTENCES DU DÉPARTEMENT FINANCIER DANS SON ENSEMBLE ?

Rien n'est plus apprécié dans le monde de la finance qu'un rapport bien rédigé mettant en évidence les principales opérations d'une entreprise. Avec l'obsession actuelle des « big data », le reporting lui-même est devenu, selon les termes du CFO de Conotoxia David List, la « fonction de recherche ». La capacité d'un CFO à utiliser les bases de données de façon experte et à exploiter de gros volumes de données pour les décisions de l'entreprise est essentielle, c'est le rôle même d'un CFO moderne.

L'ACCÈS AUX DONNÉES EST PLUS IMPORTANT QUE LEUR QUANTITÉ.

Les données sont le nouvel enjeu dans les pratiques de l'entreprise. Depuis les outils logiciels jusqu'aux serveurs de bases de données qui stockent et récupèrent des informations pour générer des rapports en temps réel, la vraie puissance des données n'a jamais été aussi proche.

L'intégration des données dans la fonction financière par la technologie et par la collecte de volumes plus importants de données pose un défi immédiat au CFO qui doit filtrer et utiliser ces chiffres pour les décisions importantes pour

l'entreprise. Posséder des données est une chose, mais être capable de les analyser rapidement et avec précision en est une autre. Comme l'explique Andrea Wesson, CFO d'Eversholt Rail : « Le stockage et l'archivage des données et l'accès aux données prennent beaucoup de temps. Nous avons des données qui pourraient être plus précieuses qu'elles ne le sont. Elles sont là, mais elles sont simplement difficiles à trouver. »

LE CFO EST L'ENTONNOIR QUI TRANSFORME LES DONNÉES EN STRATÉGIE

En coordonnant l'entreprise autour de données essentielles, le CFO occupe une position de confiance au sein de la direction d'une entreprise. Comme le fait remarquer Bob Braasch, CFO de Marathon Capital : « Vous aidez le CEO à amener l'entreprise jusqu'à l'étape suivante, quelle qu'elle soit. »

Des difficultés peuvent toutefois apparaître dans le dialogue avec les autres dirigeants de l'entreprise qui prennent des décisions moins axées sur les données. Ryan Mangold, CFO de Taylor Wimpey, l'explique : « Les données sont utiles pour faciliter la prise de décisions, mais la plupart des décisions sont prises par des personnes qui se contentent d'appliquer les données. Je pense qu'au final, les compétences « soft » du CFO sont plus importantes que la technologie. »

LE SCIENTIFIQUE



« Le stockage et l'archivage des données et l'accès aux données prennent beaucoup de temps. Nous avons des données qui pourraient être plus précieuses qu'elles ne le sont. Elles sont là, mais elles sont simplement difficiles à trouver. »

Andrea Wesson, CFO, Eversholt Rail

Le CFO en tant que pilote tend à plaider pour l'intégration de tous les systèmes de l'entreprise. Sa vision d'ensemble et son influence stratégique permettent de ne pas rater les opportunités du marché à cause de circuits décisionnels trop longs. Comme l'explique David List, « toute transaction doit être enregistrée dans les livres et les registres de l'entreprise. Le CFO se trouve donc toujours à un endroit de l'entonnoir par lequel tout doit passer, il doit être efficace, rapide et fonctionnel. Il est inévitable que la fonction de CFO doive être le moteur de ces changements. »

LES DONNÉES ET LEUR ANALYSE NE DOIVENT PAS FONCTIONNER EN SILO

Dans son rôle de coach, le CFO est le premier à diffuser et à défendre les données et la technologie au sein d'une organisation. Le coach pousse son équipe à utiliser la technologie au mieux pour prendre de meilleures décisions, et coordonne son action avec les autres dirigeants pour éviter tout dédoublement des technologies dans différents silos.

Comme l'exprime un CFO de la Banque d'investissement, les décalages entre équipes peuvent faire du tort : « Il est étrange que le département financier tienne à développer ses propres outils. Ce mode de travail pourrait nous rendre la vie très difficile. Quand on pense en silos, on ne résout rien. »

LE COACH



« Il est étrange que le département financier tienne à développer ses propres outils. Ce mode de travail pourrait nous rendre la vie très difficile. Quand on pense en silos, on ne résout rien. »

CFO, Banque d'investissement

Les CFO peuvent apporter une valeur ajoutée considérable en faisant le lien entre les données collectées, en décidant ce qu'elles signifient et comment les présenter à leurs collègues. Selon un CFO, Fabricant d'emballages : « J'utilise à la fois des compétences analytiques et une approche basée sur l'humain pour gérer l'entreprise et toutes les variables dont les employés ont besoin pour obtenir de bons résultats. Alors oui, les chiffres sont très importants, mais pour obtenir des résultats il faut l'humain. »

REPENSER LA FONCTION FINANCIÈRE DU POINT DE VUE DES DONNÉES

Lorsqu'il aborde la technologie et les données du point de vue de l'ingénieur, le CFO fait en sorte que les nouveaux systèmes et les nouvelles données soient intégrés aux éléments en place en préservant la qualité et la fiabilité.

Cela permet de réimaginer la fonction financière lorsque le département a la capacité de travailler de manière transversale, de soutenir les décisions prises en pensant à la stratégie de l'entreprise, de développer des systèmes qui assurent exactitude et efficacité. Philippe De Briey : « Du point de vue du rôle du CFO, les principales opportunités sont évidemment l'automatisation grâce à un centre de services partagé et les aspects transactionnels de la finance. »

LE PILOTE



« Toute transaction doit être enregistrée dans les livres et les registres de l'entreprise. Le CFO se trouve donc toujours à un endroit de l'entonnoir par lequel tout doit passer, il doit être efficace, rapide et fonctionnel. Il est inévitable que la fonction de CFO doive être le moteur de ces changements. »

David List, CFO, Conotoxia

L'INGÉNIEUR



« Du point de vue du rôle du CFO, les principales opportunités sont évidemment l'automatisation grâce à un centre de services partagé et les aspects transactionnels de la finance. »

Philippe de Briey, CFO, Monsanto

Ryan Mangold, CFO de Taylor Wimpey, explique que la clé est de communiquer les données qui comptent, et pas simplement les données recueillies, ce qui permet d'utiliser le temps et les ressources disponibles de façon plus productive. « Les données ont changé et eu un impact important sur le rôle du CFO parce qu'on nage aujourd'hui dans un océan d'informations. Il faut faire en sorte d'analyser les bonnes informations pour prendre des décisions pour l'entreprise. Il est absolument vital de nous remettre réellement en question dans ce rôle. »

Le CFO peut apporter une valeur ajoutée considérable en étant à la fois un coach – qui aide la direction à mieux comprendre les défis – et un scientifique – qui invente de nouvelles façons d'extraire, d'analyser et d'expliquer les chiffres dans un langage accessible à tous.



PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Le CFO est à la tête de la transformation des données, mais il doit savoir que le stockage des données et leur accès sont tout aussi importants que leur analyse

Les données ne servent à rien sans une analyse précise et une narration efficace

Le CFO est en concurrence avec le CIO et le CDO pour la domination de l'intégration des nouvelles technologies

Les CFO en tant qu'ingénieurs doivent intégrer de nouveaux systèmes aux systèmes existants en préservant la qualité et la fiabilité du service

Le CFO doit apprendre aux autres membres du conseil d'administration et aux cadres à adopter une approche harmonisée de la mise en œuvre et de l'utilisation des systèmes



LE PERFECTIONNEMENT DES TALENTS EST ESSENTIEL POUR LA PRODUCTIVITÉ

Q U'IL S'AGISSE D'APAIER LES CONFLITS AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU D'ALIGNER LES COMPÉTENCES DE L'ÉQUIPE SUR LES BESOINS MÉTIER, LE CFO JOUE DE PLUS EN PLUS LE RÔLE DE COACH ET DE GESTIONNAIRE DE TALENTS. QUEL EST L'IMPACT DE CES COMPÉTENCES RELATIVEMENT NOUVELLES SUR SES INTERACTIONS AVEC LES ÉQUIPES FINANCIÈRES ET LA STRUCTURE GLOBALE DE L'ENTREPRISE, ET QUE PENSENT LES CFO DE CES « SOFT SKILLS » PAR RAPPORT AUX COMPÉTENCES PLUS TECHNIQUES ?

Auparavant, la fonction financière nécessitait de nombreuses qualités : esprit d'analyse, compréhension, assertivité et, sans aucun doute, un savoir-faire technique. Ces qualités sont toujours nécessaires, mais le financier d'aujourd'hui doit aussi posséder de nombreuses soft skills, notamment la capacité à faire passer des idées complexes sous une forme à la fois simple et intéressante.

Pour Eugene Low, CFO de Mercer Indonesia, certaines choses s'enseignent facilement, mais d'autres non. « Je peux enseigner la comptabilité en une journée, mais ce dont j'ai réellement besoin chez un futur cadre financier, c'est de la curiosité. De la curiosité à propos du métier, ou encore la curiosité qui permet de trouver des moyens de guider différentes équipes vers le même objectif pour faire croître l'entreprise. »

UNE IMPLICATION PERSONNELLE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

Dans de nombreuses entreprises, le CFO a déjà progressé sur l'échelle de l'influence en tant que coach. Il modère les conflits au niveau du conseil d'administration et définit la contribution de son département à la stratégie globale par une visibilité à l'échelle de l'entreprise.

Il est très probable que les autres cadres supérieurs n'aient aucune idée de questions telles que la gestion financière, la comptabilité, la fiscalité ou la chaîne logistique, mais pour l'entreprise, tous ces domaines doivent fonctionner en harmonie pour donner un résultat rentable.

En tant que pilote dans ce contexte, guidant l'entreprise vers de meilleures performances, Philippe de Briey, CFO de Monsanto Europe, explique cet aspect en termes de vision du marché : le CFO est la fenêtre donnant vue sur l'entreprise pour les actionnaires, les investisseurs et les autres parties prenantes externes.

LE PILOTE



« Toute transaction doit être enregistrée dans les livres et les registres de l'entreprise. Le CFO se trouve donc toujours à un endroit de l'entonnoir par lequel tout doit passer, il doit être efficace, rapide et fonctionnel. Il est inévitable que la fonction de CFO doive être le moteur de ces changements. »

David List, CFO, Conotoxia

« L'un des éléments que j'espère apporter à l'équipe dirigeante est [de les aider à] avoir une réflexion différente sur l'entreprise, acquérir cette vision holistique et systémique, à se mettre réellement à la place des marchés. »

Ce rôle de coach vis-à-vis des autres membres du conseil d'administration pour lier les faits et chiffres à la stratégie et lier cette stratégie aux investisseurs porte réellement ses fruits. Mais pour y parvenir, les hauts dirigeants financiers doivent réévaluer non seulement leurs propres compétences, mais aussi celles des membres les plus proches de leurs équipes.

LE COACH



« Il est étrange que le département financier tienne à développer ses propres outils. Ce mode de travail pourrait nous rendre la vie très difficile. Quand on pense en silos, on ne résout rien. »

CFO, Banque d'investissement

FORMER DE MEILLEURES ÉQUIPES POUR L'AVENIR

Il ne s'agit pas uniquement de trouver les meilleurs talents, mais aussi de former des équipes autour de ces talents et de s'assurer que les compétences dont le CFO a besoin pour améliorer la productivité dans son département sont disponibles.

Bob Braasch, CFO de Marathon Capital, a conscience que la profondeur du talent et de la compréhension compte autant que le nombre d'employés. « Il est d'autant plus important de bien faire attention à placer les bonnes personnes dans les bons rôles, et de se constituer un vrai maillage. C'est quelque chose dont nous nous préoccuons depuis des années. »

Si on examine de plus près le rôle du CFO en tant que coach, il doit être capable de s'autocritiquer et de modifier son propre agenda, parce qu'un style de leadership transformationnel est important pour s'assurer la participation des autres.

Deuxièmement, le CFO doit prendre la tête de son équipe, il doit les coacher et les motiver en même temps, être le point clé d'une équipe de plus en plus diversifiée. « Mais il ne s'agit pas seulement d'intégrer les nouvelles générations », clarifie le CFO de Latécoère, Sébastien Rouge. « Il s'agit en fait d'intégrer une équipe de travail diverse. Vous avez des équipes multigénérationnelles, des personnes aux compétences multiples, et il y a aussi plus de diversité ethnique et de diversité des genres. Le défi est donc de mieux travailler avec cette diversité.

DES OBJECTIFS ET UNE VISION CLAIRE

Une partie essentielle du rôle du CFO est de comprendre qu'il s'agit de bien plus que de chiffres qui influent sur le bénéfice. Dans son rôle d'ingénieur, une part cruciale de cet élément est la capacité à créer un système permettant de retenir les meilleures personnes en ayant conscience du coût du turnover.

Comme l'exprime Florence Roche, VP Global Finance Services de Sodexo, « le CFO doit absolument définir clairement la stratégie et les besoins. Si on définit trop d'objectifs, ou si la stratégie est vague, on risque de partir dans plusieurs directions et de finir par ne rien faire. »

Les médias véhiculent volontiers l'idée que la génération des « Millennials » n'a pas d'éthique de travail. Du point de vue du CFO, cette critique est un peu courte étant donné que la nouvelle génération met l'accent sur l'épanouissement personnel et la conception des workflows. C'est ici que le CFO doit intervenir dans son rôle de coach.

Comme l'affirme Phil Dennis, CFO de BizSpace, « Pour ceux qui ont aux alentours de 30 ans aujourd'hui, le travail fait partie de l'épanouissement personnel. Sachant cela, les dirigeants financiers doivent donc soutenir directement les besoins de développement de leurs employés, en particulier en ce qui concerne leur capacité à influencer les autres et à collaborer avec eux. »

L'INGÉNIEUR



« Du point de vue du rôle du CFO, les principales opportunités sont évidemment l'automatisation grâce à un centre de services partagé et les aspects transactionnels de la finance. »

Philippe de Briey, CFO, Monsanto

LE SCIENTIFIQUE : LES AVANTAGES DE LA TECHNOLOGIE

Dans son rôle de scientifique, le CFO surveille le marché et trouve des façons novatrices d'attirer les talents vers le département financier, en utilisant les big data comme appât pour attirer les nouveaux talents dans leur service. Certains CFO font largement appel au recrutement externes, tandis que d'autres créent leurs propres programmes de formations au sein de leurs entreprises dans une optique de formation continue parce qu'ils ne trouvent pas les personnes et les compétences dont ils ont besoin sur le marché.

Comme l'explique James Gregory, CFO de JLL : « Sur le plan humain, nous tenons avant tout à présenter franchement à nos employés les avantages de la technologie, à les former et à remettre leurs compétences à jour. » Vous verrez rapidement apparaître de nouvelles opportunités qui rendent certaines tâches administratives obsolètes et qui permettent à nos employés de passer à des postes plus qualifiés. »

Attention toutefois, les CFO eux-mêmes doivent savoir comment utiliser ces nouvelles technologies sur le marché, ou du moins d'en identifier les avantages opérationnels. Andrea Wesson, Eversholt Rail CFO, partage cet avis. « Dans mon rôle, il faut absolument posséder une combinaison de connaissances opérationnelles. Je n'ai aucun problème à retrousser mes manches, à m'impliquer et à jouer. »

LE SCIENTIFIQUE



« Le stockage et l'archivage des données et l'accès aux données prennent beaucoup de temps. Nous avons des données qui pourraient être plus précieuses qu'elles ne le sont. Elles sont là, mais elles sont simplement difficiles à trouver. »

Andrea Wesson, CFO, Eversholt Rail

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Les « soft skills », et en particulier la curiosité, sont un atout plus prisé que jamais chez les dirigeants financiers en herbe

Les CFO sont bien placés pour comprendre les pénuries de talents dans les différentes équipes et pour apporter une valeur ajoutée plus importante par leur implication dans le processus de recrutement

Les CFO doivent investir dans un modèle d'entreprise durable qui développe le leadership en interne, crée un environnement propice aux performances et prépare l'entreprise à l'avenir

Pour conserver les talents, il est crucial de posséder une vision et des processus de travail clairs

Un CFO qui accepte de s'impliquer à tous les niveaux est le mieux placé pour s'adapter et pour tirer avantage d'un climat en mutation.



À PROPOS DE L'ÉTUDE : RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

POUR LE RAPPORT « LE CFO ET LE LEADERSHIP FINANCIER », NOUS AVONS DISCUTÉ PERSONNELLEMENT AVEC 20 CFO D'ENTREPRISES RÉGIONALES ET MONDIALES ENTRE DÉCEMBRE 2017 ET JANVIER 2018. NOUS LEUR AVONS POSÉ DES QUESTIONS SUR LES DÉFIS AUXQUELS ILS FONT FACE ET LA FAÇON DONT ILS LES ONT RELEVÉS. NOUS AVONS ÉGALEMENT ANALYSÉ LA LITTÉRATURE THÉORIQUE ET PRATIQUE CONSACRÉE AU RÔLE DU CFO ET COMBINÉ CES INFORMATIONS AVEC LES RÉVÉLATIONS CLÉS DE NOS INTERLOCUTEURS.

Parmi les dirigeants exécutifs, le Chief Executive Officer (CEO), le Chief Operating Officer (COO) et le Chief Financial Officer (CFO) sont traditionnellement responsables de l'avenir de l'entreprise.

Plusieurs raisons rendent toutefois le rôle du CFO de plus en plus déterminant. Comme l'explique Florence Rocle, CFO Europe de Sodexo, « le CFO est un véritable acteur de la gestion du changement. La finance est souvent la première fonction qui transforme une organisation. »

Christina Johansson, CFO de Bucher Industries, est tout à fait d'accord : « le CFO doit être le moteur du changement, surtout en ce qui concerne les données massives et le monde numérique. Le CFO joue un rôle clé pour éviter que l'entreprise ne reste à la traîne.

Comment cela se fait-il ? Traditionnellement, les CFO étaient les spécialistes des chiffres et de l'analyse. Ils se concentraient sur la trésorerie, la comptabilité et le budget. Aujourd'hui, le monde de l'entreprise est passé du modèle traditionnel à un modèle plus proactif qui donne au CFO un rôle plus stratégique plus profondément intégré dans la planification, la stratégie et la gestion des performances de l'entreprise, en partie grâce à ses compétences analytiques traditionnelles, mais aussi aux nouvelles compétences dont le CFO du 21^e siècle a besoin.

Comme l'explique Bob Braasch, CFO de Marathon Capital : « Les compétences nécessaires aujourd'hui ont radicalement changé. Le rôle du CFO n'est pas seulement de s'occuper des questions de comptabilité et de trésorerie et des déclarations fiscales, mais aussi d'assurer le reporting réglementaire, l'établissement des budgets et la planification stratégique. Le Chief Executive Officer ne peut plus fonctionner dans une bulle. »

Certains modèles d'analyse du rôle de CFO proposés ces dernières années, comme les « quatre visages » de Deloitte (opérateur, steward, stratège et catalyseur) et l'expert financier/généraliste/leader de performance/champion de la croissance de McKinsey, s'accordent à donner au CFO un rôle en pleine mutation qui nécessite forcément une évolution des compétences.

Le CFO d'Omya, Terry Moro, explique que le rôle du CFO et de son département a évolué vers la finance stratégique, un partenaire capable de guider les décisions depuis la table des plus hauts dirigeants. « Le rôle de CFO a deux aspects aujourd'hui. Il s'agit tout d'abord de modifier l'état d'esprit des employés, de s'occuper moins de faits et de données et d'avoir un plus grand impact sur l'entreprise. Le deuxième aspect est que vous devez posséder les bons outils pour faire passer le message ou pour remettre en question l'entreprise. »

Notre groupe de 20 CFO a vu son impact s'accroître au sein de l'entreprise. Leur rôle s'est élargi à de nouveaux domaines, de sorte que le CFO a une influence croissante sur la réussite de l'entreprise. Comme le dit David List, CFO de Conotoxia : « Le CFO aura certainement un rôle plus important dans tous les aspects d'une entreprise, et la stratégie est sans aucun doute l'un de ces aspects. »

Christina Johansson, CFO de Bucher Industries, explique que « le CFO d'aujourd'hui doit être un sparring partner, un partenaire pour toutes les fonctions de la gestion du groupe. Il faut aussi formuler des suggestions du point de vue financier, et du point de vue des relations avec les investisseurs : créer, faire savoir et expliquer ce que vous faites. »



Michael Page

Part of PageGroup