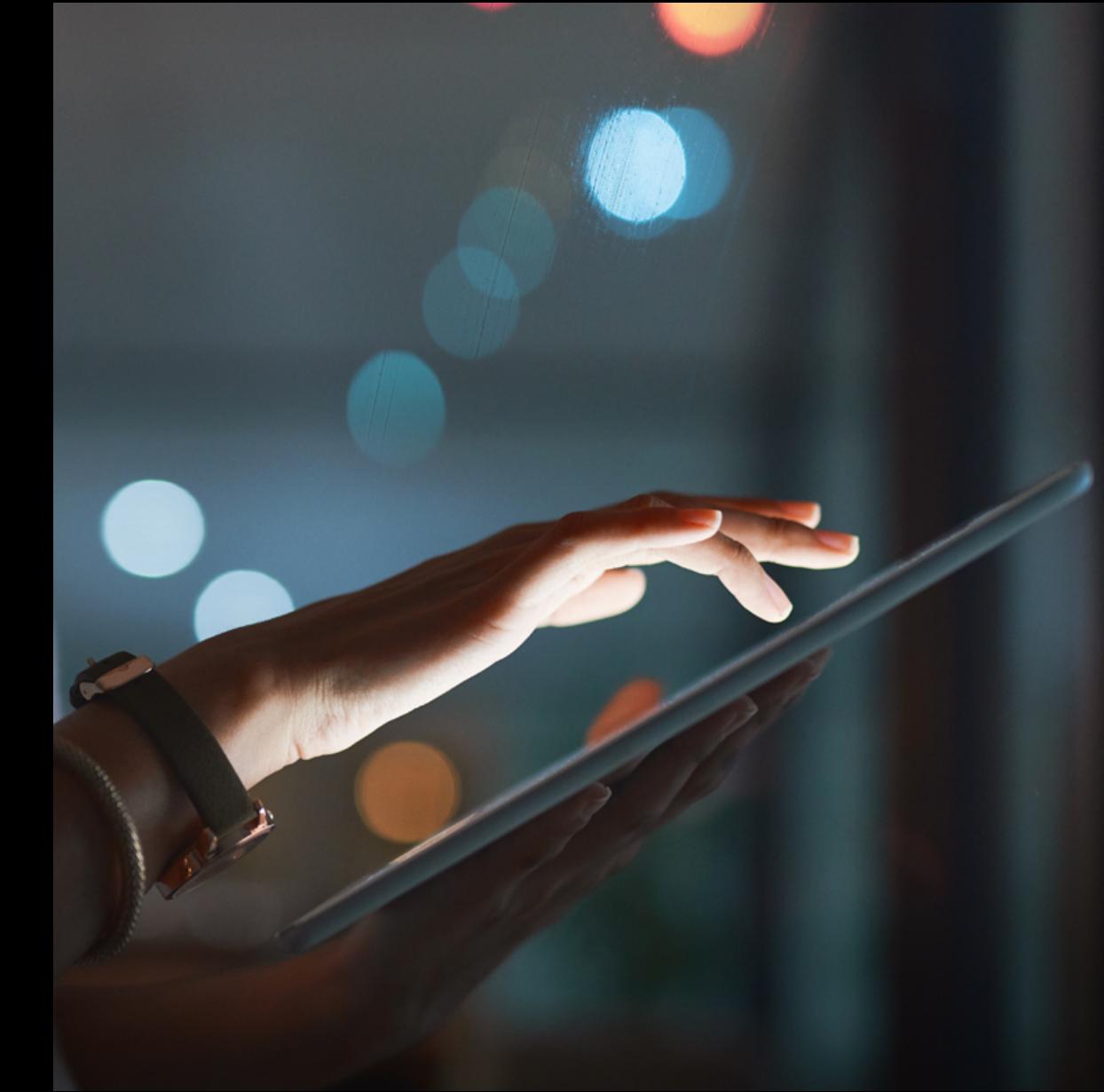




Comment les directeurs financiers stratégiques réagissent, récupèrent et réinventent



Public visé :

Les directeurs financiers et les principaux décideurs responsables de la fonction financière de tout type d'organisation.

Ce livre électronique fournit des informations provenant des principaux directeurs financiers sur la manière dont ils optimisent leur incidence sur l'entreprise au-delà de leur rôle fiduciaire, notamment en période de crise.

Temps de lecture estimé : 12 minutes

Table des matières

Profils

p4

Réagir

p8

Récupérer

p13

Réinventer

p18



L'année 2020 a été remplie de défis, de changements et d'apprentissage pour les entreprises de toutes sortes.

À mesure qu'elles réagissent, récupèrent et réinventent l'avenir au-delà de la crise sanitaire mondiale, les entreprises se penchent sur la fonction financière pour trouver des solutions. Où pouvons-nous réduire les coûts? Où devons-nous investir? Comment prévoir l'avenir quand le passé est difficile à saisir? Quelles sont les indicateurs qui comptent vraiment? Et surtout, comment pouvons-nous rapidement faire face à l'évolution des besoins des clients?

Le directeur financier est, ou devrait être, au cœur de ces conversations aujourd'hui. La croissance de l'importance stratégique de ce rôle, déjà largement abordée dans la presse spécialisée, s'est considérablement accélérée. Aujourd'hui, les directeurs financiers sont chargés de façonner l'avenir autant, sinon plus, que de rendre des comptes sur le passé.

Assumer ce rôle majeur n'est pas chose facile pour chaque directeur financier. Dans un environnement professionnel comme celui-ci, « connaître les chiffres » est nécessaire, mais pas suffisant. L'adéquation stratégique repose sur la connaissance de l'entreprise, des clients, des valeurs et des objectifs de chaque secteur d'activité, ainsi que sur l'internalisation de la mission et de l'objectif de l'organisation dans son ensemble.

Profils

Nous avons parlé aux directeurs financiers suivants, travaillant dans de grandes organisations pour obtenir leurs points de vue. Nous avons notamment discuté de la manière dont ils ont amélioré leur propre adéquation stratégique, en établissant les capacités et les connexions pour changer les choses. Nous avons également axé notre discussion sur trois phases du parcours post-pandémique : réagir, récupérer et réinventer.

Directrice financière, GoCardless

Catherine Birkett

Catherine Birkett est la directrice financière de GoCardless, un chef de file mondial des paiements récurrents qui facilite le paiement de 60 000 entreprises dans le monde entier. Elle aide actuellement GoCardless à poursuivre son expansion internationale et sa croissance rapide, en s'appuyant sur son réseau de débit bancaire mondial pour rivaliser avec les cartes de crédit et de débit. Birkett a largement évoqué la manière dont le rôle du directeur financier relève tout autant de l'ambition que de la gestion des risques.



Vice-présidente des finances, Sakara

Ashley Ma

Ashley Ma bénéficie de plus de 15 ans d'expérience dans le conseil aux entreprises en croissance et en négociation des fusions, des acquisitions et des financements de capitaux privés. Elle dirige la fonction financière de Sakara, dont le programme de nutrition biologique d'origine végétale Sakara Life, les collations fonctionnelles et les compléments sont basés sur la science nutritionnelle de pointe et la sagesse des anciennes pratiques de guérison pour aider les clients à bénéficier d'une santé et d'une vitalité optimales. Cette entreprise s'est distinguée, car elle est parvenue à perturber le marché à l'aide d'une approche axée sur les valeurs.



Directrice financière et responsable des opérations de Thrive Market

Karen Cate

Karen Cate a acquis plus de 25 ans d'expérience dans le secteur de l'épicerie, des biens de consommation emballés, de la beauté, de la fabrication, du commerce électronique et de la vente en gros en assumant le rôle de directrice financière chez Thrive Market. Thrive vise à mettre les meilleurs produits naturels et biologiques au monde à la disposition de chaque famille américaine. Cate a dirigé l'entreprise au cours d'une période de croissance sans précédent, tout en gérant la transition vers le travail à distance.



Comment les directeurs financiers stratégiques réagissent, récupèrent et réinventent

Réagir

Au début de la crise, les services financiers se sont mobilisés pour stabiliser l'entreprise. Ils ont également été confrontés à un changement radical, en passant du travail sur place au travail à distance. Réagissant rapidement, les directeurs financiers axés sur la stratégie ont géré des fonctions essentielles tout en fournissant des conseils basés sur les données aux équipes de direction.



Assumer le rôle de connecteur

Les finances concernent tous les départements. Même si certains directeurs financiers choisissent de rester dans le segment financier, ils peuvent gagner en efficacité s'ils se rapprochent du cœur de l'action. C'est en bénéficiant d'une perspective plus large qu'ils pourront aller au-delà du bilan financier, en particulier lorsqu'ils prennent des décisions difficiles.

En assumant le rôle de communicateur et de facilitateur, ils peuvent contribuer à maintenir la cohérence des différents services. « Nous travaillons avec une équipe très restreinte », explique Ashley Ma, dont l'entreprise, Sakara, est un service de livraison de repas biologiques en pleine croissance. « Nos activités et nos besoins évoluent si rapidement que la fonction financière doit être au cœur de la prise de décision. Nous contribuons à la prise de décisions et à l'évaluation de l'impact potentiel. Bien sûr, toutes les initiatives dans lesquelles nous investissons reposent sur les données. »

C'est lors d'une réunion sur la réponse à la pandémie que Karen Cate, directrice financière et responsable des opérations chez Thrive Market, a traduit ce type de transparence dans une initiative à l'échelle de l'entreprise au fil du temps. « Au départ, seule une petite équipe participait à la réunion », explique-t-elle. « Nous faisions en sorte que chacun sache comment nous procédions pour surmonter les différents problèmes. Cette méthode s'est avérée incroyablement efficace. Nous avons donc continué en l'appliquant à l'ensemble de l'entreprise. Ces réunions permettent à chacun d'intervenir et de prendre connaissance des stratégies d'affaires et des décisions en cours, en vue de nous maintenir connectés. »

Pour les directeurs financiers stratégiques, cet impact considérable est un moteur de satisfaction et d'accomplissement. « C'est ce que j'aime dans le domaine de la finance », explique Cate. « Vous voyez le champ d'action complet de l'entreprise et de ses performances. Cela vous permet de fournir des informations et des conseils à l'intention des cadres et des dirigeants, ainsi qu'à l'ensemble de l'entreprise. »

Catherine Birkett, directrice financière de GoCardless, explique que l'un des avantages de son travail est d'être au cœur de l'action. « Travailler dans la finance offre à certains égards le meilleur rôle. On a en effet accès à tous les aspects de l'entreprise, en observant l'influence des diverses actions sur les chiffres, qu'il s'agisse de créer des emplois ou d'améliorer la durabilité. »



Travailler dans la finance offre à certains égards le meilleur rôle, car nous avons accès à tous les aspects de l'entreprise, en observant l'influence des diverses actions sur les chiffres, qu'il s'agisse de créer des emplois ou d'améliorer la durabilité. »

Catherine Birkett,
directrice financière de GoCardless

Faire preuve de constance en temps de crise

Rares sont ceux qui aiment voir leurs projets annulés ou leurs équipes réduites. Cependant, la crise rend souvent ces interventions nécessaires. Et c'est le directeur financier qui doit assumer cette responsabilité. On lui demande de fournir à la fois la justification et le plan de réduction des coûts.

Le directeur financier stratégique examine cette tâche à travers le prisme des valeurs et des objectifs de l'organisation. Ce faisant, il évite de transformer les difficultés à court terme en un déficit stratégique à long terme. C'est en définissant, par exemple, les compétences qui sont les plus importantes pour la réussite à long terme de l'entreprise qu'il peut privilégier la rétention des employés qui les possèdent. En se basant sur son expérience, il peut aider les conseils d'administration et les autres décideurs à éviter les décisions prises dans l'affolement qui sont plus préjudiciables que bénéfiques.

Birkett s'est appuyée sur son expérience pour aider à orienter les décisions dès le début de la pandémie. « J'ai vécu l'effondrement des télécommunications au début des années 2000, ainsi que la crise financière de 2007 », se rappelle-t-elle. « GoCardless a vécu quelques moments d'incertitude, sans toutefois aller jusqu'à perdre trop d'argent. Cette expérience m'a aidée à rester calme, à garder la tête froide et à être pragmatique, même si nous avions des doutes quant à l'avenir. Cette situation m'a également appris que toute réussite n'est pas sans risque. Nous avons évité de prendre des décisions basées sur la peur, ce qui nous a permis de définir les occasions offertes et de les saisir. »



Surveiller l'avenir

Les directeurs financiers ont toujours effectué des projections et prodigué des conseils sur le prix des actions. Comme l'exprime Birkett, la différence réside dans le fait que le directeur financier stratégique va plus loin dans le passé et réfléchit davantage à l'avenir. Il tire parti d'une vaste expérience et est toujours attentif à l'avantage financier résultant du changement, que d'autres pourraient manquer.

« Nous avons été très clairs : quelles que soient les mesures prises, nous ne voulions pas nuire à nos activités à long terme chez GoCardless », note Birkett. « Des discussions intensives ont donc eu lieu avec le conseil, concernant le degré de prudence dont nous devions faire preuve. Nous avons finalement décidé de proposer des réductions de salaire au lieu de réduire les effectifs, car nous avons misé sur la

réussite de notre produit à long terme. Si nous avions réduit la main-d'œuvre, nous aurions rencontré toutes sortes de difficultés pour soutenir nos activités par la suite. Je suis fière du courage démontré par toute notre équipe à ce moment-là. »

Elle a également aidé l'équipe à se préparer à un éventuel ralentissement futur. « Nous sommes dans l'incertitude quant à l'économie au Royaume-Uni et dans le monde entier. Allons-nous assister à de nombreuses faillites dans des domaines qui ont bénéficié du soutien du gouvernement? Personne ne le sait. La manière dont je gère le risque consiste à garantir notre croissance dans d'autres domaines susceptibles de prospérer dans un monde post-COVID. »



Comment les directeurs financiers stratégiques réagissent, récupèrent et réinventent



Récupérer

À mesure que la situation s'améliorait, les organisations ont pu se concentrer sur leur préparation à une réussite future. Pour les directeurs financiers stratégiques, il s'agit d'un moment crucial où les responsabilités évoluent, en passant des indicateurs à court terme aux plans à long terme. La manière dont ils ajoutent de la valeur dépend fortement de la manière dont ils se sont intégrés au sein de l'entreprise.



Élargir les relations

En raison de son optique quantitative et de son rôle dans la prise de décisions difficiles, le service financier semble souvent être écarté des autres départements de l'entreprise. Les dirigeants avec lesquels nous avons parlé se sont tous efforcés d'éliminer cette barrière. Ils communiquent avec les personnes et les équipes, quelles que soient leur position hiérarchique et leur fonction. Ils se réservent également du temps pour interagir avec d'autres personnes.

Du point de vue classique, la relation la plus importante pour le directeur financier est celle qu'il entretient avec le directeur général. Cela est toujours vrai pour les directeurs financiers à qui nous avons parlé, mais ceux-ci ont également insisté sur leur collaboration avec les dirigeants de l'ensemble de l'entreprise, notamment les responsables des RH, de l'informatique, ainsi que les décideurs des autres secteurs d'activités. « Je suis persuadée qu'il faut travailler main dans la main avec chaque membre de l'équipe de direction », déclare Cate. « Si vous comprenez en détail leurs difficultés, vous pouvez les aider à concrétiser leurs initiatives. »

Pour ce faire, les directeurs financiers stratégiques cherchent activement à collaborer avec d'autres personnes au sein de l'organisation, et pas uniquement lorsque les rapports financiers doivent être présentés. Ils se rendent aussi disponibles que leurs emplois du temps le permettent, en posant des questions à leurs employés, et en les écoutant.

Il s'agit de compétences qu'il est possible d'apprendre et de pratiquer intentionnellement. Dans un monde où le travail devient de plus en plus hybride ou s'effectue à distance, il est particulièrement important de prendre des initiatives. « Il est ici question de respect et d'ouverture », explique Ma. « Cela peut simplement consister à consacrer une semaine ou deux par mois pour rencontrer les gens selon leurs disponibilités. Les relations sont précieuses en elles-mêmes. Vous découvrez également la trame de fond de la provenance des données et des méthodes de travail. Ainsi, vous ne bâtissez pas cette confiance au moment où la situation est la plus compliquée. Elle est là quand vous en avez vraiment besoin. »

Cate fait tout son possible pour aller au-delà de la structure hiérarchique conventionnelle et comprendre l'entreprise, ainsi que les personnes qui la dirigent, dans sa globalité. C'est en apprenant à connaître les employés à tous les niveaux que l'on peut obtenir un aperçu de l'effet des décisions qui semble autrement abstrait. « Je considère essentiel de passer du temps dans l'entrepôt, l'usine, le cœur opérationnel de l'entreprise », constate-t-elle. « Passer du temps à discuter avec les employés sur le terrain et comprendre leurs défis, ou encore de détecter les occasions de faciliter, d'accélérer ou d'optimiser leur travail. »

Des relations importantes peuvent également être nouées à l'extérieur de l'organisation elle-même, avec les clients et les pairs dans d'autres secteurs. Dans une entreprise B2B comme GoCardless, comprendre comment les clients gagnent de l'argent, tout en définissant leurs centres d'intérêt et les difficultés qu'ils rencontrent permet au directeur financier de formuler de meilleures recommandations stratégiques.



« Je considère essentiel de passer du temps dans l'entrepôt, l'usine, le cœur opérationnel de l'entreprise. Passer du temps à discuter avec les employés sur le terrain et comprendre leurs défis, ou encore de détecter les occasions de faciliter, d'accélérer ou d'optimiser leur travail. »

Karen Cate,
directrice financière et responsable des opérations de
Thrive Market

Comment les directeurs financiers stratégiques réagissent, récupèrent et réinventent

Humaniser le rôle

Lorsque vous êtes responsable du chiffre d'affaires, vos erreurs peuvent prendre une importance considérable. Mais tout le monde est humain, et être humain, c'est être accessible. Si le directeur financier inspire la peur, personne ne souhaitera entretenir des discussions difficiles avec lui. Si au contraire il inspire la confiance et offre son soutien, il sera considéré comme un conseiller et un partenaire. Il bénéficiera ainsi d'une plus grande visibilité, tout en ayant la possibilité d'intervenir plus tôt.

C'est en admettant que vous ne savez pas tout et en reconnaissant les erreurs que vous avez commises que vous pourrez améliorer votre position au sein de l'entreprise », explique Birkett.

« Il ne faut pas avoir peur de dire au directeur général que vous avez effectué un mauvais calcul ou établi un modèle financier erroné », explique-t-elle. « Nous l'avons tous fait et nous avons tous survécu.

Je communique ouvertement avec mon conseil d'administration, mes vérificateurs et mes banques, et c'est le fondement des partenariats réussis. Il faut garder un sens de l'équilibre et de la perspective, surtout si vous êtes un jeune directeur financier débutant. »



Adopter de nouvelles méthodes de travail avec agilité

Lors de nos entretiens, les directeurs financiers ont noté que la finance est, ou était, un service très pratique avec beaucoup de collaboration en personne. Même si cet aspect a été modifié suite à l'adoption du travail à distance, ils sont restés remarquablement optimistes quant à l'avenir du travail. « Nous nous manquons les uns les autres », explique Ma. « Ce n'est pas la même chose que de travailler dans notre bureau à Soho, en ayant la chance d'être côte à côte. Mais tout compte fait, grâce à la bonne technologie, je pense que cela nous a rendus plus forts. Nous avons dû mieux hiérarchiser notre travail et utiliser notre temps efficacement pour surmonter les difficultés auxquelles nous sommes tous confrontés. »

Cate a vécu une expérience similaire à celle de Ma, et elle en a tiré les mêmes enseignements. « Nous avons rencontré les mêmes défis que tout le monde, et il a fallu les surmonter tout en s'adaptant au travail à domicile », se rappelle-t-elle. « Nous avons essayé de résoudre les besoins opérationnels émergents tout en exécutant notre budget en travaillant à domicile. Dans un premier temps, il a été difficile de ne pas être à proximité de nos collègues pour leur parler d'un sujet quelconque. Je pense que cette situation a finalement révélé la ténacité de l'équipe, et nous avons appris à travailler aussi efficacement avec de nouvelles méthodes. »

À mesure que les équipes financières retournent au travail, qu'elles soient hybrides ou entièrement distantes, elles peuvent tirer parti des enseignements tirés. Le directeur financier stratégique mettra en lumière ces pratiques exemplaires et les transformera en processus reproductibles pour garantir une résilience continue.



Comment les directeurs financiers stratégiques réagissent, récupèrent et réinventent

Réinventer

Il est toujours impossible de prévoir l'avenir avec certitude. C'est pourquoi les directeurs financiers stratégiques préparent le terrain dans cette optique. Pour certains, cela consiste à tirer parti des investissements intelligents réalisés au cours de la crise. Pour d'autres, il faut continuer de développer de nouvelles sources de revenus. Satisfaire les attentes tout en préservant la marge de manœuvre pour en faire un peu plus nécessite efficacité et détermination.



Aligner les décisions sur les objectifs

Les directeurs financiers ont tendance à être axés sur l'aspect quantitatif, en s'appuyant sur les chiffres pour prendre des décisions. Dans une entreprise axée sur les objectifs (ce qui est le cas pour un nombre croissant d'entreprises dans différents secteurs), l'argent n'est pas le seul facteur important. Par ailleurs, valoriser cet objectif est souvent la meilleure ligne de conduite pour garantir la rentabilité.

Sakara mise tout sur ses objectifs. « Nous avons pris en compte notre mission et nos valeurs, notamment l'esprit d'équipe », explique Ma. « Il était donc essentiel de protéger nos employés. La réduction des effectifs constituait l'option de dernier recours. Nous nous sommes donc concentrés sur la gestion de la demande, en veillant à ne pas nous retrouver obligés de décevoir les clients ou de réduire le personnel. Étant donné que nous fournissons une alimentation complète et riche en plantes, nous répondions à une demande du marché, et Sakara a été en mesure de servir ses clients et de croître, en dépit des difficultés. »

Thrive adopte une approche similaire. La société a en effet observé une augmentation importante du nombre de ses membres, car les clients souhaitaient effectuer leurs achats sans contact et recherchaient des produits bénéfiques pour leur santé et leur bien-être. La société a dû prendre une décision importante : investir ou non dans un nouveau centre de traitement.

Même si Cate avait conscience des risques liés à l'abandon potentiel des achats d'épicerie en ligne après la pandémie, l'investissement contribuera à la mission de l'entreprise, visant à faciliter des modes de vie sains tout en les rendant accessibles à tous les Américains. C'est en restant fidèle à cette mission que Thrive estime garantir sa réussite à long terme. « C'est un honneur de proposer des aliments sains et des articles ménagers sans avoir à faire la queue dans une épicerie, et nous avons l'intention de continuer à honorer cette promesse », explique Cate.





Nous avons pris en compte notre mission et nos valeurs, notamment l'esprit d'équipe. Il était donc essentiel de protéger nos employés. La réduction des effectifs constituait l'option de dernier recours. Nous nous sommes donc concentrés sur la gestion de la demande, en veillant à ne pas nous retrouver obligés de décevoir les clients ou de réduire le personnel. »

Ashley Ma,
vice-présidente des finances de Sakara

Outils prédictifs dédiés à la prise de décisions proactives

À mesure que le directeur financier stratégique s'efforce de réinventer l'avenir, il a besoin de nouveaux outils adaptés à cet objectif. Cela est particulièrement vrai lorsque les résultats du dernier trimestre reflètent peu ou pas la situation actuelle. Les directeurs financiers se tournent de plus en plus vers des modèles prédictifs et l'intelligence artificielle, désormais largement accessibles à la plupart des organisations, pour comprendre l'impact de leurs décisions. Ils comprennent en même temps les limites de ces technologies et les nouvelles exigences appliquées au jugement humain.

Il est de plus en plus essentiel que les directeurs financiers stratégiques puissent travailler avec de grandes quantités d'informations et de nouvelles sortes d'outils d'analyse. « Nous sommes tous confrontés à des volumes de données plus importants », explique Birkett. « Nous sommes tenus de les utiliser judicieusement, et notre rôle consiste à prévoir les différentes situations et à repérer les tendances. C'est ainsi que l'on peut orienter l'entreprise dans la bonne direction et prendre des décisions difficiles. La technologie va certainement devenir le fondement de toutes les activités des équipes financières. Il peut simplement s'agir d'un système de facturation automatisé ou d'analyses avancées sur les données financières. C'est en déterminant la santé de l'entreprise en temps réel que l'on peut accélérer la prise de décisions concernant les dépenses. »

En plus de simplifier les processus quotidiens, Cate estime qu'il sera de plus en plus important de regarder vers l'avenir. « Vos actions passées importent peu comparées aux indicateurs, occasions et informations prévisionnels. Même si l'examen et l'analyse historique restent importants, la différenciation stratégique repose sur la capacité d'envisager l'avenir. Nous collaborons en permanence avec notre équipe de science des données pour trouver de nouvelles manières de segmenter les données. »

La manière dont ces informations sont fournies est tout aussi importante. « Nous faisons tout notre possible pour fournir des informations aux décideurs », poursuit Cate. « En particulier dans ce nouvel environnement où les anciennes lignes de communication ont évolué, nous recherchons des outils qui permettent d'agir sur les données. C'est en établissant un seul environnement avec une source unique de vérité qui a été testé et validé que nous garantissons la cohérence entre les équipes. »

Fixer votre objectif : une équipe de confiance fait toute la différence

Bien que chaque directeur financier doive se tenir informé des actualités de l'entreprise, les directeurs financiers stratégiques ne doivent pas pour autant être obsédés par les détails. En déléguant la gestion des responsabilités comptables, des vérifications et des rapports quotidiens à une équipe de confiance, ils peuvent se concentrer sur les relations, les nouvelles technologies, les informations et la stratégie.

Comme l'indique Birkett, « Pour être un véritable partenaire stratégique, il ne suffit pas de produire des chiffres. La fiscalité et la conformité sont essentielles, bien sûr, et il n'est pas rare que les entreprises délègue ce travail à une personne travaillant sous la supervision du directeur financier.

La différence est la valeur imputée à ce rôle. Pour moi, c'est 100 % vital et géré par mon second. Je le laisse donc exécuter ces tâches en toute confiance et peux ainsi me concentrer sur les aspects stratégiques et consultatifs de mon travail. »



Vers l'avenir du directeur financier stratégique

Bien qu'ils proviennent de différents milieux et types d'entreprises, et qu'ils aient été confrontés à diverses difficultés pendant la pandémie, tous les directeurs financiers avec qui nous avons parlé ont précisé que le rôle stratégique est un choix et un état d'esprit.

Les actions précises qu'ils ont prises, qu'il s'agisse des interactions avec les autres membres de l'entreprise ou du type d'outils qu'ils utilisent, leur ont permis d'optimiser l'impact sur la direction de l'entreprise. Guidés par l'expérience et une approche prospective envers l'analyse, ils ont contribué à piloter leurs organisations à travers des périodes de grande incertitude. Ils ont tous l'impression d'en être sortis avec un avenir prometteur.

Nous espérons que ces informations vous serviront à devenir un directeur financier plus stratégique. Microsoft s'engage à fournir des outils et des conseils intelligents permettant aux directeurs financiers stratégiques de réinventer l'avenir de leurs entreprises.

Découvrez comment obtenir une vue stratégique de votre entreprise et intégrer les données de tous les silos grâce à Microsoft Dynamics 365 Finance.

[Planifier une démonstration en direct dès aujourd'hui.](#)



© Microsoft Corporation, 2021. Tous droits réservés. Le présent document est fourni « tel quel ». Les informations et les points de vue exprimés dans le document, y compris les URL et autres références à des sites Web, sont susceptibles d'être modifiés sans préavis. Vous assumez tous les risques liés à son utilisation. Ce document ne vous donne aucun droit légal sur aucune propriété intellectuelle dans les produits Microsoft. Vous pouvez copier et utiliser ce document uniquement à des fins de référence interne.