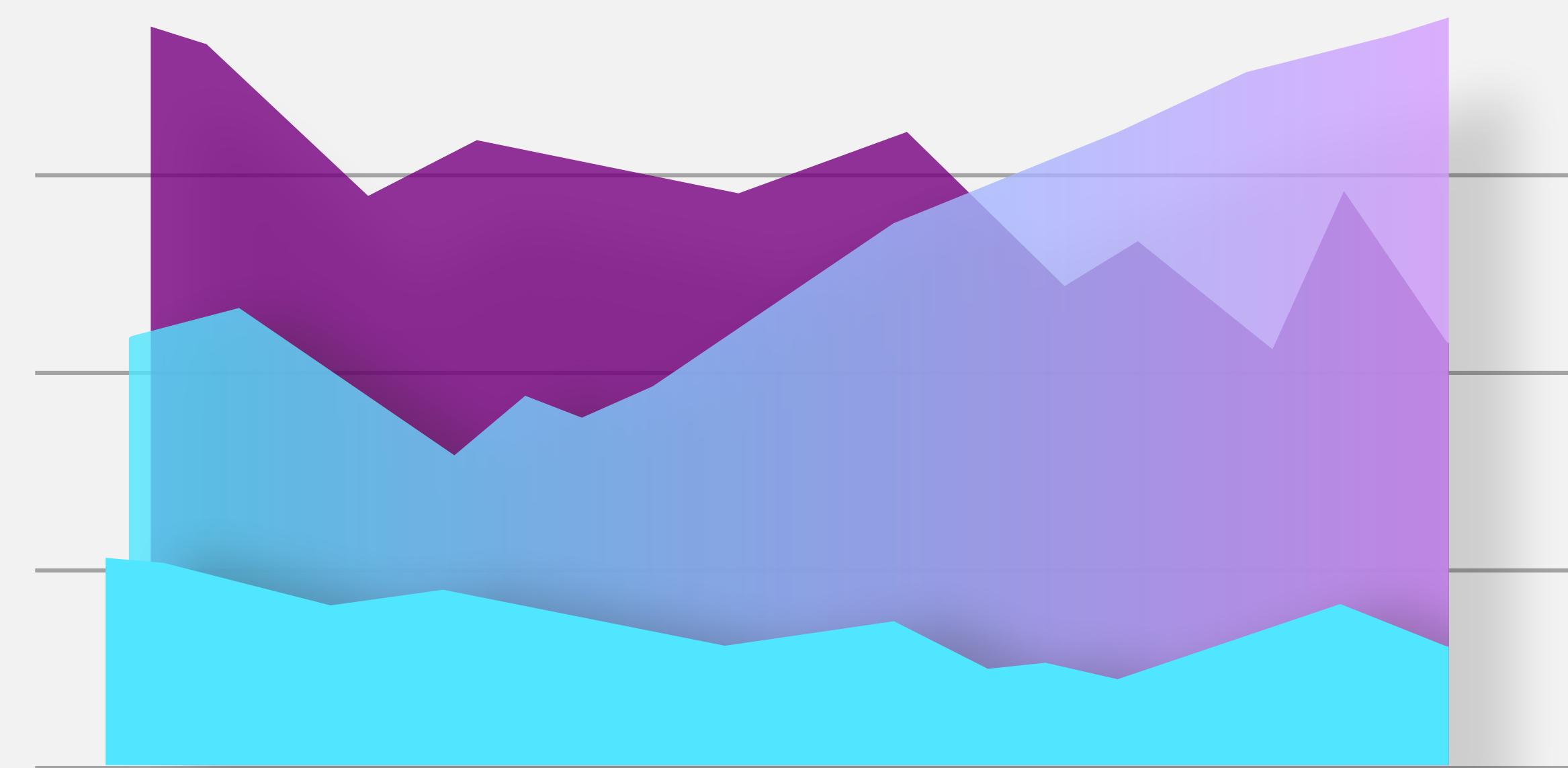
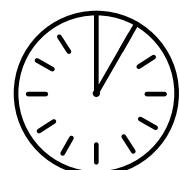


Neuf tendances émergentes pour les directeurs financiers de demain



Public visé

Les directeurs financiers et d'autres responsables financiers cherchent à comprendre les principales tendances qui toucheront leurs services et leurs entreprises au cours des prochaines années.



Temps de lecture estimé : 12 minutes

Table des matières

Introduction

Dans un monde en constante évolution, le directeur financier stratégique Page 4
joue un rôle plus central que jamais

Tendances en matière de résilience

Survivre et prospérer malgré les risques et les changements Page 5

Tendances en matière de talents

Comment les directeurs financiers élaborent et exécutent leurs stratégies Page 11
de gestion du personnel

Tendances en matière d'innovation

Capitaliser sur de nouveaux modèles d'affaires sera un plan judicieux Page 16

De la comptabilité au partenaire stratégique

Page 20

Résumé

Les directeurs financiers apportent un état d'esprit axé sur les données et des informations stratégiques pour optimiser l'avantage concurrentiel. Ce rapport met en évidence neuf tendances clés qui les concernent.

1 Responsabilité accrue liée aux rapports et à la gestion des risques complexes

Qu'il s'agisse du changement climatique ou des risques cybernétiques, les directeurs financiers doivent comprendre un vaste éventail de risques et leur influence potentielle sur le chiffre d'affaires.

2 Davantage de demandes de données financières exploitables dans l'ensemble de l'entreprise

Même si des données précises et validées seront toujours importantes pour les principales tâches de financement, il deviendra de plus en plus critique d'accélérer la transmission de données capables d'étayer les décisions.

3 Utilisation accrue des outils de planification en libre-service et basés sur le nuage

Dans un monde incertain, la planification et les prévisions s'orientent vers d'autres secteurs de l'entreprise, en dehors des processus financiers classiques et fastidieux.

4 Attention accrue sur les investissements dans les formations et le développement

Dans un marché du travail serré, les entreprises mettent l'accent sur le perfectionnement des talents existants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du service financier.

5 Participation des directeurs financiers à la stratégie de travail hybride

L'effet sur le chiffre d'affaires des programmes de retour au travail oblige les directeurs financiers à mieux analyser les coûts et les avantages du travail hybride et à distance.

6 Libération des talents financiers grâce à l'intelligence artificielle et à l'automatisation

En mettant en œuvre des formes d'automatisation plus avancées, les directeurs financiers seront en mesure de simplifier les charges de travail de bout en bout pour améliorer considérablement l'efficacité.

7 Attention accrue sur les transactions stratégiques

Des niveaux plus élevés d'activité en matière de fusions et d'acquisitions, de coentreprises et de partenariats se poursuivront à mesure que les entreprises cherchent à accélérer leur modernisation.

8 Désir d'acquérir de nouveaux modèles d'affaires numériques

Les occasions de chiffre d'affaires offertes par les produits et services numériques sont à nouveau devenues une priorité centrale.

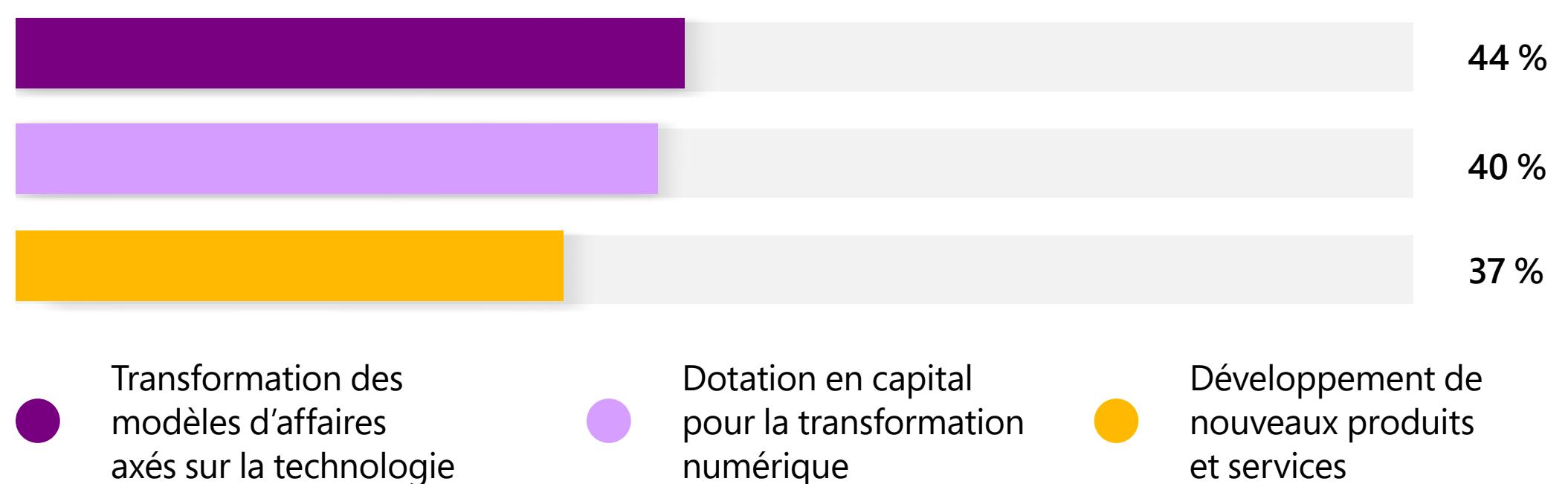
9 Rendement du capital investi des données basé sur les compétences et la culture

Les entreprises ont réalisé des investissements conséquents dans l'analyse de données sans toutefois obtenir les résultats escomptés. Elles devront donc investir davantage dans la culture des données et les compétences pour atteindre leurs objectifs.

Introduction

Dans un monde en constante évolution, le directeur financier stratégique joue un rôle plus central que jamais

Le rôle du directeur financier s'est progressivement élargi, en passant de la comptabilité à sa participation dans la stratégie de l'entreprise, une tendance qui devrait se poursuivre. Les défis liés à la pandémie sont un exemple frappant de perturbation exigeant des actions de la part des responsables financiers. Mais ces défis sont loin d'être les seuls qu'il leur faudra relever. Lorsqu'on a demandé aux directeurs financiers de citer les domaines où ils joueront un rôle essentiel au cours des cinq prochaines années, les principales réponses étaient la transformation de modèles d'affaires axés sur la technologie (44 %), la dotation en capital pour la transformation numérique (40 %) et le développement de nouveaux produits et services (37 %)¹.



La réussite est cruciale. La différence des résultats financiers entre les entreprises les plus performantes et les autres est frappante. Selon McKinsey, entre décembre 2018 et mai 2020, le profit économique annuel implicite du marché du quintile supérieur des entreprises a augmenté de 335 milliards de dollars. Les entreprises du quintile inférieur ont perdu 303 milliards de dollars. L'entreprise conclut que cet écart croissant est dû à l'accélération des tendances émergeant avant la crise.

De plus, les entreprises les plus performantes poursuivent leurs grands mouvements stratégiques tout au long des phases du cycle d'activité. Les directeurs financiers doivent trouver des moyens de stimuler la stratégie de l'entreprise et de réinventer l'avenir plutôt que de simplement rendre compte du passé. Pour y parvenir, ils devront changer d'état d'esprit et adopter de nouvelles technologies.

Ce livre électronique décrit neuf tendances qui influent sur les finances ou nécessitent l'avis et le point de vue du directeur financier stratégique.

¹ « [How future-ready CFOs are driving real-time business performance](#) » (Comment des directeurs financiers tournés vers l'avenir pilotent les performances de l'entreprise en temps réel), Tata Consultancy Services, 2019.

Tendances en matière de résilience

Survivre et prospérer malgré les risques et les changements

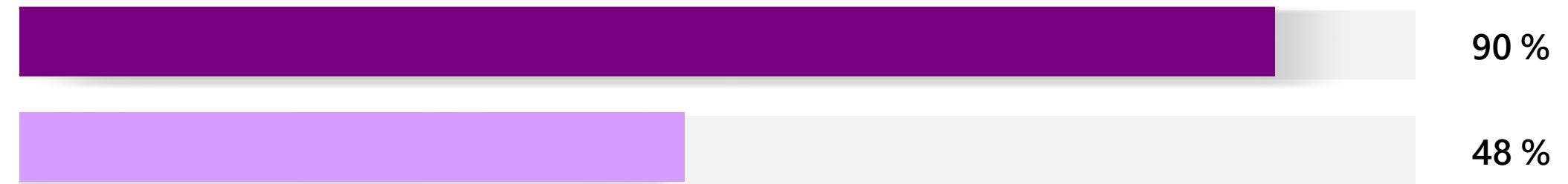
Face à ces bouleversements inédits, les directeurs financiers ont relevé le défi et ont aidé leurs organisations à s'adapter à l'évolution rapide de la situation. Ils sont désormais prêts à miser sur ces investissements pour réussir dans une nouvelle réalité.



1 Les directeurs financiers sont de plus en plus responsables des rapports et de la gestion des risques complexes.

Selon plusieurs organismes internationaux, les perturbations sont de plus en plus fréquentes et conséquentes dans plusieurs domaines, notamment l'incertitude mondiale, le risque géopolitique, les incidents cybernétiques et les catastrophes naturelles².

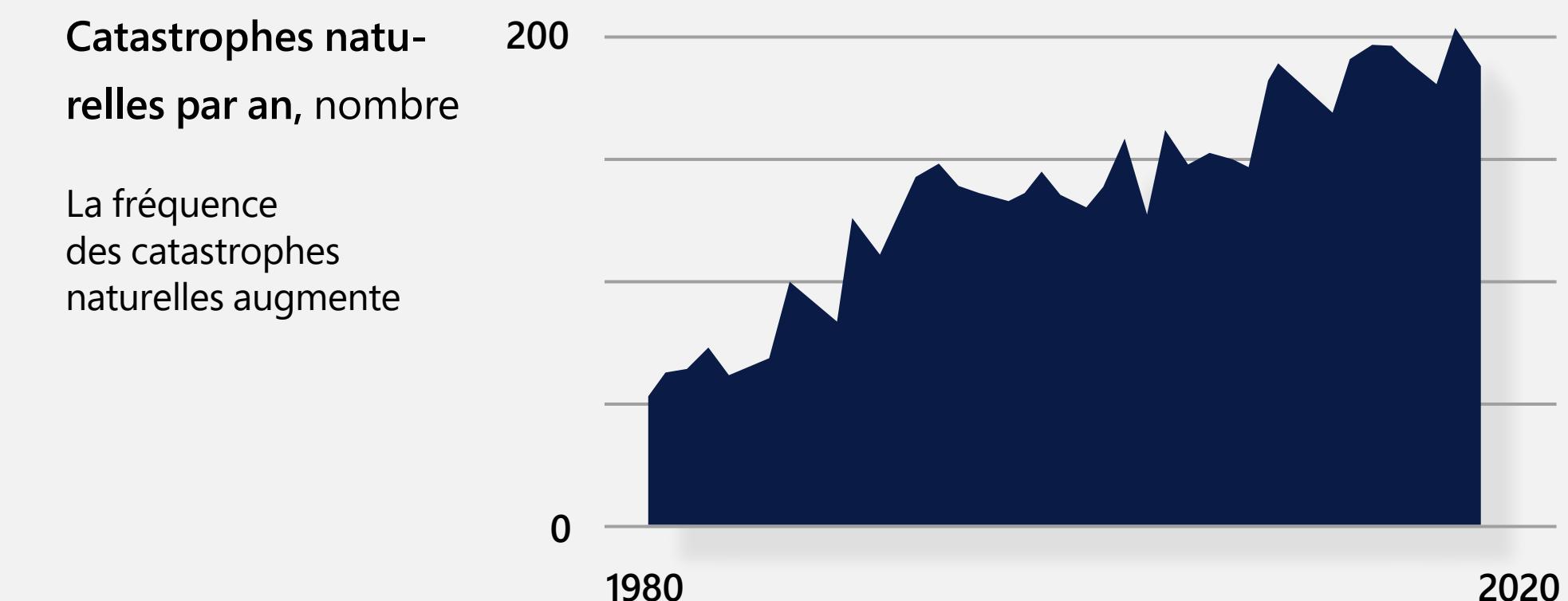
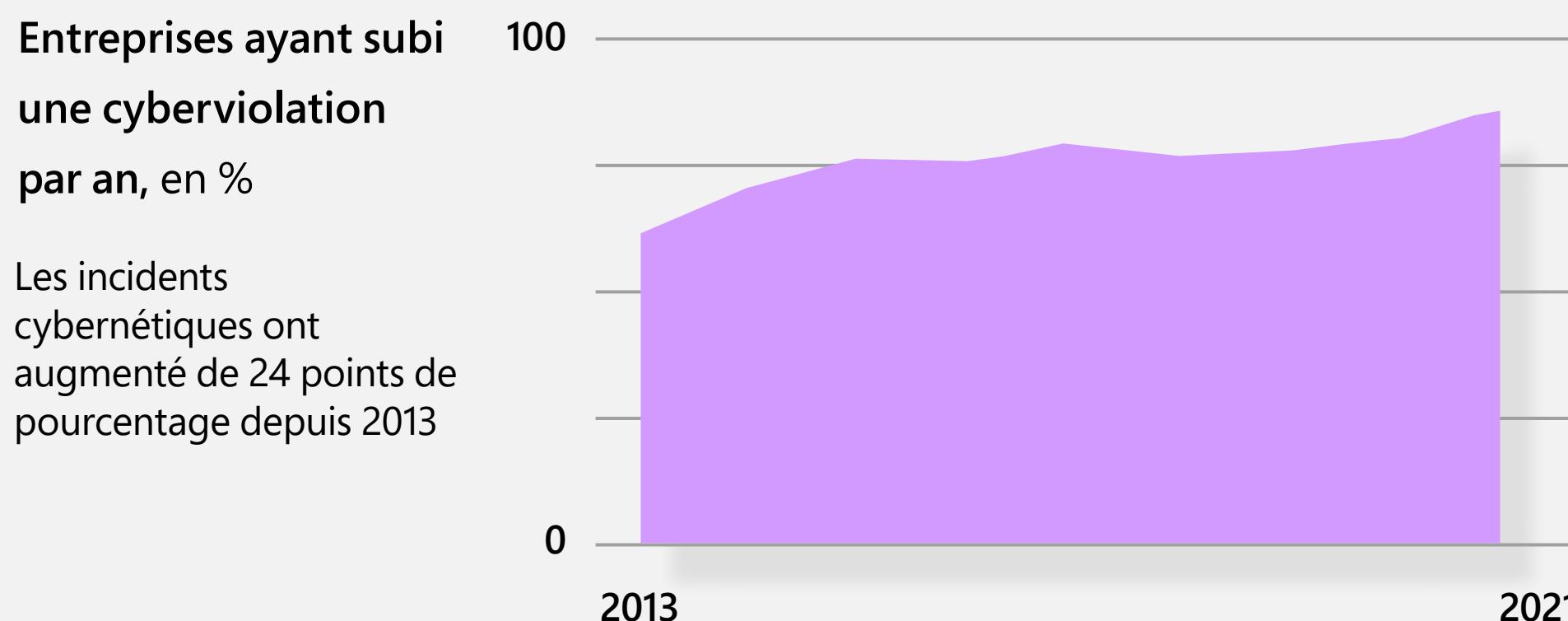
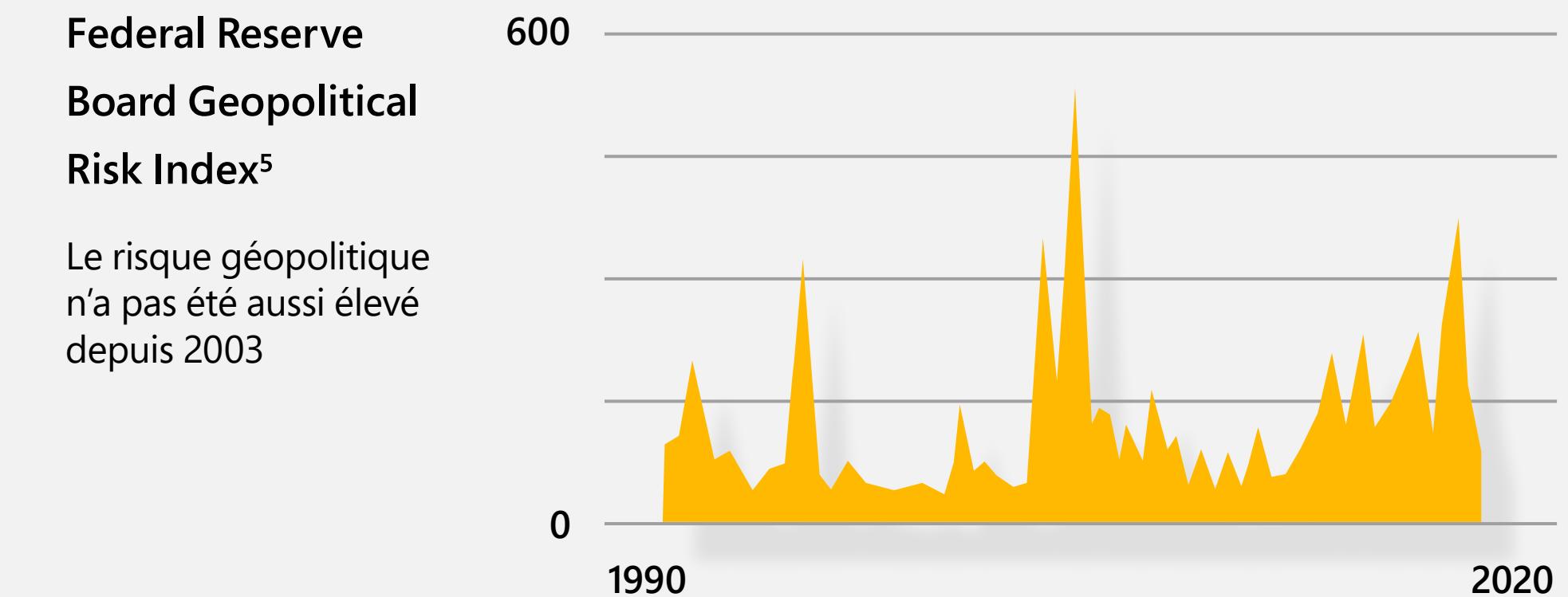
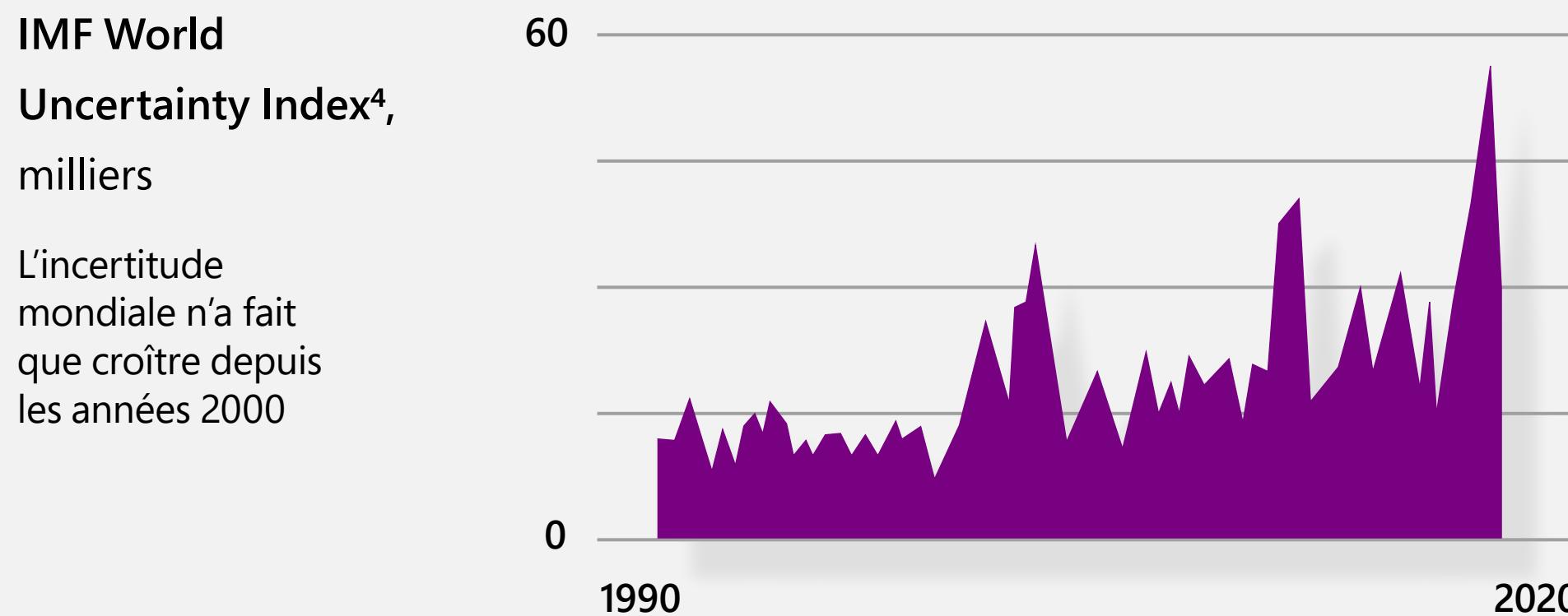
Dans un monde de plus en plus interconnecté, les directeurs financiers doivent faire face à ces problèmes et à leur effet sur l'entreprise. Par exemple, plus de 90 % des responsables financiers ont déclaré à Deloitte qu'ils pensaient que le changement climatique nuirait à leur organisation, et 48 % estiment que la lutte contre le changement climatique est leur principale préoccupation³.



- Ils pensent que le changement climatique nuira à leur organisation
- La lutte contre le changement climatique est leur principale préoccupation

² « [The resilience imperative: Succeeding in uncertain times](#) » (L'impératif de résilience : Réussir en ces temps incertains.), McKinsey, 2021.

³ « [The Fourth Industrial Revolution: At the intersection of readiness and responsibility](#) » (La quatrième révolution industrielle : À l'intersection de la préparation et de la responsabilité), Deloitte Development, 2020.

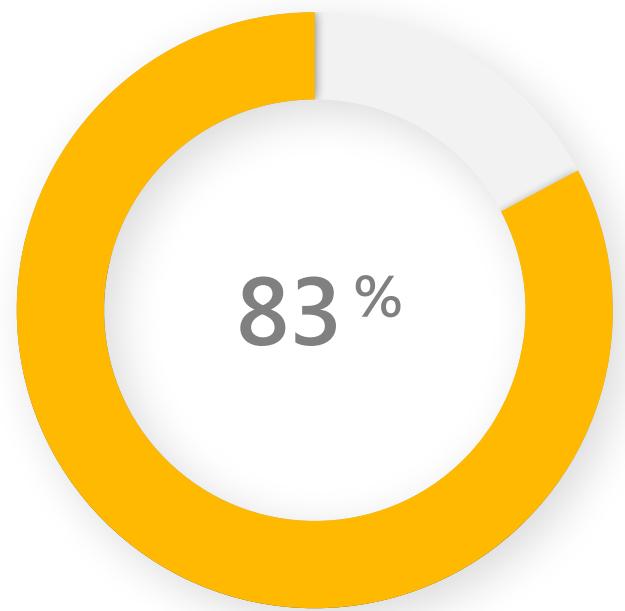


⁴ En fonction du pourcentage du mot « incertain » (ou de sa variante) dans les rapports de pays de l'Economist Intelligence Unit Country, non daté.

⁵ Les résultats de la recherche textuelle automatisée proviennent des archives électroniques de 11 journaux : Boston Globe, Chicago Tribune, Daily Telegraph, Financial Times, Globe and Mail, Guardian, Los Angeles Times, New York Times, Times, Wall Street Journal et Washington Post. L'indice a été calculé en comptant le nombre d'articles liés au risque géopolitique dans chaque journal pour chaque mois (en proportion du nombre total d'articles de presse). Source : CyberEdge; Swiss Re.

Les entreprises cherchent de plus en plus à dépasser les exigences réglementaires minimales en matière de problèmes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), mais aussi de diversité, d'équité et d'inclusion (DE&I). La plupart des directeurs financiers considèrent non seulement ces domaines comme une priorité, mais prévoient également d'accroître les investissements qui leur sont alloués⁶.

Ces activités présentent des avantages considérables en matière de réputation, étant donné que 83 % des consommateurs s'attendent à ce que les entreprises définissent activement les bonnes pratiques d'ESG⁷. Par ailleurs, 79 % des directeurs financiers s'accordent à dire que « nos investisseurs nous demandent de plus en plus d'informations sur la façon dont nous créons de la valeur pour toutes nos parties prenantes, et pas seulement pour les actionnaires »⁸. Plus fondamentalement, la transparence des rapports sur des questions comme celles liées au changement climatique peut contribuer à améliorer la dotation en capital, la gestion des risques et la planification stratégique⁹.



83 % des consommateurs s'attendent à ce que les entreprises définissent activement les pratiques exemplaires en matière d'ESG⁷.

Les directeurs financiers stratégiques engageront des conversations sur la façon dont les organisations répondent aux tendances relatives à l'ESG, le DE&I et les risques mondiaux. Ils sont bien placés pour définir les conséquences concrètes et les résultats potentiels de différents plans d'action. Une vue globale et une vaste curiosité sont essentielles. Bien que ces problèmes soient complexes, il peut être judicieux de commencer avec des infrastructures et des outils existants. Par exemple, le Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques fournit une méthodologie fondamentale pour mesurer l'impact financier du risque climatique⁹.

⁶ « [CFOs aren't waiting for normal. They're ready now](#) » (Les directeurs financiers n'attendent pas le retour à la normale. Ils sont prêts maintenant.), GrantThornton, 2021.

⁷ « [Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG](#) » (Au-delà de la conformité : Les consommateurs et les employés en demandent plus aux entreprises en matière d'ESG), PwC, non daté.

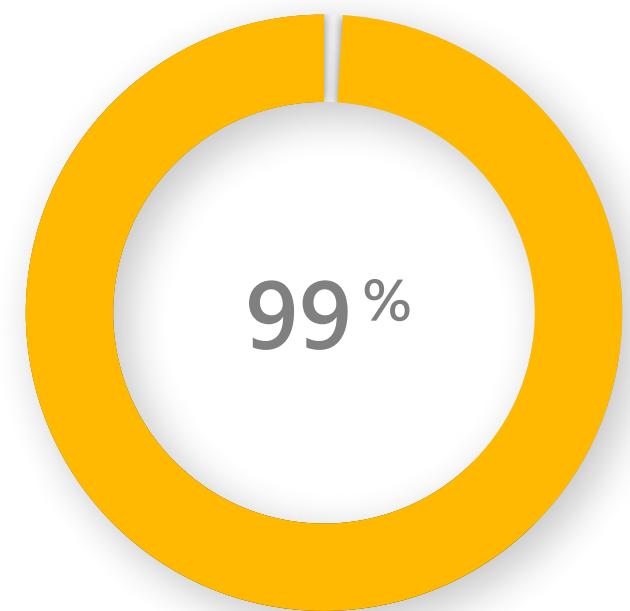
⁸ « [How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?](#) » (Comment le directeur financier peut-il évoluer aujourd'hui pour redéfinir les finances de demain?), Ernst & Young, 2020.

⁹ « [Climate change presents financial risk to the global economy](#) » (Le changement climatique présente un risque financier pour l'économie mondiale), Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques, non daté.

2 Les services sont de plus en plus avides de données capables d'étayer les décisions

Les services financiers du passé dépendaient des cadences de rapports trimestriels et annuels. Aujourd’hui, les services d’entreprise souhaitent disposer de données financières à jour pour prendre des décisions en temps réel. Parmi les directeurs financiers interrogés par Accenture, 99 % souhaitent utiliser les données en temps réel pour améliorer leur prise de décisions. Or, seulement 16 % d’entre eux en ont les capacités¹⁰.

Pour fournir des données financières capables d’étayer les décisions, les directeurs financiers doivent aller au-delà des rapports classiques pour transmettre des données financières exploitables à l’entreprise. Selon l’estimation de McKinsey, « les meilleurs organismes financiers...recherchent les données existantes au sein de l’entreprise, qui peuvent être utilisées par différents responsables fonctionnels et chefs de service pour optimiser les performances »¹¹.



Parmi les directeurs financiers interrogés par Accenture, 99 % souhaitent utiliser les données en temps réel pour améliorer leur prise de décisions. Or, seulement 16 % d’entre eux en ont les capacités¹⁰.

Les responsables financiers auront tendance à travailler plus étroitement avec les consommateurs potentiels de données dans l’ensemble de l’entreprise pour comprendre comment les données financières peuvent les aider à prendre de meilleures décisions. Cette approche peut comprendre la réorganisation des rapports axés sur les besoins des utilisateurs plutôt que les fonctions financières classiques et la mise à disposition des données par des outils facilement accessibles aux employé(e)s, comme des solutions intuitives de veille stratégique et de visualisation. Les nouvelles technologies, comme les assistants vocaux qui permettent aux utilisateurs d’interroger des données à l’aide du langage naturel, contribueront à combler le fossé.

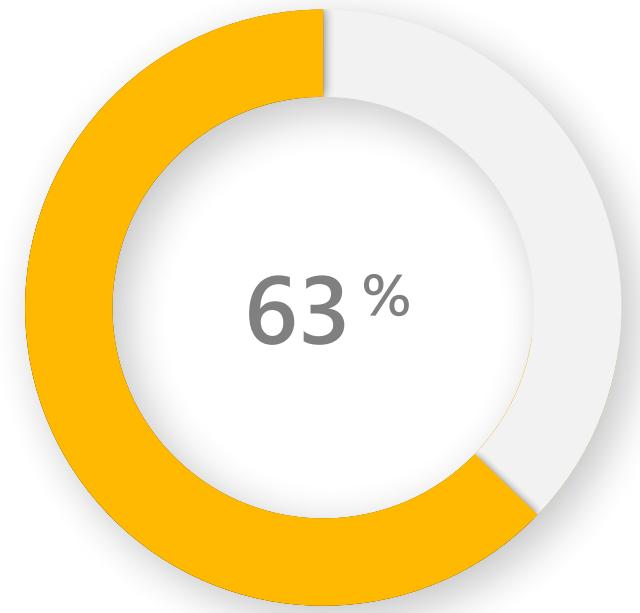
¹⁰ « [The Power of the Finance Operating Model](#) » (Le pouvoir du modèle opérationnel financier), Accenture, 2020.

¹¹ « [A primer in resilience: A conversation with Kevin Carmody](#) » (Un abécédaire de la résilience : Une conversation avec Kevin Carmody), McKinsey, 2020.

3 La planification est plus importante que jamais et repose principalement sur de nouvelles technologies et techniques

89 % des directeurs financiers travaillant dans différents secteurs d'activité déclarent que leurs secteurs sont devenus plus dynamiques au cours des dernières années¹². Pour s'adapter au rythme du changement, il sera nécessaire d'améliorer les capacités de planification. L'analyse financière et la planification ont toujours été des tâches fastidieuses et manuelles, basées sur des feuilles de calcul complexes. Jusqu'à présent, c'est au service financier qu'incombaient ces tâches. En l'absence de capacités de planification financière matures, la réalisation des rapports peut s'étendre sur plusieurs mois.

Une proportion croissante de décisionnaires exigera des prévisions tous les 30 jours ou moins, afin de pouvoir réagir aux signaux de changement issus des données. Les capacités de planification et de prévision devront donc être intégrées directement aux différents services de l'entreprise. La planification en libre-service est devenue la tendance numéro un des logiciels de planification. En effet, 63 % des entreprises l'ont adoptée, une tendance qui est susceptible de se poursuivre¹³. L'utilisation de logiciels de planification basés dans le nuage a également augmenté de façon spectaculaire, en passant de 8 % en 2016 à 38 % en 2021¹³. Ces plateformes offrent généralement un déploiement et un rendement du capital investi rapides, des expériences utilisateur modernes et des résultats accélérés grâce à des ressources informatiques évolutives.



La planification en libre-service est devenue la tendance numéro un des logiciels de planification. En effet, 63 % des entreprises l'ont adoptée, une tendance qui est susceptible de se poursuivre¹³.

Pour faire face à un environnement commercial de plus en plus dynamique, les entreprises devront adopter des capacités de planification et de simulation de scénarios avancées. À l'aide de modèles mathématiques et de paramètres variables, elles cherchent à mesurer l'impact des décisions actuelles sur les événements à venir. En effet, 90 % des entreprises déclarent déjà utiliser ces techniques ou prévoient de le faire bientôt. Grâce à leurs compétences quantitatives, les directeurs financiers mèneront l'adoption de la simulation et de la planification des scénarios.

¹² « [Fast Results are a Must for Corporate Management](#) » (Les résultats rapides sont indispensables à la gestion des entreprises), BARC, 2020.

¹³ « [Infographic: Increase in Self-Service Planning in Business Departments: A Sign of the Times](#) » (Infographie : Augmentation de la planification en libre-service dans les services commerciaux : un symbole de notre temps), BARC, 2021.

Tendances en matière de talents

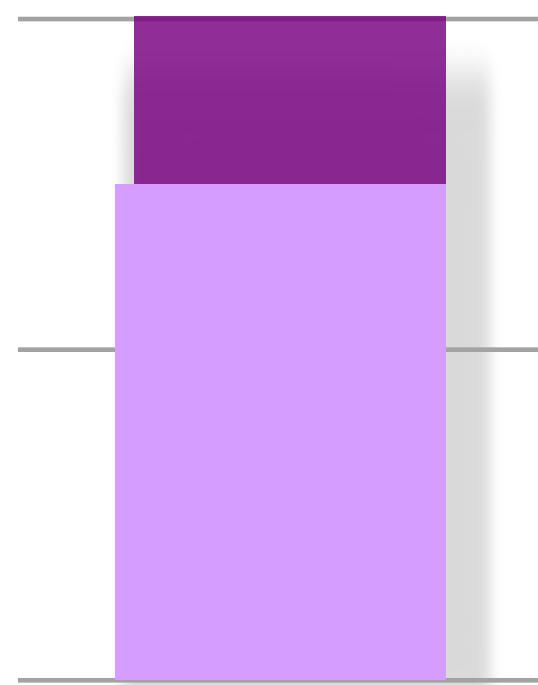
Comment les directeurs financiers élaborent et exécutent leurs stratégies de gestion du personnel

En raison des perturbations des marchés et de l'évolution des attentes des employé(e)s, les entreprises doivent se concentrer sur l'attraction et la rétention des talents. Dans un environnement de travail compétitif, beaucoup d'entre elles décideront de tirer le meilleur parti de leur main-d'œuvre existante, d'affiner leurs stratégies de travail hybride et à distance, et d'utiliser la technologie pour décharger leurs employé(e)s afin qu'ils se concentrent sur des activités à valeur ajoutée. Les directeurs financiers contribuent à la conversation sur le capital humain en fournissant des données, des informations stratégiques et un engagement en faveur de la collaboration et de la transparence.



4 Les dirigeants accordent une importance croissante aux formations

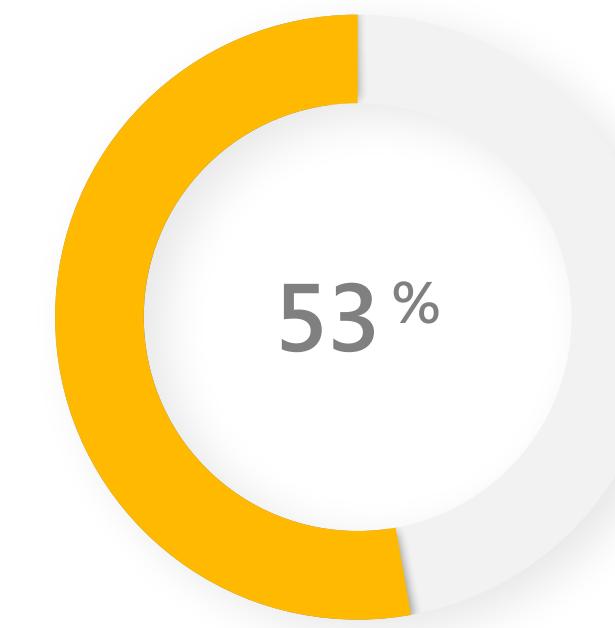
Tirer le meilleur parti des talents deviendra une priorité encore plus importante à travers les secteurs et les entreprises. La valeur perçue du renforcement des capacités a considérablement augmenté au cours des deux dernières années. En effet, 78 % des dirigeants reconnaissent aujourd’hui qu’il est très, voire extrêmement important, alors qu’ils n’étaient que 59 % avant la COVID-19¹⁴.



Pourcentage de dirigeants déclarant que le renforcement des capacités est « très » ou « extrêmement » important

- Après la COVID-19
- Avant la COVID-19

La requalification des employé(e)s est de loin la façon la plus privilégiée de combler les lacunes en matière de capacités. Plus de la moitié des dirigeants (53 %) affirment qu'il s'agit de la meilleure approche. Ce résultat est supérieur aux pourcentages combinés de l'embauche, du redéploiement et de la passation de marchés. Quand on leur demande d'estimer la valeur accordée par leur organisation aux formations, 67 % des chefs d'entreprise l'indiquent « élevée » ou « très élevée », et 41 % déclarent eux-mêmes consacrer plus de temps à l'apprentissage formel et au renforcement des compétences.



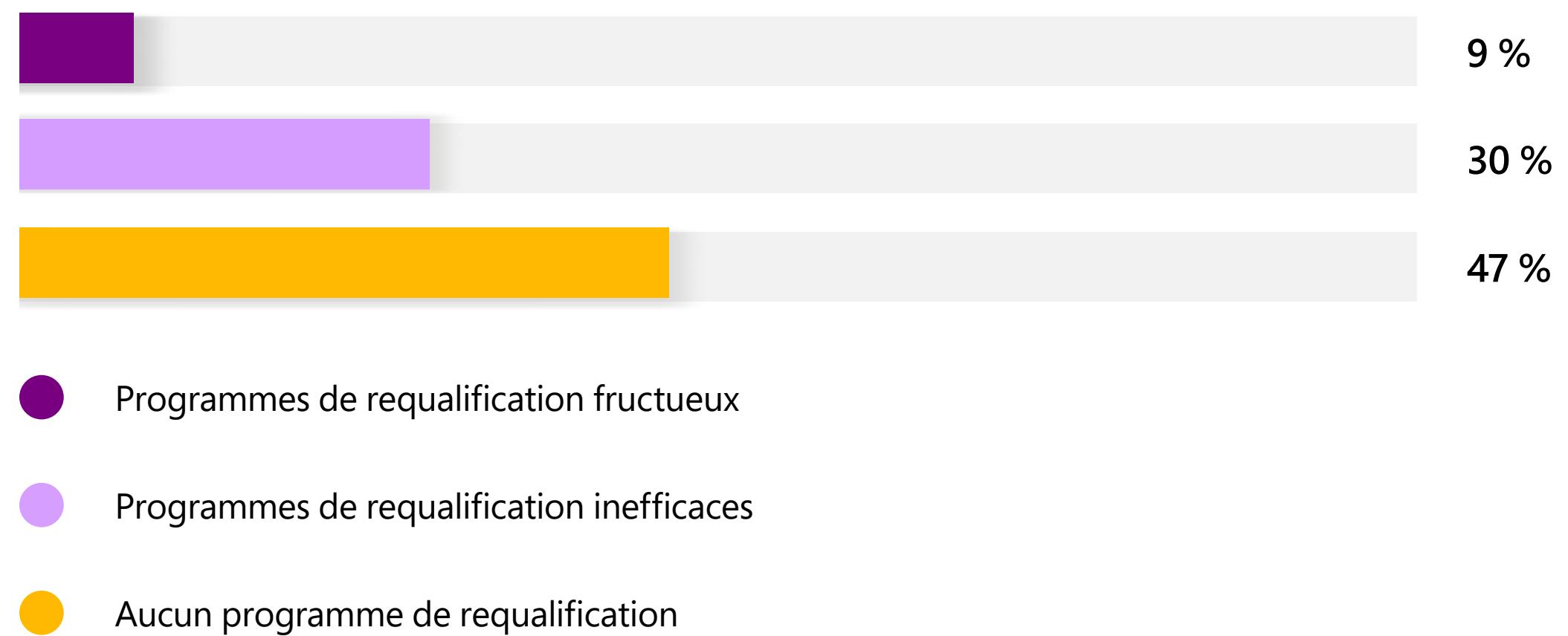
La requalification des employé(e)s est de loin la façon la plus privilégiée de combler les lacunes en matière de capacités. Plus de la moitié des dirigeants (53 %) affirment qu'il s'agit de la meilleure approche.

¹⁴ « [Rethink capabilities to emerge stronger from COVID-19](#) » (Repenser les capacités pour sortir plus forts de la crise de la COVID-19), McKinsey, 2020.

Les directeurs financiers seront invités à définir le budget de ces activités. Les recherches menées au cours de la récession de 2008 ont démontré que la réduction des budgets dédiés aux formations ne fait que retarder les investissements, sans permettre de réaliser des économies¹⁵.

Il n'y a aucune raison d'attendre. Les organisations tirent des enseignements des initiatives de requalification et deviennent plus à même de surmonter les perturbations, même si leurs investissements initiaux échouent. Parmi les entreprises qui pensaient que leurs programmes de requalification étaient fructueux, seulement 9 % ont déclaré ne pas être prêtes à faire face aux perturbations du marché et de la technologie¹⁵. Parmi celles qui estimaient que leurs programmes étaient inefficaces, 30 % se sentaient mal préparées à ces perturbations. Toutefois, parmi celles qui n'avaient pas encore entamé leur parcours de requalification, près de la moitié (47 %) ont déclaré ne pas être préparées. À l'avenir, les investissements renouvelés dans les talents offriront des retours très élevés.

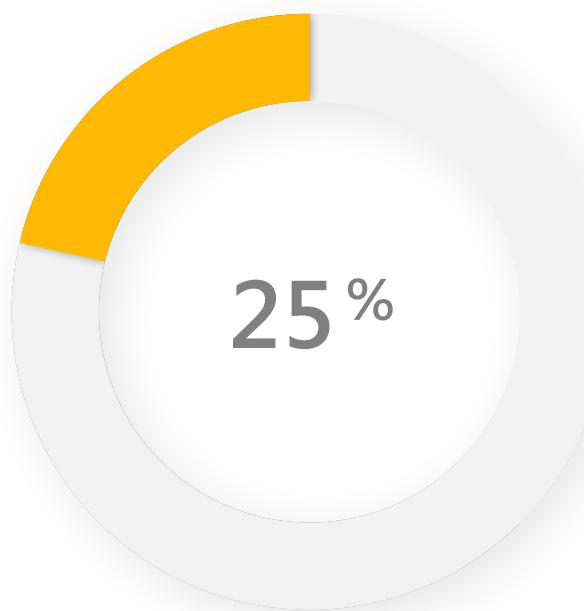
Pourcentage des personnes interrogées qui déclarent **ne pas être prêtes** à faire face aux perturbations du marché et de la technologie



¹⁵ « [To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now](#) » (Pour sortir plus forts de la crise de la COVID-19, les entreprises doivent commencer dès maintenant à requalifier leur main-d'œuvre), McKinsey, 2020.

5 Les organisations demanderont aux directeurs financiers d'établir une stratégie de travail à distance et hybride

L'adoption du travail à distance au moins partiellement s'est avérée fructueuse dans de nombreux secteurs. En effet, une étude estime que 20 à 25 % des effectifs des économies avancées pourraient travailler de trois à cinq jours par semaine, sans incidence économique négative¹⁶. Les organisations cherchent à obtenir des avantages financiers grâce à ce changement. Une enquête a constaté qu'en moyenne, les entreprises prévoient de diminuer les locaux de bureau de 30 %¹⁶.



20 à 25 % des effectifs des économies avancées pourraient travailler de trois à cinq jours par semaine, sans incidence économique négative¹⁶.

Comme dans d'autres services, les directeurs financiers ont adopté le travail à distance en recourant à de nouvelles technologies de collaboration et de bonnes pratiques de travail. Une grande majorité (71 %) déclarent continuer à travailler à distance ou principalement à distance¹⁷.

De manière plus générale, les directeurs financiers contribuent à l'enjeu complexe et important de déterminer le calendrier et le rythme de retour au travail. Cela concerne non seulement le lieu de travail physique des employé(e)s, mais également la façon dont les entreprises peuvent croître et opérer différemment sans la présence régulière des équipes au bureau.

Étant donné qu'il n'existe pas de plan d'action universel pour une transition comme celle-ci, les cadres financiers performants devront prévoir et modéliser les attributs uniques de leur organisation pour élaborer une stratégie fructueuse. Par exemple, certaines entreprises s'efforceront d'organiser des réunions client à distance en permanence afin de réduire les coûts et l'impact environnemental des déplacements aériens. D'autres peuvent considérer cette approche comme un avantage concurrentiel pour revenir aux réunions en face à face dès que possible. Les directeurs financiers participeront à l'évaluation de l'impact financier de ces décisions afin de définir l'approche appropriée qui répond aux besoins de leur entreprise.

¹⁶ « [The future of work after COVID-19](#) » (L'avenir du travail après la COVID-19), McKinsey, 2021.

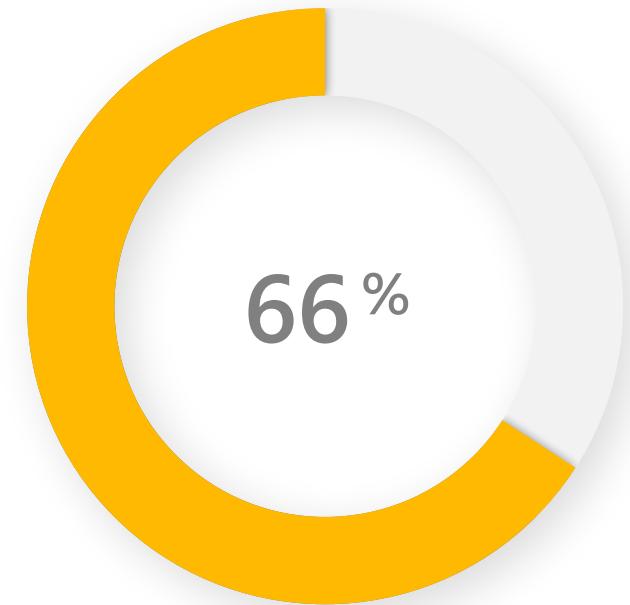
¹⁷ « [CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows](#) » (Une nouvelle enquête révèle que les directeurs financiers assument des responsabilités stratégiques et de développement de l'entreprise plus importantes après leur mission cruciale dans le cadre de la COVID-19), CFO, 2020.

6 L'automatisation et l'IA libéreront les services financiers afin qu'ils se consacrent à leurs activités stratégiques

Les directeurs financiers continueront à chercher des solutions pour décharger leur personnel des tâches répétitives qui caractérisent les activités financières classiques. Pour ce faire, ils se tourneront de plus en plus vers l'intelligence artificielle et l'automatisation.

L'automatisation simple est très répandue : 80 % des responsables financiers indiquent qu'au moins 5 % de leur effectif correspond à l'automatisation des processus robotiques (RPA) ou à d'autres technologies¹⁷. Par ailleurs, une enquête de Gartner® publiée à la fin de l'année 2020 classe la « RPA et d'autres technologies d'automatisation de charges de travail dans le secteur financier » comme l'une des « cinq priorités numériques des directeurs financiers en 2021 ». Elle indique également que 66 % des « directeurs financiers prévoient de consacrer davantage de temps à ce domaine »¹⁸.

Toutefois, comme le souligne Gartner®, « l'utilisation de la RPA, le choix d'automatisation de facto pour les équipes financières, a augmenté de façon exponentielle, permettant d'optimiser la rapidité, l'efficacité et les coûts. Toutefois, la RPA n'évolue pas facilement. Les directeurs financiers doivent maintenant se concentrer sur des technologies supplémentaires (comme les robots conversationnels, l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique) qui couvrent des processus de plus en plus complexes et dynamiques nécessitant un jugement humain »¹⁹.



Une enquête menée par Gartner® publiée à la fin de l'année 2020 classe la « RPA et d'autres technologies d'automatisation de charges de travail dans le secteur financier » comme l'une des « cinq priorités numériques des directeurs financiers en 2021 ». Elle indique également que 66 % des « directeurs financiers prévoient de consacrer davantage de temps à ce domaine »¹⁸.

Les décisionnaires devront établir une stratégie holistique pour atteindre cet objectif. En effet, lorsqu'on leur a demandé pourquoi ils mettent en œuvre l'automatisation, 90 % des directeurs financiers indiquent qu'ils souhaitaient réduire les activités manuelles fastidieuses. Seuls 32 % d'entre eux affirment que les économies constituaient le principal avantage de l'automatisation²⁰. Les organisations financières de premier plan qui ont migré vers le numérique consacreront plus de temps aux activités à forte valeur ajoutée, notamment la préparation d'analyses prédictives et la collaboration directe avec les parties prenantes²¹.

¹⁷ « [CFOs Taking More Prominent Strategic and Enterprise-Building Responsibilities Following Their Critical COVID-19 Work, New Survey Shows](#) » (Une nouvelle enquête révèle que les directeurs financiers assument des responsabilités stratégiques et de développement de l'entreprise plus importantes après leur mission cruciale dans le cadre de la COVID-19), CFO, 2020.

¹⁸ « [Gartner® CFO Survey Reveals A Dramatic Digital Acceleration Since COVID-19](#) » (L'enquête Gartner® auprès des directeurs financiers révèle une accélération spectaculaire dans le domaine du numérique depuis la COVID-19), Gartner®, 2020.

¹⁹ « [Smarter with Gartner®, Top Priorities for finance leaders in 2021](#) » (Plus intelligent avec Gartner® : les priorités des dirigeants financiers en 2021), Jackie Wiles, 13 janvier 2021.

²⁰ « [CFOs Are Ready for Digital Transformation in 2021, New Survey Shows](#) » (Une nouvelle enquête révèle que les directeurs financiers sont prêts pour la transformation numérique en 2021), CFO, 2021.

²¹ « [Digital World-Class Finance: Reaching New Heights in Peak Performance](#) » (Une finance numérique de classe mondiale : Atteindre de nouveaux sommets de performance), The Hackett Group, 2021.

Tendances en matière d'innovation

Capitaliser sur de nouveaux modèles d'affaires sera un plan judicieux

La technologie devenant de plus en plus essentielle pour optimiser le chiffre d'affaires et la rentabilité des entreprises, les directeurs financiers s'impliqueront davantage dans la recherche de nouvelles occasions numériques. Alors que seulement 13 % des directeurs financiers collaborent actuellement avec les DSI pour optimiser la numérisation, 93 % estiment que leur implication augmentera considérablement au cours des cinq prochaines années²². Selon 70 % des responsables financiers, cette participation s'étendra également à la stratégie de l'écosystème et de la plateforme²³. En s'associant étroitement au service informatique et en acquérant des compétences en technologie, les directeurs financiers aideront leur organisation à décider des investissements judicieux.

²² « [Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO](#) » (La finance de demain : Devenir un directeur financier numérique résilient), KPMG, 2021.

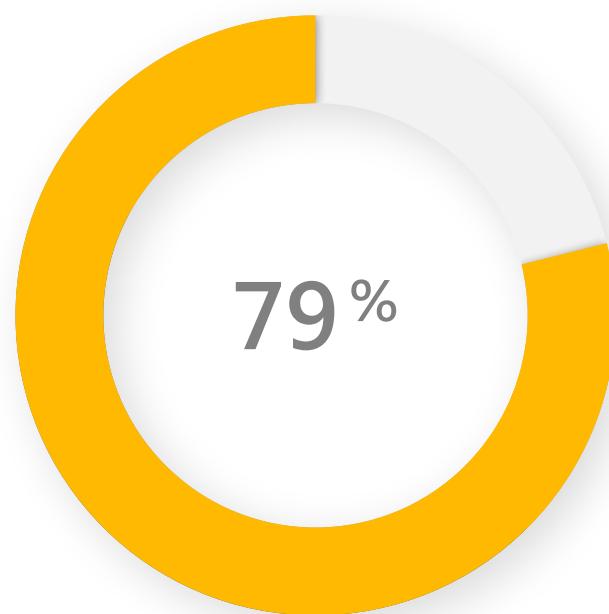
²³ « [How CFOs can build resilience in response to a changed reality](#) » (Comment les directeurs financiers peuvent renforcer leur résilience face à une réalité bouleversée), Ernst & Young, 2020.



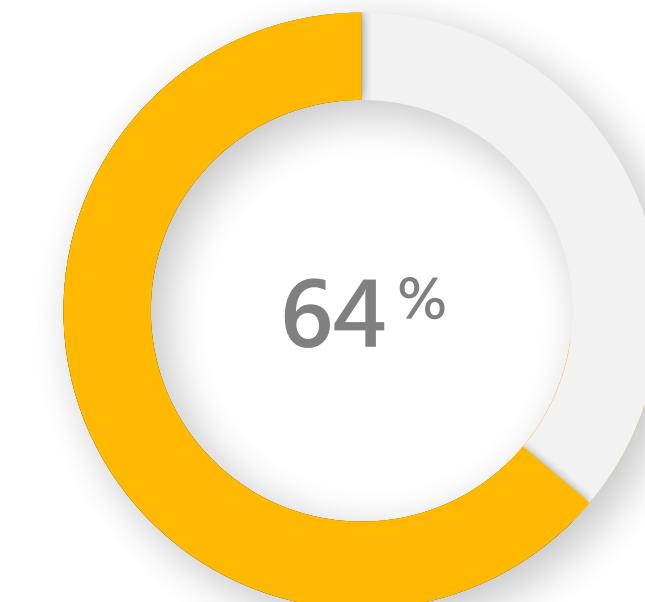
7 L'accent sera mis sur les transactions et les investissements stratégiques

La deuxième moitié de 2020 a enregistré le volume le plus élevé d'activités liés aux fusions et aux acquisitions²⁴. Cette dynamique devrait se poursuivre à mesure que les organisations s'efforcent d'optimiser leur agilité et leur résilience en acquérant de jeunes entreprises technologiques et des concurrents natifs du numérique.

Les modifications apportées à la politique fiscale des entreprises pourraient stimuler la croissance des transactions stratégiques. En effet, 79 % des entreprises déclarent vouloir développer des stratégies de fusions et d'acquisitions, des partenariats et des coentreprises si les taux d'imposition des sociétés augmentent²⁵. Les stratégies qui encouragent la délocalisation intérieure constituent un autre facteur de changement qui, selon 64 % des organisations, stimulerait l'investissement dans la production nationale.



Les modifications apportées à la politique fiscale des entreprises pourraient stimuler la croissance des transactions stratégiques. En effet, 79 % des entreprises déclarent vouloir développer des stratégies de fusions et d'acquisitions, des partenariats et des coentreprises si les taux d'imposition des sociétés augmentent²⁵.



Les stratégies qui encouragent la délocalisation intérieure constituent un autre facteur de changement qui, selon 64 % des organisations, stimulerait l'investissement dans la production nationale.

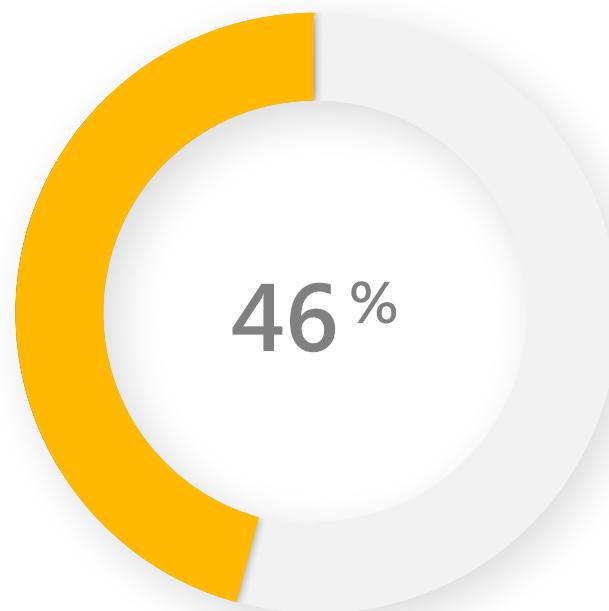
Les directeurs financiers travaillent de manière transversale pour favoriser la croissance future de leur entreprise. Cette approche implique d'investir dans les talents, la technologie et le R et D, tout en facilitant les transactions stratégiques pour établir une organisation forte et compétitive.

²⁴ « [Will COVID-19 turbo-charge M&A and transformation?](#) » (La COVID-19 va-t-elle donner un coup de fouet aux fusions-acquisitions et à la transformation?), Ernst & Young, 2021.

²⁵ « [US executives rethink corporate strategies in anticipation of post-election legislation, regulation, and policy changes](#) » (Les dirigeants américains repensent les stratégies de leurs entreprises en prévision des changements postélectoraux en matière de législation, de réglementation et de politique), Ernst & Young, 2020.

8 Les nouveaux modèles d'affaires numériques créeront des occasions de profit extraordinaires

À mesure que les entreprises cherchent à augmenter leurs profits, la numérisation deviendra de plus en plus séduisante dans les différents secteurs. En effet, 43 % des directeurs financiers déclarent que l'ajout de capacités numériques aux produits existants constitue la principale priorité stratégique, et 29 % d'entre eux indiquent que les délais de mise en marché sont prioritaires²⁶. Près de la moitié (46 %) des directeurs financiers considèrent l'explosion de l'économie numérique comme une occasion de forte croissance²⁷.



Près de la moitié (46 %) des directeurs financiers considèrent l'explosion de l'économie numérique comme une occasion de forte croissance²⁷.

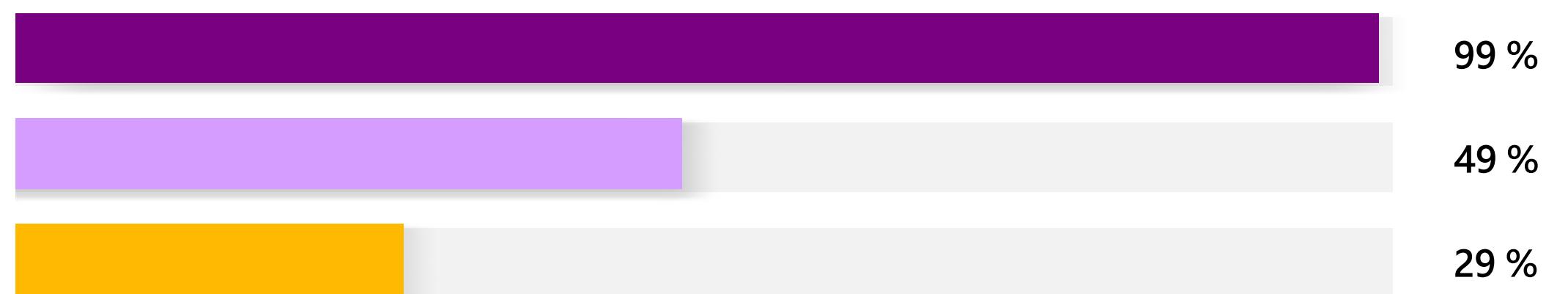
Les entreprises de toutes sortes utilisent des appareils connectés et des données pour proposer de nouveaux modèles d'affaires en tant que service, alors que le commerce numérique continue de croître. Les directeurs financiers doivent évaluer les occasions qui se présentent et contrôler les coûts à mesure qu'ils s'impliquent dans de nouveaux domaines d'activité. Parmi les avantages des modèles d'affaires numériques, on peut citer les flux de revenus récurrents, la résilience accrue résultant de la diversification, ainsi que l'augmentation des marges et des flux de trésorerie.

²⁶ « [Finance of the Future: Being a Resilient Digital CFO](#) » (La finance de demain : Devenir un directeur financier numérique résilient), KPMG, 2021.

²⁷ « [From defense to offense: CFOs look to drive growth in a digital economy](#) » (De la défense à l'attaque : les directeurs financiers cherchent à stimuler la croissance dans une économie numérique), PwC, 2021.

9 L'intelligence artificielle et l'analyse de données offriront un avantage concurrentiel important aux entreprises qui relèvent le défi de la culture

Presque toutes les entreprises (99 % selon une enquête), investissent activement dans les données massives et l'IA²⁸. Pourtant, seulement 49 % utilisent les données pour stimuler l'innovation, et 29 % à peine obtiennent des résultats d'affaires novateurs. De toute évidence, le rendement du capital investi découlant des investissements dans les données peut encore considérablement s'améliorer.



- 99 % des entreprises investissent dans l'IA, mais seulement
- 49 % indiquent utiliser les données pour stimuler l'innovation
- 29 % déclarent obtenir des résultats d'affaires novateurs

Cette marge dépend davantage des personnes et des processus que de la technologie. Les organisations qui se concentrent sur l'établissement d'une culture axée sur les données parviendront à obtenir plus de valeur des données que leurs concurrents.

Une importance accrue devra donc être accordée à l'embauche et à la formation pour les compétences en matière de données. Aujourd'hui, 66 % des entreprises déclarent qu'elles n'ont pas les ressources humaines nécessaires pour tirer le meilleur parti des analytiques avancées²⁹. Les entreprises qui se concentrent sur le renforcement des capacités dans ce domaine seront en mesure de prendre de meilleures décisions, d'accélérer les délais de réponse et d'innover de manière plus approfondie.

La situation est similaire quand il s'agit de l'IA. Selon Gartner®, « les directeurs financiers n'ont pas d'autre choix que d'investir dans l'intelligence artificielle au cours des prochaines années, sans quoi leurs entreprises seront totalement dépassées »³⁰. Pour ce faire, ils devront utiliser l'IA autrement que pour moderniser la fonction financière. Ceux qui voient plus grand en matière d'IA pourront transformer leur entreprise, et ceux qui sont disposés à essayer de nouvelles approches et technologies obtiendront des résultats plus importants.

²⁸ « [Big Data and AI Executive Survey 2021](#) » (Enquête auprès des dirigeants sur les données massives et l'IA en 2021), NewVantage Partners, 2021.

²⁹ « [Infographic: The Future of Analytics](#) » (Infographie : L'avenir de l'analytique), BARC, 2020.

³⁰ « [Gartner® Says CFOs Have a Limited Window to Derive Competitive Advantage from Artificial Intelligence](#) » (Selon Gartner®, les directeurs financiers ne disposent que d'une fenêtre limitée pour tirer un avantage concurrentiel de l'intelligence artificielle), Gartner®, 2021.

De la comptabilité au partenaire stratégique

Le rôle du directeur financier a non seulement évolué de façon spectaculaire, mais le rythme de l'évolution s'est également accéléré. La demande d'informations et de compétences axées sur les données que le directeur financier et son équipe apportent à l'entreprise n'a jamais été aussi élevée et continue de croître. Ce poste, qui gère les risques complexes, les perturbations potentielles et les attentes dynamiques des clients, est devenu de plus en plus intéressant. En effet, malgré les difficultés actuellement associées à ce rôle, 76 % des responsables financiers déclarent que leur fonction n'a jamais été aussi passionnante qu'à présent³¹.

Microsoft s'engage à aider le secteur financier à devenir un partenaire stratégique des entreprises grâce à une technologie évolutive basée sur le nuage, à une veille stratégique facile à utiliser et à des solutions ouvertes et flexibles qui répondent aux divers besoins des entreprises. Nous aidons les organismes financiers à transmettre des données aux entreprises, à prendre des décisions stratégiques grâce à l'IA et à automatiser les processus financiers, tout en réduisant la complexité et les risques.

Demander une démonstration en direct de Dynamics 365 >

³¹ « [How can the CFO evolve today to reframe finance for tomorrow?](#) » (Comment le directeur financier peut-il évoluer aujourd'hui pour redéfinir les finances de demain?), Ernst & Young, 2020.

