

RLDA 6369

Isabelle PROUST  
Partner du cabinet  
USIDE

# Le directeur financier de demain : un « business partner » agile à l'esprit entrepreneur

Le périmètre de la fonction finance est en constante évolution. Les directeurs financiers placent désormais en avant la « transformation » parmi leurs priorités majeures. Pour rester au centre du jeu, le directeur financier doit faire évoluer ses comportements et s'inspirer du comportement entrepreneurial, agile, ouvert et capable de coordonner des compétences variées, savoir évoluer lui-même pour faire évoluer l'entreprise.

## I. – La révolution digitale accélère la transformation de la fonction finance

### A. – Une extension du périmètre naturel du directeur financier vers l'élaboration de la stratégie

Le directeur financier est avant tout un expert et un homme (une femme) de confiance. Perçu comme un « juge de paix », un « gardien du temple », un pilier sur lequel le dirigeant doit pouvoir se reposer de manière fiable. Sa rigueur, sa maîtrise des chiffres, sa vision globale de l'entreprise l'ont placé au cœur des décisions de l'entreprise. Sa capacité à rendre factuelle des décisions est un atout majeur en période d'incertitude. La crise – qui a contraint à une focalisation sur les marges, les résultats et le cash – a favorisé l'extension de son périmètre vers la stratégie tout en lui maintenant ses domaines d'expertise. Étant celui qui fournit les éléments du pilotage, pointe les marges de manœuvre financière, gère les risques, optimise les structures fiscales, permet la concrétisation d'opportunités de croissance externe... il donne les clés d'analyse, voire il impulse les décisions stratégiques. Il est devenu un « business partner » au « centre du jeu » comme le relevait déjà une étude de Capgemini Consul-

ting sur la fonction finance en 2011<sup>(1)</sup>. Garant du bien-fondé économique des orientations business, il a élargi son périmètre à la plupart des sujets autrefois considérés comme étant propres à la direction générale.

### B. – Un impact très fort de la révolution digitale

On entend par « révolution digitale » la transformation sur les organisations et les individus qu'induisent des technologies toujours plus performantes dans la capacité de traitement rapide de masses de données et leur accès de manière décentralisée en réseau.

Alors que le champ d'intervention du directeur financier s'est accru, ses priorités sont restées centrées autour des éléments avant tout financiers jusqu'à très récemment. Les études post-crise menées depuis 2012 par PriceWaterhouseCoopers en partenariat avec la DFCG, montrent une très grande stabilité des préoccupations du directeur financier et de leur ordre d'importance entre 2012 et 2016<sup>(2)</sup> : - gestion prévisionnelle, - performance et maîtrise des risques, - trésorerie, liquidités, financement, - stratégie de développement, - évolution et transformation de la fonction finance, - fiscalité.

Le baromètre PWC des priorités 2017 (étude préc.) indique pour la première fois en 5 ans une évolution des priorités du directeur financier, qui place désormais la performance et la maîtrise des risques en premier, qui fait également remonter d'un cran l'implication dans la stratégie de développement et pose « la transformation de la fonction finance » comme un chantier majeur à venir. Entre 2014 et 2016, la problématique du « digital » apparaît, mais

(1) Capgemini Consulting, DFCG : Le Directeur Financier, supporter ou leader de la transformation ?, mai 2011, <www.capgemini.com>.

(2) Enquêtes PWC - DFCG, Les priorités du directeur financier, études de 2012 à 2017, <www.pwc.fr>.