

L'avenir du directeur financier dans l'industrie

*Comment la disruption modifie
les responsabilités*



Table des matières

Introduction	3
Les principaux défis du directeur financier	4
La technologie et le directeur financier	5
Logiciel et données	7
Le rôle stratégique du directeur financier dans l'industrie	9
L'avenir du directeur financier dans l'industrie	11
À propos de Sage X3	12

Introduction

La finance vit une profonde mutation. Le rythme de l'activité et l'augmentation du volume de données ne laissent pas beaucoup de temps aux directeurs financiers pour surveiller ce que font les entreprises concurrentes. Ils n'ont pas non plus le temps d'attendre la mise en œuvre du changement.

Grâce à la technologie, les directeurs financiers peuvent aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en jouant un rôle central dans la prise de décision face à l'évolution des besoins des clients et aux nouvelles menaces concurrentielles. En fin de compte, le directeur financier peut être considéré comme le "tuteur économique", celui qui fournit des données exhaustives, fixe un cap et mesure les résultats commerciaux.

Dans le secteur de la production, le rôle de directeur financier évolue. Cela est dû à l'intérêt croissant pour les investissements qui génèrent de la croissance à partir de la technologie. Dans cette quatrième révolution industrielle, les industriels placent la transformation numérique au premier plan, ce qui constitue une refonte radicale de leur usage de la technologie pour gagner en productivité et en efficacité. La numérisation à l'échelle de l'entreprise leur permet de modifier les modèles commerciaux, les modes de prestation des services et l'expérience client.

Bien que le contrôle des coûts et la surveillance des marges restent dans les attributions des directeurs financiers du secteur de la production, ces derniers ont désormais une pression supplémentaire pour devenir un partenaire commercial accompagnant la croissance de l'entreprise, qui garde un œil avisé sur l'innovation et les nouvelles méthodes de travail rentables. Qu'il s'agisse de rechercher des investissements innovants ou d'utiliser des indicateurs détaillés pour mesurer leur efficacité, le futur directeur financier a certainement une fiche de poste bien remplie et un rôle important comme leader en première ligne.

Les principaux défis du directeur financier

Les directeurs financiers du secteur de l'industrie savent que la demande d'informations et d'analyses orientées vers les données augmente. Les entreprises se démarquent de plus en plus en adoptant de nouvelles technologies dans un environnement concurrentiel en constante évolution.

Les directeurs financiers sont également confrontés à la mondialisation et à un cadre réglementaire de plus en plus chaotique, où le Brexit et la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine influent considérablement sur la planification de l'activité à court terme. Les directeurs financiers doivent s'assurer que les industriels intègrent des contrôles réglementaires dans leur activité, même s'ils cherchent à accroître leur rentabilité et leur efficacité.

La société de services professionnels Accenture a établi les cinq priorités du directeur financier :

1. Garder le contrôle et garantir l'équilibre des comptes

Les responsables financiers peuvent s'assurer que les rapports sur les débits, crédits, actifs, passifs, sorties et statuts sont effectués. Les sommes doivent s'équilibrer au niveau des résultats, et les comptes doivent rester sous contrôle. La responsabilité principale des directeurs financiers est de diriger l'organisation financière. Cela a toujours été le cas, mais aujourd'hui, cette activité ne devrait prendre au maximum qu'environ 20 % de leur temps.

2. Agir comme bras droit du PDG

Les directeurs financiers doivent aider les PDG à guider et à exécuter le changement global de l'entreprise, en fournissant les informations et les analyses nécessaires pour atteindre les objectifs fixés et mettre en place une stratégie économique durable.

3. Justifier la valeur de la transformation numérique

Des trois champs d'action du directeur financier, celui-ci est le plus récent. Toutes les entreprises investissent de grosses sommes dans les plateformes, les outils et les systèmes numériques. Le directeur financier a pour rôle de garantir que le rythme et l'ampleur des investissements sont pertinents en matière de résultats et de stratégie globale.

4. Tirer parti de la puissance des données

L'augmentation des volumes de données requiert une nouvelle perspective et de nouvelles capacités. La technologie numérique permet désormais aux directeurs financiers d'élaborer une stratégie à un niveau plus conceptuel. Cela est possible grâce à des informations auparavant masquées dans les résultats de données.

5. Chercher à obtenir des résultats

Depuis toujours, les directeurs financiers sont sous pression pour traduire leurs actions par de la croissance et des bénéfices. Dans une conjoncture difficile, cela nécessite souvent de sortir des sentiers battus.



La technologie et le directeur financier

Les directeurs financiers ont besoin de compétences en leadership créatif et d'un mode de réflexion innovant pour soutenir le PDG et l'entreprise dans son ensemble, afin d'aider les industriels à servir leurs clients plus efficacement. Ils doivent tirer leur épingle du jeu sur un marché qui est probablement de plus en plus saturé.

Il est important que les directeurs financiers disposent du savoir-faire nécessaire pour ne pas ignorer la technologie susceptible de bouleverser les modèles commerciaux de l'industrie, ce qui les rendrait vulnérables aux entreprises concurrentes qui ont déjà acquis ces compétences. Si l'industriel repère de nouvelles technologies émergentes, le directeur financier doit veiller à ce qu'elles soient mises en œuvre de manière viable sur le plan économique.

Les directeurs financiers doivent maintenir un équilibre délicat : les industriels disposeront d'un marché principal, de clients et d'un ensemble de produits. Par conséquent, si l'entreprise progresse trop vite, les revenus risquent de s'effondrer. Ce problème relève à la fois du personnel et de la technologie, car vous avez besoin des compétences adéquates pour garantir le bon fonctionnement des innovations, sous la forme d'intelligence artificielle (IA), d'automatisation et d'Internet des objets (IoT).

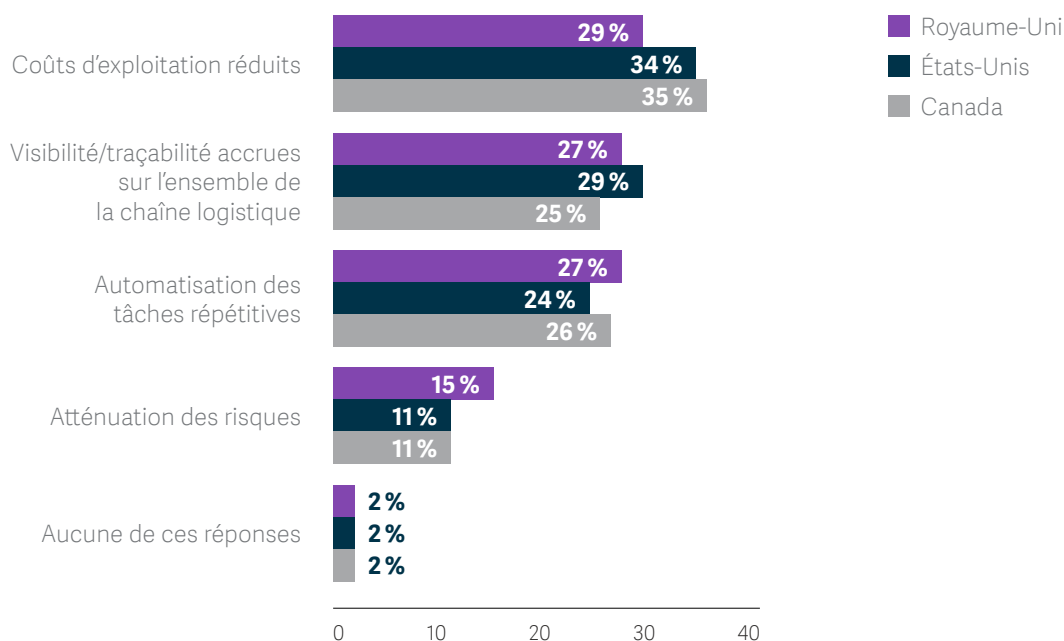
Innovation

La production est un secteur qui se réinvente, alimenté par la transformation numérique et l'industrie 4.0. Dans ce secteur, les entreprises remanient leurs processus d'innovation produit, de production et de chaîne logistique. Dans le même temps, on observe une tertiarisation des activités et la nécessité de contourner les canaux de vente traditionnels pour exploiter les activités à valeur ajoutée de l'économie numérique. Ces facteurs brouillent les frontières entre les acteurs du secteur et contribuent à la formation de nouveaux écosystèmes commerciaux.

Cela est particulièrement important pour l'industrie du process (notamment pour les acteurs de l'industrie agroalimentaire, des produits chimiques, des métaux et des pâtes/papiers), où l'objectif numérique est axé sur l'innovation collaborative.

Nous avons mené des recherches auprès des professionnels de l'industrie du process pour savoir ce sur quoi les directeurs financiers devraient porter leur attention à l'avenir. Aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Canada, ils estiment que le principal avantage d'un investissement dans les technologies émergentes est la réduction des coûts, suivie de près par une visibilité accrue de la chaîne logistique et l'automatisation des tâches répétitives.

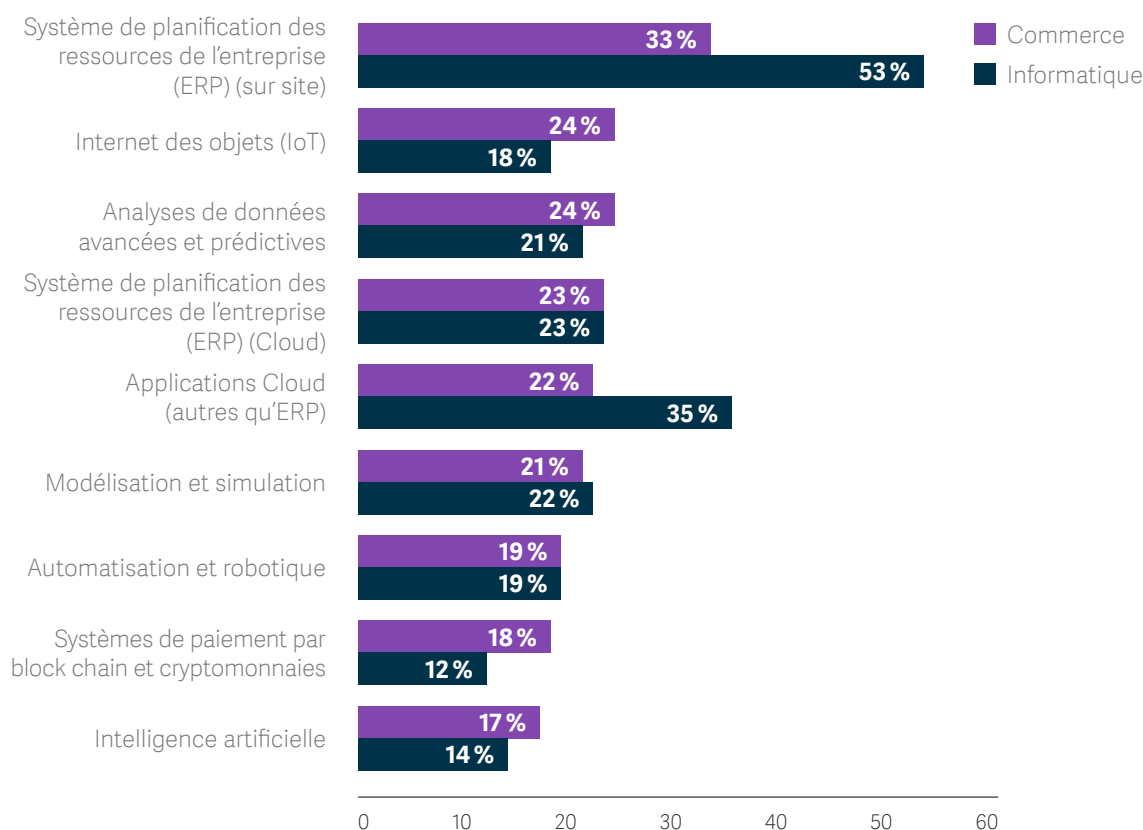
Quel est le principal avantage d'investir dans des technologies émergentes pour l'industrie du process ?



Les directeurs financiers doivent comprendre que les entreprises concurrentes utilisent peut-être déjà un large éventail de technologies à différents niveaux de maturité.

Selon notre étude, ils sont nombreux à avoir amorcé leur transformation numérique. Les directeurs financiers doivent comprendre que les entreprises concurrentes utilisent peut-être déjà un large éventail de technologies à différents niveaux de maturité. D'après les leaders de l'informatique et de l'industrie du process, de nombreuses entreprises ont déjà déployé des technologies matures telles que l'intelligence artificielle, l'automatisation, la robotique, la block chain et l'IoT.

Quelles technologies sont en place dans votre entreprise ?

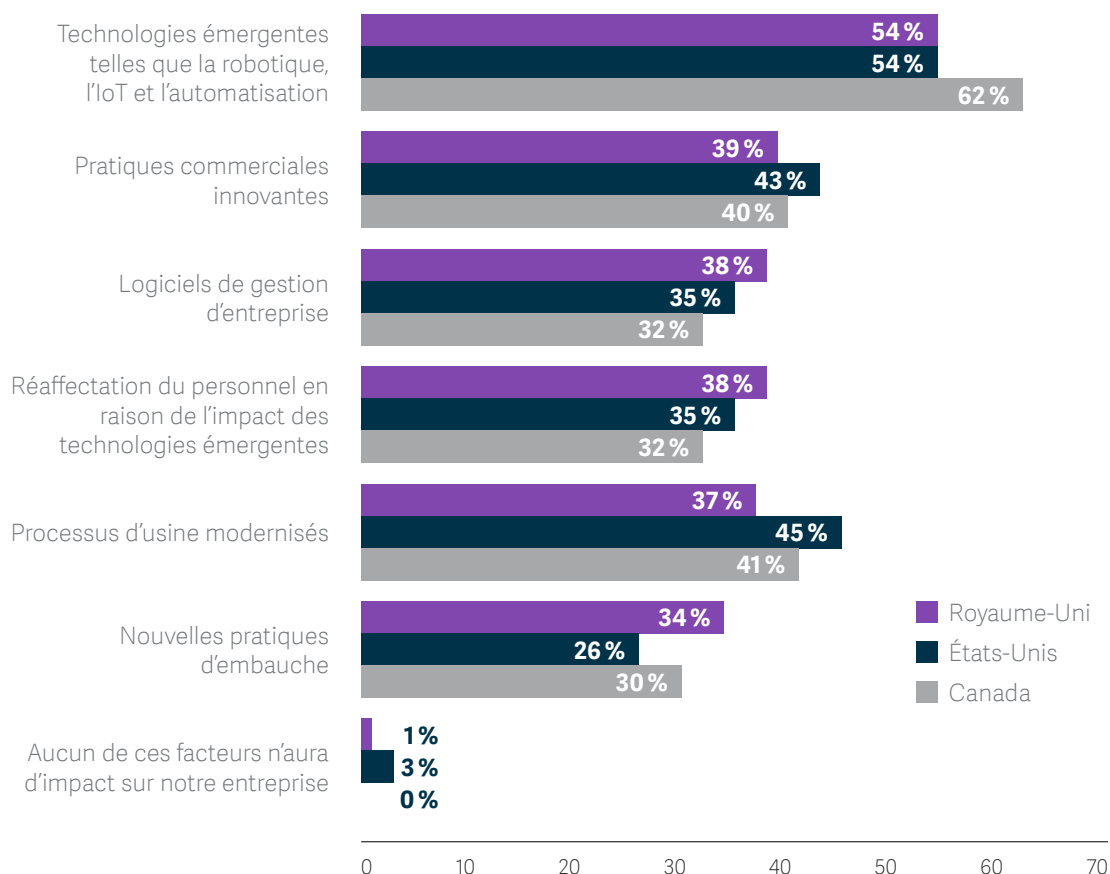


Logiciel et données

Il n'est pas surprenant de voir beaucoup d'entreprises de fabrication exploiter pleinement leurs outils ERP. Elles sont 92 % à utiliser une solution ERP, sachant qu'il est nécessaire de réunir les fonctions essentielles en matière de personnel et de processus, pour connecter l'usine au front office.

Les directeurs financiers de l'industrie du process doivent également garder un œil sur la tendance actuelle d'adoption de technologies émergentes, sachant que l'IA, l'automatisation, la robotique et même la block chain sont déjà utilisées ou le seront dans un avenir proche. L'industrie 4.0 est bien plus qu'un concept : une grande majorité d'entreprises de fabrication choisissent de tirer parti des gains qu'elle peut apporter en matière de productivité et d'efficacité, même si elle nécessite un investissement important.

Selon vous, quels développements auront le plus d'impact sur l'industrie du process au cours des cinq prochaines années ?



La robotique, l'IoT et l'automatisation arrivent en tête. Les directeurs financiers doivent donc envisager ces technologies et leurs avantages pour l'entreprise.

Nos recherches révèlent une inquiétude particulière concernant les investissements en matériel liés aux technologies, par exemple que la robotique dépende de logiciels inadéquats. Parmi les entreprises de fabrication interrogées aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Canada, la majorité a déclaré avoir eu du mal à tirer parti de leur matériel, car les logiciels utilisés pour surveiller, exploiter et connecter les appareils étaient inadéquats.



Votre entreprise a-t-elle déjà eu du mal à tirer le meilleur parti de son matériel en raison d'un logiciel inadéquat ?

Royaume-Uni



États-Unis



Canada



Lorsqu'il s'agit de faire des choix en matière d'investissement, les directeurs financiers doivent trouver le bon équilibre. Le matériel informatique est clairement essentiel dans l'industrie du process. Mais pour tirer le meilleur parti de ces machines, encore faut-il mettre en œuvre le bon logiciel. Le logiciel est le système nerveux qui indique aux entreprises ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et vous donne les informations nécessaires pour prendre de meilleures décisions stratégiques.

Prenons par exemple trois industries du process de premier plan : alimentation et restauration, produits pharmaceutiques et fabrication de produits chimiques. Bien qu'elles créent des produits différents, elles doivent relever des défis similaires en matière de réglementation, de sécurité des produits et de fabrication de produits de haute qualité à moindre coût.

Les directeurs financiers de l'industrie du process doivent s'intéresser à la technologie capable de prévenir et d'atténuer les erreurs de production, les pertes, les dégradations, les rappels, les problèmes de sécurité ou d'autres événements qui pourraient avoir un impact négatif sur l'entreprise et potentiellement nuire aux consommateurs.

Les fabricants d'aliments et de boissons

constituent un cas particulier, car leurs produits peuvent avoir des conséquences fâcheuses sur la santé et la sécurité des consommateurs. Tout en accordant une attention extrême à la qualité des produits, les entreprises de l'agroalimentaire ont besoin d'une technologie qui augmente l'efficacité opérationnelle, réduit les coûts et différencie leurs produits de la concurrence.

Les fabricants de produits pharmaceutiques

doivent opter pour une technologie qui répond efficacement aux exigences spécifiques de l'industrie et à la loi. Cela commence par la compréhension des informations relatives aux produits médicamenteux fabriqués, distribués et administrés dans toute la chaîne logistique, et l'analyse d'une multitude de situations complexes résultant du développement des réglementations gouvernementales.

La fabrication de produits chimiques peut être particulièrement volatile. Par conséquent, les fabricants doivent intégrer une technologie qui prend en charge leur évolution, pour s'adapter constamment aux changements des conditions du marché. Les matières premières peuvent être onéreuses, entraînant alors une pression considérable à chaque fluctuation du marché.

Le rôle stratégique du directeur financier dans l'industrie

Les directeurs financiers doivent agir davantage en cadres commerciaux plutôt que comme des comptables. Il se peut que la stratégie informatique soit un facteur clé de la stratégie d'entreprise, auquel cas les deux services doivent collaborer pour comprendre les exigences métiers globales et déterminer celles à traiter en priorité via l'utilisation de la technologie.

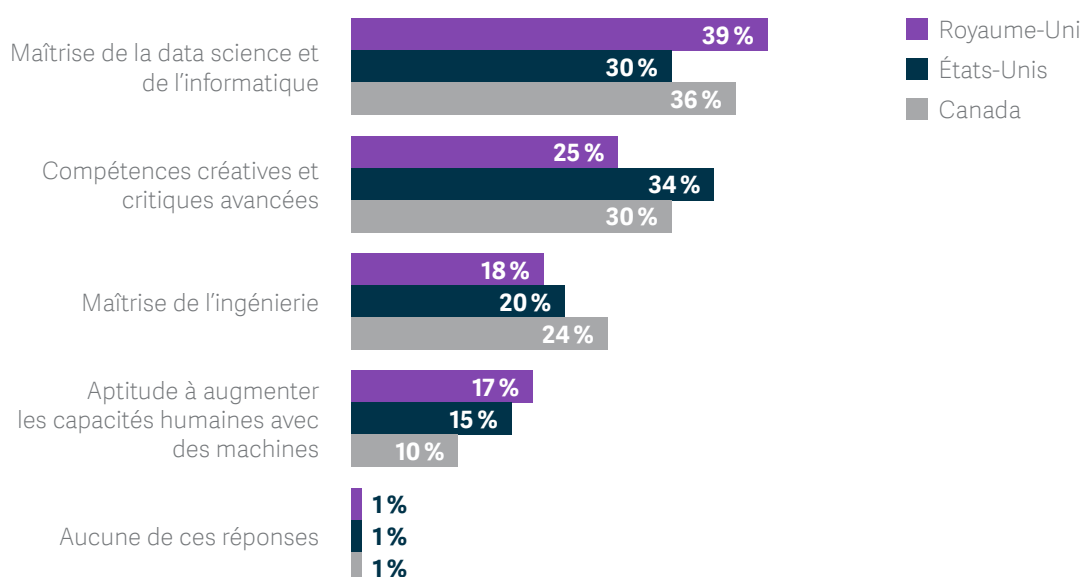
Le directeur financier représente un lien essentiel entre la technologie et l'entreprise, en particulier lorsqu'il rationalise la chaîne logistique et qu'il optimise les processus afin d'augmenter la productivité et l'efficacité.

Les DSI (directeurs des systèmes informatiques) sont idéalement placés pour trouver et adopter des technologies innovantes et émergentes qui pourraient aider les entreprises de fabrication à atteindre leurs objectifs. Ils doivent s'intéresser aux technologies "à la mode" telles que l'IoT ou l'intelligence artificielle,

tout en exploitant pleinement les technologies qui existent depuis un certain temps, comme le cloud computing et l'analyse des données. Au-delà du concept très prisé de "disruption", il vaut mieux concevoir la plate-forme qui permettra le changement dont l'entreprise a besoin.

Les budgets consacrés à l'innovation ne seront probablement pas énormes. Les directeurs financiers devront trouver des moyens d'amener de nouvelles idées et d'inspirer des concepts innovants au sein de leur équipe immédiate ou de l'entreprise dans son ensemble. Suite à nos recherches menées dans l'industrie du process au Royaume-Uni, aux États-Unis et au Canada, nous avons constaté que les entreprises de ce secteur appréciaient les travailleurs qualifiés possédant des compétences en informatique et en data science, suivis de près par les personnes ayant des compétences créatives et critiques avancées.

Dans cinq ans, quelles seront selon vous les compétences essentielles qui feront [du Royaume-Uni/des États-Unis/du Canada] un leader dans l'industrie du process ?



L'intelligence artificielle et l'automatisation peuvent changer radicalement la façon dont un industriel conduit ses activités, prend des décisions et travaille au quotidien



La gestion du personnel est un aspect important du rôle du directeur financier, car la mise en place de nouveaux systèmes et de nouvelles stratégies peut s'avérer extrêmement perturbatrice pour l'entreprise. Tous les acteurs, des cadres supérieurs aux clients, doivent être en mesure de tirer le meilleur parti des nouvelles technologies. Après tout, l'intelligence artificielle et l'automatisation peuvent changer radicalement la façon dont un industriel conduit ses activités, prend des décisions et travaille au quotidien.

Par exemple, dans le domaine de la finance, la technologie permet d'améliorer la qualité et la précision des rapports à moindre coût. Un directeur financier avant-gardiste sait que les informations utiles, qui feront véritablement la différence pour l'entreprise, seront extraites par les personnes, et non les technologies.

L'avenir du directeur financier dans l'industrie

La transformation numérique du marché doit permettre à une entreprise de développer un écosystème de partenaires capables de soutenir différents services et de repousser ses limites, comme c'est le cas pour les start-ups et les organismes de recherche. Pourtant, il ne faut pas oublier les outils informatiques existants, qui constituent des fondements solides ; et la structure créée à partir des dépenses d'infrastructure clés pourrait être une base à moderniser.

Le directeur financier joue un rôle stratégique : il connaît et peut utiliser le capital financier d'une entreprise, et il sait quelles sont les ressources nécessaires à une stratégie de transformation numérique et comment investir à bon escient. Bien qu'il ne s'agisse pas seulement d'argent, il doit y avoir un changement dans les processus, la culture et les compétences que le directeur financier doit éventuellement superviser et façonner.

Voici quelques bons conseils à suivre pour les directeurs financiers :

1. Assumer ses responsabilités. Les directeurs financiers peuvent prendre les rênes de la stratégie commerciale d'une entreprise de fabrication, dans laquelle la transformation numérique peut jouer un rôle fondamental. Étant donné que les responsables sectoriels auront des priorités différentes, il peut être utile de tous les réunir sous la forme d'un atelier. Le directeur financier peut assumer la responsabilité du projet de transformation numérique, afin de trouver le bon équilibre entre les besoins des employés, des services et des actionnaires. S'il semble que certaines compétences font défaut dans l'entreprise, c'est au directeur financier d'y remédier.

2. Avoir une vision commune. La transformation numérique passera par une série de projets ou d'initiatives. C'est pourquoi il est impératif d'avoir une vision partagée de ce que l'entreprise essaie de faire et de la manière dont elle souhaite y parvenir. Il s'agit d'un changement radical, car une transformation numérique réussie a un impact sur toutes les composantes d'une entreprise. Chaque service et ses employés doivent être

impliqués dans le processus, en commençant par les RH, qui joueront un rôle déterminant, car le personnel devra s'adapter au changement sur le lieu de travail.

3. Collaborer. Pour certaines entreprises, la transformation numérique pourrait faire la différence entre compétitivité et effondrement. Mais tout ne dépend pas uniquement de la technologie : pour devenir plus efficaces, plus productives et plus innovantes, encore faut-il que les entreprises intègrent ces objectifs à leur culture. Il doit également exister une confiance mutuelle et un véritable partenariat entre les services, avec des équipes et des objectifs interfonctionnels communs. Cela implique d'amener le personnel chargé de différentes activités au sein de l'entreprise à collaborer et à comprendre les points forts et les points faibles de chacun.

4. Penser en termes de données et d'innovation.

La transformation numérique n'est pas possible sans données, qui ouvrent la voie aux nouvelles technologies et solutions. Les données permettent à une entreprise d'obtenir des informations commerciales importantes et exploitables qui rendent l'innovation efficace, en s'appuyant sur la gouvernance des données et la standardisation. Il faut maintenant que les individus raisonnent en matière de quantité lorsque la mesure est importante, mais toute action n'est possible qu'après l'analyse des données. Cela peut nécessiter l'absorption de nouvelles compétences par le biais du recrutement ou de la formation des employés existants.

5. Mener des expériences. Chaque entreprise est unique : la transformation numérique se décline en de nombreuses variantes, en fonction des besoins à court et long terme. Au lieu de se fixer un objectif ambitieux, le directeur financier doit se concentrer sur des étapes itératives et de petites initiatives qui permettent d'obtenir rapidement un feedback. Il doit être prêt à mener des expériences et des évaluations dans une optique professionnelle. La transformation numérique est un processus sans fin : le directeur financier doit s'assurer que l'entreprise dispose de la flexibilité technique nécessaire pour relever tous les défis.

À propos de Sage X3

Sage X3 offre une solution de gestion intégrée plus rapide, plus intuitive et plus adaptée à votre entreprise en pleine croissance. Elle offre un retour sur investissement favorable et une expérience plus personnalisée que les systèmes ERP traditionnels.

Sage X3 apporte de la valeur ajoutée à de gros clients évoluant avec brio dans de nombreux secteurs d'activité dans plus de 80 pays à travers le monde, avec le soutien de plus de 480 partenaires commerciaux et plus de 1 300 consultants certifiés.

Les entreprises peuvent s'adapter en un rien de temps au changement grâce à des solutions plus rapides, plus intuitives et mieux adaptées que les solutions ERP classiques. Elles peuvent conserver leur avantage concurrentiel en gagnant en agilité et en adoptant le changement.

Sage X3 offre des fonctionnalités complètes de gestion d'entreprise, de la gestion de la chaîne logistique à la production, en passant par la gestion des ressources humaines et de la paie. Cela s'accompagne de plus de 50 solutions complémentaires qui proposent d'autres fonctionnalités propres à chaque secteur.

En plus d'une gestion complète des multinationales, Sage X3 prend en charge 18 marchés verticaux différents, de la production agroalimentaire à la fabrication de machines industrielles, en passant par la distribution de biens de grande consommation.

Cette capacité à intervenir sur plusieurs marchés verticaux adjacents permet à Sage X3 de prendre en charge l'ensemble de la chaîne de valeur.

Obtenez un diagnostic de votre entreprise ou contactez notre équipe de vente Sage pour en savoir plus :

<https://www.sage.com/fr-fr/sage-business-cloud/sage-x3/demander-visite-guidee/>





Contactez-nous pour un diagnostic
de votre entreprise

[https://www.sage.com/fr-fr/
sage-business-cloud/sage-x3/](https://www.sage.com/fr-fr/sage-business-cloud/sage-x3/)



©2020 The Sage Group plc, ses partenaires et ses filiales. Les marques, les logos et les noms des produits et services Sage énoncés dans les présentes sont des marques de commerce ou marques déposées de Sage Group plc, à ses partenaires et à ses filiales. Toutes les autres marques sont la propriété de leurs sociétés respectives.