



# La finance d'entreprise en 2020

## Envisager l'avenir maintenant

La fonction financière traverse une période de transformation importante. L'automatisation des processus, la digitalisation des services de l'entreprise, le besoin de limiter les risques et les coûts de gestion, sont des sujets de préoccupation pour tous les professionnels de la finance. Il est temps pour les directeurs financiers d'avoir une vue d'ensemble sur l'avenir de la fonction financière.

Les DAF doivent considérer que les services qu'ils offrent à l'entreprise vont évoluer : ils auront un impact augmenté à la fois sur les aspects financiers, la stratégie, l'organisation et les ressources.  
« Au rythme où vont les choses, les DAF pourraient être tenus d'offrir un éventail de compétences encore bien plus étoffé d'ici 2020... » analyse CFO.com.

## Contenus

Un rôle plus actif dans un environnement plus complexe	2
Transition : contraintes ou opportunités ?	3
Est-ce que l'automatisation est le seul facteur à considérer ?	5
Étude de cas : poste de transformation financière	6
Attentes de l'entreprise	7
La gestion des talents	9
Les 6 étapes clés pour envisager l'avenir sereinement	11
Êtes-vous prêt pour demain ?	12

# Un rôle plus actif dans un environnement complexe

## Quel est le rôle du département financier ?

Selon nos experts :

**Peter Simons**, directeur de la recherche financière (Head of Future) au sein du **Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)**, rappelle les fondamentaux : « Tandis que les PDG pilotent l'entreprise, la fonction financière prend soin de faire respecter les normes comptables et fiscales afin de produire une information financière juste. » De plus en plus, les directeurs financiers doivent trouver un équilibre entre leurs tâches classiques et celui de soutien dans la prévision et l'analyse des tendances afin d'atteindre des objectifs de croissance rentables.

**Anneke Wieling**, directrice générale chez **Protiviti**, remarque : « toute planification stratégique est aujourd'hui plus compliquée pour les DAF en raison des incertitudes économiques et des évolutions technologiques. »

« Au final, les entreprises doivent montrer une agilité record pour s'adapter à un produit, à un marché, à une menace concurrentielle. La capacité des équipes financières à montrer de la réactivité et de la flexibilité est vitale » – souligne **Ivan Tortet**, directeur administratif et financier de **deezer.com**

Les entreprises évoluent dans des marchés complexes et très réactifs. La valeur ajoutée que la fonction financière peut fournir à l'entreprise en est d'autant plus augmentée.

## Comment les professionnels de la finance peuvent évaluer ce dont l'entreprise a réellement besoin ?

« En tant qu'expert en comptabilité, nous avons surtout l'habitude de donner des réponses, pourtant nous devons aujourd'hui commencer à écouter pour bien comprendre et poser des questions précises aux chefs d'entreprises. Le but est d'obtenir des données objectives et affinées pour transmettre ensuite des analyses pertinentes à ceux qui en ont besoin. » **Peter Simons**.

## Au quotidien...

Les DAF estiment que leur première et principale priorité reste toujours de « respecter les normes qui leur sont imposées. » Leur seconde priorité est « de suivre le rythme des changements technologiques ».

Pour ce qui est de leur futur proche, s'ils estiment que la direction de la société, la gestion des risques et le respect de la réglementation seront toujours importants pour l'entreprise, les DAF classent comme facteur prédominant l'obligation de suivre le rythme des changements technologiques.

Dans un environnement en rapide mutation, comment les équipes financières doivent-elles s'adapter et quel sera l'impact des développements technologiques ?

## Transition : contraintes ou opportunités ?

L'aspect transactionnel de la finance est de plus en plus automatisé, pour assurer une plus grande efficacité des traitements des données, sur l'ensemble des flux comptables et financiers de l'entreprise. En 2020, cette automatisation sera renforcée afin de répondre à un besoin toujours plus important d'analyse rapide et efficace de l'information.

### LES PRIORITÉS DES CFO EN...

2017		2020
 <p>Etre en conformité avec la réglementation</p>	1	 <p>Suivre les avancées technologiques</p>
 <p>Suivre les avancées technologiques</p>	2	 <p>Etre en conformité avec la réglementation</p>
 <p>Gérer et rendre les big data utilisables</p>	3	 <p>Satisfaire aux normes comptables et en matière de reporting financier</p>
 <p>Satisfaire aux normes comptables et en matière de reporting financier</p>	4	 <p>Gérer et rendre les big data utilisables</p>

Source: 200 DAF interrogés ont eu à classer les initiatives présentées par ordre de priorité.

Fait intéressant, la tenue de la comptabilité et la communication des données financières constituent, selon les DAF, une plus grande priorité pour les petites entreprises (15 %) que pour les grandes entreprises (10%).

Pour Anneke Wieling, cela s'explique par le fait que les entreprises en période de transition doivent faire face à de nouvelles réglementations et de nouvelles normes de communication des données. Les grandes entreprises ont vécu des changements graduels, avec les normes IFRS par exemple, elles sont donc plus avancées dans le processus de transition. Elles profitent aussi de consultants et de collaborateurs dédiés qui sont capables de gérer les impacts de ces nouvelles normes sur la communication des données. Les petites entreprises quant à elles, n'ont commencé cette période de transition que récemment et doivent gérer, en conséquence, des changements globaux. De fait, elles ont moins de temps pour analyser et découvrir des solutions qui leur permettraient de rester concurrentielles.

### LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES ACCORDENT PLUS D'IMPORTANCE AUX REPORTINGS COMPTABLES ET FINANCIERS

**15 %**  
TPE/PME



**10 %**  
ETI

Source: Enquête réalisée auprès de 200 DAF.

Autre aspect : l'automatisation est -elle un risque ou une opportunité pour les équipes financières ? **Christophe Pascaud**, Directeur de la transformation financière, précise : « L'entreprise s'attend à ce que les services financiers fonctionnent de la façon la plus efficace possible. Logiquement, les professionnels ont recours aux systèmes de traitement des données techniques en utilisant les outils technologiques. L'objectif est qu'ils puissent se dégager des tâches récurrentes du transactionnel en s'appuyant sur un back office solide. Si l'intervention humaine est limitée elle reste toujours de mise et exige une grande rigueur »

## Est-ce que l'automatisation est le seul facteur à considérer ?

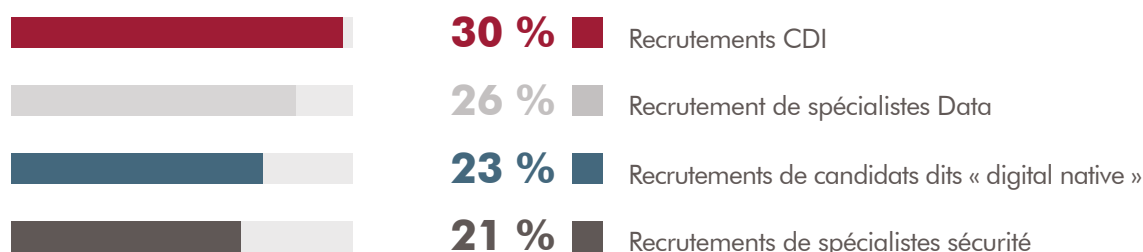
Suivre le rythme de la technologie est essentiel pour obtenir des analyses optimales et efficaces des données. Il va de soi que travailler sur des systèmes d'information obsolètes est trop chronophage.

« La transformation digitale est un enjeu concurrentiel majeur et aussi un défi humain qui mérite un accompagnement exigeant. »

**Christophe Pascaud** – Directeur de la transformation financière

« L'objectif principal de la digitalisation ne vise pas une réduction du personnel, mais l'obtention d'une valeur ajoutée pour l'entreprise. La transformation digitale est bien sûr un enjeu concurrentiel majeur et aussi un défi humain qui mérite un accompagnement accru. Tous les acteurs doivent avoir conscience de la grande rigueur que la transformation induit. Il est recommandé de mettre en place une démarche Purchase2Pay pour sensibiliser, former et harmoniser les pratiques » explique **Christophe Pascaud**.

### IMPACTS DE LA DIGITALISATION SUR LES RH DES SERVICES FINANCIERS :



Source: Enquête réalisée auprès de 200 DAF.

### La digitalisation dans la bonne voie

La majorité des DAF en France (76 %) disent que les fonctions financières numérisées permettent aux entreprises de faire face aux défis de l'avenir versus 83 % ailleurs en Europe. Cela dit, 40 % des DAF se disent confrontés à des contraintes technologiques créant des difficultés pour mener à bien leur digitalisation.



## Étude de cas : poste de transformation finance

La digitalisation de la fonction financière et plus spécifiquement de la partie comptabilité fournisseurs d'un groupe français, s'est faite par étape.

Le but était de regrouper des équipes dispersées sur une trentaine de lieux, dans un même endroit avec leur processus et leur façon de travailler d'origine. Après un travail de sélection des meilleures pratiques en comptabilité, il a fallu harmoniser les façons de travailler.

L'objectif de l'investissement dans les outils de digitalisation était de gérer un flux important de factures à l'année.

Aujourd'hui l'ensemble du flux factures est centralisé avec un impact sur la productivité, un gain de temps considérable et une fiabilisation du flux.

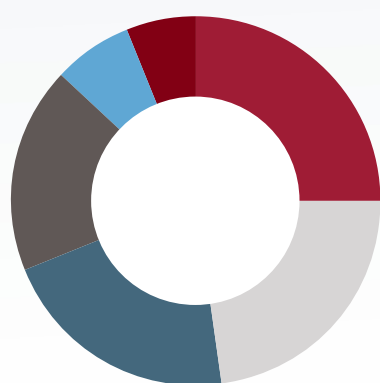
L'intervention humaine est toujours existante mais limitée et permet d'avoir des ressources concentrées aujourd'hui sur d'autres postes de travail.

**Christophe Pascaud**, Directeur de la transformation financière.

## Les attentes de l'entreprise

Les mégadonnées, les prévisions et les analyses fournissent à l'entreprise des connaissances lui permettant d'appuyer ses prises de décisions. Mais comment les DAF peuvent-ils anticiper précisément leurs besoins ?

### LES ATTENTES DE LA FONCTION FINANCIÈRE EN 2020



- 25 %** ■ Opportunités de développement
- 23 %** ■ Une gestion du temps efficace combinée à une charge de travail accrue
- 21 %** ■ Une vision stratégique en temps réel
- 18 %** ■ La communication interne et externe
- 7 %** ■ Une collaboration efficace avec d'autres départements
- 6 %** ■ La gouvernance d'entreprise et de la valeur actionnariale

Source: Enquête réalisée auprès de 200 DAF.

Les défis les plus importants que l'entreprise devra relever en 2020 et identifiés par les DAF sont : « les opportunités de développement » (25 %), « la gestion efficace du temps avec un plus grand volume de travail » (23 %) et « la communication interne et externe » (18 %).

Au-delà du besoin en formation sur les missions régaliennes qui imposent une veille sur les sujets de fiscalité et de normes comptables, « *Il est important d'effectuer une veille technologique logicielle dans différents domaines : outils de BI, dématérialisation des documents, workflow... Le nombre croissant d'applications en mode SAAS aux coûts limités permet de gérer des applications liées à des besoins moins stratégiques dont les ROI étaient difficilement justifiables par le passé.* » explique **Ivan Tortet**

Outre les aspects de suivi technologique, il est établi que les compétences du DAF doivent s'étendre : l'aide au pilotage de la performance de l'entreprise tend à devenir une partie prédominante de la mission des directeurs financiers. Les directions d'entreprises attendent des DAF qu'ils offrent des conseils d'ordre stratégiques pour appuyer leurs visions.

**Christophe Pascaud** confirme « *Le DAF reste le gardien du temple. Le socle de sa fonction est d'accomplir les mêmes fonctions régaliennes de contrôle et de compliance, cela dit, il doit se positionner et de plus en plus comme « business partner », proche de la fonction commerciale, de la stratégie et de la direction générale.* »

Mais des freins persistent, comme les cloisonnements qui nuisent à la collaboration entre les différentes équipes. Les directeurs financiers doivent affirmer leur position de « conseils stratégiques » alors qu'ils peuvent faire face aux réticences de certains membres de l'entreprise qui ne croient pas en leur valeur ajoutée dans ce domaine.

Selon **Peter Simons** « *La plus grande difficulté pour un DAF est qu'il ne bénéficie pas de la crédibilité ni de mandat explicite pour suggérer ce changement. Pourtant, s'il est capable de montrer à l'entreprise comment épargner, faire des bénéfices et comment respecter la réglementation, il va de soi qu'il devrait être de plus en plus invité à avoir un rôle dans les décisions stratégiques.* »

De fait et inévitablement les aptitudes à communiquer des professionnels financiers seront de plus en plus considérées. Les DAF devront montrer un esprit constructif, en posant les bonnes questions pour comprendre les objectifs des différentes équipes.

*“La fonction du DAF est en train d'évoluer car les dirigeants et les actionnaires attendent qu'il aille plus loin en matière d'avis stratégiques et de prévisions”*

**Peter Simons** – Directeur de la recherche financière (Head of Future) **Cima Global**



## La gestion des talents

La pénurie de compétences devrait persister. Au cours des dernières années, plus de 78 % des DAF ont eu des difficultés à trouver des candidats compétents. Des recherches indiquent que 80 % des DAF anticipent déjà de futures difficultés.

**80 %** des DAF anticipent déjà des difficultés qu'ils auront, à attirer et à fidéliser les professionnels compétents

«Planifier les besoins en ressources est un enjeu important pour tout DAF qui pense à l'avenir de la fonction financière.» dit **Bruno Fadda**, directeur au sein de **Robert Half**. «Cela implique d'avoir la compréhension des compétences dont il aura besoin et d'identifier aussi les faiblesses de ses équipes. Il est peut-être difficile de tout prédire, tout appréhender, mais l'idée est d'anticiper au mieux.»

«Il ne s'agit pas toujours d'embaucher de nouveaux talents mais de tirer parti du vivier de collaborateurs présents dans l'entreprise. » explique Peter Simons. Prévoir des formations pour les équipes actuelles est un moyen efficace de s'assurer de l'équation : les bonnes personnes au bon endroit. De plus, les collaborateurs apprécient d'évaluer leurs possibilités au sein d'une entreprise et cela contribue à la rétention des talents.



### Dans les médias...

« C'est un nouveau paradoxe...D'un côté, des financiers qui ne parviennent pas à se faire embaucher. De l'autre, des DAF qui ne parviennent pas à recruter. » Les Echos.fr

« Les profils les plus compétents pour accompagner les entreprises ne sont ni forcément nombreux, ni forcément disponibles. » DAF Magazine

## LES PRINCIPALES QUALITÉS QUE LES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE DEVRONT DÉVELOPPER DANS LES 5 PROCHAINES ANNÉES

### Soft skills- Savoir-être



**29 %**

Leadership



**23 %**

Flexibilité/ouverture  
au changement



**22 %**

Communication



**16 %**

Vision stratégique

### Compétences techniques



**45 %**

Systèmes d'information



**22 %**

Normes comptables et  
reportings financiers



**17 %**

Réglementation/gestion  
des risques/conformité



**17 %**

Aptitudes analytiques

Source: Enquête réalisée auprès de 200 DAF.

D'autres recherches sur les DAF indiquent que les professionnels de la finance ont besoin d'étendre leurs compétences techniques par une plus grande connaissance des systèmes d'information comptables et financiers (cité par 45 % des interviewés). Le leadership, la communication et la vision stratégique sont cités comme les « soft skills » que les professionnels de la finance doivent également développer.

Par ailleurs, les évolutions réglementaires et normatives nécessitent de trouver de véritables experts : c'est la raison principale invoquée par les DAF à la difficulté de recruter de nouveaux collaborateurs.

Cependant et comme vu précédemment, les compétences techniques ne sont et ne seront plus les seuls atouts de ces professionnels de la finance, les compétences dites « soft » (qualités de savoir-être) sont déjà requises pour une collaboration efficace.

**Bruno Fadda** confirme que « *L'aptitude au leadership, prend doucement le pas sur le management traditionnel, à mesure que les professionnels de la finance et de la comptabilité s'engagent sur plusieurs fronts dans l'entreprise. Ils ont et auront encore plus besoin de faire preuve d'habileté pour guider les prises de décisions.* »

# Les 6 étapes clés pour envisager l'avenir sereinement

Les DAF évoluent dans un environnement incertain et doivent réussir face aux nombreux facteurs externes sur lesquels ils n'ont aucun contrôle, comme les fluctuations monétaires et l'instabilité politique. Ils gardent cependant le contrôle de la planification de leur équipe de demain.

**1** **Créer un cadre de compétences.** Assurez-vous que votre équipe financière peut faire face aux besoins opérationnels et aux nouvelles attentes de l'entreprise. Quelles sont les nouvelles compétences qui sont requises dans la fonction financière de demain ?

**2** **Réaliser une analyse de besoins.** Analysez les ressources actuelles. Veillez à inclure dans votre réflexion les compétences des membres de votre équipe et aussi leurs motivations face aux changements des modes de travail.

**3** **Créer un vivier de talents et dresser un plan de développement et de formation.** Quels sont vos collaborateurs qui démontrent le plus d'intérêt pour l'entreprise et de motivation pour pouvoir prétendre à une évolution ? Comment les accompagner dans leur développement ? Quelle formation complémentaire leur apporter ?

**4** **Identifier des processus pouvant être automatisés.** Évaluez les processus ou actions opérationnelles qui peuvent être automatisés pour gagner en efficacité et permettre à l'équipe d'apporter plus de valeur ajoutée à l'entreprise. Est-ce le moment de remplacer des systèmes d'information obsolètes pour rationaliser les processus quotidiens et fournir des données pertinentes ?

**5** **Adopter une stratégie flexible de recrutement.** Pour avoir les bonnes personnes aux bons endroits et aux bons moments, la flexibilité des organisations doit être réfléchie. Les professionnels travaillent de plus en plus en mode projet et sont de fait en mesure d'offrir un ensemble de compétences étoffées, notamment dans le cadre de missions d'intérim et de transition.

**6** **Élaborer des stratégies pour attirer des talents et les retenir.** Planifier vos besoins en ressources dès maintenant, pour vous assurer que votre fonction financière, dispose des professionnels talentueux requis pour envisager 2020 avec succès. Incluez un processus de comparaison de salaires pour être sûr(e) d'offrir des rémunérations concurrentielles et des avantages sociaux attrayants, y compris la possibilité de travailler sur une base flexible.

## Etes-vous prêt pour demain ?

Les entreprises se trouvent dans un environnement changeant, complexe et incertain renforçant d'autant plus la position du directeur financier et de ses équipes.

« Les chantiers de transformation sont très nombreux pour les directeurs financiers. Certains d'entre eux ont déjà pris les devants en mettant en place des plans d'optimisation de leurs ressources, des plans de formation et des plans de recrutement. Ils sont également en veille technologique en vue d'améliorer en permanence leurs processus financiers pour le plus grand bénéfice de l'entreprise»

« C'est une bataille qui se gagnera dans la durée en faisant preuve d'agilité ! » conclut **Bruno Fadda**.

## Remerciements

Nous tenons à remercier les différentes personnalités citées pour leur contribution à ce rapport :

- **Ivan Tortet**, Directeur Administratif et Financier, **Deezer.com**
- **Christophe Pascaud**, Directeur de la transformation finance
- **Peter Simons**, Directeur de la recherche financière (Head of Future), **CIMA Global**
- **Anneke Wieling**, Directrice Générale, **Protiviti**
- **Bruno Fadda**, Directeur, **Robert Half**

# Nos services spécialisés

## Robert Half Finance et comptabilité

Pour les recrutements temporaires et permanents de vos départements financiers et comptables.

## Robert Half Financial services

Recrutement en CDI de professionnels expérimentés dans la banque d'investissement, banque commerciale, asset management, activités de marché, capital investissement, établissements financiers spécialisés, assurance et réassurance.

## Robert Half Technologies (SI et digital)

Recrutements temporaires et permanents de tous les métiers des Systèmes d'information et du digital.

## Robert Half Management Resources

Dédié aux missions de transition pour la réalisation ou la coordination de projets comptables, financiers, logistique/ achats, qualité/production, ressources humaines, sales/ marketing et technologies.

## Robert Half Juridique et fiscal

Pour les recrutements en CDI de juristes, fiscalistes, et professionnels des Ressources Humaines.

## OfficeTeam

Spécialiste des fonctions temporaires et permanentes pour tous les métiers de l'assistantat et du secrétariat spécialisé.

## Méthodologie de recherche

Cette étude a été développée par Robert Half. Les données chiffrées proviennent d'un institut de sondage indépendant et sont basées sur plus de 200 interviews auprès de professionnels de la finance dans l'hexagone, avec des résultats segmentés par taille, par secteur et par zone géographique.

01 55 04 18 18

[roberthalf.fr](http://roberthalf.fr)



**rh** Robert Half®

