

Finance et Talents : réussir à l'ère du digital



Finance et Talents : réussir à l'ère du digital

À mesure que la fonction Finance entre dans l'air du digital, la principale question que se posent les DAF est : « Sommes-nous prêts ? ». Les progrès technologiques et la prolifération des données remodèlent en profondeur le rôle de la fonction Finance. Les entreprises font face à une concurrence toujours plus rude et à des changements constants. Elles attendent donc de leurs services financiers qu'ils s'appuient sur les technologies les plus modernes et transforment les données en une vision qui puisse leur servir à orienter la stratégie et à étayer les prises de décision.

Naved Qureshi, directeur associé du centre de compétences spécialisé sur les domaines de la finance, des risques et de la fraude d'IBM Global Business Services, nous décrit l'évolution du rôle de la finance. « La clôture des comptes et le traitement des transactions sont devenus de simples prérequis de base » explique-t-il. « S'il demeure important d'accroître l'efficacité opérationnelle, le DAF et l'équipe financière deviennent des stratèges chargés d'accroître le chiffre d'affaires, trouver de nouvelles manières d'augmenter la rentabilité et fournir des indicateurs sur les opportunités de croissance. Ils devront y parvenir en exploitant « une avalanche d'informations, » ajoute-t-il.

Cependant, si la valeur ajoutée que peuvent apporter les données et technologies est grande, elles n'ont que peu d'intérêt si l'entreprise ne dispose pas des bonnes personnes et des bonnes compétences pour les exploiter efficacement. Les DAF et les responsables financiers doivent anticiper dès maintenant et se mettre en situation de former les équipes disposant des compétences dont ils auront besoin demain.

Ce livre blanc se penche sur l'avenir de la fonction Finance et examine les compétences dont elle aura besoin. Il fait également le point sur les savoir-faire actuels des équipes financières et donne quelques clés sur la manière dont les responsables financiers peuvent commencer à chercher et développer les compétences dont ils auront besoin.



S'IL DEMEURE IMPORTANT D'ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE, LE DAF ET L'ÉQUIPE FINANCIÈRE DEVIENNENT DES STRATÈGES CHARGÉS D'ACCROÎTRE LE CHIFFRE D'AFFAIRES ET DE TROUVER DE NOUVELLES MANIÈRE D'AMÉLIORER LA RENTABILITÉ ET LE PILOTAGE DES INITIATIVES DE CROISSANCE.

Un aperçu de l'avenir des équipes financières

Données et analyses

Si les compétences traditionnelles de comptabilité et de finances resteront toujours importantes, à l'avenir, les équipes financières changeront probablement complètement de visage. D'après l'étude « [The DNA of the CFO 2016](#) » (L'ADN du DAF en 2016) réalisée par Ernst & Young, « la fonction Finance va bientôt évoluer pour devenir un centre de décision axé sur les données ».

En effet, les équipes financières, qui ont accès à des quantités sans précédent d'informations, devront devenir les moteurs de la planification et de l'accompagnement du management de l'ensemble de l'entreprise. La finance aura pour priorité l'anticipation et le recours à des analyses prédictives pour modéliser et prédire l'avenir, réaliser des prévisions des performances et gérer les risques. D'après l'étude, 57 % des DAF Groupe estiment que la mise à disposition des données et d'analyses décisionnelles avancées à destination du management deviendront des compétences essentielles pour la fonction Finance de demain.

De plus, les équipes financières devront aussi pouvoir intégrer différents types de données en matière de planification et de prévision, comme les données des systèmes de planification du personnel clinique dans le domaine de la santé, ou les systèmes dédiés aux étudiants, afin de disposer de perspectives plus étendues.

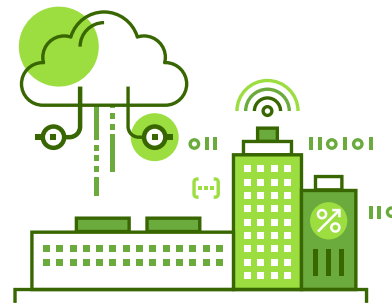
Collaboration en interne

À l'avenir, la qualité de la collaboration entre les équipes va devenir un élément critique. Les directions financières devront travailler de bien des façons en étroite collaboration avec les cadres et les responsables opérationnels de l'entreprise. D'après Naved Qureshi, « les services financiers devront travailler en étroite collaboration avec le PDG et les dirigeants pour accélérer les résultats en apportant une forte valeur ajoutée dans des domaines comme

l'analyse de la rentabilité, la tarification, la planification et les prévisions de la demande, le développement des produits et services, ainsi que les fusions et acquisitions ».

De nombreuses directions financières cherchent à progresser dans ce domaine. D'après l'étude « The DNA of the CFO 2016 », 67 % des DAF du monde entier considèrent qu'il est prioritaire d'améliorer la collaboration entre la direction financière et l'entreprise dans son ensemble.

D'APRÈS L'ÉTUDE « THE DNA OF THE CFO 2016 » (L'ADN DU DAF EN 2016) RÉALISÉE PAR ERNST & YOUNG, « LA FONCTION FINANCE VA BIENTÔT ÉVOLUER POUR DEVENIR UN CENTRE DE DÉCISION AXÉ SUR LES DONNÉES ».



L'étude propose un modèle collaboratif qui s'appuierait sur un triptyque rassemblant un membre de l'équipe finance, un expert en données et un membre de la direction. Lorsque la direction identifie un problème, elle en fait part au chargé de mission désigné au sein de l'équipe finance, lequel collabore ensuite avec l'expert en données pour analyser les données, identifier les raisons des problèmes, les tendances et modéliser différents scénarios de résolution.

Technologie

Les technologies joueront un rôle de premier plan en renforçant de deux façons la fonction Finance de demain, à savoir en automatisant les tâches basiques et en améliorant la pertinence des analyses et des indicateurs de pilotage. D'après l'étude « The DNA of the CFO 2016 », les directions financières vont s'approprier les innovations technologiques qui amélioreront leur productivité, leur efficacité et leurs capacités d'analyse.

Les technologies numériques, comme le Cloud, la technologie « in-memory », la mobilité et l'informatique cognitif, auront alors des effets considérables. Les modèles qui s'appuient sur le Cloud facilitent l'harmonisation et de l'automatisation des processus métiers et des activités transactionnelles, laissant davantage de possibilités aux équipes financières pour mettre l'accent sur la stratégie. De fait, l'étude prédit que tous les processus financiers transactionnels seront demain entièrement automatisés dans des « usines financières captives », un modèle basé sur les centres de services partagés et l'externalisation partielle ou complète.

Greg Acevedo, responsable du développement commercial pour Workday Financial Management d'Alight Solutions, décrit la façon dont l'automatisation va transformer le rôle des directions financières. « Grâce à l'accroissement de l'automatisation et de la consolidation du système financier, l'équipe financière est en train de passer d'une structure centrée sur les responsabilités transactionnelles à une structure chargée de fournir des analyses stratégiques à l'entreprise, » explique-t-il.



D'APRÈS L'ÉTUDE « THE DNA OF THE CFO 2016 », 67 % DES DAF DU MONDE ENTIER CONSIDÈRE COMME UNE PRIORITÉ L'AMÉLIORATION DE LA COLLABORATION ENTRE LA DIRECTION FINANCIÈRE ET L'ENTREPRISE.

Les systèmes financiers qui exploitent la technologie « in-memory » permettent également aux services financiers de réaliser des transactions, des analyses et des rapports à partir de données actualisées en permanence, ce qui leur permet de procéder à des consolidations en temps réel et de raccourcir considérablement les processus de clôture financière. Il sera capital de disposer d'un accès simple et rapide aux données, assorti des contrôles d'accès adéquats, pour répondre à l'évolution des besoins des équipes managériales et aux obligations légales.

« Le monde dans lequel nous vivons est beaucoup plus complexe. Cette complexité se traduit par des contraintes beaucoup plus strictes en matière d'informations, qui doivent être précises et délivrées au bon moment, tant pour la direction que pour les différentes administrations gouvernementales et fiscales, » déclare Dan Giurleo, consultant en systèmes financiers chez Care.com. « Les professionnels de la finance doivent s'armer pour se concentrer davantage sur la substance et moins sur la compilation des rapports financiers. »

Les progrès technologiques améliorent également les processus de planification, de budgétisation et de prévision, et aident les entreprises à créer de la valeur et à limiter les risques de mauvais résultats. Par exemple, de nouvelles approches permettent d'associer planification, prévision, élaboration de rapports, finances transactionnelles et données sur les équipes au sein d'un même système. Grâce à la technologie in-memory, la direction financière dispose d'un accès direct et immédiat aux données et d'une capacité de collaborer efficacement avec les différents acteurs de l'ensemble de l'entreprise.

L'informatique cognitive va aussi gagner en importance, notamment dans les domaines de la planification et de la gestion prévisionnelle. D'après le rapport d'IBM « [Redefining Performance: Insights from the Global C-Suite Study–The CFO Perspective](#), » 38 % des DAF l'identifient comme l'une des technologies les plus susceptibles de transformer leur entreprise dans les années à venir.

Les technologies joueront un rôle de premier plan en soutenant de deux façons la fonction Finance de demain, notamment en automatisant les tâches basiques et en améliorant la sophistication des analyses et des indicateurs de pilotage.



Se préparer pour l'avenir

De nombreux DAF estiment que leurs équipes financières ne sont pas armées pour l'avenir et ne disposent pas encore de toutes compétences nécessaires. D'après l'étude « [The DNA of the CFO 2016](#) », 47 % des DAF déclarent que leur fonction Finance actuelle ne dispose pas de l'ensemble des compétences pour répondre aux exigences des priorités stratégiques de demain.

Charles Phillips, directeur général chez Deloitte Consulting LLP, déclare qu'il peut être complexe de trouver les talents adéquats pour accompagner la transformation digitale de la direction financière. « Les types de compétences recherchées dans le cadre de la transformation digitale de la fonction finance évoluent vers des thèmes comme les sciences des données et le collaboratif. Cependant bon nombre de directions financières ne disposent pas du personnel et des compétences adéquates pour assurer cette transition, » explique-t-il.

Le rapport « [Building a Team to Capitalize on the Promise of Big Data](#) » (Constituer une équipe afin de tirer avantage des promesses du Big Data) de l'Institut of Management Accountants et de Robert Half décrit les lacunes techniques et non techniques des équipes finance en

matière d'analyses de données. Plus précisément, ces compétences englobent l'identification des principales tendances des données, l'exploration et l'extraction des données, les analyses opérationnelles, l'expertise technologique, la modélisation statistique et l'analyse des données.

Mais ce ne sont pas les seuls obstacles qui ralentissent la transition des directions financières vers un rôle plus stratégique. Malgré les progrès technologiques, de nombreuses équipes continuent d'utiliser des systèmes de gestion financière traditionnels, consommateurs en temps et en ressources, ne donnant pas suffisamment accès aux données et ne permettant pas une vision suffisamment approfondie pour soutenir le rythme de la transformation de l'entreprise.

La culture d'entreprise a également un rôle à jouer pour tourner l'entreprise davantage vers les données. Au-delà des équipes financières, la direction de l'entreprise doit être ouverte aux changements et prête à intégrer les données et les analyses dans les processus de prise de décision. Les directions financières joueront un rôle important en aidant les managers à comprendre la valeur des données et en leur apprenant à les utiliser.

Associer les analyses aux objectifs de l'entreprise

Dans le futur, la fonction Finance devra équilibrer ses compétences techniques et business. « De nos jours, les équipes financières doivent développer de solides compétences en matière de technologies et de science des données, ainsi qu'une compréhension approfondie de l'entreprise, » déclare Charles Phillips.

Il est crucial de savoir analyser et interpréter les données de manière contextuelle. « Les professionnels de la finance devront avoir à la fois des compétences de science des données et une compréhension des tendances du secteur, des moteurs de coût et de chiffre d'affaires, et la capacité à élaborer des plans d'action et à comprendre les impacts financiers, » indique Naved Qureshi.

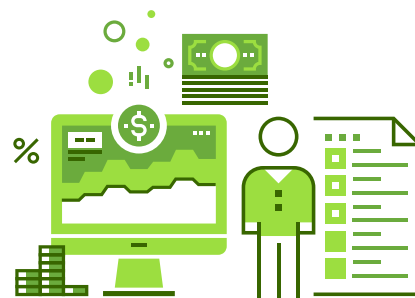
Ils devront également être en mesure de comprendre les technologies modernes et avoir le savoir-faire nécessaire pour les utiliser. D'après l'étude « The DNA of the CFO 2016 », 55 % des répondants ont déclaré que « l'amélioration des compétences autour des technologies digitales dans des domaines tels que la mobilité, le Cloud et le SaaS » sera l'une des priorités en matière de développement RH pour la fonction Finance.

Les compétences non techniques seront également essentielles pour améliorer la collaboration avec les responsables de l'entreprise et participer à la création d'une culture axée sur les données. « Les professionnels de la finance deviendront des conseillers de confiance au sein de l'entreprise. Ils devront gagner cette confiance en étant précis,

opportuns et pertinents, et devront disposer des compétences de collaboration nécessaires pour travailler avec une grande diversité d'équipes aux fonctions bien différentes, » poursuit Naved Qureshi.

Il sera crucial d'avoir des compétences en communication, et notamment la capacité à interpréter les données et à communiquer leur signification à l'entreprise. D'après le rapport « Building a Team to Capitalize on the Promise of Big Data », à l'aide de leur connaissance de l'entreprise, les collaborateurs devront également savoir transformer les informations qu'ils ont à disposition en recommandations exploitables. La capacité à communiquer les résultats et à formuler des recommandations est indispensable au succès des initiatives liées aux données.

CEPENDANT, SI LA VALEUR AJOUTÉE QUE PEUVENT APPORTER LES DONNÉES ET TECHNOLOGIES EST GRANDE, ELLES N'ONT QUE PEU D'INTÉRÊT SI L'ENTREPRISE NE DISPOSE PAS DES BONNES PERSONNES ET DES BONNES COMPÉTENCES POUR LES EXPLOITER EFFICACEMENT.



Préparer l'avenir de la fonction Finance

Le recrutement des bons collaborateurs et le fait de disposer des bonnes compétences prennent de l'importance dans la liste des priorités des DAF. D'après l'étude « The DNA of the CFO 2016 », 22 % des DAF ont indiqué que « la réponse aux besoins de nouvelles compétences en transformant le mode de recrutement, de fidélisation et de développement des collaborateurs des équipes financières » est devenu leur priorité stratégique.

Shamus Rae, responsable de l'intelligence artificielle chez KPMG, décrit la façon dont ses clients préparent l'avenir. « Nos clients commencent à se demander à quoi leur entreprise ressemblera d'ici 5 à 10 ans si les technologies évoluent comme nous le pensons, et ce qu'ils doivent faire. Le modèle de formation évolue et il devient nécessaire de s'interroger sur les sources possibles pour trouver les talents nécessaires à la fonction Finance, » explique-t-il.

De nombreuses entreprises auront sans doute du mal à trouver et développer ces compétences. D'après l'étude « The DNA of the CFO 2016 », les pays développés sont confrontés à un déficit de compétences et la concurrence fait rage pour débaucher les

meilleurs spécialistes des données et compétences digitales. Le rapport « Building a Team to Capitalize on the Promise of Big Data » fait écho à ce sentiment : « Il est difficile de trouver des professionnels de la comptabilité et des finances ayant des compétences d'analyse orientée métier ».

Par conséquent, comment les DAF doivent-ils se préparer ? Il est possible de commencer par identifier les rôles spécifiques dont l'équipe aura besoin et les ensembles de compétences les plus adaptés à chaque poste. L'étude « The DNA of the CFO 2016 » décrit une solution possible.

« Les directeurs financiers doivent se pencher attentivement sur les profils de compétences ainsi que sur la formation continue (y compris l'exposition à de nouvelles technologies), le développement des carrières, l'évaluation des performances, et sur la rémunération de chaque poste financier de l'équipe, » indique le rapport. « Par exemple, le leader d'un centre d'excellence aura besoin de compétences et d'expérience sur l'optimisation des processus qui devra s'appuyer sur des techniques de type "lean" et sur le recours aux technologies les plus modernes. Ce profil est très différent de celui de l'économiste d'un centre d'excellence des prévisions, dont les compétences et l'expérience porteront plutôt sur l'analyse et la modélisation des changements du modèle commercial, par exemple l'introduction de nouveaux services et produits numériques. »

Les experts en données joueront sans doute également un rôle stratégique au sein des équipes financières, en les aidant à interpréter et analyser les données. L'étude « The DNA of the CFO 2016 » décrit des compétences possibles des responsables financiers : « Il faut aller au-delà des compétences traditionnelles d'analyse financière. Les gourous des données, comme les statisticiens et les experts en données, et même les experts du comportement, joueront un rôle stratégique en aidant la fonction Finance de demain à transformer les données en perspectives nouvelles et en vision stratégique. »

Les entreprises peuvent également chercher à développer ces compétences au sein de leur équipe financière actuelle, mais il faudra pour cela dépasser les approches traditionnelles de formation. « La plupart des responsables financiers ne peuvent tout simplement pas demander à leurs équipes de retourner en cours de maths pour développer leurs compétences en analyse des données, » explique Greg Acevedo. « La formation est une possibilité, mais les directions financières peuvent également accorder la priorité à des projets de groupes, et aux sessions de brainstorming et de collaboration. Par ailleurs, faire tourner les personnes dans les différents postes pourrait encourager le croisement de retours d'information dans une tentative de développer les compétences de chacun de manière plus importante. »

Naved Qureshi a en effet également souligné combien il est important de permettre aux collaborateurs d'acquérir une expérience dans des domaines variés de l'entreprise. « Il faut commencer par un recrutement ciblé de personnes à haut potentiel, puis faire suivre à ces collaborateurs ainsi qu'à d'autres triés sur le volet des programmes leur permettant de circuler dans d'autres fonctions et entités de l'entreprise. Cela permettra de créer des liens entre les aspects commerciaux et financiers, et de développer une expertise pluridisciplinaire et des compétences de travail en équipe, » poursuit-il.

Les entreprises doivent également penser à l'évolution démographique de leurs effectifs et à la façon dont celle-ci pourrait affecter leur mode de recrutement et de fidélisation de leurs collaborateurs. D'ici 2025, les Millennials représenteront 75 % des effectifs. Or, les valeurs et les besoins de cette génération sont différents, et elle aspire à de nouvelles expériences et possibilités d'apprentissage. Une carrière classique dans la finance ne lui suffira sans doute pas.

Pour réussir, la fonction Finance de demain devra à la fois disposer des bonnes technologies, des bons effectifs et des bonnes pyramides de compétences. C'est le moment de vous assurer que votre équipe financière est prête et de définir ce dont elle aura besoin pour accompagner les besoins futurs de votre entreprise.

