



Plus proche que vous ne le pensez

L'évolution du rôle du département financier

La fonction financière fait sans doute face aux transformations les plus importantes de son histoire. L'automatisation des processus, la numérisation à l'ordre du jour des entreprises et la nécessité continue de protéger les actifs tout en gérant les coûts sont autant de phénomènes qui mettent à rude épreuve les professionnels de la finance. Les responsables financiers (CFO) du monde entier à la tête des salles des machines de leurs organisations doivent donc également bien se préparer à l'avenir de leur département financier.

De nombreux CEO et autres conseils d'administration s'attendent déjà à ce que le CFO – en plus de sa responsabilité purement financière – étende sa fonction pour devenir un conseiller stratégique afin de soutenir le développement de l'organisation. À mesure que cette attente va se renforcer à l'approche de 2020, les CFO devront ajouter à leur fonction un savoir-faire nettement plus pluridisciplinaire.

Cela signifie que les CFO devront prendre en considération non seulement la manière dont évolue l'importance du département financier pour l'entreprise, mais aussi les conséquences qu'aura cette évolution sur les analyses financières opérationnelles quotidiennes, les analyses commerciales et financières stratégiques, l'innovation, l'information et les systèmes – sans oublier sur le personnel.

Sommaire

Un rôle plus actif	2
Réaliser les objectifs financiers opérationnels aujourd'hui	3
L'automatisation est-elle le seul aspect à prendre en considération ?	4
Étude de cas – Investir dans la numérisation et l'apprentissage continu	5
Les attentes de l'entreprise	6
Gestion des talents	8
Comment se préparer à 2020	10
Etes-vous prêt pour l'avenir ?	11

Un rôle plus actif

Quel est le rôle du département financier ? **Regine Slagmulder, professeur Accounting and Control à la Vlerick Business School**, explique la base sur laquelle repose le rôle central des CFO au sein d'une organisation : *« Le rôle du CFO reste avant tout celui de trésorier. Il doit veiller à la discipline financière et à l'établissement de rapports financiers. En outre, il doit garantir l'exactitude, la neutralité et la fiabilité des informations. »*

Les CFO doivent de plus en plus trouver un équilibre entre leur ancien rôle de comptable classique et le soutien à l'entreprise pour prévoir et analyser les tendances en vue d'atteindre des objectifs de croissance rentables. Les priorités du CFO évoluent encore plus lorsque l'on sait que la nécessité de respecter la conformité vient s'ajouter aux attentes plus grandes de l'entreprise en matière de conseil et de planification stratégiques.

« Compte tenu de l'incertitude croissante qui règne dans le monde, comme les évolutions technologiques et les marchés émergents, il est de plus en plus important de prendre en considération les risques tout comme les opportunités de toute initiative de planification stratégique. »

Anneke Wieling, Managing Director de Protiviti

Tandis que les entreprises sont toujours plus actives sur des marchés en temps réel et complexes, les informations que la fonction financière peut apporter à l'entreprise sont de plus en plus importantes. Mais comment les professionnels de la finance doivent-ils s'y prendre pour déterminer ce dont l'entreprise a effectivement besoin ?

Le professeur Regine Slagmulder de la Vlerick Business School souligne l'importance du partenariat d'entreprise : *« Il est important que le CFO soit considéré comme un partenaire au sein d'une organisation. La finance est la langue commune qui unit les différentes parties de l'entreprise. Ce langage permet au CFO d'impliquer différentes parties prenantes internes et de veiller à faire la jonction entre les différents départements composant l'entreprise. »*

Le message est clair, mais a-t-il commencé à filtrer ? Selon les CFO, la priorité numéro un actuellement consiste à *« répondre aux prescriptions en matière de conformité réglementaire »*, suivie de près par *« répondre aux normes comptables et en matière de reporting financier. »* À l'avenir, les CFO estiment que si la gouvernance d'entreprise, la gestion du risque et la conformité réglementaire resteront des points importants pour l'entreprise, la capacité à *« ne pas se laisser distancer par l'évolution technologique »* et à *« exploiter/gérer le big data »* vont devenir des priorités plus importantes d'ici 2020. Endéans une période relativement courte, cette évolution va modifier les attentes envers les équipes financières. La question est de savoir comment leur rôle va évoluer et quel rôle l'automatisation va jouer.

Réaliser les objectifs financiers opérationnels aujourd'hui

Depuis l'introduction de la calculatrice, l'automatisation joue un rôle énorme dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des processus financiers. Plus récemment, l'automatisation de l'aspect transactionnel de la finance s'est encore renforcée afin d'améliorer la validité des données: le traitement automatisé généralisé (allant du financement au rapprochement de facture) a permis de gagner énormément en efficacité commerciale et en qualité du service clientèle. L'automatisation et le besoin accru d'analyser les informations vont jouer un rôle de plus en plus important. Selon **Anneke Wieling**, « la technologie et l'Internet vont devenir le facteur commercial décisif à l'avenir, et la capacité à disposer de données ponctuelles et pertinentes afin d'acquérir un avantage concurrentiel devra faire partie intégrante des qualités du CFO de demain. »

ÉVOLUTION DES PRIORITÉS DES CFO EN...

2017		2020
 Respect de la réglementation	1	 Respect de la réglementation
 Utilisation/gestion optimales des big data	2	 Suivi des évolutions technologiques
 Suivi des évolutions technologiques	3	 Utilisation/gestion optimales des big data
 Respect des normes de reporting comptable et financier	4	 Respect des normes de reporting comptable et financier

Source : il a été demandé à 200 CFO de classer leurs activités par ordre de priorité.

L'une des questions intéressantes qui apparaît est de savoir si l'automatisation est une menace ou une opportunité pour les équipes financières. **Paul Denayer, CFO d'Alpro**, considère la tendance actuelle vers une plus grande automatisation comme une opportunité : « Il est important de miser dès aujourd'hui sur la technologie pour aborder certains processus périodiques de manière plus efficace. L'automatisation ouvre la voie à une orientation stratégique pour l'entreprise. La technologie sert dès lors également à analyser des données, notamment pour prédire des tendances, comprendre le comportement des consommateurs ou se focaliser sur l'innovation. En communiquant ces idées clairement à l'entreprise, le département financier soutient et facilite considérablement le processus décisionnel. »

L'automatisation est-elle le seul aspect à prendre en considération ?

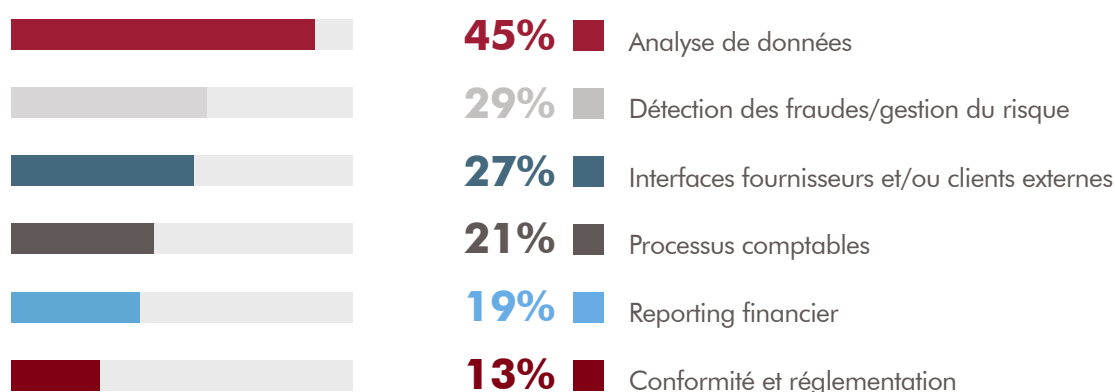
Il est essentiel de disposer des dernières technologies pour progresser dans l'analyse des données. Les organisations font parfois du très bon travail en ce qui concerne l'analyse des données, mais elles utilisent encore des systèmes anciens, basés sur des tableurs, qui prennent bien trop de temps à remplir.

La numérisation de la fonction financière peut faciliter la transition qui permettra de soutenir au mieux les finances d'entreprise. Près de la moitié (45 %) des responsables financiers investiront dans l'analyse de données dans le cadre de leurs programmes de numérisation.

La numérisation sur de bonnes voies

Huit experts financiers belges sur dix (78 %) estiment que leur département financier est prêt en termes de numérisation pour relever les défis commerciaux de demain, contre 83 % de leurs homologues en Europe. Cependant, 89 % des CFO font état de difficultés dans le déploiement de leurs plans de numérisation, et les faiblesses technologiques (35 %) sont considérées comme le principal défi en Belgique.

EN CE QUI CONCERNE LA NUMÉRISATION DU DÉPARTEMENT FINANCIER, DANS QUEL(S) DOMAINE(S) OU INITIATIVE(S) PRÉVOYEZ VOUS D'INVESTIR ?



Source : enquête auprès de 200 CFO et directeurs financiers en Belgique - plusieurs réponses possibles.



Étude de cas : Investir dans la numérisation et l'apprentissage continu

L'entreprise alimentaire **Alpro** mise pleinement sur la numérisation et l'automatisation. Ainsi, le département financier investit continuellement dans l'analyse de données et l'automatisation de processus (comptables) pour en assurer un déroulement plus efficace. **Paul Denayer, CFO d'Alpro**, souhaite tirer pleinement profit des possibilités qu'offre l'analyse de données, dont le principal objectif de faciliter le processus décisionnel au sein de l'entreprise.

Pour tirer parti de cette numérisation, « l'engagement organisationnel » constitue un facteur crucial, selon Paul Denayer : « Nous nous demandons régulièrement comment notre département financier peut soutenir encore mieux les objectifs stratégiques de l'entreprise. Nous nous penchons alors non seulement sur le nombre exact de collaborateurs, mais aussi sur leur adéquation pour répondre aux défis d'aujourd'hui, ainsi que sur les aptitudes clés dont nous aurons besoin pour atteindre nos objectifs à moyen et long terme. »

Il est donc crucial de continuellement rester à la page et de développer de nouvelles aptitudes. En tant que CFO, Paul Denayer joue un rôle de précurseur au sein de l'entreprise. « Grâce à des contacts avec des partenaires stratégiques, nous restons au fait des dernières tendances. En assistant à des conférences, nous pouvons trouver des nouvelles idées et partager des perspectives avec d'autres professionnels de la finance.

Il ne faut pas non plus sous-estimer les opportunités d'apprentissage de nouvelles compétences qui existent au sein de l'organisation. Je consacre ainsi du temps à la rencontre de collaborateurs d'autres départements de l'organisation. Ce procédé me permet de parfaitement comprendre ce qu'ils entreprennent pour atteindre leurs objectifs et les aptitudes spécifiques qu'ils utilisent. »

Une multitude d'opportunités s'offre également aux collaborateurs de l'équipe financière d'Alpro. L'apprentissage permanent est donc central chez Alpro. Les collaborateurs utilisent « **Alpropedia** », une forme de bibliothèque digitale dans laquelle chacun peut trouver des informations concernant de nouvelles procédures afin d'actualiser ses connaissances et aptitudes.

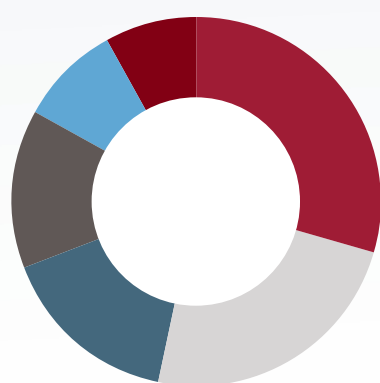
L'initiative « Team 2.0 » se penche sur les compétences dont les collaborateurs auront besoin à l'avenir et la manière dont ils peuvent les développer grâce à un package de formations sur mesure. Au sein du projet « Team of Tomorrow », les collaborateurs ont la possibilité de passer une journée en compagnie d'un collègue d'un autre département, pour mieux comprendre les différentes facettes du département financier. Citons également « KIS », ou « Keep it Simple », un projet dans le cadre duquel l'ensemble de l'équipe réfléchit aux processus pouvant être encore simplifiés.

Témoignage de Paul Denayer, CFO d'Alpro.

Les attentes de l'entreprise

Qu'attend l'entreprise du département financier de demain ? Le big data, les prévisions et les analyses offrent à l'entreprise des informations pratiques qui facilitent le processus décisionnel, mais comment les CFO définissent-ils ce dont ils ont besoin ?

ATTENTES DES ENTREPRISES



- 30%** ■ Communication avec les parties prenantes internes et externes
- 24%** ■ Gestion efficace du temps et de la charge de travail accrue
- 16%** ■ Opportunités commerciales
- 14%** ■ Points de vue stratégiques en temps réel
- 9%** ■ Gouvernance d'entreprise et valeur actionnariale
- 8%** ■ Collaboration transversale efficace

Source : enquête menée auprès de 200 CFO belges. Les chiffres ayant été arrondis, il se peut que leur somme ne soit pas égale à 100 %.

Les CFO ont épinglé les principaux domaines dans lesquels l'entreprise aura besoin d'aide d'ici 2020 : « la communication interne et externe avec les parties prenantes » (30 %), « la gestion efficace du temps et l'augmentation du volume de travail » (24 %) et « les débouchés commerciaux » (16 %).

« Aujourd'hui, les CFO ne doivent pas se limiter aux finances. Ils doivent voir au-delà et anticiper les développements futurs. Ils doivent à cet égard être en mesure de collaborer efficacement avec l'ensemble de l'entreprise et d'identifier des paramètres prédictifs pour les performances de l'entreprise, comme la satisfaction des clients ou la qualité », explique Istvan Lagaert, CFO de Cartamundi.

Voilà pourquoi le partenariat d'entreprise dans la fonction finance — qui travaille aux côtés de l'entreprise pour identifier les efficiences et favoriser une croissance rentable — fait désormais partie de la mission du département financier. Les parties prenantes, dont le CEO, le conseil d'administration, les chefs de département et les actionnaires, se tournent de plus en plus vers le CFO pour obtenir des conseils stratégiques qui soutiennent la vision de l'entreprise.

Cette démarche peut être entravée par les cloisonnements dans l'entreprise, qui compliquent la collaboration entre les différentes équipes. Lorsque les directeurs financiers (DF) sont effectivement confrontés à la résistance de l'entreprise, qui estime qu'il ne leur appartient pas d'intervenir et d'offrir des conseils stratégiques, ils doivent tout de même le faire.

Selon le professeur Slagmulder, les CFO doivent alors se positionner en partenaires consultatifs stratégiques : *« Nombre de professionnels de la finance ont d'excellentes aptitudes techniques, mais ils doivent cependant également disposer d'excellentes aptitudes communicatives et sociales. Le CFO du futur n'est pas celui qui se cantonne aux chiffres, mais plutôt un stratège capable de raconter une histoire cohérente au-delà des chiffres et disposant d'une force de persuasion suffisante pour obtenir une acceptation globale de son point de vue. »*

Tout cela signifie que les aptitudes communicationnelles des professionnels de la finance vont encore devenir plus importantes dans les prochaines années. Les CFO doivent poser les bonnes questions et comprendre les objectifs des différentes équipes. Ils doivent pouvoir présenter leurs observations à l'entreprise d'une manière qui soit suffisamment compréhensible pour pouvoir engendrer des actions.

« Le CFO apprécie les choses de manière objective. En tant qu'« arbitre », il est capable de déterminer l'impact financier des décisions en les étayant à l'aide de données financières. Les CFO sont en outre idéalement positionnés pour endosser un rôle stratégique. Ils ont en effet une vision globale du processus d'entreprise et comprennent dès lors très bien l'entreprise. »

Istvan Lagaert, CFO de Cartamundi

« Le rôle du CFO d'aujourd'hui consiste de plus en plus à contribuer à définir l'orientation stratégique. Ceci implique que les CFO doivent comprendre la contribution que peuvent apporter les différents départements pour atteindre des objectifs stratégiques pour l'entreprise », selon Paul Denayer, CFO d'Alpro.

Gestion des talents

La pénurie de compétences n'est pas prête de disparaître dans le pays. Ces dernières années, la grande majorité des CFO (80 % au moins) ont rencontré des difficultés pour trouver des candidats qualifiés.

85%

des CFO s'attendent à présent à avoir du mal à trouver et attirer les professionnels de la finance qualifiés dont ils ont besoin.

La planification des ressources et la politique de succession sont des éléments importants pour tout CFO qui s'intéresse à l'avenir du département financier, indique **Frédérique Bruggeman, Managing Director chez Robert Half Belux** : « *L'idée est de déterminer les compétences dont on va avoir besoin à l'avenir et les domaines où des pénuries vont se faire sentir. Une politique de recrutement proactive est la meilleure stratégie face à cela.* »

« Pour compenser le déficit de compétences financières, il est tout aussi important d'également poursuivre le développement des compétences des collaborateurs existants. Il s'agit d'avoir les bonnes personnes au bon endroit », ajoute **Paul Denayer**.



Dans l'actualité...

« [Services financiers cherchent informaticiens](#) » – HR Alert¹

« [Les entreprises de Belgique inquiètes du manque de compétences causé par la retraite des baby-boomers](#) » - Express²

« [Des packages salariaux de plus en plus avantageux](#) » - Le Soir³

¹ hralert.be/fr/news/services-financiers-cherchent-informaticiens

² fr.express.live/2015/9/16/les-entreprises-de-belgique-inquietes-du-manque-de-competences-cause-par-la-retraite-des-baby-boomers-exp-215680/

³ lesoir.be/1045111/article/economie/emploi/2015-11-16/des-packages-salariaux-plus-en-plus-avantageux

PRINCIPALES COMPÉTENCES QUE LES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE DEVRONT DÉVELOPPER CES 5 PROCHAINES ANNÉES

'Soft skills'



28%

Communication



27%

Souplesse/ouverture
au changement



27%

Leadership



10%

Vision stratégique

Aptitudes techniques



47%

Logiciels financiers



30%

Réglementation/gestion
des risques/conformité



12%

Normes de reporting
comptable et financier



12%

Compétences
analytiques

Source : enquête menée auprès de 200 CFO belges. Les chiffres ayant été arrondis, il se peut que leur somme ne soit pas égale à 100 %.

Les recherches menées par les CFO et les DF indiquent que les professionnels de la finance doivent développer leurs aptitudes techniques en se familiarisant davantage avec les logiciels financiers (cité par 47 % des répondants). Les soft skills que les professionnels de la finance devront développer en priorité dans les cinq années à venir sont la communication, le leadership, la flexibilité et l'intelligence commerciale. Compte tenu des exigences en matière de reporting réglementaire et de conformité, les experts techniques de niche sont de plus en plus rares. Ceci expliquerait pourquoi les CFO ont du mal à trouver de nouvelles recrues.

Comme indiqué plus haut, cependant, les professionnels de la finance ne doivent pas uniquement posséder des compétences techniques ; les compétences plus générales, nécessaires pour collaborer efficacement au sein de l'entreprise, sont aussi importantes.

Frédérique Bruggeman explique : « Le leadership, et non pas forcément la gestion du personnel, devient également plus important : les professionnels de la comptabilité et des finances ont plus de contacts avec l'entreprise et doivent se montrer capables d'orienter et de guider le processus décisionnel avec assurance. »

Comment se préparer à 2020 ?

Les CFO agissent dans un monde incertain et doivent réussir, malgré une série de facteurs externes sur lesquels ils n'ont aucune prise comme les fluctuations monétaires et l'instabilité politique. Là où ils peuvent bel et bien agir, c'est sur la capacité à prévoir la forme future de leur équipe.

1 **Créez un cadre de compétences.** Assurez-vous que votre équipe est en mesure de répondre aux besoins financiers opérationnels et à l'évolution des attentes de l'entreprise. Quelles sont les nouvelles compétences attendues de la fonction financière de demain ?

2 **Effectuez une analyse des manques.** Auditez les ressources actuelles, y compris les compétences, les effectifs et le savoir-faire. Intégrez dans ce processus les éventuelles informations dont vous disposez à propos des différents membres de l'équipe et de leurs ambitions propres concernant l'évolution des régimes de travail. Prenez les mesures opportunes lorsque vous remarquez que les principaux membres de l'équipe sont susceptibles de vouloir gravir les échelons de la hiérarchie, voire d'accepter d'autres opportunités et de partir.

3 **Créez une réserve de talents et préparez un programme de formation et de développement.** De quelle manière les membres de votre équipe sont-ils susceptibles d'évoluer et quels sont leurs domaines d'intérêt ? Existe-t-il un membre talentueux et motivé de l'équipe qui pourrait jouer un rôle important en tant que partenaire financier à l'avenir ? D'autres seront-ils plus adaptés à une fonction opérationnelle ?

4 **Déterminez ce qui peut être automatisé.** Déterminez lesquels de vos processus ou de vos actions de finances opérationnelles actuels peuvent être automatisés en vue non seulement d'améliorer l'efficacité, mais aussi de permettre à l'équipe d'accroître la valeur de l'entreprise. Le moment est-il venu de remplacer les systèmes financiers dépassés par de nouveaux logiciels, capables de simplifier les processus quotidiens tout en produisant des données qui permettent à l'entreprise de mieux comprendre la situation ?

5 **Adoptez une stratégie de recrutement flexible.** Pour s'assurer de disposer des bonnes personnes au bon moment et au bon endroit, vous devez faire preuve de flexibilité. La présence des collaborateurs temporaires spécialisés peut vous aider à gérer des projets spécifiques échappant au domaine de compétences de votre personnel fixe.

6 **Établissez des stratégies de recrutement et de rétention robustes.** Préparez-vous dès à présent afin de vous assurer que le département financier soit doté des professionnels qualifiés nécessaires pour réussir en 2020. Cette démarche doit comprendre un processus d'analyse comparative des salaires pour vous assurer que vous offrez des taux de rémunération compétitifs et un ensemble d'avantages intéressant, comme des heures de travail flexibles.

Etes-vous prêt pour l'avenir ?

Le futur est à notre porte. Les entreprises évoluent dans un environnement qui change rapidement et qui est souvent complexe et incertain. Leurs attentes par rapport à l'équipe financière sont de plus en plus nombreuses, et l'équilibre entre la réalisation des objectifs financiers opérationnels et la nécessité d'aider l'entreprise et de lui fournir des informations stratégiques est instable.

Frédérique Bruggeman explique : « Même si le futur de la gestion quotidienne de l'entreprise représente un défi, bon nombre de CFO ont déjà des programmes bien pensés en place en matière d'affectation des ressources, de formation et de développement, de recrutement, de nouvelles technologies, d'automatisation du processus financier et d'innovation commerciale. Ce n'est pas une bataille que l'on va remporter du jour au lendemain. Il s'agit d'un programme planifié de transformation qui ne pourra être mené à bien qu'à l'aide d'une bonne combinaison de technologie, de personnes et de processus. »

Remerciements

Nous tenons à remercier les répondants suivants pour leur participation et leur contribution au présent rapport :

- **Frédérique Bruggeman**, Managing Director, **Robert Half Belux**
- **Anneke Wieling**, Managing Director, **Protiviti**
- **Regine Slagmulders**, Professeur Accounting and Control, **Vlerick Business School**
- **Istvan Lagaert**, CFO, **Cartamundi**
- **Paul Denayer**, CFO, **Alpro**

À propos de Robert Half

Robert Half est le premier et le plus grand cabinet de recrutement spécialisé au monde. La société compte plus de 330 bureaux répartis aux quatre coins de la planète, dont 11 en Belgique. Robert Half propose des solutions de recrutement sur mesure, qu'il s'agisse de missions temporaires, permanentes ou d'intérim management, pour les professionnels de la finance et de la comptabilité, ainsi que des services financiers (secteur de la banque et des assurances), de l'IT, de l'administration et des matières juridiques.

Méthodologie de recherche

L'étude annuelle a été préparée par Robert Half Belgique et réalisée par une société d'études indépendante. L'étude repose sur plus de 200 entretiens réalisés avec des cadres financiers chevronnés de différentes entreprises en Belgique, et les résultats sont segmentés par taille, secteur et situation géographique.

roberthalf.be



rh Robert Half®

