

Directions financières : quels talents pour relever les défis d'aujourd'hui ?



swapers

Les principaux défis des directions financières aujourd'hui



Dans un contexte de permacrise marqué par l'instabilité et l'incertitude, elles doivent plus que jamais assurer leurs missions traditionnelles de production de l'information financière, de pilotage de la performance, de gestion du cash et de sécurisation des ressources financières de l'entreprise.

→ **Assurer les opérations courantes**

Elles doivent également être au rendez-vous d'échéances à court terme telle que les nouvelles obligations de reporting extra-financier (CSRD), ou la mise en œuvre des règles « GloBE/Pilar2 » sur la fiscalité, qui vont mettre significativement à contribution les équipes finance.

→ **Gérer de nouvelles contraintes réglementaires**

Enfin et surtout, elles doivent continuer à intégrer un flux croissant et simultané d'innovations technologiques dans leurs activités et leurs processus : *robotisation, nouvelles générations d'outils transactionnels (ERP) & décisionnels (EPM), big data et analytics, intelligence artificielle, blockchain, ...*

→ **Valoriser le flux continu d'innovations technologiques**

La transformation numérique de la fonction finance ne se vit plus comme une succession chronologique de projets individuels mais devient un état permanent. L'alternance bien ordonnée, entre des périodes de stabilité routinière et des phases de changement, semble appartenir au passé. La priorisation de projets, de plus en plus interdépendants, se complexifie et requiert une forte agilité.

Que ce soit dans sa participation aux projets transversaux de l'entreprise ou dans la réalisation de sa mission, la finance est de plus en plus attendue comme un partenaire clef par les autres fonctions internes, au-delà de son rôle régalien auprès de la direction générale.

→ **S'inscrire dans un modèle plus collaboratif avec les autres fonctions de l'entreprise**

La poursuite simultanée de tous ces objectifs pose d'énormes enjeux de management pour les directeurs financiers. Elle pose surtout la question du bon profilage des équipes qui passe nécessairement par un appel à des compétences très diversifiées.

Quels talents pour répondre à ces défis ?



Loin d'être atténués par les avancées technologiques, les besoins en ressources humaines des directions financières vont continuer à s'accroître et à se complexifier.

Bien que déjà difficile à acquérir, la simple maîtrise des compétences métiers clefs (*comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie, fiscalité*) par les collaborateurs de la finance ne suffit plus. Elle doit se doubler d'une capacité à valoriser le facteur technologique. Si on prend l'exemple du domaine comptable, la robotisation a effectivement réduit les besoins sur les tâches répétitives mais elle a aussi relevé le niveau des compétences attendues sur la supervision des processus automatisés. Les temps gagnés sur les activités de production comptable ont généré de nouvelles attentes du management telles que la préparation d'analyses financières plus approfondies ou le relèvement du niveau d'expertise sur des sujets complexes. Les comptables d'aujourd'hui doivent être des comptables « *augmentés* ».

Les disruptions technologiques ne seront des succès que si les processus métiers se transforment radicalement. Sans profils aptes à engager ce type de transformation, les bénéfices des innovations technologiques resteront de lointaines promesses. A titre d'exemple, il existe aujourd'hui trop peu de départements contrôle de gestion qui travaillent à l'intégration effective de l'intelligence artificielle dans leurs analyses de performance ou leurs activités de prévision financière alors que les opportunités sont à portée de « projet ».

La direction financière doit cesser d'apparaître comme une fonction silotée et focalisée sur ses propres expertises. Le pilotage de la performance de l'entreprise devient de plus global pour dépasser la seule performance financière. Les financiers doivent augmenter leur niveau de pluridisciplinarité et d'interactions transversales avec les autres fonctions comme c'est déjà le cas dans le contexte des projets CSRD.

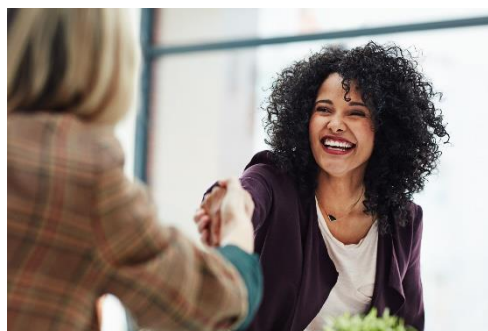
L'augmentation des capacités permises par la technologie doit également se traduire par une proximité plus forte avec les opérations et l'émergence d'un vrai rôle de « *business partner* » attendu depuis si longtemps.

→ **Des experts métiers dont le niveau de compétences est accentué par les progrès technologiques**

→ **Des agents du changement pour une transformation numérique effective**

→ **Des partenaires globaux pour l'entreprise**

La bonne stratégie d'acquisition et de gestion des talents



Elle doit être forcément être agile et multiforme. Les axes traditionnels tels que le recrutement et la formation constituent toujours des vecteurs incontournables mais risquent de ne pas suffire pour construire une véritable compétence collective pour gérer les défis actuels.

Pour s'adapter et se transformer, les directions financières doivent également être capables d'injecter une dose de talents externes dont les expériences multiples peuvent constituer un apport décisif :

- En assurant la continuité des processus courants tout en libérant du potentiel interne sur les projets
- En apportant des expertises fortes sur des sujets spécifiques et des expériences réussies sur des projets similaires à ceux de l'entreprise
- En bénéficiant d'un œil neuf et créatif sur les processus et les technologies
- En optimisant la combinaison des talents avec les équipes internes

Pour réussir l'intégration des talents externes à l'entreprise, le facteur clef de succès repose sur l'analyse des besoins en compétences, que celles-ci relèvent du métier, de la technologie ou du projet. En tant que spécialistes de la finance d'entreprise, SWAPERS a développé une approche de conseil innovante qui permet de proposer aux directions financières des solutions sur mesure et sécurisées pour la gestion de leurs talents externes.

