

UNIT4

In Business for You

DAF ET GESTION DES TALENTS



Introduction

La gestion des talents est l'une des nouvelles priorités des directions financières. Et pour cause, c'est grâce à une équipe solide constituée des bonnes compétences que le DAF parviendra à répondre à la transformation de son rôle et de ses attributions.

Pendant longtemps, la Finance a été perçue comme la gardienne du temple et s'est appuyée sur son expertise financière et comptable pointue pour garantir la production des comptes essentielle à la pérennité de l'entreprise. Mais avec la transformation digitale, l'accélération des innovations technologiques et leur intégration dans les outils financiers, **développer une plus grande complémentarité d'expertises et de compétences au sein de l'équipe Finance est devenu l'une des premières priorités des directions financières.**

Alors que l'entreprise se transforme dans son ensemble, la Finance opère également sa mue. Et sous sa carapace de vigile se profile un rôle multifonctionnel. Plus que jamais au cœur de la performance financière et opérationnelle de l'entreprise, le DAF doit tout à la fois endosser le rôle de stratège aux côtés de la direction générale, de veilleur pour garantir une bonne maîtrise des risques, de coureur de fond pour optimiser l'efficacité opérationnelle en vue d'une meilleure performance.

Il doit également revêtir le costume d'entraîneur : l'extension de ses domaines d'expertise nécessite pour le DAF de savoir constituer un socle de compétences solides, garant de la capacité du service à répondre à ces multiples impératifs. Pour cela, l'équipe qu'il doit constituer est très différente de ce à quoi elle ressemblait hier.

A mesure que le besoin de talents se renforce, la compétition s'accroît. Il est donc tout autant nécessaire de bien comprendre les nouvelles compétences à sécuriser au sein de l'équipe que d'identifier efficacement les bons profils, les attirer, les former et les sécuriser. Et pour complexifier l'ensemble, tout ceci s'opère dans un contexte de pression sur les budgets.

Mais l'union fait la force : le DAF doit créer des partenariats efficaces pour être épaulé vers une gestion performante du capital humain. En cela, il peut compter sur deux précieux alliés : la DRH, avec qui il doit entretenir une collaboration humaine étroite, et la technologie, en support de son équipe et pour transformer ce partenariat en duo gagnant. Mais comment faire concrètement ? Et comment retourner les impacts des innovations technologiques à son avantage ?

Sommaire

Introduction	3
Les enjeux des DAF	5
Les forces en présence	
Se poser les bonnes questions	
#1 La gestion des talents	6
Transformation de la fonction Finance	
Savoir sécuriser les bonnes compétences	
#2 Un partenariat fort avec la DRH	8
DAF et DRH : des profils complémentaires	
Les bénéfices d'une véritable synergie	
#3 Faire de la technologie un allié	10
Gagner la course aux talents	
L'approche intégrée	

Les enjeux des DAF

Les forces en présence

La fonction Finance et les compétences qu'elle requière sont en pleine mutation. Le DAF doit donc composer avec des paramètres complexes, parmi lesquels :

- **Un environnement économique instable voire incertain**, ponctué de crises économiques et financières qui s'accompagnent d'une multiplication des contraintes réglementaires. Ce contexte renforce la nécessité de mieux piloter la performance et de maîtriser les risques.
- **La transformation digitale**, qui s'accompagne d'une explosion du nombre de données à gérer et entraîne une rupture technologique avec les pratiques antérieures. Les processus financiers évoluent et se complexifient. De nouveaux risques à maîtriser apparaissent comme la cybercriminalité.
- **Un impératif de traçabilité et de transparence** pour garantir un meilleur contrôle financier, accélérer les cycles de décision et répondre à des exigences de reporting de plus en plus poussées. L'entreprise doit rendre des comptes en interne (comité de direction, actionnaires, collaborateurs) comme en externe (administration fiscale, grand public).
- **Une pression sur les budgets**, qui induit une réduction des dépenses et une nécessaire optimisation de l'utilisation des Ressources Humaines au service de la Finance, alors même qu'elle se transforme.

Pour résoudre cette équation, le directeur financier doit faire évoluer les compétences de son service en commençant par se poser les bonnes questions

Se poser les bonnes questions

Les nouvelles contraintes qui pèsent sur la fonction Finance nécessitent de trouver le juste équilibre sur chacune de ses problématiques liées à la gestion des talents :

Où placer le curseur de l'automatisation ?

La technologie est disruptive pour la Finance à double titre. Elle permet d'optimiser considérablement les processus financiers, et par la même occasion de libérer du temps aux équipes pour se concentrer sur les tâches

essentielles. Mais l'automatisation vient également remplacer certaines compétences humaines et pose la question de la courbe d'adoption technologique et la gestion du changement : difficile pour certains collaborateurs de laisser derrière eux d'anciennes fonctions. Elle fait aussi planer l'ombre d'un nouveau risque sécuritaire qui n'aura pas échappé à la DSI.

Quelles sont les compétences essentielles à l'heure de l'automatisation ?

Selon une étude de Mc Kinsey, 43% des tâches réalisées dans le secteur de la finance sont automatisables¹. Si la technologie prend en charge les tâches répétitives comme les processus les plus complexes, quelles sont les expertises à privilégier dans l'équipe Finance pour se dégager des fonctions de production ? Comment recycler et renouveler les compétences traditionnelles qui vont faire place à d'autres savoir-faire ? Où trouver les talents qui disposent de l'expertise technologique et des bonnes aptitudes ?

Quelles ressources conserver, quelles ressources externaliser ?

Limitation des coûts, rationalisation des processus, réduction des délais : pour la Finance il s'agit de faire mieux avec moins et d'optimiser l'efficacité du service au maximum. Faire ou faire faire ? Il faut identifier les compétences clés qu'il est nécessaire de maintenir en interne et celles qui gagnent à être confiées à une entreprise extérieure pour bénéficier d'une expertise particulière ou déléguer des tâches à faible valeur ajoutée. De plus en plus, on attend en effet davantage des services en interne qu'ils puissent guider les prestataires pour se concentrer sur l'accompagnement au changement dans l'organisation.

Chacune de ces questions appelle à une réponse unique, propre aux particularités de chaque entreprise. Pour le DAF, il s'agit d'une juste balance à trouver. **Il doit pour cela #1 intégrer la gestion des talents dans ses priorités pour identifier et sécuriser les compétences essentielles à son équipe, #2 créer un partenariat fort avec la DRH pour y parvenir et #3 s'appuyer sur les nouvelles technologies.**

¹ Source : <https://www.magazine-decideurs.com/news/daf-et-drh-l-ere-de-la-collaboration>

#1 La gestion des talents

Transformation de la fonction Finance

Du DAF aux opérationnels, l'ensemble de la direction financière doit se transformer, en impliquant les métiers de l'entreprise et en sécurisant dans l'équipe de nouvelles compétences stratégiques.

Le Directeur financier doit effectuer un travail d'équilibriste entre sa fonction traditionnelle de production des comptes, son rôle stratégique de Business Partner et celui d'aiguilleur du ciel, garant d'une veille technologique et réglementaire active pour prévenir des risques qui pèsent sur l'entreprise. L'extension de son périmètre stratégique nécessite notamment d'impliquer davantage les différentes fonctions de l'entreprise (ventes, marketing, RH, etc.) pour affiner sa compréhension des activités et diffuser une meilleure culture financière.

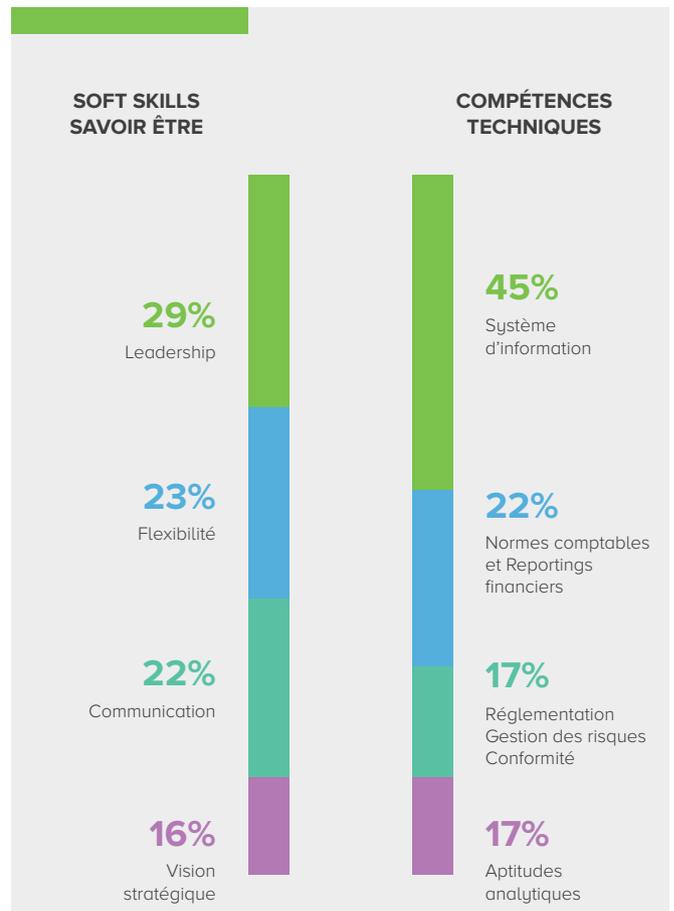
Alors que son rôle de chef d'orchestre évolue, il doit également intégrer la gestion des talents dans ses priorités quotidiennes et constituer un pool de compétences nouvelles pour répondre aux nouvelles exigences du métier. **Les profils Data Scientists** sont particulièrement recherchés : spécialistes de l'analytique et du prédictif, ils sont capables de manipuler et interpréter les métadonnées. **Les Business Analysts** qui disposent de compétences techniques et de bonnes connaissances des systèmes comptables et financiers ont également le vent en poupe, tout comme **les experts réglementaires et normatifs**.

L'importance des « softs skills »

Avec le digital, une grande partie des processus financiers sont désormais automatisés et la technologie prend en charge une bonne partie des compétences comptables traditionnelles qui y sont associées. La seule expertise financière ne suffit plus : le DAF doit savoir communiquer, avoir du leadership, développer des capacités d'écoute, faire preuve d'ouverture au changement, témoigner d'une vision stratégique.

Même constat pour les équipes : au-delà des compétences financières fondamentales, ce sont davantage des aptitudes, ces fameuses « soft skills » ou compétences de savoir-être qui sont à rechercher, comme le sens du collectif, la communication, la capacité à résoudre un problème, la curiosité et l'organisation. Une nécessité d'autant plus forte que de plus en plus, la finance occupe un rôle d'accompagnateur dans le pilotage de projets informatiques externalisés à des prestataires : disposer de compétences en gestion de projets est essentiel.

Les principales qualités que les professionnels de la finance devront développer. Dans les 5 prochaines années²



² Source : La finance d'entreprise en 2020, Robert Half

Savoir sécuriser les bonnes compétences

Une fois son pool de compétences identifié, le DAF doit adopter une stratégie de gestion des talents à 360° pour identifier les viviers de talents, les fidéliser et les développer.

A l'heure où la demande de talents surpasse l'offre, identifier et attirer les profils qui disposent des compétences techniques, technologiques et aptitudes essentielles n'est pas chose aisée.

Bien souvent les entreprises manquent de profils disponibles en interne pour constituer le socle d'expertise nécessaire aux nouveaux besoins de la fonction Finance et elles se tournent vers l'extérieur pour les identifier.

Mais sur le marché du travail, il est de plus en plus difficile pour les grands groupes d'attirer les talents. Face à la concurrence des start-ups et des nouveaux modèles de travail, ils doivent redoubler d'efforts pour se rendre attractifs sans forcément tomber dans la surenchère des salaires, et savoir capitaliser sur les perspectives qu'ils peuvent offrir en matière de montée en compétences et progression de carrière. En parallèle des recrutements externes, savoir identifier et capitaliser sur les profils à haut potentiels en interne est donc une nécessité.

Second défi : la formation, d'autant plus que celles qui existent sur le marché ne sont pas toujours au niveau des nouvelles attentes de la direction financière. Se reposant souvent sur un socle d'enseignement traditionnel, elles ne permettent pas nécessairement aux participants de développer le spectre des compétences nécessaires à la Finance moderne et accusent souvent un manque de pratique.

En conséquence, l'entreprise a un rôle prépondérant pour assurer la montée en compétences des collaborateurs et doit pour cela développer des plans de formation ambitieux. Avec une double problématique : celle de faire évoluer rapidement le savoir-faire des nouvelles recrues, et d'accompagner dans le même temps l'évolution des profils plus seniors qui peuvent présenter une résistance au changement. Pour y parvenir, le DAF doit développer une collaboration étroite avec les Ressources Humaines, qui disposent du savoir-faire nécessaire pour l'accompagner dans cette ambition.



#2 Un partenariat fort avec la DRH

DAF et DRH : des profils complémentaires

Dans un contexte de raréfaction des talents et de réduction des dépenses, le DAF doit à la fois optimiser la gestion des talents au sein de sa propre équipe, mais également maximiser le rendement du capital humain de l'entreprise dans une logique d'efficacité opérationnelle.

Le DRH partage la même finalité de valorisation du capital humain et se positionne en garant d'une gestion transversale des talents pour toutes les fonctions de l'entreprise. DAF et DRH disposent donc de visions différentes qui pourtant s'enrichissent mutuellement :

- **La Finance apporte au DRH une vue d'ensemble, cartésienne et chiffrée**, traditionnellement axée sur les coûts et les rendements. A l'aide de données concrètes et d'indicateurs de suivi, elle aide les Ressources Humaines à mesurer la performance des différents services, à quantifier et budgétiser les besoins de recrutement et à identifier les axes d'optimisation des coûts.
- **De son côté la DRH apporte une vision élargie et plus qualitative de l'organisation**. Elle dispose de connaissances plus fines sur les aptitudes, motivations et expériences des personnes mais aussi sur la qualité des interactions entre équipes et le climat de travail. La fonction RH dispose également d'une vision experte sur les évolutions des métiers, les nouvelles attentes des individus et les compétences clés à sécuriser pour faire face aux nouveaux enjeux. Elle aide ainsi à prendre des décisions plus éclairées pour orienter les investissements RH vers de la création de valeur.

DAF et DRH partagent des objectifs communs, et disposent de compétences complémentaires pour y répondre. Leurs perspectives divergentes rendent leur collaboration pertinente. Selon une étude réalisée par le cabinet EY réalisée auprès d'un panel de plus de 550 DAF et DRH, **80% d'entre eux déclarent avoir renforcé leur collaboration sur les trois dernières années. Ces mêmes répondants attestent par ailleurs d'un impact significatif sur l'engagement des collaborateurs et les résultats financiers de l'entreprise.**



³ Source : Etude EY « Partnering for Performance – Part 2: the CFO and HR »

Les bénéfices d'une véritable synergie

La mutualisation des expertises RH et Finance permet d'optimiser la gestion du capital humain : identifier et tirer parti des meilleurs potentiels, tout en garantissant une bonne maîtrise budgétaire et en maximisant les investissements financiers

Mieux cibler et identifier les talents

Le partenariat entre la DRH et la Finance doit permettre de mieux identifier l'évolution des besoins en compétences et donc des talents nécessaires, pour un recrutement plus efficace à l'externe. Ensemble, RH et Finance sont plus à même de réussir la qualification des besoins en matière d'effectifs, de budgets, de compétences. Ils peuvent ainsi cibler de manière plus précise les profils à rechercher et placer les efforts aux bons endroits.

Les connaissances du service RH sont mises à profit pour identifier plus facilement les profils à haut potentiel en interne et mettre en place des stratégies pour favoriser la formation et la mobilité.

Pour la Finance, à la recherche de nouveaux talents et d'aptitudes diversifiées, c'est une chance : cela permet de miser sur la montée en compétences de collaborateurs performants et déjà rompus aux spécificités de l'entreprise. Une stratégie très efficace et plébiscitée par les deux services : elle offre un levier pour limiter les frais de recrutement et les efforts d'Onboarding, ainsi qu'un moyen de lutte contre le turnover en proposant de nouvelles perspectives de carrières aux profils à haut potentiel.

Optimiser le management de l'organisation autour du capital humain

Autre bénéfice de ce partenariat : un meilleur ROI des programmes d'Onboarding et de formation.

Les Ressources Humaines ont davantage d'informations pour mettre en œuvre les formations nécessaires à la montée en compétences et au développement des nouvelles aptitudes, et répondre vraiment aux besoins attendus par les directions. Il peut s'agir par exemple de formations aux systèmes d'information comptables pour le département financier.

De son côté, la Finance met à profit ses capacités de mesure : analyser les postes de dépenses, évaluer l'atteinte des objectifs de formation et mesurer l'impact des programmes sur la performance de l'entreprise. In-fine, cette collaboration permet d'optimiser les investissements en la matière.

Motiver et fidéliser les collaborateurs passe également par des bonnes conditions de travail et des outils efficaces. Le duo gagnant Finance - RH permet d'optimiser les cadres de travail, en allouant les bons moyens humains et financiers au service de la productivité et l'engagement des équipes, toujours sous le prisme d'un bon équilibre entre les dépenses et le ROI attendu.

#3 Faire de la technologie un allié

Gagner la course aux talents

Les départements Finance et RH sont fortement impactés par la technologie et l'automatisation. Le digital s'impose tout autant en appui d'une collaboration efficace entre services qu'en support de l'évolution de chacune des fonctions.

Côté RH, la difficulté à sécuriser les talents nécessite de s'appuyer sur des outils performants, pour gagner en efficacité sur l'ensemble de la chaîne. La technologie est couramment utilisée pour automatiser les fonctions administratives : paie, congés, absences, etc. Elle sert également de plus en plus à optimiser le recrutement : analyse et détection des talents grâce au big data, automatisation du processus de sélection, tests RH... Sans parler des canaux digitaux utilisés en support de la marque employeur pour mieux toucher les candidats tels que les blogs d'entreprise et les réseaux sociaux.

Elle est aussi de plus en plus incontournable pour améliorer l'engagement des collaborateurs et offrir une meilleure expérience aux employés : outils de collaboration, formations interactives, outils de mesure de la satisfaction en continu, etc. **Les RH s'industrialisent, et la mise en place d'un SIRH, regroupant l'ensemble de ces processus, s'impose comme un différenciateur pour se démarquer dans la course aux talents.**

Supporter l'évolution de la fonction Finance

La technologie révolutionne la fonction Finance. Selon une étude réalisée par PWC sur les priorités 2018 du DAF4, le digital est le moteur de sa transformation vers un rôle de Business Partner. Elle est tout autant la source de nombreux changements que la solution pour répondre aux nouveaux enjeux du département.

L'automatisation des processus comptables et financiers permet de tirer parti de l'explosion des données et de fiabiliser la production d'information pour répondre aux besoins de transparence et de traçabilité. Elle permet d'industrialiser les processus, d'accélérer les délais de clôture, d'améliorer les prévisions et d'éclairer les prises de décision. Elle est donc en support des équipes pour positionner la Finance vers un rôle plus stratégique.

L'unification des systèmes de gestion financière offre également de nouvelles perspectives de rapprochement des différents métiers, pour collaborer vers plus de performance. En somme, elle permet de réorienter le travail des équipes vers des activités à forte valeur ajoutée : le contrôle, l'analyse, la collaboration avec les métiers de l'entreprise, l'aide à la prise de décision. Il est donc plus que jamais nécessaire de savoir maîtriser les résistances au changement qu'elle peut entraîner, car elle est avant tout une solution d'avenir qui contribue à la rétention des talents.

L'approche intégrée

Les bénéfices des outils technologiques sont déjà probants lorsqu'ils sont mis en œuvre de manière isolée dans chacun des services, mais ils se maximisent d'autant plus lorsque les systèmes de pilotage RH et de planification financière s'intègrent, au profit d'une gestion financière et opérationnelle plus efficace et d'une meilleure gestion des talents.

La complémentarité des expertises et des visions se retrouve en effet dans les systèmes d'information. La Finance dispose de données fiables et précises sur les effectifs, les besoins en ressources financières et humaines et les prévisions financières. Les Ressources Humaines disposent via leur SIRH d'un outil efficace d'analyse et de gestion des talents.

Un système partagé en support d'une meilleure performance opérationnelle

L'intégration de ces logiciels permet de fédérer les deux fonctions autour d'un langage commun, dans lequel la donnée constitue un élément clé de la collaboration : utiliser une seule interface et une source d'information unique et centralisée permet d'harmoniser les processus, les règles de compréhension et de fonctionnement.

L'utilisation d'outils de gestion opérationnelle partagés, pour la gestion budgétaire par exemple, permet ainsi d'optimiser la collaboration entre les deux services : un processus de facturation plus transparent et facilité pour les Ressources Humaines, la garantie d'un meilleur contrôle financier pour le DAF.

La technologie en support de la gestion du capital humain

Ce rapprochement des systèmes permet par ailleurs d'aligner les efforts pour maximiser la gestion du capital humain. DAF et DRH peuvent ainsi fixer des objectifs mutualisés et suivre leur progression sur différents axes de performance.

En particulier, la restitution et l'analyse des informations à travers une double source d'information financière et non financière permet de disposer d'une vision enrichie et de mieux orienter les décisions relatives à la gestion des talents. **Pour le DAF, l'avenir s'envisage donc sous le signe d'une double collaboration avec le DRH et les systèmes d'information.**



Pour en savoir plus, visiter :

unit4.com/fr

Copyright © Unit4 N.V.
Tous droits réservés. Les informations du présent document ne sont fournies qu'à titre d'informations générales, du fait qu'elles sont de nature synthétiques et susceptibles de changer. Tous les noms de marques tierces et/ou toutes les marques tierces sont des marques déposées ou non de leurs propriétaires respectifs. WP200413FR

UNIT4
In business for people

UNIT4
In business for people