



# L'HEURE EST VENUE POUR LA FINANCE DE PRENDRE LES RÊNES : LES CFO SONT- ILS DES CEO EN DEVENIR ?

## SYNTHÈSE

Ces douze derniers mois, le rôle des professionnels de la finance a capté l'attention publique comme jamais auparavant. L'examen minutieux des revenus, des bénéfices et de toutes les dépenses intermédiaires a placé les directeurs financiers et les 'chief financial officers' (CFO) dans une position où ils sont non seulement les garants de la rentabilité de l'entreprise, mais de sa réputation toute entière.

Cette étude est le résultat d'un atelier d'une journée à laquelle ont participé des leaders financiers et des experts Hudson en recrutement et en talent management. Cet atelier avait pour objectif d'explorer les défis des professionnels de la finance autant que de débattre des qualités du CFO dans ce nouvel environnement.

Cette première étude explore :

- | Les attentes et les défis de la profession financière
- | Les fonctions, les compétences et les traits comportementaux d'un Chief Financial Officer
- | Nos conclusions et recommandations

Nous souhaitons avec cette étude initier avec vous un dialogue sur le futur des professionnels de la finance. Nous vous invitons dès lors à nous faire part de vos commentaires afin que nous puissions les ajouter à nos résultats.

# INTRODUCTION : DE L'ARRIÈRE-SALLE AUX AVANT-POSTES

Les événements des deux dernières années n'étaient pas pour les âmes sensibles de la finance. Au cœur d'une incertitude financière sans précédent, la profession financière est devenue bien davantage que la garante de la rentabilité. Aujourd'hui, les professionnels de la finance doivent être les garants de la santé de l'ensemble de l'entreprise. Leur mission est non seulement de piloter l'entreprise vers des cieux plus sereins, mais ils doivent également être des partenaires actifs du dynamisme de l'entreprise, visibles à travers toute l'organisation plutôt que confinés dans les bureaux de la comptabilité ou du reporting.

## DE NOUVELLES ATTENTES – MAIS VONT-ELLES DURER ?

En temps 'normaux', la fonction financière occupe une place de support interne au sein du comité de direction. Elle exerce un contrôle sanitaire de la stratégie et des activités de l'entreprise d'un point de vue financier. En étroite collaboration avec le management, elle définit le budget, établit les prévisions et se charge du reporting financier.

Mais nous ne vivons pas des temps 'normaux'. La survie même de l'entreprise peut très bien dépendre de la capacité des professionnels de la finance à stabiliser l'entreprise en période de haute volatilité. La fonction est devenue plus complexe, tout comme les enjeux qui y sont liés.

Préserver la sécurité financière de l'entreprise est plus difficile que jamais. Non seulement les revenus diminuent, mais les fonds sont limités et les investisseurs bien plus prudents. Et pour ajouter encore à la pression, l'attention publique accrue pour les performances financières complique l'action des professionnels de la finance. Cela a contraint beaucoup de CFO à s'exposer aux médias et à l'attention des parties prenantes (les 'stakeholders').

Un nombre croissant de professionnels de la finance doivent communiquer des résultats au public et rassurer les investisseurs et les analystes au nom de l'entreprise. Ils doivent aussi s'adresser aux 'parties prenantes' internes à l'entreprise, telles que le comité de direction et les employés, pour expliquer la stratégie de l'entreprise et ses performances financières. On attend d'eux qu'ils fassent preuve non seulement de transparence par rapport aux informations qu'ils détiennent, mais qu'ils comprennent également les opérations internes et défendent des décisions stratégiques de l'entreprise en les étayant par des projections financières et des bénéfices futurs.

En d'autres termes, dans de nombreux cas, les professionnels de la finance sont devenus la voix de l'entreprise, chargée non seulement de rassurer les parties prenantes, mais également d'attirer des investissements en racontant une histoire passionnante renforcée par des chiffres.

Nos études ont démontré que la plupart des professionnels de la finance consacrent actuellement une part importante de leur temps à des activités qui dépassent le cadre 'traditionnel' de leur fonction. En résumé, les principaux changements sont :

- | Restructurer l'entreprise et expliquer les changements apportés aux différentes équipes et unités opérationnelles.
- | Echafauder des scénarios qui incluent davantage de paramètres et font appel à des méthodes non traditionnelles.
- | Participer à un planning stratégique et oeuvrer à la réalisation pratique de cette vision stratégique – ce qui inclut la définition et le suivi d'indicateurs de performance.
- | Communiquer avec les investisseurs externes et les analystes pour défendre la stratégie de l'entreprise et fournir l'information financière autant qu'opérationnelle qui soutient les performances de l'entreprise et parfois, pour stabiliser les cours de bourse et attirer les investissements.
- | Fournir un reporting plus dynamique et fréquent.



# PLUS LES CHOSES CHANGENT, PLUS ELLES RESTENT LES MÊMES

La crise a été largement répandue et a affecté profondément beaucoup d'organisations. Son impact sera de longue durée. Nous pouvons dès lors nous attendre à ce que les départements d'entreprises restent sur leurs gardes afin d'éviter toute mauvaise surprise lors de la reprise économique. Les entreprises vont continuer à restructurer et ajuster leurs effectifs pour maximiser leur efficacité opérationnelle en procédant à des recrutements prudents.

Alors que les attentes de la fonction vont désormais bien au-delà de la simple comptabilité, et qu'il s'agit dès lors d'attirer des talents financiers de premier plan pour remplir des missions complexes, les méthodes de recrutement de nombreuses entreprises n'ont pas changé.

Pour une profession qui existe depuis longtemps, les exigences mises en avant par les responsables du recrutement et les départements des ressources humaines sont restées inchangées, fidèles à un 'template' professionnel financier. Tant que des compétences et des exigences modernes ne sont pas comprises et intégrées aux recrutements de personnel financier, il y a un danger que les candidats soient déstabilisés et confus par la nature changeante de leur mission, et que les efforts entrepris pour développer leurs talents soient entravés. En fait, ils seront engagés pour une série de missions, mais l'entreprise attendra d'eux qu'ils aillent bien au-delà, en raison d'un manque de clarté au moment de l'embauche.

## LE PROFIL DU NOUVEAU CFO

Vu les changements dans les exigences de la fonction, nous arrivons à la conclusion que le profil d'un bon leader financier est semblable à celui d'un CEO. Le CFO a une expérience et une fonction très techniques. Cependant, les compétences requises pour répondre aux nouvelles attentes ont réduit le fossé avec celles propres à un CEO (voir III. 1 : Les compétences du CFO d'aujourd'hui).

Un CFO doit être capable de communiquer vers l'intérieur et vers l'extérieur, de partager la vision de l'entreprise et de définir des stratégies claires. La principale différence est qu'on attend d'un CEO qu'il dirige activement et fasse montre d'un esprit d'entrepreneur qui est sans doute incompatible avec le besoin instinctif du CFO de gérer le risque.

Cela reste une barrière pour les CFO qui veulent devenir CEO. Pour permettre à des leaders de la finance de réaliser leur potentiel, les entreprises doivent d'abord adapter leurs exigences de recrutement et de sélection pour des missions stratégiques, afin de bien comprendre les compétences recherchées..

Fig 1 : LES COMPETENCES DU CFO D'AUJOURD'HUI

Gestion de l'information	Gestion des tâches	Relations interpersonnelles	Gestion des personnes
Développer une vision	Piloter	Faire du networking	Inspirer
Comprendre le business	Gérer le business	Etablir des liens logiques	Diriger des équipes
Gérer la complexité	Identifier des opportunités d'affaires	Influencer	-

1. Des compétences en gestion de l'information sont importantes pour gérer la complexité. Ce point est vital en raison des changements sur le marché, d'éléments externes facteurs d'incertitude et du besoin d'intégration avec le management financier et opérationnel interne afin d'étayer les décisions et opinions. De plus, les CFO devront justifier leurs décisions au moyen de scénarios de modélisation et de reporting.
2. Les compétences et responsabilités interpersonnelles traditionnelles ont évolué pour inclure les parties prenantes externes et même le public.
3. La gestion des personnes a également évolué vu que l'équipe peut être plus petite, en raison des réductions de coûts, et plus diversifiée. Cela est particulièrement vrai dans les entreprises dont les centres de services partagés se trouvent à l'extérieur du pays d'origine, ce qui implique des différences culturelles, linguistiques et de fuseaux horaires.
4. Gestion des tâches - les leaders financiers devront apprendre à utiliser leurs capacités techniques non seulement pour leur propre réussite mais également pour délivrer un message accessible à des publics internes et externes malgré ses fondements techniques.

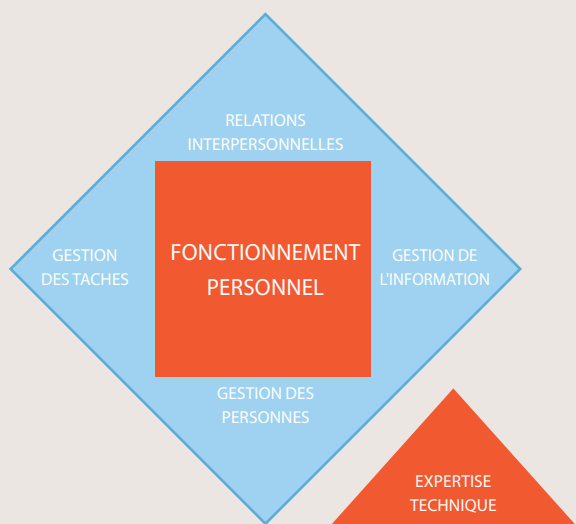


Fig. 2 : LE 5+1 COMPETENCY MODEL ®

Le modèle de compétences 5+1 d'Hudson a été développé par le département de recherche et développement d'Hudson. Ce modèle est basé sur une étude approfondie de plus de 100 modèles de compétences de sociétés internationales et sur la littérature récente en matière de GRH. Le modèle de compétences 5+1 est un modèle générique qui peut dès lors être utilisé pour différents métiers et rôles. Il a été conçu à partir de cinq 'groupes de compétences' : gestion des informations, gestion des tâches, gestion des personnes, relations interpersonnelles et fonctionnement personnel. Les groupes de compétences, mais également les compétences au sein de ces groupes, sont ordonnés de manière hiérarchique. Un groupe complémentaire comprend les connaissances et compétences techniques ou organisationnelles spécifiques.

L'utilisation de profils de compétences permet de créer des profils de recrutement d'une manière claire et univoque. Cela garantit de trouver la bonne personne pour la fonction.

En outre, une procédure de sélection basée sur un profil de compétences assurera un entretien réussi et une évaluation efficace. L'utilisation d'une seule et même méthode facilitera en effet le partage des connaissances. Toutes les parties impliquées dans le processus parleront la même 'langue'.

## LE CFO COMME HÉROS DE L'ENTREPRISE

En fin de compte, le profil du CFO idéal au 21<sup>e</sup> siècle est celui de quelqu'un qui a la confiance des gens et le courage d'agir pour le bien de l'entreprise. Les leaders financiers ont toujours dû inspirer de la confiance pour guider leurs équipes à travers les embûches. Mais à présent, ils doivent aussi gagner la confiance des investisseurs et acquérir l'adhésion des équipes internes pour agir de façon décisive à une époque de changements rapides.

Il n'est pas étonnant dès lors que les principaux traits de personnalité du leader financier idéal soient parmi les plus admirés et exceptionnels :

- | Courage et indépendance d'esprit
- | Charisme et confiance en soi
- | Une approche éthique forte de la responsabilité financière
- | Sérénité face à la pression
- | De bons leaders de pensée, qui partagent leurs idées et écoutent les autres
- | Des personnalités qui réfléchissent aux modèles d'affaires appropriés
- | Des gens capables de mettre sur pied une organisation axée sur les performances

## CONCLUSION

En réalité, des CFO dotés de toutes les qualités requises peuvent passer à travers les mailles du filet, en raison de méthodes de recrutement dépassées. Même s'ils sont sélectionnés, ces responsables financiers peuvent s'avérer moins efficaces qu'ils ne pourraient l'être si la direction de l'entreprise n'encourage pas le CFO dans son nouveau rôle et ne le fait pas grandir dans ses fonctions.

Si le CEO et le CFO ne tissent pas entre eux de solides liens de confiance, le CFO risque d'agir en contradiction avec sa personnalité ou choisir de rester neutre dans sa fonction de conseil et de prise de position interne.

Pour que le CFO du futur puisse réussir dans sa mission, il ou elle doit recevoir suffisamment d'espace que pour donner des conseils d'une façon qui – comparativement au CFO 'traditionnel' – peut paraître trop franche, mais qui sera néanmoins dans l'intérêt de la société. Toute entreprise peut retirer les bénéfices du mariage entre le réflexe de prudence du professionnel de la finance et les qualités d'entrepreneur du CEO, et trouver ainsi une synergie positive plutôt qu'une rivalité entre ego.

Simultanément, les CFO doivent intégrer les événements récents à leur approche du métier afin de développer des compétences à un niveau encore supérieur. Si le CFO peut apprendre à embrasser un rôle de 'leader' et apprendre à canaliser ses réflexes de prudence et être plus entreprenant, son futur est en effet celui d'un CEO.

# Hudson

ASIE-PACIFIQUE | EUROPE | AMÉRIQUE DU NORD  
[WWW.HUDSON.COM](http://WWW.HUDSON.COM)