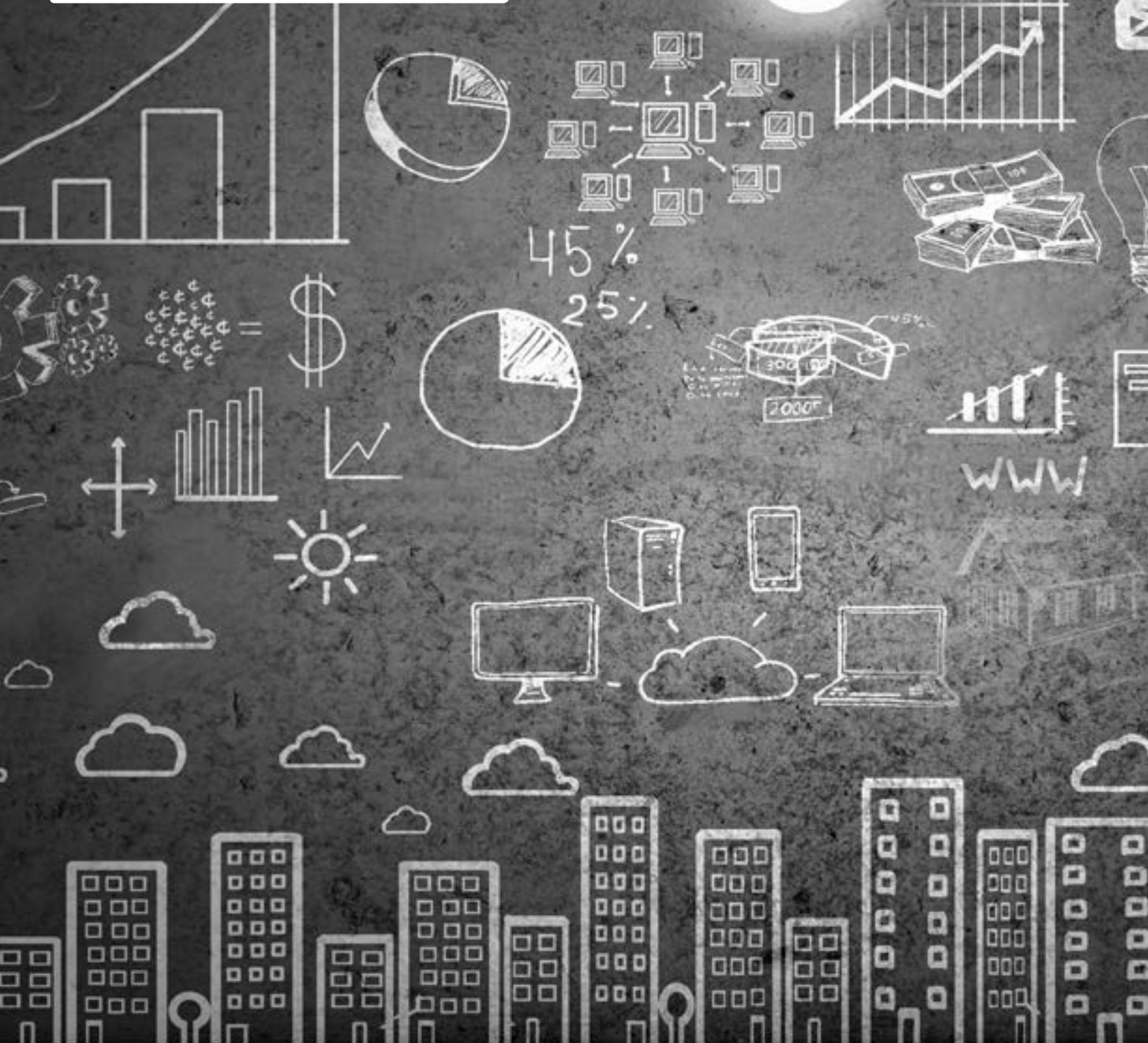


# Deloitte.

Optimisez votre jeu :  
Rééquilibrer les quatre  
rôles financiers





## Table des matières

---

Introduction.....	1
Comment les chefs des finances emploient-ils leur temps – et pourquoi .....	4
Rééquilibrage de la fonction finance.....	8
Une fonction finance rééquilibrée et de grande valeur .....	13
Annexe	
Résultats du sondage .....	15

---

## Préface

De nos jours, les changements dramatiques et inattendus sont devenus monnaie courante; par exemple, le prix du pétrole baisse de moitié en quelques mois, ce qui déclenche une chute de la valeur du dollar. Il s'agit là d'événements de type « cygne noir » qu'aucune entreprise ne peut contrôler. Mais les entreprises doivent toutes être en mesure de gérer leurs réactions à ces événements, et elles doivent habituellement le faire dans de brefs délais. De plus en plus, la responsabilité d'établir l'incidence de ces changements sur l'organisation, puis de déterminer la réaction stratégique et opérationnelle appropriée, incombe au chef des finances.

Cependant, de nombreuses équipes des finances trouvent de plus en plus difficile de réagir de la façon optimale en temps opportun, particulièrement en ce qui a trait à l'analyse des résultats et à la préparation des prévisions pour divers secteurs d'activité et projets, dans un contexte opérationnel instable. Fondé sur un sondage mené auprès de plus de 300 répondants qui ont assisté aux conférences *Tendances financières* de Deloitte à la fin de 2014, le présent rapport fait état des principaux facteurs qui limitent les chefs des finances et qui les empêchent d'agir en tant que partenaires stratégiques efficaces auprès de leurs collègues de la haute direction.

La bonne nouvelle est qu'il existe des solutions pratiques et rentables. Vous trouverez dans le présent rapport une stratégie en quatre volets que les chefs des finances peuvent suivre pour mettre en œuvre ces solutions.

Nous avons élaboré ce rapport parce que nous voulons aider les chefs des finances à « optimiser leur jeu ». Vous y apprendrez comment la fonction financière peut être rééquilibrée de façon à créer une plus grande valeur pour l'organisation en offrant des perspectives éclairées et une analyse des données plutôt qu'en compilant des données et en produisant des rapports. Nous espérons que ce rapport vous plaira et que ses messages vous inspireront. N'hésitez pas à communiquer avec nous pour en apprendre davantage.

Veillez agréer mes salutations distinguées.

*Mike Goodfellow,  
Associé, Audit  
Deloitte Canada*



Entre les mois d'août 2014 et janvier 2015, le prix du pétrole a chuté pour passer de plus de 100 \$ à 45 \$ le baril, soit moins de la moitié de la valeur initiale. C'était un événement de type « cygne noir », c'est-à-dire inattendu et presque impossible à prévoir. Aucune entreprise ne peut empêcher de tels événements de se produire, mais elles doivent toutes être capables d'évaluer leurs répercussions et d'y réagir, habituellement dans un délai très court.

Bien que la fonction finance se concentre sur les coûts historiques et les contrôles, elle doit jouer aussi un rôle de premier plan en élaborant rapidement des scénarios financiers et commerciaux qui décrivent l'impact des changements sur l'entreprise et sur ses intervenants, et en déterminant ensuite les réactions stratégiques et opérationnelles appropriées. Ces prévisions sont difficiles même dans les environnements stables où les changements sont progressifs et prévisibles. Cependant, les entreprises doivent mettre en place une capacité prévisionnelle qui leur permettra de fonctionner efficacement dans un monde interconnecté où les changements dramatiques et imprévus sont devenus la « nouvelle norme ».


Les techniques traditionnelles de gestion des risques ne suffisent pas toujours à atténuer complètement les effets des changements du marché. Par exemple, au moment de la chute des prix du pétrole et du dollar canadien, de nombreuses sociétés ont cru qu'elles pourraient affronter la tempête en couvrant une partie de leur production future, de leurs achats à l'étranger ou de leurs obligations en devises étrangères. Les opérations de couverture sont un moyen perfectionné et efficace de gestion des risques, mais elles viennent à échéance et n'apportent qu'un secours temporaire. Plus la crise du pétrole et du dollar se prolonge, plus il est important d'établir des stratégies à long terme pour saisir les occasions qui se présenteront et réduire les risques au minimum.

Étant donné les rapports et interdépendances de nombreuses variables économiques et stratégiques, quel pourrait être l'effet généralisé de la baisse des prix du pétrole? Comme cette chute a rapidement entraîné une diminution de la valeur du dollar canadien, pourrait-elle également faire éclater la bulle immobilière au Canada, puisque les prix des logements ont toujours suivi la hausse des prix mondiaux du pétrole au cours des 15 dernières années? Si tel est le cas, pourrait-il y avoir d'autres conséquences sur le marché, comme une brusque montée des taux d'intérêt? S'agirait-il alors de changements cycliques ou de changements structurels, capables de transformer l'économie et les secteurs? Si de telles modifications se produisaient, pourriez-vous mesurer rapidement et précisément leur impact sur votre entreprise ou votre chaîne d'approvisionnement? Combien de temps vous faudrait-il pour cibler les mesures à prendre pour réagir à ces changements?


Aucune organisation ne peut empêcher un événement de type « cygne noir » de se produire, mais elles doivent toutes être capables d'évaluer les répercussions et d'y réagir, habituellement dans un délai très court.

La responsabilité d'une telle estimation des répercussions incombe au chef des finances et à son équipe, et pour avoir une portée stratégique, ils doivent faire cette évaluation aux trois niveaux suivants :


**1 Niveau de l'entreprise :**  
Quel a été l'effet des changements sur les coûts et activités pendant le dernier trimestre et l'exercice à ce jour? Quelle a été l'incidence sur le bilan (en particulier sur les passifs en devises étrangères ou sur les engagements d'achat à terme)? Quelle serait la meilleure façon d'expliquer ces impacts aux actionnaires et principaux intervenants?



**2 Niveau des secteurs d'activité :**  
Quel est l'impact de ces changements sur nos clients, fournisseurs et concurrents? Qui sont les gagnants et les perdants dans nos secteurs? Quels sont les effets de ces changements sur la dynamique concurrentielle de nos secteurs d'activité, tant au pays qu'à l'étranger? Quelles occasions et menaces ces changements ont-ils créées?



**3 Niveau de l'économie :**  
Les changements sont-ils de nature cyclique ou structurelle? Quelles sont les répercussions à long terme sur l'économie du pays et celle du reste du monde? Quels changements régionaux pourraient survenir au Canada? Quelles occasions stratégiques ces changements ont-ils créées?



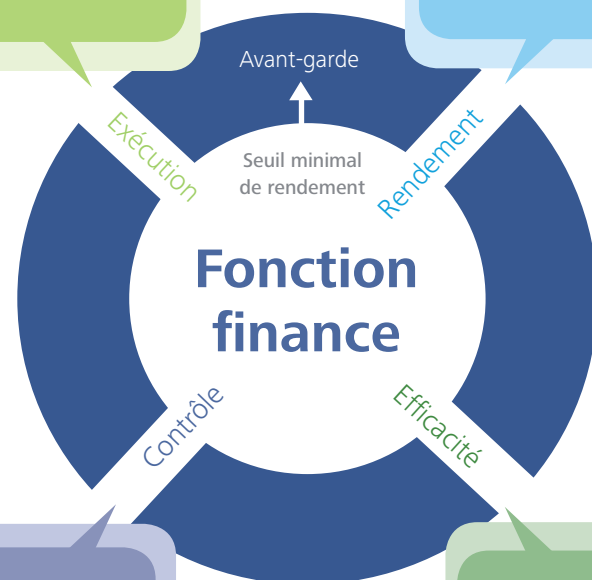
Les quatre rôles financiers

### Catalyseur

Les **catalyseurs** suscitent des comportements dans la fonction finance et, plus important encore, dans l'ensemble de l'organisation, afin de réaliser les objectifs stratégiques et financiers de l'entreprise tout en créant une culture avisée des risques. Pour ce faire, ils conçoivent et déploient dans toute l'entreprise des systèmes de gestion du rendement, des tableaux de bord, des processus et outils efficaces de prévision et des indicateurs de rendement clés.

### Stratège

En tant que leaders financiers, les **stratèges** contribuent à la formulation et à la définition de l'orientation stratégique de l'organisation et à l'harmonisation consécutive du personnel, des processus et des systèmes financiers. Ils se concentrent sur les stratégies de répartition du capital, le financement de la croissance et les fusions et acquisitions, en se fondant sur une analyse en profondeur de scénarios pertinents qui tiennent compte de la dynamique organisationnelle, des changements de l'environnement extérieur et de la planification des possibilités par l'ajustement des facteurs clés.



### Gérant

Les **gérants** se concentrent sur la protection et la préservation des actifs critiques de l'organisation et sur l'exactitude de la présentation de la situation financière et des opérations aux intervenants. Ils mettent l'accent sur la qualité de l'information présentée, les normes comptables, les contrôles internes et la gestion des risques.

### Exploitant

Les **exploitants** équilibrent les capacités, les talents, les coûts et les niveaux de service pour s'assurer que la fonction finance s'acquitte efficacement de ses responsabilités essentielles. Ils se concentrent sur l'efficacité des processus et des systèmes de traitement des opérations de base pour donner à l'organisation des assises solides.

# Comment

 les chefs des finances emploient-ils leur temps... et pourquoi

Dans les périodes d'incertitude et d'instabilité, il est de toute première importance que la haute direction et le conseil d'administration disposent d'une analyse stratégique et opérationnelle significative et à jour, tâche qui incombe de plus en plus souvent au chef des finances.

D'après un sondage<sup>1</sup> effectué auprès de 300 participants aux conférences Tendances financières de Deloitte à la fin de 2014, plus de 85 % des personnes sondées étaient d'avis qu'elles devraient établir un partenariat avec les autres hauts dirigeants pour élaborer et définir l'orientation stratégique de l'entreprise et pour établir des plans opérationnels, y compris le développement de scénarios fondés sur différentes décisions de répartition du capital, diverses conséquences de rendement de l'investissement et différents modèles de coût des immobilisations.

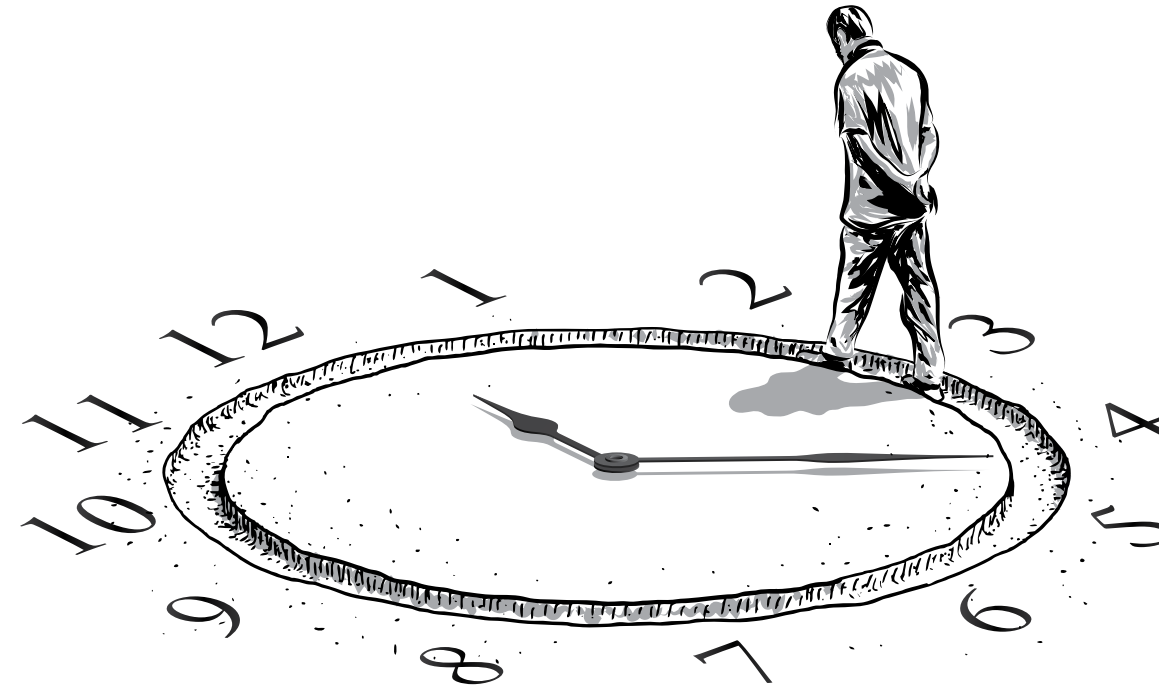
Cependant, même si les chefs des finances conviennent généralement que leur équipe devrait jouer un rôle stratégique important au sein de leur organisation, il est rare que cela se produise dans les faits. Pourquoi? Certains ont déclaré qu'ils n'avaient pas les compétences nécessaires pour élaborer des stratégies, mais, dans la plupart des cas, les personnes interrogées ont déclaré qu'elles n'avaient tout simplement pas le temps de le faire. Seulement 17 % des personnes sondées ont déclaré qu'elles avaient suffisamment de temps à consacrer aux activités stratégiques.

Si les chefs des finances et leur équipe n'ont pas suffisamment de temps pour les activités stratégiques, qu'est-ce qui les tient si occupés?

La stratégie est un aspect important du leadership des chefs des finances, mais ce n'est pas le seul. Ils doivent également agir comme catalyseur, exploitant et gérant – pour remplir les quatre rôles qui confèrent à la fonction finance sa pleine efficacité (voir la figure 1).

Si les chefs des finances et leur équipe n'ont pas suffisamment de temps pour les activités stratégiques, qu'est-ce qui les tient si occupés?

<sup>1</sup>En octobre et novembre 2014, 300 personnes ont assisté aux conférences Tendances financières de Deloitte tenues à Halifax, Ottawa, Montréal, Québec, Toronto, Calgary et Vancouver. Pendant ces séances, les participants ont été sondés sur leur organisation et leur fonction finance.



Comme les chefs des finances doivent réserver du temps et des ressources pour chaque rôle, ils ne peuvent mettre l'accent sur un rôle qu'en libérant des ressources attribuées à un ou plusieurs de leurs autres rôles.

Les activités d'exploitant et de gérant, notamment le traitement des opérations essentielles, les contrôles internes et la gestion des risques, constituent les assises critiques de la fonction finance dans toutes les entreprises. Le chef des finances et le chef de la direction doivent attester de l'exactitude des rapports trimestriels et annuels. S'ils ne s'acquittent pas correctement de leurs responsabilités d'exploitant et de gérant, ils s'exposent à des mesures réglementaires et à des litiges. De plus, ces activités doivent être en place pour appuyer les activités de catalyseur et de stratège, qui comprennent la création d'une culture avisée des risques et l'élaboration des stratégies de répartition du capital.

L'importance des rôles diffère selon les périodes et les priorités de l'équipe des finances. Par exemple, il est normal que les chefs des finances consacrent plus de temps aux activités d'exploitant et de gérant lorsqu'ils doivent réagir à des événements extraordinaires, comme des changements de normes ou de réglementation tels que la transition aux IFRS en 2010 et 2011 ou l'introduction de nouvelles normes (notamment IFRS 15). Les événements périodiques créent d'autres priorités : les équipes des finances consacrent habituellement plus de temps aux activités d'exploitant et de gérant juste avant la publication de rapports financiers.

La véritable raison pour laquelle de nombreux chefs des finances manquent de temps pour les activités de stratège ou de catalyseur, c'est que leurs responsabilités d'exploitant et de gérant sont loin d'être une priorité occasionnelle ou périodique. En fait, ces responsabilités accaparent le temps et les ressources de l'équipe des finances et peuvent même devenir un problème chronique. Dans bien des cas, cette situation résulte d'au moins un des trois problèmes suivants :

- Processus de clôture des comptes et de production des rapports inefficace et nécessitant beaucoup de main-d'œuvre
- Environnement de systèmes fragmentés
- Difficulté à produire des prévisions pertinentes au moment opportun

Pourquoi tant de chefs des finances et leurs équipes sont-ils confrontés à ces trois problèmes? Généralement, ces problèmes sont créés par les cinq faiblesses suivantes :

- Investissement insuffisant dans les technologies des systèmes d'information
- Mauvaise intégration des technologies et processus
- Trop grande dépendance envers les tableurs
- Talents sous-utilisés et manque d'investissement en personnel financier
- Incapacité de sortir de la routine des rapports

#### Investissement insuffisant dans les systèmes d'information

Un nombre surprenant d'équipes des finances fonctionnent sans aucun système ou avec des systèmes obsolètes dont la fonctionnalité d'automatisation est limitée. Dans notre sondage, plus de la moitié des participants (51 %) ont déclaré ne pas avoir d'outils automatisés, et 27 % ont déclaré utiliser des systèmes obsolètes ou fragmentaires.

Généralement, les fonctions finance peu ou mal automatisées n'ont pas accès à l'information en temps réel, elles sont incapables de déterminer les écarts par rapport aux objectifs et sont confrontées à des problèmes de qualité des données et de fiabilité des contrôles, ce qui rend inefficaces les processus de clôture des comptes, de demande d'approvisionnement au paiement (*procure to pay*) et de commande à l'encaissement (*order to cash*).

#### Mauvaise intégration des technologies et processus

De nombreuses entreprises se fient à des systèmes de rapports transactionnels qui sont mal intégrés et qui amènent des contournements manuels inefficaces. En l'absence d'une plateforme intégrée d'outils pour le traitement des opérations et la production d'informations exactes au moment opportun, il est presque impossible pour l'équipe des finances de tirer les conclusions pertinentes, de clôturer efficacement les comptes ou de produire des prévisions significatives. La mauvaise intégration des systèmes peut également faire augmenter les risques d'erreur et de fraude.

#### Trop grande dépendance envers les tableurs

Moins de 10 % des personnes sondées ont déclaré qu'elles établissaient les budgets au moyen d'un outil de planification spécialisé, conçu par l'entreprise elle-même ou acheté d'un fournisseur. En fait, près de 75 % des participants ont déclaré que leur organisation utilisait encore des tableurs pour préparer les budgets, tandis que 16 % ont déclaré utiliser des tableurs en combinaison avec un outil de planification conçu par un tiers.

Lorsque les systèmes clés ne sont pas intégrés et que le processus de clôture trimestrielle exige beaucoup de main-d'œuvre, les cycles de clôture des comptes et de production des rapports durent encore plus longtemps.

Afin de mieux saisir les occasions et atténuer les risques, la fonction finance doit être capable d'élaborer de multiples scénarios et simulations de crise et d'inclure dans les prévisions financières les principaux facteurs de risque et facteurs opérationnels, tout en établissant des liens entre la rentabilité et les fluctuations des liquidités d'une part, et d'autre part les principales mesures du bilan et mesures de rendement clés. Il est difficile d'accomplir efficacement de telles tâches au moyen de tableurs autonomes, comme Excel, qui exigent des interventions manuelles pour la saisie et l'intégration de données provenant d'un éventail de systèmes et de sources. Les tableurs augmentent également les risques liés à l'intégrité des données, au contrôle des versions, à la fonctionnalité et à l'accessibilité.

#### Sous-utilisation du talent et manque d'investissement en personnel

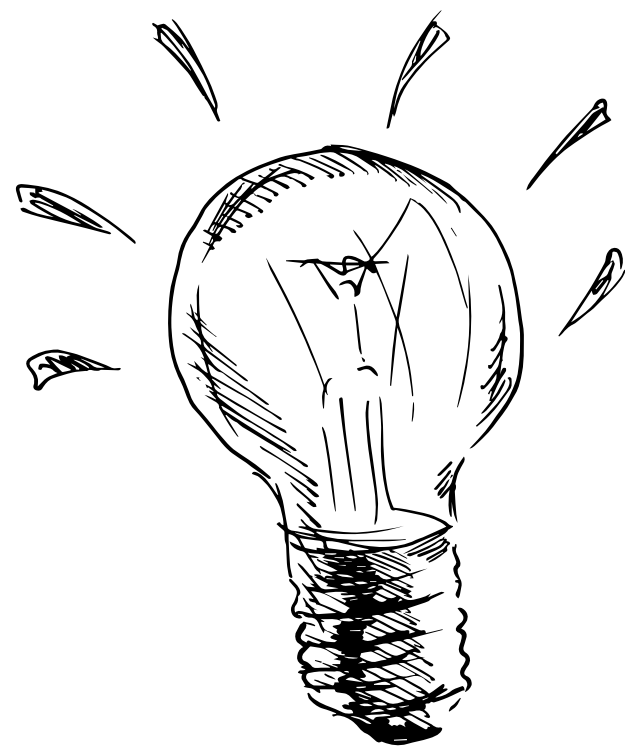
Habituellement, les fonctions finance qui utilisent des processus manuels ou peu automatisés ont besoin de beaucoup de personnel pour la saisie des données et la production des rapports. En conséquence, elles disposent de moins d'effectifs et de temps pour entreprendre des analyses de plus grande valeur qui leur permettraient de fournir à la haute direction des indications précieuses sur le rendement de l'entreprise. Pour l'embauche de nouveaux talents, les équipes des finances qui se fient aux processus manuels recherchent des personnes qui peuvent faire le travail, soit généralement plus de personnes ayant des compétences à moindre valeur, ce qui rend encore plus difficile l'amélioration des talents stratégiques de l'équipe.

#### Incapacité de sortir de la routine des rapports

D'après notre sondage, seulement 40 % des participants étaient capables de faire des prévisions jusqu'à la fin de l'exercice financier en cours – et 2 % pouvaient faire des prévisions à plus long terme. De plus, seulement 19 % pouvaient effectuer des prévisions sur une période mobile de 12 mois.

Il faut du temps, des compétences et de bonnes techniques d'analyse pour produire des rapports financiers concis et des prévisions qui fournissent des résultats significatifs sur les opérations, les liquidités et la situation financière de l'entreprise. C'est pourquoi, lorsque le processus n'est pas rationalisé, la production des rapports trimestriels devient une routine dont l'équipe des finances ne peut se sortir. Dès que les rapports d'un trimestre sont terminés, l'équipe doit presque immédiatement entreprendre le travail sur les rapports du trimestre suivant.

Mark Twain a dit : « Je n'avais pas le temps d'écrire une courte lettre, alors j'ai décidé d'en écrire une longue à la place. » De la même manière, lorsqu'une équipe des finances consacre presque tout son temps à extraire l'information nécessaire de tous les secteurs de l'organisation, elle a rarement le temps d'analyser cette information et d'en établir les priorités. Elle produit donc des rapports de la direction et des rapports mensuels et trimestriels plus volumineux, en laissant aux utilisateurs le soin de trier les données et de trouver l'information qui répond le mieux à leurs besoins.



# Rééquilibrage de la fonction finance



Pendant nos conférences Tendances financières, de nombreuses organisations ont déclaré qu'elles avaient entrepris un processus d'amélioration de leur équipe des finances. Pour cela, les chefs des finances doivent généralement changer d'approche en matière de personnel, de processus, de données et de capacités technologiques, afin d'automatiser et d'intégrer les tâches de contrôle qui incombent à l'exploitant ou au gérant, et de libérer ainsi du temps et des ressources pour les activités plus importantes de catalyseur ou de stratège.

### Étape 1 : Déterminer le stade actuel de la fonction finance

Pour rééquilibrer la fonction finance, il faut d'abord comprendre où elle se situe dans le modèle de maturité et déterminer ensuite quel stade elle doit atteindre. En se fondant sur le Modèle de maturité de la fonction finance qui suit, le chef des finances et son équipe doivent établir une correspondance entre les capacités de la fonction finance dans les quatre domaines cités – Personnel, Processus/Automatisation, Systèmes/Intégration et Rapports – et les attributs du tableau qui correspondent le mieux à son stade de maturité. Pendant cette étape, le chef des finances doit se concentrer sur les deux questions fondamentales suivantes : Quelle est notre position dans le modèle de maturité? Pourquoi sommes-nous dans cette position?



En se fondant sur le Modèle de maturité de la fonction finance qui suit, le chef des finances et son équipe doivent établir une correspondance entre les capacités de la fonction finance dans les quatre domaines cités – Personnel, Processus/Automatisation, Systèmes/Intégration et Rapports – et les attributs du tableau qui correspondent le mieux à son stade de maturité.

### Modèle de maturité de la fonction finance

	Premier stade : en développement	Deuxième stade : élémentaire	Troisième stade : perfectionné	Quatrième stade : avant-garde
<b>Personnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La fonction finance dépend entièrement de personnes clés et agit comme exploitant pour les opérations financières</li> <li>Les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La fonction finance dépend fortement de personnes clés et agit comme gérant pour les principaux résultats et rapports financiers</li> <li>Les rôles et responsabilités sont relativement définis dans les domaines clés</li> <li>Les principales mesures d'opérations financières sont établies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La fonction finance est un catalyseur de changement et appuie l'entreprise par des idées importantes et des informations de gestion de haute qualité</li> <li>Les rôles et responsabilités sont définis</li> <li>Les principales mesures d'opérations financières sont surveillées et donnent lieu à des améliorations</li> <li>Un plan d'amélioration des compétences a été établi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La fonction finance agit comme stratège et partenaire commercial des principaux intervenants</li> <li>Les rôles et responsabilités sont définis et incorporent des éléments de partenariat commercial</li> <li>Les mesures financières clés forment la base des opérations financières</li> <li>Un plan d'amélioration continu des talents est en place</li> </ul>
<b>Processus/Automatisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus anciens et réactionnaires</li> <li>Hautement manuels</li> <li>Processus non normalisés de clôture des comptes; peu ou pas de données pour l'évaluation du rendement</li> <li>Pas de suivi de l'exactitude des prévisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partiellement définis par différents niveaux de documentation</li> <li>Les données de clôture des comptes sont difficiles d'accès et nécessitent fréquemment des processus manuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus normalisés, politiques et procédures documentées</li> <li>La clôture des comptes est essentiellement normalisée et les activités ponctuelles sont peu nombreuses</li> <li>Certaines techniques prévisionnelles sont utilisées pour la modélisation des risques et occasions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus et outils pleinement définis et optimisés</li> <li>Clôture des comptes pleinement normalisée</li> <li>Surveillance continue de l'exactitude des prévisions</li> <li>La fonction exécute de multiples simulations de crise et analyse des scénarios de résultats à risques multiples</li> </ul>
<b>Systèmes/Intégration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usage minimal de systèmes et outils; principalement des tableurs</li> <li>Plusieurs systèmes disparates et non intégrés</li> <li>Usage généralisé d'Excel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les outils disponibles sont utilisés, mais le personnel effectue beaucoup de tâches manuelles</li> <li>Plusieurs systèmes non intégrés sont en place</li> <li>L'usage de tableurs et d'Excel est plus avancé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutien et intégration de systèmes de haut niveau dans l'ensemble de l'organisation</li> <li>Peu de systèmes sont dotés d'une interface permettant des mises à jour en temps réel</li> <li>Différentes options de prestation des services sont envisagées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systèmes hautement intégrés pour soutenir l'exploitation</li> <li>Communication continue entre les systèmes dans toute l'entreprise</li> <li>Systèmes automatisés en nuage</li> </ul>
<b>Rapports</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondés principalement sur des tâches manuelles et des détections</li> <li>Régis par des exigences externes ou des règlements</li> <li>Prévisions basées sur des estimations et mesures provenant d'une seule source</li> <li>Importante variabilité des hypothèses de prévision et des contributions des unités d'affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définis, documentés et fondés le plus souvent sur des détections</li> <li>Tableaux de bord créés manuellement</li> <li>Le budget, la planification et les prévisions se font manuellement à l'aide de tableurs</li> <li>La fréquence des rapports internes et externes est fondée sur des décisions qui ne tiennent pas compte des exigences externes ni des règlements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendance vers l'automatisation et la prévention</li> <li>Outils en place pour la génération automatique des rapports financiers périodiques, des états financiers, de l'information de gestion et des tableaux de bord</li> <li>Des objectifs et indicateurs de rendement clés sont en place</li> <li>Systèmes comportant des ajustements manuels pour l'établissement du budget, la planification et les prévisions</li> <li>Développement et exécution d'une stratégie et d'outils d'analyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatisés et préventifs</li> <li>Planification de scénarios</li> <li>Modélisation par facteurs déterminants de scénarios hypothétiques et de demandes ponctuelles</li> <li>Autonomie de l'utilisateur final</li> <li>Accès par zoom avant permettant aux utilisateurs d'analyser eux-mêmes les données</li> <li>Gestion automatique des objectifs et indicateurs de rendement clés</li> <li>Usage dans l'ensemble de l'organisation d'outils analytiques et de la modélisation prédictive</li> </ul>

## Étape 2 : Créer une vision financière et un plan de transformation

Dans cette étape, le chef des finances devrait s'appuyer sur le modèle de maturité pour répondre aux deux questions suivantes : est-ce le stade souhaité pour notre équipe? Quel est l'écart entre notre stade actuel et le stade voulu? En comparant les possibilités actuelles de l'équipe aux caractéristiques d'une fonction finance ayant atteint un stade de maturité plus avancé, le chef des finances et le chef de la direction peuvent établir la marche à suivre pour faire passer l'équipe des finances et ses ressources à des niveaux plus élevés d'efficacité opérationnelle et combler ainsi l'écart constaté.

Pour passer à un stade de maturité plus avancé, l'équipe des finances doit tenir compte de certains facteurs, dont le plus important est l'appui du chef de la direction et de l'équipe de la haute direction à la transformation de la fonction finance. Pour obtenir cet appui, l'équipe doit d'abord documenter sa vision holistique, en décrivant l'état final proposé et en l'appuyant par un plan de modernisation qui englobe les talents financiers, les systèmes de soutien et les processus critiques qui aideront la fonction finance à créer et à ajouter de la valeur. Voici les questions les plus importantes que l'équipe doit étudier pendant l'élaboration de sa vision et du plan de transformation :

### Déterminer les besoins et une stratégie en matière de systèmes

En raison du coût élevé des technologies traditionnelles, de nombreuses organisations canadiennes ont investi beaucoup moins dans les systèmes de leur fonction finance que dans ceux qui sont destinés aux autres aspects de leurs activités. À l'heure actuelle, les technologies d'informatique en nuage procurent aux organisations des possibilités d'automatisation de classe mondiale qui leur permettent de rattraper rapidement leur retard, en se dotant de systèmes qui offrent une meilleure fonctionnalité et dont la mise en œuvre demande moins de temps et d'argent que les systèmes traditionnels.

D'après un autre sondage<sup>2</sup> effectué l'an dernier, la plupart des entreprises utilisent déjà les technologies d'informatique en nuage ou ont entrepris un processus de conversion à cet effet. Les résultats du sondage sont les suivants :

- 14 % des entreprises utilisent déjà les technologies d'informatique en nuage
- 34 % sont en train de faire la transition vers ces technologies
- 24 % sont à l'étape de la planification ou ont entrepris la mise en œuvre de projets pilotes.

L'informatique en nuage gagne du terrain partout dans le monde. Selon Gartner Inc., le marché mondial du logiciel service (SaaS) connaîtra une croissance annuelle de 20,2 % et atteindra une valeur de 45,6 milliards de dollars en 2017. Il est donc important que les chefs des finances répondent aux questions fondamentales suivantes : Êtes-vous prêt à adopter cette technologie afin d'aider votre équipe à sortir de la routine des rapports mensuels et trimestriels? Êtes-vous prêt à consacrer plus de temps à l'analyse des opérations commerciales et moins de temps à la production de rapports?

### Déterminer les besoins en matière de processus

Généralement, lorsqu'une fonction finance met à niveau les capacités de ses systèmes, elle doit adapter ses processus aux nouveaux systèmes, car de nombreuses activités requises par les processus manuels ou à automatisation minimale – notamment les points multiples de saisie des données – deviennent alors inutiles. Pendant la transition des processus manuels aux processus automatisés, il est très important d'élaborer des approches intégrées qui améliorent l'efficacité, évitent les doubles emplois, harmonisent les compétences de l'équipe et remplacent les procédures improvisées par des procédures documentées et normalisées.

Pour améliorer l'efficacité de la fonction finance et rééquilibrer le temps consacré aux différents rôles, il est essentiel d'examiner d'un regard critique le processus de production de rapports financiers – y compris la clôture des comptes, la préparation des états financiers, l'information de gestion et la production des rapports de gestion, de même que les processus d'approvisionnement au paiement (procure to pay), de commande à l'encaissement (order to cash) et de budgétisation, planification et prévision.

### Établir une stratégie relative aux talents

Après avoir mis à niveau les capacités des systèmes et des processus de soutien, l'équipe des finances doit généralement changer les rôles et les responsabilités des personnes en cause pour les harmoniser avec les nouveaux objectifs de la fonction finance. Lorsqu'elles investissent dans leurs talents, les entreprises doivent évaluer d'un œil critique la structure actuelle et les talents de l'équipe et déterminer non seulement les besoins en recrutement, mais aussi la formation et le perfectionnement requis pour les membres actuels (notamment les programmes et cours donnés à l'extérieur et l'apprentissage continu sur place), de sorte que toute l'équipe possède les compétences et capacités nécessaires pour réaliser la vision financière de l'organisation.

### Rationaliser les rapports financiers

Une fois l'entreprise dotée de systèmes hautement intégrés, l'équipe des finances peut aisément et rapidement extraire l'information voulue sur tous les aspects de l'organisation. Elle dispose ainsi de plus de temps pour analyser les données et produire des rapports plus courts et mieux ciblés, qui donnent une vision claire des opérations, des flux de trésorerie, de la situation financière de l'entreprise et d'autres facteurs importants.

Après avoir clairement défini ce qu'est le rendement, l'équipe doit sélectionner les objectifs et indicateurs de rendement clés les plus pertinents afin de mesurer le rendement en temps réel ou quasi réel. Une fois munie d'une définition plus précise du rendement, l'équipe des finances découvre fréquemment qu'un grand nombre des anciens indicateurs clés ne sont plus nécessaires, et que les processus automatisés lui procurent une fonction de zoom avant des indicateurs dynamiques qui permet d'atteindre au besoin des niveaux plus détaillés. Dans les anciens systèmes, de nombreux indicateurs de rendement clés ont été incorporés au processus de production de rapports parce que leur calcul était facile et que les données d'appui étaient aisément disponibles – et non parce qu'ils étaient les plus significatifs ou les plus fiables.

## Étape 3 : Susciter l'engagement à l'égard du plan de transformation

La transformation de la fonction finance, le rééquilibrage des quatre rôles financiers et la priorité accordée à l'aspect stratégique représentent une démarche importante qui nécessite fréquemment l'acquisition et la mise en œuvre de nouveaux systèmes, le développement de nouveaux processus, le perfectionnement et l'harmonisation des compétences du personnel. Comme l'impact du processus de transformation ne se limite pas à la fonction finance, le chef des finances doit obtenir l'appui du chef de la direction, des autres membres de l'équipe de direction, du conseil d'administration et du comité d'audit. Cette mobilisation de tous les intervenants constitue généralement un défi majeur qui requiert beaucoup d'efforts, mais qui est essentielle – en particulier en raison des perturbations que créera la transformation pendant la période de transition.

En se fondant sur la vision du plan de transformation et le plan de mise en œuvre élaborés à l'étape 2, le chef des finances doit ensuite rédiger une analyse de rentabilité convaincante, en démontrant clairement que la valeur et les avantages de la transformation compensent largement les efforts et les coûts associés au budget et aux besoins en TI. Cette démarche doit mettre en évidence le fait que la transformation de la

fonction finance aidera le chef de la direction et l'équipe de haute direction à fonctionner plus stratégiquement et plus efficacement. Elle doit également expliquer comment le chef des finances obtiendra l'engagement des leaders à l'extérieur de la fonction finance et comment il mettra en œuvre le plan de transformation, en incluant un échéancier et une définition claire des rôles et des responsabilités des participants.

## Étape 4 : Gérer l'exécution du plan de transformation

La transformation de la fonction finance est habituellement un processus complexe à long terme qui doit être géré soigneusement, de façon à ce que les activités soient coordonnées et entreprises au moment approprié. Les membres de l'équipe des finances doivent être appuyés lorsqu'ils assument leurs nouvelles responsabilités.

Comme la transformation de la fonction finance aura des répercussions sur toute l'organisation, l'équipe des finances ne doit pas perdre de vue les besoins de ses propres clients – y compris le conseil d'administration, le comité d'audit, les autres membres de la haute direction et la fonction finance elle-même. Elle doit établir un partenariat avec les autres équipes pour réduire au minimum les perturbations qui pourraient se produire pendant la période de transition. Le chef des finances doit veiller à ce qu'un plan approfondi de gestion des changements soit élaboré pour gérer l'ensemble de ces activités. En établissant des objectifs sur une période de 100 jours, l'équipe peut généralement se concentrer sur ce qui peut être fait immédiatement, en s'assurant que les activités seront menées dans le bon ordre et en se donnant la possibilité de réviser ou de réorienter le plan au besoin.

Enfin, le chef des finances doit s'assurer qu'il ne perd pas de vue ses responsabilités liées aux rapports financiers et son rôle de gérant pendant le processus de transformation, car ces responsabilités sont le fondement de la contribution de l'équipe des finances à l'organisation et de la crédibilité du chef des finances lui-même.

---

**Le chef des finances doit veiller à ce qu'un plan approfondi de gestion des changements soit élaboré pour gérer l'ensemble de ces activités**

<sup>2</sup>Deloitte, *Technology in the Mid-Market: Perspectives and Priorities*, 2014



# Une fonction finance rééquilibrée et de grande valeur



Il existe heureusement des solutions rentables et des améliorations de processus qui peuvent augmenter l'efficacité de l'équipe des finances, permettant ainsi au chef des finances et son équipe de consacrer plus de temps aux activités d'analyse et de soutien stratégiques de grande valeur pour l'entreprise. Ces solutions permettent également de mettre en œuvre le plan de transformation en faisant preuve de réalisme en ce qui concerne les délais, les efforts requis et les coûts.

De nombreuses équipes des finances éprouvent de plus en plus de difficulté à fournir des réponses significatives en temps opportun, en particulier lorsqu'il s'agit d'analyser les résultats et de préparer des prévisions couvrant plusieurs secteurs d'activité et projets dans un environnement commercial instable

Après tout, les demandes de soutien opérationnel, d'analyse des opérations, de soutien financier et de rapports ponctuels que le chef de la direction, les autres membres de la direction, les propriétaires, les membres du conseil d'administration et les comités d'audit adressent au chef des finances et à son équipe ne cessent d'augmenter en volume et en complexité. De nombreuses équipes des finances éprouvent de plus en plus de difficulté à fournir des réponses significatives en temps opportun, en particulier lorsqu'il s'agit d'analyser les résultats et de préparer des prévisions couvrant plusieurs secteurs d'activité et projets dans un environnement commercial instable. Pour être en mesure de répondre à ces attentes, le chef des finances et son équipe doivent trouver le juste équilibre entre les talents, les processus et les technologies pour assumer pleinement les responsabilités des quatre rôles de la fonction finance, et ils doivent adapter cet équilibre à l'évolution rapide et aux incertitudes du monde des affaires d'aujourd'hui.



# Annexe

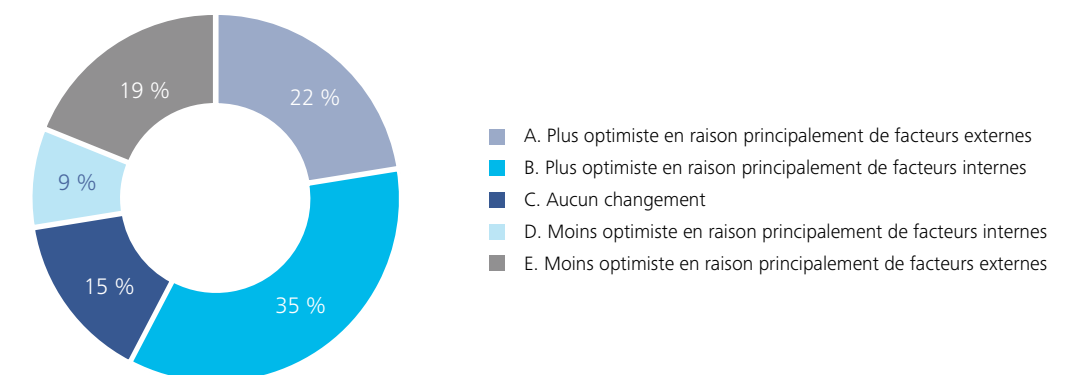
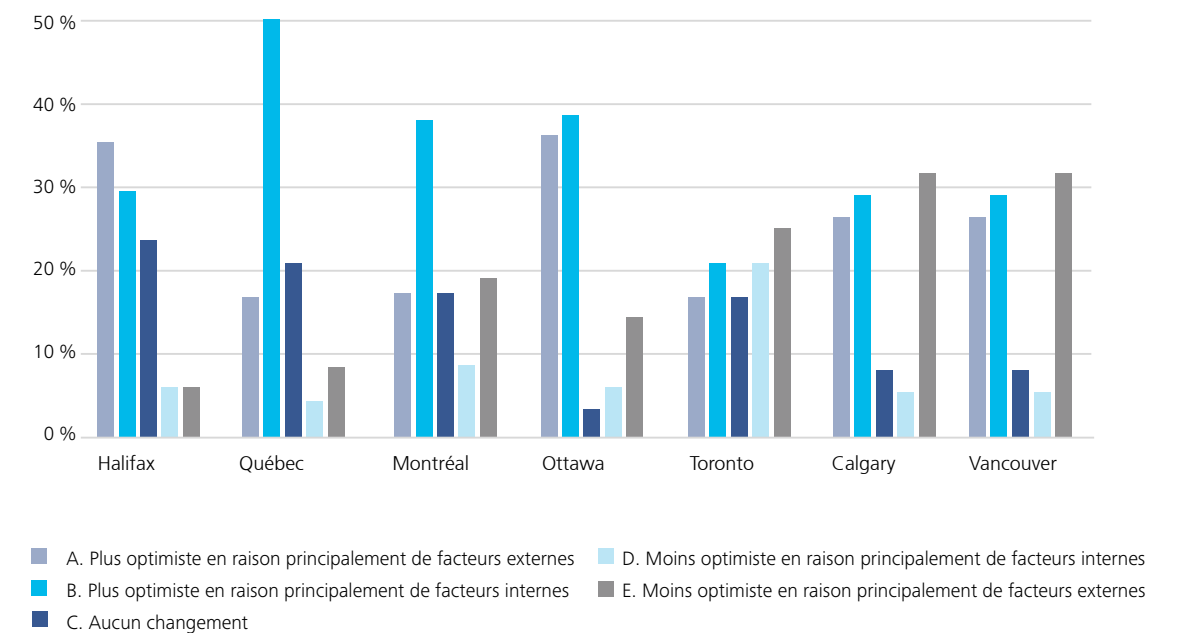
## Résultats du sondage

En octobre et novembre 2014, plus de 300 personnes ont assisté aux conférences *Tendances financières* de Deloitte à Halifax, Ottawa, Québec, Montréal, Toronto, Calgary et Vancouver. À chacune de ces séances, les participants ont été sondés sur divers aspects de leur organisation et de sa fonction financière.

Les questions sont présentées en annexe, ainsi que les réponses obtenues dans chaque ville et les réponses combinées provenant de tous les centres.

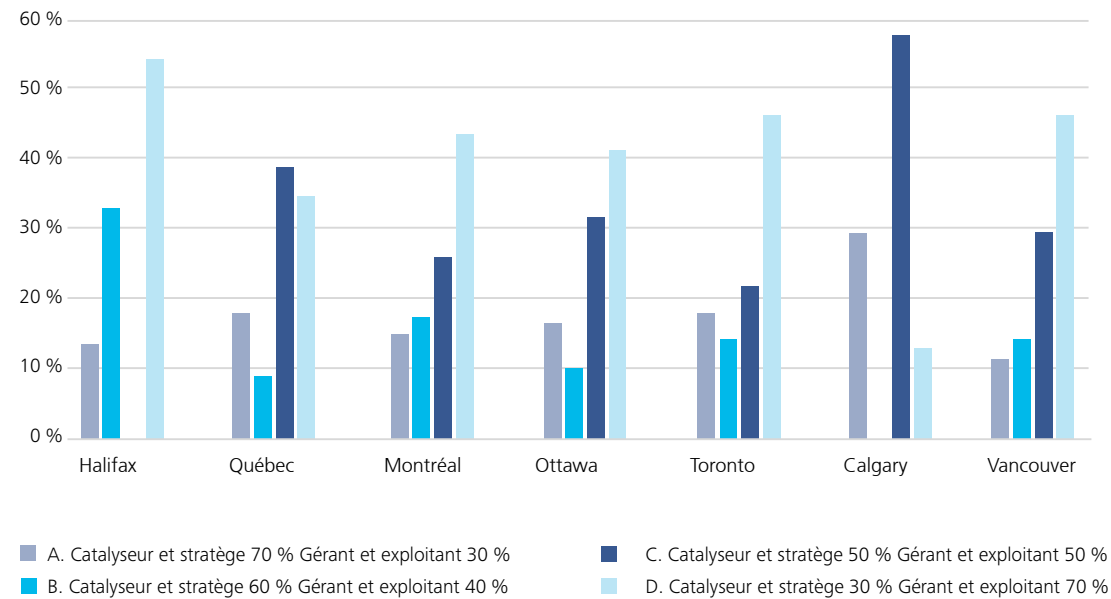
### Question 01

**Comment** votre optimisme à l'égard des perspectives de votre entreprise a-t-il évolué par rapport au dernier trimestre?

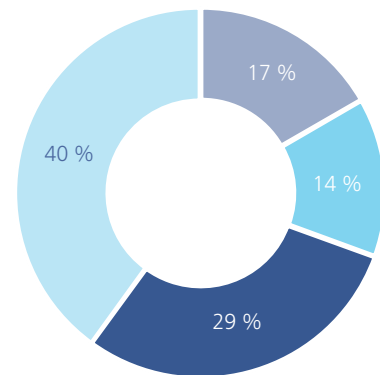


Question 02

À quels rôles consacrez-vous actuellement votre temps?



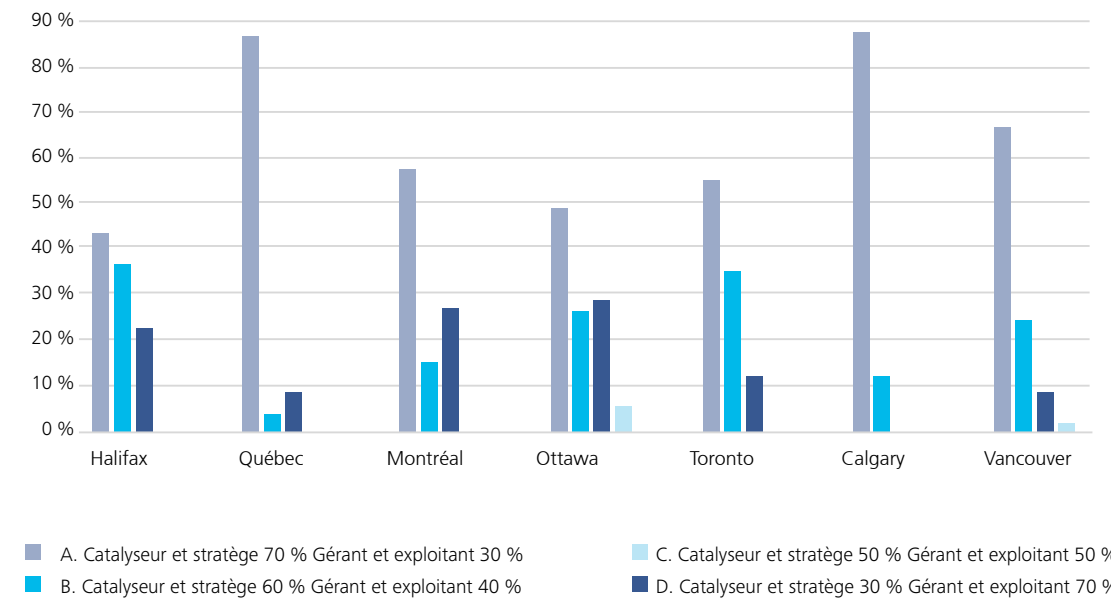
■ A. Catalyseur et stratège 70 % Gérant et exploitant 30 %  
■ B. Catalyseur et stratège 60 % Gérant et exploitant 40 %  
■ C. Catalyseur et stratège 50 % Gérant et exploitant 50 %  
■ D. Catalyseur et stratège 30 % Gérant et exploitant 70 %



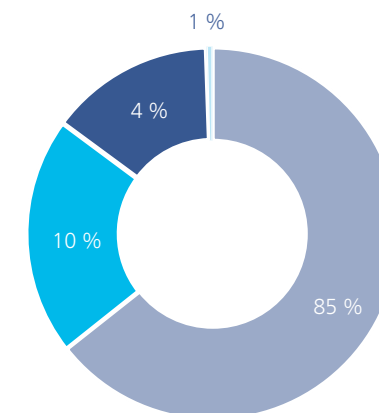
■ A. Catalyseur et stratège 70 % Gérant et exploitant 30 %  
■ B. Catalyseur et stratège 60 % Gérant et exploitant 40 %  
■ C. Catalyseur et stratège 50 % Gérant et exploitant 50 %  
■ D. Catalyseur et stratège 30 % Gérant et exploitant 70 %

Question 03

À quels rôles souhaiteriez-vous consacrer votre temps?



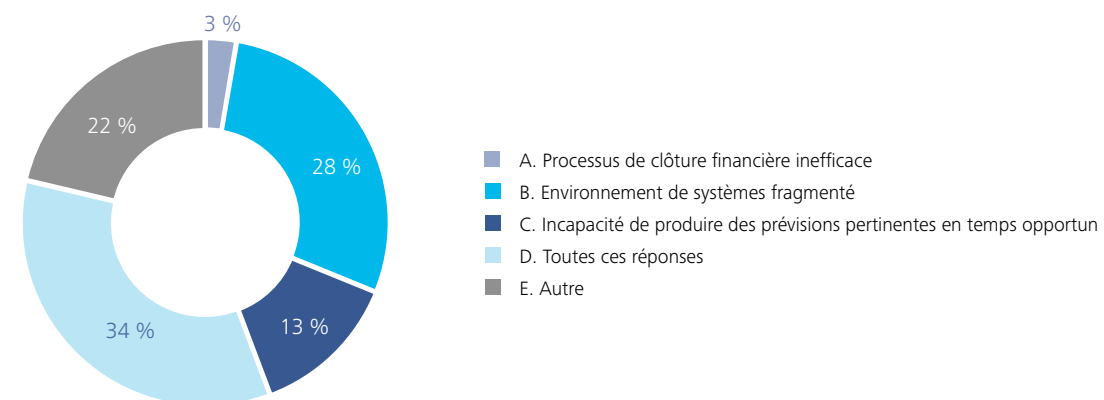
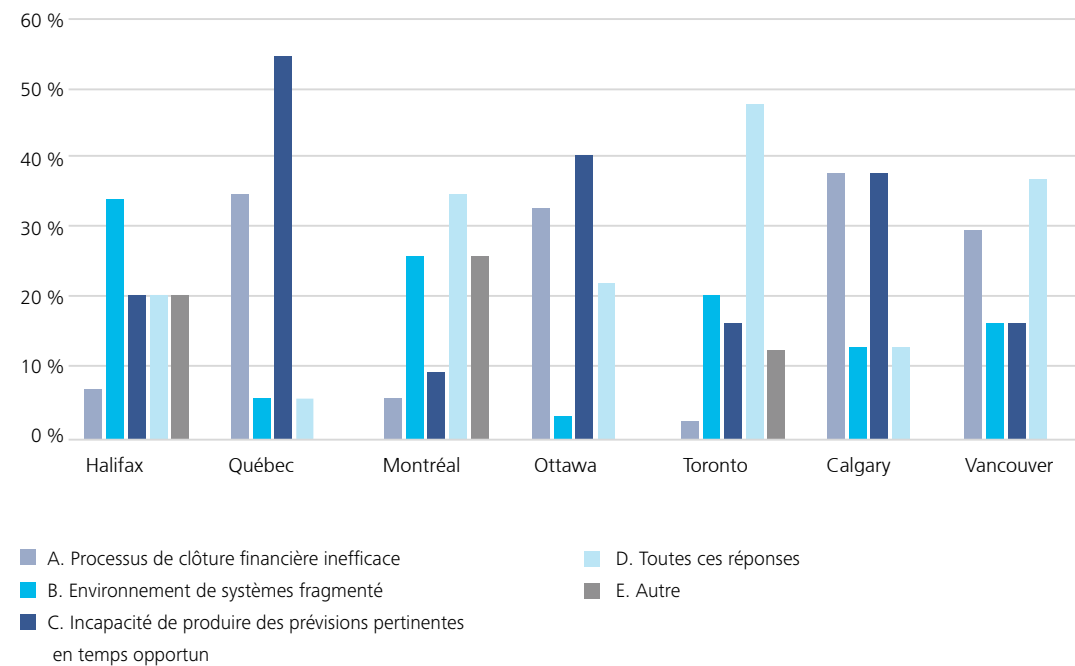
■ A. Catalyseur et stratège 70 % Gérant et exploitant 30 %  
■ B. Catalyseur et stratège 60 % Gérant et exploitant 40 %  
■ C. Catalyseur et stratège 50 % Gérant et exploitant 50 %  
■ D. Catalyseur et stratège 30 % Gérant et exploitant 70 %



■ A. Catalyseur et stratège 70 % Gérant et exploitant 30 %  
■ B. Catalyseur et stratège 60 % Gérant et exploitant 40 %  
■ C. Catalyseur et stratège 50 % Gérant et exploitant 50 %  
■ D. Catalyseur et stratège 30 % Gérant et exploitant 70 %

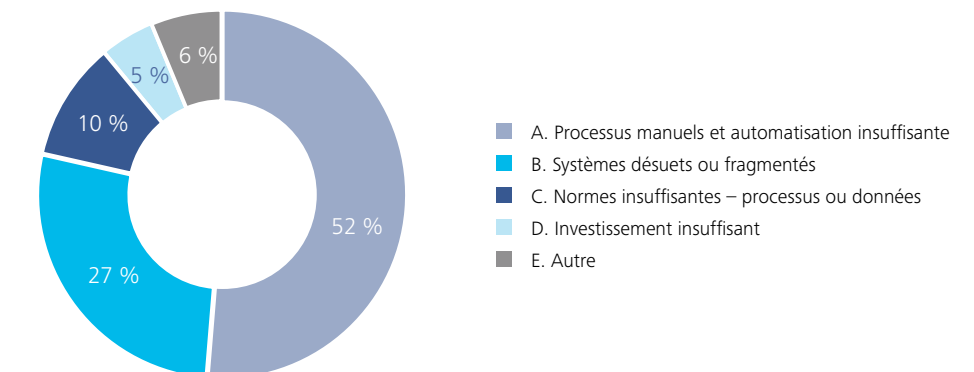
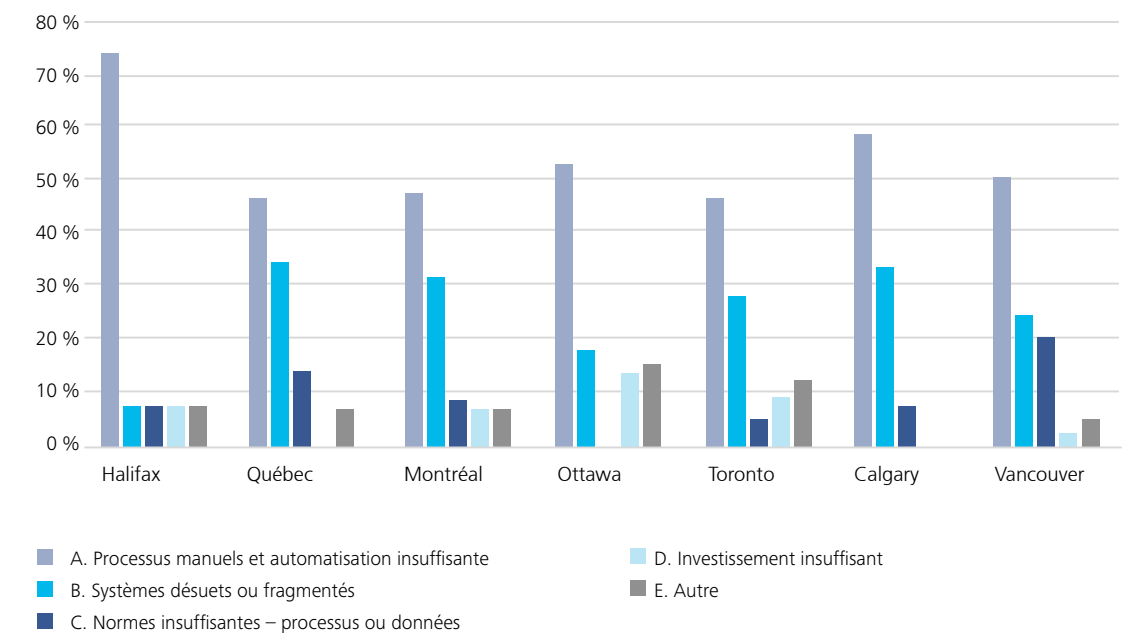
Question 04

**Quel est,** parmi les facteurs suivants, celui qui a le plus de répercussions négatives sur votre capacité à répondre aux attentes des partenaires d'affaires?



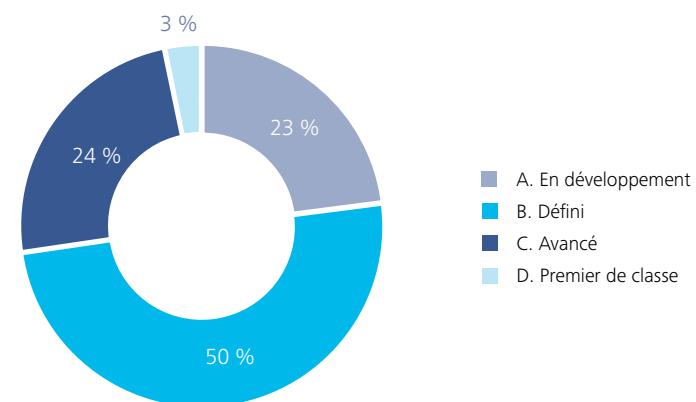
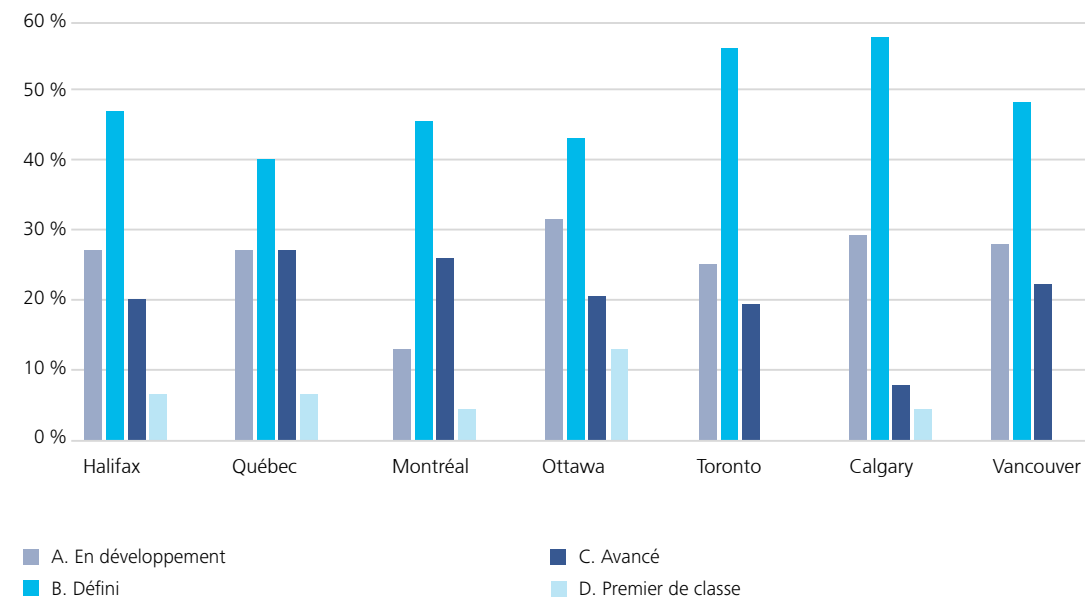
Question 05

**Quel est** le principal défi de votre entreprise en ce qui concerne la gestion des processus des finances opérationnelles ?



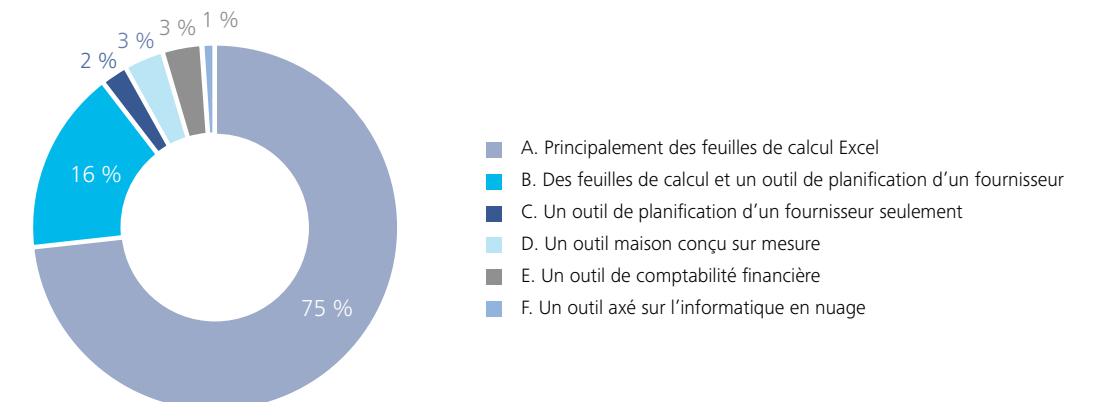
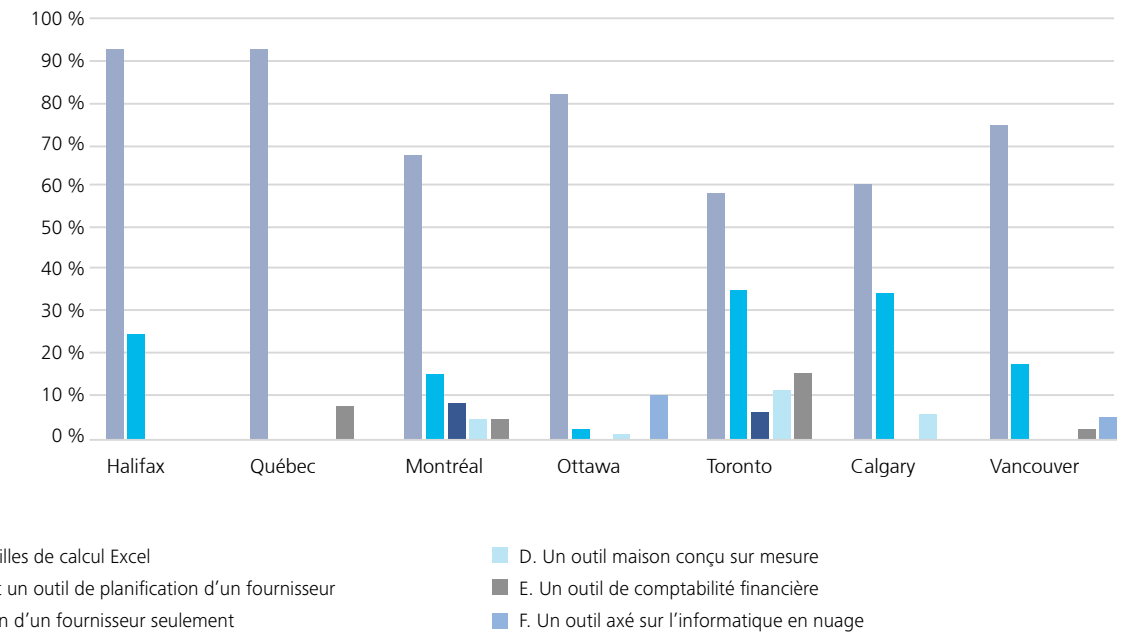
Question 06

**Dans** quelle mesure, selon vous, le processus de clôture financière de votre entreprise est-il mature?



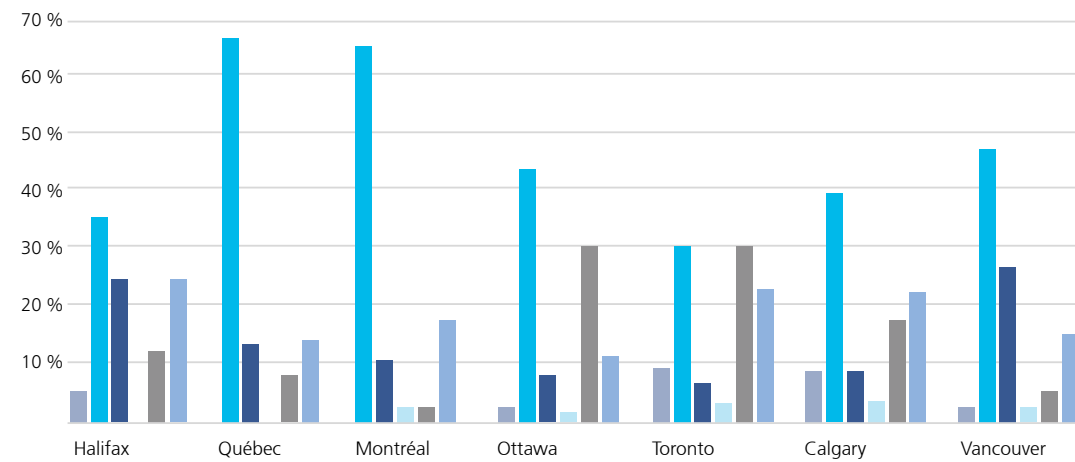
Question 07

**Quelle** est la principale technologie que vous utilisez pour préparer les budgets et les prévisions?

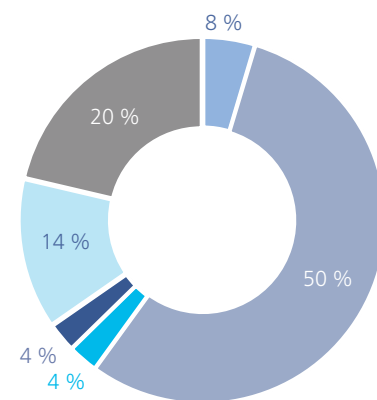


Question 08

Sur quelle période portent les prévisions de votre entreprise?



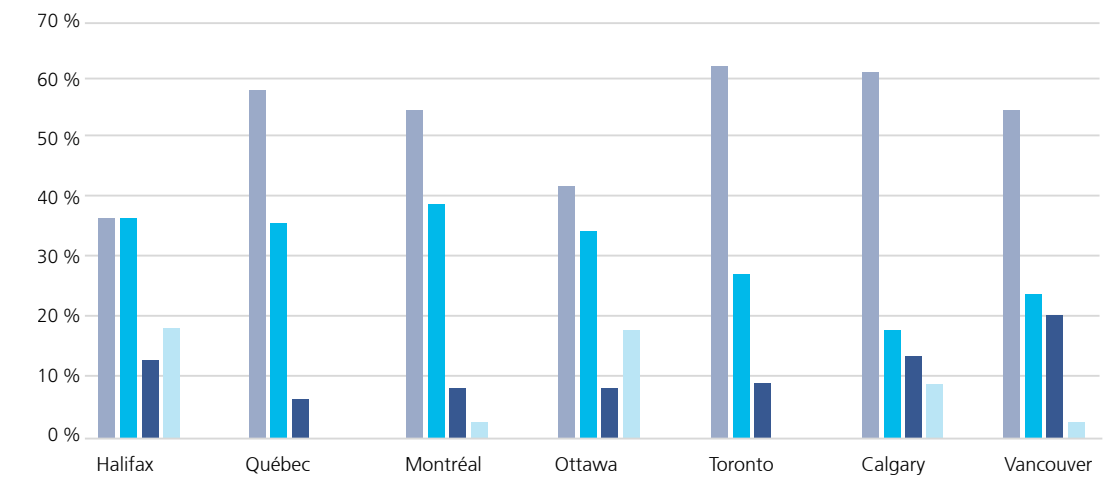
- A. Jusqu'à la fin du mois ou du trimestre en cours
- B. Jusqu'à la fin de l'exercice en cours
- C. Au-delà de l'exercice en cours
- D. Prévisions à cycle continu (un à deux trimestres)
- E. Prévisions à cycle continu (jusqu'à un an)
- F. Prévisions à cycle continu (au-delà d'un an)



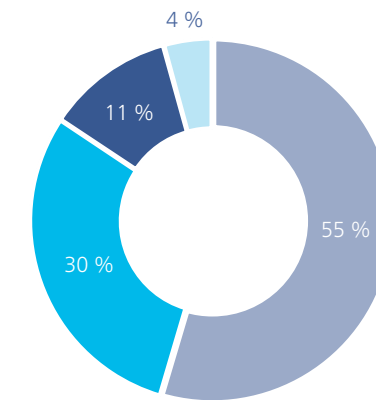
- A. Jusqu'à la fin du mois ou du trimestre en cours
- B. Jusqu'à la fin de l'exercice en cours
- C. Au-delà de l'exercice en cours
- D. Prévisions à cycle continu (un à deux trimestres)
- E. Prévisions à cycle continu (jusqu'à un an)
- F. Prévisions à cycle continu (au-delà d'un an)

Question 09

De quelle façon l'investissement de votre entreprise dans la technologie se compare-t-il à celui de l'an dernier?



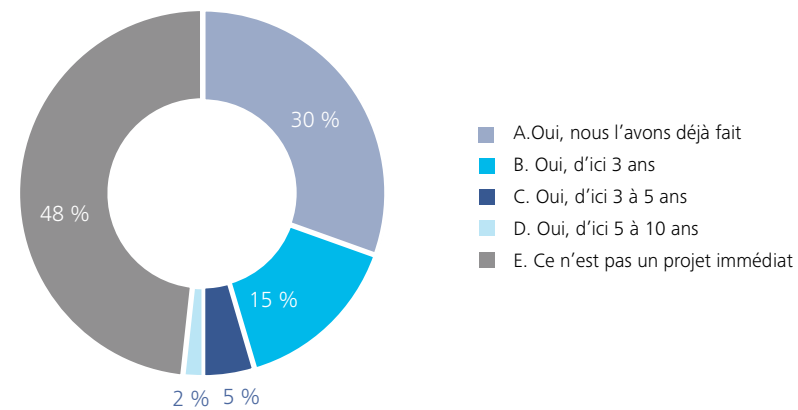
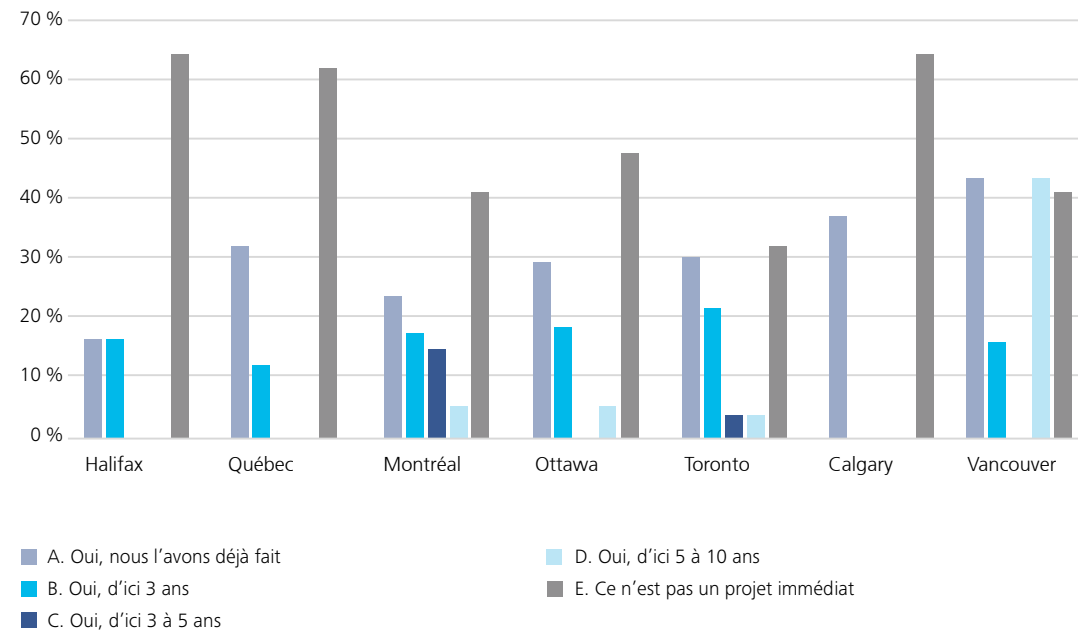
- A. Il est supérieur à l'an dernier
- B. Il est le même que l'an dernier
- C. Il est inférieur à l'an dernier
- D. s.o. – aucun investissement dans la technologie



- A. Il est supérieur à l'an dernier
- B. Il est le même que l'an dernier
- C. Il est inférieur à l'an dernier
- D. s.o. – aucun investissement dans la technologie

Question 10

Votre entreprise prévoit-elle adopter une technologie infonuagique?



Personnes-ressources

**Bureau national**  
**Mark Wayland**  
Associé, Audit  
416-601-6074  
mawayland@deloitte.ca

**Colombie-Britannique**  
**Kari Lockhart**  
Directrice principale, Audit  
604-640-4910  
klockhart@deloitte.ca

**Prairies**  
**Marc Joiner**  
Associé, Audit  
403-503-1346  
mjoiner@deloitte.ca

**Ontario**  
**Michael Goodfellow**  
Associé, Audit  
416-643-8027  
mgoodfellow@deloitte.ca

**Ottawa**  
**Lynn Pratt**  
Associée, Audit  
613-751-5344  
lypratt@deloitte.ca

**Québec**  
**Martin Castonguay**  
Associé, Audit  
514-393-5014  
mcastonguay@deloitte.ca

## **Deloitte.ca**

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Produit et conçu par le Studio Créatif de Deloitte, Canada. 15-2719H