

Deloitte.



Une période cruciale V

Fonction finance 2025

(Nos prédictions)

S'armer de patience

Des applications pour téléphone à la domotique, en passant par le commerce sans espèces, les perturbations numériques sont la nouvelle norme pour les consommateurs d'aujourd'hui. Et ces perturbations modifient d'innombrables façons ce que nous faisons et nos manières de le faire.

En affaires, les robots travaillent aux côtés des humains pour construire des voitures, livrer des colis, concevoir des ordinateurs et produire de l'électricité. La chaîne de blocs permet d'assurer la traçabilité des diamants et la surveillance du matériel de construction. Et les machines intelligentes prennent place dans les hôpitaux, les conteneurs de transport et les pharmacies, entre autres.

Qu'est-ce que cela a à voir avec l'avenir de la fonction finance?
Absolument tout.

Au cours des sept prochaines années, ces mêmes technologies seront intégrées à votre organisation, promettant de rendre la fonction finance plus rapide, plus efficace et probablement moins coûteuse. Ce sont les tâches que nous effectuons et la manière dont nous les réalisons qui sont en jeu.

À notre connaissance, aucune organisation n'a rassemblé tous les éléments nécessaires à ce jour. Du moins, pas dans la fonction finance. Pas encore.

Mais ça s'en vient.

Portrait de la situation *actuelle*

Si de nombreux services des finances de premier plan mènent des projets pilotes pour faire l'essai de nouvelles technologies, nous ne constatons pas encore les effets d'un changement évolutif et transformationnel. Les feuilles de route vers cet avenir ne sont pas encore complètement tracées.

La bonne nouvelle, c'est que les technologies nécessaires pour réinventer la fonction finance existent déjà et ne peuvent que s'améliorer. Sans compter que nous pouvons tirer de nombreuses leçons des autres fonctions d'affaires. Les usines modernes nous donnent un aperçu de ce que l'automatisation peut offrir. Les contrats intelligents nous font découvrir de nouvelles façons d'effectuer le suivi des actifs. L'information est à notre portée. Nous n'avons pas besoin de réinventer la roue. Nous pouvons nous concentrer sur l'adaptation et l'adoption.

Le fait est que les leaders d'affaires qui bénéficient du soutien de la fonction finance sont d'abord et avant tout des êtres humains. Ils comprennent comment la technologie leur facilite la vie sur le plan personnel. Et c'est ce qu'ils désirent pour la fonction finance aussi.

Les besoins de l'entreprise évoluent constamment. Le rythme de l'innovation s'accélère. Deux choix s'offrent aux chefs des finances : planifier les changements ou planifier leur retraite.

Finance

Nos prédictions

La centrale financière	6
Le rôle de la fonction finance	8
Cycles financiers	10
Libre-service	12
Modèles opérationnels	14
Progiciels de gestion intégrés	16
Données	18
Main-d'œuvre et milieu de travail	20

Nos prédictions

Dans le domaine des finances, nous croyons qu'il nous incombe de prévoir l'évolution des organisations. Nos prévisions sont le fruit d'une méthode très simple. Nous examinons attentivement les mesures que prennent les leaders des finances et les technologies à leur disposition, puis posons les questions suivantes : quelles possibilités s'offriraient à nous si nous réunissions différentes technologies pour réinventer l'avenir? Comment serait réalisé le travail de la fonction finance et qui s'en acquitterait? Comment la fonction finance pourrait-elle contribuer encore davantage à la réussite de l'entreprise? Dans l'optique de ces questions, voici l'avenir que nous envisageons.

1. La centrale financière

Les transactions se feront sans contact, à mesure que l'automatisation et la chaîne de blocs s'enracinent dans les opérations de la fonction finance.

2. Le rôle de la fonction finance

Une fois que les opérations seront en grande partie automatisées, la fonction finance redoublera d'efforts pour dégager des perspectives d'affaires et améliorer le service. Mais cela n'est pas un gage de succès. Les compétences que nécessitent les professionnels des finances vont changer, probablement du tout au tout, à mesure que de nouvelles combinaisons de technologies et de ressources humaines se répandent en milieu de travail.

3. Cycles financiers

La fonction finance passe en temps réel. Les opérations et les décisions ne reposeront plus sur les rapports périodiques – si jamais ce fut le cas.

4. Libre-service

Le libre-service deviendra la norme, ce qui risque de provoquer un malaise au sein de la fonction finance.

5. Modèles opérationnels

De nouveaux modèles de prestation de services verront le jour, alors que des robots et des algorithmes se joindront à un effectif des finances plus diversifié, notamment par l'intégration de pigistes, de travailleurs à la tâche et de travailleurs en externalisation ouverte. Les entreprises évalueront les avantages de l'automatisation par rapport aux activités réalisées au pays et à l'étranger.

6. Progiciels de gestion intégrés

Les applications et les microservices de la fonction finance remettent en question les PGI conventionnels. Les fournisseurs d'envergure seront prêts à relever le défi.

7. Données

La prolifération des API favorisera la normalisation des données, mais cela ne suffira pas. Bon nombre d'entreprises auront encore du mal à mettre de l'ordre dans la masse informe de données.

8. Main-d'œuvre et milieu de travail

Les employés feront de nouvelles choses avec de nouveaux moyens, dont certains rendront les chefs des finances mal à l'aise.

01. Nos prédictions





La centrale financière

Les opérations se feront sans contact, à mesure que l'automatisation et la chaîne de blocs s'enracinent dans les activités des finances.

Au cours des années à venir, les PGI en nuage, l'automatisation et l'innovation cognitive continueront d'évoluer au même rythme, créant des occasions de simplifier radicalement les processus et de libérer les gens. L'ajout de la chaîne de blocs à l'équation viendra accentuer cette tendance. À mesure que cette transition s'accéléra, cela donnera libre cours à l'ajout de valeur par les humains.



Travail

Les processus traditionnels et les silos qui les entourent disparaîtront, et la fonction finance se réorientera vers la conception, la configuration et l'entretien des systèmes. La fonction finance excellera lorsqu'il s'agit de traduire les pratiques d'affaires et les modèles de gouvernance en processus automatisés. Des paramètres et une surveillance en temps réel seront indispensables.



Main-d'œuvre

Alors que la main-d'œuvre est complétée par des robots et des agents cognitifs, la fonction finance aura besoin d'humains capables de créer et de relier des systèmes qui interagissent avec d'autres systèmes. Certains seront des employés traditionnels, alors que d'autres pourraient être des sous-traitants ou des pigistes. Quoi qu'il en soit, on privilégiera les talents qui comprennent à la fois les technologies et les affaires. Ces professionnels sont déjà une denrée rare. Le virage vers une main-d'œuvre hybride, y compris de nouvelles combinaisons de travailleurs internes et externes, s'intensifiera.



Milieu de travail

La main-d'œuvre de la fonction finance est appelée à changer; son rayonnement au sein de l'entreprise s'accroîtra. Les organisations de premier plan mettront en place des centres de commande financiers, où de petits groupes de professionnels peuvent surveiller l'éventail complet de processus à l'aide de tableaux de bord intelligents. Les assistants virtuels et l'intégration vocale deviendront monnaie courante, conférant aux parties prenantes les avantages associés à des interactions transparentes et intuitives avec la technologie et les données. Cela débouchera entre autres sur des niveaux inédits d'agilité, plus particulièrement pour soutenir les activités de F&A et de désinvestissement.

Éléments à retenir

Certaines personnes s'interrogent sur la possibilité que la fonction finance s'écrase sous le poids des perturbations numériques. Mais à notre avis, cela ne se produira pas. S'il est vrai que la fonction finance s'allégera, ce phénomène sera plutôt attribuable à la réduction des effectifs de finances opérationnelles (services de comptabilité transactionnels, de la commande à l'encaissement, de l'approvisionnement au paiement, etc.). Entre-temps, les attentes relatives au soutien offert par les finances des affaires (partenariats d'affaires, production de rapports, planification, établissement de budgets, projections, etc.) et des finances spécialisées (fiscalité, trésorerie, relations avec les investisseurs, etc.) continueront d'augmenter.



Mesures à prendre

- Confier à une équipe la responsabilité d'apprendre comment d'autres services des finances mettent à l'essai les outils numériques et les processus automatisés. En effet, d'autres services se penchent déjà sur les technologies qui auront une incidence en 2025. Sachez qui fait quoi.
- Examinez l'un de vos processus les plus exigeants en main-d'œuvre et imaginez si vous pourriez l'éliminer grâce à l'automatisation et aux outils cognitifs. Quelles répercussions ce genre de changement aurait-il sur votre organisation et vos besoins en matière de talents? Visitez une ou deux usines automatisées pour vous en inspirer.

On privilégiera les talents qui comprennent à la fois les technologies et les affaires. Ces professionnels sont déjà une denrée rare.



Le rôle de la fonction finance

Une fois que les opérations seront automatisées, la fonction finance mettra sur les perspectives d'affaires et le service. Mais cela n'est pas un gage de succès.

La fonction finance continuera de diriger les ressources qui relèvent actuellement de son contrôle dans la mesure où elle est capable d'ajouter de la valeur. À cette fin, elle devra pouvoir compter sur des perspectives de qualité et un service à la clientèle exceptionnel. Certaines organisations de service se transformeront en centres de services d'affaires à part entière.



Travail

Les partenariats d'affaires s'établiront en amont de la budgétisation et de la présentation de l'information financière, et porteront sur la planification de scénarios, les prévisions avancées et une meilleure visualisation. Des équipes de partenaires d'affaires seront formées afin de se concentrer sur les décisions commerciales les plus complexes, en se déplaçant d'un secteur à l'autre de l'entreprise au gré des besoins. Les renseignements nécessaires pour prendre des décisions apparaîtront « juste à temps » et seront entièrement intégrés à l'ensemble des processus de gestion. Les prévisions courantes seront traitées par des algorithmes qui sont constamment évalués par de petits bassins de ressources comprenant des experts en données, des narrateurs et des psychologues cognitifs. La fonction finance aura davantage son mot à dire sur la façon dont les décisions sont prises dans l'ensemble de l'entreprise.



Main-d'œuvre

Les ordinateurs traiteront les demandes courantes provenant des leaders d'affaires, ce qui donnera à la fonction finance la possibilité d'être plus proactive. Les gens passeront moins de temps à préparer des données pour les analyses et plus de temps à poser les questions suivantes : « Qu'est-ce que ces données révèlent sur l'entreprise? » et « Comment l'entreprise peut-elle combler les écarts de rendement par rapport aux attentes? » Pour répondre à ces questions, il faut avoir une compréhension du financement et des dépenses en immobilisations, et être en mesure de donner des conseils sur l'affectation des ressources. Il s'agit d'un changement important par rapport à la façon dont fonctionnent aujourd'hui de nombreuses équipes des finances des affaires.



Milieu de travail

L'agilité deviendra une qualité précieuse, alors que les services des finances doivent offrir des niveaux de service distinctifs à différents secteurs de l'entreprise. Lorsqu'il s'agit d'une unité très performante, un partenaire d'affaires des finances pourrait s'en rapprocher physiquement et se joindre à son équipe de direction. Les unités moins performantes peuvent aussi obtenir un soutien pratique, mais à des fins correctives. Ce sont ces combinaisons de ressources humaines et de technologies qui permettront de cimenter les équipes.

Éléments à retenir

Les entreprises savent que la transmission du savoir dans l'ensemble des disciplines est une bonne chose, malgré les maux de tête que cela occasionne. Apprenez ce qu'il faut faire pour tirer le maximum des frontières floues.



Mesures à prendre

- Identifiez vos meilleurs partenaires d'affaires et reproduisez-les. Demandez-leur de contribuer à la formation des personnes moins chevronnées, et citez-les comme exemples de ce que vous recherchez.
- Imaginez une fonction finance dotée de pouvoirs décisionnels. Créez une taxonomie de décisions pour aider votre organisation à comprendre le moment et la manière de prendre des décisions d'affaires.

Les prévisions courantes seront traitées par des algorithmes qui sont constamment évalués par de petits bassins de ressources comportant des experts en données, des narrateurs et des psychologues cognitifs.



Cycles financiers

La fonction finance passe en temps réel. Les opérations et les décisions ne reposeront plus sur les rapports périodiques – si jamais ce fut le cas.

Lorsqu'il est possible de produire à la fois des données réelles et des prévisions sur-le-champ et sur demande, les cycles traditionnels deviennent moins pertinents. La distinction entre les données opérationnelles et analytiques disparaît peu à peu. Les services des finances doivent néanmoins continuer à répondre aux demandes externes d'informations cycliques; cependant, les investisseurs externes pourraient aussi demander d'obtenir des renseignements plus fréquents sur le rendement. Les organisations de premier plan adopteront une nouvelle devise : pas de fermeture des livres. Les prévisions ne sont pas établies une fois par mois ou par trimestre. Elles le sont en temps réel.



Travail

Les attentes des parties prenantes à l'égard de renseignements et de perspectives augmenteront considérablement. Un suivi continu des ventes, du flux de trésorerie et des stocks, entre autres, constituera la norme. La qualité de l'information sera supervisée par des gens surveillant les machines qui exécutent le travail.



Main-d'œuvre

La fonction finance mettra en avant les professionnels de la conception et les experts en données qui peuvent concevoir des processus de production de rapports et de prévision automatisés de bout en bout. La combinaison de talents représentera un défi pour les leaders de la vieille école. Ces nouveaux employés collaboreront avec des analystes d'affaires traditionnels pour fournir de l'information et des perspectives en temps réel aux clients de la fonction finance. S'appuyant sur l'intelligence artificielle, ils offriront un apprentissage approfondi et une reconnaissance des formes qui dépassent les capacités des seuls humains.



Milieu de travail

Aplanis et plus répartis, les services des finances comporteront des équipes agiles qui tirent parti d'un accès immédiat et aisé aux données, peu importe où elles sont générées et d'où elles proviennent. Le terme « traitement par lots » évoquera la nostalgie d'un passé révolu. Les systèmes généreront des données en continu, sans aucune latence. Cela sera rendu possible par des plateformes d'information intégrées, transparentes et sans contact.

Éléments à retenir

Aujourd'hui, plusieurs cycles financiers sont soumis aux limites imposées par la technologie et le traitement des données. On suit un calendrier régulier, parce que c'est la seule façon de fonctionner. Mais lorsque l'information est accessible immédiatement aux gens qui en ont besoin, les cycles traditionnels deviennent superflus. Les gens sont alors libres de découvrir de nouvelles perspectives et de poser des gestes.



Mesures à prendre

- Parmi vos décisions les plus importantes, lesquelles reposent sur un calendrier? Imaginez si vous pouviez prendre ces décisions au sein d'un environnement d'exploitation en temps réel.
- Dressez une liste de cas d'utilisation où vous pourriez tirer profit de l'automatisation en temps réel.

Les prévisions ne sont pas établies une fois par mois ou par trimestre. Elles le sont en temps réel.



Libre-service

Le libre-service deviendra la norme, ce qui risque de provoquer un malaise au sein de la fonction finance.

Bon nombre de gens d'affaires font preuve d'une certaine autonomie en ce qui a trait aux notions financières de base. Si une voix numérique pouvait répondre à leurs questions sur leur téléphone intelligent, ils en seraient ravis. Des activités telles que les demandes de renseignements sur les budgets et la production de rapports, entre autres, seront automatisées. Au fil du temps, les agents intelligents se familiariseront avec le type d'information d'affaires dont une personne a besoin et lui transmettront ces renseignements de façon proactive. À mesure que l'avenir se dessine, les feuilles de calcul seront remplacées par des données intuitives, conviviales et riches sur le plan visuel.



Travail

Les comptables qui utilisent des feuilles de calcul seront remplacés par une technologie qui effectue 90 % du travail sans intervention humaine. Le travail qui génère plus de valeur nécessite une collaboration interfonctionnelle entre les gens d'affaires, les équipes technologiques et les stratèges financiers.



Main-d'œuvre

Il sera impossible d'acquérir tous les talents nécessaires pour répondre à toutes les questions courantes que poseront les leaders d'affaires. Les entreprises qui veulent prospérer dans ce nouveau monde devront acquérir les compétences nécessaires pour mettre en place une culture axée sur le libre-service. Elles devront s'assurer de sélectionner et de perfectionner des gens qui saisissent l'importance des expériences client exceptionnelles.



Milieu de travail

Revêtant déjà une grande importance, la sécurité devient encore plus urgente dans un monde axé sur le libre-service. Les lacs de données qui sont supervisés par la fonction finance seront exposés à un tout nouveau groupe d'utilisateurs d'affaires. Les assistants virtuels deviendront le principal mécanisme que les gens utilisent pour interagir avec la technologie et les données.

Éléments à retenir

Compte tenu des attentes grandissantes à l'égard de la réactivité et de la qualité de la fonction finance, la mise en place fructueuse du libre-service est primordiale. Lorsque les clients prennent les choses en main, la dernière chose dont la fonction finance a besoin, c'est de composer avec leur frustration ou leur mécontentement.



Mesures à prendre

- Prêtez attention à la façon dont vous utilisez les outils libre-service sur le plan personnel en tant que consommateur. À quoi cela ressemblerait-il si vous pouviez intégrer ces outils à votre vie professionnelle?
- Demandez à vos homologues à quel point ils sont prêts à prendre en main leurs propres besoins en matière d'analytique, de production de rapports et de prévisions.

Au fil du temps, les agents intelligents se familiariseront avec le type d'information d'affaires dont une personne a besoin et lui transmettront ces renseignements de façon proactive.



Modèle opérationnel

De nouveaux modèles de prestation de services verront le jour, alors que des robots et des algorithmes se joindront à un effectif des finances plus diversifié, notamment par l'intégration de pigistes, de travailleurs à la tâche et de travailleurs en externalisation ouverte. Les entreprises évalueront les avantages de l'automatisation par rapport aux activités réalisées au pays et à l'étranger.

L'automatisation offre un nouveau levier pour gérer les coûts, en fournissant aux services des finances l'occasion de réévaluer leur organisation, l'exécution du travail et les types de processus qui ne nécessitent plus d'intervention humaine. Les finances en tant que service gagneront du terrain au-delà des PME.



Travail

À mesure que les organisations prennent conscience du potentiel de l'automatisation et de la chaîne de blocs, elles confieront de plus en plus aux gens des tâches qui nécessitent une intervention humaine et qui sont fondées sur une approche d'enquête, telles que les activités basées sur les exceptions et axées sur les perspectives. Fini l'époque où l'on copiait-collait dans un système PGI des valeurs spéciales provenant d'un contrat, d'une facture ou d'un autre document. Les services des finances de premier plan conçoivent des outils automatisés pour s'acquitter de ces tâches.



Main-d'œuvre

Les services des finances compteront sur une collaboration croissante entre la fonction finance, les TI et l'entreprise. Bon nombre d'organisations mettront en place des centres d'innovation pour favoriser la compréhension et la communication dans l'ensemble des disciplines. Les équipes comporteront des experts en robotique, en chaîne de blocs et en technologies cognitives, ainsi que divers modèles de gestion des talents réunissant des pigistes, des travailleurs à la tâche et des travailleurs en externalisation ouverte. Ceux-ci passeront d'un projet à l'autre et mettront à profit leurs capacités dans l'ensemble de l'entreprise, créant ainsi une plus grande intégration et éliminant les cloisons. Ceux qui sont disposés à apprendre et à se perfectionner obtiendront davantage d'occasions de croissance professionnelle et personnelle.



Milieu de travail

Les membres d'équipes interfonctionnelles évolueront en apprenant les uns des autres. De nouveaux modèles de leadership et de travail d'équipe, axés sur une collaboration intense, verront le jour. Ils s'attaqueront aux problèmes et relèveront les défis qui sont trop complexes pour être abordés par une seule personne ou un groupe possédant les mêmes compétences. Le milieu de travail des finances devra favoriser la collaboration parmi un large éventail d'équipes interdisciplinaires. Aussi, la facilité d'utilisation des technologies de collaboration est essentielle.

Éléments à retenir

Les entreprises pourraient constater d'importantes perturbations en ce qui a trait à la délocalisation et à l'impartition, alors que les fournisseurs individuels et leurs capacités pourraient différer largement par rapport à ceux d'aujourd'hui. Parallèlement, le besoin de créer des équipes dynamiques et interfonctionnelles exercera des pressions sur les services des finances qui ne se préparent pas maintenant pour l'avenir. Comme c'est le cas pour tous les changements, de bons leaders seront essentiels pour prendre ces virages.



Mesures à prendre

- Rencontrez vos fournisseurs de services d'impartition. Demandez-leur de vous présenter leurs stratégies liées à l'automatisation, aux technologies cognitives et à la chaîne de blocs pour les sept prochaines années. Déterminez comment les améliorations de productivité se répercuteront sur vous. Insistez pour être partie prenante de l'automatisation dès le départ.
- Utilisez la planification de scénarios pour déterminer l'incidence de la technologie sur le choix des endroits où les travaux seront exécutés et des ressources qui les exécuteront.

Les finances en tant que service gagneront du terrain au-delà des PME.



Progiciels de gestion intégrés

Les applications et les microservices de la fonction finance remettent en question les PGI conventionnels. Les fournisseurs d'envergure seront prêts à relever le défi.

Les fournisseurs de PGI intègrent déjà des technologies numériques comme l'automatisation, la chaîne de blocs et les outils cognitifs à leurs produits, mais cela ne freinera pas la concurrence. Attendez-vous à ce que le milieu évolue avec l'arrivée, sur le marché des PGI, de nouveaux acteurs offrant des applications spécialisées et des microservices qui se superposent – et s'intègrent – aux plateformes PGI. Les PGI infonuagiques assureront que vous possédez toujours la version la plus récente.



Travail

Alors que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à adopter le PGI infonuagique, elles optent pour la normalisation, c'est-à-dire que leurs systèmes fonctionnent comme des téléphones intelligents qui téléchargent les mises à jour durant la nuit. Plutôt que de créer des systèmes personnalisés, les entreprises achèteront ce dont elles ont besoin sur le marché croissant des applications et des microservices. La tâche de la fonction finance consistera à comprendre comment ces nouveaux services fonctionnent ensemble pour simplifier les processus et fournir des perspectives.



Main-d'œuvre

L'époque des « intergiciels humains » tire à sa fin. La technologie gagne en intelligence, s'intégrant aux plateformes PGI sans nécessiter d'intervention humaine. Plutôt que d'« être l'application », vos gens vont « utiliser l'application » pour fournir aux leaders d'affaires les renseignements dont ils ont besoin pour prendre des décisions plus intelligentes, plus rapidement.



Milieu de travail

Les entreprises qui ont investi massivement dans les applications personnalisées devront composer avec le coût toujours plus élevé de la complexité, car, en plus de créer un besoin de formation et de perfectionnement continu, la complexité exige des talents spécialisés.

Éléments à retenir

La fonction finance entre dans un âge d'or technologique. À mesure que l'infonuagique devient la norme pour les PGI, les applications et les microservices des finances se multiplieront. Aussi, vous pourrez réduire considérablement la complexité et le coût des technologies, sans renoncer à la fonctionnalité.



Mesures à prendre

- Avec l'intérêt que suscite l'infonuagique, les fournisseurs de PGI ajoutent progressivement de nouvelles capacités et de nouveaux services à leurs gammes de produits. Demandez à votre équipe de TI de vous donner un compte rendu des possibilités offertes aujourd'hui par votre fournisseur de PGI et de ce qui se profile à l'horizon à court terme.
- Si vous ne l'avez pas déjà fait, commencez à créer votre propre feuille de route vers l'infonuagique pour la fonction finance.

Les PGI infonuagiques contribueront à assurer que vous possédez toujours la version la plus récente.



Données

La prolifération des API favorisera la normalisation des données, mais cela ne suffira pas. Bon nombre d'entreprises auront encore du mal à mettre de l'ordre dans la masse informe de données.

Peu d'entreprises déploient les efforts nécessaires pour aligner et intégrer les données, ce qui signifie qu'elles n'exploiteront pas la pleine valeur de la transformation numérique. Celles qui espèrent une formule gagnante pour résoudre tous leurs problèmes de données seront déçues. Grâce à l'automatisation et aux technologies cognitives, il vous sera plus facile d'exécuter le travail, mais cela demeurera difficile et fastidieux. De quoi s'agit-il au juste? De virgules, d'abréviations, de champs de saisie de données, de nomenclatures et de centaines d'autres facteurs semblables. Rien de bien prestigieux. Mais tellement important.



Travail

Assurer la gouvernance des données, c'est un peu comme utiliser de la soie dentaire. On sait que c'est important, mais on ne le fait pas assez. Ce qui explique en partie pourquoi la qualité des données donne constamment du fil à retordre aux services des finances. Au cours des prochaines années, il serait sage d'ajouter le titre de chef des données à votre description de poste. Les tâches en soi sont accomplies dans l'ombre, mais vous devez vous assurer que le travail est fait.



Main-d'œuvre

Chaque service des finances a besoin d'au moins un défenseur des données, qui a la passion et le pouvoir nécessaires pour favoriser l'amélioration continue. C'est un coup à donner, un effort concerté au cours des quelques prochaines années. Commencez par mettre en place des protocoles viables, puis attellez-vous à mettre de l'ordre dans vos données.



Milieu de travail

Les données relèvent non seulement de la technologie, mais aussi de la culture. Si vos leaders ne valorisent pas la qualité des données, votre organisation sera aux prises avec des problèmes liés aux données qui empêcheront vos gens d'accomplir le meilleur travail possible. Plutôt que de fournir des perspectives et des services à l'entreprise, ces organisations sont en mode réactif, se laissant constamment distraire par des questions d'intégrité et d'intégralité des données.

Éléments à retenir

Pour bon nombre de chefs des finances, les problèmes liés aux données se cachent sous la surface. Certains d'entre eux ne sont pas entièrement conscients des efforts qu'il faut déployer pour exécuter leurs demandes. C'est en partie parce qu'il s'agit de problèmes d'ordre technique, et parce que les gens ne sont pas très motivés à renvoyer les problèmes à la haute direction. Personne ne veut porter l'odieux d'annoncer une mauvaise nouvelle.



Mesures à prendre

- Organisez un sommet sur les données à l'intention de votre équipe de technologies financières et des personnes responsables de la gestion des données de base. Demandez un examen de la qualité des données nécessaires aux analyses d'affaires essentielles.
- Cerner les domaines où il y a un urgent besoin d'amélioration. Cela ne vous préoccupe peut-être pas pour l'instant, mais le moment venu (et il viendra), cela vous préoccuperá énormément.

Grâce à l'automatisation et aux technologies cognitives, il vous sera plus facile d'exécuter le travail, mais cela demeurera difficile et fastidieux.



Main-d'œuvre et milieu de travail

Les employés feront de nouvelles choses avec de nouveaux moyens, dont certains rendront les chefs des finances mal à l'aise.

Les modèles de gestion des talents de la fonction finance évoluent rapidement et privilégient les experts en données, les analystes d'affaires et les narrateurs. Il s'agit d'un changement radical pour de nombreux services des finances. Pour vous préparer, assurez-vous que vos nouvelles recrues incarnent l'avenir que vous souhaitez. Parmi les qualités importantes, citons un souci marqué du service à la clientèle, de la souplesse et de bonnes aptitudes à la collaboration, en plus des compétences techniques requises pour le poste particulier. Par ailleurs, tous vos gens devraient être en mesure de rehausser la valeur de la fonction finance sur les plans des communications, de l'incidence et de l'influence. Tirez le meilleur parti de chaque nouvelle embauche.



Travail

Avec l'automatisation de la plupart des tâches fondées sur des règles, la priorité est accordée à l'analyse d'affaires et aux enquêtes basées sur les exceptions, où l'on consacre davantage de temps au soutien proactif. Les outils tels que la modélisation prédictive, la production de rapports en libre-service et les assistants numériques améliorent la capacité des employés à fournir plus de conseils dans le cadre d'interventions stratégiques.



Main-d'œuvre

La main-d'œuvre de l'avenir sera caractérisée par des équipes interfonctionnelles et une collaboration de tous les instants. Les services des finances auront besoin que les gens fassent preuve plus que jamais de souplesse et d'ouverture. Les experts en données travailleront aux côtés d'analystes d'affaires pour résoudre des problèmes que personne ne saurait régler seul. Tout le monde devra non seulement posséder une certaine maîtrise technique, mais aussi adopter une mentalité axée sur le service à la clientèle.



Milieu de travail

À mesure que le milieu de travail des services des finances évolue vers une approche axée sur le libre-service, attendez-vous à ce que les analystes cèdent la place à des assistants numériques. Cette technologie mettra à la portée des clients et des employés de la fonction finance de nouveaux outils qui facilitent l'obtention et l'analyse d'informations. Ce changement accroîtra l'importance de la visualisation et des outils permettant aux gens de rester en contact. Ironiquement, l'avenir pourrait nécessiter une plus grande proximité physique pour les équipes, particulièrement aux étapes initiales des projets et de la planification du travail.

Éléments à retenir

Il est relativement plus facile de mettre en œuvre de nouvelles technologies que de modifier votre modèle de gestion des talents. Bien sûr, l'un ne va pas sans l'autre, mais pour réussir, les changements culturels et technologiques liés à votre main-d'œuvre pourraient nécessiter beaucoup plus de temps et de soins. Votre service des finances devrait envisager chaque nouvelle embauche dans l'optique de la fonction finance 2025.



Mesures à prendre

- Collaborez avec les ressources humaines pour définir les futurs besoins en talents de la fonction finance. Identifiez des membres de votre organisation et de nouvelles embauches qui incarnent le genre de talent souhaité.
- Si vous voulez que les gens collaborent davantage ou qu'ils maîtrisent mieux la technologie, assurez-vous que leurs évaluations portent aussi sur ces dimensions.
- Soyez à l'aise avec l'idée d'être mal à l'aise de diriger des gens qui possèdent des compétences que vous ne comprenez pas très bien.


Tous vos gens devraient être en mesure de relever la valeur de la fonction finance sur les plans des communications, de l'incidence et de l'influence. Tirez le meilleur parti de chaque nouvelle embauche.

Prochaines étapes

Personne ne sait avec certitude ce que réserve l'avenir. Mais nous avons tous la responsabilité de réfléchir à ce qui est susceptible de se produire et de se préparer à cette éventualité. Pour la fonction finance, cela signifie qu'il faut prendre des mesures dès maintenant pour mettre en place les bonnes personnes et la bonne technologie en vue de tirer parti des inévitables perturbations qui l'attendent. Mais pour ce faire, la fonction finance doit posséder une vision et une stratégie claires pour l'avenir numérique. Le moment est venu de prendre du recul et de vous assurer que votre feuille de route vers l'avenir est clairement définie.

Il n'y a aucun doute que certaines des prévisions présentées dans ce document seront erronées, tandis que d'autres seront justes. Mais vous pouvez avoir la certitude que la tendance à l'automatisation s'accélérera et prendra de l'ampleur au cours des sept prochaines années. Les avantages sur le plan des coûts sont trop importants pour être négligés.

Les prochaines années sont très prometteuses pour les services des finances qui souhaitent créer plus de valeur pour les entreprises qu'ils soutiennent. Le parcours ne sera peut-être pas de tout repos, mais il sera sûrement très emballant. Les chefs des finances savent que leur entreprise y gagnera si la fonction finance peut fournir de meilleures informations financières plus rapidement et de façon efficace. C'est l'objectif même de la fonction finance 2025.



« La meilleure
façon de
prédire
l'avenir, c'est
de le *créer*. »

—Peter Drucker

Auteurs

Anton Sher

Associé, leader, Rendement et finances
d'entreprises -É.-U. - La fonction finance
dans un monde numérique
Deloitte Consulting LLP
Tél. : +1 213 553 1073
Courriel : ansher@deloitte.com

Steven Ehrenhalt

Associé, leader, Rendement et finances
d'entreprises - É.-U.
Deloitte Consulting LLP
Tél. : +1 212 618 4200
Courriel : hehrenhalt@deloitte.com

Jonathan Englert

Directeur principal, Rendement et finances
d'entreprises - É.-U. - La fonction finance dans
un monde numérique
Deloitte Consulting LLP
Tél. : +1 215 405 7765
Courriel : jenglert@deloitte.com

Collaborateurs

David Anderson

Royaume-Uni

Michael Haupt

Royaume-Uni

Mario Schmitz

Allemagne

Rolf Epstein

Allemagne

Matthew Pieroni

Australie

Paul Wensor

Australie

Soumen Mukerji

Inde

Brad Smith

États-Unis

Mike Danitz

États-Unis

Jamie Weidner

États-Unis

Personnes-ressources

Jason Dess
Associé, Consultation
Leader national, Stratégie et opérations – Finances
Deloitte
Tél. : +1 416 643 8049
Courriel : jadess@deloitte.ca

Oppi Viridi
Associé, Consultation
Toronto
Deloitte
Tél. : +1 416 601 6424
Courriel : ovirdi@deloitte.ca

Grant Abrams
Associé, Consultation
Ottawa
Deloitte
Tél. : +1 613 751 5424
Courriel : gabrams@deloitte.ca

Nav Litt
Associé, Consultation
Toronto
Deloitte
Tél. : +1 416 775 7459
Courriel : nlitt@deloitte.ca

Jodi Evans
Associée, Consultation
Vancouver
Deloitte
Tél. : +1 604 601 3455
Courriel : jodievans@deloitte.ca

Adelaide Israelian
Associée, Consultation
Montréal
Deloitte
Tél. : +1 514 390 1622
Courriel : aisraelian@deloitte.ca

Jason Deliman
Associé, Consultation
Calgary
Deloitte
Tél. : +1 403 261 8170
Courriel : jdeliman@deloitte.ca

Anne-Marie Sicard
Associé, Consultation
Montréal
Deloitte
Tél. : +1 514 393 7336
Courriel : asicard@deloitte.ca



Deloitte.

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.

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