



Carrières & Talents



CFO augmenté ou CFO ubérisé ?

A l'aube d'une nouvelle ère d'industrialisation de leurs process, les directions financières vont devoir se réinventer.

PAR YVES RIVOAL

+ EMAIL redaction@agefi.fr

PLUS SUR LE SITE WEB www.agefi.fr/emploi

« **CFO 4.0** : CFO augmenté ou CFO ubérisé ? »

Derrière cette question un brin provocatrice, le titre du livre blanc publié par BearingPoint, en partenariat avec Fi+ et CDO Alliance, pose la question de l'impact de la

digitalisation sur les directions financières. « Ce scénario d'ubérisation évoqué dans notre livre blanc ne relève pas d'une vue de l'esprit, précise Elisabeth Denner, Associée chez BearingPoint. Une étude de l'Université d'Oxford fait ressortir que 50 % des emplois pourraient être automatisés d'ici 20 ans, et les directions financières n'échappent pas à cette règle. Les comptables pourraient devenir, toutes fonctions confondues, les premiers réfugiés du numérique puisque 95 % de leurs activités pourraient être demain réalisées par des robots. » Les contrôleurs de gestion ne seraient pas épargnés. « 30 % des entreprises interrogées lors d'une enquête que nous avons réalisée en 2017 s'attendaient même à leur disparition pure et simple », confie Elisabeth Denner.



Pour Loïc Saluden, consultant *Executive Search* chez Lincoln Group, ces processus d'automatisation sont déjà enclenchés et devraient s'accélérer. « Dans quelques années, tout ce qui touche à la saisie et à la vérification des informations comptables sera géré par des robots ou des logiciels OCR. Idem pour le transactionnel et la clôture comptable. Mais de là à dire que cela entraînera la disparition des comptables ou des contrôleurs de gestion, je n'y crois pas car les entreprises n'ont jamais eu autant de données à traiter et de reporting à produire. » Responsable organisation et projets à la direction financière de Crédit Agricole SA, Emmanuel Demercière est sur la même longueur d'ondes. « On voit bien que les technologies comme le big data, le machine learning ou l'intelligence artificielle apportent une réelle valeur ajoutée à nos métiers, et que l'on est probablement à l'aube d'une nouvelle ère d'automatisation de nos processus, mais dire que demain la comptabilité et le contrôle de gestion seront entièrement automatisés me paraît utopique. »

NOUVELLES ORGANISATIONS

Sur le plan des ressources humaines, la transformation digitale des directions financières se traduira par l'émergence de nouvelles organisations. « Dans ces DAF augmentées, l'accès à l'information sera plus simple, pronostique Michaël Bentolila, CEO d'InsideBoard, une start-up spécialisée dans la conduite du changement. Les équipes travailleront en mode collaboratif, avec beaucoup de co-construction. Il y aura une approche nettement moins descendante de la vision du management. » Ce changement de paradigme pourrait aussi inciter les DAF à recruter des collaborateurs en dehors du champ habituel de leurs compétences. A la direction financière de Crédit Agricole SA, le mouvement est lancé. « Après avoir repoussé pendant des années l'informatique en dehors du périmètre de la direction financière, nous venons de créer une équipe qui a pour mission d'identifier et de développer des cas d'usage susceptibles d'être traités par des robots », confie Emmanuel Demercière, pour qui, « à l'avenir, nous aurons de plus en plus besoin d'experts en mathématiques financières, en systèmes d'information et en économétrie qui travailleront main dans la main avec les équipes pour automatiser les pro-



Les robots et l'intelligence artificielle ne vont pas remplacer les CFO. En revanche, les CFO qui sauront exploiter ces nouvelles technologies, et qui auront su accompagner leurs équipes dans cette transformation digitale, remplaceront ceux qui ne l'auront pas fait. »

— ELISABETH DENNER, associée chez BearingPoint

LA PAROLE A...

STÉPHANE FOURNEAUX, responsable pédagogique du mastère Analyse Financière internationale de Neoma

« Des profils de généralistes »

Comment faites-vous évoluer votre offre de formation pour vous adapter à la transformation digitale des DAF ?

Le lancement à la rentrée d'une version en alternance de notre mastère spécialisé Analyse Financière Internationale est une réponse aux nouvelles attentes des directions financières et de leurs collaborateurs qui éprouvent le besoin de monter en compétences pour s'adapter à la transformation digitale. Contrairement au mastère spécialisé *Full Time* qui est, lui, très axé sur les marchés financiers, nous avons dans notre programme toute une partie innovation qui permettra à nos étudiants de mieux comprendre ce que sont les ERP, l'Intelligence artificielle ou le *machine learning*. Nous leur présenterons les nouveaux métiers qui

sont en train d'émerger au sein des DAF, *tech analyst*, *datascientist* ...

Quels sont les profils les plus recherchés par les recruteurs ?

Les DAF recherchent plutôt des profils de généralistes, dotés de solides connaissances en finance, d'une bonne culture générale, et d'un savoir-être qui leur permet d'échanger avec tout le monde. Une appétence pour les nouvelles technologies constitue un plus. Nous accordons une importance particulière dans notre programme au développement des *soft skills* de nos étudiants. Même si nous n'avons pas vocation à former des *datascientists*, nos analystes devront être capables de s'adapter et de se spécialiser dans un second temps pour coller aux évolutions futures des métiers des directions financières.



cess et optimiser l'analyse de nos datas. » « Les DAF devront également s'entourer d'architectes de process qui auront un profil hybride, avec une double compétence en technique financière et en gestion de projet », ajoute Elisabeth Denner. Elles devront attirer des *datascientists*, des *data analysts* ou des chefs de projet *data* capables de faire le lien entre la donnée brute et les problématiques métier. » Signe des temps, les DAF pourraient intégrer des experts en marketing et digital d'après Michaël Bentolila. « Pour mettre en place tous ces nouveaux programmes digitaux, les DAF devront recruter des profils qui seront à la fois très forts en culture marketing et digitale, mais qui auront aussi des compétences en finance. »

Dans ce nouvel écosystème, les contrôleurs de gestion devront nécessairement évoluer pour ne pas voir leur rôle disparaître. « Le comptable devra vite comprendre les changements d'un environnement réglementaire de plus en plus complexe, annonce Jacques Bonnafont, senior advisor de Grant Thornton Executive. Ce ne sera plus un exécutant, mais un superviseur de traitements automatisés, à même de gérer les anomalies dans un contexte d'amélioration des processus et de renforcement obligatoire du contrôle interne. » Le contrôleur de gestion verra, lui aussi, son métier changer. « Il ne pourra plus, comme il le fait souvent



Mieux définir la stratégie des opérationnels

aujourd'hui, rester focalisé sur ses tableaux Excel, souligne Jacques Bonnafont. Il devra maîtriser les nouvelles technologies et être en capacité d'accompagner l'entreprise dans le déploiement de ces nouveaux outils. Dans le même temps, il devra

évoluer d'un point de vue culturel pour sortir de son bureau et travailler en binôme avec les métiers. Grâce à sa compréhension du business model de l'entreprise et à sa connaissance de la data, il sera capable de mieux comprendre le passé, mais aussi d'affiner les prévisions pour mieux définir la stratégie des opérationnels. »

ATTIRER LES JEUNES

Le CFO, lui-même, n'échappera pas au changement de costume. « On attendra toujours de sa part une



— LOÏC SALUDEN, consultant Executive Search chez Lincoln Group

expertise en matière d'audit, de contrôle de gestion et de comptabilité, note Elisabeth Denner. Mais il devra surtout afficher des qualités de leadership pour inspirer ses équipes. Si certains pouvaient avoir une appétence limitée pour la technologie et les systèmes d'information, ils devront renforcer considérablement ces compétences autour de la data. » Les CFO auront un autre challenge à relever : celui de l'attractivité d'une fonction qui semble avoir du mal à attirer les jeunes talents. « Des activités comme le transactionnel et l'audit, qui constituait la voie royale dans les années 2000, attirent moins qu'auparavant les jeunes du fait de la concurrence des start-up et des fintechs, observe Loïc Saluden. A contrario, le contrôle de gestion et la fiscalité conservent un fort pouvoir d'attraction car ils sont plus proches du business. » A ce manque d'attractivité, vient s'ajouter une autre difficulté : un marché du recrutement en grande tension. « La situation est presque catastrophique car les DAF sont confrontées à un cruel manque de compétences sur le marché, observe Loïc Saluden. Sur les métiers de la production de l'information, toutes les banques et tous les assureurs recherchent les mêmes profils : des candidats avec plusieurs années d'expérience, capables de travailler en mode projet et de comprendre les systèmes d'information. » La situation sur le marché des jeunes diplômés n'est guère plus favorable. « Dès que vous cherchez des candidats avec une appétence pour le digital et les systèmes d'information, c'est très compliqué car il n'y a pas assez de jeunes diplômés sur le marché. », assure Loïc Saluden.

LA PAROLE A...

FRÉDÉRIC CHAPUIS, directeur de projets transformation de la fonction finance chez Argon Consulting

« Pas de véritable disruption pour les métiers »

Quelle réponse apportez-vous à la question posée par le livre blanc de Bearing Point sur la DAF augmentée ou ubérisée ?

Je ne crois pas à l'hypothèse d'une DAF ubérisée qui verrait 30 % ou 50 % de ses effectifs disparaître à cause de l'automatisation. Les nouvelles technologies, la robotique ou l'intelligence artificielle, ne font que s'inscrire dans la continuité d'évolutions qui ont démarré il y a une trentaine d'années avec les ERP. Ces nouveaux outils, qui sont encore au stade de *Proof Of Concept* ou cas d'usage limités, permettront simplement de gagner en productivité, mais ils n'entraîneront pas de véritable disruption pour les métiers. J'ai même tendance à penser que ce discours relève plus de la stratégie marketing des éditeurs pour vendre ces nouvelles solutions. Quant à l'impact social, il restera gérable sur la durée.



ERIC THOMASSEN

Quel sera donc selon vous l'impact de la digitalisation sur les DAF ?

La robotisation va avoir des conséquences essentiellement sur les grands centres administratifs de traitement de factures et les centres de services partagés délocalisés à l'étranger. Elle permettra aux comptables et aux contrôleurs de gestion de ne plus avoir à saisir, transformer et structurer la donnée. Les contrôleurs de gestion pourront se concentrer sur un travail d'analyse, en expliquant par exemple pourquoi il y a tel écart entre ce qui était budgété et ce qui a été réalisé... Mais là encore, je ne crois pas à cette idée que l'automatisation va complètement les exonérer de ce travail de structuration de la donnée car il y aura toujours besoin de restructurer l'information financière en fonction de l'évolution du business, des produits, rachats ou cessions d'activités.

Cette tension se ressent encore plus dans l'univers de l'assurance pour Antoine Vinit, président du groupe Banques Assurances de la DFCG. « Ces dernières années, les effectifs des DAF des grandes banques ont progressé afin de répondre aux enjeux réglementaires de type Bâle 4. Les assurances ont, à leur tour, commencé à faire leur révolution sous la pression de Solvency 2, et sont donc à la recherche de profils réglementaires et prudentiels, avec une appétence pour la donnée, qui se révèlent très rares sur le marché. »

Pour pallier ces difficultés, la direction financière de Crédit Agricole SA privilégie la mobilité interne. « La plupart des experts en modélisation de produits bancaires, en liquidité, ALM ou capital planning que nous recrutons viennent des autres entités du groupe, souligne Emmanuel Demercière. Et c'est la même chose pour les profils plus orientés maîtrise d'ouvrage. » « Pour retrouver plus d'attractivité, les DAF devront d'abord casser leur organisation en silos, poursuit Antoine Vinit. Insuffler de la transversalité, de la gestion en mode projet et un peu d'agilité irait aussi dans le sens des attentes des nouvelles générations. Dans le même ordre d'idées, imposer de la mobilité tous les deux ou trois ans auprès de collaborateurs parfois réticents au changement, valoriserait ces métiers et attirerait les jeunes candidats », conclut Antoine Vinit.