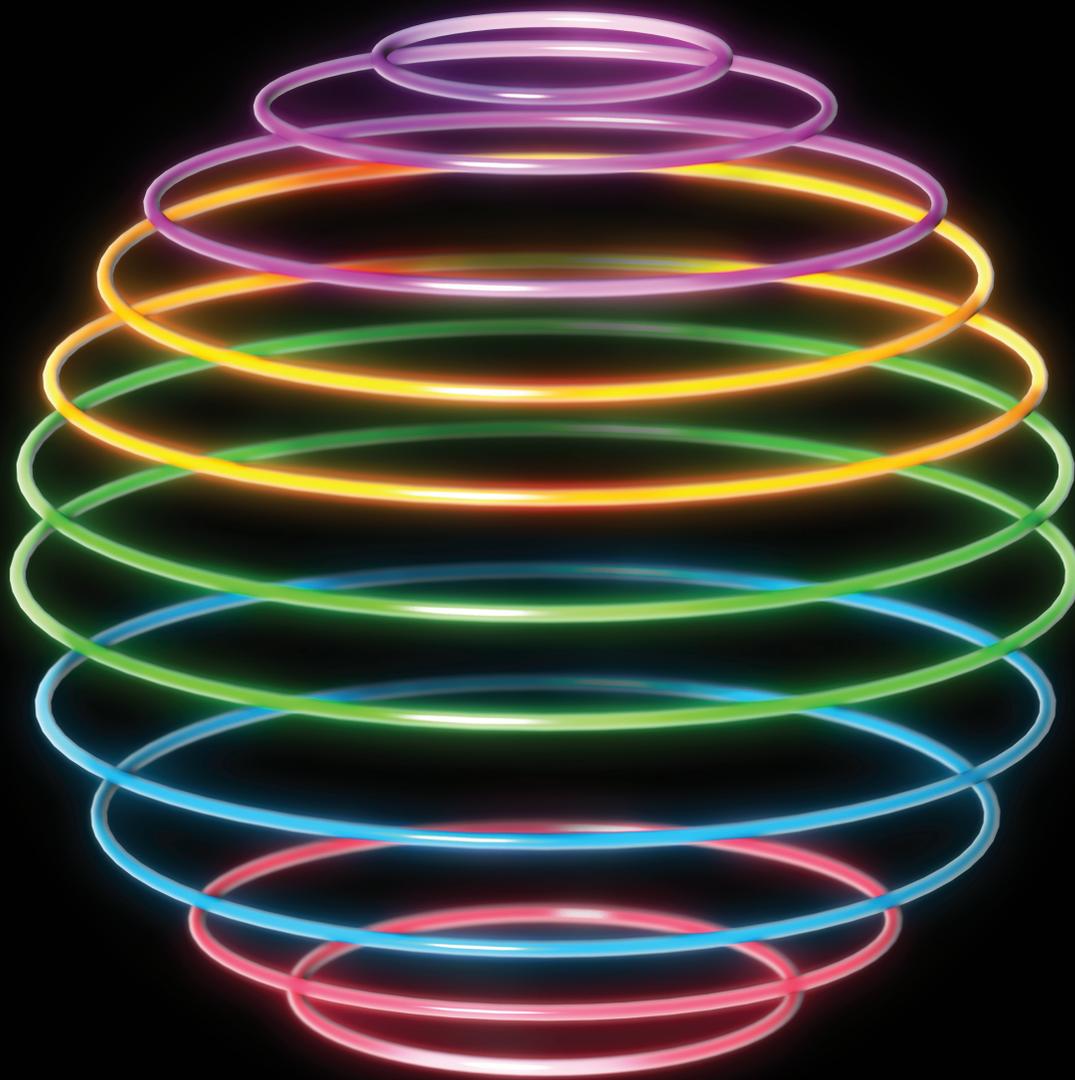


Deloitte.



Cap sur la prospérité

Comment les équipes de direction des finances se positionnent pour l'avenir

Après avoir réagi à la pandémie et travaillant maintenant à la reprise, les équipes des finances de premier plan souhaitent atteindre des objectifs plus ambitieux : investir dans leur avenir et établir des bases qui permettront à leur entreprise de prospérer.

Le parcours vers un avenir prospère



En tant que moteur de l'économie canadienne, les organisations de taille moyenne sont cruciales pour la vitalité future du pays de l'après-pandémie. Leur fonction finance joue un rôle essentiel de catalyseur, en collaborant avec le reste de l'entreprise pour favoriser la résilience organisationnelle. Et si, pour bien des entreprises, la priorité était tout simplement de survivre à la pandémie, les équipes des finances des organisations chefs de file voient plus loin. Elles transforment leurs capacités et visent un objectif supérieur pour devenir un partenaire d'affaires essentiel qui permettra à leur organisation de prospérer. Votre organisation sera-t-elle l'une d'elles?

Dans le premier volet de cet article en deux parties sur l'avenir de la fonction finance dans les entreprises canadiennes de taille moyenne, nous explorons certaines des mesures que prennent actuellement les équipes des finances de premier plan alors qu'elles visent la prospérité dans un monde post-pandémie.

Table des matières

Le rôle fondamental de la fonction finance dans l'avenir	3
Se préparer à prospérer	4
• Automatisation et contrôles d'appui	5
• Événements perturbateurs	7
• Structures organisationnelles et compétences	8
• Communications avec les parties prenantes et relations avec les investisseurs	9
Transformer l'incertitude en occasion	10

L'article intitulé Cap sur la prospérité est le premier article d'une série en deux volets.



Le rôle fondamental de la fonction finance dans l'avenir

Les incitatifs gouvernementaux, les mesures de stimulation économique et les investissements ciblés dans les entreprises de taille moyenne peuvent aider à alimenter notre reprise. Mais pour réussir, les entreprises devront faire preuve d'un leadership stratégique et sensé en matière financière, ce qui signifie que les équipes des finances ne seront pas seulement appelées à jouer un rôle de gestionnaires et de gardiens de la fonction finance et comptabilité de base, mais elles devront aussi être des stratèges et des catalyseurs pour l'entreprise. À bien des égards, la fonction finance et sa direction constituent le « poste de commandement central » de l'organisation.

La plupart des entreprises de taille moyenne n'ont pas le luxe d'avoir une équipe des finances de 50 personnes. La simple gestion des tâches quotidiennes peut sembler une tâche énorme et lorsqu'un événement perturbateur survient – une fusion ou une acquisition, un premier appel public à l'épargne ou une planification de sortie, de nouvelles exigences de réglementation et de conformité –, de nombreuses équipes se retrouvent surchargées. La perturbation peut aussi provenir de l'intérieur; souvent, le perturbateur le plus important quoique intangible (et souvent négligé) sur le marché intermédiaire est une croissance rapide.

Ajoutez à cela une pandémie qui a tout changé. Tout le monde a dû réagir. Que vous soyez un détaillant de taille moyenne, une jeune entreprise technologique en croissance rapide sur le point d'être achetée ou une entreprise dont la chaîne

d'approvisionnement subit des pressions en raison de l'augmentation de la demande, la pandémie de COVID-19 a jeté un éclairage impitoyable sur le modèle opérationnel de votre fonction finance... ses forces, mais la plupart du temps, ses faiblesses et ses points de rupture. Les équipes des finances ont dû revoir leur façon de travailler, les lieux où elles travaillent, comment elles accèdent à l'information et comment elles communiquent les unes avec les autres et avec leurs parties prenantes.

Il n'est pas étonnant que l'on puisse facilement s'enliser dans tous ces défis et oublier la vue d'ensemble. C'est pourtant sur cette vue d'ensemble que les organisations doivent se concentrer. La question que nous conseillons aux dirigeants des finances de se poser aujourd'hui n'est pas « comment allons-nous survivre? », mais « quelle est la suite? ».

Se préparer à prospérer

Vous avez réagi à la crise et vous continuez de fonctionner dans le climat d'incertitude actuel. Certains d'entre vous passent en mode reprise. Peut-être appliquez-vous les leçons tirées de vos premiers faux pas et commencez-vous à transformer des solutions initiales en processus durables, afin de maintenir les niveaux de service et de gérer les ressources critiques à mesure que la crise évolue. Et maintenant?

Toutes les entreprises aspirent à prospérer après la pandémie, mais c'est plus facile à dire qu'à faire. Surtout lorsque s'ajoutent les nombreux défis auxquels les organisations sont déjà confrontées – évolution des attentes des parties prenantes, pressions continues sur les liquidités, difficultés à retenir les employés de talent, nécessité de mettre en place une culture virtuelle, possibilités émergentes de numérisation et d'automatisation –, il est difficile de se concentrer et de poser les gestes délibérés nécessaires.

Cependant, le coût de l'inaction est beaucoup plus élevé. Ce sont les entreprises qui investissent aujourd'hui qui seront les championnes de demain.

Mettre le cap sur la prospérité n'est pas une tâche facile. Mais il y a des balises. Dans cet article, nous donnons quelques indications fondées sur ce que nous voyons chez les entreprises de taille moyenne de premier plan. Nous proposons les quatre éléments clés suivants comme bases solides sur lesquelles établir l'avenir de la fonction finance :

- Automatisation et contrôles d'appui
- Événements perturbateurs
- Structures organisationnelles et compétences
- Communications avec les parties prenantes et relations avec les investisseurs



Automatisation et contrôles d'appui



Événements perturbateurs



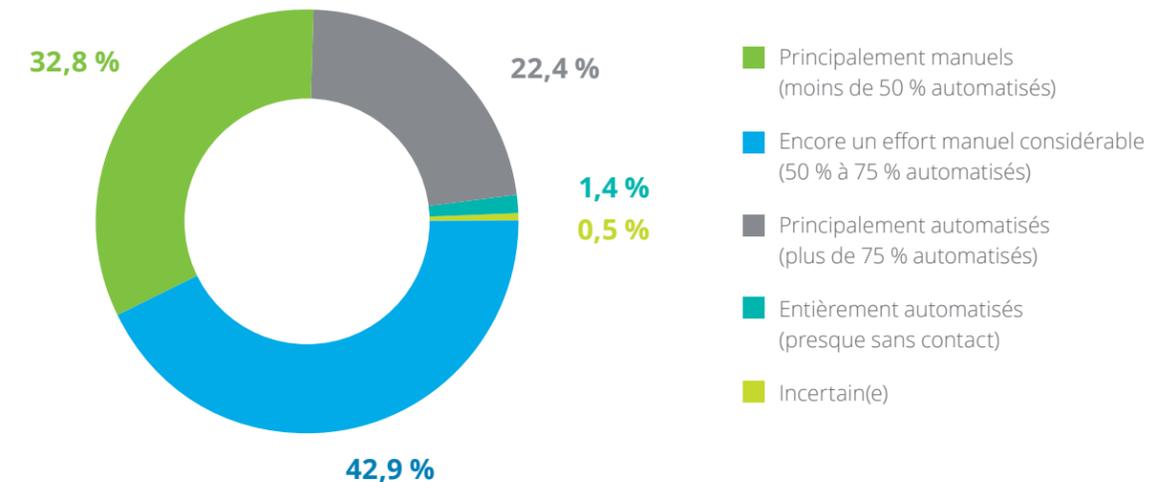
Structures organisationnelles et compétences



Communications avec les parties prenantes et relations avec les investisseurs

Ce sont les entreprises qui investissent aujourd'hui qui seront les championnes de demain.

Figure 1 : Dans un sondage mené par Deloitte intitulé *From mirage to reality: Bringing finance into focus in a digital world*, 75,7 % des répondants affirment que les processus comptables de leur entreprise sont en grande partie manuels ou exigent encore un effort manuel considérable.



Automatisation et contrôles d'appui

Même en temps normal, l'exécution du mandat de base d'une fonction finance peut être extrêmement chronophage. Effectuer les opérations de clôture et les innombrables processus préparatoires, respecter les exigences de réglementation et de conformité, préparer les rapports de gestion et les rapports externes, répondre aux questions des auditeurs – toutes ces obligations exigent beaucoup de temps et d'efforts. De nombreuses équipes consacrent presque tout leur temps à la seule cueillette d'informations et à leur présentation dans des formats accessibles.

Lorsque la COVID-19 a frappé et que la plupart des organisations ont adopté le télétravail, cela a jeté un éclairage cru sur le fonctionnement des services en vase clos, l'utilisation généralisée d'Excel et les tâches manuelles sans valeur ajoutée qui perdurent dans les processus. Les problèmes créés par les solutions inefficaces, les procédures plus ou moins adéquates ou la mauvaise communication sont mis en évidence maintenant que les gens ne travaillent plus face à face¹. (Voir Figure 1.)

Les organisations de premier plan investissent dans des outils infonuagiques numériques et des applications qui automatisent des activités essentielles comme le rapprochement de comptes, la clôture, la consolidation et la préparation des états financiers, la modélisation des flux de trésorerie et la préparation des rapports de gestion.

Figure 2 : Parmi les entreprises qui ont répondu au sondage, 64,4 % ont déjà mis en œuvre ou sont en voie de mettre en œuvre des solutions de comptabilité infonuagique.

	Solutions de comptabilité infonuagique	Outils de budgétisation, de prévision et de présentation de l'information	Analytique et visualisation des données	Automatisation robotisée des processus	Apprentissage machine et IA	Technologie de la chaîne de blocs
Investissements technologiques réalisés	28,2 %	26,7 %	10,1 %	3,6 %	1,8 %	1,4 %
Projets prévus ou en cours	36,2 %	42,1 %	39,7 %	22,8 %	21,4 %	9,6 %

Il ne faut surtout pas laisser ces pratiques s'enraciner. Nous conseillons vivement aux dirigeants des fonctions finance de saisir l'occasion pour repenser l'infrastructure qui appuie le travail de leurs équipes. C'est le temps d'évaluer les processus, les contrôles et les technologies habilitantes. Les organisations de premier plan investissent dans des outils infonuagiques numériques et des applications qui automatisent des activités essentielles comme le rapprochement de comptes, la clôture, la consolidation et la préparation des états financiers, la modélisation des flux de trésorerie et la préparation des rapports de gestion². (Voir Figure 2.)

Pour ressortir plus fortes, les organisations doivent se préparer maintenant à travailler autrement dans l'avenir. D'énormes changements sont à prévoir, et ces changements s'accompagnent de risques nouveaux et de la nécessité de revoir l'environnement de contrôle. L'évolution de la main-d'œuvre, des processus, des technologies, du télétravail et du monde des affaires exigera une intervention pondérée et réfléchie à l'égard des activités de contrôle touchées³.

En mettant en place les bonnes technologies et les bons processus, soutenus par le bon cadre de risque et de contrôle, c'est possible d'accéder aux informations utiles en un simple clic de bouton et ainsi d'améliorer l'efficacité du travail et libérer votre équipe pour lui permettre de se consacrer à des activités génératrices de valeur.

Que font les équipes des finances de premier plan maintenant?

1. Elles mènent une analyse de conformité et d'écart : il s'agit d'établir un diagnostic et de faire le mappage des processus décentralisés manuels, dans le but de repérer les inefficacités et les solutions technologiques infonuagiques susceptibles de corriger les lacunes.
2. Elles mettent au point une stratégie numérique qui permet à la fonction finance de jouer un rôle de partenaire d'affaires et qui cible particulièrement les lacunes définies, pour assurer la mise en œuvre réussie de solutions à valeur ajoutée.
3. Elles élaborent un cadre d'évaluation, de gestion et de surveillance des risques et des contrôles financiers, et le mettent à jour lorsque les circonstances évoluent.

Événements perturbateurs

Toutes les organisations avec lesquelles nous nous entretenons font face à des changements; les perturbations sont tout simplement la norme dans le monde des affaires aujourd'hui. Qu'il s'agisse d'une évolution positive ou négative, d'un changement initié par l'entreprise ou imposé de l'extérieur, toute forme de perturbation exerce de grandes contraintes sur les équipes des finances, qui peinent à suivre le rythme des affaires.

Prenons le cas d'une acquisition importante. Bien des équipes n'ont pas les ressources qu'il faut pour traiter une opération de cette envergure et apporter les changements nécessaires à leurs structures financières. Il est facile de sous-estimer ce qu'il faut pour se préparer – repérer les lacunes, effectuer un contrôle diligent et intégrer les données provenant de systèmes disparates, entre autres choses. De nombreuses fonctions finance ne sont pas équipées pour exécuter ces tâches supplémentaires, sans compter tout le travail associé à la conclusion de l'entente. Si elles sont mal préparées pour tous les aspects de l'opération, les solutions temporaires peuvent lentement devenir des processus permanents, et certains des avantages tant vantés de l'acquisition peuvent tout simplement ne pas se matérialiser.

Les organisations qui sont prêtes à prospérer réfléchissent toujours à ce qui pourrait se passer et aux incidences que cela pourrait avoir sur leur rendement financier. Elles se projettent dans l'avenir pour anticiper l'évolution du contexte réglementaire ou économique, des parties prenantes, de l'appétit pour le risque ou des réalités opérationnelles qui influenceront leurs liquidités, leurs résultats financiers et leurs rapports. Elles affrontent l'incertitude en intégrant des scénarios à leur prise de décisions, sur différents horizons temporels. Elles se concentrent sur les perturbations spécifiques à leur secteur. Elles envisagent différents scénarios et surveillent les progrès et les résultats financiers⁴. Pour les organisations proactives et bien préparées, même les événements perturbateurs défavorables peuvent être des occasions de devancer la concurrence.

Les événements des derniers mois nous ont montré que les organisations qui réagissent efficacement et qui se remettent rapidement auront tendance à survivre. Mais ce sont celles qui voient plus loin et qui visent un objectif supérieur – qui font les investissements nécessaires maintenant pour être prêtes à passer à l'offensive – qui se mettent réellement en position de prospérer lorsque les perturbations surviennent, car elles surviendront.

Les organisations qui sont prêtes à prospérer réfléchissent toujours à ce qui pourrait se passer et aux incidences que cela pourrait avoir sur leur rendement financier.

Que font les équipes des finances de premier plan maintenant?

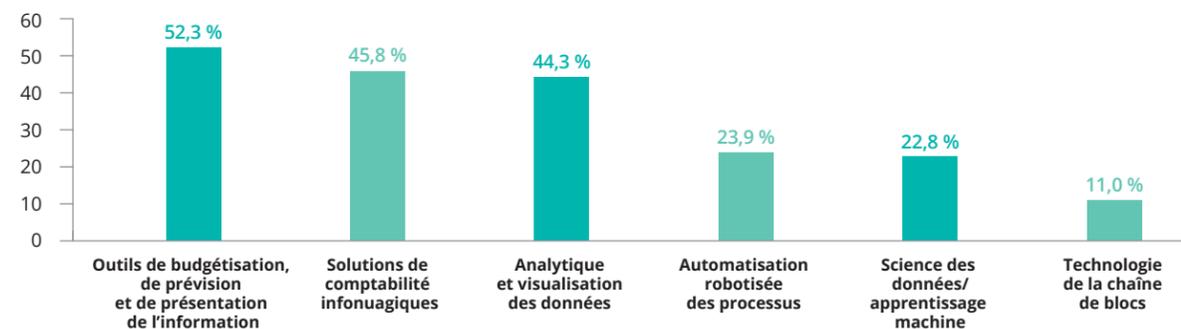
1. Elles planifient les scénarios de probabilité de divers événements perturbateurs externes et l'ampleur des répercussions financières possibles.
2. Elles analysent les blancs et préparent un plan de finance par programme pour appuyer les occasions de croissance interne et externe stratégiques (p. ex. les changements à apporter aux processus, aux technologies, aux capacités de l'équipe, etc.).
3. Elles élaborent un plan de préparation global pour guider leur fonction finance à travers les perturbations prévues, en mettant en relief les activités de préparation, d'exécution et celles postérieures aux transactions.

Structures organisationnelles et compétences

Le contexte actuel met au défi les organisations partout dans le monde de repenser tout ce qu'elles tenaient pour acquis sur leurs modèles de talents. La fonction finance ne fait pas exception. De nombreuses questions préoccupent fortement les dirigeants des finances, qui se préparent à un avenir incertain. Quelles compétences seront importantes dans deux, cinq ou dix ans? (Voir la Figure 3.) Comment la fonction finance devrait-elle être organisée? Quelle formation offrir à notre équipe des finances pour renforcer ses compétences? Quel est le bon modèle de prestation des services financiers pour notre organisation? (Voir Figure 4.) Avons-nous en place les bonnes personnes, qui font les bonnes choses? Comment déterminer l'objectif à atteindre? Quelle incidence le télétravail aura-t-il sur tous ces aspects?

Les organisations de premier plan se penchent concrètement sur l'avenir de leur travail et la façon dont elles font ce travail. Les produits, les circuits et les modèles de services sont tous en train de se transformer, et ces organisations se préparent à la prochaine normalité.

Figure 3 : Quels sont les ensembles de compétences pour lesquels les fonctions finance auront besoin de formation supplémentaire au cours des deux prochaines années?



Source : Deloitte et IMA, « From mirage to reality: Bringing finance into focus in a digital world », 2020.

Que font les équipes des finances de premier plan maintenant?

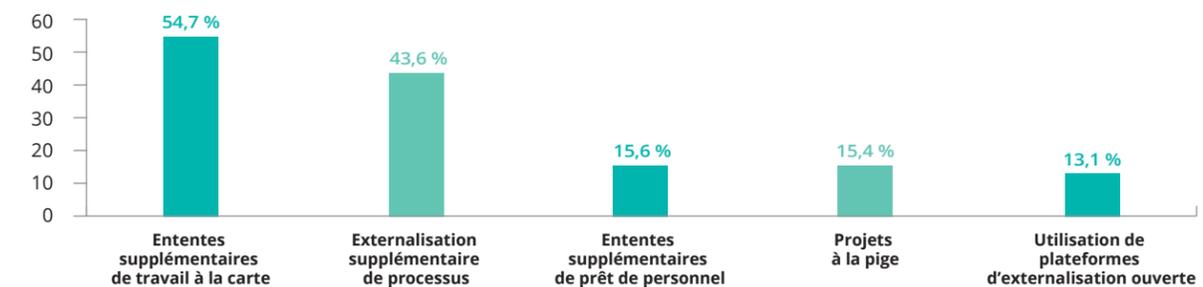
1. Elles définissent leur vision de la structure de la fonction finance, de la prestation de services, de l'exécution de son mandat de base et des interactions avec l'entreprise et ses parties prenantes.
2. Elles réalisent une analyse des écarts dans le modèle opérationnel des talents (p. ex. les compétences, les rôles et les responsabilités) par rapport à cette vision et aux besoins futurs prévus.
3. Elles mettent au point des indicateurs clés de performance pour mesurer l'efficacité de l'équipe des finances et favoriser la responsabilisation.

Si la fonction finance veut devenir un partenaire de confiance de l'entreprise, elle doit s'efforcer de déterminer comment elle peut le mieux la servir dans un contexte de transformation du modèle opérationnel. La plupart du temps, les équipes négligent d'effectuer une évaluation critique de leur structure, et lorsque les besoins de l'organisation évoluent, nombreuses sont celles qui persistent à travailler de la même façon, même si c'est de façon plus virtuelle. Or, plus « virtuelle » n'est pas synonyme de plus « réfléchi ».

Il est temps de penser stratégiquement en établissant un nouveau modèle de prestation qui concilie automatisation et participation humaine – un modèle qui prévoit une externalisation de la prestation et des structures de services partagés. Cette réflexion critique guidera le choix des secteurs où il faut investir aujourd'hui.

Plus que jamais il importe de penser aux talents dans votre équipe et à la façon dont vous organisez et déployez ces talents pour prospérer en tant qu'équipe des finances, pour investir dans votre équipe et vous préparer à répondre aux exigences futures des partenaires de votre entreprise.

Figure 4 : Quels sont les autres modèles de gestion des talents que votre entreprise a envisagé d'adopter pour sa main-d'œuvre de l'avenir?



Source : Deloitte et IMA, « From mirage to reality: Bringing finance into focus in a digital world », 2020.

Communications avec les parties prenantes et relations avec les investisseurs

Des informations et des prévisions transparentes et réfléchies qui inspirent confiance tout en renforçant la réputation de l'organisation auprès de l'ensemble des parties prenantes sont au cœur d'une approche robuste à l'égard des communications avec les parties prenantes et des relations avec les investisseurs. Toutefois, de nouveaux facteurs externes, combinés à la complexité d'opérations commerciales comme les fusions, les acquisitions et les changements de stratégie, obligent les entreprises à réévaluer leurs approches traditionnelles à l'égard des pratiques de communications avec les parties prenantes et de relations avec les investisseurs.

À titre d'exemple, la pandémie de COVID-19 a créé un défi de taille sur le plan de la communication; nous comprenons que l'analyse des répercussions d'une pandémie dans le contexte d'affaires approprié soit un exercice complexe. De plus, les organisations qui ont adopté une approche d'affaires motivée par la raison d'être ont du mal à communiquer la valeur au-delà des paramètres financiers à l'ensemble de leurs parties prenantes d'une façon claire, simple et pertinente.

Ainsi, de nombreuses sociétés ouvertes de taille moyenne parmi nos clients nous disent que le marché ne semble pas prendre toute la mesure de l'histoire qu'elles essaient de raconter. Les lecteurs habituels de leurs états financiers semblent rester accrochés à l'« histoire ancienne », et les organisations ont du mal à communiquer leur changement de profil, ce qui nuit à leur capacité de cibler une nouvelle base d'investisseurs ou de trouver d'autres sources de capitaux.

Une approche solide à l'égard des communications est tout aussi cruciale pour les sociétés privées. Communiquer efficacement avec les propriétaires, y compris les investisseurs en capital et les autres actionnaires, ou avec

les créanciers est essentiel pour leur donner la confiance dont ils ont besoin pour répondre aux demandes de capital et de liquidité de votre organisation.

Alors, que faire maintenant? Commencez par réfléchir à ce que vous pouvez faire pour combler l'écart entre une production de rapports traditionnelle fondée sur la conformité et la nécessité de raconter à vos parties prenantes l'histoire de votre entreprise et son rendement d'une façon pertinente, simple et limpide. L'établissement d'un excellent plan de communication et de mise en œuvre sera essentiel pour susciter la confiance de vos parties prenantes et attirer l'attention du marché, ce qui permettra à votre entreprise de prospérer... et de raconter son histoire par la même occasion.

Que font les équipes des finances de premier plan maintenant?

- Elles réalisent une analyse des lacunes dans la production de rapports et les communications actuelles avec les parties prenantes, afin de repérer les domaines de croissance et les occasions stratégiques.
- Elles réévaluent et analysent les besoins des parties prenantes pour déterminer si leurs approches à l'égard des relations et des communications avec les investisseurs répondent aux attentes actuelles.
- Elles définissent des indicateurs de tendances pour prévoir le rendement futur de l'entreprise et s'assurer de communiquer clairement ce rendement.

Transformer l'incertitude en occasion

Alors que nous continuons de traverser cette crise, demandez-vous comment votre équipe réagira. Vous « accrocherez-vous » et ferez-vous de votre mieux pour garder la tête hors de l'eau? Ou viserez-vous plus haut? Saisirez-vous l'occasion qui vous est donnée aujourd'hui d'investir dans un avenir où votre équipe des finances assumera un rôle de premier plan et sera un partenaire d'affaires de confiance invité à s'asseoir à la « table de stratégies » de l'organisation? Serez-vous un chef de file du numérique en intégrant les technologies infonuagiques pour servir votre entreprise de la façon la plus efficace possible? Saurez-vous tirer profit des perturbations et communiquer efficacement votre résilience au marché?

Nous avons vu des transformations profondes dans des organisations qui ne pensaient pas en être capables.

Il faut être prévoyant. Il faut investir. Le parcours sera parsemé d'embûches et vous devrez souvent faire demi-tour. Mais si vous voulez mettre le cap sur la prospérité dans n'importe quel avenir, il est temps de vous mettre au travail. Avec une vision, un engagement et des actions, vous pouvez exécuter une feuille de route qui vous permettra de transformer votre fonction finance et de préparer votre organisation à vraiment prospérer.

[Surveillez la publication du deuxième volet de cet article, dans lequel nous vous présenterons certaines des plus belles réussites d'organisations de premier plan.](#)



Personne-ressource

Brandon Weekes

Associé
Leader national, Services-conseils, Fonctions de la comptabilité
bweekes@deloitte.ca
416-775-7203

Remerciements

Janet Craig

Conseillère principale
Relations avec les investisseurs
et communications avec les parties
prenantes

Mike Goodfellow

Associé
Services-conseils,
Fonctions de la comptabilité

Andrew Macmartin

Associé et conseiller en automatisation

Robert Nardi

Associé
Services-conseils,
Événements perturbateurs

Jason Novakovski

Associé
Services-conseils,
Comptabilité et divulgation financière

Notes de fin

1. Deloitte et IMA, « From mirage to reality: Bringing finance into focus in a digital world », 2020.
2. Deloitte et IMA, « From mirage to reality: Bringing finance into focus in a digital world », 2020.
3. Deloitte, COVID-19 Contrôles internes à l'égard de l'information financière, 2020.
4. Deloitte, L'organisation résiliente : comment prospérer en période d'incertitude, 2020.

Deloitte.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. 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 une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#), ou [Facebook](#).