

**DÉPLOYER STRATÉGIQUEMENT LA FONCTION
FINANCES : REVUE DE LA LITTÉRATURE**

Par Marie-Andrée Caron

**Cahier de recherche : CICMA 01 – 07
(septembre 2001)**

ISSN : 1498-2722

Copyright © 2001. Chaire internationale CMA de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal.
Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction et toute reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite. Les textes publiés dans la série des Cahiers de recherche de la Chaire internationale CMA n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs. La publication de ce Cahier de recherche a été rendue possible grâce à des subventions d'aide à la publication et à la diffusion de la recherche provenant des fonds de l'École des HEC.

La Chaire internationale CMA, École des HEC, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal, Québec, H3T 2A7

RÉSUMÉ

Déployer stratégiquement la fonction finances signifie redéfinir et transformer les activités dont elle a la responsabilité, de façon à accroître ou à maintenir son influence en organisation. La littérature sur la fonction finances propose dans l'ensemble cinq activités jugées essentielles à son déploiement stratégique. En regroupant ces activités, nous proposons un modèle, constitué de deux axes, qui nous permet de situer les fonctions finances étudiées dans quatre zones, selon leur avancement dans la redéfinition de leurs propres activités d'une part, et par rapport à leur degré de participation à la gestion de l'organisation d'autre part. Pour réaliser ce déploiement stratégique, des auteurs mettent l'accent sur les facteurs technologiques, alors que d'autres estiment que les facteurs comportementaux sont déterminants. Or, ces deux aspects du déploiement stratégique de la fonction finances sont intimement liés. En effet, le professionnel des finances est appelé à développer des habiletés dans chacun de ces deux champs.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	1
1. LES ACTIVITÉS CLÉS DE LA FONCTION FINANCES DÉPLOYÉE STRATÉGIQUEMENT	2
2. LES FACTEURS CONTEXTUELS DU DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE DE LA FONCTION FINANCES	8
3. LES FACTEURS DE SUCCÈS DU DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE DE LA FONCTION FINANCES	9
3.1 LES FACTEURS COMPORTEMENTAUX	9
3.2 LES FACTEURS TECHNOLOGIQUES.....	11
3.2.1 LE CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS.....	11
3.2.2 DES OUTILS POUR UNE GESTION À VALEUR AJOUTÉE.....	11
3.2.3 LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION.....	12
4. LES COMPÉTENCES CLÉS DU PROFESSIONNEL DES FINANCES.....	12
4.1 LE CFO	12
4.2 LE CONTRÔLEUR.....	13
4.3 LE COMPTABLE EN MANAGEMENT	13
CONCLUSION.....	15
BIBLIOGRAPHIE	16
SCHÉMA 1 :	2
LES CINQ ACTIVITÉS CLÉS DU DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE DE LA FONCTION FINANCES.....	2
SCHÉMA 2	
GRILLE D'ANALYSE DU DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE DE LA FONCTION FINANCES	7
TABLEAU 1	
CADRE DE TRANSFORMATION DE LA FONCTION FINANCES SM	4

INTRODUCTION

La fonction finances est devenue au cours des dernières années un objet d'étude pour plusieurs chercheurs. Les études qui traitent de cette fonction soutiennent d'entrée de jeu qu'elle doit opérer une redéfinition de ses activités. Dans l'ensemble, ces études annoncent la disparition d'une large part des activités de la fonction finances, voire de la fonction finances en entier, dans un avenir rapproché. Le pronostic est donné : les fonctions finances qui « focuses on number-crunching and an analysis of past performance » (Anonymous, 1998b ; 10) n'existeront plus dans les entreprises chefs de file des années 2010, car les activités liées au traitement des transactions financières seront sous la responsabilité des autres fonctions de l'entreprise.

À l'instar de ces études, nous menons à partir de la chaire internationale CMA¹ une étude sur le « déploiement stratégique » de la fonction finances. Déployer stratégiquement la fonction finances signifie redéfinir et transformer les activités dont elle a la responsabilité, de façon à accroître ou à maintenir son influence en organisation. Notre étude vise à faire l'analyse comparative de fonctions finances qui cherchent à se déployer stratégiquement. Nous définissons la fonction finances comme une fonction qui regroupe les activités de trésorerie, de traitement des transactions financières et de comptabilité de gestion.² L'analyse comparative permet de cibler des points de repère qui serviront à évaluer la performance des processus étudiés, à décrire les pratiques performantes et les raisons pour lesquelles elles le sont dans différents contextes³. Les résultats recueillis par l'envoi de questionnaires et la conduite d'entretiens semi-dirigés nous permettront de présenter un portrait des démarches de déploiement stratégique de la fonction finances amorcées jusqu'à maintenant dans des entreprises canadiennes⁴.

Ce rapport de recherche constitue la première étape de notre projet d'analyse comparative, soit une revue de la littérature sur la fonction finances. Cette littérature, essentiellement normative, sert de point de départ à la construction d'un modèle qui nous permettra de faire l'analyse comparative de fonctions finances qui ont amorcé une démarche de déploiement stratégique. Dans un premier temps, la littérature nous permet d'identifier les activités clés que la fonction finances doit conserver, s'approprier et/ou redéfinir. Ensuite, nous présentons les facteurs contextuels qui amènent les chercheurs à questionner le rôle traditionnel de la fonction finances. Puis, nous constatons que cette littérature renferme deux approches : d'une part la redéfinition des activités de la fonction finances passe par l'utilisation d'outils "comportementaux" et d'autre part elle se fait à partir d'outils "technologiques". Partant de là, nous faisons entrer en scène les principaux acteurs «comptables» interpellés par le déploiement stratégique de la fonction finances et dont les compétences sont affectées. En terminant, nous voyons les principales études de cas qui ont servi de point d'appui aux chercheurs qui traitent de la fonction finances.

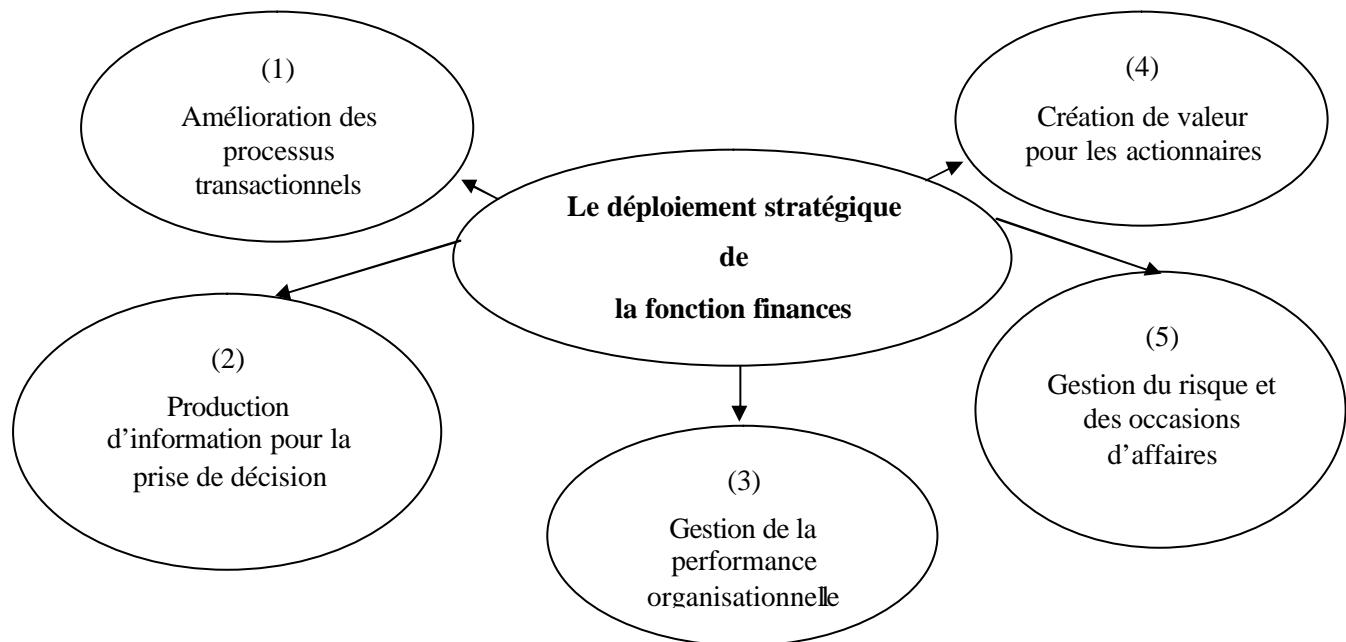
-
1. La Chaire Internationale CMA est un centre de recherche appliquée voué à l'analyse comparative qui a ses locaux à l'École des HEC, affiliée à l'Université de Montréal.
 2. La littérature s'attarde davantage à caractériser la fonction finances qu'à la définir.
 3. Boisvert, H., « Le profil du succès : le déploiement stratégique de la fonction finances au moyen de l'analyse comparative », *CMA Management*, mai 2001, p. 30-33.
 4. La grande majorité des entreprises de notre échantillon exercent leurs activités sur l'ensemble du territoire canadien et ont leur siège social au Québec; deux ont leur siège social en Ontario et une en Alberta.

1. LES ACTIVITÉS CLÉS DE LA FONCTION FINANCES DÉPLOYÉE STRATÉGIQUEMENT

La littérature propose dans l'ensemble cinq activités clés qui sont à la fois des axes de développement pour le déploiement stratégique de la fonction finances. Ces activités sont : (1) l'amélioration des processus transactionnels de la fonction finances, (2) la production d'informations pour la prise de décision, (3) la gestion de la performance organisationnelle, (4) la création de valeur pour les actionnaires et (5) la gestion du risque et des opportunités d'affaires (voir le schéma 1). Cela revient à postuler que la fonction finances doit procéder à un examen de ses propres activités, afin de pouvoir intervenir par la suite de manière plus efficace et plus efficiente dans la gestion de l'entreprise dans son ensemble.

SCHÉMA 1 :

LES CINQ ACTIVITÉS CLÉS DU DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE DE LA FONCTION FINANCES



Les dix étalons de mesure proposés par EIU & Arthur Andersen (voir tableau 1)⁵ nous permettent d'enrichir l'étude de ces cinq activités clés du déploiement stratégique de la fonction finances. L'amélioration des processus transactionnels de la fonction finances⁶

5. EIU & Arthur Andersen ont développé, en 1998, un cadre de transformation de la fonction finances (strategic framework) comprenant dix étalons de mesure du déploiement stratégique de la fonction finances.
6. L'amélioration des processus transactionnels de la fonction finances est un des quatre volets du cadre de transformation proposé conjointement par le EIU & Arthur Andersen pour assurer le déploiement stratégique de la fonction finances (Iversen, 1998). Les trois autres volets sont: le développement de systèmes de mesure de la performance pour l'ensemble de l'entreprise, la conduite d'analyse de la valeur ajoutée des activités de l'entreprise et la gestion du risque et des occasions d'affaires (Iversen, 1998).

vise à consacrer moins de ressources au traitement des transactions financières et à produire, de manière efficace et rapide, des analyses plus utiles aux gestionnaires pour la prise de décisions stratégiques (Driscoll & Iversen, 1998). L'objectif est donc double, il s'agit de fournir une information de très haute qualité, dans un délai très court et à très faible coût, de façon à ce que les employés de l'ensemble de l'entreprise passent moins de temps à recueillir l'information requise et consacrent plus de temps à l'amélioration de la performance de l'organisation (Hollenbeck, 2000).

La redéfinition des «opérations comptables et financières et production de rapports» (OCF), un des dix étalons de mesure du modèle de EIU & Arthur Andersen (1998), constitue la première étape du déploiement stratégique de la fonction finances et vise l'accroissement de l'efficacité et la diminution des coûts, en procédant entre autres à l'impartition de certaines activités. Beaucoup d'efforts doivent d'abord être consacrés au réaménagement des activités actuelles de la fonction finances, pour réduire ses coûts d'opération, accroître l'efficience de ses procédures, standardiser et mettre à jour les systèmes actuels, avant que des progrès dans son volet analytique puissent être réalisés (Driscoll & Iversen, 1998)⁷. La création d'un service partagé, le recours à l'impartition et l'abolition du budget constituent des démarches de rationalisation des processus transactionnels d'une fonction finances qualifiée au Sommet Pan Européen sur la fonction finances⁸ de « value-added business partner » (Millar, 1999). Les services partagés et l'impartition permettent de réduire les coûts du traitement des transactions financières, tout en assurant une plus grande uniformité, exactitude, pertinence et flexibilité de l'information fournie à l'ensemble de l'entreprise. L'abolition du budget vu comme «un mal non nécessaire» est compensé par une culture orientée sur la réduction des coûts et la création de valeur (Millar, 1999). Parmenter (2000) souligne la nécessité de réduire le temps consacré au processus budgétaire et de raccourcir le temps de fermeture des livres à zéro en les fermant automatiquement le dernier jour du mois.

L'examen des processus transactionnels de la fonction finances conduit à son décloisonnement et à son rapprochement des opérations. Le mot d'ordre est lancé: « (...) moving finance staff into the field » (Driscoll & Iversen, 1998 ; 42). Le professionnel des finances est donc appelé à jouer les rôles de formateurs et de stimulateurs pour les gestionnaires, afin de les sensibiliser aux impacts stratégiques et financiers de leurs décisions⁹ (Anonymous, 1998c). Les activités de la fonction finances doivent être décloisonnées pour que « les bons outils de gestion financière soient disponibles là où ils sont requis par l'ensemble des fonctions de l'entreprise »¹⁰ (EIU & Arthur Andersen, 1998 ; 5).

-
7. Driscoll & Iversen tirent ces conclusions du rapport d'Arthur Andersen intitulé The Evolving Role of Finance : Charting a Strategic Course for the Future.
 8. Ce sommet, organisé par Ernst & Young, s'est tenu à Genève en 1999.
 9. Selon une étude du cabinet KPMG Management Consulting.
 10. Selon une étude du groupe EIU (The Economist Intelligence Unit) en collaboration avec Arthur Andersen.

TABLEAU 1

CADRE DE TRANSFORMATION DE LA FONCTION FINANCESSM
EIU et Arthur Andersen (1998)

Les 10 étalons de mesure du déploiement stratégique de la fonction finances
Production d'analyses d'affaires (AA) ;
Rationalisation du traitement des opérations comptables et financières (OCF) ;
Implication dans la stratégie et l'allocation des ressources (SAR) ;
Gestion de la structure de capital (GSC) ;
Révision des critères servant aux fusions / acquisitions (FA) ;
Gestion du risque (GR) ;
Gestion de la performance (GP) ;
Gestion de l'information (GI) ;
Développement du personnel (DP) ;
Gestion des connaissances (GC).

Source : EIU et Arthur Andersen, «L'excellence en finances : transformer l'entreprise», *The CFO Knowledge Series*, London, 1998.

L'amélioration des processus transactionnels de la fonction finances vise également à lui faire acquérir plus de flexibilité. Être flexible signifie pour la fonction finances de permettre une réallocation rapide des ressources¹¹ de l'entreprise en fonction de ces nouvelles occasions d'affaires (Anonymous, 1998a). La «stratégie et allocation des ressources» (SAR), un autre des dix étalons de mesure du déploiement stratégique de la fonction finances (voir tableau 1), souligne le rôle de la fonction finances dans l'évaluation de l'impact financier des opportunités d'affaires et dans la facilitation de la réaffectation des ressources de l'entreprise en vue de l'atteinte de ses objectifs stratégiques. *Une fonction finances «déployée stratégiquement» possède suffisamment de flexibilité pour pouvoir réagir rapidement, de la manière la plus efficiente possible, aux besoins en évolution constante de l'entreprise et elle est décloisonnée et enchevêtrée dans les processus d'affaires de l'entreprise* (May, 2000).

La deuxième activité clé du déploiement stratégique de la fonction finances est la production d'information pour la prise de décision. La production d'information *utile* à la prise de décision par la fonction finances est exacerbée : produire à temps l'information

11. La logique budgétaire constitue, d'après cet auteur, une entrave à la saisie de ces occasions d'affaires. Il souligne également que la fonction finances traditionnelle produit des indicateurs de performance inadéquats qui entravent la flexibilité de l'organisation et lui font perdre des occasions d'affaires vitales.

tactique et stratégique qui permet aux employés aux opérations de prendre les décisions appropriées devient l'enjeu prioritaire (Hollenbeck, 2000). Cela implique pour le professionnel des finances d'acquérir une meilleure compréhension des décisions qui sont prises en organisation, de leur fréquence et de leur impact (Anonymous, 1998b). De cette manière, la fonction finances déployée stratégiquement pourra s'assurer que les bonnes questions soient posées, que les bonnes variables soient prises en compte et qu'un degré approprié de rigueur et de discipline soient respecté par les gestionnaires (Williams, 2000). Ainsi, donner une orientation stratégique à la fonction finances demande de recentrer son rôle autour de la production d'information utile pour la prise de décision sans toutefois en définir *a priori* la composition : il revient en effet aux clients internes d'en déterminer le contenu, soutient McCunn dans une étude cabinet KPMG *Management Consulting*. Une meilleure intégration de la fonction finances à l'entreprise devient possible grâce à la transformation de ses activités, qui la rapproche du processus de décision (Robinson, 1999).

La fonction finances traditionnelle et routinière (qualifiée de *run-of-the-mil*) assure le traitement des transactions financières et est un centre de coûts tandis que la fonction finances « déployée stratégiquement » (qualifiée de *leading-edge*) est proactive et fournit l'information utile à la prise de décisions *stratégiques* (Siegel, 2000b). Un service des finances de pointe améliore la « gestion de l'information » (GI) (un des dix étalons de mesure du déploiement stratégique de la fonction finances (voir tableau 1)) en créant à l'échelle de l'entreprise une compréhension explicite des données les plus pertinentes, de la façon dont elles doivent être utilisées et de la manière dont elles sont liées à la stratégie d'affaires, le tout rassemblé dans un modèle de données communes. La production d'information pour la prise de décision s'inscrit dans une quête de profitabilité sans précédents qui se dessine pour les dix prochaines années selon une étude du cabinet Gunn Partners (Williams, 2000). La contribution de la fonction finances à un tel processus est essentielle pour sa survie. *Une fonction finances « déployée stratégiquement » est en rupture avec son rôle traditionnel axé sur la réduction des coûts et contribue à l'accroissement des profits.*

La gestion de la performance organisationnelle est aussi une activité clé du processus de déploiement stratégique de la fonction finances. Elle comprend plusieurs dimensions, soit : développer des systèmes d'évaluation de la performance de l'entreprise (EIU & Arthur Andersen, 1998; Iversen, 1998), renouveler les systèmes existants (Anonymous, 2000a), resserrer les liens entre la performance de l'entreprise et les priorités des actionnaires, favoriser l'intégration des connaissances et gérer le risque et les opportunités de l'organisation (Driscoll & Iversen, 1998). Bref, il s'agit d'aider les gestionnaires à tenir compte des implications financières de leurs décisions. La comptabilité par activités, la création d'un entrepôt de données¹² et le tableau de bord constituent des outils de gestion de la performance dont la conception relève de la fonction finances (Millar, 1999). *Une fonction finances « déployée stratégiquement » est appelée à jouer un rôle central dans le développement d'indicateurs qui lient les employés, les clients, les produits et la création de valeur pour les actionnaires et qui facilitent la mise en œuvre de la stratégie.*

12. Ouvert à l'ensemble des communautés à l'intérieur de l'entreprise, l'entrepôt de données contient des informations pouvant servir à faire des analyses comparatives des processus et de la productivité (Millar, 1999).

L'examen par la fonction finances de ses propres activités et de celles de l'entreprise (par la production d'information pour la prise de décision et la gestion de la performance) vise à faire de cette fonction un partenaire d'affaires engagé dans la création de valeur pour les actionnaires, quatrième activité clé de son processus de déploiement stratégique. La production d'analyses d'affaires (AA), un autre des dix étalons de mesure du déploiement stratégique de la fonction finances (voir tableau 1), vise la production d'analyses prospectives, fiables et utilisables immédiatement, qui sont axées sur la stratégie de l'entreprise. Obnubilée par la création de valeur pour les actionnaires et orientée sur le service aux clients à l'interne (May, 2000), la fonction finances est appelée à quitter l'arrière scène (Hollenbeck, 2000) et à assurer la croissance des profits (Driscoll & Iversen, 1998).

La gestion de la valeur pour les actionnaires (GVA)¹³ part de l'hypothèse qu'en mettant l'accent sur les éléments qui créent de la valeur pour l'actionnaire, elle permet une meilleure gestion de la performance de l'entreprise : «VBM is a way of focusing an organisation's strategic and financial management processes as measured by appropriate valuebased measures such as economic profit. These types of measure are considered to have a much higher correlation with share performance than accounting measures » (Anonymous, 1998a ; 7). Le rôle de la fonction finances dans la création de valeur pour les actionnaires comporte trois volets, soit : procurer aux actionnaires la valeur à laquelle ils s'attendent, stimuler les gestionnaires à produire de la valeur et les assister dans cette réalisation et enfin gérer le risque d'affaires et maintenir les contrôles financiers¹⁴ (Anonymous, 1998c). Contribuer à la création de valeur pour les actionnaires implique pour la fonction finances d'établir des liens de confiance avec différentes entités pourvoyeuses de capitaux (voir "structure et gestion du capital" (SGC)) et de réviser les critères qui servent à l'évaluation des opportunités d'alliances stratégiques, de partenariats et de fusions / acquisitions (voir «fusions et acquisitions » (FA)). *Un service des finances "déployé stratégiquement" est novateur et bien équipé et constitue un partenaire d'affaires et un outil stratégique puissant, en mesure d'aider l'entreprise à croître et à produire de la valeur pour l'actionnaire* (EIU & Arthur Andersen, 1998).

La gestion du risque d'affaires, cinquième activité clé du déploiement stratégique de la fonction finances, est une composante essentielle de la création de valeur pour les actionnaires. Des habiletés d'affaires sont requises pour évaluer le risque (Anonymous, 2000a ; Iversen, 1998), conduire des analyses financières et stratégiques (Anonymous, 2000a), procéder à l'analyse de la valeur ajoutée des activités de l'entreprise, aider les gestionnaires à anticiper l'impact financier de leurs décisions et saisir les occasions d'affaires (Iversen, 1998). La « gestion des risques » (GR), un des dix étalons de mesure du déploiement stratégique de la fonction finances (voir tableau 1), implique trois étapes essentielles soit, le développement d'un langage commun en matière de gestion des risques, une structure de contrôle organisationnelle efficace et la transformation de l'entreprise en un ensemble de processus.

En rupture avec son rôle traditionnel, la fonction finances est appelée à prendre position, à s'opposer ouvertement aux idées incongrues et à signaler promptement les dangers potentiels pour l'entreprise. Etre un partenaire d'affaires signifie en effet : «(...) having the ability to stand your ground and tell somebody they're wrong when they are wrong or help them understand a better way to do things » (Siegel, 2000b ; 90). La fonction

13. Une traduction de Value Based Management (VBM).

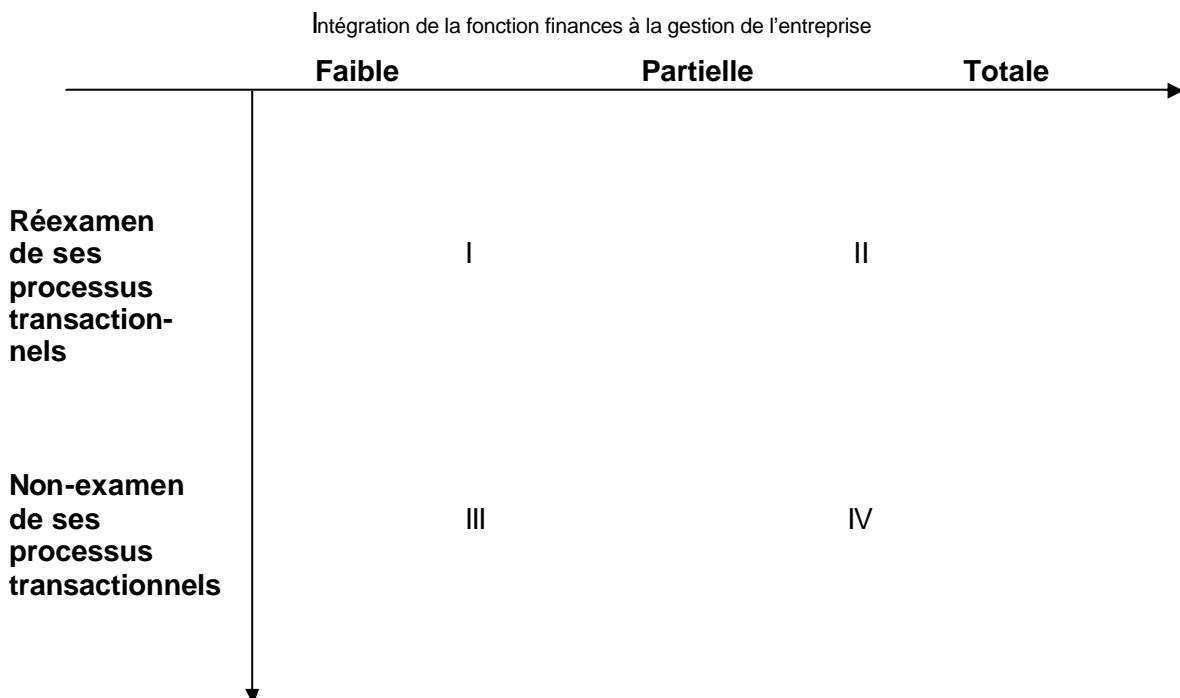
14. Selon le rapport de KPMG Management Consultins intitulé « Finance of the Future – A Guide for Business Users ».

finances doit sortir de son créneau financier et acquérir le sens des affaires, être flexible et élargir son champ de vision, afin de répondre rapidement aux changements et aider l'entreprise à saisir avec *prudence* les occasions d'affaires gagnantes. *Une fonction finances « déployée stratégiquement » fait les bonnes choses, au bon moment et dans le bon délai, elle est efficace, efficiente et créative de manière à générer de la valeur pour les actionnaires* (Siegel, 2000b).

Deux axes nous permettent donc de modéliser le déploiement stratégique de la fonction finances et de regrouper ses cinq activités clés (voir le schéma 2). Un premier axe touche l'examen que la fonction finances fait de ses propres activités et permet de situer les fonctions finances observées sur un continuum : à un extrême la fonction finances procède à la redéfinition de ses activités et à l'autre elle n'a pas encore effectué ce genre de prise de conscience. Un deuxième axe s'attaque à la participation de la fonction finances dans la gestion de l'entreprise dans son ensemble : d'un côté sa participation est indirecte, conformément à son rôle traditionnel, et de l'autre sa participation est directe, c'est-à-dire qu'elle contribue activement à la production d'information pour la prise de décision, à la gestion de la performance organisationnelle, à la gestion de la valeur pour les actionnaires et à la gestion du risque et des opportunités d'affaires.

SCHÉMA 2

GRILLE D'ANALYSE DU DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE DE LA FONCTION FINANCES



La subdivision du processus de déploiement stratégique en deux axes permet de dissocier l'examen par la fonction finances de ses propres activités, de sa participation à la gestion de l'entreprise. Ainsi, notre modèle inclut la possibilité que la redéfinition des activités clés de la fonction finances ne modifie en rien sa participation à la gestion de l'entreprise et qu'elle conserve, tout au plus, une participation indirecte, comme c'est le cas pour les fonctions finances qui se retrouvent dans le quartier I. Le quartier II représente la situation recherchée, soit une participation accrue de la fonction finances dans la gestion de l'entreprise suite à la redéfinition de ses activités. Le quartier III désigne la situation qui justifie le déploiement stratégique de la fonction finances, soit le maintien d'un rôle très indirect dans la gestion de l'entreprise, suite au non-renouvellement de ses activités. Enfin, le quartier IV constitue la situation idéale, voire utopique, où la fonction finances accroît sa participation dans la gestion de l'entreprise sans avoir à redéfinir ses propres activités. Par ailleurs, des facteurs économiques, technologiques et structurels sont invoqués dans la littérature pour convaincre de la nécessité de redéfinir les activités de la fonction finances.

2. LES FACTEURS CONTEXTUELS DU DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE DE LA FONCTION FINANCES

La globalisation des marchés (Hollenbeck, 2000), la compétitivité accrue (Hollenbeck, 2000 ; Sheridan 1998b), la forte liquidité des marchés financiers (EIU & Arthur Andersen ; 1998), le raccourcissement du cycle de vie des produits (EIU & Arthur Andersen ; 1998) et les changements dans les technologies (Hollenbeck, 2000), dans les méthodes de production et dans les structures organisationnelles (le "downsizing", l'impartition, le "delayering" et le "team-building") (Hollenbeck, 2000) constituent l'environnement de la fonction finances des années 1990 et justifient la redéfinition de ses activités.

Le contexte des années 2000 présente, d'après cette littérature, un niveau supérieur de complexité et exacerbe la nécessité pour la fonction finances d'effectuer rapidement les changements requis. Et à l'aube du 3^e millénaire, le commerce électronique constitue pour la fonction finances une incitation supplémentaire à améliorer ses processus et à s'impliquer davantage dans la gestion des opérations (Hambly, 2000).

« Augmenter les profits pour chaque dollar dépensé » a été le leitmotiv des dernières années, structurante pour la redéfinition des activités de la fonction finances. « L'accroissement de la valeur pour les actionnaires » constitue l'impératif en vertu duquel la fonction finances est dorénavant appelée à se déployer stratégiquement. En effet, « toute entreprise évolue au sein d'un secteur qui détermine le seuil de performance acceptable sur le plan des finances » car « les défis, les stratégies et les contextes d'exploitation propres à chaque entreprise fixent le niveau de performance requis pour chacune des dimensions de la fonction finances » (EIU & Arthur Andersen, 1998 ; 5).

Sheridan (1998b) décrit plus finement le contexte d'évolution de la fonction finances à partir de cinq facteurs de changement : 1) l'intensification de la compétition, provenant des second et tiers mondes, 2) les occasions d'affaires comportant en contrepartie des risques accrus, 3) l'accroissement de la réglementation et des pressions de l'environnement, 4) le nombre croissant de groupes de défense d'intérêts sociaux et environnementaux spécifiques et 5) une nouvelle conceptualisation de la qualité et du

service. Décrise à partir de ses trois volets fondamentaux, soit la *factory* (la production), le *power house* (le pouvoir) et le *counting house* (le calcul), la fonction finances est appelée à contribuer activement à la gestion de l'entreprise, celle-ci intervenant dorénavant à titre de « team player » et de « business partner ». Pour Hollenbeck (2000), la redéfinition des activités de la fonction finances vise à répondre aux requêtes grandissantes de ses clients « internes » et externes, à permettre à l'entreprise de se prémunir contre les menaces de la déréglementation, à lui faire profiter des opportunités technologiques et à lui permettre de suivre l'expansion effrénée et globalisante.

La priorité donnée à la réduction des coûts a donné lieu à d'importantes réorganisations structurelles, au cours des dernières années, comme le « downsizing », la réduction de la taille des sièges sociaux, le fédéralisme, la concentration sur les affaires et les processus fondamentaux (*core*), les alliances, les fusions et les désinvestissements. Ces réorganisations exercent en retour une pression accrue sur la fonction finances pour qu'elle « fasse plus avec moins » et qu'elle justifie la pertinence de ses activités. Pour le professionnel des finances, cette situation est décrite comme «*an unusual and uncomfortable position* » (Sheridan, 1998 ; 18). *Les trois volets de la fonction finances (la production, le pouvoir et le calcul) demeurent fondamentaux au cours de son déploiement stratégique, mais ils changent globalement de perspective car ils sont alors appelés à accorder une importance grandissante aux nombres « non-financiers ».* Dans la littérature, deux grandes catégories de facteurs de succès sont proposées pour effectuer ce déploiement stratégique de la fonction finances.

3. LES FACTEURS DE SUCCÈS DU DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE DE LA FONCTION FINANCES

Ces deux grandes catégories permettent de distinguer les facteurs “comportementaux” et les facteurs “technologiques”. Ainsi, un premier groupe de chercheurs met l’accent sur la transformation des comportements du personnel financier alors qu’un deuxième groupe nous amène à voir la technologie comme la pierre angulaire du déploiement stratégique de la fonction finances.

3.1 Les facteurs comportementaux

Les facteurs comportementaux du déploiement stratégique de la fonction finances sont la culture (Parmenter, 2000 ; Player, 1999 ; Robinson, 1999 ; EIU & Arthur Andersen, 1998), le langage commun (EIU et Arthur Andersen, 1998), l’engagement (Hollenbeck, 2000 ; Parmenter, 2000), la communication (Hollenbeck, 2000) et la formation (Parmenter, 2000). Ces concepts permettent de modéliser le déploiement stratégique de la fonction finances selon une approche volontariste, c'est-à-dire selon une approche qui place les comportements du personnel financier et ceux de l’ensemble de l’organisation au centre de la transformation de la fonction finances.

Développer une culture orientée vers « la satisfaction du client » (« account management culture ») au sein de la fonction finances est une condition essentielle de son déploiement stratégique car elle permet de placer la satisfaction des besoins des clients au premier plan, ceux des clients internes (Parmenter, 2000) et, avec la notion de service partagé, également ceux des clients externes (Player, 1999). Positionner

stratégiquement la fonction finances nécessite également de «breaking down myths, changing attitudes and presenting new perspectives » (Robinson, 1999 ; 90). La culture, la satisfaction des employés et la cohérence avec les objectifs organisationnels composent le volet «ressources humaines » du déploiement stratégique de la fonction finances (Robinson, 1999). L'abolition des barrières culturelles qui séparent la fonction finances du reste de l'entreprise, condition essentielle de son déploiement stratégique, implique le développement d'habiletés « non-techniques » en formation et en communication par le personnel financier. Le « développement du personnel » (DP), un des dix étalons de mesure du déploiement stratégique de la fonction finances (voir tableau 1), vise à s'assurer que le personnel des finances maîtrise les habiletés non-techniques requises pour faire entendre la « voix » du service des finances à l'ensemble de l'entreprise.

La modification des comportements, de manière à encourager ceux qui sont à la source de l'exécution de la stratégie d'entreprise, est un volet important du déploiement stratégique de la fonction finances contenu dans la « gestion de la performance » (GP), étalon de mesure du déploiement stratégique de la fonction finances (voir tableau 1). Cet étalon vise la mesure de la capacité de la fonction finances à établir un lien entre les aspects économiques, financiers et opérationnels des activités de l'entreprise. Le développement d'un langage commun est également un facteur de succès important du déploiement stratégique de la fonction finances en vertu duquel EIU & Arthur Andersen (1998) ont développé leur cadre conceptuel comprenant les dix étalons de mesure présenté au tableau 1.

L'engagement de la haute direction, de même que celui d'une équipe entièrement dédiée, sont aussi des conditions essentielles à la réussite du déploiement stratégique de la fonction finances : des bénéfices liés au déploiement stratégique de la fonction finances sont en effet vite réalisés, si une équipe y dédie 100 % de son temps (Hollenbeck, 2000). Le volet communication du déploiement stratégique de la fonction finances comprend deux niveaux, externe et interne, qui permettent d'en faciliter la compréhension et l'acceptation. Les communications externes comportent la rédaction d'une circulaire mensuel décrivant l'état d'avancement des travaux, la rédaction de courriels hebdomadaires, la facilitation des contacts face-à-face et la consultation des clients internes (Hollenbeck, 2000). En donnant de la visibilité à ses efforts de transformation, la fonction finances espère devenir le centre d'intérêt des autres fonctions de l'entreprise et être vue comme un « change leaders, (...) able to influence the decisions of the business to a far greater extent » (Robinson, 1999 ; 96).

Les activités de communication « interne » s'adressent à ceux qui sont affectées directement au déploiement stratégique de la fonction finances et impliquent : 1) de réunir l'équipe comptable tous les six mois pour une journée de formation en dehors de l'entreprise, 2) de prévoir à l'ordre du jour la révision des objectifs corporatifs et fonctionnels, 3) d'augmenter la fréquence de rétroaction et 5) de donner de la rétroaction à 360° (Parmenter, 2000). La consultation, l'écoute et l'action sont en somme les composantes clés du volet communication qui constitue une condition essentielle à la réussite du déploiement stratégique de la fonction finances (Robinson, 1999). La formation est également une de ces conditions essentielles, ciblée par la «gestion des connaissances » (GC), un des dix étalons de mesure du déploiement stratégique de la fonction finances (voir tableau 1). Les activités de formation qui en sont sous-jacentes visent en effet à permettre à l'ensemble de l'entreprise d'acquérir, de partager et de tirer parti des connaissances générées par le déploiement stratégique de la fonction finances (EIU et Arthur Andersen, 1998).

3.2 Les facteurs technologiques

Les chercheurs qui placent la technologie au premier plan du déploiement stratégique de la fonction finances considèrent qu'elle est très bien placée pour effectuer la transformation de ses activités puisque le professionnel des finances possède déjà les outils et les techniques lui ayant permis de développer d'importantes habiletés d'analyse et de modélisation (Robinson, 1999). Le centre de services partagés (Player, 1999), les outils pour une gestion à valeur ajoutée (May, 2000) et les technologies de l'information (Classe, 2000 ; Hambly, 2000) sont les principaux leviers du déploiement stratégique de la fonction finances.

3.2.1 Le centre de services partagés

Un centre de services partagés est un système qui vise à résoudre les tensions engendrées par la décentralisation excessive des dernières années, par la complexité grandissante des organisations et par les besoins croissant en information (Player, 1999). La centralisation du traitement des transactions financières dans un centre de services partagés permet de rencontrer le double objectif, de réduire le coût du traitement des transactions financières et de libérer la fonction finances de ses tâches routinières, afin de lui permettre de consacrer tous ses efforts aux activités à valeur ajoutée pour l'entreprise, c'est-à-dire à celles qui contribuent à la production d'information pour la prise de décision, à la gestion de la performance, à la gestion du risque et des opportunités d'affaires et à la création de valeur pour les actionnaires.

Le centre de services partagés permet aux preneurs de décisions d'avoir à temps de l'information standardisée, afin de prendre de meilleures décisions, selon Player (1999) : « Because of global standardization, managers make better strategic decisions as they are able to compare "apples to apples" across their enterprise. In addition, shared services creates a level of accountability in the organization that is much more effective than having multiple points of responsibility and varied management practices » (Player, 1999 ; 9). Le centre de services partagés est vu comme un centre de profit et sa performance doit être évaluée de manière systématique, en questionnant ses clients et en comparant les résultats obtenus avec ceux des centres de services partagés qui offrent le même type de services.

3.2.2 Des outils pour une gestion à valeur ajoutée

La fonction finances a également à sa disposition de nombreux outils qui lui permettent de générer de la valeur pour l'entreprise, de deux manières. D'une part, des outils comme le tableau de bord, les techniques de gestion par activités et par processus (« activity and process-based techniques »), l'analyse comparative et la gestion basée sur l'information (« information management ») (May, 2000) sont des techniques qui lui facilitent une intervention directe dans la gestion de l'entreprise dans son ensemble. D'autre part, un outil comme la réingénierie (Hollenbeck, 2000) lui permet de restructurer en profondeur ses activités. La réingénierie assure, en effet, une refonte radicale des processus d'affaires de la fonction finances de manière à en réduire le coût et à en accroître la qualité, la rapidité et le service.

Ces outils de gestion à valeur ajoutée font partie inhérente du déploiement stratégique de la fonction finances. En outre, des bénéfices sont vite réalisés si une nouvelle technologie est implantée très tôt et si tous les membres de l'équipe dédiée au déploiement stratégique de la fonction finances y sont formés Hollenbeck (2000).

3.2.3 Les technologies de l'information

Le e-finance, en dépit du désaccord entourant sa définition, assiste le professionnel des finances dans sa quête de création de valeur pour l'entreprise et ouvre la voie au déploiement stratégique de la fonction finances (Classe, 2000). En outre, le commerce électronique présente un défi de taille pour la fonction finances (Hambly, 2000).

Le commerce électronique fait référence à l'utilisation des nouvelles technologies d'information de communication (NTIC), notamment d'Internet pour faciliter les transactions entre une entreprise et ses partenaires, en particulier ses clients et ses fournisseurs. Il consiste donc en l'application des NTIC en vue d'accroître l'efficacité des pratiques commerciales entre partenaires. Cette relation peut toucher un ou plusieurs processus, soit développer des produits, mettre en marché, vendre, gérer les commandes et assurer le service après-vente (Bégin, Tchokogué & Boisvert, 2001), mais également facturer, gérer les comptes clients, gérer les comptes fournisseurs et communiquer l'information aux investisseurs, aux actionnaires et autres "stakeholders". Par conséquent, l'efficacité des processus comptables traditionnels peut être transformée en termes de valeur ajoutée par l'implantation des NTIC.

Deux champs d'expertise sont donc à développer par le professionnel des finances, soit les ressources humaines et les technologies de l'information : « The skills we associate today with HR and IT will become a vital attribute of the finance professional of the future » (Anonymous, 1999; 7). D'une part, les habiletés en gestion des ressources humaines concernent les communications, le développement d'une approche consultative et des aptitudes pour le travail d'équipe (Anonymous, 2000a). D'autre part, les nouvelles technologies de l'information mènent à repenser le rôle, la structure et les activités de la fonction finances afin de lui permettre d'avoir un impact maximum sur la performance de l'entreprise¹⁵ (Williams, 2000).

4. Les compétences clés du professionnel des finances

Sylvain (1982) définit le comptable comme une « personne dont la profession consiste à organiser le service d'information financière ou comptable de l'entreprise et à en assurer le bon fonctionnement » (Sylvain, 1982 ; 4). Avec le déploiement stratégique de la fonction finances, les responsabilités du comptable dépassent largement le cadre de la fonction finances, pour contribuer activement à la gestion de l'entreprise dans son ensemble. Le professionnel des finances est donc appelé à développer de nouvelles compétences, qu'il soit CFO, contrôleur ou comptable en management.

4.1 Le CFO

Selon une étude menée par *The Business Intelligence*, 60 % des activités menées à l'heure actuelle par les CFOs sont appelées à disparaître (Anonymous, 2000b). On exige dorénavant du CFO¹⁶ qu'il contribue aux objectifs stratégiques de l'organisation de manière inédite (Iversen, 1998).

15. Selon Scheumann de Gunn Partners.

16. Un prix souligne la qualité du travail du CFO américain dans la transformation de la fonction finances, le "CFO Excellence Award" dans la catégorie "Developing and Efficient Finance Function".

Les compétences analytiques du CFO sont requises sur tous les fronts (Iversen, 1998). On lui demande de développer des aptitudes d'affaires, de fournir des analyses financières et stratégiques, de développer de nouvelles mesures d'évaluation de la performance et du risque de l'entreprise et de jouer un rôle grandissant dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, dans la ré-ingénierie de ses processus d'affaires¹⁷ (Anonymous, 2000b) et dans la création de valeur pour les actionnaires (Millman & Gray, 1999). À partir de l'étude du déploiement stratégique de la fonction finances de quatre grandes sociétés¹⁸, Millman et Gray qualifie le CFO de « outsider's insider » (Millman & Gray, 1999 ; 15). Le CFO doit, d'après ces chercheurs, « keeping line management aware of what providers of capital expect from the company, and defending shareholder value aggressively. » (Millman & Gray, 1999 ; 15). Bref, le CFO est au centre de l'information, il a le pouvoir d'effectuer des changements importants et il se doit d'être le gardien de l'équilibre, c'est-à-dire d'empêcher une fonction d'être dominante au détriment de la performance de l'ensemble de l'entreprise.

4.2 Le contrôleur

Le contrôleur est appelé à redéfinir sa pratique de manière à communiquer davantage, à agir stratégiquement et à influencer les autres membres de l'organisation. L'application de connaissances strictement financières et l'unique gestion de son propre département sont révolues (Williams, 2000). La position occupée par le contrôleur dans la structure hiérarchique est toutefois déterminante pour les possibilités qu'il a de transformer sa pratique. Une étude menée conjointement par Gunn Partners et Georgia State University met en évidence qu'un contrôleur qui relève directement de la direction d'une unité d'affaires (« business unit ») a davantage de latitude pour redéfinir sa pratique, qu'un contrôleur qui relève directement du CFO.

4.3 Le comptable en management

Le comptable en management est, sur les équipes de gestion, un leader naturel : il partage les préoccupations pour le profit et il est en mesure d'intégrer les différents départements sous un même dénominateur, soit les dollars (Siegel, 2000c). Le comptable en management peut contrebalancer l'optimisme des innovations provenant de différents départements : il a pour rôle de mettre à l'épreuve ces idées en effectuant un « reality check », de manière à assurer la viabilité financière des projets présentés. Afin d'effectuer cette mise à l'épreuve, le comptable en management possède l'expertise pour recueillir l'information financière appropriée, pour s'assurer de son exactitude et de son intégralité, pour analyser l'information et pour présenter les résultats de cette analyse d'une manière compréhensible par les usagers.

Un nouveau type de comptable entre en scène avec le déploiement stratégique de la fonction finances, appelé par Allott (2000) et Burns & Scapens (2000) un comptable « hybride » « working, and physically located "out in the field" » (Burns & Scapens, 2000 ; 18). Le comptable hybride est physiquement localisé près des gestionnaires, hors de la fonction finances. Du coup il est appelé à être plus transparent, concernant ses activités, et davantage responsable envers ceux qu'il dessert.

17. Selon Kathryn Bolt, directrice de Robert Half Canada.

18. Ces sociétés sont ITT Industries, General Electric Co., Coca-Cola Company's et Merck & Co.

Le nouveau comptable en management possède une solide expertise financière, à laquelle s'ajoute une mentalité d'affaires aiguisée : il procède à l'analyse comparative de sa fonction, il en fait la réingénierie et il implante de nouvelles pratiques en comptabilité de management, comme un système de gestion intégré, la gestion et la comptabilité par activités, la comptabilité de management stratégique, la gestion par la valeur ajoutée (« economic value added ») et le tableau de bord. Transgresser les barrières culturelles est néanmoins le problème numéro un auquel il doit faire face : « (...) recognise the different cultures and underlying assumptions in different sections of a business » (Burns & Scapens, 2000 ; 18). Ultimement, le nouveau comptable en management se doit d'élargir ses perspectives pour englober l'ensemble de l'organisation et soutenir, quotidiennement, les autres gestionnaires dans la conduite de leurs activités.

La présence accrue du comptable en management au sein de comités de gestion soulève toutefois la question de son indépendance (Siegel, 2000a). Traditionnellement formé à la prudence et à la protection des biens de l'entreprise, il est appelé à être complice des risques assumés par l'entreprise. Un nouveau rôle se dessine donc pour ce comptable appelé à « taking on a participant role as opposed to an overseer role » (Siegel, 2000a ; 90). Par une participation accrue aux décisions stratégiques, le comptable en management est au contraire à même d'assurer la protection des biens de l'entreprise en éduquant et en responsabilisant les gestionnaires. Dans la mouvance de son déploiement stratégique, la fonction finances doit néanmoins conserver son indépendance afin de pouvoir émettre un signal si les choses tournent mal ou si les hypothèses de départ d'un projet s'avèrent trop optimistes.

CONCLUSION

Bref, la littérature sur la fonction finances propose dans l'ensemble cinq activités clés qui lui permettent de contribuer davantage à la performance de l'entreprise, voire même d'assurer sa survie comme fonction. À partir de ces activités clés nous proposons un modèle, constitué de deux axes, qui permet de situer les fonctions finances étudiées dans quatre zones qui établissent leur positionnement par rapport à la redéfinition de leurs propres activités d'une part et par rapport à leur niveau de participation dans la gestion de l'entreprise dans son ensemble d'autre part.

Dans ces écrits, on s'interroge également sur les facteurs clés de succès de ce processus de transformation de la fonction finances que nous nommons "déploiement stratégique". Certains mettent l'accent sur des facteurs comportementaux comme la culture, le langage commun, l'engagement, la communication et la formation. D'autres estiment plutôt que la technologie est le facteur principal qui permet de réaliser la redéfinition des activités de la fonction finances. Il serait intéressant de voir comment dans les faits, ces deux approches sont conciliées. Certes, le volet de cette littérature qui traite des compétences clés du professionnel des finances nous laisse entrevoir la complémentarité de ces deux champs d'expertise. En effet, celui-ci est appelé à développer des compétences tant en matière de gestion des ressources humaines et que dans les technologies de l'information.

Enfin, cette littérature s'inspire des réalisations de fonction finances de très grosses entreprises ou de multinationales dont le siège social est aux États-Unis ou en Angleterre. Par conséquent, les travaux à venir sur la fonction finances devraient d'une part, nous permettre de comparer leur démarche avec celles des PME canadiennes et d'autre part, de voir en quoi les variables technologiques et les variables comportementales sont intimement liées dans les projets de déploiement stratégique de la fonction finances. En terminant, soulignons que la littérature que nous avons recensée pose d'emblée que la fonction finances doit procéder à une redéfinition de ses activités pour être déployée stratégiquement et pour survivre. Or, il faudrait voir si cette redéfinition est jugée essentielle par la majorité des entreprises et si les fonctions finances sont, à ce point, perçues comme un mal nécessaire et comme des entités qui occupent l'arrière scène de la gestion.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLOTT, A. 2000, « Management Accounting Change », *Management Accounting*, vol. 78, no 7, p. 54-55.
- ANONYMOUS. 2000a, « New qualification means finance can add value », *Management Accounting*, vol. 78, no 5, p. 11.
- ANONYMOUS. 2000b, « More Money for Accountants », *CA Magazine* (Toronto) vol. 133, no 4, p. 4.
- ANONYMOUS. 1999, « Finance Function on the Line », *Management Services*, vol. 43, no 1, p. 7.
- ANONYMOUS. 1998a, « Opportunities Lost Because “there isn’t the budget” ? » *Management Accounting*, vol. 76, no 6, p. 7.
- ANONYMOUS. 1998b, « Questioning the need for an in-house finance function », *Management Accounting*, vol. 76, no 1, p. 10.
- ANONYMOUS. 1998, « Traditional Finance Departments Will Disappear with the Big Bang », *Management Accounting*, vol. 76, no 8, p. 52.
- BÉGIN, L., TCHOKOGUÉ, A. et BOISVERT, H. 2001, *Pour un déploiement stratégique du commerce électronique*, Montréal, Isabelle Quentin éditeur, Collection Les communicateurs , 170 p.
- BURNS, J. & SCAPENS, R. 2000 « Role Rehearsal », *Management Accounting*, vol. 78, no 5, p. 18.
- CLASSE, A. 2000, « abcde-finance », *Accountancy*, vol. 126, no 1285, p. 56-59.
- DRISCOLL, M. & IVERSEN, K.L. 1998 « What Comes After Cost-cutting », *Financial Executive*, vol. 14, no 1, p. 42-44.
- EIU & ANDERSEN A.. 1998, « L'excellence en finances : transformer l'entreprise », *The CFO Knowledge Series* (London).
- HAMBLY, G. 2000, « Advice to Adapt and Change with Internet », *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, vol. 79, no 8, p. 72-73.
- HOLLENBECK, H. R. 2000, « Achieving Excellence », *Strategic Finance*, vol. 82, no 2, p. 40-46.
- IVERSEN, K. L., 1998 « The Evolving Role of Finance », *Strategy & Leadership*, vol. 26, no 2, p. 6-9.
- MAY, M. 2000, *Transforming the Finance Function to Add Company Wide Value*, Financial Times / Prentice Hall.
- MILLAR, G. 1999, « European Finance Function Summit Transforming the Finance Function Into a Value-Added Business Partner », *Management Accounting*, vol 77, no 3, 1999, p. 34-36.
- MILLMAN, G. J. & Gray C.L. 1999, « Visionary CFOs : Who Are They, and How Can You Become One ? », *Financial Executive*, vol. 15, no 1, p. 14-24.

- PARMENTER, D. 2000, « Better Practice Studies », *Chartered Accountants Journal of New Zealand*, vol. 79, no 3, p. 14.
- PLAYER, S. Decembre 8, 9 & 10, 1999, « Setting Up Shared Services Centres », *Reinventing the CFO Conference*, (Toronto).
- ROBINSON, L. 1999, « Scorekeepers to Business Partners : Repositioning the Finance Function », *Total Quality Management*, vol. 10, no 4/5, p. 90-96.
- SHERIDAN, T. 1998, « The Changing Shape of the Finance Function », *Management Accounting*, vol. 76, no 2, p. 18-20.
- SIEGEL, G. 2000, « Business Partner and Corporate Cop : Do the Roles Conflict ?», *Strategic Finance*, vol. 82, no 3, p. 89-90.
- SIEGEL, G. 2000b, « What Distinguishes leading-edge finance departments ? », *Strategic Finance*, vol. 81, no 11, p. 89-90.
- SIEGEL, G. 2000c, « Management accountants' role on cross-functional teams », *Strategic Finance*, vol. 81, no 9, p. 71-72.
- STEWART, P. P. January 1998, « Assessing your competencies for today and tomorrow », *Management Accounting*, vol. 79, no 7, p. 6.
- SYLVAIN, F. 1982, *Dictionnaire de la comptabilité et des disciplines connexes* (Québec), ICCA, 2^e éd.
- WILLIAMS, K. 2000, « Are Controllers Really Becoming Business Partners », *Strategic Finance*, vol. 81, no 11, p. 25-30.