

La fonction comptable et financière à l'heure du **Covid-19** :

comment s'adapter à
un environnement en
plein changement

BlackLine publie une étude révélant comment la pandémie du Coronavirus redéfinit les rôles et contribue à renforcer la résilience d'entreprise.

Presque du jour au lendemain, la pandémie du coronavirus est devenue la plus grande menace jamais répertoriée pour la continuité d'activité des entreprises. De nombreuses organisations ont été contraintes de revoir leurs modes de fonctionnement dans l'espoir de pouvoir survivre à un ensemble de défis sans commune mesure.

Un an plus tard, l'avenir reste incertain : sous l'impact de la pandémie et face à la menace d'une récession mondiale, les entreprises doivent faire toujours plus pour garantir leur rentabilité et conserver leurs parts de marché. Si l'on ajoute à cela la pression exercée sur le plan de la conformité par des organismes de réglementation déterminés à lutter contre les pratiques les moins scrupuleuses, il est clair que les dirigeants doivent aujourd'hui faire face à un environnement d'une exigence, d'une précarité et d'une imprévisibilité sans précédent.

À l'heure où les décisions stratégiques doivent être prises rapidement — souvent dans le but de résoudre des problématiques inédites —, l'agilité et l'accès aux données deviennent des paramètres critiques.

Les données financières sont souvent au centre des décisions. La réussite de nombreuses organisations passe donc par

un approvisionnement en temps réel, afin de pouvoir en extraire des informations stratégiques précises au moment opportun.

Mais comment leur importance croissante a-t-elle affecté la fonction comptable et financière ? Comment les 12 derniers mois ont-ils redéfini leur portée, leur influence et les exigences à leur égard ? Les dirigeants d'entreprises sont-ils désormais conscients du rôle clé que joue la fonction comptable et financière dans leur survie et leur reprise ?

Dans le cadre d'une collaboration avec le cabinet de recherche indépendant Censuswide, nous avons interrogé 1 300 cadres dirigeants et professionnels de la finance de moyennes et grandes entreprises en France, en Allemagne, au Royaume-Uni, aux États-Unis, au Canada, en Australie et à Singapour.

Des services financiers mis à rude épreuve

Sans surprise, beaucoup de répondants ressentent désormais une pression accrue par rapport à avant la pandémie, soit en raison d'un manque de ressources, ou parce que le champ de leurs responsabilités est en train d'évoluer.

Pour un tiers (33 %) des personnes interrogées, le service financier doit plus que jamais être en mesure de fournir une image précise des performances de leur entreprise, tandis que plus d'un quart (29 %) des répondants se disent désormais contraints de faire plus avec moins. Les cadres dirigeants sont ceux qui ressentent le plus ces attentes croissantes : un quart des personnes interrogées (26 %) estiment que les directeurs financiers doivent faire face à des exigences accrues de la part de leur conseil d'administration.

Les résultats de notre enquête suggèrent que la pression monte de toutes parts.

Qu'il s'agisse du manque d'accès à certaines données en temps réel, des difficultés rencontrées avec des modèles de travail hybrides ou de problèmes de mise en conformité avec de nouvelles règles et législations, la peur de devoir encore surmonter tout un éventail d'obstacles au cours des douze prochains mois est manifeste :



28 %

Plus d'un quart (28 %) des répondants craignent que le mélange de télétravail et de travail au bureau auquel ils auront droit rende leur organisation plus vulnérable à la fraude, ou que ce phénomène complique la collaboration entre les équipes.

Près de quatre personnes interrogées sur dix (39 %) se font quant à elles du souci pour leur collaboration avec des auditeurs externes, un paramètre qui a gagné en importance pour leur organisation au cours de l'année dernière.

Plus d'un quart (28 %) des répondants s'inquiètent également que la fonction financière ne soit pas en mesure de fournir des données précises suffisamment vite pour s'adapter à un marché fluctuant.

« Les problématiques que rencontrent aujourd'hui les entreprises sont nombreuses, complexes, et elles évoluent constamment. La perspective de voir le climat d'incertitude actuel perdurer est effrayante, mais si nous pouvons tirer un enseignement majeur de l'année écoulée, c'est que beaucoup d'organisations sont capables de faire preuve de davantage d'agilité et de capacité d'adaptation que nous aurions pu l'imaginer. »

« Les entreprises qui ont le plus de chance de survivre, voire de réussir dans les mois à venir seront celles qui planifient actuellement avec attention différents scénarios, et s'appuient sur des données fiables et exhaustives pour prendre rapidement des décisions pertinentes. »

—Marc Huffman, CEO de BlackLine

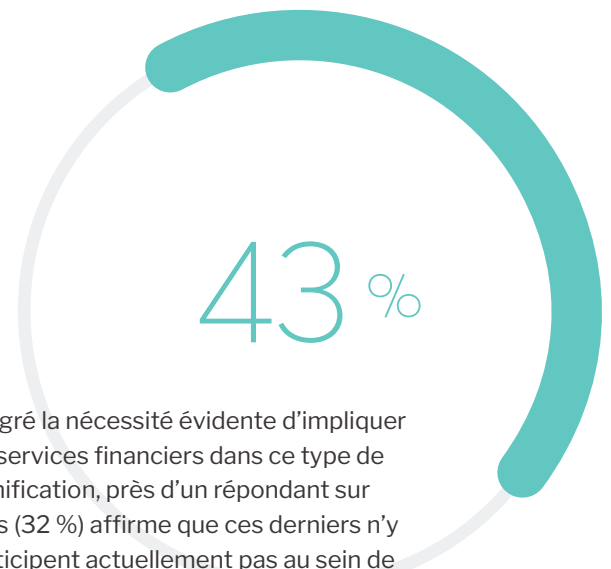
Les conseils d'administration s'appuient toujours plus sur les services financiers

La capacité à analyser des données efficacement et à réagir rapidement à des circonstances changeantes est indubitablement essentielle à l'heure où les entreprises continuent de s'adapter au contexte actuel. Notre enquête démontre que le prévisionnel financier, les tests de résistance et l'analytique sont rapidement devenus des priorités pour les organisations après le début de la crise, or la fonction comptable et financière joue un rôle crucial dans ces processus.

43 % des répondants estiment que leur organisation se focalise davantage sur la planification de scénarios et les tests de résistance depuis que la pandémie est survenue.

40 % affirment que leur service financier est de plus en plus sollicité par le conseil d'administration pour apporter son soutien dans le cadre de ces activités.

Cependant, **un tiers (33 %)** des individus interrogés admettent que leur organisation doit se concentrer davantage sur la planification des « scénarios les plus pessimistes ». La France enregistre pour sa part le plus faible taux de répondant de cet avis : **27 %**, tandis que le Royaume-Uni se situe pile dans la moyenne avec **33 %**.



Malgré la nécessité évidente d'impliquer les services financiers dans ce type de planification, près d'un répondant sur trois (32 %) affirme que ces derniers n'y participent actuellement pas au sein de leur organisation. Plus inquiétant encore : plus d'un quart (27 %) des cadres dirigeants n'auraient même aucune visibilité sur la planification des scénarios dans leur entreprise. En d'autres termes, une partie non négligeable de dirigeants ne disposent pas de l'ensemble des informations nécessaires pour prendre rapidement des décisions stratégiques.

En outre, près du tiers (30 %) des répondants affirment que leur organisation ne possède nullement les technologies adéquates pour analyser des données financières en temps réel, ce qui complique d'autant plus la planification de scénarios. Le problème est particulièrement présent au Royaume-Uni, où près de quatre entreprises sur dix (39 %) ne disposent pas des technologies adéquates. La France se trouve quant à elle exactement dans la moyenne : 30 %.

« En plus et au-delà d'un reporting méthodique et régulier, l'analyse en continu et intelligente des données financières est extrêmement importante pour la compétitivité et la continuité d'activité de l'entreprise. Malgré cela, nombreuses sont celles qui n'ont pas encore mis en place de technologies pour rationaliser et gérer ce processus. »

« Le gaspillage de ressources dans des processus chronophages et non automatisés semble plus que jamais une approche intenable. Les entreprises se doivent de traiter leurs datas comme des actifs à haute valeur potentielle, et investir dans les technologies, outils et individus capables de les transformer en outils stratégiques. »

—Tony Klimas, EY Global Performance Improvement Finance Leader

La valeur ajoutée du prévisionnel et de l'analytique dépend de la qualité des données

Le fait que tant d'entreprises n'aient pas encore les outils nécessaires pour dégager une visibilité et exercer un contrôle adéquats sur leurs données financières semble être à l'origine d'un problème plus vaste et plus profond : la confiance faiblissante des cadres dirigeants et responsables financiers en l'exactitude des données de leur propre organisation.

Globalement, moins de la moitié (43 %) des répondants affirment être totalement convaincus de l'exactitude des données financières de leur société, et un quart des personnes interrogées ne sont carrément pas confiantes quant à l'exactitude de l'ensemble des données utilisées pour le prévisionnel financier.

Si l'on compare ces réponses aux résultats d'une [enquête](#) réalisée auprès du même public en 2018, on constate que ces pourcentages ont baissé au long de ces deux dernières années. L'étude de 2018 avait déjà révélé l'énorme fossé entre les points de vue des cadres dirigeants et ceux des spécialistes de la finance et de la comptabilité.

Mais bien que cet écart se soit réduit, le phénomène reste d'actualité.

En 2018, **71 %** des cadres dirigeants étaient totalement convaincus de l'exactitude de leurs données financières, mais seuls **38 %** des professionnels de la finance partageaient cette assurance.

Aujourd'hui, **plus de la moitié (56 %)** des cadres dirigeants sont toujours totalement confiants quant à l'exactitude de ces données, et ils sont **moins d'un tiers (30 %)** parmi les équipes financières et comptables à partager cet avis.

Bien que le niveau de confiance ait diminué globalement, les répondants aux États-Unis sont ceux qui sont le moins en proie au doute : **58 %** y affirment n'avoir aucune crainte vis-à-vis de ces données, contre **47 %** en France, **38 %** en Allemagne et **35 %** au Royaume-Uni.

Cependant, l'assurance constatée semble être **presque exclusivement réservée aux cadres dirigeants**. L'écart de perception entre ces derniers et les professionnels de la finance, bien plus marqué que sur d'autres marchés, s'est même accru au cours des deux dernières années.

Actuellement, **8 cadres dirigeants sur 10** n'ont aucun doute quant à l'exactitude de leurs données financières, contre seulement environ un tiers (**35 %**) des spécialistes financiers.

« Le manque de visibilité sur les données financières représente un risque inutile pour bon nombre de grandes organisations. Non seulement leurs décisions stratégiques reposent probablement sur des chiffres inexacts, mais en plus leur incapacité à rester en conformité dans un contexte réglementaire international toujours plus complexe risque d'avoir des répercussions. »

« La hausse des volumes de transactions, la complexité croissante des modèles opérationnels et le besoin d'informations stratégiques supplémentaires nécessiteront une meilleure application de l'automatisation des processus et des modèles de données optimisés à l'avenir. »

—Ralph Canter, Advisory Managing Director, KPMG LLP

La pandémie a renforcé l'urgence de la transformation numérique

Interrogés sur les raisons pour lesquelles ils ne sont pas totalement sûrs de l'exactitude de leurs données financières, une grande partie des répondants — quatre personnes sur dix à peu près, soit 37 % — évoquent le fait de devoir s'appuyer constamment sur des tableurs lourds et sur des processus obsolètes qui nuisent à la visibilité des équipes jusqu'à la clôture mensuelle. Ce problème était moindre en 2018 (28 %), ce qui suggère que les initiatives de transformation numérique des processus comptables et financiers sont encore loin d'être à un niveau suffisant.

La bonne nouvelle est que la pandémie semble avoir donné un nouvel élan aux projets de transformation et aux investissements dans les nouvelles technologies. Près du tiers (32 %) des personnes interrogées estiment que l'évolution de la situation au cours des douze derniers mois a poussé les organisations à accorder davantage d'importance à l'accès aux données financières, tandis qu'un pourcentage similaire (31 %) pensent qu'il est désormais plus urgent de revoir les processus métiers stratégiques.

En termes de bonnes pratiques susceptibles d'aider les entreprises à rester compétitives au cours des douze prochains mois, les répondants estiment que les technologies permettant de mieux gérer et d'obtenir davantage de visibilité sur leurs données financières ont un rôle crucial à jouer :

34%

Un peu plus d'un tiers (34 %) affirment que le fait d'investir dans des capacités analytiques pourrait aider leur organisation à garder un ascendant sur la concurrence, en utilisant leurs données à meilleur escient et en prenant des décisions stratégiques mieux informées.

34%

Le même pourcentage de personnes envisagent également de mettre en place ou de déployer des solutions d'automatisation à plus grande échelle, afin d'accroître l'exactitude et la fiabilité de leurs données financières.

36%

Les cadres et professionnels financiers envisagent également d'utiliser l'automatisation pour améliorer leur reporting et le dépôt de leurs états financiers (36 %), ainsi que la gouvernance et l'automatisation des processus interentreprises (35 %).

40%

Quatre personnes sur dix (40 %) souhaiteraient optimiser leur planification financière, leurs analyses, leur budgétisation et leur prévisionnel grâce à l'automatisation dans les douze prochains mois. Ce pourcentage est légèrement inférieur en France (38 %) et au Royaume-Uni (35 %), tandis que ce besoin est plus prioritaire en Allemagne (43 %).

34%

Enfin, 34 % des répondants pensent que l'augmentation des effectifs des services financiers jouera un rôle majeur en permettant de se focaliser davantage sur des activités à plus grande valeur ajoutée, à l'image de l'analytique et du prévisionnel.

« Les limites des technologies ont été au centre de bon nombre d'obstacles rencontrés par les services financiers et comptables durant la pandémie. Tout comme les entreprises ont pris conscience que les nouvelles technologies étaient essentielles à la tenue de réunions et de conférences virtuelles, il leur faut désormais reconnaître l'importance de la mise en place d'outils permettant à leurs équipes financières d'accéder à leurs systèmes à distance et sans accroc, de réduire les processus manuels, de renforcer l'exactitude de leurs données financières et de bénéficier d'une meilleure visibilité. »

—Tom Toppen, Managing Director, Deloitte & Touche LLP

Le point de vue de BlackLine

Il ne fait aucun doute que les bouleversements soudains provoqués par la pandémie continueront à avoir un impact sur les entreprises et sur nos vies pendant un certain temps. À l'heure où les organisations s'efforcent de s'adapter, les services financiers et comptables sont idéalement placés pour soutenir ces changements. Ils ont notamment l'opportunité de sonner la charge en ce qui concerne le renforcement des capacités analytiques et d'exploitation de données — une approche potentiellement décisive dans la réussite des entreprises à l'heure où celles-ci sortent doucement de la crise pour entrer en phase de reprise.

Cependant, la méfiance exprimée par les personnes interrogées dans notre enquête vis-à-vis de l'exactitude des données financières — et le fait que cette tendance soit en nette hausse sur les deux dernières années — reste fortement préoccupante, notamment lorsque l'on tient compte de l'importance accrue des tests de résistance, de l'analytique et de la planification. Ces pratiques nécessitent en effet un accès en temps réel à des données à jour et exemptes d'erreurs.

Une nouvelle encourageante est toutefois à signaler : la majorité des répondants sont conscients du rôle que les nouvelles technologies occuperont pour surmonter les défis liés aux problèmes de visibilité, d'exactitude et de contrôle. D'ailleurs, nombreux sont ceux qui ont déjà pris des mesures ou prévoient de le faire dans un avenir très proche.

Plus d'un tiers (36 %) des répondants affirment que la pandémie a d'ores et déjà poussé leur entreprise à investir davantage dans des technologies d'automatisation. Il est aussi encourageant de constater qu'à peine plus d'un quart (27 %) d'entre eux pensent que leur société sera plus à même de faire face à des contextes difficiles grâce aux expériences vécues pendant cette période difficile.

Si les mois à venir s'annoncent naturellement compliqués pour les dirigeants du monde entier, le contexte est en revanche parfaitement indiqué pour promouvoir l'utilisation de solutions capables de renforcer et de soutenir la continuité de service ainsi que l'agilité des entreprises.

Les directeurs et autres responsables financiers doivent établir l'identification des domaines où des technologies plus adaptées sont à même de faire disparaître les problèmes rencontrés par leurs équipes, et ériger ceux-ci au rang des priorités. De cette façon, les services financiers et comptables pourront se concentrer sur des activités essentielles d'analyse, de conseil et d'information, — et gagner peu à peu leur place à la table des dirigeants en charge de la stratégie et du décisionnel.

Remarques sur la méthodologie et les critères de recherche

L'enquête a été réalisée par le cabinet de recherche indépendant Censuwide auprès de 645 cadres dirigeants et 655 professionnels de la finance dans sept marchés (France, Allemagne, Royaume-Uni, États-Unis, Canada, Australie et Singapour). Les répondants représentaient un échantillon aléatoire d'organisations dont les chiffres d'affaires annuels étaient supérieurs ou égaux aux seuils suivants :

France : 50 millions d'euros | **Allemagne** : 50 millions d'euros | **Royaume-Uni** : 50 millions de livres | **États-Unis** : 150 millions de dollars US | **Canada** : 75 millions de dollars canadiens | **Australie** : 20 millions de dollars australiens | **Singapour** : 20 millions de dollars de Singapour

L'enquête a été menée en ligne du 25 novembre au 2 décembre 2020.