



LA FONCTION FINANCE EN 2030



- **Pilote d'une performance désormais globale, la fonction Finance s'approprie de nouveaux outils et de nouvelles réglementations.**
- **Architecte et animatrice d'un nouveau cadre normatif, la fonction Finance en est garante et « embarque » l'ensemble de ses parties prenantes.**
- **Des compétences nouvelles, hybrides et en perpétuelle acquisition sont placées au service d'un rôle élargi.**

UNE FONCTION CENTRALE, GARANTE DE LA MESURE ET DU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Acteur-clef de la transformation de l'entreprise d'aujourd'hui en Entreprise Full-RSE, la fonction Finance occupe en 2030 un rôle repensé dans l'entreprise. La direction financière fait converger performance financière et extra-financière, et pilote une performance globale, qu'elle mesure à l'aide de nouveaux outils et à l'aune de nouvelles normes et réglementations. Ce nouveau cadre normatif – qui pose les règles de mesure et de valorisation de la performance extra-financière – est construit à partir des attentes de toutes les parties prenantes : régulateur, investisseurs, agences de notation, consommateurs, etc. La direction financière s'inscrit dans ce cadre, mais surtout participe à sa construction et son animation. Dans ce modèle, la direction financière permet l'alignement des décisions de l'entreprise avec sa raison d'être. Elle intègre à son tableau de bord de nouvelles données, indicateurs et instruments de mesure qui prennent en compte les externalités et la dimension immatérielle des actifs de l'entreprise, et permettent de répondre aux attentes des parties prenantes. La transversalité de l'action de la direction financière est accrue par le lien toujours plus étroit avec l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise et le caractère transverse des exigences de la RSE dont elle devient garante.

UNE FONCTION ARMÉE DE NOUVEAUX OUTILS ET DE NOUVELLES DONNÉES

Au sein d'une Entreprise Full-RSE, la direction financière a développé de nouveaux outils de mesure et de pilotage de la performance, devenue globale. La comptabilité devenue collaborative est plus complexe, s'appuyant

sur la taxonomie, intégrant nativement les notions d'externalités (notamment l'intégration du prix du carbone) et valorisant le capital humain et immatériel de l'entreprise. Elle aura relevé un défi de taille : maîtriser les données extra-financières, et s'assurer du même niveau de disponibilité, de qualité, et d'auditabilité que pour la donnée financière. Il revient à la direction financière de maîtriser les risques liés à l'intégrité de ces données et d'assurer la fiabilité de données extra-financières dont la place est désormais centrale.

CRÉATRICE DE VALEUR(S) NOUVELLE(S), LA FONCTION FINANCE FAIT APPEL À DE NOUVELLES COMPÉTENCES

Pour évaluer la performance globale de l'entreprise, les métiers de la direction financière évoluent et exigent des compétences nouvelles et hybrides. Cette fonction doit pouvoir analyser une abondance de données hétérogènes et appréhender des attentes externes devenues plus complexes (réglementation RSE, notation et valorisation d'entreprise). La direction financière embarque ses collaborateurs dans cette évolution et encourage la coopération interne et externe. Elle encourage l'*upskilling* de tous et insuffle la culture de l'apprentissage dans l'entreprise et l'acquisition de nouvelles compétences (intégration des différentes dimensions de la RSE, formation aux nouveaux outils et réglementation). La fonction Finance recrute des profils hybrides et forme des équipes hétérogènes, en lien avec la vision élargie de son rôle. Elle contribue de façon plus large à la création de valeur durable de l'entreprise et accroît ainsi son attractivité sur le marché de l'emploi.

POUR LA DIRECTION FINANCIÈRE, COMMENT ALIGNER LES PERFORMANCES ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DE L'ENTREPRISE ?

Le défi principal de la direction financière dans l'Entreprise Full-RSE est d'aligner les performances économique, sociale et environnementale de l'entreprise. Si la direction financière embarque ses collaborateurs dans cette dynamique de transformation, elle doit aussi composer avec les parties prenantes externes à l'entreprise (notamment investisseurs et agences de notation en ce qui concerne leur appréciation de la valeur durable créée par l'entreprise). S'y ajoutent le besoin de nouvelles compétences, et des défis plus techniques, notamment la mesure et la fiabilisation des données extra-financières, la valorisation de l'immatériel ou encore la juste détermination et utilisation du prix du carbone. Enfin, si la direction financière est garante du dispositif de mesure et de pilotage de la performance globale, elle doit aussi réfléchir à la façon dont elle mène ses propres évolutions (notamment l'externalisation, l'automatisation) dans une logique d'impact financier, environnemental et sociétal positif. ●



LE POINT DE VUE ACADÉMIQUE

La synthèse des travaux de l'Atelier Finance qui s'est tenu le 25 mars 2021 assigne à la direction financière de l'Entreprise Full-RSE en 2030, la tâche ambitieuse de piloter une performance globale faisant converger les performances financières et extra-financières de l'entreprise. Ce pilotage, encastré dans des institutions normatives et réglementaires à la création desquelles les directions financières auront participé, permettra à l'entreprise d'aligner ses décisions avec sa raison d'être.

La capacité de la direction financière à réussir cette mission suppose que soient résolus d'épineux problèmes. Le premier d'entre eux est la capacité du directeur financier d'aligner les performances économique, sociale et environnementale de l'entreprise. Il me semble que cette capacité dépendra moins des talents du directeur financier que de son habileté à saisir les évolutions sociétales concernant les attentes des parties prenantes, d'où un nécessaire travail de veille pour comprendre l'émergence de nouvelles théories, pratiques et normes, et espérer participer à leur élaboration. Le second problème sera celui de la collecte puis de l'intégration de données hétérogènes, qui pour être idéalement « disponibles », de « qualité » et « auditable » ne risquent pas moins de poser de redoutables problèmes d'interprétation.

La synthèse pêche peut-être par optimisme lorsqu'elle imagine résolu ces différents problèmes à horizon 2030. Je note qu'elle ne mobilise pas le concept de transition, qui vient rappeler le caractère massif, protéiforme et non entièrement maîtrisable des phénomènes dont il s'agit.

Deux thèmes auraient peut-être mérité d'être abordés au cours de la journée. Premièrement, celui de la résilience et du rôle que pourraient jouer les directions financières dans la maîtrise des risques majeurs qui pourraient émerger dans le monde futur : déséquilibres géopolitiques, catastrophes climatiques, etc. Il n'est pas impossible que cela implique de revisiter et d'améliorer les techniques fondamentales de la finance (coût d'actualisation, options réelles, etc.). Deuxièmement, le rôle que la direction financière pourrait jouer dans la transition vers des entreprises mieux adaptées à une société de sobriété, vaudrait aussi d'être considéré.

HÉLÈNE RAINELLI-WEISS, IAE DE RENNES



LE POINT DE VUE DE L'ASSOCIATION PROFESSIONNELLE

L'atelier décrit le rôle de la fonction Finance en 2030. Un rôle axé sur la gestion d'une performance globale qui intégrerait à la fois le pilotage de la performance financière et de la performance extra-financière.

Le rôle de la fonction finance sera en effet crucial pour permettre une réelle intégration des enjeux RSE dans le modèle d'affaires des entreprises. Elle sera très probablement le chef d'orchestre, le lien entre différentes parties prenantes : investisseurs, agences de notation, salariés, clients, fournisseurs. Elle doit pouvoir bâtir un système d'information élargi aux données RSE en facilitant la collecte, la consolidation et surtout la fiabilisation. Elle pourrait également s'aider, comme cela a été dit, d'outils de nouvelle génération comme le big data¹ et l'intelligence artificielle.

L'atelier, à juste titre, pointe le besoin de formation et de diversification des profils des collaborateurs au sein des directions financières. S'il semble difficile pour la direction financière d'acquérir toutes les compétences requises pour traiter des données environnementales, des données RSE, elle devrait néanmoins s'entourer de personnes compétentes dans ces domaines (ingénieur spécialiste de la biodiversité, spécialiste du climat pour la réalisation de Bilan Carbone², et pourquoi pas des spécialistes des risques psycho-sociaux).

Les systèmes d'information devront évoluer pour mettre à la fois des données d'une comptabilité matière (exemples : quantité de matière première, nombre de kilomètres parcourus par la flotte de véhicules, la surface des sols artificialisés, etc.). Ces données seront directement en lien avec les informations financières classiques.

Se pose enfin la question sur la manière dont les données RSE seront valorisées et monétarisées à terme. À quelle valeur les DAF³ du futur devront prendre en compte les données RSE ? Quel sera le cadre normatif comptable dans lequel cette nouvelle approche devra s'inscrire ? C'est au normalisateur comptable de répondre à cette question importante. Le débat est déjà vif au niveau international notamment entre les normalisateurs européens et les normalisateurs américains. Le débat est ouvert et sera probablement long. Il s'agit tout de même, à travers les normes comptables, de repenser, de moderniser l'économie de demain, plus durable, plus juste.

HERVÉ GBEGO, PRÉSIDENT DU GROUPE RSE À LA DFCG

1 - Traduit souvent par « données massives ».

2 - Le Bilan Carbone est une méthode mise au point par l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) pour comptabiliser les émissions de gaz à effet de serre (GES) d'une entreprise, d'un produit ou d'un individu.

3 - Directeur Administratif et Financier