

LES DETERMINANTS DES COMPETENCES DE LA FONCTION GESTION-FINANCE

Pierre-Laurent, Bescos

Professeur, EDHEC, BP 3116 - 393, Promenade des Anglais - 06202 Nice cedex 3,

Tél : 04.93.18.99.66, Mél : pierre-laurent.bescos@edhec.edu

Résumé :

L'environnement des entreprises a subi trois évolutions profondes : l'évolution des technologies de l'information, la globalisation des économies et la concentration du pouvoir économique dans les mains d'investisseurs intervenant au niveau mondial, comme les fonds de pension. Ces trois facteurs de changement ont eu deux impacts majeurs au sein des entreprises : (1) ils ont éliminé le vieux modèle comptable qui voulait que l'information et le savoir faire financier coûtent cher ; (2) ils ont abouti à une augmentation forte de la concurrence entre les entreprises, notamment pour attirer les investisseurs. L'enjeu est de donner alors aux étudiants et professionnels de la fonction gestion-finance une formation de qualité apportant de la valeur, pour se préparer dans leur carrière à répondre à ce monde en forte évolution. Pour ces raisons, nous avons conduit une enquête afin de cerner les liens entre les compétences, les aptitudes et les grades au sein de la fonction gestion-finance.

Mots clés : compétences, enquête

Abstract :

Three recent major developments have occurred that have dramatically changed the business environment: Information Technology, globalization and concentration of power in large market investors. These three change drivers have had two major impacts on firms: (1) they have eliminated the old accounting model that information and knowledge is expensive ; (2) they have resulted in a dramatically increased of competition among all organizations. What matters is that students and professionals from the finance function receive a high quality and value-added training as they prepare for careers in a fast-changing world. For these reasons, we investigate by a study the relationship between knowledge, ability and rank in accounting practice.

Keywords : competences, study

LES DETERMINANTS DES COMPETENCES DE LA FONCTION GESTION-FINANCE

Les compétences des membres de la fonction gestion-finance sont remises en cause notamment par l'évolution des technologies de l'information, la globalisation des marchés et la concentration du pouvoir économique entre les mains d'investisseurs intervenant au niveau mondial, comme les fonds de pension ou les grands groupes industriels (Russel et al., 2000 ; Burns et al., 2001). En France, de nombreux travaux que nous citerons soulignent les nouveaux enjeux et les nouvelles compétences nécessaires aux contrôleurs de gestion et aux comptables d'entreprise pour faire face aux mutations de notre économie (Corfmat et al., 2000 ; Taudin, 2000 ; Teller, 1999 ; Danziger, 2000).

Les membres de cette *fonction gestion-finance*, aux contours variables selon les firmes, regroupent ici principalement les métiers de la comptabilité, du contrôle de gestion, de l'audit interne et de la finance en entreprise¹. Nous *définirons* également par *compétences* le savoir (théorique ou pratique), le savoir-faire (l'expérience) et le savoir-être (dimension comportementale) mobilisés par ces personnes dans les entreprises².

A l'aide de ces définitions, nous avons tenté de répondre à deux questions qui se posent présentement en matière de compétence dans la fonction gestion-finance :

1. Quelles sont les compétences actuelles demandées par les professionnels de la fonction et leurs évolutions dans le future, compte tenu des enjeux actuels et de l'ampleur des changements à opérer pour y faire face ;
2. Quels sont les liens entre compétences et d'autres variables qui pourraient les expliquer, comme les grades et les caractéristiques des entreprises.

Pour mettre en évidence les compétences actuelles et futures nécessaires, et tester les liens possibles entre ces compétences et des variables explicatives - comme les enjeux actuels et les caractéristiques des entreprises -, nous avons réalisé une enquête sur la France auprès des membres de l'Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG). Le questionnaire a été élaboré à partir d'une revue de la littérature et enrichi avec l'aide d'un comité de pilotage de la DFCG et de membres de cette association faisant partie de la région Nice-Côte d'Azur³.

Ce type de recherche peut avoir des retombées importantes pour adapter les enseignements de comptabilité et de contrôle de gestion aux besoins actuels et futurs des entreprises. Nous sommes également dans une période où le management des compétences (ou le *knowledge management*) apparaît comme un avantage compétitif durable (Davenport et Prusak, 1998, p. 17)⁴. L'immatériel, constitué par l'ensemble des savoir-faire d'une entreprise, est donc de plus en plus pris en compte dans la valorisation des entreprises et l'appréciation de leur efficacité

¹ Nous avons donc exclu de notre recherche et de notre échantillon les membres des cabinets d'expertise comptable de conseil et d'audit, même si certaines conclusions s'appliquent également à ces personnes du fait des relations qu'elles entretiennent avec les entreprises. Le terme fonction gestion-finance est notamment utilisé par la DFCG pour définir l'ensemble des métiers exercés par ses membres (qui ne comprend donc pas la finance de marché).

² Voir : Peretti J-M. (1999), Dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, Paris, p. 59.

³ Le questionnaire est disponible auprès de l'auteur. Faute de place, il n'a pas pu être reproduit ici.

⁴ En France, on préfère utiliser le terme *compétence* au terme connaissance pour l'ensemble des savoirs mobilisés en entreprise. On traduira par exemple le terme *knowledge* par le terme *patrimoine de compétences* (ou *capital de compétences*) pour désigner aussi bien l'ensemble des compétences d'un salarié que l'ensemble des compétences disponibles à un moment donné dans une entreprise (voir Peretti, 1999, p. 58).

(Bück, 1999, p. 13). Mais les membres de la fonction gestion-finance savent-ils comment contribuer à ce savoir-faire en améliorant leurs compétences de manière à répondre aux enjeux actuels ? Nous avons donc souhaité apporter également aux entreprises un début de réponse sur ce point.

Cette communication va avoir pour premier objectif d'explicitier les hypothèses ayant fondé le questionnaire. Ces hypothèses proviennent d'une revue de la littérature et des préoccupations exprimées par les professionnels ayant participé au comité de pilotage de cette enquête. Dans un deuxième temps, nous exposerons les caractéristiques de notre échantillon. Enfin, nous tenterons dans une dernière partie de valider ces hypothèses et de proposer la mise en évidence des compétences actuelles et futures nécessaires dans le contexte de cette enquête.

1 Les hypothèses de départ et le questionnaire

Tenter d'analyser les savoirs mobilisés par les membres de la fonction gestion-finance oblige à formaliser. Les recherches actuelles sur le sujet distinguent généralement plusieurs catégories de compétences. Par ailleurs, il est généralement admis que ces compétences sont différentes selon les grades.

1.1 La définition des compétences actuelles

Le terme *compétence* recouvre de nombreuses choses. Par exemple, les anglo-saxons utilisent souvent le terme *knowledge* (connaissance) ou *ability* (aptitude) pour définir l'ensemble des savoirs mobilisés par un métier (Stone et al., 2000)⁵. Conformément à ce qui a été défini en introduction, nous retiendrons tout d'abord les *savoirs théoriques* acquis lors d'une formation en université ou grande école de gestion, en distinguant la formation de base de la formation continue. Les rôles respectifs de ces différentes filières dans l'acquisition des compétences apparaissent comme pouvant correspondre à des contenus différents : des acquisitions de base pour la formation première et des adaptations (ou des mises à jour) pour la formation continue (Peretti, 1999, p. 106).

A ces savoirs théoriques s'ajoute le *savoir-faire* qui correspond à l'acquisition d'habiletés par l'expérience (Peretti, 1999, p. 184), cette expérience pouvant être notamment définie par l'ancienneté, la variété des postes occupés ou le grade. Enfin, le *savoir-être* concerne plus les comportements où l'inné comme l'acquis jouent un rôle, sans que l'on puisse véritablement démêler les apports respectifs de ces deux composantes. Par exemple, les compétences en matière de travail en équipe ou de direction d'équipes (*leadership*) semblent se rattacher à cette catégorie. On aurait pu également mettre en évidence le *savoir-évoluer* souligné par Martory et Crozet (1998, p. 17) qui concerne les possibilités de progresser dans un métier ou d'aller vers d'autres types d'activités. En fait, le groupe de pilotage de la DFCG a considéré que ce dernier type de compétence pouvait être rattaché au précédent, c'est-à-dire au *savoir-être*.

Stone et al. (2000, p. 699 et suivantes) ont mis en évidence une classification complémentaire qui lie les compétences aux grades dans une enquête de grande envergure sur le sujet aux Etats-Unis. Ils distinguent tout d'abord les *compétences techniques de base* (*entry-level*

⁵ Les connaissances sont définies comme les informations stockées en mémoire (Libby, 1995 ; Schank et Abelson, 1995 – voir Stone (2000), p 699). Le terme *métier* désigne ici le savoir-faire associé à une nomenclature et à un domaine de spécialité (voir Peretti, 1999, p. 139).

technical managerial accounting knowledge) qui concerne le contenu des enseignements de base avant d'exercer une profession à plein temps. Ces compétences sont nécessaires pour le niveau hiérarchique de base, mais elles seraient moins importantes pour réussir dans les grades supérieurs.

Ces auteurs distinguent également les *compétences sur le secteur* d'activité de l'entreprise (*industry knowledge*) qui regroupent les connaissances sur les pratiques, règles, systèmes de gestion et entreprises du secteur où l'on exerce son métier. Il s'agit plus de compétences acquises sur le terrain grâce à l'expérience que de savoirs acquis par une formation préalable. Ces compétences devraient donc être en augmentation avec le grade.

Une troisième catégorie concerne les *compétences tacites en management* (*tacit managerial knowledge*). Cela désigne les aptitudes à améliorer sa productivité et à construire des relations de travail avec les autres. Ces compétences sont acquises par l'observation des réactions des autres et de ses mentors (et supérieurs hiérarchiques). Ce savoir-être concerne le management de soi-même, le management des autres (*leadership*) et le management de sa carrière. Cette partie des compétences est peu traitée en recherche. Ces connaissances seraient également en augmentation avec le grade.

Enfin, les auteurs distinguent une quatrième catégorie que l'on peut regrouper sous le terme d'*aptitude à résoudre les problèmes* (*problem solving ability*). Cette compétence serait stable dans le temps et indépendante du grade.

On peut facilement ici faire correspondre les deux classifications des compétences décrites ci-dessus, en indiquant que le *savoir théorique* concernent plutôt les compétences techniques de base, tandis que le *savoir-faire* regroupe les compétences sur le secteur et les systèmes de gestion de l'entreprise. On peut remarquer cependant que Stone et al. (2000) ne tiennent pas compte du rôle de la formation continue dans l'acquisition du savoir théorique. Nous aurons donc à envisager ce point dans notre enquête et à l'inclure dans le savoir théorique. Le *savoir-être* regroupe quant à lui les compétences tacites en management et l'aptitude à résoudre les problèmes.

Burns et al. (2001, p. 35) mentionnent des types de compétences similaires pour les membres de la fonction gestion-finance. Ils citent particulièrement les capacités d'analyse et d'interprétation, la connaissance du secteur d'activité, l'aptitude au travail en équipe, les facultés de communication et les connaissances en informatique. Taudin (2000) et Jordan (1998) ont également souligné l'importance des aptitudes à la communication et au travail avec les décideurs internes. La réactivité est également retenue comme une compétence importante.

Le tableau 1 suivant donne la liste des compétences qui a finalement été retenue dans notre questionnaire à la suite des arbitrages, ajouts et tests effectués par le groupe de pilotage DFCC. Cette sélection a été réalisée à partir des listes se trouvant déjà dans les travaux indiqués ci-dessus. Ce tableau donne également les différentes correspondances avec les catégories figurant dans les travaux analysés ici. Chaque répondant devait se prononcer sur une échelle de 1 à 5 (de 1 = pas du tout important à 5 = très important).

Le facteur explicatif des différences de compétences entre individus va être le grade, qui joue un rôle déterminant selon Stone et al. (2000).

1.2 Le déterminant des compétences actuelles : le grade

Nous ferons l'hypothèse que les différents types de compétences ne s'exercent pas dans les mêmes proportions selon les grades. De nombreux travaux vérifient cette hypothèse, et

notamment ceux de Stone et al. (2000) qui distinguent trois niveaux hiérarchiques : *junior*, *senior* et *manager*. Ces trois niveaux concernent dans leur enquête une classification établie par les entreprises de trois secteurs d'activité proches. Mais cette répartition en trois grades est relativement fréquente aux Etats-Unis et se trouve généralement confirmée par des enquêtes sur les salaires (Stone et al., 2000, p. 698). En France, les enquêtes sur les salaires montrent généralement ce type de relation entre grades et rémunérations, toutes entreprises confondues⁶. Cependant, les réflexions du groupe de pilotage de la DFCG nous ont conduit à tenir compte d'un grade supplémentaire omis dans la classification de Stone et al. (2000) : la catégorie *directeur*. En effet, omettre cette catégorie aurait été se priver d'investigations riches

Classification de Peretti, 1999	Classification de Stone et al., 2000	Contenu des compétences (liste du questionnaire)
Savoir théorique (formation de base et formation continue)	<i>Compétences techniques de base (liées au grade)</i>	Compétences techniques Connaissance des normes comptables internationales Compétences globales en informatique (réseau, tableur, ERP, etc.) Maîtrise des langues étrangères
Savoir-faire	<i>Compétences sur le secteur (liées au grade)</i>	Expérience (ancienneté) Expérience (diversité des postes occupés) Connaissance du secteur d'activité
Savoir-être	<i>Compétences tacites en management (liées au grade) et aptitude à résoudre les problèmes (indépendante du grade)</i>	Communiquer aux autres (présenter..) Travailler en équipe Travailler avec les décideurs internes des autres fonctions Aptitude à gérer sa carrière Productivité Réactivité Résoudre les problèmes

Tableau 1 : Les classification des compétences et notre questionnaire⁷

vers le haut de la ligne hiérarchique des entreprises. Par exemple, le passage du grade de manager au grade de directeur entraîne sans doute des changements dans les compétences exercées qu'il convient de prendre en compte pour être complet.

A la place des grades, l'influence des différents métiers sur les compétences aurait pu être retenue. Mais la grande variété des intitulés utilisés, notamment dans les différents métiers de la fonction gestion-finance, ne rend pas facile l'utilisation de ce critère pour étudier l'évolution des compétences⁸. De plus, il nous importait de raisonner au niveau de l'ensemble de cette fonction, et non pas au niveau de chacun de ses métiers.

Nous retiendrons donc la liste suivante des différents grades, qui a été validée par le groupe de pilotage DFCG et qui tient compte des différentes classifications existantes des postes de cadre en France : junior (cadre débutant), senior (cadre confirmé), manager (cadre supérieur ou chef de service), directeur (cadre dirigeant).

⁶ Voir notamment les enquêtes sur les salaires de la revue Expansion.

⁷ Une ligne "Autre" a été prévue dans le questionnaire pour laisser le répondant libre de compléter cette liste. En pratique, cette faculté a très peu été utilisée par les répondants.

⁸ Par exemple, le groupe de pilotage de la DFCG a identifié pas moins de quatre intitulés pour la direction d'un département finance en entreprise (directeur administratif, directeur administratif et financier, directeur financier, directeur financier international).

Notre première hypothèse peut donc se formuler ainsi :

H1 : Les compétences sont différentes selon les grades

En dehors de ces rapports structurels entre grades et compétences, nous avons souhaité également analyser l'influence des mutations actuelles sur les compétences.

1.3 Les principaux enjeux dans l'évolution des compétences

Un certain nombre d'enjeux sont souvent cités comme étant à l'origine d'une évolution nécessaire des compétences dans la fonction gestion-finance. En introduction, nous avons mentionné les trois défis posés par les technologies de l'information, la globalisation et la concentrations du pouvoir économique. Des enquêtes ou analyses comme celles de Burns et al. (2001) ou de May (2001) pour la Grande-Bretagne, de Russel et al. (2000) aux Etats-Unis, et enfin celles notamment de Corfmat et al. (2000), Jordan (1998) ou Teller (1999) en France recensent les quelques défis que la fonction gestion-finance doit relever.

Dans l'enquête récente conduite par l'Université de Manchester (Burns, 2001, p. 33), ces enjeux sont en premier lieu externes aux entreprises⁹. Ils concernent principalement les technologies de l'information, les restructurations et les nouveaux logiciels comptables (principalement les ERP). Mais des enjeux internes existent également : remise en cause de l'utilité des budgets, intérêt pour des évaluations non financières des performances, exigences plus fortes vis-à-vis de la fonction gestion-finance quant aux délais, à la sécurité des données ou à la satisfaction des besoins, etc. (Ekholm et Wallin, 2000). May (2001, p. 36) développe une approche similaire, en mettant particulièrement l'accent sur l'impact des centres de soutien partagés (shared service centres), notamment en comptabilité, ce qui incite les membres de la fonction gestion-finance à évoluer vers une démarche de satisfaction client vis-à-vis des utilisateurs de leurs prestations - ici les différentes filiales d'un groupe. Russel et al. (2000) résument les travaux d'un groupe de travail comprenant les différents professionnels du secteur aux Etats-Unis et des membres de l'American Accounting Association afin de faire le point sur les réformes nécessaires des enseignements en comptabilité et contrôle de gestion. Le diagnostic est sensiblement le même, sans pour autant se fonder sur une enquête. L'accélération du rythme des changements, la réduction des cycles de vie des produits, la plus grande complexité des transactions, l'augmentation de l'incertitude et des risques, et enfin les changements dans les modes d'évaluation des performances sont les quelques évolutions d'importance identifiées.

En France, Corfmat et al. (2000, p. 28) reviennent sur ces différents points, en citant particulièrement pour notre pays l'émergence du rôle des actionnaires et des fonds de pension. Les nouvelles attentes des clients sont particulièrement soulignées. Robert Teller (1999, p. 22) indique également le rôle des marchés financiers, de l'augmentation de l'incertitude et de l'accroissement de la complexité des modes d'organisation. Il souligne aussi les difficultés liées à la modélisation du processus de création de valeur, débouchant sur une remise en causes des modalités d'évaluation des performances et des systèmes d'information.

Le groupe de pilotage de la DFCG a retenu finalement la liste en annexe qui reprend pour une grande part les quelques thèmes abordés par les travaux cités (cf. tableau 2 en annexe). Chaque répondant devait se prononcer sur une échelle de 1 à 5 sur le degré d'importance de

⁹ Un total de 279 questionnaires sur les 1000 envoyés auprès des membres du CIMA ont été retournés dans cette enquête, soit un taux de réponse de 28%. Nous nous sommes également inspiré de cette étude pour bâtir notre questionnaire.

chaque item pour la fonction gestion-finance (de 1 = pas du tout important à 5 = très important). Pour cette même liste, il a été également demandé aux répondants d'évaluer sur une échelle de 1 à 5 l'ampleur des changements à opérer dans leur entreprise.

1.4 Les compétences futures

Face à ces enjeux, les compétences doivent évoluer vers de nouveaux contenus. Là encore, de nombreux travaux déjà cités proposent des directions. Burns et al. (2001), ainsi que May (2001), soulignent l'acquisition nécessaire de compétences liées : (1) aux nouvelles technologies, (2) à la prise en compte d'une réflexion stratégique dans toute analyse (3) à l'aptitude à mettre en œuvre les changements et les innovations en gestion indispensables dans le contexte actuel (comme par exemple les normes comptables internationales, la gestion par les activités et le tableau de bord prospectif ou *balanced scorecard*). Russel et al. (2000) retiennent également un certain nombre de thèmes devant faire partie des compétences à acquérir par les étudiants en comptabilité, notamment l'analyse et l'utilisation de l'information comptable, l'analyse des risques, la fiscalité et son effet sur la prise de décision.

Le groupe de pilotage de la DFCG a retenu finalement la liste en annexe qui reprend pour une très grande part les quelques thèmes abordés ci-dessous, en ajoutant notamment la compétence liée aux langues étrangères et aux ERP comme précédemment (cf. tableau 4 en annexe). Comme pour les autres questions, chaque répondant devait se prononcer sur une échelle de 1 à 5 (de 1 = pas du tout important à 5 = très important) pour chaque item.

Nous avons été conduit à rechercher les facteurs pouvant influencer ces compétences futures, cette fois-ci du côté des principaux enjeux recensés (cf. tableau 4). Notre deuxième hypothèse peut donc se formuler de la manière suivante :

H2 : Les enjeux actuels influencent le contenu des compétences futures

Nos deux hypothèses ont été testées sur un échantillon que nous allons présenter maintenant.

2 Les caractéristiques de l'échantillon

Par l'intermédiaire de la DFCG, nous avons pu envoyer par courrier 1 956 questionnaires à ses membres¹⁰. Un total de 205 questionnaires ont été retournés entre le 26 février et le 30 mars 2001, soit un taux de réponse de 10,5% après relance par fax.

Du fait de la nature de l'enquête, qui concernait toute l'entité où se trouvait chaque personne interrogée, les directeurs financiers ont été les plus nombreux à répondre (73%), suivis par d'autres membres de la fonction (21,6%). Le reste des répondants (5,4%) appartient à d'autres fonctions ou à la direction générale des entreprises interrogées.

En terme de taille, l'échantillon se partage assez bien en deux parties égales, entre grandes entreprises et PME (56,9% des entreprises ont un chiffre d'affaires inférieur à 500 MF, ou 76 M , et 65,9% ont des effectifs inférieurs à 500 personnes). Les ventes réalisées à l'exportation sont en moyenne de 27,4% du chiffre d'affaires, avec de notables exceptions (27,6% des entreprises de l'échantillon n'exportent pas). En moyenne toujours, les membres de la fonction gestion-finance représentent 6,25% des effectifs totaux de leurs entreprises. Il y a des dispersions assez fortes du fait des modes d'organisation choisies, par exemple suivant que la fonction gestion-finance est centralisée ou décentralisée. Mais l'effet taille joue un rôle

¹⁰ Nous avons exclu du fichier des membres les enseignants et les consultants.

prédominant. Par exemple, les PME ont un taux moyen d'effectifs de la fonction gestion-finance plus élevé que les grandes entreprises (8,1% pour les moins de 500 personnes, contre 2,7% pour les plus de 500 personnes).

Les secteurs d'activité sont très divers, avec une majorité provenant de l'industrie (50,5%) et une forte minorité appartenant aux activités de service (38,8%).

3 La validation des hypothèses

Dans un premier temps, nous testerons notre hypothèse portant sur les compétences actuelles pour déterminer si les grades peuvent les influencer. L'objectif sera notamment de valider pour la France les travaux déjà réalisés sur le sujet et d'apporter quelques précisions sur les types de compétences recherchées pour les métiers de la fonction gestion-finance. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à l'hypothèse concernant les compétences futures et les influences exercées par les enjeux actuels. L'intention est principalement d'éclairer les entreprises et les formateurs sur les besoins à venir.

3.1 Les compétences actuellement exigées

Sur l'ensemble des compétences retenues dans le questionnaire, nous avons sélectionné dans le tableau 2 en annexe celles qui apparaissent comme prioritaires pour chacun des grades mis en évidence.

Par une lecture en ligne du tableau 2 en annexe, on peut remarquer qu'un ensemble commun de compétences lie tous les niveaux hiérarchiques : il s'agit des capacités à travailler en équipe, à communiquer, à être réactif et productif. Répondre aux besoins dans les meilleurs délais et au moindre coût semble être la quadrature du cercle que les directions financières doivent résoudre actuellement. Les compétences techniques ne sont pas pour autant négligées, mais les aptitudes à communiquer sont davantage soulignées du fait des nécessités du moment. On peut remarquer également que les types de savoirs définis précédemment ont des scores qui augmentent au fur et à mesure du grade, qu'il s'agisse du savoir théorique, du savoir-faire ou du savoir être, et cela confirme les travaux de Stone et al. (2000). Un point important à signaler également concerne la hiérarchie entre ces trois types de savoirs : le savoir-être est le plus valorisé, suivi du savoir théorique et du savoir-faire. Cela confirme nos propos ci-dessus et correspond sans doute à des manques constatés, à la nécessité actuelle de mieux communiquer entre les membres de la fonction gestion-finance et les autres membres de l'entreprise.

Par une lecture en colonne de ce tableau 2 en annexe, et au fur et à mesure de l'ascension hiérarchique, on remarque également que l'importance accordée à chacune des compétences se modifie, même si l'ordre des priorités ne change pas sensiblement, sauf pour le grade de directeur où l'aptitude à communiquer dépasse les autres compétences, y compris les compétences techniques.

En dehors de ce socle commun, des compétences spécifiques sont attribuées à chaque niveau hiérarchique. Les compétences en informatique sont plus le propre des seniors et des managers (sans doute à cause de la vague actuelle des projets ERP). Les échelons intermédiaires et supérieurs sont plus concernés par l'international (maîtrise des langues étrangères et des normes comptables internationales) et par l'élargissement du point de vue (connaissance du secteur d'activité, résolution des problèmes, travailler avec les décideurs

internes des autres fonctions, expérience, etc.).

Une analyse factorielle effectuée sur l'ensemble des variables concernant les compétences actuelles nuance ces commentaires, en permettant de distinguer quatre dimensions primordiales (cf. tableau 3 en annexe)¹¹ : les compétences liées à la *communication*, celles concernant la *réactivité*, celles visant le *travail en équipe* et celles destinées à *maîtriser les langues étrangères*¹². Les juniors et seniors sont recherchés pour des compétences proches, principalement orientées vers la réactivité. En revanche, les managers et les directeurs sont plus orientés vers la communication.

Plutôt que de parler de spécialisation selon le grade, nous pourrions avancer que les différents grades se distinguent par des poids différents accordés aux différentes compétences recensées. Ces constatations permettent de confirmer en partie notre hypothèse 1 selon laquelle les grades influencent les compétences actuelles. En effet, force est de constater que des similitudes existent entre les compétences des différents grades, par exemple entre les compétences des juniors et seniors, et également entre les compétences des managers et des directeurs (cf. tableau 3 en annexe)¹³.

Par ailleurs, certaines compétences n'ont pas de corrélations significatives avec les quatre facteurs primordiaux mis en évidence dans le tableau 3 en annexe : il s'agit principalement de l'expérience (en terme d'ancienneté ou de diversité des postes occupés) et de l'aptitude à gérer sa carrière. Il semble que, face aux enjeux actuels, ces compétences ne soient pas d'une grande utilité (ou avouables dans un questionnaire en France pour la gestion de carrière).

Mais de nombreux travaux soulignent que les compétences actuelles des membres de la fonction gestion-finance doivent évoluer sous l'influence d'enjeux majeurs. Il convenait donc de cerner également dans notre enquête la nature des enjeux principaux et leur influence sur les compétences futures.

3.2 Les enjeux actuels

D'après le tableau 4 en annexe, quatre types d'enjeux dominent les préoccupations des membres de la fonction gestion-finance : l'automatisation des tâches, la sécurisation des informations, la réduction des délais et une meilleure communication. C'est dire que la crédibilité de cette fonction face aux besoins actuels des entreprises doit se renforcer, même si l'ampleur des changements à faire paraît mesurée.

En effet, les scores sur l'ampleur des changements à opérer sont généralement inférieurs à ceux sur le degré d'importance, comme si les adaptations étaient moins douloureuses que la perception des changements eux-mêmes. Cela montre sans doute que les enjeux ont été perçus et que les réformes sont en cours, notamment sous forme de projets.

¹¹ Les variables ayant un rôle important sont classées en tête, par ordre d'importance des corrélations avec les facteurs. Méthode de rotation utilisée ici et par la suite : Varimax avec normalisation de Kaiser. Le fait pour le répondant d'appartenir à l'un des grades indiqués (et notamment d'être directeur administratif et financier) n'a pas d'impact significatif sur cette analyse. Les chiffres correspondent aux corrélations entre les variables et les facteurs. Les caractéristiques des entreprises n'ont pas d'influence sur ces facteurs (taille, structure, etc.).

¹² Comme pour toute analyse factorielle, les termes qui qualifient les noms des facteurs proviennent de l'analyse des corrélations entre les variables et les axes. Il s'agit alors de trouver pour chaque facteur un terme fédérateur pour toutes les variables corrélées avec celui-ci. C'est ce que nous avons essayé de faire ici, sans prétendre avoir fait des choix infaillibles et universels. Nous avons cependant soumis ces choix à un panel de notre échantillon pour approbation.

¹³ Statistiquement parlant, il existe des corrélations significatives entre les différents grades au sein des différents types de compétences. Pour des raisons de place, nous ne reproduisons pas ici la matrice des corrélations.

En utilisant l'analyse factorielle sur chacun des deux groupes de variables (degré d'importance et ampleur du changement à opérer), on constate que la hiérarchie n'est pas la même que ci-dessus, comme le montre le tableau 5 en annexe. Les variables ayant un rôle important sont classées en tête, par ordre d'importance des corrélations avec les facteurs.

Quatre verbes peuvent regrouper sous forme de facteurs l'ensemble des variables liées aux enjeux principaux : *communiquer*, *réorganiser*, *innover* et *accélérer*. Bien entendu, la sensibilité des répondants aux différents thèmes proposés dans le questionnaire est fonction du degré d'avancement de leurs entreprises respectives sur différents projets permettant de faire face à ces enjeux. Par exemple, la place secondaire laissée à l'intégration des processus financiers, comme les ERP, s'explique en grande partie par le fait que les entreprises de l'échantillon ont déjà bien avancé dans ce domaine (68,5% des répondants déclarent dans cette enquête l'existence de projets ERP dans leur entreprise – voir Bescos, 2000).

Certains enjeux ne jouent pas un rôle important dans les quatre principaux facteurs mis en évidence au tableau 5 en annexe. Il s'agit notamment de l'automatisation des tâches routinières, des nouvelles structures d'organisation, de la globalisation des marchés et de la perte d'intérêt pour les budgets et les écarts. Là encore, l'existence de projets sur certains de ces thèmes explique en grande partie cette place modeste dans l'analyse factorielle. En ce qui concerne les budgets, et malgré les craintes exprimées dans la littérature sur le sujet, la confiance demeure vis-à-vis de cet outil. Les travaux de Ekholm et Wallin (2000), ainsi que ceux de Burns et Yazdifar (2001), vont dans le même sens. Ces derniers trouvent cependant dans leur enquête que les nouvelles technologies tiennent la première place, suivi par les nouvelles formes d'organisation et les ERP, ce qui n'est pas le cas en France. A propos d'Internet, cette différence se justifie, comme pour les ERP, par l'existence de nombreux projets en cours (87% des répondants déclarent avoir dans leur entreprise un projet visant les nouvelles technologies).

Tout cela explique que les traitements statistiques sur l'ampleur des changements à opérer ne donnent pas tout à fait le même profil d'analyse factorielle que pour les enjeux. Le tableau 6 en annexe montre que quatre verbes peuvent résumer les facteurs principaux : *s'adapter*, *réorganiser*, *innover* et *intégrer*. Le facteur 1 est plus riche que dans l'analyse précédente sur les enjeux, du fait qu'un grand nombre de variables se trouvent corrélées avec lui. Il ne s'agit pas seulement de communiquer, mais aussi de faire face aux nouvelles structures d'organisation, à la réduction des délais, aux nouveaux styles de management, etc. nous retrouvons ici l'un des constats importants de cette enquête : les membres de la fonction gestion-finance ont de nombreux changements de tous ordres à mettre en œuvre pour faire face aux besoins des entreprises.

En revanche, on retrouve avec les facteurs 2, 3 et même 4 les thèmes de l'analyse factorielle précédente sur les enjeux. Certaines variables ne sont pas non plus présentes, comme la l'externalisation des tâches, le travail avec d'autres fonctions, la perte d'intérêt pour les budgets et les écarts, l'automatisation des tâches routinières ou la globalisation des marchés et la concurrence. Ces variables ne sont pas jugées importantes pour les mêmes raisons que dans l'analyse factorielle précédente sur les enjeux : des projets existent ou les problèmes ont déjà été pris en compte, comme les effets de la globalisation.

Une analyse factorielle regroupant à la fois les variables concernant les enjeux et l'ampleur des changements a été effectuée. Mais cela ne change pas les types de facteurs mis en évidence. Ce regroupement permet cependant de mettre en évidence des corrélations significatives entre les cinq paires de variables suivantes (cf. tableau 7 en annexe).

Ce tableau 7 en annexe signifie que ces seules paires de variables sont liées entre elles deux à deux avec des corrélations significatives. Ce sont donc les seuls enjeux dans la liste établie qui nécessitent des changements importants de la part des entreprises. On y retrouve des thèmes d'actualité qui poussent à l'adaptation de la fonction gestion-finance, comme l'innovation (mesure non financière des performances), la réorganisation (externalisation, décentralisation) et la satisfaction des besoins (réduction des délais, nouveaux styles de management).

Par ailleurs, ces bouleversements conduisent à une évolution des compétences futures.

3.3 Les compétences futures souhaitées pour faire face aux changements

Le tableau 8 en annexe donne les principales compétences futures souhaitées pour les collaborateurs de la fonction gestion-finance. Selon la définition donnée en introduction, ces compétences ont été recensées selon qu'il s'agit : d'un savoir théorique (formation de base et formation continue), d'un savoir-faire (dû à l'expérience) ou d'un savoir-être (dû au comportement).

En analysant par ligne le tableau 8 en annexe, il apparaît les compétences futures recherchées sont plutôt du côté de la communication, de l'interprétation des chiffres et des nouvelles technologies, sans pour autant délaisser les connaissances techniques classiques.

Selon cette classification également et les réponses obtenues, on peut remarquer que les voies empruntées pour acquérir les compétences recherchées sont très segmentées. Par exemple, l'aptitude à gérer sa carrière ou à communiquer, la gestion du temps et des risques (et sans doute le *leadership*) sont attribuées par les répondants au savoir-être. En revanche, les compétences techniques sont plus du ressort de la formation de base ou continue (compétences techniques classiques, nouveaux outils de gestion).

On note en fait un élargissement très net des compétences souhaitées à tout ce qui peut faciliter la communication et la compréhension de l'environnement de la fonction gestion-finance (langues étrangères, connaissance de la fonction, interprétation des informations, stratégie, incidence de la fiscalité sur les décisions, communiquer aux autres, etc.). Il reste que ces souhaits s'éloignent des compétences actuelles, telles qu'elles ont été décrites auparavant (voir tableau 2 en annexe). Principalement et très logiquement, l'utilisation des nouvelles technologies, les langues étrangères et la gestion de carrière sont plus demandées que dans le tableau 2 en annexe sur les compétences actuelles. En revanche, les compétences en informatique (ERP, etc.) ou en normes comptables internationales ne se situent pas en haut du classement. Il faut bien voir cependant qu'il s'agit de moyennes et que des situations spécifiques peuvent se rencontrer.

Une analyse factorielle a été conduite sur l'ensemble des scores obtenus sur les compétences futures pour tous les types de compétences (cf. tableau 9 en annexe). Il apparaît par ordre d'importance que quatre dimensions essentielles répondent au besoin des entreprises :

- un savoir-être de nature technique, innovant et international, ce qui signifie ici que les directions financières des entreprises attendent avant tout pour le futur une intégration dans les comportements de ces trois compétences techniques, innovantes et internationales ;
- une dimension internationale, tous types de compétences confondus ;
- des connaissances sectorielles et économiques, tous types de compétences confondus ;
- et enfin des compétences liées à un savoir plutôt théorique pour mettre en place des innovations, notamment en matière de nouvelles technologies et d'outils de gestion.

Il est possible aussi d'analyser ce qui manque, c'est-à-dire les variables qui ne sont pas retenues dans l'analyse factorielle du fait de leur faible impact. Il y a en fait deux cas :

1. *Les variables qui n'apparaissent pas dans les quatre axes principaux*, quel que soit le type de compétence. C'est le cas de l'aptitude à gérer sa carrière, des connaissances sur les ERP, de la communication aux autres, de la connaissance des autres fonctions, de la gestion du temps et des priorités, de l'analyse et du contrôle du risque. Cela montre très nettement un changement des priorités par rapport au tableau 2 concernant les compétences actuelles, notamment pour ce qui concerne l'aptitude à communiquer. Il semble là encore que, d'après les réactions de quelques répondants à nos résultats, ces constats se justifient par le fait que les nouvelles générations auront moins besoin de ces compétences (ou les posséderont davantage, comme l'aptitude à communiquer).
2. *Les variables qui n'apparaissent pas pour certains types de compétences*. Par exemple, et en ce qui concerne la fiscalité et son incidence sur les décisions, les compétences techniques classiques, la stratégie et l'organisation des entreprises et l'interprétation des informations comptables et financières, les compétences ne passent pas principalement par un savoir théorique issu de la formation première ou continue. Elles ne sont jugées importantes que si elle sont mobilisées dans le savoir-être (voir facteur 1 du tableau 9 en annexe). Par exemple, les compétences concernant l'interprétation des informations comptables et financières ne peuvent résulter d'une formation de base, ce qui semble plein de bon sens. A l'inverse, les nouveaux outils de gestion et l'utilisation des nouvelles technologies ne sont pas du domaine du savoir-faire, mais plutôt du savoir théorique.

Comme pour les traitements précédents, nous n'avons pas noté de relations statistiquement significatives entre ces variables visant les compétences futures et les variables caractéristiques des répondants ou de leurs entreprises.

Afin de tester notre deuxième hypothèse, nous avons également rapproché les variables liées aux enjeux recensés et à l'ampleur des changements à opérer, de celles concernant les compétences futures, en utilisant également l'analyse factorielle en composantes principales (cf. tableau 10 en annexe).

Force est de constater que ce tableau 10 en annexe n'apporte pas de modifications majeures aux analyses précédentes. Nous retrouvons les facteurs 1 et 2 de l'analyse factorielle concernant les compétences futures (cf. tableau 9 en annexe) qui expriment en premier les composantes du savoir-être jugé nécessaire (composantes techniques, innovatrices et internationales) et en second la dimension internationale. Le facteur 4 est l'agrégation des facteurs 3 et 4 précédents (économie et innovation). Au total, le pourcentage d'explication des facteurs est moins important que pour l'analyse précédente (pourcentage cumulé de 32,15% pour le tableau 10 en annexe, contre 40,19% pour le tableau 9 en annexe). En outre, le facteur 3 concerne uniquement les enjeux et l'ampleur des changements, et l'on retrouve les analyses des tableaux 5 et 6 en annexe. Ces différents constats signifient qu'il n'y a pas de relations statistiquement significatives entre, d'une part les enjeux et les ampleurs des changements, et d'autre part les compétences futures. *Notre hypothèse 2 ne se trouve donc pas validée dans le cadre de cette enquête.*

Conclusion

Cette enquête la première du genre en France offre une vision contrastée des compétences actuelles et futures de la fonction gestion-finance. Les aspects techniques des métiers exercés laissent la place à une orientation vers les compétences en matière de communication, de réactivité, de travail en équipe et de maîtrise des langues étrangères. Les enjeux actuels sont bien identifiés : ils concernent principalement tout ce qui permet à la fonction gestion-finance de consolider ou de restaurer sa crédibilité (communiquer, réorganiser, innover et accélérer). Il s'ensuit des adaptations jugées accessibles, notamment en matière de mesure non financière des performances, d'externalisation des tâches, de décentralisation et de réduction des délais.

Ces évolutions conduisent également à l'expression de nouveaux besoins dans les compétences futures des membres de cette fonction. Aux compétences techniques classiques toujours présentes, s'ajoutent de nouvelles compétences tournées vers la communication, la meilleure connaissance de l'environnement, les nouveaux outils de gestion et vers une vision plus globale du rôle de la fonction gestion-finance dans l'entreprise, que ce soit à propos de l'incidence de la fiscalité sur les décisions ou de la prise en compte de la stratégie. Ces évolutions des compétences empruntent des voies diverses dont la formation de base ou continue ne forment qu'une partie. L'expérience et le comportement ont aussi une part non négligeable à jouer, notamment pour la gestion du temps et des priorités, la communication ou la gestion de carrière. A ce titre, un savoir-être de nature technique, innovant et international semble constituer l'équilibre recherché en matière de compétences futures.

Notre première hypothèse sur l'influence des grades sur les compétences actuelles se trouve confirmée, en accord avec les travaux de Stone (2000). En revanche, notre seconde hypothèse sur l'influence des enjeux actuels sur la détermination des compétences futures se trouve infirmée.

Au terme de cette analyse des résultats de l'enquête, on ne peut qu'être frappé par la variété des compétences à mobiliser et des enjeux à maîtriser. A cela, s'ajoute une plus grande complexité des interactions entre l'actualisation des techniques, la nécessité de communiquer avec les autres membres de l'entreprise et l'ouverture vers de nouveaux domaines de compétences, sans perdre de vue la contrainte d'une amélioration de l'efficacité et de la qualité des prestations fournies.

Il reste que ces travaux pourraient être utilement complétés par des recherches sur la mise en évidence des liens entre compétences et performances. De même, le rôle du *leadership* dans cette fonction, ou la capacité à diriger et à entraîner, mériterait d'être davantage cerné en France, car cela fait partie des compétences souvent indiquées dans les travaux internationaux. En fait, ce type de compétence n'est pas ressorti des listes établies par les membres de la fonction gestion-finance ayant contribué au questionnaire. Il n'a pas davantage été mentionné dans les réponses, lorsque des possibilités existaient de compléter les questions fermées sur les compétences actuelles ou futures. Faut-il y voir une spécificité française de plus ?

Références bibliographiques

Bescos P.-L. (2001), « Les compétences de la fonction gestion-finance : où en est-on actuellement ? », *Echanges (DFCG)*, août-septembre, pp. 20-27.

Bille J.-P. (1999), « Enquête 98/99 sur les rémunérations des cadres financiers en France », *Echanges (DFCG)*, août-septembre, pp. 28-29.

Burns J., Ezzamel M. et al. (1999), « Management accounting change in the UK », *Management Accounting (CIMA)*, Vol. 77, n°3, March, pp. 28-30.

Burns J. et Scapens R. (2000), « Role rehearsal », *Management Accounting (CIMA)*, Vol. 78, n°5, May, pp. 18.

Burns J. et Yazdifar H. (2001), « Tricks or treats ? The role of management accountants is changing », *Financial Management (CIMA)*, March, pp. 33-35.

Bück J.-Y. (1999), *Le management des connaissances : mettre en oeuvre un projet de knowledge management*, Editions d'Organisation, Paris.

Corfmat D., Helluy A. et al. (2000), *La mutation du contrôle de gestion*, Editions d'Organisation, Paris.

Danziger R. (2000), « Contrôleur de gestion », in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, Paris, pp. 547-557.

Davenport T. H. et Prusak L. (1998), *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston.

Ekholm B. et Wallin J. (2000), « Is the annual budget really dead? », *The European Accounting Review*, Vol. 9, n°4, pp. 519-540.

Hunton J., Wier B. et al. (2000), « Succeeding in managerial accounting. Part 2: a structural equations analysis », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, pp. 751-762.

Martory B. et Crozet D. (1998), *Gestion des ressources humaines, manuel de pilotage social*, Nathan, Paris.

Peretti J.-M. (1999), *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, Paris.

Russel K., Kulesza B., et al. (2000), « Accounting education: charting the course through a perilous future », *Management Accounting Quarterly (IMA)*, Vol. 2, n°1, Fall, pp. 4-11.

Stone D., Hunton J. et al. (2000), « Succeeding in managerial accounting . Part 1: knowledge, ability and rank », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25, pp. 697-715.

Taudin C. (2000), « Responsables comptables : Qui êtes-vous ? Où allez-vous ? », *Echanges*, août-septembre, n°169, pp. 24-26.

Teller R. (1999), *Le contrôle de gestion*, Editions Management et Société, Paris.

ANNEXES

Compétences	Grades (*)					
	Junior	Senior	Manager	Directeur	Moyenne Tous grades	Ecart- type
Travailler en équipe	4,31	4,43	4,58	4,53	4,43	0,73
Réactivité	4,03	4,28	4,49	4,6	4,37	0,68
Communiquer aux autres (présenter..)	3,46	3,98	4,55	4,81	4,23	0,70
Résoudre les problèmes	3,43	4,05	4,47	4,64	4,17	0,67
Compétences techniques	3,91	4,30	4,32	4,04	4,17	0,66
Travailler avec les décideurs internes des autres fonctions	3,08	3,82	4,47	4,67	4,06	0,76
Productivité	3,87	3,98	4,14	4,12	4,03	0,77
Compétences globales en informatique (réseau, tableur, ERP, etc.)	3,43	3,69	3,77	3,62	3,63	0,79
Maîtrise des langues étrangères	2,79	3,16	3,48	3,91	3,23	1,24
Expérience (ancienneté)	1,98	3,07	3,62	3,96	3,21	0,76
Expérience (diversité des postes occupés)	1,94	2,82	3,46	3,84	3,05	0,90
Connaissance du secteur d'activité	2,07	2,75	3,18	3,43	2,85	1,01
Aptitude à gérer sa carrière	2,49	2,72	2,99	3,1	2,80	1,01
Connaissance des normes comptables internationales	2,13	2,68	3,16	3,30	2,79	1,11
Moyenne et écart-type des scores par grade	3,12 (0,59)	3,59 (0,51)	3,93 (0,50)	4,06 (0,56)	3,68	0,45
Nombre de compétences essentielles (**)	7	8	7	6		
Savoir théorique : moyenne et écart-type (***)	3,09 (0,79)	3,51 (0,71)	3,71 (0,70)	3,74 (0,75)	3,49	0,64
Savoir-faire : moyenne et écart-type (***)	2,01 (0,80)	2,91 (0,79)	3,45 (0,77)	3,76 (0,75)	3,06	0,69
Savoir-être : moyenne et écart-type (***)	3,57 (0,66)	3,92 (0,58)	4,37 (0,60)	4,27 (0,56)	4,04	0,51

(*) Définitions : Junior (cadre débutant), Senior (cadre confirmé), Manager (cadre supérieur ou chef de service),
Directeur (cadre dirigeant).

(**) Nombre de compétences figurant en caractère gras (le score de la compétence est supérieur à la moyenne du
grade correspondant en bas de colonne).

(***) Voir le tableau 1 pour les regroupements des compétences en catégories.

Tableau 2 : Synthèse sur les compétences jugées essentielles selon les grades (scores moyens sur une échelle de
1 à 5 – classement par ordre de la moyenne en ligne)

Les compétences liées aux grades (*)	Facteur 1 Communi- -quer	Facteur 2 Être réactif	Facteur 3 Travailler en équipe	Facteur 4 Maîtriser les langues
Managers et Directeurs :				
Travailler avec les décideurs internes (C)	0,78	0,14	0,08	-0,01
Travailler avec les décideurs internes (D)	0,77	0,16	0,19	-0,05
Communiquer aux autres (C)	0,65	0,02	0,32	0,06
Communiquer aux autres (D)	0,59	0,03	0,44	-0,04
Résoudre les problèmes (C)	0,58	0,31	0,19	0,01
Réactivité (C)	0,52	0,50	0,20	0,04
Juniors et Seniors :				
Réactivité (A)	0,08	0,76	0,11	0,09
Réactivité (B)	0,27	0,72	0,17	0,13
Résoudre les problèmes (B)	0,34	0,56	0,04	-0,05
Tous les grades :				
Travailler en équipe (A)	0,07	0,41	0,57	0,13
Travailler en équipe (B)	0,12	0,30	0,75	0,10
Travailler en équipe (C)	0,36	0,11	0,69	-0,03
Travailler en équipe (D)	0,39	0,02	0,69	-0,07
Tous les grades :				
Maîtrise des langues étrangères (A)	-0,02	0,04	-0,06	0,86
Maîtrise des langues étrangères (B)	-0,09	0,08	-0,04	0,86
Maîtrise des langues étrangères (C)	0,03	0,01	0,06	0,79
Maîtrise des langues étrangères (D)	0,03	0,11	0,19	0,51
Pourcentage d'inertie pour chaque facteur	18,94%	10,01%	6,56%	5,52%
(*) : (A) : junior ; (B) : senior ; (C) : manager ; (D) : directeur – les corrélations supérieures à 0,5 sont retenues				

Tableau 3 : Analyse factorielle en composantes principales des compétences actuelles

Enjeux	Degré d'importance		Ampleur des changements	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
Automatisation des tâches routinières	4,01	0,93	3,23	0,99
Sécurisation et validation des informations	3,94	1,04	3,23	1,07
Réduction des délais (et plus de réactivité)	3,89	1,07	3,45	1,14
Communication avec les décideurs internes	3,85	0,99	3,03	1,00
Satisfaction des besoins des utilisateurs	3,7	1,05	3,23	1,05
Travail avec d'autres fonctions	3,67	1,09	3,16	1,00
Intégration des processus financiers (ERP)	3,53	1,34	3,35	1,29
Les nouvelles technologies	3,45	1,09	3,16	1,09
Nouveaux styles de management	3,4	1,21	3,43	1,18
Mesures non financières des performances	3,31	1,30	3,18	1,33
Nouvelles structures d'organisation	3,07	1,25	3,15	1,24
Perte d'intérêt pour les budgets et écarts	2,52	1,29	2,55	1,25
Globalisation des marchés et concurrence	2,42	1,44	2,42	1,31
Externalisation des tâches	2,09	1,16	2,31	1,32
Éclatement géographique des décisions	1,88	1,22	2,02	1,19
Décentralisation de la fonction finance	1,83	1,16	2,12	1,29
Moyenne et écart-type par colonne	3,29	0,68	3,07	0,70

Tableau 4 : Les enjeux actuels (par ordre d'importance) et l'ampleur des changements à opérer

Enjeux principaux : degré d'importance (seules les variables significatives sont retenues)	Facteur 1 Communiquer	Facteur 2 Réorganiser	Facteur 3 Innover	Facteur 4 Accélérer
Travail avec d'autres fonctions	0,75	0,09	0,28	-0,17
Sécurisation et validation des informations	0,73	0,06	-0,04	0,19
Satisfaction des besoins des utilisateurs	0,67	0,10	0,06	0,26
Communication avec les décideurs internes	0,56	-0,06	0,27	0,17
Décentralisation de la fonction gestion-finance	0,09	0,81	0,08	-0,09
Eclatement géographique des décisions	-0,11	0,75	0,12	0,17
Externalisation des tâches	0,07	0,74	0,00	0,02
Mesures non financières des performances	0,09	0,09	0,80	0,16
Nouveaux styles de management	0,28	0,09	0,66	0,30
Les nouvelles technologies	0,22	0,08	0,58	-0,36
Intégration des processus financiers (ERP)	0,04	0,18	0,32	0,57
Réduction des délais	0,30	0,06	0,07	0,70
<i>Pourcentage d'inertie pour chaque facteur</i>	<i>24,04%</i>	<i>12,07%</i>	<i>7,64%</i>	<i>6,54%</i>

Tableau 5 : Les enjeux principaux issus de l'analyse factorielle

Ampleur des changements	Facteur1 S'adapter	Facteur 2 Réorganiser	Facteur 3 Innover	Facteur 4 Intégrer
Nouvelles structures d'organisation	0,66	0,06	0,01	-0,26
Réduction des délais	0,58	-0,33	-0,10	0,21
Satisfaction des besoins des utilisateurs	0,58	-0,35	-0,09	0,03
Nouveaux styles de management	0,58	-0,04	0,29	-0,39
Communication avec les décideurs internes	0,55	-0,12	-0,09	-0,26
Eclatement géographique des décisions	0,47	0,61	-0,22	0,15
Décentralisation de la fonction Gestion-Finance	0,52	0,52	-0,24	0,26
Mesures non financières des performances	0,52	0,15	0,58	-0,31
Les nouvelles technologies	0,31	-0,05	0,56	0,33
Intégration des processus financiers (ERP)	0,51	-0,27	0,30	0,38
<i>Pourcentage d'inertie pour chaque facteur</i>	<i>26,61%</i>	<i>10,99%</i>	<i>8,88%</i>	<i>7,58%</i>

Tableau 6 : Les priorités dans l'ampleur des changements issus de l'analyse factorielle

Enjeux (variables)	Ampleur des changements (variables)	Corrélation
Mesures non financières des performances	Mesures non financières des performances	0,735
Nouveaux styles de management	Nouveaux styles de management	0,576
Externalisation des tâches	Externalisation des tâches	0,711
Décentralisation de la fonction Gestion-Finance	Décentralisation de la fonction Gestion-Finance	0,604
Réduction des délais	Réduction des délais	0,523

Tableau 7 : Corrélations entre les enjeux et l'ampleur des changements¹⁴
¹⁴ Corrélations de Pearson significative au seuil de 0,01.

Compétences futures	Type de compétences					
	Savoir théorique		savoir-faire	savoir-être	Moyenne des compétences	Ecart-type
	formation de base	formation continue				
Interprétation des informations comptables et financières	3,72	3,69	4,14	3,48	3,81	0,82
Communiquer aux autres (présenter...)	3,07	3,33	3,96	4,51	3,79	0,70
Compétences techniques classiques	4,17	3,68	3,76	3,17	3,75	0,68
Utilisation des nouvelles technologies	3,57	3,91	3,75	3,62	3,71	0,74
Connaissance de la fonction finance	3,74	3,57	3,91	3,45	3,70	0,81
Gestion du temps et des priorités	3,02	3,46	4,05	4,05	3,68	0,76
Maîtrise des langues étrangères	3,80	3,62	3,69	3,35	3,68	1,03
Nouveaux outils de gestion	3,39	3,87	3,60	3,22	3,55	0,84
Fiscalité et incidence sur les décisions	3,41	3,66	3,77	3,08	3,51	0,84
Analyse et contrôle des risques	2,93	3,04	3,74	3,75	3,40	0,88
Stratégie et organisation des entreprises	3,02	3,33	3,72	3,53	3,40	0,89
Connaissance des autres fonctions	2,75	2,86	3,51	3,54	3,20	0,70
Connaissance des ERP	2,69	3,25	3,49	3,00	3,15	1,00
Normes comptables internationales	2,90	3,28	3,18	2,64	3,07	1,09
Connaissance des secteurs économiques	2,64	2,56	3,17	2,81	2,83	0,90
Gestion de carrière	2,20	2,51	3,14	3,35	2,82	0,96
Moyenne et écart-type des scores par type de savoir	3,31 (0,66)	3,44 (0,67)	3,72 (0,63)	3,56 (0,77)	3,52	0,59
Nombre de compétences essentielles (*)	7	8	9	4		

(*) Nombre de compétences figurant en caractère gras (le score de la compétence est supérieur à la moyenne du type de compétence correspondant en bas de colonne).

Tableau 8 : Synthèse sur les compétences futures selon les types de compétences (scores moyens sur une échelle de 1 à 5 – classement par ordre de la moyenne par ligne)

Compétences futures (*) (seules les variables significatives sont retenues)	Facteur 1 Savoir-être	Facteur 2 International	Facteur 3 Economie	Facteur 4 Innovation
Savoir-être :				
Nouveaux outils de gestion (D)	0,81	-0,06	0,04	0,24
Fiscalité et incidence sur les décisions (D)	0,75	0,01	0,16	0,01
Utilisation des nouvelles technologies (D)	0,72	0,11	-0,08	0,15
Interprétation des informations comptables et financières (D)	0,69	0,00	0,10	0,01
Compétences techniques classiques (D)	0,63	-0,07	-0,02	-0,07
Normes comptables internationales (D)	0,62	0,53	0,06	0,01
Connaissance de la fonction finance (D)	0,57	-0,01	0,04	0,04
Stratégie et organisation des entreprises (D)	0,56	0,14	0,25	0,03
Maîtrise des langues étrangères (D)	0,54	0,56	-0,05	-0,01
Savoir théorique, savoir-faire et savoir-être :				
Maîtrise des langues étrangères (A)	-0,06	0,82	0,01	0,17
Normes comptables internationales (C)	0,13	0,80	-0,03	0,02
Maîtrise des langues étrangères (C)	0,20	0,76	-0,04	0,01
Normes comptables internationales (B)	-0,07	0,76	0,21	0,07
Normes comptables internationales (A)	-0,07	0,72	0,22	0,15
Maîtrise des langues étrangères (B)	0,04	0,68	0,04	0,16
Maîtrise des langues étrangères (D)	0,54	0,56	-0,05	-0,01
Normes comptables internationales (D)	0,62	0,53	0,06	0,01
Savoir théorique, savoir-faire et savoir-être :				
Connaissance des secteurs économiques (B)	0,05	0,02	0,75	0,08
Connaissance des secteurs économiques (A)	0,02	0,09	0,70	0,14
Stratégie et organisation des entreprises (A)	0,05	0,07	0,59	0,38
Connaissance des secteurs économiques (D)	0,49	0,08	0,52	-0,12
Connaissance des secteurs économiques (C)	0,07	0,28	0,52	-0,01
Savoir théorique (formation initiale et continue) :				
Utilisation des nouvelles technologies (A)	0,07	0,21	0,10	0,69
Nouveaux outils de gestion (A)	0,15	0,08	0,28	0,67
Nouveaux outils de gestion (B)	0,07	0,09	0,16	0,67
Utilisation des nouvelles technologies (B)	-0,01	0,20	-0,01	0,63
Pourcentage d'inertie pour chaque facteur	21,73%	7,18%	5,83%	5,44%
(*) : (A) : savoir théorique formation de base ; (B) : savoir théorique formation continue ; (C) : savoir-faire ; (D) : savoir-être				

Tableau 9 : Les compétences futures issues de l'analyse factorielle

Compétences futures (*) (seules les variables significatives sont retenues)	Facteur 1 Savoir-être	Facteur 2 International	Facteur 3 Réorganiser	Facteur 4 Innovation et économie
Savoir-être :				
Nouveaux outils de gestion (D2)	0,81	-0,06	0,09	0,10
Utilisation des nouvelles technologies (D2)	0,75	0,11	0,05	-0,05
Fiscalité et incidence sur les décisions (D2)	0,74	-0,01	0,03	0,16
Interprétation des informations comptables et financières (D2)	0,70	0,00	-0,02	0,11
Compétences techniques classiques (D2)	0,61	-0,07	0,05	0,01
Stratégie et organisation des entreprises (D2)	0,60	0,18	-0,05	0,08
Normes comptables internationales (D2)	0,60	0,52	0,08	-0,02
Connaissance de la fonction Finance (D2)	0,58	0,00	-0,03	0,03
Maîtrise des langues étrangères (D2)	0,53	0,57	0,19	0,03
Savoir théorique, savoir-faire et savoir-être :				
Maîtrise des langues étrangères (A2)	-0,04	0,80	-0,02	0,16
Normes comptables internationales (C2)	0,13	0,80	0,00	-0,11
Maîtrise des langues étrangères (C2)	0,20	0,77	0,09	-0,03
Normes comptables internationales (B2)	-0,08	0,75	0,13	0,06
Maîtrise des langues étrangères (B2)	0,03	0,69	0,00	0,12
Normes comptables internationales (A2)	-0,05	0,69	0,15	0,28
Enjeux et ampleur des changements :				
Eclatement géographique des décisions (B1)	0,01	0,10	0,74	-0,04
Eclatement géographique des décisions (A1)	0,07	0,09	0,74	-0,01
Décentralisation de la fonction Gestion-Finance (A1)	0,00	0,03	0,70	0,03
Externalisation des tâches (B1)	0,08	0,10	0,66	0,02
Décentralisation de la fonction Gestion-Finance (B1)	0,03	0,11	0,65	-0,07
Externalisation des tâches (A1)	0,16	0,04	0,64	0,04
Savoir théorique (formation initiale et continue) :				
Stratégie et organisation des entreprises (A2)	0,07	0,06	-0,05	0,75
Nouveaux outils de gestion (A2)	0,16	0,06	-0,03	0,65
Connaissance des secteurs économiques (A2)	0,03	0,10	-0,03	0,60
Stratégie et organisation des entreprises (B2)	0,21	0,17	0,01	0,58
Utilisation des nouvelles technologies (A2)	0,10	0,19	0,09	0,51
Pourcentage d'inertie pour chaque facteur	16,08%	6,25%	5,14%	4,67%
(*) : (A1) : Enjeux ; (B1) : Ampleur des changements ; (A2) : savoir théorique formation de base ; (B2) : savoir théorique formation continue ; (C2) : savoir-faire ; (D2) : savoir-être				

Tableau 10 : Influence des enjeux et de l'ampleur des changements sur les compétences futures (analyse factorielle)