



LIVRE BLANC - ROBERT WALTERS

# COMBLER LE DÉFICIT DE COMPÉTENCES DANS LES MÉTIERS DE LA FINANCE

ROBERT WALTERS

## INTRODUCTION:

# COMBLER LE DÉFICIT DE COMPÉTENCES DANS LES MÉTIERS DE LA FINANCE

Le rôle des directions financières au sein des entreprises évolue en permanence. Au cours de la dernière décennie, les bouleversements économiques ont incité de nombreux chefs d'entreprise à mettre davantage l'accent sur le recrutement de professionnels de la finance capables de dépasser le cadre de leurs compétences et de ne pas se limiter à un rôle purement technique. On attend plutôt de leur part qu'ils agissent comme des partenaires pleinement intégrés dans l'organisation, à même de proposer des conseils stratégiques aux dirigeants et de coopérer avec les autres départements pour assurer la stabilité financière à long terme de l'entreprise.

Cependant, le service financier ayant toujours été traditionnellement considéré comme une fonction support, de nombreux responsables financiers ont du mal à dénicher des professionnels qualifiés disposant des compétences dont ils ont besoin. À l'heure où le rôle de l'équipe financière devient de plus en plus important, il est nécessaire d'allier de solides compétences techniques et d'excellentes aptitudes à la communication.

Cette étude expose les défis auxquels les professionnels de la finance ont dû faire face pour tenter de composer leurs équipes afin de répondre aux nouvelles demandes, ainsi que les stratégies les plus efficaces à mettre en place pour acquérir ou développer les compétences requises.

## SOMMAIRE

 Quels déficits de compétences au sein des directions financières ?	02
 Pourquoi les entreprises préfèrent-elles développer les compétences de leurs collaborateurs en interne ?	04
 Quelles sont les stratégies les plus répandues pour développer les compétences ?	05
 Quand choisir de recruter en externe ?	07
 Comment élargir le vivier de talents dans le domaine de la finance ?	08
 Évaluer les professionnels de la finance en entretien	10
 Conclusions	12



## CHIFFRES CLÉS

# 39%

des directeurs financiers estiment que les membres de leur équipe peuvent être d'efficaces *business partners*.

# 61%

des directeurs financiers affirment avoir éprouvé des difficultés à trouver des candidats dans les viviers de talents traditionnels.

# 49%

des directeurs financiers préfèrent combler le déficit de compétences de leur direction financière en développant les capacités de leur équipe actuelle.

### TOP 3 DES COMPÉTENCES EN DÉFICIT AU SEIN DES DIRECTIONS FINANCIÈRES



60%

**APTITUDES  
COMMERCIALES**



48%

**PERSUASION ET  
INFLUENCE**



39%

**GESTION DES PARTIES  
PRENANTES**

### POURQUOI LES DIRECTEURS FINANCIERS FAVORISENT-ILS LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES EN INTERNE ?



85%

Pour encourager la promotion interne et préserver la culture d'entreprise



68%

Estiment que c'est moins risqué que de recruter du personnel externe



47%

L'amélioration des compétences fait partie de leur programme de développement interne

### MOTIVATIONS POUVANT CONDUIRE À UN RECRUTEMENT EXTERNE

Les membres de l'équipe actuelle ne possèdent pas les compétences nécessaires pour être promus

41%

Apporter de nouvelles idées et perspectives

25%

La formation interne prend trop de temps

23%



# QUELS DÉFICITS DE COMPÉTENCES AU SEIN DES DIRECTIONS FINANCIÈRES ?

La vision traditionnelle de la direction financière, cantonnée à un rôle purement technique, est de plus en plus dépassée.

Les dirigeants attendent des équipes financières qu'elles soient de véritables partenaires actifs au sein de l'entreprise, capables de donner leurs points de vue et des conseils stratégiques afin de soutenir la prise de décisions commerciales.

Cependant, seulement 39 % des cadres supérieurs de la finance estiment, à l'heure actuelle, que leur équipe est à même d'apporter ce soutien stratégique à l'ensemble de l'entreprise.

## TOP 3 DES COMPÉTENCES EN DÉFICIT AU SEIN DES DIRECTIONS FINANCIÈRES



**60%**  
**FIBRE COMMERCIALE**



**48%**  
**CAPACITÉS DE PERSUASION ET D'INFLUENCE**



**39%**  
**COMPÉTENCES EN GESTION DES PARTIES PRENANTES**

## UNE PÉNURIE DE COMPÉTENCES EN COMMUNICATION ET EN FIBRE COMMERCIALE

Pour les directeurs financiers, les plus grandes lacunes perçues au sein des équipes financières sont un manque de fibre commerciale (60%), de capacités de persuasion et d'influence (48%) et de compétences en gestion des parties prenantes (39%).

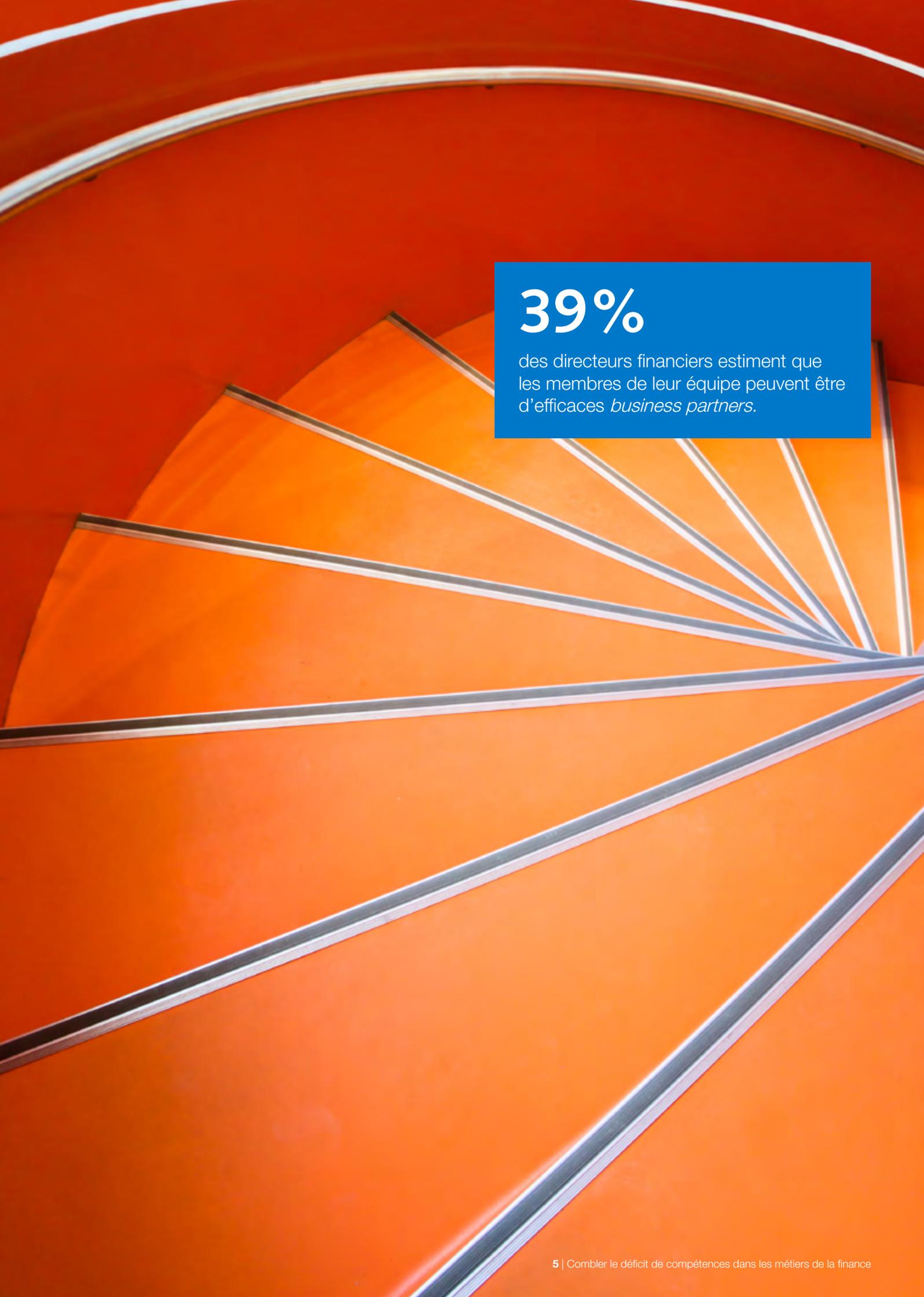
Pour passer d'une équipe qui se contente de rendre compte de la situation financière de l'entreprise à une équipe capable de prodiguer des conseils afin de favoriser la croissance, une bonne compréhension des besoins de l'entreprise est requise.

Comme pour la fibre commerciale la capacité à persuader et à gérer les attentes des parties prenantes est primordiale, car les équipes financières jouent un rôle plus déterminant en apportant leurs conseils à l'ensemble de l'entreprise.



“ Alors que le rôle des équipes financières évolue pour intégrer davantage de stratégie et de conseil auprès des parties prenantes de l'entreprise, la fibre commerciale et de solides compétences en communication sont des qualités de plus en plus importantes. ”

**Christian Atkinson -**  
Directeur Robert Walters Suisse



39%

des directeurs financiers estiment que les membres de leur équipe peuvent être d'efficaces *business partners*.



# POURQUOI LES ENTREPRISES PRÉFÈRENT-ELLES DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE LEURS COLLABORATEURS EN INTERNE ?

Lorsque l'on interroge les directeurs financiers pour savoir comment ils préfèrent combler le déficit de compétences au sein de leur équipe, près de la moitié d'entre eux indique que leur stratégie privilégiée reste le développement des compétences de leurs collaborateurs actuellement en poste.

Bien que l'importance d'autres options ait été reconnue, il apparaît clairement que les directeurs financiers et les responsables d'équipes financières estiment qu'à long terme, la formation et le perfectionnement des collaborateurs en place restent les stratégies les plus efficaces à cet égard.

Certes, le recrutement externe permanent ou temporaire est la meilleure solution pour remédier aux pénuries de compétences dans certaines circonstances. Mais le développement des capacités des collaborateurs en interne demeure une stratégie importante pour assurer la rétention à long terme des meilleurs talents.

# 49%

des directeurs financiers préfèrent combler le déficit de compétences de leur équipe financière par le développement des compétences de leurs collaborateurs.

## Méthodes privilégiées pour combler le déficit de compétences

Améliorer les compétences de votre équipe actuelle	49%
Recruter des collaborateurs externes à l'entreprise pour acquérir les compétences nécessaires	28%
Déplacer des collaborateurs en interne (en provenance d'autres équipes/bureaux)	16%
Recruter des collaborateurs en contrat temporaire ou intérimaire externes à l'entreprise pour acquérir les compétences nécessaires	5%

## LES AVANTAGES DE LA FORMATION INTERNE

Dans l'ensemble, les directeurs financiers s'accordent à dire que le renforcement des compétences en interne reste la stratégie la plus efficace. Il existe une diversité de raisons pour lesquelles ils privilégient cette approche.

En haut du palmarès, figure le désir d'encourager la promotion interne et de préserver la culture d'entreprise (82%). La possibilité d'investir dans la formation des collaborateurs en place, qu'ils connaissent bien et en qui ils ont confiance, est également considérée comme une motivation importante pour favoriser l'amélioration des compétences en interne (68%). En outre, pour de nombreux employeurs (47%), cette stratégie constitue, bien souvent, un élément clé du programme de développement des talents de l'entreprise.

Le coût est également un facteur important, 40% des directeurs financiers préférant renforcer les compétences de leur équipe actuelle et ainsi éviter les coûts inhérents à l'intégration de nouveaux talents.



“ Développer les compétences de votre équipe existante devrait être l'une des pierres angulaires de votre démarche pour vous prémunir contre les éventuelles pénuries de compétences à venir. Encourager les collaborateurs ayant une expérience ou des compétences spécialisées à les partager avec le reste de l'équipe permettra de constituer un département financier flexible et adaptable, capable de répondre aux besoins en constante évolution de l'entreprise. ”

**Guillaume Blanchin** - Directeur Robert Walters Genève

## POURQUOI LES DIRECTEURS FINANCIERS FAVORISENT-ILS L'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES EN INTERNE ?



# 85%

Pour encourager la promotion interne et préserver la culture d'entreprise



# 68%

Estiment que c'est moins risqué que de recruter du personnel externe



# 47%

L'amélioration des compétences fait partie de leur programme de développement interne



## QUELLES SONT LES STRATÉGIES LES PLUS RÉPANDUES POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ?

De manière générale, les directeurs financiers estiment que les stratégies actuelles de mise à niveau des compétences au sein de leur entreprise ne sont pas suffisantes. Ils sont seulement 22% à les trouver assez ou très efficaces.

De toute évidence, ils sont nombreux à penser qu'elles pourraient être améliorées et il y a plusieurs approches spécifiques que les professionnels chevronnés de la finance jugent plus performantes.

### MENTORAT ET ACCOMPAGNEMENT

- Selon 88% des directeurs financiers, il s'agit de la stratégie la plus efficace pour améliorer les compétences des employés.
- Cette approche, peu coûteuse, offre aux jeunes professionnels de la finance la possibilité d'acquérir des compétences indispensables en gestion des parties prenantes auprès de leurs collaborateurs expérimentés.
- Encourager les employés à s'impliquer dans la prise de décision au quotidien leur donnera l'opportunité de développer ces compétences.



88%

MENTORAT ET  
ACCOMPAGNEMENT

### ROTATION DE POSTES

- Les rotations de postes sont jugées efficaces par 58% des professionnels expérimentés de la finance.
- Mobiliser temporairement des membres de l'équipe financière dans différentes unités opérationnelles leur permettra d'acquérir une meilleure compréhension des activités de l'entreprise.
- Cela peut les aider à distinguer les enjeux spécifiques et à identifier les possibilités d'amélioration des processus existants.



58%

ROTATION DE  
POSTES

### FORMATION INTERNE

- 50 % des directeurs financiers préféreraient améliorer les compétences de leur équipe au moyen d'une formation interne traditionnelle.
- Pour améliorer les compétences techniques, les cours théoriques, les séminaires et les formations en ligne peuvent être les outils les plus efficaces.



50%

FORMATION  
INTERNE

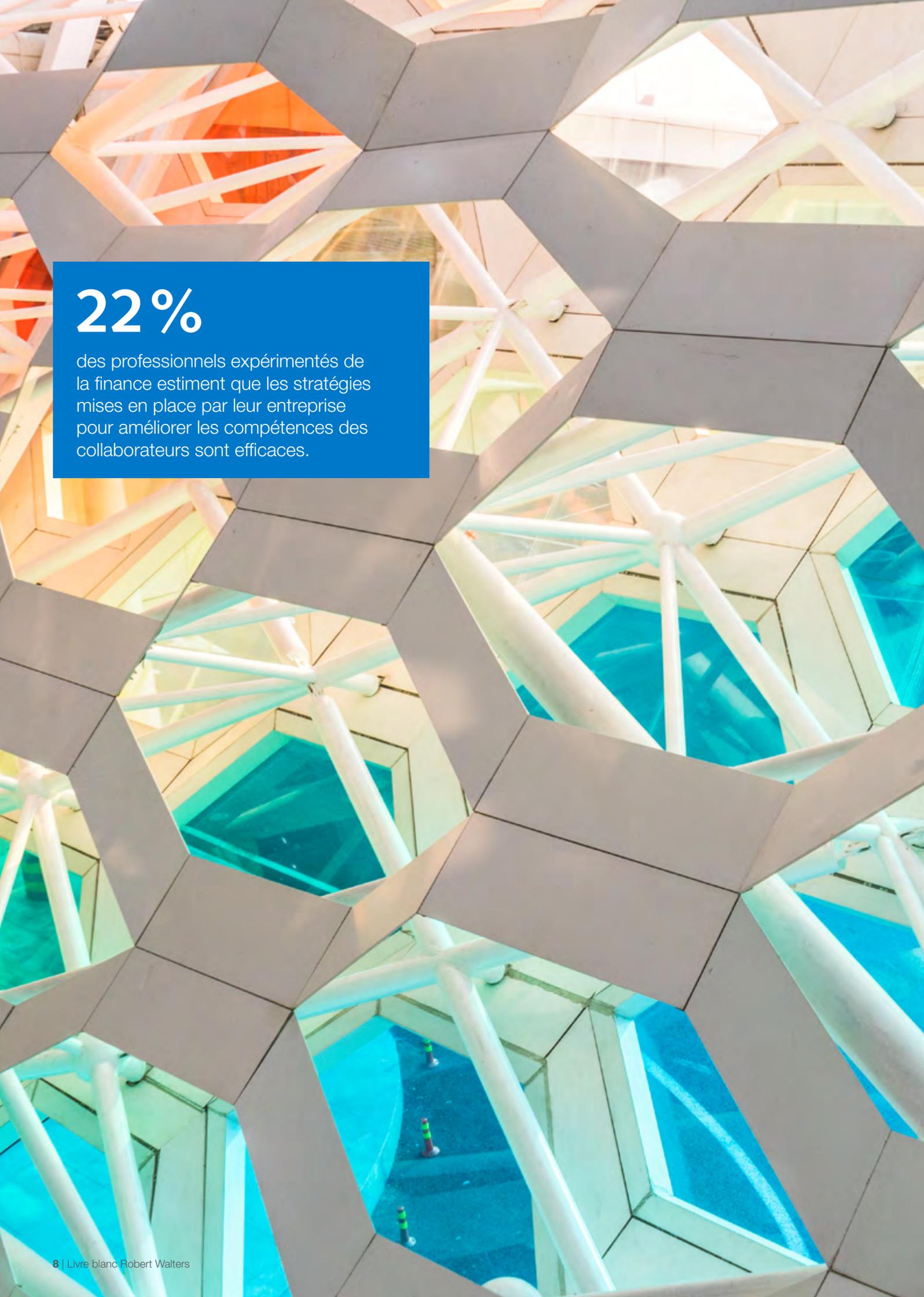
### FORMATION EXTERNE/ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

- 36 % des professionnels expérimentés de la finance considèrent la formation externe ou l'enseignement supérieur comme une stratégie efficace pour améliorer les compétences des collaborateurs.
- Selon la nature de la formation externe, les membres de l'équipe financière peuvent parvenir à acquérir des qualifications officielles ou des compétences plus vastes en gestion de projets et de personnes.



36%

ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR



22%

des professionnels expérimentés de la finance estiment que les stratégies mises en place par leur entreprise pour améliorer les compétences des collaborateurs sont efficaces.



## QUAND DEVRIEZ-VOUS CHOISIR DE RECRUTER EN EXTERNE ?

Bien que la plupart des directeurs financiers préfèrent améliorer les compétences de leur équipe plutôt que de recruter en externe, dans certains cas, l'intégration de nouveaux talents reste la meilleure solution face à une pénurie de compétences.

Et d'ailleurs, près d'un tiers des directeurs financiers considèrent le recrutement externe comme la solution la plus efficace à cet égard.

# 28%

des professionnels expérimentés de la finance préfèrent embaucher de nouveaux talents pour combler un déficit de compétences.

### Motivations pouvant conduire à un recrutement externe

Les membres de l'équipe actuelle ne possèdent pas les compétences pour être promus	41%
Apporter de nouvelles idées et perspectives	25%
La formation interne prend trop de temps	23%

### LES COLLABORATEURS NE SONT PAS PRÊTS POUR UNE PROMOTION

La raison la plus souvent invoquée par les directeurs financiers pour justifier le recrutement de talents externes au détriment du perfectionnement de leur équipe existante, est la nécessité de combler rapidement un déficit de compétences et le fait qu'aucun membre de l'équipe n'est prêt pour une promotion (41%).

Le recrutement de talents externes peut être particulièrement important si l'entreprise se développe dans un nouveau domaine et qu'une certaine expertise est requise rapidement, car il permet d'avoir accès à un plus grand choix de candidats disposant d'une expérience directe dans le domaine concerné.

### INTRODUIRE DE NOUVELLES PERSPECTIVES

Pour 25% des directeurs financiers, la principale motivation justifiant le recrutement de nouveaux talents est l'apport d'idées et de perspectives nouvelles à l'équipe.

D'ailleurs, en élargissant le processus de recrutement hors des canaux traditionnels, ils peuvent dénicher des candidats qui disposent d'une expérience différente de celle du reste de l'équipe et apportent ainsi des perspectives uniques à l'entreprise.

### LA FORMATION INTERNE PREND TROP DE TEMPS

Près d'un quart (23%) des directeurs financiers estiment que la formation interne ne donne pas de résultats assez rapidement et préfèrent recruter en externe pour combler immédiatement un déficit de compétences.

Si le besoin est particulièrement urgent, le recrutement externe est souvent la stratégie la plus efficace. Intégrer un nouveau membre disposant des capacités requises permet de résoudre le problème immédiatement. En outre, cela offre la possibilité à cette nouvelle recrue de former les autres membres de l'équipe grâce à ses compétences spécialisées et permettra donc de mieux se prémunir contre de futures pénuries de talents.



“ Pour répondre à un enjeu d'amélioration de la performance, de restructuration, ou de lancement de projets stratégiques, le management de transition peut être une alternative efficace au recrutement permanent, en proposant un vivier d'experts immédiatement mobilisables et entièrement dédiés à la réussite du projet. ”

**Marine Diorcet** - Principal  
Robert Walters Genève



## COMMENT ÉLARGIR LE VIVIER DE TALENTS DANS LE DOMAINE DE LA FINANCE ?

La concurrence pour attirer les meilleurs talents du monde de la finance est rude, d'autant plus que les directeurs financiers commencent à rechercher un plus large éventail de compétences techniques et non techniques.

Alors que 61% des professionnels expérimentés de la finance déclarent avoir rencontré des difficultés pour trouver des talents sur leur marché local, il devient de plus en plus urgent d'étendre les recherches en dehors des viviers de talents traditionnels.

### RECHERCHER EN DEHORS DE VOTRE SECTEUR D'ACTIVITÉ

La majorité des directeurs financiers est prête à embaucher des professionnels disposant d'une expérience dans un autre secteur d'activité.

Ainsi, 52% d'entre eux ont déclaré qu'ils seraient prêts à étudier les candidatures provenant d'un autre secteur d'activité pour n'importe quel poste et 34% estiment que, même si certaines fonctions exigent une expérience dans leur propre secteur, ce facteur n'est pas une nécessité pour tous les postes.

Seulement 4% des personnes interrogées jugent qu'une expérience dans leur secteur d'activité est indispensable dans tous les postes. Les directeurs financiers qui ne veulent pas recruter de nouveaux employés en dehors de leur secteur d'activité sont donc particulièrement désavantagés lorsqu'ils recherchent les meilleurs talents. En se focalisant sur un secteur d'activité particulier, ces directeurs restreignent drastiquement le vivier de candidats qu'ils adressent.



des directeurs financiers seraient prêts à recruter dans un autre secteur d'activité



des directeurs financiers seraient prêts à recruter dans une autre profession

### NE PAS EXCLURE LES CANDIDATS ISSUS D'AUTRES DISCIPLINES

Si la plupart des directeurs financiers souhaitent envisager la candidature de professionnels d'autres secteurs d'activité, seulement 27% des participants à l'enquête seraient prêts à étudier celle de personnes ne disposant d'aucune expérience en comptabilité et en finance.

Mais compte tenu du manque critique de compétences et de la demande croissante d'aptitudes générales au sein des équipes financières, les directeurs financiers risquent de négliger d'importants viviers de talents en ne tenant pas compte des professionnels issus d'autres disciplines.

Bien que des qualifications clés soient requises pour certaines fonctions, certains postes de niveau intermédiaire ou junior, avec une orientation plus commerciale, pourraient bénéficier des compétences d'un candidat disposant d'une expérience différente.

Les professionnels possédant une formation en technologies de l'information, en droit ou en recherche peuvent apporter de nouvelles perspectives et une expérience précieuse qui pourraient s'avérer cruciales pour aider l'équipe à répondre aux exigences de son métier en mutation.



“ L'importance des compétences transférables ne doit pas être sous-estimée par les directeurs financiers qui cherchent à élargir leurs équipes. En effet, ces compétences prennent souvent davantage de temps à se développer chez les collaborateurs que les compétences techniques. ”

**Aude Bernardi** - Manager  
Robert Walters Genève

**61%**

des directeurs financiers affirment avoir éprouvé des difficultés à trouver des candidats dans les viviers de talents traditionnels.







# ÉVALUER LES PROFESSIONNELS DE LA FINANCE EN ENTRETIEN

Si les directeurs financiers sont enclins à recruter des professionnels de la finance disposant d'un large éventail de compétences générales, il est important de revoir les procédures d'entretien. Dans de nombreux cas, ces procédures ont été mises en œuvre essentiellement pour évaluer les compétences techniques et peuvent donc ne pas être suffisantes pour identifier des qualités telles que les capacités de communication, de négociation et de gestion des parties prenantes.

## TECHNIQUES D'ENTRETIEN LES PLUS RÉPANDUES



**90%**  
**DISCUSSION PORTANT SUR L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE ANTÉRIEURE**



**86%**  
**QUESTIONS DE MISE EN SITUATION**



**29%**  
**PRÉSENTATIONS**



**26%**  
**TESTS PSYCHOMÉTRIQUES**

Les techniques d'entretien les plus répandues chez les directeurs financiers sont les questions de mise en situation et les discussions portant sur l'expérience antérieure.

Ces approches sont extrêmement utiles pour évaluer les compétences techniques des candidats et déterminer s'ils possèdent ou non les aptitudes et l'expérience requises pour s'acquitter de leurs fonctions de manière efficace.

Cependant, moins d'un tiers des directeurs financiers utilisent des approches qui pourraient permettre d'évaluer efficacement les compétences générales des candidats potentiels.

- Les exercices de présentation vous donnent la possibilité d'évaluer les compétences d'un candidat dans le traitement des informations et dans la communication à d'autres parties.
- Les tests psychométriques peuvent fournir des informations essentielles sur les processus de pensée d'un candidat, ainsi que sur sa façon d'apprendre et de travailler. Ils permettent de savoir si le candidat saura relever les défis inhérents au profil recherché.
- Demander au candidat de préparer des études de cas détaillées avant l'entretien vous permettra de voir de quelle façon il a abordé certains défis ou certains rapports avec d'autres parties prenantes, et comment il pourrait transposer ces aptitudes dans son nouveau poste



“ À mesure que le rôle des équipes financières évolue, il doit en aller de même pour les processus utilisés pour recruter les meilleurs talents dans ces fonctions. De solides compétences techniques sont encore essentielles pour un professionnel de la finance et leur évaluation ne doit pas être négligée. Toutefois, les directeurs financiers devraient se préparer à revoir leurs stratégies d'entretien afin d'évaluer d'autres compétences cruciales. ”

**Christian Atkinson** - Directeur  
Robert Walters Suisse



# 1

Les directions financières devraient jouer un rôle de partenaire de plus en plus important au sein de l'entreprise, en assurant la liaison avec les autres départements et en proposant des conseils stratégiques. Les compétences en matière de communication et la fibre commerciale sont des qualités de plus en plus fondamentales.

# 2

Lorsqu'ils cherchent à combler des déficits de compétences, plus de la moitié des directeurs financiers préfèrent améliorer les compétences de leurs collaborateurs en interne afin de préserver la culture d'entreprise. Par conséquent, quand il est nécessaire de recruter des talents en externe, il est absolument indispensable de les informer sur la culture de l'entreprise afin de favoriser leur intégration.

# 3

Le mentorat et l'accompagnement sont les stratégies de développement des compétences les plus répandues auprès des directeurs financiers. Elles permettent de partager des savoir-faire au sein de l'équipe et de donner aux jeunes professionnels de la finance la possibilité de jouer un rôle actif dans les processus de prise de décisions.

# 4

Les directeurs financiers sont plus enclins à recruter en externe à l'entreprise lorsqu'ils ne sont pas convaincus que les membres de leur équipe disposent des compétences nécessaires pour être promus. En faisant appel à un cabinet de conseil en recrutement, ils peuvent accéder à de nouveaux viviers de talents intégrant des professionnels avec des compétences très spécialisées.

# 5

Les responsables financiers expérimentés sont prêts à prendre en compte les candidats issus d'autres secteurs d'activité plutôt que d'autres disciplines. Cette attitude peut les amener à passer à côté de candidats possédant des compétences précieuses et une expérience diversifiée, susceptibles d'apporter de nouvelles idées et perspectives à l'équipe, en particulier dans les postes junior ou à vocation plus commerciale.

# 6

Les techniques d'entretien les plus fréquemment utilisées lors du recrutement de professionnels de la finance sont très efficaces pour déterminer les aptitudes techniques du candidat. Cependant, les directeurs financiers peuvent être amenés à en introduire d'autres afin de déterminer avec plus de précision si un candidat possède les compétences en communication nécessaires, à l'heure où le rôle du département financier ne cesse d'évoluer dans l'entreprise.



## CONTACTEZ-NOUS

Pour échanger au sujet de ce livre blanc, consulter notre collection d'ouvrages, ou encore nous faire part de vos besoins en recrutement, écrivez-nous à [contact@robertwalters.com](mailto:contact@robertwalters.com) ou contactez l'un de nos bureaux :

### Genève

Robert Walters Genève  
Rue de la Cité 1  
1204 Genève  
Suisse  
+41 (0) 22 561 8477  
[geneva@robertwalters.com](mailto:geneva@robertwalters.com)

### Zurich

Robert Walters Zurich  
Claridenstrasse 41-43  
CH-8002 Zurich  
Suisse  
+41 (0) 44 809 3500  
[rwzurich@robertwalters.com](mailto:rwzurich@robertwalters.com)



[@robertwalterspr](https://twitter.com/robertwalterspr)



[robertwaltersplc](https://www.facebook.com/robertwaltersplc)



[robert-walters](https://www.linkedin.com/company/robert-walters)

AFRIQUE DU SUD  
ALLEMAGNE  
AUSTRALIE  
BELGIQUE  
BRÉSIL  
CANADA  
CHILI  
CHINE  
CORÉE DU SUD  
ÉMIRATS ARABES UNIS  
ESPAGNE  
ÉTATS-UNIS  
FRANCE  
HONG KONG  
INDONÉSIE  
IRLANDE  
JAPON  
LUXEMBOURG  
MALAISIE  
MEXIQUE  
NOUVELLE-ZÉLANDE  
PAYS-BAS  
PHILIPPINES  
PORTUGAL  
ROYAUME-UNI  
SINGAPOUR  
SUISSE  
TAÏWAN  
THAÏLANDE  
VIETNAM