

Les enjeux actuels et les compétences futures des membres de la fonction gestion-finance

Pierre-Laurent BESCOS
Edhec Nice

Classification JEL : M 400

Correspondance :

Edhec
BP 3116
393 promenade des Anglais, 06202 Nice Cedex 3
Email : 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. Pour ces raisons, nous avons conduit une enquête afin de connaître les compétences qui seront demandées à l'avenir au sein de la fonction gestion-finance, compte tenu des enjeux actuels.

Mots clés : compétences – enquête – comptabilité – finance – contrôle de gestion.

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. For these reasons, we investigate by a study the new skills expected for future management accountants in this context and the links between these new skills and changes in business environment.

Key words : competencies – study – accounting – finance – management accounting.

Les compétences des membres de la fonction gestion-finances sont remises en cause 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 soulignent les nouveaux enjeux et les nouvelles compétences nécessaires aux contrôleurs de gestion et aux comptables d'entreprise pour faire face à de nouvelles missions (Corfmat et al. 2000 ; Taudin 2000 ; Teller 1999 ; Danziger 2000). Cette *fonction gestion-finances*, aux contours variables selon les firmes, regroupe ici principalement les métiers de la comptabilité, du contrôle de gestion, de l'audit interne et de la finance en entreprise¹. Nous entendons 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 entreprises (Peretti 1999, p. 59).

À l'aide de ces définitions, nous avons tenté de mettre en évidence les compétences futures qui sont souhaitées par les membres de la fonction gestion-finances, puis de tester l'hypothèse des liens pouvant exister entre ces compétences et les enjeux actuels. Nous avons souhaité apporter un début de réponse sur ces points par une enquête dont les objectifs sont plus larges et qui semble être la première du genre en France. Ce type de recherche peut avoir des retombées importantes pour adapter les compétences aux besoins futurs des entreprises, notamment par la formation.

Notre enquête a été réalisée 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'Azur. Nous avons pu envoyer par courrier 1 956 questionnaires aux membres de la DFCG². Un total de 205 questionnaires a été retourné entre le 26

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-finances* 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 Nous avons exclu du fichier des membres les enseignants et les consultants.

février et le 30 mars 2001, soit un taux de réponse de 10,5 % après relance par fax³.

Cet article va avoir pour objectif d'explicitier les choix ayant fondé le questionnaire et d'analyser les résultats obtenus, successivement pour les enjeux actuels, les compétences futures et les liens possibles entre ces deux éléments. Enfin, nous tenterons en conclusion de proposer la mise en évidence des axes les plus importants pour le développement des compétences futures.

1. Les enjeux actuels comme déterminants des compétences futures

Un certain nombre d'enjeux sont souvent cités comme étant à l'origine d'une évolution nécessaire des compétences dans la fonction gestion-finance. C'est cette hypothèse sous-jacente que nous tâcherons de valider par la suite : *les enjeux actuels ont-ils une influence sur les compétences futures ?*

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 États-Unis, et enfin celles 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 entreprises⁴. 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

³ Pour plus de détails sur le questionnaire et les autres résultats de cette enquête, voir annexe et Bescos (2000).

⁴ Un total de 279 questionnaires sur les 1 000 envoyés auprès des membres du CIMA ont été retournés dans cette enquête, soit un taux de réponse de 28 %. Nous nous sommes également inspirés de cette étude pour bâtir notre questionnaire.

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-finances 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 États-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 de la fonction gestion-finances sont particulièrement soulignées. 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 une liste qui reprend pour une grande part les quelques thèmes abordés par les travaux cités. Le tableau 1 donne cette liste en même temps que les résultats de l'enquête. Chaque répondant devait se prononcer sur une échelle de 1 à 5 sur le degré d'importance de chaque item pour la fonction gestion-finances (de 1 = pas du tout important à 5 = très important).

D'après le tableau 1, quatre types d'enjeux dominent les préoccupations des membres de la fonction gestion-finances : l'automatisation des tâches, la sécurisation des informations, la réduction des délais et une meilleure communication.

Tableau 1 – Les enjeux actuels classés par ordre des scores moyens

Enjeux	Degré d'importance	
	Moyenne	Écart-type
Automatisation des tâches routinières	4,01	0,93
Sécurisation et validation des informations	3,94	1,04
Réduction des délais (et plus de réactivité)	3,89	1,07
Communication avec les décideurs internes	3,85	0,99
Satisfaction des besoins des utilisateurs	3,70	1,05
Travail avec d'autres fonctions	3,67	1,09
Intégration des processus financiers (ERP)	3,53	1,34
Les nouvelles technologies	3,45	1,09
Nouveaux styles de management	3,40	1,21
Mesures non financières des performances	3,31	1,30
Nouvelles structures d'organisation	3,07	1,25
Perte d'intérêt pour les budgets et écarts	2,52	1,29
Globalisation des marchés et concurrence	2,42	1,44
Externalisation des tâches	2,09	1,16
Éclatement géographique des décisions	1,88	1,22
Décentralisation de la fonction finance	1,83	1,16
<i>Moyenne et écart-type par colonne</i>	3,29	0,68

En utilisant l'analyse factorielle pour déterminer le degré d'importance des enjeux actuels, on constate que la hiérarchie n'est pas la même que ci-dessus⁵, comme le montre le tableau 2. Les variables

⁵ Il se trouve que certaines variables classées en premier dans le tableau 1 (classement selon le score moyen) n'ont en fait que peu de corrélations avec les autres variables, et donc peu de corrélations avec les facteurs (classement selon le degré de corrélation avec les quatre facteurs). Cela explique leur absence sur les quatre premiers axes de l'analyse factorielle dont les principaux résultats figurent au tableau 2. Nous avons utilisé l'analyse factorielle à la fois pour structurer les données et pour faire apparaître les variables latentes les plus importantes au moyen des corrélations les plus significatives entre variables.

Pour ces raisons et à titre d'exemple, la variable *automatisation des tâches routinières* ne se retrouve pas sur les quatre facteurs du tableau 2 (cette variable a des corrélations faibles avec les autres variables et avec les quatre facteurs mis en évidence – ses corrélations avec les facteurs sont inférieures à 0,5 et sont les suivantes : 0,392 (facteur 1) ; -0,00775 (facteur 2) ; -0,0176 (facteur 3) ; 0,449 (facteur 4)).

Le problème étudié et les données recueillies ne visent pas à rechercher uniquement les variables les plus importantes dans les enjeux. Il s'agit aussi dans un second temps de faire émerger les dimensions les plus significatives concernant les enjeux (les variables latentes) qui découlent d'une liste d'items.

ayant un rôle déterminant pour interpréter les facteurs sont classées en tête, par ordre d'importance des corrélations avec les facteurs.

Tableau 2 – Les enjeux principaux issus de l'analyse factorielle⁶

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
Éclatement 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>

Quatre verbes peuvent regrouper sous forme de facteurs l'ensemble des variables liées aux enjeux principaux : *communiquer, réorganiser, innover et accélérer*⁷. La sensibilité des répondants aux différents

⁶ Nous n'avons pas noté de relations statistiquement significatives entre ces variables visant les enjeux et les variables caractéristiques des répondants ou de leurs entreprises (taille, secteur, structure, fonction du répondant).

⁷ Pour attribuer ces termes aux différents facteurs, nous nous sommes basés sur les variables ayant les coefficients de corrélation les plus élevés avec chaque facteur. Cela nous a poussés à utiliser des termes comme :

- Communiquer (facteur 1), car les variables corrélées sont toutes tournées vers l'échange avec les utilisateurs (travail avec d'autres fonctions, satisfaction des utilisateurs, etc.).

- Réorganiser (facteur 2), car les variables concernent la décentralisation, l'éclatement géographique, etc.

- Innover (facteur 3), car les variables concernent les mesures non financières, les nouvelles technologies, etc.

- Accélérer (facteur 4), car les variables concernent l'intégration des processus et la réduction des délais.

Nous avons essayé de mener à bien cette labellisation toujours difficile et subjective des facteurs en nous aidant des corrélations entre les variables et les facteurs, en faisant

enjeux proposés dans le questionnaire semble être 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 2001).

Certains enjeux ne jouent pas un rôle important dans les quatre principaux facteurs mis en évidence au tableau 2. 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, suivies par les nouvelles formes d'organisation et les ERP, ce qui n'est pas le cas en France. À 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). Nous reviendrons sur ces liens entre enjeux et projets.

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

2. Les compétences futures

Tenter d'analyser les compétences exercées par les membres de la fonction gestion-finances oblige à formaliser. Les recherches actuelles sur le sujet distinguent généralement plusieurs catégories de compétences.

Le terme *compétence* recouvre de nombreuses choses. Par exemple, les anglo-saxons utilisent souvent le terme *knowledge* (connaissance)

valider nos résultats par un statisticien et en soumettant ces termes à un panel de participants à l'étude.

ou *ability* (aptitude) pour définir l'ensemble des savoirs mobilisés par un métier (Stone et al. 2000)⁸. 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).

À 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*.

Face aux enjeux mis en évidence ci-dessus, 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, notamment l'analyse et

⁸ Les connaissances sont définies comme les informations stockées en mémoire [Libby 1995, Schank et Abelson 1995 – dans 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)

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 suivante qui reprend pour une très grande part les quelques thèmes abordés ci-dessus, en ajoutant notamment la compétence liée aux langues étrangères et aux ERP. 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. Les résultats sont donnés dans le tableau 3 avec les principales compétences futures souhaitées pour les collaborateurs de la fonction gestion-finances. Selon les définitions données 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 le tableau 3 par ligne, il apparaît que 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, on peut remarquer en colonne que les types d'apprentissages sont très différents selon les compétences recherchées. Par exemple, la gestion de sa carrière, l'aptitude à communiquer ou la gestion du temps et des risques (et sans doute le *leadership*) concernent avant tout le comportement et donc le 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-finances (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 dans certains travaux (Bescos 2001, 2002). Principalement et très logiquement, l'utilisation des nouvelles technologies, les langues étrangères et les aptitudes à gérer sa carrière sont plus demandées qu'auparavant.

Tableau 3 – Synthèse sur les compétences futures selon les types de compétences

Compétences futures (par ordre de la moyenne par ligne)	Type de compétences					Écart-type
	Savoir théorique		Savoir-faire	Savoir-être	Moyenne des compétences	
	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 sa 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		

(*) Le score de la compétence est en caractères gras s'il est supérieur à la moyenne de sa colonne).

Une analyse factorielle a été conduite sur l'ensemble des scores obtenus sur les compétences futures pour tous les types de compétences (cf. tableau 4). Il apparaît par ordre d'importance que quatre dimensions essentielles répondent au besoin des entreprises⁹ :

– un savoir-être de nature technique, innovant et international, ce qui signifie ici que les directions financières des entreprises attendent pour le futur avant tout une intégration dans les comportements de ces trois dimensions ;

Tableau 4 – Les compétences futures issues de l'analyse factorielle

⁹ Nous avons procédé de la même façon que pour le tableau 2 pour labelliser les facteurs.

Compétences futures (*) (seules les variables significatives sont retenues)	Facteur 1 Savoir-être	Facteur 2 International	Facteur 3 Economie	Facteur 4 Innovation
<i>Savoir-être :</i>				
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
<i>Savoir théorique, savoir-faire et savoir-être :</i>				
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
<i>Savoir théorique, savoir-faire et savoir-être :</i>				
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
<i>Savoir théorique (formation initiale et continue) :</i>				
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				

– une dimension internationale, tous types de compétence confondus ;

- des connaissances sectorielles et économiques, tous types de compétence confondus ;
- 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 aussi possible 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 corrélation avec les autres variables¹⁰. 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 la gestion de 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.

2) Les variables qui n'apparaissent pas pour certains types de compétences. Par exemple, et pour 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 par un savoir théorique issu de la formation continue. Elles ne sont corrélées que si elle sont mobilisées dans le savoir-être (voir facteur 1 du tableau 4).

Comme pour les traitements précédents, nous n'avons pas noté de relations statistiquement significatives entre les variables visant les compétences futures et les variables caractéristiques des répondants ou de leurs entreprises (taille, secteur, structure, fonction du répondant – cf. annexe).

3. Les liens entre compétences futures et enjeux

Afin de tester les liens entre compétences futures et enjeux actuels, nous avons rapproché ces deux types de variables dans une même analyse factorielle en composantes principales (cf. tableau 5).

¹⁰ Certaines variables jugées importantes dans le tableau 3 disparaissent dans l'analyse factorielle du tableau 4 pour les mêmes raisons que précédemment : ces variables ne sont pas corrélées avec d'autres variables et n'ont donc pas un poids important dans la définition des facteurs. Voir note 5.

Tableau 5 – Les liens entre enjeux et compétences futures

Enjeux et compétences futures (*) (seules les variables significatives sont retenues)	Facteur 2 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 :				
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 (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 ; (A2) : savoir théorique formation de base ; (B2) : savoir théorique formation continue ; (C2) : savoir-faire ; (D2) : savoir-être				

Force est de constater que ce tableau 5 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 4) qui expriment en premier les composantes du

savoir-être jugées nécessaires (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 5, contre 40,19 % pour le tableau 4). En outre, le facteur 3 concerne uniquement les enjeux, et l'on retrouve les analyses du tableau 2. Ces différents constats signifient qu'il n'y a pas de corrélation statistiquement significative entre, d'une part, les compétences futures, d'autre part, les enjeux et les ampleurs des changements. Notre hypothèse issue de la littérature ne se trouve donc pas validée.

Nous avons également testé les liens possibles entre les enjeux, les projets et les compétences futures (questions 12, 14 et 15 de notre questionnaire)¹¹. Il n'y a pas non plus de corrélations significatives entre les différents facteurs issus de ces trois séries de variables.

Cependant, il apparaît que les relations entre enjeux, projets et compétences futures sont sans doute plus complexes qu'il n'y paraît. Elles mériteraient donc une analyse plus détaillée.

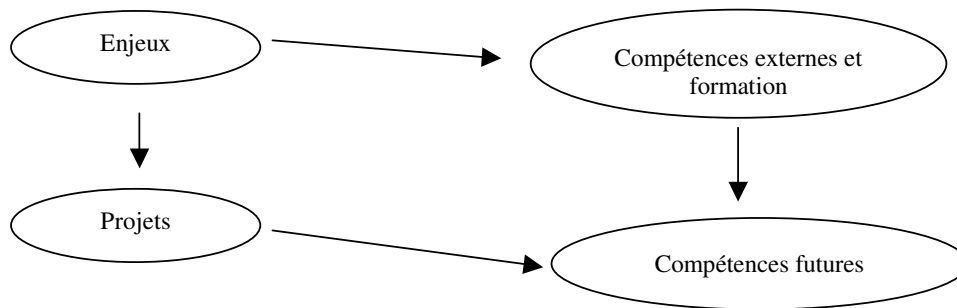
À ce titre, nous pouvons proposer des pistes de recherche futures qui pourraient s'illustrer par le modèle suivant (schéma 1).

Les enjeux ne semblent pas avoir d'effets directs sur les compétences futures, sans doute du fait que des projets permettent de faire face dans un premier temps aux changements induits et nécessaires. Mais l'apport de compétences externes (conseil et externalisation), de recrutements et de formations peuvent contribuer aussi à faire évoluer les compétences par des effets d'apprentissage. Autrement dit, une direction financière – et plus largement une entreprise –, n'est pas démunie face à des enjeux dictant des changements importants. Elle cherche surtout à répondre rapidement à ces besoins d'adaptation par des projets ou par l'apport externe de compétences nouvelles. Par la suite, ces innovations et ces apports externes lui permettent d'enrichir en interne ses compétences. Malheureusement, la nature de nos données et les taux de réponses aux

¹¹ Nous n'avons pas pu utiliser les réponses à la question 13 du fait du faible taux de réponse. Il reste que la connaissance des moyens par lesquels les entreprises arrivent à combler les manques de compétences nous semble importante pour appréhender les liens entre enjeux et compétences futures.

différentes questions ne nous ont pas permis d'aller aussi loin afin de tester ces pistes de réflexion.

Figure 1 – Proposition d'articulation entre enjeux et compétences futures



Conclusion

Les apports de cette recherche sont de donner pour la France quelques résultats originaux et synthétiques sur les enjeux et compétences futures, ainsi que de faire comprendre que les liens entre ces deux domaines ne sont pas aussi évidents et simples qu'il n'y paraît. Ce dernier point semble constituer une véritable problématique de recherche, dans la mesure où les déterminants des compétences futures sont souvent inconnus, même si elles sont essentielles si l'on veut mieux comprendre les mécanismes d'apprentissage et d'innovation en gestion au sein des entreprises.

Cette enquête offre une vision contrastée des compétences futures de la fonction gestion-finance. 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).

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. À ce titre, un savoir-être de nature technique, innovant et international semble constituer l'équilibre recherché en matière de compétences futures. Mais il n'y a pas d'influence statistiquement significative des enjeux actuels sur les compétences futures, du fait notamment qu'un certain nombre de projets sont en cours dans les entreprises françaises pour faire face à ces enjeux ou que les entreprises ont recours à des compétences externes.

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. À 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 sur les compétences futures pourraient être utilement complétés par des recherches sur la mise en évidence des liens entre enjeux de changement, projets et compétences, en partant notamment du modèle proposé. 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 futures. Faut-il y voir une spécificité française de plus ?

Bibliographie

- Bescos (2001), « Les compétences de la fonction gestion-finance : où en est-on actuellement ? », *Échanges*, août-septembre, p. 20-26.
- Bescos (2002), « Les compétences de la fonction gestion-finance : facteurs dominants », *Échanges*, août-septembre, p. 69-70.
- Bille J.P. (1999), « Enquête 98/99 sur les rémunérations des cadres financiers en France », *Échanges*, août-septembre, p. 28-29.
- Burns J., Ezzamel M. et al. (1999), « Management Accounting Change in the UK », *Management Accounting*, vol. 77, n° 3, March, p. 28-30.
- Burns J. et Scapens R. (2000), « Role Rehearsal », *Management Accounting*, vol. 78, n° 5, May, p. 18.
- Burns J. et Yazdifar H. (2001), « Tricks or Treats ? The Role of Management Accountants is Changing », *Financial Management*, March, p. 33-35.
- Bück J.Y. (1999), *Le management des connaissances : mettre en oeuvre un projet de knowledge management*, Éditions d'Organisation.
- Corfmat D., Helluy A. et al. (2000), *La mutation du contrôle de gestion*, Éditions d'Organisation.
- Danziger R. (2000), « Contrôleur de gestion », in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Économica, p. 547-557.
- Davenport T.H. et Prusak L. (1998), *Working Knowledge : How Organizations Manage what they Know*, Harvard Business School Press.
- Ekholm B. et Wallin J. (2000), « Is the Annual Budget Really Dead? », *The European Accounting Review*, vol. 9, n° 4, p. 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, p. 751-762.
- Jordan H. (1998), « Synthèse des résultats de l'enquête HEC/DFCG 1998 », *Échanges*, juillet, n° 146, p. 15-20.
- Martory B. et Crozet D. (1998), *Gestion des ressources humaines, manuel de pilotage social*, Nathan.
- May M. (2001), « New Financial Times », *Financial Management*, September, p. 36-37.
- Peretti J.M. (1999), *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert.
- Russel K., Kulesza B. et al. (2000), « Accounting Education : Charting the Course through a Perilous Future », *Management Accounting Quarterly*, vol. 2, n° 1, Fall, p. 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, p. 697-715.

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

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

Annexe – Questionnaire

QUESTIONNAIRE DFCG SUR LES COMPÉTENCES

Merci de bien vouloir compléter ce questionnaire. Cela ne devrait pas vous prendre plus de 15 minutes. Vous pouvez répondre aux questions en cochant les cases prévues, ce qui facilitera notre tâche.

Ce questionnaire porte sur les compétences dans la fonction Gestion-Finance (ensemble des savoirs, expériences et comportements mobilisables pour mener à bien les missions confiées aux membres de cette fonction). S'il vous plaît, répondez pour toute votre organisation (un questionnaire par entreprise).

À propos de votre entreprise au 31/12/2000 (structure où vous vous trouvez)

- 1) Votre fonction ou titre
- 2) Chiffre d'affaires total de votre entreprise ou budget total (en millions de francs)
- 3) Pourcentage du chiffre d'affaires total (ou du budget total) réalisé à l'exportation
- 4) Effectif total de votre entreprise (nombre de personnes)
- 5) Année de création de votre entreprise
- 6) Effectif total de la **fonction Gestion-Finance** dans votre entreprise
- 7) Veuillez cocher le secteur dans lequel votre entreprise est située (structure où vous vous trouvez) :

Agriculture	1 ¹	Services financiers et assurance	4 ¹
Industrie	2 ¹	Administrations ou à but non lucratif	5 ¹
Services non financiers et négoce	3 ¹	Autre (préciser SVP).....	6 ¹

8) Veuillez cocher la structure de votre entreprise (structure où vous vous trouvez) :

Entreprise autonome	1 ¹	Filiale d'un groupe étranger	4 ¹
Groupe (holding, siège, etc.)	2 ¹	Établissement ou assimilé	5 ¹
Filiale d'un groupe français	3 ¹	Autre (à préciser) :	6 ¹

9) Quels sont les champs de compétence de la fonction Gestion-Finance dans votre entreprise (cocher SVP – plusieurs réponses possibles si applicable – ne pas cocher les cases qui sont sans objet) :

Missions	Responsabilité actuelle	Expertise à réaliser sur demande	Externalisation (autre entité, siège, tiers)	Responsabilité dans le futur
1) Audit (interne/externe)				
2) Budgets à un an et écarts				
3) Communication financière externe				
4) Communication interne				
5) Comptabilité analytique/prix de revient				
6) Comptabilité générale				
7) Consolidation				
8) Contrôle des dépenses				
9) Credit management				
10) Études ponctuelles (invest., etc.)				
11) Fiscalité				
12) Fusions/acquisitions				
13) Juridique				
14) Plan à 3 ou 5 ans				
15) Reporting				
16) Ressources humaines				
17) Risk management				
18) Services généraux				
19) Stratégie				
20) Système d'information				
21) Tableau de bord				
22) Trésorerie				
23) Autres (préciser SVP)				

10) Quels sont les postes, les grades et la répartition des effectifs de la fonction Gestion-Finance dans votre entreprise (cocher et mettre le total SVP- plusieurs réponses possibles) :

Postes	Non cadres	Junior (*)	Senior (*)	Manager (*)	Directeur (*)
1) Analyste financier					
2) Auditeur					
3) Chef comptable					
4) Comptable					
5) Contrôleur de gestion établissement ou département					
6) Contrôleur de gestion filiale					
7) Contrôleur de gestion division, branche, etc.					
8) Contrôleur de gestion siège					
9) Credit manager					
10) Directeur administratif					
11) Directeur administratif et financier					
12) Directeur comptable					
13) Directeur de l'audit interne					
14) Directeur du contrôle de gestion					
15) Directeur financier					
16) Directeur financier international					
17) Informaticien					
18) Responsable du budget					
19) Responsable paie					
20) Secrétaire général					
21) Trésorier					
22) Autres (préciser SVP)					
<i>Effectifs par type de grade :</i>					
<i>Effectifs totaux de la fonction Gestion-Finance :</i>					personnes

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

11) Quelles sont en général les compétences actuellement exigées des membres la fonction Gestion-Finance dans votre entreprise à l'occasion de recrutements ou d'évaluations – plusieurs réponses possibles (entourer SVP entre 1 et 5 les degrés de compétence nécessaires ; 1 = inutile, 5 = indispensable)

Compétences	Junior (*)	Senior (*)	Manager (*)	Directeur (*)
1) Communiquer aux autres (présenter..)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2) Travailler en équipe	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3) Travailler avec les décideurs internes des autres fonctions	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4) Gérer sa carrière	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5) Résoudre les problèmes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6) Compétences techniques	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7) Connaissance des normes comptables internationales	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8) Compétences globales en informatique (réseau, tableur, ERP, etc.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9) Expérience (ancienneté)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10) Expérience (diversité des postes occupés)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11) Connaissance du secteur d'activité	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12) Maîtrise des langues étrangères	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13) Productivité	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14) Réactivité	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15) Autres (préciser SVP)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

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

12) Quels sont les projets pour lesquels la fonction Gestion-Finance est (ou a été) impliquée dans votre entreprise (éventuellement avec d'autres fonctions) – plusieurs réponses possibles. (Entourer SVP 1 ou 2 avec 1 = oui, 2 = non)

Projets possibles	Ce projet existe-t-il ?	Est-ce important pour votre organisation ?	La fonction Gestion-Finance est-elle chef de projet ?	Avez-vous les compétences ?	Est-ce un projet dans le futur ?
1) 35 heures	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
2) 6 Sigma	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
3) ABC/ABM	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
4) Balanced Scorecard	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
5) Création de valeur et EVA©	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
6) CRM	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
7) ERP	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
8) Gestion de projets (produits/prestations)	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
9) Internet et	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2

Nouvelles Technologies					
10) Maîtrise des risques	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
11) Normes comptables internationales	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
12) Passage à l'Euro	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
13) Réduction des délais (du reporting, etc.)	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
14) Satisfaction clients et utilisateurs	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
15) Supply chain	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
16) TQM, normes ISO	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
17) Autres (préciser SVP)	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2
18)	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2

13) Comment la fonction Gestion-Finance de votre entreprise compte-t-elle combler les éventuels manques de compétences pour les projets réalisés ou à réaliser (voir Question 11) – entourer SVP 1 ou 2 avec 1 = oui, 2 = non.

Projets possibles	Formation	Recrutement	Externalisation (sauf conseil)	Cabinet de conseil
1) 35 heures	1 2	1 2	1 2	1 2
2) 6 Sigma	1 2	1 2	1 2	1 2
3) ABC/ABM	1 2	1 2	1 2	1 2
4) Balanced Scorecard	1 2	1 2	1 2	1 2
5) Création de valeur et EVA©	1 2	1 2	1 2	1 2
6) CRM	1 2	1 2	1 2	1 2
7) ERP	1 2	1 2	1 2	1 2
8) Gestion de projets (produits/prestations)	1 2	1 2	1 2	1 2
9) Nouvelles Technologies (Internet ...)	1 2	1 2	1 2	1 2
10) Maîtrise des risques	1 2	1 2	1 2	1 2
11) Normes comptables internationales	1 2	1 2	1 2	1 2
12) Passage à l'Euro	1 2	1 2	1 2	1 2

13) Réduction des délais	1 2	1 2	1 2	1 2
14) Supply chain	1 2	1 2	1 2	1 2
15) TQM, normes ISO	1 2	1 2	1 2	1 2
16) Autres (préciser SVP)	1 2 1 2	1 2 1 2	1 2 1 2	1 2 1 2
17)				

14) Quels sont les principaux enjeux actuels qui poussent la fonction Gestion-Finance à évoluer dans votre entreprise (entourer SVP entre 1 et 5 les degrés d'importance et degrés de compétence à changer ; 1 = pas important ou inutile ou inapplicable, 5 = très important ou indispensable)

Enjeux éventuels	Degré d'importance pour la fonction	Ampleur des changements de compétence à opérer
1) Automatisation des tâches routinières	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2) Communication avec les décideurs internes	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3) Décentralisation de la fonction Finance	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4) Éclatement géographique des décisions	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5) Externalisation des tâches	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6) Globalisation des marchés et concurrence	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7) Intégration des processus financiers (ERP...)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8) Les nouvelles technologies (Internet, Web)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9) Mesures non financières des performances	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10) Nouveaux styles de management (par projet, participatif, par processus transversal, etc.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11) Nouvelles structures d'organisation	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12) Perte d'intérêt pour les budgets et écarts	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13) Réduction des délais (et plus de réactivité)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14) Satisfaction des besoins des utilisateurs	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15) Sécurisation et validation des informations	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16) Travail avec d'autres fonctions	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17) Autres (préciser SVP)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

15) Quels devraient être dans le futur les compétences pour accéder aux différents postes de la fonction Gestion-Finance dans votre entreprise (entourer SVP entre 1 à 5 les degrés de compétence nécessaires ; 1 = inutile ou inapplicable, 5 = indispensable)

Contenus	Savoir théorique		Savoir-faire (expérience)	Savoir-être (comportement)
	Formation de base	Formation continue		
1) Analyse et contrôle des risques	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2) Communiquer aux autres (présenter...)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3) Compétences techniques classiques	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4) Connaissance de la fonction Finance	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5) Connaissance des autres fonctions	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6) Connaissance des ERP	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7) Connaissance des secteurs économiques	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8) Fiscalité et incidence sur les décisions	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9) Gestion de carrière	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10) Gestion du temps et des priorités	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11) Interprétation des informations comptables et financières	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12) Maîtrise des langues étrangères	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13) Normes comptables internationales	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14) Nouveaux outils de gestion (cf. Q 11)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15) Stratégie et organisation des entreprises	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16) Utilisation des nouvelles technologies	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17) Autres (préciser SVP).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5