



Tout ce que les directeurs financiers doivent savoir au sujet du mode de travail hybride

La pandémie de la COVID-19 a transformé, pratiquement du jour au lendemain, les bureaux autrefois très animés en villes fantômes. Par la suite, lorsqu'il ne faisait plus de doute que les employés étaient tout aussi productifs en travaillant de la maison, certains dirigeants financiers n'ont pu s'empêcher de se demander « Pourquoi dépenser autant pour nos bureaux? Ne serait-il pas plus avisé d'investir cet argent ailleurs? » Même après l'assouplissement des règles de distanciation sociale, certains employés n'arrivaient toujours pas à trouver de raison valable pour retourner au bureau. La grande démission a semblé confirmer que de très nombreux employés, soit 47 millions en 2021¹, préféreraient démissionner plutôt que de retourner à leurs conditions de travail d'avant-pandémie. En effet, pour beaucoup, ces conditions reflétaient le déséquilibre entre les heures passées à travailler et celles consacrées à leur vie personnelle.

Toutefois, le débat entourant le retour au bureau semble moins clivant que prévu. Dans le cadre d'un sondage mondial

mené auprès d'environ 1 800 travailleurs du secteur des finances et publié en mai, 22 % des répondants ont indiqué que leur employeur devrait selon eux fonctionner en mode télétravail pendant les 18 prochains mois. À titre de comparaison, seuls 2 % des dirigeants financiers s'attendaient à ce que le télétravail soit le mode de travail préconisé par leur employeur en 2023². Le modèle de travail hybride semble pour sa part se situer à mi-chemin : près des deux tiers (soit 63 %) des employés l'ont sélectionné dans leurs réponses au sondage de mai³. Selon les résultats du sondage **CFO Signals™** du troisième trimestre de 2022, 86 % des directeurs financiers s'attendent à ce que leur entreprise adopte le modèle de travail hybride en 2023⁴.

La mise en place d'un environnement de travail hybride obligera les directeurs financiers, ainsi que d'autres leaders, à bien réfléchir à l'aménagement des bureaux et espaces de travail ainsi qu'au travail en soi. Responsable d'une grande remise en question, notamment des attentes par

rapport au travail, la pandémie a également emmené les enjeux de main-d'œuvre – qui comptaient déjà parmi les principales préoccupations des directeurs financiers, comme en témoigne la publication **CFO Agenda**⁵ – sur un terrain nouveau, celui de la souplesse et du télétravail. L'incidence de ce mouvement a poussé les entreprises à repenser le travail : son organisation, sa répartition (entre humains et machines) et les lieux où il est réalisé.

Dans ce numéro du bulletin CFO Insights, nous examinerons les questions relevant de la logistique et de la gestion auxquelles les directeurs financiers devront répondre pour s'assurer que leurs entreprises sont dotées des outils technologiques et de collaboration qui conviennent à leurs milieux de travail réinventés. Les directeurs financiers devront réfléchir attentivement aux moyens à prendre pour que le modèle de travail hybride soit efficace tant pour les employés que pour l'entreprise. Transformer l'effectif, la méthode de travail, et la nature même du travail d'une fonction entière est loin d'être une tâche facile⁶.

Une publication du

Programme pour les **directeurs financiers**

S'assurer que le travail soit réalisé, peu importe où

Afin de fidéliser leurs employés, il peut être bon, pour les directeurs financiers et leurs employeurs, de repenser non seulement le travail en tant que tel, mais aussi l'expérience de travail proposée. Les heures de travail flexibles sont, pour un grand nombre d'entre eux, une bonne manière d'y arriver. De plus, selon les résultats du sondage CFO Signals™ du troisième trimestre de 2022, 71 % des directeurs financiers sont d'avis que la meilleure façon de fidéliser des employés consiste à faire preuve de souplesse au sujet de leur lieu de travail⁷.

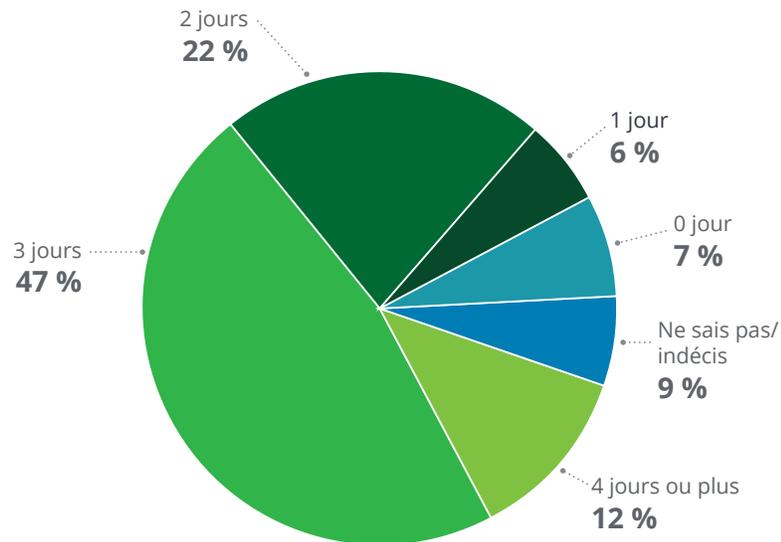
En ce qui concerne les équipes des finances, près de la moitié (soit 47 %) des directeurs financiers ayant participé au sondage CFO Signals™ du troisième trimestre de 2022 ont déclaré s'attendre à ce que la majorité de leur équipe se rende au bureau trois jours par semaine, alors que pour 22 % d'entre eux, ce ratio serait de deux jours par semaine. Douze pour cent ont répondu quatre jours par semaine ou plus alors que 6 %, un seul jour par semaine. Seulement 7 % des répondants ont dit que les employés seraient en télétravail à temps plein (voir la figure 1)⁸.

Que les équipes des finances travaillent au bureau un, deux, trois ou même quatre jours par semaine, il reste que les directeurs financiers pourraient quand même devoir ajuster leur conception du travail de leur équipe, de la composition de leur équipe et de l'endroit où le travail est accompli, d'autant plus que la concurrence est forte pour attirer et fidéliser les talents en finance. Voici quelques pistes que vous pourriez suivre pour adapter votre fonction finance au travail hybride :

- **Mettre en place un environnement numérique partagé.** Dans le domaine de la finance, le lieu de travail n'est plus défini en fonction de l'endroit où se trouvent les professionnels. C'est plutôt un environnement numérique partagé et les outils de collaboration utilisés par l'équipe. À la fonction finance, le travail devrait se faire selon des processus numériques facilitant le télétravail et la collaboration virtuelle.
- **Avoir accès à du personnel sur demande ou à l'étranger.** L'accès à des compétences spécialisées et nuancées est devenu une priorité absolue dans un contexte changeant où l'innovation continue et l'agilité sont indispensables sur le plan stratégique. Autrefois l'exception, le travailleur à la pige ou occasionnel est devenu monnaie courante et certains directeurs financiers y ont recours durant les périodes de pointe, notamment en fin de trimestre ou d'exercice. Lorsque la demande est à son zénith, certaines entreprises retiennent aussi les services de travailleurs à l'étranger.

Figure 1. Travail au bureau

Combien de jours par semaine vous attendez-vous à ce que la majorité de votre équipe des finances travaille sur place (N=111*)

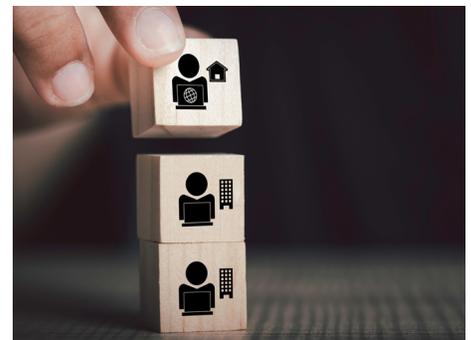


Source : CFO Signals™ : 3Q 2022, CFO Program, Deloitte LLP

- **Confier les tâches à valeur ajoutée aux employés.** Pour traiter plusieurs types de tâches routinières, comme les débiteurs et les créditeurs, il est maintenant plus efficace de miser sur la robotisation des processus ou d'ajouter des modules conçus exprès au PGI. Libéré de ces tâches, le professionnel de la fonction finance a donc plus de temps à consacrer aux travaux stratégiques qui présentent une valeur accrue, non seulement pour la fonction finance, mais aussi pour l'entreprise dans son ensemble et pour son propre parcours professionnel. Selon le sondage CFO Signals™ du troisième trimestre de 2022, les directeurs financiers qui ont modifié, réduit ou simplifié le type de travail effectué par leur équipe – principalement en favorisant la transformation numérique ou l'automatisation, en tirant profit de la technologie, en mettant en œuvre la transformation des PGI et en améliorant ou standardisant les processus – en ont tiré de réels avantages. Les trois principaux sont : l'augmentation du temps consacré à des activités à valeur élevée (78 %), l'utilisation accrue de la technologie et de l'automatisation (71 %) et une compréhension approfondie de l'entreprise (34 %). Les directeurs financiers ayant répondu au sondage ont aussi mentionné la réduction des coûts, l'accès plus rapide à l'information et des données de qualité supérieure.⁹
- **Amener les directeurs à développer une conception plus large du travail et des travailleurs.** En plus de gérer la mise sur pied et la fidélisation d'équipes de haut

niveau, les directeurs financiers doivent aussi composer avec de tout nouveaux défis en matière de gestion des talents. Veiller à la cohésion et à la collaboration tout en faisant le suivi des horaires variables de chacun n'est pas un jeu d'enfant; c'est un travail complexe qui exige de la créativité, de l'ingéniosité et la capacité de se réinventer.

- **Communiquer fréquemment et se montrer authentique.** Quand on dirige une équipe virtuelle, on ne communique jamais trop souvent. Oui, les leaders devraient se rendre disponibles, mais ils doivent aussi apprendre à bâtir un lien de confiance avec leur équipe afin qu'elle soit plus autonome et fasse preuve d'initiative. Vu le peu d'indices visuels – comme le langage corporel, par exemple –, les dirigeants doivent exprimer clairement leur message et leur intention lorsqu'ils communiquent de façon virtuelle. (Se reporter au Bulletin CFO Insights : « Remote control – How finance works, not where, matters most now », mai 2020.)



Le directeur financier à titre de responsable de l'expérience en milieu de travail

Ces dernières années ont amené les employés à prendre conscience de ce qu'ils aiment plus que tout de leur travail. Que ce soit en raison d'un syndrome d'épuisement professionnel ou d'une fatigue chronique causée par la surutilisation des écrans, de nombreux employés ont redéfini leurs priorités pendant la pandémie et les ont ancrées sur leurs objectifs personnels et leur bien-être. Par conséquent, leurs nouvelles attentes en ce qui concerne la confiance, le bien-être et l'authenticité au travail sont désormais au cœur de leurs décisions de rester ou de regarder ailleurs, selon les résultats d'un sondage de Deloitte mené auprès d'employés et de dirigeants du secteur des finances aux États-Unis et ailleurs dans le monde¹⁰.

Selon le sondage CFO Signals™ du troisième trimestre de 2022, près des deux tiers des dirigeants financiers croient qu'offrir des occasions de perfectionnement professionnel, être plus transparent au sujet des occasions de croissance (soit 63 %) ainsi qu'augmenter les salaires (soit 62 %) s'avèrent des mesures efficaces pour fidéliser leurs employés. Plus du tiers (soit 34 %) sont d'avis que cultiver le sentiment d'appartenance serait une mesure efficace alors que 24 % trouvent utile de renforcer la communauté de travail (voir la figure 2)¹¹.

Fait intéressant : l'augmentation des primes, la bonification des avantages liés à la santé et au bien-être, l'octroi ou l'augmentation des octrois d'options d'achat d'actions et la réduction de la charge de travail semblent moins efficaces comme outils de fidélisation des talents.

Cela dit, la mise en place de quatre des cinq mesures les plus souvent citées, à l'exception de l'augmentation des salaires, suppose que les dirigeants possèdent les compétences nécessaires pour comprendre et combler les besoins individuels de leurs employés. À titre d'exemple, un employé peut s'entraîner en vue d'un triathlon alors qu'un autre étudie afin d'obtenir son titre de CPA. De plus, le rôle de parent ou de proche aidant qui est devenu plus visible pendant la pandémie – quelques fois en plein milieu d'une réunion virtuelle – demeure tout aussi prenant.

Reconnaître et combler les besoins des employés par rapport à leur travail, et savoir quels sacrifices ils sont prêts à faire en ce sens représente un défi de taille pour les dirigeants financiers. (Voir la barre latérale « Écart d'âge : le fossé générationnel en ce qui concerne l'avenir de la fonction finance. ») La complexité et les subtilités inhérentes à la gestion de ces questions auront probablement pour effet de multiplier les enjeux liés aux talents et à l'expérience de travail, de manière à capter l'attention des dirigeants des finances. Pour le directeur financier, l'ajout de ces responsabilités pourrait bien équivaloir à lui

confier un rôle supplémentaire : responsable de l'expérience en milieu de travail.

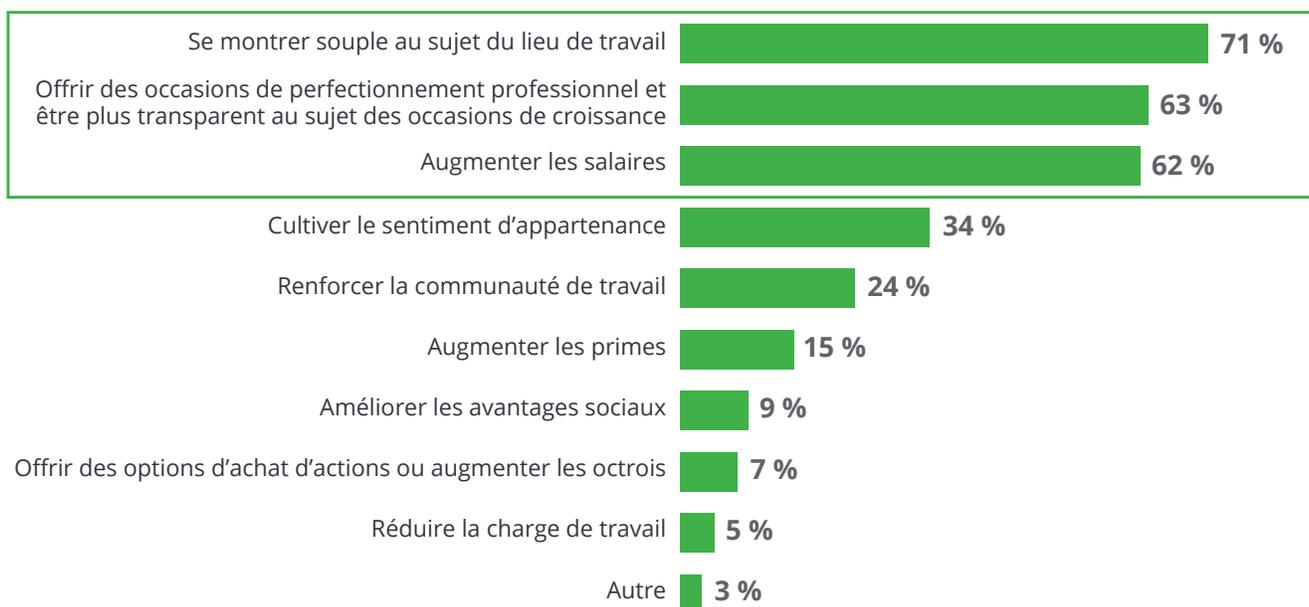
Redéfinir la culture d'entreprise

Dans un milieu de travail où les employés vont et viennent, l'ajout d'une table de baby-foot dans les locaux ne suffit pas pour signaler qu'ici, la culture d'entreprise est différente, elle repose sur les relations étroites, la confiance et la communication. En adoptant une technologie comme la réalité augmentée et la réalité virtuelle, les entreprises peuvent créer des expériences de communication immersive qui réunissent les employés dans des salles de réunion virtuelles. Ainsi, les directeurs financiers peuvent s'assurer que les employés travaillant à distance et ceux qui viennent au bureau sont sur un pied d'égalité.

De plus, même si la question du lieu de travail n'est plus un obstacle au recrutement, l'intégration de nouveaux employés qui travaillent à distance pose de nouveaux défis. Les occasions d'apprendre en observant, en s'immergeant dans le mode de travail d'une organisation et en interagissant de façon spontanée sont beaucoup plus rares. Il serait plus prudent, pour les directeurs financiers, de réserver une partie du budget prévu pour des conférences externes à des événements d'apprentissage expressément conçus pour l'interne qui reflètent les priorités de la fonction finance en plus de renforcer la culture et le sentiment d'appartenance.

Figure 2. Bâtir un mur de soutènement : Mesures à prendre pour fidéliser ses employés

Selon vous, quelles sont les trois mesures les plus efficaces pour fidéliser les employés de votre organisation? (N=110*)



Source : Sondage CFO Signals™ : T3 2022, Programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP

Pour concevoir une nouvelle stratégie relative au lieu de travail, il faut sopeser certains impératifs. Voici une liste de questions détaillées auxquelles les directeurs financiers pourraient devoir répondre afin de planifier l'évolution de leur milieu de travail :

1. Quel avantage y a-t-il, sur le plan financier, à avoir une main-d'œuvre mobile de plus en plus affranchie de frontières et comment la fonction finances devrait-elle collaborer avec les RH pour avoir une telle main-d'œuvre?
2. Quelles économies pourrions-nous réaliser en offrant différents types d'espaces de travail dans un contexte où nos employés travaillent de plus en plus à distance?
3. Quels sont les défis, sur le plan de l'impôt des sociétés et des dispositions fiscales régissant l'emploi, associés au fait que nos professionnels travaillent dans différents territoires?
4. Quelles incidences la modification des règles et des pratiques en matière d'embauche peut-elle avoir sur nos efforts en matière de diversité et d'embauche équitable?
5. Étant donné le changement « de vocation » du bureau, comment pourrions-nous repenser les réunions en personne afin de nous assurer que l'expérience de nos employés n'en soit pas amoindrie?

La liberté de choisir

Selon un sondage de Deloitte mené auprès de 275 dirigeants, 39 % s'attendent à une diminution de 20 %¹² de la superficie de leur espace de travail. Cela représente un défi de taille, un parmi tant d'autres posés par l'adoption du travail hybride, dont il serait préférable de gérer les conséquences en amont. Il vaut mieux, pour une entreprise, de revoir sa conception des choses à l'avance plutôt que d'attendre d'en gérer les répercussions.

Les directeurs financiers doivent jouer un rôle de premier plan dans l'analyse des coûts et l'évaluation de la valeur à long terme de l'adoption d'un modèle de travail hybride qui conjugue de façon aussi homogène que possible le travail virtuel et le travail sur place. Plutôt que d'offrir des emplois statiques, les entreprises pourraient miser sur les compétences pour dégager de la valeur, favoriser l'agilité et offrir aux employés les moyens, les choix et l'équité auxquels ils ont droit¹³. À ce stade-ci, il serait judicieux de se poser la question suivante : Y a-t-il quelque chose que nous ne savons pas au sujet des besoins de notre personnel des finances? Une chose est sûre : ce n'est pas un sondage typique sur les RH qui pourrait nous donner l'heure juste à ce sujet.

Alors, que doivent faire les dirigeants? Ils doivent poser des questions et écouter. Cette approche réussira probablement, peu importe où ils sont.

Écart d'âge : le fossé générationnel en ce qui concerne l'avenir de la fonction finance

Lorsqu'ils revoient leur conception de la main-d'œuvre, du travail et du lieu de travail, les directeurs financiers devraient chercher à comprendre la situation des employés, à se mettre à leur place. Le hic, c'est que ceux-ci ne sont probablement pas tous dans la même situation. Et comprendre ce que veulent les employés implique de traduire une diversité quasi infinie de priorités individuelles en un nombre limité d'options viables.

Prenons l'exemple des divergences d'opinions entre les employés de différentes générations.

En plus d'avoir servi d'occasion pour poser des questions aux leaders et aux employés du secteur mondial des finances, le sondage Deloitte Finance Workforce de 2022 a également servi de recherche ethnographique¹⁴. En isolant et en analysant les répondants en fonction de leur génération, il a été possible de constater des divergences marquées entre les baby-boomers (15 % des répondants), la génération X (24 % des répondants), les millénaires (40 % des répondants) et la génération Z (11 % des répondants).

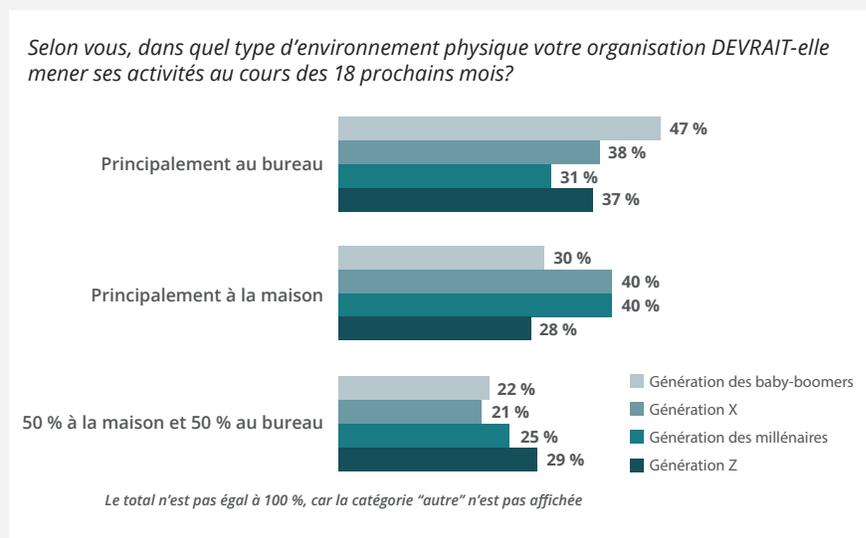
Par exemple, 34 % des baby-boomers (âgés de 58 à 76 ans) croient que la totalité du travail devrait être effectuée au bureau, un pourcentage plus élevé par rapport aux autres cohortes. La génération Z (25 ans ou moins) a également opté pour une présence au bureau plus traditionnelle alors que les millénaires (26 à 41 ans) et la génération X (42 à 57 ans) aimeraient surtout travailler à distance.

La flexibilité est ce que les millénaires apprécient par-dessus tout de leur travail, et cela les distingue des autres cohortes. Pour la génération Z, c'est l'avancement qui prime : elle y accorde encore plus d'importance qu'à la reconnaissance et aux avantages sociaux. Les baby-boomers privilégient un travail stimulant plutôt que l'avancement alors que la génération X privilégie la rémunération.

Un pourcentage similaire de la génération Z (37 %) et des millénaires (30 %) est d'avis que le plus important changement qui s'opérera dans les cinq prochaines années au sein des finances sera l'analytique des données alors que les gestionnaires d'affaires en prennent la responsabilité. Les baby-boomers ne sont pas d'accord : selon eux, la conformité se classe au premier rang des changements à venir.

Il est évident que certaines différences entre les générations sont parfaitement logiques. Selon notre âge, travailler de la maison peut être synonyme d'un calme olympien ou d'un vacarme assourdissant. Pourtant, la génération Z accorde de l'importance au travail sur place même s'il s'agit d'une cohorte qui ne peut se passer d'écouteurs ni d'écrans. Ses membres considèrent le bureau comme source essentielle d'interaction sociale, qui après tout ne peut pas être remplacée par la technologie, du moins pas tout à fait.

Figure 3. Différences selon l'âge



Source : "Deloitte 2022 Finance Workforce Survey," Deloitte Consulting LLP

Notes de fin

- 1 Article "[Roughly 47 million people quit their jobs last year: 'All of this is uncharted territory,'](#)" CNBC.com, 1^{er} février 2022.
- 2 Sondage : Deloitte 2022 Finance Workforce, Deloitte Consulting LLP, mai 2022.
- 3 Ibid.
- 4 Sondage [CFO Signals™ : T3 2022](#), Programme pour les directeurs financiers (États-Unis), Deloitte LLP. Au total, 112 directeurs financiers ont participé au sondage, dont 74 % issus de sociétés ouvertes et 26 % issus de sociétés privées.
- 5 "[The CFO Agenda](#)," Programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP, 2022.
- 6 Article "[Crunch time series: The finance workforce of now](#)," Deloitte Development LLC, 2022.
- 7 Sondage CFO Signals™ : T3 2022.
- 8 Ibid.
- 9 Sondage CFO Signals™ : T3 2022.
- 10 Article "[Crunch time series: The finance workforce of now](#)," Deloitte Development LLC, 2022.
- 11 Sondage CFO Signals™: T3 2022.
- 12 Sondage "[2021 Return to Workplaces](#)" Deloitte Development LLC, 2021.
- 13 Article "[Skills: The new workforce operating system](#)," Capital H: Human Capital Blog, Deloitte Consulting LLP, 2021.
- 14 Sondage : Deloitte 2022 Finance Workforce, Deloitte Consulting LLP, mai 2022.

Contacts

Jessica L. Bier

Directrice générale
Leader de la transformation de la fonction finance
et du capital humain aux États-Unis
Deloitte Consulting LLP
jbier@deloitte.com

Patricia Brown

Directrice générale
Programme pour les directeurs financiers (États-Unis)
Deloitte LLP
pabrown@deloitte.com

S. Casey Caram

Associé délégué
Consultation, Capital humain
Deloitte Consulting LLP
ccaram@deloitte.com

Ajit Kambil

Directeur général
et directeur de recherche
Programme pour les directeurs financiers (États-Unis)
Deloitte LLP
akambil@deloitte.com

Au sujet du programme pour les directeurs financiers de Deloitte

Le programme pour les directeurs financiers de Deloitte met à contribution une équipe multidisciplinaire de leaders et d'experts de Deloitte qui aident les directeurs financiers à garder une longueur d'avance dans un contexte de défis et de demandes grandissantes. Le programme pour les directeurs financiers mise sur l'excellente capacité de notre entreprise à présenter des idées avant-gardistes et des perspectives nouvelles pour tous les stades de la carrière du directeur financier afin de l'aider à gérer les aspects complexes de son rôle, à s'attaquer aux plus grandes difficultés de l'entreprise et à s'adapter aux transformations stratégiques du marché.

Pour obtenir plus d'informations sur le programme pour les directeurs financiers de Deloitte, visitez notre site web au :

www.deloitte.com/us/thecfoprogram.



Suivez nous @deloittecf

Les bulletins CFO Insights sont rédigés sous la supervision de M. Ajit Kambil, directeur mondial de recherche, programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP, Lori Calabro, directrice principale, programme de formation pour les directeurs financiers, Deloitte LLP, ainsi que Josh Hyatt, directeur/journaliste, programme pour les directeurs financiers, Deloitte LLP.

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu.

Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne qui se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni (DTTL), ainsi que son réseau de cabinets membres et leurs entités liées. DTTL et chaque cabinet membre de DTTL sont des entités juridiques distinctes et indépendantes. DTTL (appelé également « Deloitte mondial ») n'offre aucun service aux clients. Aux États-Unis, Deloitte désigne un ou plusieurs cabinets membres américains de DTTL ainsi que leurs entités liées qui exercent leurs activités sous le nom de « Deloitte » aux États-Unis et leurs entités affiliées respectives. Certains services peuvent ne pas être offerts aux clients d'attestation en vertu des règles et règlements qui s'appliquent aux services d'experts-comptables. Pour obtenir une description détaillée de notre réseau mondial de cabinets membres, voir www.deloitte.com/apropos.