

combler le fossé : de la dette manuelle à la performance pilotée par l'IA.

le guide des talents financiers 2026

randstad professional

partner for talent.

le point d’inflexion de 2026 : vers une mise à l’échelle de la finance autonome.

L’année 2026 marque un tournant décisif pour les directions financières. Nous entrons officiellement dans l’ère de la finance « agentique », caractérisée par le déploiement de systèmes d’IA autonomes capables d’exécuter des processus complexes. Néanmoins, la réalité du terrain révèle un décalage majeur : la majorité des organisations ne sont pas encore prêtes à absorber cette rupture technologique ni à exploiter pleinement le potentiel de l’IA (“ AI-Ready ”).

Les équipes comptables et financières restent freinées par des processus fragmentés, des tâches manuelles redondantes et une dépendance excessive au savoir informel des collaborateurs (connaissances non documentées). Cet héritage, que l’on qualifie de “ dette manuelle ”, n’a jamais été conçu pour soutenir les volumes et la vitesse de l’hyper-automatisation. Sur le marché français, ce passif invisible crée une ligne de fracture nette entre la réalité de l’existant et les performances que l’IA permet d’atteindre. Pour combler ce fossé et réussir cette transition, les dirigeants doivent avant tout faire évoluer leurs compétences, leurs organisations et leur gestion des talents.
Cette évolution est déjà perceptible sur le marché de l’emploi, où les entreprises recherchent des profils capables d’accompagner simultanément la transformation financière, technologique et humaine de leur organisation.

En pratique, l’adoption d’une finance autonome ne se résume pas au déploiement d’une infrastructure technique ; elle impose de repenser en profondeur la feuille de route de la fonction finance. En adaptant dès aujourd’hui les rôles, les ressources et les parcours professionnels, les directeurs financiers préparent leurs structures à un avenir automatisé qui prend déjà forme.

La pression est d’ailleurs immédiate : les conseils d’administration exigent une prise de décision plus rapide, des opérations plus agiles et une plus grande autonomie d’exécution. Or, la technologie seule ne pourra pas corriger des processus obsolètes si l’organisation repose encore sur la seule mémoire organisationnelle de ses équipes.



La transformation de la fonction Finance ne se joue pas uniquement dans les outils que l’on déploie, mais aussi dans les compétences que l’on mobilise. Nous constatons que les entreprises recherchent désormais des profils capables de conjuguer expertise financière, maîtrise de la donnée et capacité à évoluer dans des environnements en transformation.
- sandrine rossello,
manager référent sur les métiers de la finance chez randstad professional



réalités opérationnelles.

- En France, la dette manuelle s'impose comme un frein majeur à l'innovation. Les solutions de contournement actuelles agissent comme des emprunts à taux d'intérêt élevé contractés au détriment de la performance future. Chaque heure consacrée à maintenir des processus vieillissants est une heure qui n'est pas investie dans l'analyse, l'innovation ou l'accompagnement des décisions.
- La stagnation technologique constitue par ailleurs un facteur important d'attrition : 38,28% des professionnels de la finance se disent prêts à quitter leur entreprise en raison d'outils obsolètes. À l'inverse, les décideurs français identifient la modernisation du Corporate Performance Management (CPM)[4] et le déploiement de l'IA comme deux leviers majeurs pour renforcer le rôle de partenaire stratégique de la fonction finance.
- Du côté des équipes, la perception est plus encourageante : 48% des collaborateurs estiment que l'IA améliore leur productivité et 64% se disent confiants dans leur capacité à utiliser ces technologies dans leur activité.

la crise de la dette manuelle : combler l'écart entre l'existant et la performance cible de l'IA.

La dette manuelle ne doit plus être abordée comme un simple sujet informatique, mais comme une question majeure de compétences et de gestion des talents. Lorsque les équipes financières sont submergées par des tâches répétitives, comme le suivi des encours ou l'envoi de relances, les délais de recouvrement s'allongent. Cette situation immobilise des liquidités précieuses qui pourraient être réinvesties dans des projets créateurs de valeur.

le piège de la complexité.

Bon nombre d'entreprises tentent aujourd'hui de superposer de l'IA agentique à des processus qui reposent encore sur le savoir informel des collaborateurs (connaissances non documentées). C'est le "piège de la complexité" : les meilleurs talents de l'entreprise s'épuisent à maintenir des processus hérités du passé, au lieu de construire une fonction finance capable d'exploiter pleinement le potentiel de l'IA. Réduire cette dette manuelle est désormais une priorité pour les départements Finance qui souhaitent accélérer leur transformation.

vers une architecture financière stratégique.

Les experts du recrutement observent une fracture entre le contrôleur de gestion traditionnel et le profil émergent d'architecte de la performance financière. Ce fossé ne relève plus seulement d'un enjeu d'efficacité interne ; il influence directement la capacité des entreprises à attirer, fidéliser et développer les compétences dont elles auront besoin demain. Cette évolution se reflète déjà dans les recrutements : les entreprises ne cherchent plus uniquement des experts techniques, mais des professionnels capables d'évoluer dans des environnements en transformation permanente.

L'objectif pour 2026 est de définir la juste place de l'expertise humaine aux côtés d'une automatisation de plus en plus présente, afin que chacun apporte sa valeur là où elle est la plus forte.

la “ taxe invisible ” : ce qui freine réellement la performance.

Derrière les coûts visibles de chaque direction financière se cache un fardeau plus insidieux, qui pèse directement sur la productivité : le recours quasi systématique à des analystes qualifiés comme simples interfaces entre des logiciels déconnectés (human middleware).



Les données pour la France sont sans appel. Quand 90% d’une équipe financière est absorbée par des tâches d’exécution, la capacité d’analyse s’effondre et la productivité entre dans une spirale descendante.
- sandrine rossello,
manager référent sur les métiers de la finance chez randstad professional

Cette taxe invisible se nourrit directement de la dette manuelle : un empilement d’outils dépassés, de workflows non documentés et d’une dépendance forte à la mémoire institutionnelle des équipes.

Le coût de l’inaction se traduit par un décalage croissant entre les ambitions de la direction et la réalité opérationnelle. Alors que les dirigeants font de la transformation digitale leur priorité, les équipes internes manquent souvent des outils et des ressources nécessaires. Ce décalage ne relève pas uniquement d’un manque de compétences. Il traduit également des organisations qui peinent à faire évoluer leurs méthodes de travail au même rythme que les technologies. Cette situation décourage les hauts potentiels, alimente le turnover et renforce, par effet de cercle, le recours aux solutions manuelles de contournement. Sur le marché de l’emploi, ces environnements deviennent également moins attractifs. Les talents les plus recherchés privilégient désormais les entreprises qui investissent autant dans leurs outils que dans le développement de leurs compétences.

Le facteur le plus pénalisant reste sans doute la lenteur des migrations ERP. Les entreprises demeurent tributaires de technologies obsolètes pendant plusieurs années, transformant des mises à niveau pourtant indispensables en un véritable frein à leur transformation. L’innovation s’en trouve ralentie, contraignant les équipes à gérer les inefficacités du quotidien plutôt qu’à accompagner les décisions et la création de valeur.

indicateurs de confiance et de capacité.

- En France, le manque de perspectives d’évolution de carrière en interne pousse 11,74 % des talents de la finance à la démission. Ce risque d’attrition est accentué par des environnements de travail (physiques comme numériques) parfois inadaptés, une situation qui concerne 32,05 % des effectifs.
- Ce phénomène s’inscrit dans un contexte macroéconomique contrasté. Si l’optimisme demeure autour des métiers de la tech et de la data, la croissance du PIB français est attendue autour de 1% en 2026. Ce ralentissement pèse naturellement sur les investissements des entreprises et, par conséquent, sur leurs recrutements.



identifier les facteurs de rupture systémique.

Lors des projets de refonte ERP à grande échelle, fermer les yeux sur les blocages manuels peut s'avérer lourd de conséquences. Ces freins complexifient les organisations, ralentissent les projets de transformation et mobilisent les talents sur des tâches à faible valeur ajoutée, au détriment de leur expertise. Identifier ces facteurs de rupture et mesurer leurs impacts permet d'anticiper les risques, de mieux accompagner les transformations et de préparer les équipes aux nouveaux métiers de la finance.

type de facteur.	symptôme opérationnel.	conséquence stratégique.
complexité des revenus	Transition vers une tarification à l'usage ou multi-éléments	Reconnaissance erronée du chiffre d'affaires ; risque d'audit
éparpillement multi-entités	Stratégie de croissance externe (M&A) agressive entraînant des grands livres déconnectés	Consolidation retardée ; manque de visibilité immédiate sur le cash
obsolescence des compétences	Les profils qualifiés refusent de travailler sur des technologies obsolètes (legacy)	Coûts de recrutement élevés ; fuite des connaissances critiques

un plan d'action en quatre piliers pour restaurer la capacité stratégique.

Face à l'obligation de mener de front automatisation, transformation et gestion du " Business-As-Usual " (BAU), les directions financières ne peuvent plus se contenter de solliciter davantage des équipes déjà sous tension. Il devient indispensable de bâtir un socle opérationnel solide. Ce cadre en quatre piliers propose une approche concrète pour construire des organisations plus agiles, plus résilientes et capables d'accompagner les évolutions de la fonction finance.

la flexibilité opérationnelle (scalable swing capacity).

S'appuyer sur des spécialistes externes pour absorber les pics de charge protège l'équipe cœur et libère 20 à 30% du temps des collaborateurs permanents. Ceux-ci se recentrent sur des missions à forte valeur ajoutée, faisant le lien entre les analyses de l'IA et les enjeux stratégiques. Dans un marché sous tension, cette flexibilité réduit la surcharge et fidélise les talents.

la sécurisation des transformations (transformation shield).

Les migrations ERP échouent souvent en phase de tests (UAT) faute de disponibilité interne. Déployer des renforts dédiés (Systems Accountants, Business Analysts) allège la pression, sécurise la qualité des données et garantit le respect des normes IFRS et GAAP durant la transition.

la fidélisation des experts (expertise protection).

Cantonner les hauts potentiels à la saisie de données alimente leur départ. Les libérer des tâches répétitives préserve la mémoire institutionnelle. Les former au prompt engineering et aux LLM redonne du sens à leurs missions et accélère les prévisions financières. Les entreprises recherchent désormais cette triple compétence : finance, donnée et IA.

l'attractivité de la marque employeur (ai-ready evp).

Pour séduire la nouvelle génération, la promesse employeur doit valoriser l'analyse et l'innovation plutôt que le rapprochement de chiffres. L'attractivité repose sur l'intégration de nouveaux profils (Financial Data Architects, Forensic Logic Analysts) capables de structurer la donnée et de fiabiliser les modèles d'IA.

indicateurs de rétention.

- Le sujet est critique : 15,17% des professionnels de la finance ont changé d'entreprise au 1er trimestre 2026, un taux supérieur à la moyenne nationale. L'intention de mobilité interne y est aussi 32% plus élevée, tandis que la perception d'une fragilité organisationnelle motive plus de 22% des départs.



Sur le marché de l'emploi actuel en France, encourager une culture de formation continue n'est plus une option. En recrutant sur le potentiel d'adaptation et l'agilité cognitive plutôt que sur la seule maîtrise d'outils obsolètes, vous bâtirez une équipe d'élite prête pour l'avenir

- sandrine rossello,
manager référent sur les métiers de la finance chez randstad professional

perspectives stratégiques.

- En France, 71% des talents estiment être plus productifs lorsqu'ils collaborent et intègrent les points de vue de leurs pairs.Par ailleurs, 72% d'entre eux affirment s'appuyer sur des collègues de générations différentes pour élargir leurs perspectives. Cette capacité à croiser les expertises devient un véritable atout pour accompagner les transformations de la fonction finance et accélérer l'adoption des nouveaux outils.



En France, le marché a officiellement réévalué la valeur de la fonction finance. Nous assistons à une divergence radicale : les profils d'orchestrateurs digitaux (Digital Orchestrators) affichent des rémunérations bien supérieures aux contrôleurs classiques, créant une véritable taxe au recrutement pour les entreprises en retard de modernisation.
- sandrine rossello,
manager référent sur les métiers de la finance chez randstad professional

face à la crise de l'obsolescence des compétences : la stratégie RH pour 2026.

L'année 2026 confronte les professionnels de la finance à une véritable évolution de la valeur des compétences. À mesure que l'IA automatise le traitement des données courantes et le reporting financier, la valeur des compétences traditionnelles en comptabilité évolue. Ce phénomène est accentué par la pénurie mondiale de nouveaux diplômés (CPA / experts-comptables) et l'accélération des départs à la retraite, qui fragilisent la transmission des savoirs et exposent les entreprises à une perte progressive de connaissances clés.

sécuriser les données critiques de l'entreprise à l'ère de l'IA.

encadrer l'usage non officiel de l'IA.

Il est devenu indispensable de développer des agents internes pilotés par une logique transparente, afin de contourner l'effet " boîte noire " des solutions d'éditeurs tiers. Cette approche garantit que les équipes financières maîtrisent parfaitement les processus de décision et disposent du niveau d'explicabilité exigé par les régulateurs.

codifier les règles éthiques dans la logique des systèmes.

Il convient d'intégrer des garde-fous éthiques et des alertes d'escalade directement dans l'architecture de vos IA. Si un système détecte un schéma à haut risque, il doit être programmé pour basculer automatiquement vers un cadre de gouvernance commun à l'entreprise, garantissant que le dernier mot revienne toujours à la supervision humaine.

faire évoluer les rôles au sein de la fonction finance.

L'humain ne doit plus être mobilisé pour des contrôles de routine ou des vérifications manuelles. Les équipes doivent monter en compétences pour superviser les agents IA et arbitrer les scénarios complexes à fort enjeu qui exigent une intuition professionnelle.

Cette évolution transforme progressivement les profils recherchés sur le marché de l'emploi, où les compétences analytiques, la maîtrise de la donnée et la capacité d'adaptation deviennent des critères de différenciation.

Former les équipes à l'intégrité des données.

Sans données centralisées, fiables et de qualité, l'IA agentique s'expose aux " hallucinations " et peut produire, avec assurance des analyses et des données financières erronées. Structurer une architecture de prompts robuste et ancrer une culture de l'intégrité des données sont les priorités absolues pour sécuriser l'avenir technologique de l'entreprise.

trajectoire de maturité de la finance sous IA.

du middleware humain à l'architecture stratégique.

Le passage à une performance pilotée par l'IA ne se fait pas en un claquement de doigts ; il s'inscrit dans une trajectoire de maturité progressive. Les organisations doivent dépasser le stade du " middleware humain ", où des collaborateurs qualifiés consacrent une part importante de leur temps à compenser les limites des systèmes existants, pour atteindre une véritable intégration stratégique de l'IA. Le continuum ci-dessous permet d'évaluer le niveau de maturité de votre fonction finance et d'identifier les prochaines étapes vers une finance plus autonome.

niveau de maturité	focus stratégique	cas d'usage opérationnel	architecture des talents
assistance éditoriale	Rédaction & tâches de base	Utilisation de l'IA générative principalement pour la rédaction de documents ou des tâches simples à la manière d'un copilote numérique.	Niveau support : L'IA joue un rôle de support. Elle facilite les tâches administratives du quotidien, tandis que les collaborateurs conservent la maîtrise de l'ensemble des décisions.
augmentation des processus	Optimisation des flux	Exploitation de l'IA pour enrichir des processus précis, comme la génération automatisée de commentaires d'écarts.	Niveau hybride : L'IA optimise les workflows ; tandis que les collaborateurs restent responsables de la validation des analyses et de la cohérence des résultats.
pilote agentique	Exécution de processus	Phase de test d'agents IA autonomes capables d'exécuter des tâches financières multi-étapes.	Niveau de transition : Les collaborateurs évoluent progressivement d'un rôle d'exécution vers un rôle de supervision, de contrôle et d'amélioration continue des agents d'IA.
intégration stratégique	Opérations autonomes	L'IA devient un composant central, moteur de la clôture mensuelle autonome et des analyses prédictives.	Niveau avancé : Les métiers évoluent vers des fonctions d'architectes des données financières et d'experts capables de superviser, d'interpréter et d'améliorer les systèmes d'IA.



conclusion : trois leviers pour restaurer l'agilité financière de vos équipes.

Les directions financières font face à une triple injonction : absorber une charge manuelle croissante, mener une transformation à marche forcée et attirer des compétences émergentes.

L'IA agentique est un levier majeur, mais son déploiement exige une trajectoire progressive : résorber la dette manuelle, intégrer l'IA, puis évoluer vers des systèmes autonomes. Au-delà de la technologie, la réussite repose sur les talents mobilisés au bon moment. La performance financière ne dépendra pas uniquement de la puissance des technologies, mais de la capacité à faire évoluer les compétences avec la même ambition.

S'appuyant sur votre « Score de Dette Manuelle », le modèle de gestion flexible des talents de Randstad adapte vos ressources à chaque étape pour bâtir une fonction finance agile, résiliente et alignée sur vos objectifs :

renforts temporaires (capacité d'appui).

Des experts prennent en charge les tâches répétitives pour absorber les pics de charge.

résultat
Prévention du burnout, gain de temps pour les projets stratégiques et recentrage sur la valeur ajoutée.

consultants projet (architecture digitale).

Des spécialistes apportent structure et clarté aux flux financiers.

résultat
Une transformation accélérée et des étapes clés sécurisées.

talents permanents experts en IA (pérennité)

Recrutement de professionnels maîtrisant les compétences digitales et analytiques de demain.

résultat
Une prise de décision éclairée, une innovation continue et une création de valeur durable.

références.

How are CFOs redefining the future of corporate finance? Insights from Paris' premium finance conference | Wolters Kluwer, consulté en novembre 2025.
https://www.wolterskluwer.com/en/news/future-of-finance-conference-insights

Randstad Employer Brand Research | Randstad France, consulté en mars 2026.
https://www.randstad.fr/employer-brand-research-attractivite-entreprise/

Workmonitor 2026 | Randstad France, menée en janvier 2026.
https://infos.randstad.fr/randstad-workmonitor-edition-2026

Corporate Performance Management (CPM) : ensemble des méthodes, processus et outils permettant aux entreprises de planifier, piloter et analyser leur performance. Le CPM facilite notamment la gestion des budgets, des prévisions, des indicateurs clés et des résultats afin d'éclairer la prise de décision.

randstad professional : votre partenaire pour faire évoluer votre fonction finance.

Les métiers de la finance évoluent à un rythme inédit. Entre transformation des organisations, montée en puissance de l'intelligence artificielle et évolution des compétences, recruter les bons profils est devenu un enjeu stratégique. Sur les fonctions financières à forte responsabilité, la marge d'erreur est faible. S'appuyer sur un partenaire spécialisé permet de sécuriser vos recrutements, mais aussi d'accompagner durablement la transformation de votre direction financière. Pourquoi choisir notre expertise :

une expertise reconnue des métiers de la finance.

nos équipes connaissent les enjeux des métiers du chiffre, les évolutions des compétences et les réalités du marché de l'emploi. Cette double expertise nous permet de vous accompagner dans vos recrutements avec une vision à la fois métier et marché.

un accès rapide aux talents dont vous avez besoin.

grâce à notre réseau de professionnels qualifiés, nous réduisons les délais de recrutement sur des fonctions clés et vous aidons à maintenir la continuité de vos activités, même dans un contexte de fortes tensions sur le marché de l'emploi.

des recrutements pensés pour durer.

au-delà des compétences techniques, nous accordons une attention particulière à l'adéquation avec votre environnement, à la capacité d'évolution des candidats et à leur potentiel d'engagement.

Parce qu'un recrutement réussi ne répond pas seulement à un besoin immédiat : il accompagne aussi vos ambitions de demain.

un accompagnement adapté à chaque étape de votre transformation.

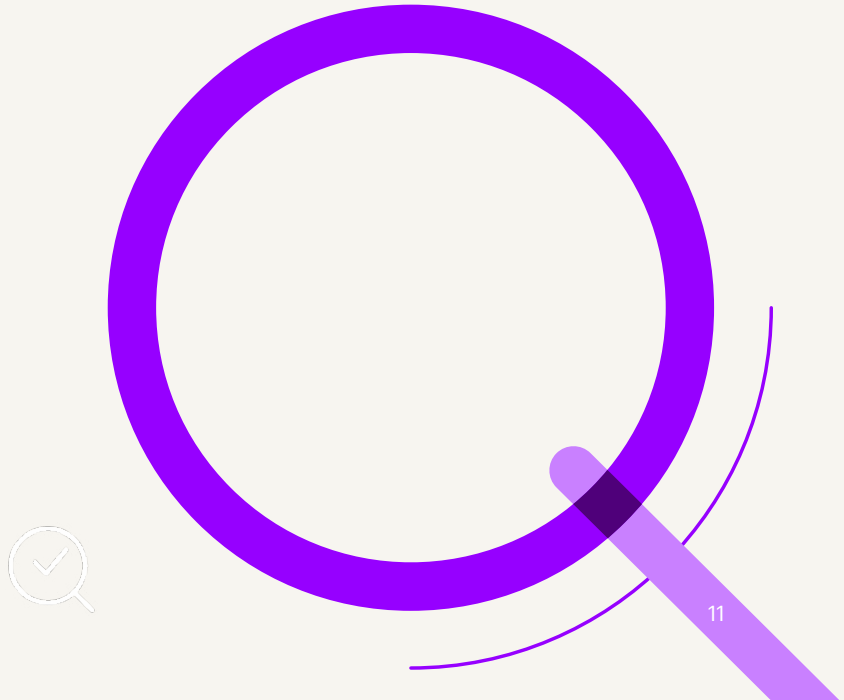
qu'il s'agisse de renforcer ponctuellement vos équipes, d'accompagner un projet de transformation ou de recruter des profils experts, nous mobilisons les compétences adaptées à vos enjeux.

Notre objectif : vous aider à construire une fonction finance plus agile, plus résiliente et prête à relever les défis des prochaines années.

vous souhaitez aller plus loin ?

Nos équipes sont à votre disposition pour échanger sur vos enjeux et identifier les solutions de talents les plus adaptées pour accompagner vos transformations.

échangez avec nos experts



à propos de randstad professional.

Nous rassemblons les talents professionnels et les entreprises, en mettant en relation les bonnes personnes avec les bons postes. En formant des équipes spécialisées et diversifiées, nous favorisons l'épanouissement de nos talents tout en contribuant à la réussite des organisations.

contactez-nous



randstad professional

partner for talent.