



Priorités **2019** *du Directeur Financier* *Acteur de la croissance*

+300
Répondants

+80 Directeurs
Financiers interviewés

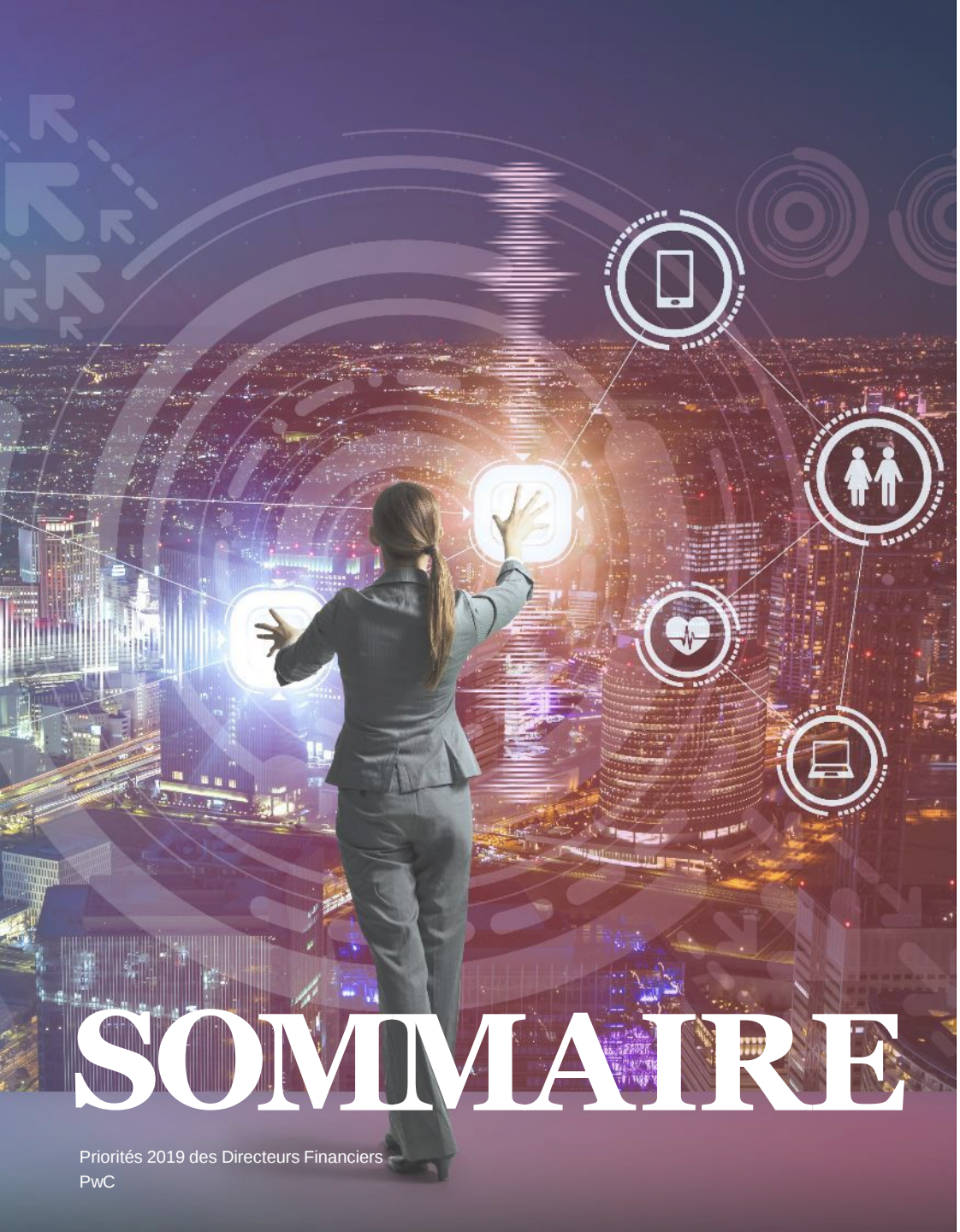
2
Tables rondes

En partenariat avec :



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION





SOMMAIRE

Présentation de l'enquête	3
Synthèse de l'étude	8
Témoignages de Directeurs Financiers	22
Caroline Boullier, Capsum	23
Marie Boëdec-Menard, Pernod Ricard	24
Marion Pacherie, Playmobil France	26
Thomas Grippon, Orange France	27
<i>Avec l'éclairage de Christian Moinard, enseignant chercheur à Audencia</i>	28
Analyse des priorités	30
Contribution à la stratégie de croissance	31
Pilotage de la performance	36
Optimisation des processus	41
Gestion des talents	49
Maîtrise des risques	54
Gestion du cash	58
Contacts	63
Directions Financières interviewées	64
PwC & DFCG	66



PRESENTATION DE L'ENQUETE

**Maryse Lecutier**

*Associée responsable des Activités
de Conseil pour les Directions
Financières*

Au nom de PwC et de la DFCG, je suis extrêmement fière de vous présenter les résultats de cette 7^{ème} édition des Priorités du Directeur Financier.

Cette année, nous vous avons donné rendez-vous autour du thème « **le Directeur Financier, acteur de la croissance** ».

Quel rôle le Directeur Financier joue-t-il dans la stratégie de croissance ? Quels sont les impacts des avancées technologiques majeures sur les Directions Financières ? Comment les Directions Financières se préparent-elles face à l'émergence de nouveaux risques ? A quoi ressemblera une Direction Financière en 2022 ?

Voici un aperçu des nombreuses questions qui ont nourri notre enquête. Je vous propose de vous faire découvrir l'analyse de nos échanges passionnants, de vos témoignages très riches et de plusieurs retours d'expériences de projets à succès ainsi qu'un éclairage académique des mutations profondes que nous sommes en train de vivre.

Le Directeur Financier, un acteur toujours plus actif dans les stratégies de croissance

Pour plus de la moitié des Directions Financières, les budgets 2019 intègrent de nouveau un objectif de croissance organique. C'est principalement par la maîtrise des coûts qu'elle se fera tout en favorisant les investissements nécessaires dans le contexte d'avancées technologiques : dématérialisation, automatisation, robotisation.

Il faut noter que dans les choix de stratégies de croissance, le Directeur Financier a un rôle toujours plus actif, et non plus uniquement sur des choix d'investissement. Ce qui n'est guère surprenant car, de par sa bonne connaissance des organisations et des processus, sa capacité à éclairer et faciliter les prises de décisions, son rôle de conseil et également de partie prenante, il est devenu un allié incontournable de la Direction Générale.

EDITO

Edito (2/2)

Le pilotage de la performance, toujours et encore la priorité n°1 en 2019

C'est une fois de plus le pilotage de la performance qui est la priorité n°1 de 2019 pour 72% des répondants. Comment faut-il l'analyser ? Comme un aveu de complexité ou comme une source d'opportunités nouvelles ?

Le principal défi à relever pour les Directions Financières reste encore cette année de mettre à disposition des métiers quasi instantanément une information de gestion ciblée et pertinente. Un défi certes complexe mais qui bénéficie des avancées technologiques.

Plus de 60% des Directeurs Financiers nous ont fait part de leur volonté de digitaliser la production des données et la mise à disposition des analyses. Accélération, agilité, simplification, recentrage, pertinence, telles sont les attentes qui reviennent le plus souvent dans nos interviews.

La digitalisation des processus transactionnels et leur standardisation, une véritable opportunité pour les Directions Financières

Rapidité, productivité, fiabilité, traçabilité, les gains attendus de la digitalisation sur ces processus sont également nombreux.

La dématérialisation des cycles fournisseurs et clients restent également à l'ordre du jour des priorités 2019 pour 60% des

Directions Financières malgré les efforts réalisés depuis plusieurs années.

Elle est maintenant incontournable pour des raisons d'enjeux concurrentiels, de réduction de coûts, d'efficacité des fonctions support, de fiabilité mais également pour répondre aux obligations réglementaires à venir.

Nous observons également une accélération de la digitalisation des processus de clôture. Pour les entreprises les plus avancées - 46% des Grandes Entreprises et 16% des ETI/PME -, la robotisation est d'ores et déjà une réalité.

La gestion des talents, l'enjeu crucial des 3 prochaines années

Placée en priorité n°6 en 2019, la gestion des talents arrive en priorité n°3 à horizon 3 ans. C'est sans aucun doute l'enjeu majeur des prochaines années.

Comme en 2018, les Directeurs Financiers restent pleinement convaincus de la nécessité de s'entourer de compétences nouvelles : profils de technico-fonctionnels capables d'interagir avec les robots, de les spécifier et les maîtriser, profils combinant data scientist et business analyst mettant à disposition des analyses prédictives voire prescriptives.

La rapidité d'évolution risque de se heurter bientôt au manque de moyens. La rareté des ressources pourrait être critique

dans les années à venir, et seules des politiques volontaristes de formation et plus largement d'accompagnement du changement permettront d'opérer cette mutation des compétences, en collaboration étroite avec la Direction des Ressources Humaines.

Face à ces transformations, la résistance au changement constitue de loin le principal frein rencontré par les Directeurs Financiers que nous avons interrogés. L'une des réponses est sans doute de renforcer le management, en particulier le management de proximité.

Quand croissance rime avec maîtrise des risques

Si les transformations digitales actuelles sont synonymes d'efficience et de qualité, elles induisent également des risques liés à l'intégrité des données et des systèmes d'information et à la sécurité des flux. Pour tous les Directeurs Financiers que nous avons rencontrés, la maîtrise des risques est clairement une préoccupation, voire une inquiétude. Vous découvrirez au travers de notre étude que les Grandes Entreprises ont déjà massivement investi sur ces sujets tandis que les PME/ETI, souvent plus vulnérables, semblent plus démunies.

Au nom de toute l'équipe PwC, je vous souhaite une très bonne lecture :

www.pwc.fr/priorites-2019-directeur-financier.html

METHODOLOGIE

1

Questionnaire
en ligne

+300

Directeurs
Financiers
ont répondu

+80

Directeurs
Financiers
interviewés

2

Tables Rondes
avec la DFCG

Répartition par taille d'entreprise

PME

ETI

Grandes
Entreprises

36%

43%

21%

CA < 50 m€
< 250 employés

1 500 m€ < CA
< 5 000 employés

CA > 1 500 m€
> 5 000 employés

Répartition par secteur d'activité

16%

Produits
industriels

15%

Services

16%

Distribution / Biens
de consommation

8%

Télécommunications /
Technologie

6%

Immobilier /
Construction

3%

Pharmacie /
Santé

22%

Autres :
• Secteur public
• Médias /
Loisirs
• Luxe

6%

Banques /
Assurances

6%

Energie /
Utilities

2%

Transports /
Logistique

Remerciements

Nous tenons vivement à remercier les **+300 Directeurs Financiers** qui ont contribué à cette étude en partageant avec nous leurs enjeux pour l'année 2019, ainsi que les **+80 Directeurs Financiers** qui ont été interviewés.



* 17 Directeurs Financiers n'ont pas souhaité être cités

A blurred background image of four business professionals (three men and one woman) in an office setting, engaged in a discussion around a table with papers and a laptop. The woman is wearing a yellow sweater, and the man on the right is in a dark suit.

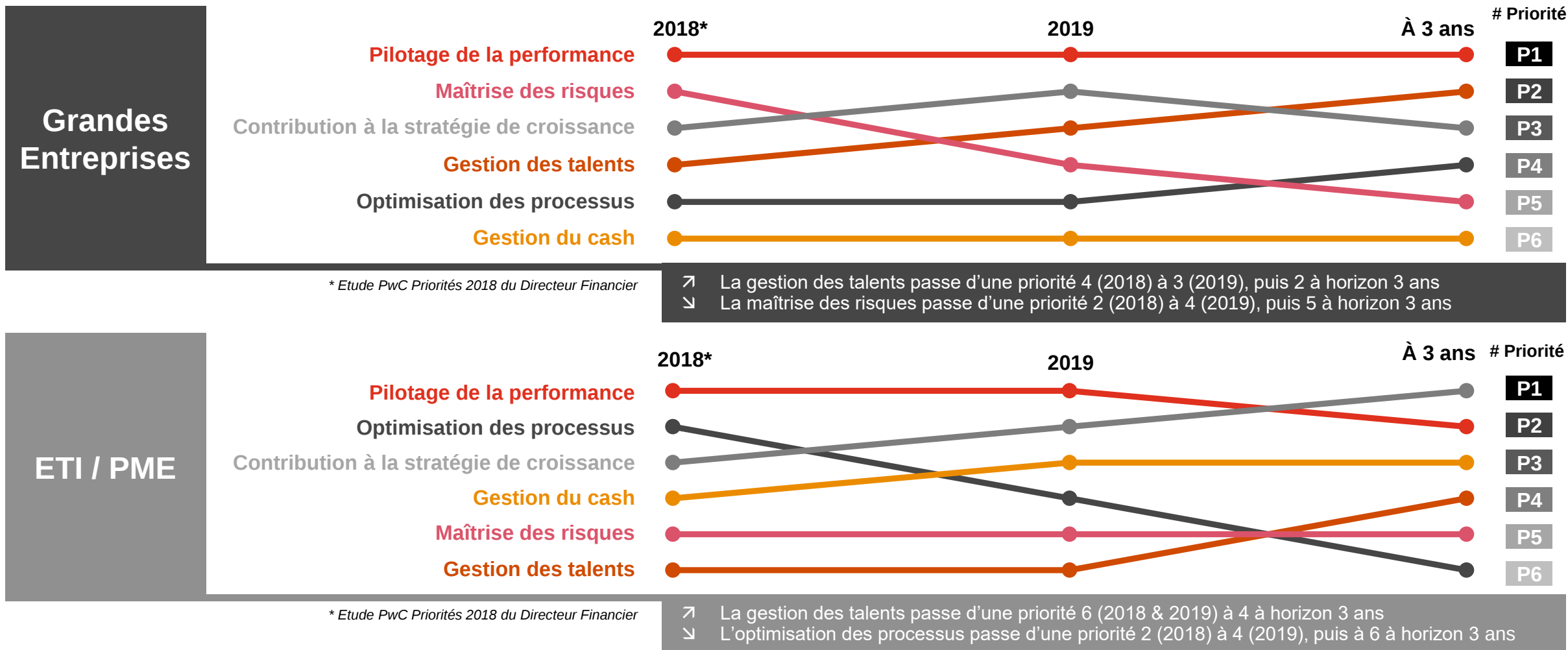
SYNTHESE DE L'ETUDE

Le pilotage de la performance est de nouveau plébiscité en 2019 et à 3 ans. La gestion des talents devient une priorité dans une perspective à 3 ans

2018***2019****À 3 ans**

* Etude PwC Priorités 2018 du Directeur Financier

Evolution des priorités des directeurs financiers – Zoom par taille d'entreprise

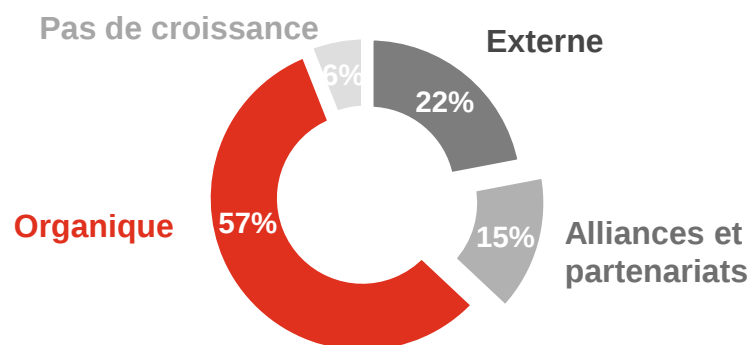


La croissance organique est la stratégie de développement privilégiée en 2019



Quelle que soit leur taille, plus de **la moitié** des entreprises optent en 2019 pour une croissance **organique**. Celle-ci passe majoritairement par le **renouvellement** de l'offre et par la **réorganisation** des activités et des marchés.

Des perspectives de croissance ...



... s'appuyant sur des axes de développement

- 31%** Renouvellement de l'offre pour suivre le business
- 28%** Réorganisation de leurs activités et de leurs marchés
- 22%** Diversification de leurs activités
- 19%** Expansion internationale



Plus de **50%** des Directeurs Financiers estiment que la croissance ne sera possible qu'en améliorant la **compétitivité**. Les Directeurs Financiers sont amenés à rechercher le bon **équilibre** entre contrôle et/ou réduction de coûts, génération de cash, croissance et investissement.

Pour gagner en agilité, **15%** des Directeurs Financiers envisagent des **stratégies d'alliances et/ou partenariats**, et plus de **70%** d'entre eux sont déjà directement impliqués dans la structuration de partenariats.

“ La croissance de l'entreprise passe par le développement des ventes à l'export. Notre Direction Financière intervient en appui sur les sujets de gestion de crédits clients et les solutions de financement à long terme associées.

ETI - Secteur Produits industriels

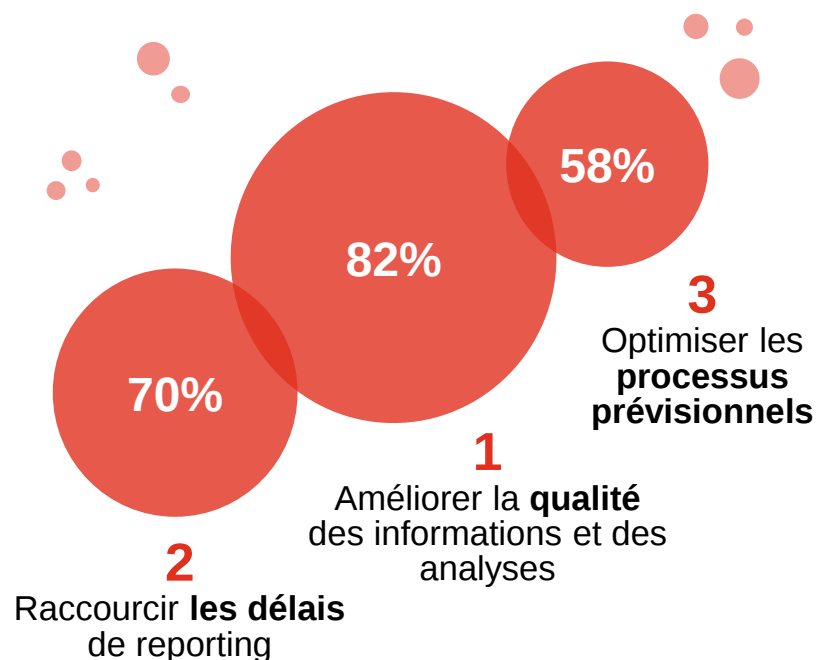
“ Pour accompagner la croissance de l'entreprise, nous avons été amenés à repenser notre organisation, nos processus et nos systèmes d'information. De nouveaux talents nous ont rejoints pour nous accompagner sur ces sujets.

**Jean-François Le Martret
Guerbet**

Zoom sur les priorités 2019 – Pilotage de la Performance (1/2)



Comment accompagner la croissance en apportant une information de gestion **pertinente**, de **meilleure qualité** et tournée vers l'**anticipation** pour faciliter la prise de décision ? C'est le défi majeur que **72% des Directeurs Financiers** estiment devoir relever de nouveau en 2019. Les leviers envisagés diffèrent selon la taille des entreprises.



61% Des Directeurs Financiers estiment que la **digitalisation** leur permettra de **réduire les délais** de mise à disposition des informations aux métiers.

Grandes Entreprises

- 75%** **Simplifier** les informations
- 63%** **Recentrer** et **limiter** le nombre de reporting
- 67%** Enrichir le reporting avec des **analyses prédictives** et **prescriptives**

PME / ETI

- 53%** **Enrichir** le modèle de pilotage avec plus de détails et plus de dimensions
- 45%** **Intégrer** des données **non financières**
- 41%** Mettre en place un **nouvel outil** dédié

“ Les règles Groupe peuvent être parfois trop contraignantes et imposer des indicateurs financiers uniques à des métiers très différents. Si l'on souhaite optimiser la pertinence des analyses et le pilotage financier, il est nécessaire d'avoir des KPI spécifiques par métier et de partager l'information rapidement en la désilotant.

Nathalie Pivet
EDF

efficacité
anticiper prédictif
rapidité automatiser
businesspartner intégrer flexibilité
réduction compétences recentrer métier
faciliter simplifier prédictif
croissance pilotage qualité
digital agilité flexibilité
coût talent reporting
reporting innovation prescriptif
réduction enrichir
aligner prescriptif

Zoom sur les priorités 2019 – Pilotage de la Performance (2/2)



Informations financières / non financières, internes / externes, **l'utilisation optimale des données** est à présent la priorité pour **86%** des Directeurs Financiers qui doivent faire le **lien entre enjeux opérationnels** et **stratégiques** et renforcer ainsi leur **collaboration** avec les métiers.

Quels leviers pour renforcer la collaboration avec les métiers ?



Renforcer la **proximité** avec les **opérations** et **dé-siloter** les relations / communications



Favoriser le **dialogue de gestion** par des rendez-vous réguliers



Diffuser une **culture de gestion** au sein de l'entreprise



Mieux **aligner** le **modèle analytique** avec les spécificités des métiers

“ Nous avons pour projet de changer l'état d'esprit des contrôleurs de gestion : de passer de la production de données fiables dans les délais à de la prévision et de l'accompagnement des métiers. Pour y parvenir, nous digitalisons nos processus.

Sébastien Reydon
Altavia

“ Notre objectif est de renforcer le dialogue de gestion afin d'améliorer l'analyse des données et l'interprétation des résultats.

ETI – Secteur
Agroalimentaire

Zoom sur les priorités 2019 – Optimisation des Processus (1/2)



Réduire les délais, gagner en productivité et améliorer la qualité restent les enjeux incontournables des Directeurs Financiers. Pour autant, les nouvelles technologies permettent désormais d'aller beaucoup plus loin dans **l'automatisation** des tâches à faible valeur ajoutée.

Quels enjeux sur les processus transactionnels en 2019 ?

Grandes Entreprises

Digitaliser et automatiser les processus

1

79%

Standardiser et harmoniser les processus

2

64%

Optimiser le coût de la filière Finance

3

29%

PME/ETI

Standardiser et harmoniser les processus

1

63%

Optimiser le coût de la filière Finance

2

49%

Digitaliser et automatiser les processus

3

44%

“ Aujourd'hui, nous passons trop de temps à produire les chiffres comparativement à leur exploitation. Nous avons deux enjeux d'optimisation de nos processus : celui de les harmoniser entre nos filiales et celui de poursuivre leur digitalisation amorcée il y a 2 ans.

Alain Le Borgne
Air Liquide

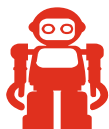
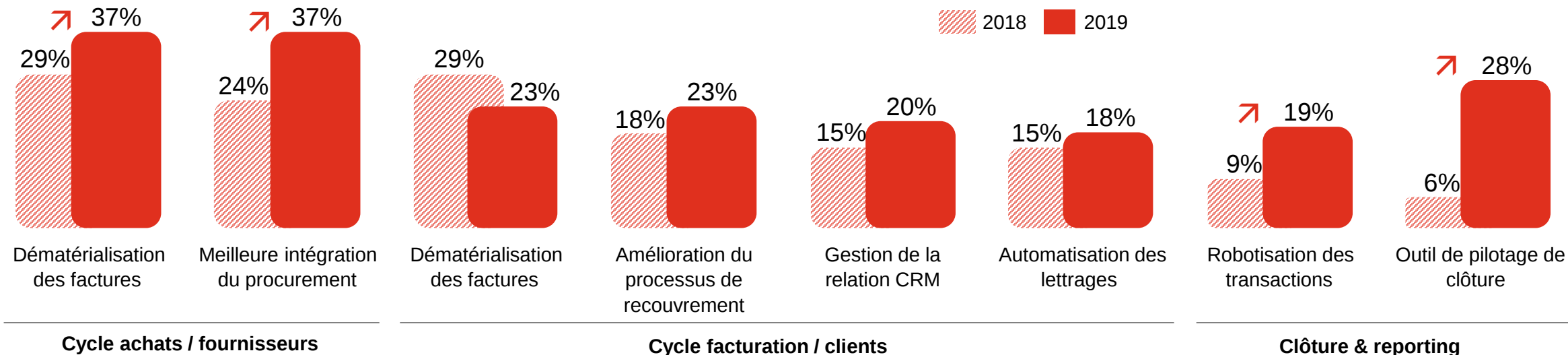
“ Nous digitalisons et robotisons d'abord les processus sur les tâches identifiées comme prioritaires. Nous espérons optimiser l'efficacité des processus significativement.

Luc Peligry
Europcar Mobility Group

Zoom sur les priorités 2019 – Optimisation des Processus (2/2)



Si la dématérialisation reste un chantier important et prioritaire pour 2019, le recours à la robotisation et l'automatisation du pilotage de clôture deviennent des enjeux majeurs. **55%** des Directeurs Financiers plébiscitent la robotisation des transactions, du reporting et des opérations de clôture en 2019.



La **robotisation** des flux transactionnels permet des gains immédiats. Ces nouvelles solutions accélèrent l'automatisation des processus transactionnels et permettent de diminuer le volume des exceptions traitées manuellement en s'appuyant sur des algorithmes avancés. Une taille critique (volumétrie) est néanmoins requise. Il convient également de se prémunir d'un effet 'boîte noire' préjudiciable au maintien de la maîtrise de ces processus.

Zoom sur les priorités 2019 – *Gestion des Talents (1/2)*



Depuis plusieurs années, les missions des Directions Financières se sont considérablement élargies. Si la priorité reste l'optimisation du pilotage de la performance, près **d'un Directeur Financier sur deux** prévoit dans les 3 prochaines années de faire évoluer les **compétences** de son équipe pour s'adapter **aux mutations en cours** et intégrer les nouveaux modes de travail. Ces mutations impliquent de développer des 'soft skills', **plus complexes et plus longues à développer**.

Quels enjeux ?

58%

Développer les compétences managériales et la coordination transverse entre les équipes

46%

Disposer de nouvelles compétences liées à l'exploitation et à l'analyse des données

Quels leviers ?

76%

Le développement des compétences en interne

58%

L'apport d'expertises ponctuelles

25%

Le recrutement de nouveaux profils

“ Le manager de demain n'est pas celui d'aujourd'hui. Le développement des soft skills est devenu une priorité, l'excellence professionnelle une obligation.

Aymeric Mongeaud
Avril

“ Un de nos enjeux clés est de trouver et de former les équipes à de nouvelles compétences IT et Data. Nous cherchons à les faire travailler davantage en mode projet.

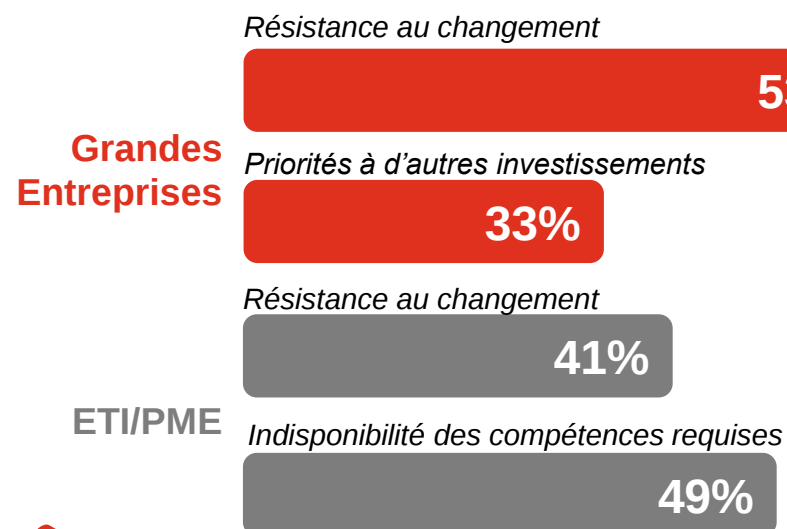
Jean-Luc Klein
Groupe Schmidt

Zoom sur les priorités 2019 – Gestion des Talents (2/2)



Opérer les transformations n'est pas chose facile : dans cette démarche, la **résistance au changement**, ainsi que l'**indisponibilité des compétences** requises, sont les principaux **freins** à leur mise en place pour **plus de 50%** des Directeurs Financiers. C'est le défi à relever au cours des 3 prochaines années pour tirer parti des avantages offerts par les nouvelles technologies et rester dans la course.

Des freins rencontrés....

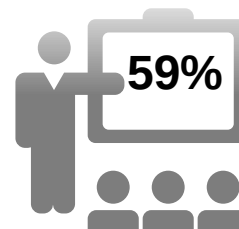


47% des Directeurs Financiers de **Grandes Entreprises** souhaitent développer des compétences autour du **management numérique**.

... et des solutions privilégiées



65%
Encourager
la mobilité



59% Former



L'enjeu est d'aider les personnes déjà en poste à maintenir à jour leurs compétences et à progresser dans l'utilisation des nouveaux outils. Je tiens à impliquer chaque personne, à donner du sens à chaque action et à inciter chacun à travailler sur les synergies entre les différents pôles.

Olivier Girin
Alinea



Les expertises financières sont maîtrisées. Il faut prioritairement agir sur le développement des « soft skills », ce qui prend du temps.

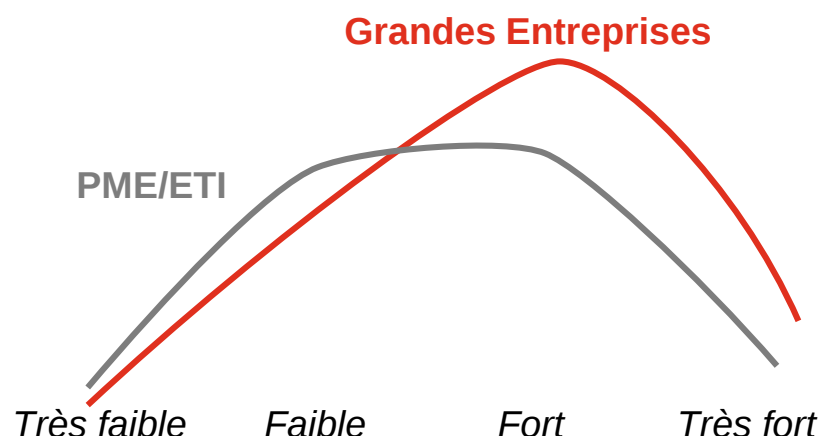
Marion Pacherie
Playmobil

Zoom sur les priorités 2019 – Gestion des Risques (1/2)



Si l'appréhension et la gestion des risques est une priorité, la **perception** des Directeurs Financiers sur leur exposition augmente avec la **taille** de l'entreprise. Ils ont aussi conscience que les nouveaux risques, tels que ceux liés à la **cybercriminalité**, pourront **s'amplifier** avec le tout-connecté.

Perception de l'exposition aux risques



71%

Grandes Entreprises considèrent que leur exposition aux risques est **forte ou très forte**

24%

PME /ETI considèrent que leur exposition aux risques est **forte ou très forte**



Les **grandes entreprises** ont massivement investi dans leur dispositif de veille et disposent aujourd'hui d'**outils** et de **méthodologies adaptés**. Ceci est moins observé chez les **PME/ETI**, plus **vulnérables** et plus **démunies**, et par conséquent **moins alertes**, malgré des impacts potentiels **majeurs**.

“ On a mis en place un tableau de suivi et de communication des risques auprès de l'ensemble des directions.

ETI – Secteur Transport

“ Nous avons conscience que les évolutions sont très rapides en matière d'attaques cyber et nous essayons d'aller aussi vite que ce qui se passe en face.

**Jean-François Le Martret
Guerbet**

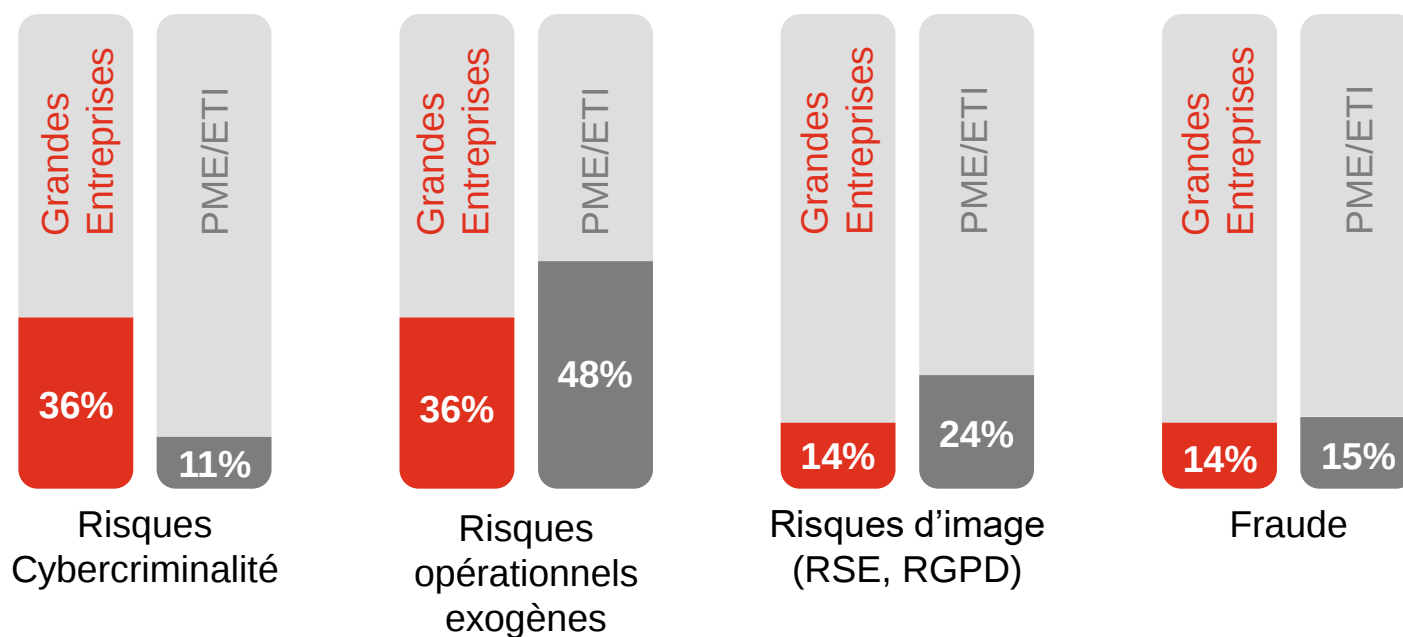
Zoom sur les priorités 2019 – Gestion des Risques (2/2)



Les risques perçus sont différents selon la taille de l'entreprise :

- Pour les PME / ETI, les **risques métiers** - opérationnels et image - arrivent en tête des préoccupations,
- Pour les Grandes Entreprises, les risques liés à la **cybercriminalité** sont des sources d'inquiétude au même titre que les risques opérationnels.

Principaux risques perçus



“ Lors de notre dernier exercice de simulation d'attaque « phishing », 88% des collaborateurs ont renseigné leurs identifiants de connexion et 30% ont communiqué leurs données bancaires.

**Grande Entreprise –
Secteur Industrie**

“ Le groupe a été la cible de tentatives de fraude très abouties : on a même essayé de pirater notre standard téléphonique !

ETI – Secteur Technologie

Zoom sur les priorités 2019 – Trésorerie (1/2)



Plus de la moitié des Directeurs Financiers envisage pour 2019 de porter une attention particulière au **suivi** et à la **fiabilisation** des **prévisions de trésorerie** considérée comme la principale source de financement de la croissance.

Le renforcement de la **maîtrise des flux** est le 1^{er} enjeu des départements Trésorerie...

... dont les **leviers** privilégiés sont

43%

Fiabiliser les **prévisions**

27%

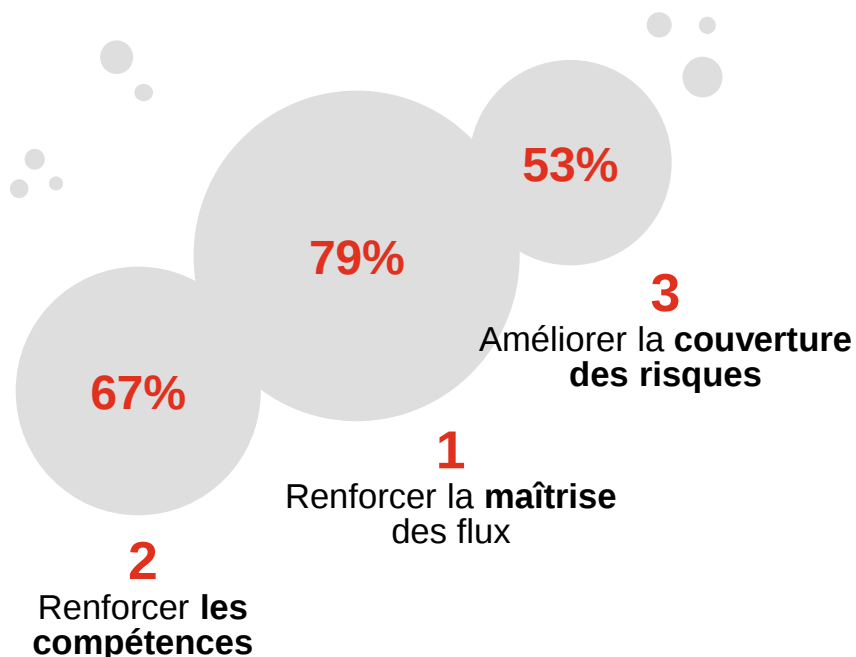
Renforcer la **professionnalisation**

13%

Renforcer le dispositif de **prévention des risques**

11%

Digitaliser les processus



La gestion du cash est une priorité. L'activité capitalistique et à faible marge du groupe exige une approche anticipative et un suivi rigoureux permanent de toutes les composantes du BFR, par tous les acteurs de l'entreprise, qu'ils soient ou non financiers. Notre prochain défi consiste à compléter cette approche et nos suivis par la mise en place de prévisions de trésorerie à court terme plus fiables, et ainsi, mieux servir encore notre stratégie de croissance.

Philippe Leclercq
Sagemcom



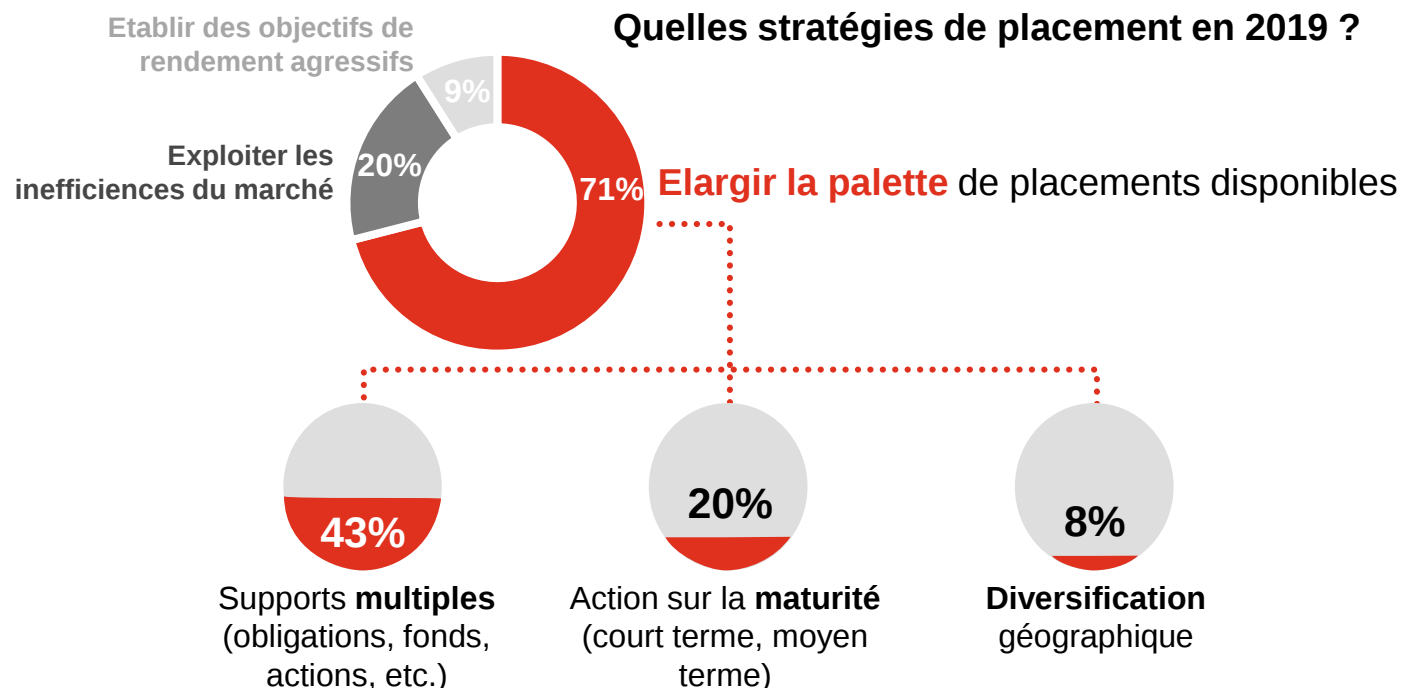
La sécurisation des paiements devient, plus que jamais, un enjeu central. Nous devons adapter en permanence nos procédures et nos contrôles, ce qui passe par plus de centralisation et une traçabilité plus forte des processus de dérogations.

Suresh Abye
Fives

Zoom sur les priorités 2019 – Trésorerie (2/2)



La stratégie en 2019 s'oriente principalement vers une **diversification** des placements des excédents de trésorerie qui s'explique par le contexte de taux bas et de rendements peu attractifs.



“ Nous nous préparons à une remontée des taux d'intérêt. Dans ce contexte, notre vigilance est double : nous sommes encore plus sélectifs dans le choix de nos investissements ; par ailleurs, nous travaillons activement à désensibiliser le plus possible notre passif à la remontée du coût de la dette, en priorisant notamment la maturité et en appliquant une politique de couverture du risque de taux d'intérêt dynamique.

**Victoire Aubry
Icade**

“ Nous diversifions notre portefeuille en favorisant le choix de supports multiples et des maturités différentes.

**Christian Chevallier
Groupe Atlantic**



Renforcer la maîtrise des flux de trésorerie implique de **mieux anticiper** les évolutions et pouvoir **adapter la politique de placement** des excédents de trésorerie de façon **plus réactive** face à d'éventuels changements brutaux de conditions de marché.



TEMOIGNAGES DE DIRECTEURS FINANCIERS

Caroline Boullier, Capsum

L'agilité et la polyvalence sont les maîtres mots pour répondre aux enjeux de pilotage d'une jeune start-up innovante qui n'a cessé de croître et de se transformer



Caroline Boullier
Capsum

Secteur d'activité :
Cosmétiques

Chiffre d'affaires :
20m€ (2018)

Optimiser le pilotage de la croissance...

J'ai rejoint l'aventure Capsum en 2013 quand l'entreprise était encore une start-up et je l'accompagne depuis, dans sa croissance intense : en 3 ans, Capsum a vu son chiffre d'affaires augmenter de plus de 50% chaque année et l'entreprise est passée de 30 salariées à 130 salariés. Stratégie de croissance et culture d'entreprise sont alignées : la priorité est donnée à la livraison des clients. De fait, on attend de la Direction Financière des analyses structurantes pour aider à la prise de décisions, ce qui implique :

- D'avoir des données financières de qualité
- De les compléter par des données non financières spécifiques

Nous avons sans cesse besoin de rester agiles, de nous adapter à notre environnement et aux nouvelles expressions de besoins.

En tant que Business Partner d'une PME, mes missions sont variées et j'accompagne aussi bien les métiers que la Direction Générale. Je construis avec eux le budget et les suis par le biais des reporting mensuels dont j'ai la charge. Tous les mois, je leur fournis les analyses nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

... en structurant l'équipe et les outils

J'ai commencé par internaliser la comptabilité qui était

auparavant intégralement sous-traitée chez notre expert-comptable. Ensuite, avec des moyens limités et une petite équipe, ma priorité a été de professionnaliser les processus et de libérer du temps d'analyse. Avec l'équipe, nous avons donc réfléchi à comment éviter la saisie manuelle et automatiser au maximum la production des données. Parmi les actions réalisées, nous nous sommes attachés à faire parler le système d'information, à intégrer les écritures de banque en automatique et à lier les pièces aux écritures. En revanche, nous n'avons pas réussi à ce stade à trouver la bonne solution compatible avec notre outil comptable pour automatiser les reporting et la pré-saisie automatique des factures fournisseurs.

Cette année, nous avons également commencé à professionnaliser nos outils de suivi RH en nous attaquant d'abord au suivi automatique des congés payés et des plannings.

Nos prochaines étapes pour aller plus loin dans la compréhension des leviers de croissance

Nous avons aujourd'hui identifié le besoin de renforcer l'équipe DAF avec un profil technique nous permettant d'analyser le coût de revient de nos produits et nous avons intégré un contrôleur de gestion industriel.

Marie Boëdec-Menard, Pernod Ricard

La transformation digitale de la finance s'inscrit dans l'agenda numérique du Groupe amorcé depuis cette année par notre P.D.G., Alexandre Ricard

Les financiers sont un des moteurs de la transformation numérique, insufflant de nouvelles manières de travailler et contribuant à la refonte du processus de prise de décision basé sur les données.

Après avoir amorcé la transformation numérique des fonctions commerciales et marketing pour renforcer l'engagement consommateurs derrière ses marques, Pernod Ricard a pour ambition de devenir une entreprise complètement numérique et poursuit désormais sa mue avec la transformation des fonctions support, et notamment la finance.

Chez Pernod Ricard, la finance a toujours eu un rôle stratégique notamment lors des acquisitions « transformantes » des années 2000 pour les structurer et les intégrer. Nous nous sommes donc dotés très tôt d'outils qui sont aujourd'hui la colonne vertébrale du dialogue de gestion. Néanmoins, dans un contexte de plus en plus dynamique et pour continuer à accompagner les transformations du groupe, la fonction doit continuer à innover.



Digital
Performance
Monitoring



Business
Planning



Back office
effectiveness



L'objectif est d'utiliser le potentiel des nouvelles technologies pour transformer en profondeur la fonction finance et son rôle au sein de l'organisation tout en maintenant les exigences de pilotage de la performance et la maîtrise du risque. Ce programme appelé « **Finance 4.0 : fast, flexible and forward looking** » a pour enjeux de rendre la finance plus rapide dans la production de données, davantage focalisée sur l'avenir plutôt que sur le passé et plus flexible.



« Dans le futur nous élaborerons un nouveau cocktail pour nos prévisions à base de **big data** et de **modèles prédictifs**. »

Marie Boëdec-Menard, Pernod Ricard

3 piliers de transformation

Que l'on soit « millenial » ou plus expérimenté, nous sommes tous des consommateurs friands d'applications à l'expérience fluide et instantanée. Il est donc normal d'exiger de nos activités professionnelles le même niveau d'expérience que celle de la sphère privée à tous les niveaux de l'organisation.

Nous avons distingué 3 piliers clés :

1 – Démocratiser la visualisation de données et faire en sorte que la même donnée soit accessible pour tous, sur tous les appareils et n'importe où dans une logique de self-service et de rapidité de diffusion. Un sondage réalisé auprès des équipes a fait remonter une ambition collective de diviser par 2 le temps consacré à la production et manipulation de données.

2 – Transformer nos prévisions en s'appuyant sur des modèles prédictifs et être capable de construire des scénarii de manière simple et collaborative. Nous avons déjà développé des modèles statistiques d'anticipation de tendances mais qui étaient limités sur le nombre d'indicateurs et sur la fréquence de mise à jour. Notre objectif est à présent d'étendre la démarche en y intégrant notre big data interne et des données externes (météo, macroéconomie, indice de consommation, etc.) afin de détecter des points d'inflexion.

3 – Améliorer l'efficacité des fonctions back-office en simplifiant et en automatisant les processus transactionnels grâce à l'ensemble des leviers d'automatisation (RPA, Digital Procurement, Digital Travel & Expense, Digital Closing, etc.)

Une feuille de route co-construite avec les équipes

Cette transformation s'inscrit dans une feuille de route qui intègre des progrès à échéances régulières, afin de susciter l'adhésion et la mobilisation de manière continue.

Pour réaliser cette feuille de route, nous avons commencé par redéfinir notre vision pour la finance en réaffirmant le rôle stratégique de ses acteurs. Ensuite, différentes sessions de sensibilisation aux leviers numériques ont été réalisées pour ensuite engager les équipes dans une approche de co-construction.

Par ailleurs, cet exercice a été réalisé en totale collaboration avec notre département IT qui a recommandé, par exemple, des approches Cloud pour nos nouvelles plateformes afin d'apporter innovation et agilité.

Enfin, pour la gestion des talents, nous anticipons au terme de cette transformation une évolution des

compétences des équipes finance avec de nouveaux profils experts des données et des collaborateurs confortables avec les innovations technologiques, à l'aise avec la collaboration et la transversalité et assistés de robots pour les tâches répétitives et des algorithmes pour la prise de décision.

Marion Pacherie, Playmobil France

Remettre l'humain au centre des projets : expliquer, former, travailler en mode collaboratif pour faire adhérer



Marion Pacherie
Playmobil France

Secteur d'activité :
Retail

Chiffre d'affaires :
150 m€ (2018)

L'optimisation des processus...

La Direction Financière de Playmobil France a entamé une évolution profonde depuis plusieurs mois dans le but de mieux répondre aux changements qui l'impactent. La digitalisation des échanges avec les tiers et les problématiques juridiques et fiscales qu'elle rencontre notamment, l'ont amené à lancer un projet d'optimisation des processus qui passe par leur redéfinition et leur automatisation.

...subdivisée par projets...

Le premier chantier que nous avons mené s'est étalé sur 6 mois : il s'agissait de dématérialiser les documents « hors factures ». L'objectif de ce chantier était de familiariser les équipes avec les outils, de leur permettre de passer en « mode digital » en douceur et de changer de vocabulaire sans contrainte. Parce que nous avons conscience qu'il s'agissait d'un changement de culture, nous n'avons pas imposé de délai et avons privilégié les flux « les moins impactants » de leur quotidien (bons de commande, relevés bancaires...). Ainsi, chacun a pu profiter des avantages de cette digitalisation :

- Moins d'archives papier
- L'accès instantané aux éléments
- L'accès facile aux informations d'autres services

...pour s'assurer de l'adhésion de chacun

Les équipes étant parties prenantes des mises en œuvre des projets, nous étions persuadés qu'elles comprendraient leur intérêt et seraient le relais, dans l'entreprise, de ces best practices. Nous avons même recruté une personne spécialisée en conduite du changement, avec une appétence pour le digital. Elle assiste la Direction Financière dans tous ses projets : pour écouter les équipes, les faire évoluer, les mener vers la mise en place réussie de ces nouveaux outils et de ces nouvelles manières de faire.

Ce mode de management, tourné vers l'humain, est un levier supplémentaire pour adresser nos enjeux, quelle que soit leur nature

Par exemple, nous sommes régulièrement la cible de tentatives de fraude, 2 par mois environ. Les moyens déployés pour les repérer et les éviter sont adéquats mais nous avons conscience que seule la sensibilisation des collaborateurs nous garantira la bonne application de nos contrôles et pare-feu. Alors, pour que chacun soit impliqué et concerné, pour que ces problématiques ne soient pas gérées en silos, en plus des ateliers proposés aux commerciaux, comptables et acheteurs, je recense les cas identifiés et les partage régulièrement avec toute l'entreprise.

Thomas Grippon, Orange France

Capitalisez sur vos talents pour engager la mutation, libérez-les des tâches quotidiennes pour leur permettre de porter votre vision. N'ayez pas de certitudes. Cassez les codes. Laissez place à la créativité. L'innovation et l'audace sont des attitudes parfaitement compatibles avec la rigueur et l'exigence de nos obligations de financiers. Nous faisons face aujourd'hui à des mutations importantes dans nos métiers. Profitons-en pour les réinventer.



Thomas Grippon
Orange France

Secteur d'activité :
Télécommunications

Chiffre d'affaires :
18 Mds € (2018)

La transformation du contrôle de gestion d'**Orange France**, aussi appelée « **Orange New Controlling Experience** », s'inscrit dans un projet plus vaste orchestré par la Direction Financière Groupe : la « *Digital New Adventure* ».

ONCE a été imaginé sous 3 prismes :

- 1/ la simplification des processus
- 2/ la modernisation des systèmes et des outils
- 3/ l'humain au cœur de la transformation

Parce que ce plan concerne 600 contrôleurs de gestion à l'ancienneté forte et aux habitudes ancrées, ce 3^{ème} axe est donc déterminant dans le succès de notre projet.

Pour faire émerger les talents et placer les équipes au cœur de la transformation, nous devons impérativement veiller à ce que les équipes répondent aux critères suivants.

Les financiers sont légitimes. Si les chiffres ne drivent pas votre business, vos équipes n'obtiendront pas la légitimité devant les opérationnels. C'est une évidence mais il y a beaucoup d'endroits où les financiers n'ont pas autorité et sont cantonnés à un rôle de consolidation ou de « petites mains ». Ce n'est pas uniquement cela leur rôle : **nous ne sommes pas une fonction « support », nous sommes une fonction « valeur ».** Chez Orange France,

nous envisagerons de redéfinir les rôles et les périmètres d'action de nos contrôleurs de gestion qui se focaliseront alors sur des tâches à forte valeur ajoutée.

Les financiers sont décisionnaires. Vos équipes existent car elles apportent des solutions. Avoir une bonne idée ne suffit pas. Le financier doit avoir une liberté d'action, il doit pouvoir choisir et arbitrer. Si vous avez des solutions, c'est que vous êtes en mesure de décider. **Assurez vous que vos équipes ont les clés pour mettre en œuvre les solutions.** Octroyez-leur des budgets de fonctionnement leur permettant de gérer des projets avec des ressources et des outils adéquats.

Les financiers sont décloisonnés. Vous n'avez pas le droit de cantonner 1 financier à 1 sujet car il s'exclut du reste du groupe. Le financier a un rôle d'entremetteur et de catalyseur. **Diversifiez ses champs d'actions, ses interlocuteurs et ses sujets.** Il a le droit de faire autre chose que de la Finance, confiez-lui un rôle opérationnel. Permettez-lui de développer ses soft skills et d'adapter son attitude aux environnements complexes. C'est ce que nous faisons via l'Ecole de la Finance que nous mettons actuellement en place en permettant à chacun de créer son parcours de montée en compétences.

Christian Moinard, Enseignant et chercheur à Audencia

If I had to bet on what big data will do for decision-making, I would say that it will make people take wrong decisions much more quickly than before ⁽¹⁾



Christian Moinard

*Enseignant et
chercheur à Audencia*

La recherche se fait aussi l'écho de cette transformation ⁽²⁾ et fait état de plusieurs dynamiques :

- Un certain retard sur une exploration globale du sujet et **l'émergence** encore **récente** de cette **thématique**
- De **multiples utilisations** portant sur de nombreux sujets (consolidation et comptabilité, recherche de fraude, audit, analyse financière...) même si d'autres restent encore moins exploités (pilotage de la performance)
- Mais des technologies qui sont encore **en phase expérimentale** pour les fonctions financières (hormis peut-être la BI qui est utilisée de manière régulière depuis de nombreuses années).

... qui impacte la fonction Contrôle de Gestion ...

Dès 2007, H. Bouquin et M. Fiol ⁽³⁾ imaginaient 5 scénarii d'évolution possibles pour la fonction Contrôle de Gestion :

- Le renforcement des compétences économiques, de « l'expertise en efficience » et une place renforcée dans les domaines de la modélisation des processus
- Le contrôleur de gestion « business partner » qui maîtrise non seulement les enjeux économiques et financiers mais aussi les dimensions opérations, marché et humains. Il participe à la professionnalisation des managers en exprimant « le sens de leur mission » et en les plaçant « en position de pilotage des résultats ».

- Le contrôleur de gestion « super directeur financier » ou plutôt, suppléant de celui-ci au sein de l'entreprise, quand le directeur financier porte son regard sur l'extérieur et les enjeux marchés.
- Le scénario du contrôle de gestion garant d'une cohérence interne de l'organisation, c'est-à-dire animateur des relations horizontales et verticales au sein de l'entreprise. Dans ce rôle, le contrôleur de gestion participe aux dialogues managériaux et supplée aux lacunes de la structure organisationnelle et des pratiques managériales. Il remplit les blancs de l'organigramme.
- Le scénario de la gestion des paradoxes organisationnels. Dans toute organisation, de multiples tensions entre éléments contradictoires s'inscrivent : tension entre innovation créatrice et atteinte de buts prédictibles, tension entre autonomie et conformité, tension entre « complexité cognitive et de simplification pragmatique » ... Le contrôle de gestion – et plus généralement le management – en tant que science de l'action, est « pris dans une dialogique opposant la dérangement complexité des situations à l'indispensable simplification pour l'action » (De Geuser et Fiol, 2002).

L'accélération de l'utilisation de technologies...

On observe depuis quelques années l'accélération de l'utilisation de nouvelles technologies dans les métiers de la Finance avec :

- L'**automatisation des processus** qui permet d'augmenter la productivité via l'harmonisation et la standardisation des tâches
- Le **Big Data** qui permet le stockage et la mise à disposition de volumes très importants de données internes et externes
- L'**Intelligence Artificielle** dont les capacités algorithmiques permettent de percevoir des tendances plus rapidement et plus efficacement.

Christian Moinard, Enseignant et chercheur à Audencia

Les tensions sous-jacentes à ces scénarii sont renforcées par la montée en puissance des technologies de l'information. Celles-ci induisent un renforcement des rôles autour des trois fonctions suivantes : "descriptive analytics, analyzing data from the past; predictive analytics, analyzing data for prediction; and prescriptive analytics, analyzing data for pro-action" ⁽⁴⁾.

Bien que la prospective soit difficile et incertaine, nous avons relevé 3 changements possibles qui peuvent modifier lourdement les fonctions financières :

- **L'amont de l'alimentation des algorithmes :**

l'augmentation du nombre de processus mis en place en amont qui fiabilisent et rendent exploitables les données, la multiplication des natures de données (chiffrées, visuelles, sonores / internes, externes / structurées, non structurées), ainsi que la transformation accélérée des organisations va demander que les processus de traitement soient sécurisés pour assurer la qualité des données. Les fonctions financières pourront être de plus en plus impliquées dans la modélisation et la sécurisation des processus ainsi que la vérification de la cohérence entre l'organisation réelle et le modèle intégré dans les algorithmes.

- **Le traitement des données :** si avec l'automatisation, la réduction du traitement manuel des données transactionnelles pourrait avoir lieu, en revanche il est assez probable que la vérification des données, en amont comme en aval des systèmes d'information, demandent des temps humains encore importants. La vérification de la qualité des données, même assistée par la machine, restera un point central des fonctions financières. Les fonctions de **descriptions** des phénomènes ne pourront se distinguer d'une sécurisation et d'une connaissance profonde de la nature et de la qualité des données.

- **La hausse du besoin d'analyses de données consolidées** pour servir les décisions au plus près du schéma stratégique. Les fonctions financières auront à vérifier la qualité des prévisions et à maîtriser les schémas de **prescriptions**. Ils auront de plus en plus la charge de donner du sens aux données pour les mettre en relation avec les décisions et actions à conduire.

... et les profils des Financiers recherchés

Il est fort probable que les compétences techniques en Finance ne suffiront plus et qu'il sera nécessaire de les associer à d'autres : plus « digitales », plus analytiques, plus stratégiques. Les futurs Financiers, par leur place dans

l'organisation, devront aussi mieux maîtriser la communication transversale, entre métiers. Comment ces nouveaux besoins seront-ils adressés par les institutions académiques ? Dans quelle mesure les programmes scolaires vont-ils évoluer ? Privilégiera-t-on, dans un futur proche, les profils issus d'écoles d'ingénieurs au détriment de ceux d'écoles de commerce pour constituer un département Finance ?

Références :

- (1) Quattrone P.; *Management accounting goes digital: Will the move make it wiser?* ; *Management Accounting Research*; Volume 31, June 2016, Pages 118-122
- (2) Amani and Fadlalla ; *Data mining applications in accounting: A review of the literature and organizing framework*; *International Journal of Accounting Information System* 24 p 32-58; 2017 ; Pall Rikhardssona, Ogan Yigitbasioglu ; *Business intelligence & analytics in management accounting research: Status and future focus* ; *International Journal of Accounting Information Systems* 29 – 2018 – pages 37/58
- (3) H. Bouquin, M. Fiol ; *Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver* ; *Comptabilité et environnement*, Mai 2007
- (4) James Lalwer, Anthony Joseph *Big data Analytics in the financial industry information- Systems Education Journal (ISEDJ)* – Juillet 2017

A photograph of three business professionals in a modern office setting, overlaid with various financial graphics. Two men and one woman are engaged in a discussion. The woman is holding a tablet. The background features large windows and a world map. Overlaid graphics include a large red target on the left, a blue world map with circular markers, several bar charts in blue and red, and a large red line graph at the bottom. The title 'ANALYSE DES PRIORITES' is prominently displayed in the lower-left quadrant.

ANALYSE DES PRIORITES

CONTRIBUTION ALA STRATEGIE DE CROISSANCE



Pour plus de la moitié des Directeurs Financiers, les stratégies de croissance sont organiques en 2019. Ils misent principalement sur le renouvellement de l'offre et la réorganisation des activités



Le Directeur Financier a un **rôle toujours plus actif** dans l'élaboration de la stratégie de croissance et non plus uniquement sur des choix d'investissement. A la fois par son rôle de conseil et de partie prenante, par sa capacité à éclairer et faciliter les prises de décisions, par sa connaissance approfondie des organisations, il est devenu un **allié de taille de la Direction Générale**.

**54%**

Des Directeurs Financiers estiment que la croissance ne sera possible qu'en améliorant la compétitivité :

- à court terme par des investissements sur les processus (fournisseurs, R2R) et sur le pilotage de la performance (digitalisation des reporting)
- à moyen terme par le développement des talents (priorité 6 en 2019 puis priorité 3 à 3 ans)

**44%**

Des Directeurs Financiers jugent que **le recrutement, la rétention et le développement des talents** constituent des enjeux clés pour atteindre les objectifs de croissance

“ Notre croissance passe par la diversification et l'adaptation de notre Business Model. La Direction Financière doit être agile et efficace pour adapter les processus et piloter notre transition vers de nouveaux marchés.

Emmanuelle Brun Neckebroek
SAP

“ La mission de la Direction Financière est d'innover pour les métiers. Les Business Models ont besoin d'être repensés pour s'adapter aux changements.

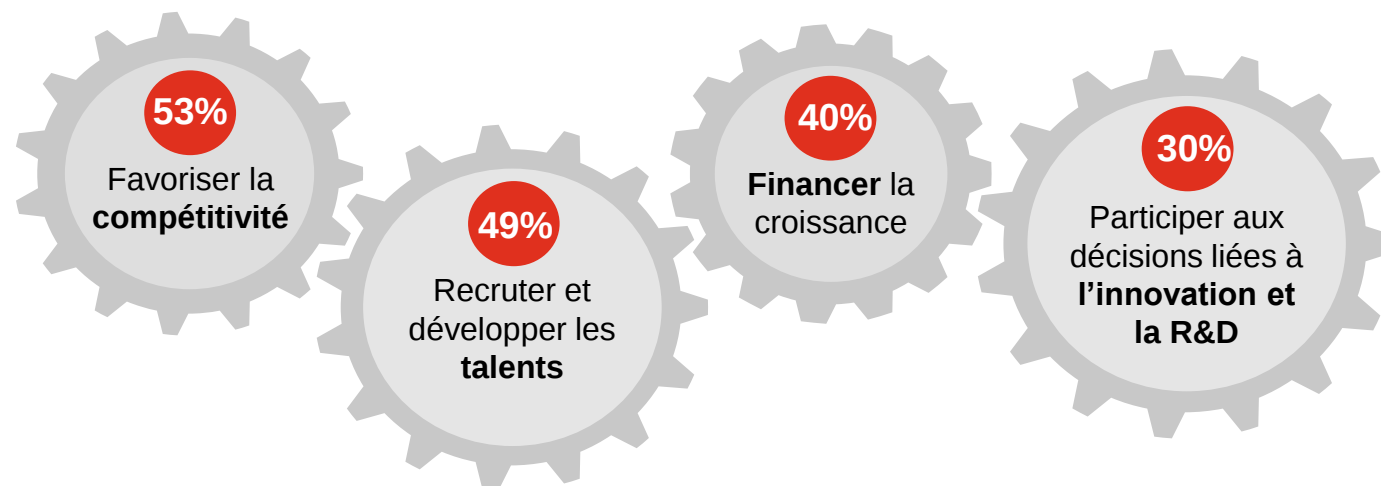
Sébastien Reydon
Altavia

En favorisant l'amélioration de la compétitivité, les Directeurs Financiers ont un rôle clé dans l'accompagnement de la croissance



Pour une majorité des Directeurs Financiers interrogés, évoluant dans des groupes de tailles et secteurs variés, les hypothèses retenues pour le budget 2019 sont à la fois l'**augmentation des investissements** pour **soutenir la croissance et rester compétitifs** mais également la **vigilance** et la **prudence** du fait d'une **visibilité réduite** des perspectives d'activités.

Enjeux pour soutenir la croissance



Pour parvenir aux objectifs de croissance, 1 Directeur Financier sur 3 souhaite renforcer le pilotage via un suivi d'indicateurs opérationnels et financiers, investir sur le digital et la relation client tout en poursuivant les réductions de coûts sur des activités de back-office ou de production de reporting.

“ Le plan stratégique prévoit la poursuite de la croissance de nos activités par leur déploiement à l'international notamment. La Direction Financière est au cœur des décisions d'investissement. Pour favoriser la création de valeur sur les actifs, nous avons affiné et homogénéisé les indicateurs de performance et avons standardisé les dossiers d'investissement dans le but de faciliter la prise de décision.

Victoire Aubry
Icade

“ En tant que société fortement exportatrice, nos Business Models sont intrinsèquement liés aux réglementations internationales. Nous restons vigilants quand des événements tels que le Brexit ou les hausses de tarifs douaniers surgissent car nous savons que nous pourrions être impactés.

Suresh Abye
Fives

Focus sur croissance externe : Rôle(s) du Directeur Financier ?

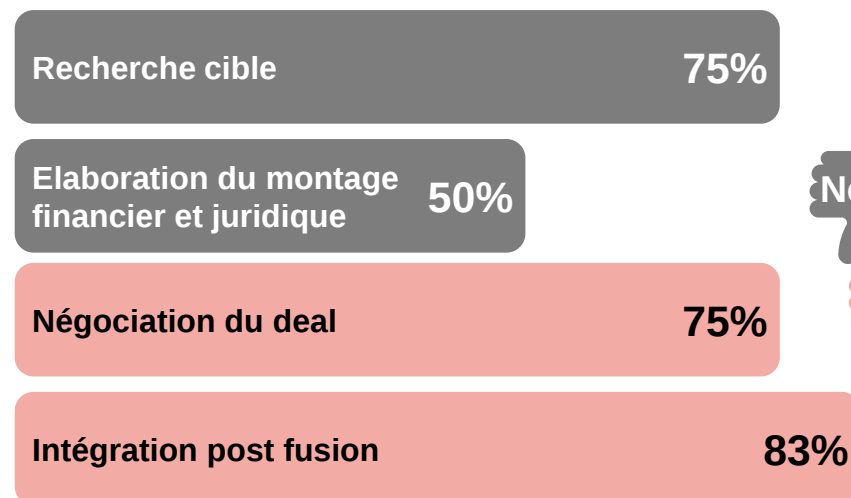


Le Directeur Financier d'une **Grande Entreprise** est plus particulièrement impliqué lors de la **négociation du deal**, puis lors de l'**intégration** des nouvelles capacités de production et/ou activités.

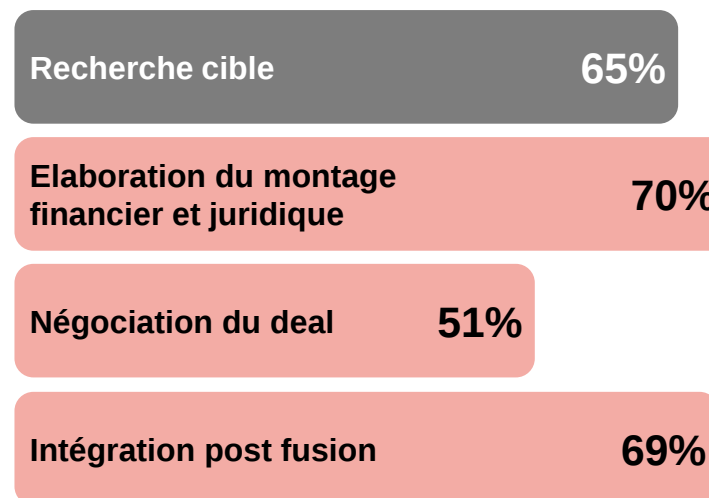
Le rôle du Directeur Financier d'une **ETI/PME** sera clé sur **l'ensemble des étapes** et plus particulièrement sur **l'élaboration du montage financier et juridique**.

Etes-vous impliqués dans les opérations de croissance externe ?

Grandes Entreprises



PME/ETI



“ En tant que membre de l'équipe de direction, je participe à la négociation des deals voire à l'élaboration du montage financier ; l'équipe M&A et la Direction Financière interviennent, pour leur part, dès la phase de due diligence.

ETI – Secteur Technologies

“ Nous avons une position centrale dans le processus de croissance de l'entreprise : nous intervenons conjointement avec les différentes directions concernées.

Grande Entreprise – Secteur Industrie

L'évolution du rôle du Directeur Financier dans l'accompagnement de la croissance – Guillaume Valantin, Directeur, PwC Consulting Finance

Quels enjeux du
Directeur Financier pour
soutenir la stratégie de
croissance en 2019 ?



Des Directeurs Financiers
estiment que l'amélioration
de la compétitivité est un
enjeu clé pour soutenir la
croissance en 2019

Le Directeur Financier continue de jouer aujourd'hui un rôle clé dans l'accompagnement de la croissance de l'entreprise. Il participe à la construction du plan stratégique en apportant une vision prospective à la fois exogène (tendances macro-économiques par exemple) et endogène. Cette dernière est à la fois issue d'indicateurs clés de performance (KPI) mais également d'éléments prospectifs (pipeline commercial, carnet de commandes, etc.). Le Directeur Financier est également le garant de l'alignement des objectifs managériaux en déclinant le plan stratégique en objectifs budgétaires cascades aux différentes strates managériales de l'organisation. Enfin, le dispositif de pilotage de la performance du Directeur Financier doit permettre de mesurer régulièrement la mise en œuvre coordonnée et alignée des objectifs de l'entreprise (stratégiques / budgétaires versus le réalisé).

Le Directeur financier, garant des données de gestion de l'entreprise

Pour jouer pleinement son rôle de « business partner » et dans la mouvance du « big data », le Directeur Financier envisage désormais d'enrichir ses tableaux de bord de nouvelles données : KFI et KPI, des comparatifs externes, voire d'analyses prospectives / prédictives. A cet égard, les données collectées et exploitées par le Directeur Financier vont dépasser le cadre traditionnel des données comptables et analytiques et servir différents usages. Historiquement gardien du temple des données financières, il doit définir le rôle qu'il tiendra dans la nouvelle ère du « big data » et de la gestion de la donnée & des référentiels.

Le nouveau rôle du Directeur Financier s'accompagne d'une évolution de l'organisation de la filière et des compétences

Les activités régaliennes de la fonction Finance (activités transactionnelles comptables et de reporting financier statutaire / fiscal), qui occupent encore aujourd'hui l'essentiel des ressources et des compétences, ont vocation à être progressivement supportées par de nouveaux leviers technologiques (Robotisation, Chatbot, Data...). L'exploitation et l'analyse de données de plus en plus vastes et hétérogènes vont mobiliser de nouvelles compétences d'analyse et d'intelligence dans la lecture et l'interprétation « business » des informations. Enfin, les compétences managériales (communication, travailler en mode projet, coordination) deviennent de plus en plus critiques pour transformer la fonction d'une part et mais également au quotidien pour jouer pleinement son rôle de business partner (par exemple pour transformer les analyses en plans d'actions cohérents et orchestrés à l'échelle de l'entreprise).

PILOTAGE DE LA PERFORMANCE



Améliorer la qualité des informations et réduire les délais sont de nouveau les deux principaux enjeux du pilotage de la performance pour 2019



Le Directeur Financier est challengé sur sa capacité à apporter **plus de valeur aux métiers**. Devenu un véritable **conseiller auprès des métiers**, son rôle va au-delà de fournir des informations de pilotage **pertinentes** et **ciblées**. Il doit savoir **challenger** les opérationnels et les **éclairer** sur les leviers d'optimisation à actionner pour **améliorer** leur performance.

Leviers envisagés pour apporter plus de valeur aux métiers...



61% Renforcer la **proximité** avec les opérations

55% Diffuser une **culture de gestion**



61% **Digitaliser** la mise à disposition des informations aux métiers pour **réduire les délais**

...reposant sur un enrichissement des données

42%

Avec des **analyses prédictives**

41%

Avec des **benchmark** (internes / externes)

42%

Avec des **données non financières**



Nous mobilisons nos efforts sur l'avenir. Nous voulons faire vite et faire simple : les nouveaux outils que nous mettons en place ont pour but de rendre l'information plus disponible et plus précise pour les opérationnels.

Philippe Leclercq
Sagemcom



Avec les évolutions réglementaires, certains de nos KPI vont très vite devenir obsolètes. Leur redéfinition à court terme est un enjeu pour la Direction Financière et les métiers.

Philippe Garin
Korian

Chaque jour davantage, le reporting se digitalise et s'enrichit, ce qui induit des changements structurels : fonctionnement, organisation, processus et également compétences



Dans ce contexte d'évolutions majeures, la **Direction Financière** doit compléter sa palette de **compétences** : communication, prise de décision, vision stratégique et business. Elle doit devenir davantage contributrice, de façon pro-active, tout en gardant un rôle de gestionnaire.

L'**adaptation au changement** est un prérequis indispensable à la mise en place de reporting digitalisé. Les Directeurs Financiers mettent en avant les principaux freins suivants :

50%

Résistance à l'évolution des pratiques actuelles

42%

Inadéquation des compétences actuelles aux besoins à venir

33%

Priorité donnée à d'autres investissements

25%

La trajectoire reste à définir



Un véritable challenge pour mettre en place le changement : spécifier les algorithmes, savoir les analyser, de façon rétrospective et prospective.

“ Nous utilisons du Power BI, du Machine Learning et du BOT pour produire des « advanced analytics » pour aller de l'avant, interpréter les chiffres et faire des recommandations aux décideurs. Nous devons être capables de prévoir la stratégie et la performance de demain en fonction des décisions prises aujourd'hui

Clara Silvestri
Microsoft

“ Un des challenges majeurs que l'on rencontre pour aller vers la Finance du futur est de parvenir à motiver les équipes tout en les faisant évoluer dans leur propre poste. La réticence au changement est un paramètre important à prendre en compte.

Luc Peligry
Europcar Mobility France

Quels que soient la taille ou le secteur d'activité, le processus budgétaire reste un exercice difficile. Malgré ce constat, il est un outil de gestion incontournable qu'il n'est pas question d'abandonner mais plutôt de faire évoluer



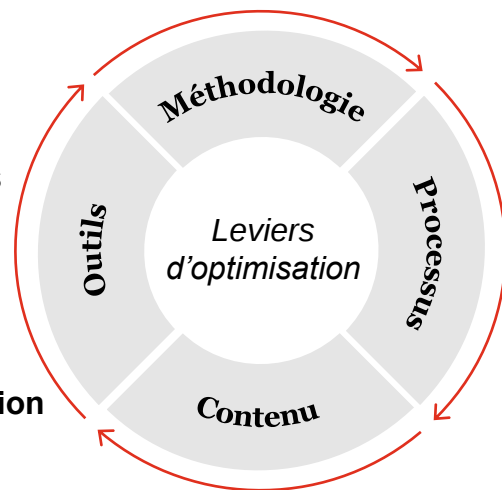
Plus de **60%** des Directeurs Financiers souhaitent optimiser le ratio « temps / valeur » de leurs processus prévisionnels. L'enjeu est d'être toujours plus **agile** pour **anticiper** les résultats de l'entreprise et fournir une information en **temps réel**. Le **rolling forecast** est plébiscité par les Directeurs Financiers des entreprises de toutes tailles à hauteur de **43%**.

43% Mettre en place un **rolling forecast**

Autre : Budget base zéro (11%), Supprimer le budget (1%)

48% Automatiser les processus manuels

10% Implémenter un nouvel **outil d'élaboration**



66% Améliorer le **cadre** (instruction budgétaires claires, Business process owner)

37% Diminuer le nombre d'**itérations** lors de l'élaboration des données prévisionnelles

56% Favoriser le **dialogue de gestion** via l'instauration de business reviews

Autre : Diminuer le nombre de re-prévisions (4%)

28% Adapter le **niveau de détail**

Autre : Inclure des analyses prédictives (18%)

“ Le Groupe est en train de changer le processus budgétaire qui était devenu trop compliqué et peu satisfaisant. L'objectif est désormais de le simplifier et de se rapprocher d'un Business Plan à 5 ans avec une vision stratégique et un zoom sur N+1.

**Grande Entreprise –
Secteur Construction**

“ Je suis persuadé que la mise en place du rolling forecast apporterait beaucoup au pilotage de notre activité, même si elle n'est pas affectée par de la saisonnalité. Mon défi va être de convaincre les opérationnels de son utilité et de leur faire adopter ce nouveau mode de gestion.

**Grande Entreprise –
Secteur Santé**

La transformation du pilotage de la performance - Maryse Lecutier, Associée, PwC Consulting Finance, Cyril Jacquet, Directeur, PwC Consulting Technologie

Comment la valorisation des données révolutionne les approches de pilotage de la performance ?



Des Directeurs
Financiers souhaitent
digitaliser la mise à
disposition des
informations et analyses

D'avantage **anticiper** ce qui va se passer plutôt que de contrôler ce qui s'est passé, fournir une information de gestion plus **pertinente**, plus **rapidement** et à **moindre coût** dans un contexte d'optimisation continue des ressources, garder de la **flexibilité** face à l'émergence de nouveaux *Business Models* couplés aux traditionnels, tels sont les grands enjeux auxquels doivent faire face les directions financières depuis plusieurs années en matière de pilotage de la performance.

Si cette complexité croissante reste un défi à relever pour une majorité de Directions Financières, elle est indéniablement une source d'opportunités pour d'autres. **L'innovation technologique** ouvre en effet de nouvelles voies. Elle est en train de révolutionner les approches de pilotage de l'entreprise.

Des données plus facilement accessibles

Données internes / externes à l'entreprise, données structurées / non structurées..., des millions de données sont générées chaque jour et sont à disposition des entreprises. Jusqu'alors impossibles à traiter, la profusion dépassant les capacités du cerveau humain même très aiguisé, elles deviennent désormais facilement accessibles à tous les niveaux.

Le véritable challenge est d'être en capacité d'absorber, d'agréger cette masse de données, d'en faire le tri et surtout d'en tirer une information à forte valeur ajoutée.

Des analyses à forte valeur ajoutée pour des décisions éclairées

Associée à des algorithmes, la *data* permet de révéler des liens de causalité cachés, des corrélations nouvelles, des tendances de marché et bien d'autres informations utiles au pilotage de l'entreprise. Il devient par ailleurs plus facile de produire des modèles prédictifs voire prescriptifs en temps réel, mettant en lumière ces signaux faibles que l'esprit humain ne perçoit pas toujours.

Certes, ces algorithmes doivent être maniés avec prudence et avec une intelligence humaine pour les challenger. Pour autant, ils représentent un indéniable potentiel pour conquérir de nouveaux marchés, créer de nouveaux services, éviter la disruption des acteurs inconnus, comprendre le comportement client, optimiser les coûts et permettre des prises de décisions rapides et éclairées.

Des innovations qui apportent des idées nouvelles au pilotage

Faire confiance aux algorithmes de prédiction et de prescription d'une part, contenir et maîtriser le risque d'autre part, la réussite d'une telle transition implique de faire évoluer les habitudes.

Le financier doit désormais se montrer à la fois créatif mais également critique, mettre en exergue ses capacités de réflexion et d'interprétation. Seules les entreprises qui sauront gagner cette révolution en devenant de véritables organisations **Data Driven** bénéficieront de cette **profonde mutation**.



OPTIMISATION DES PROCESSUS

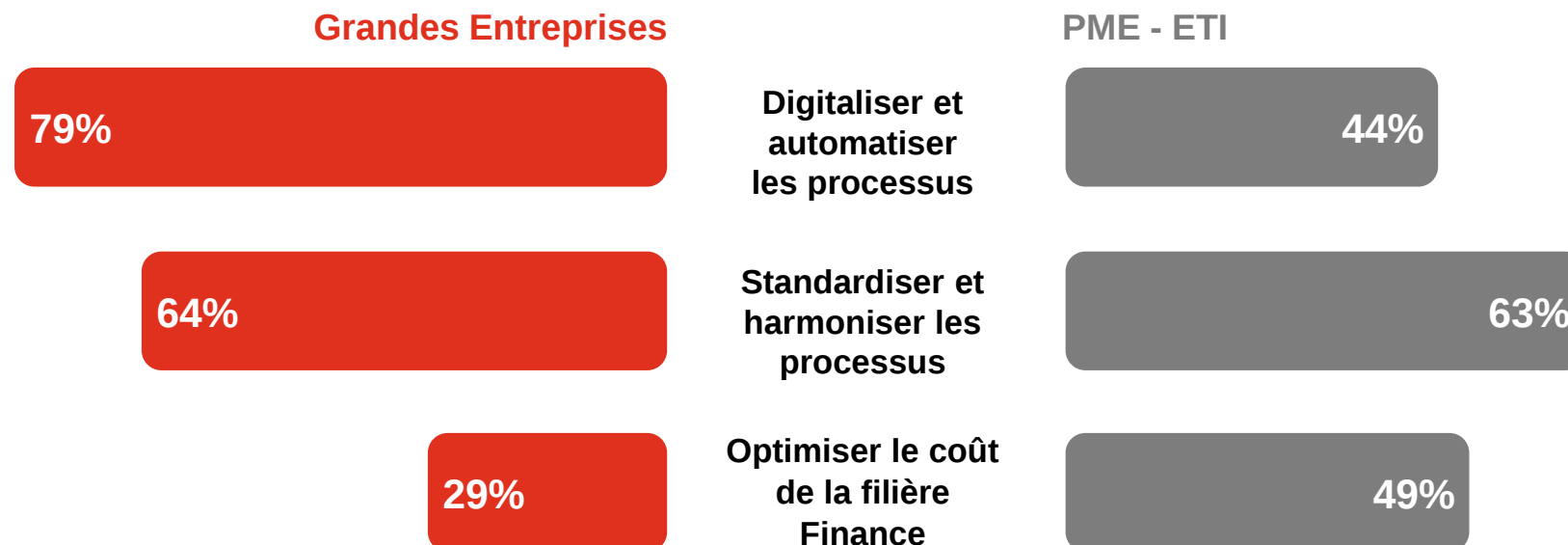
Réaliser de façon plus rapide et efficace des tâches répétitives mais essentielles, la digitalisation des processus et leur standardisation sont vues comme une véritable opportunité par les Directions Financières



Les Directeurs Financiers de **Grandes Entreprises** s'intéressent fortement (**79%**) à la **digitalisation et à l'automatisation de leurs processus** pour réduire leurs coûts à long terme. Ils y voient une aubaine supplémentaire pour permettre à leur équipe de se concentrer sur des analyses statistiques, de la prévention des risques et du conseil stratégique.

Les Directeurs Financiers de **PME/ETI** sont à la recherche de **gains de productivité** et 63% d'entre eux s'accordent sur le fait que la **standardisation et l'harmonisation des processus** sont le fer de lance vers la transformation digitale des métiers de la Finance.

Enjeux 2019



L'automatisation de certains processus a permis de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des données. La problématique actuelle est de faire évoluer les équipes vers une meilleure compréhension des données et une meilleure analyse de celles-ci.

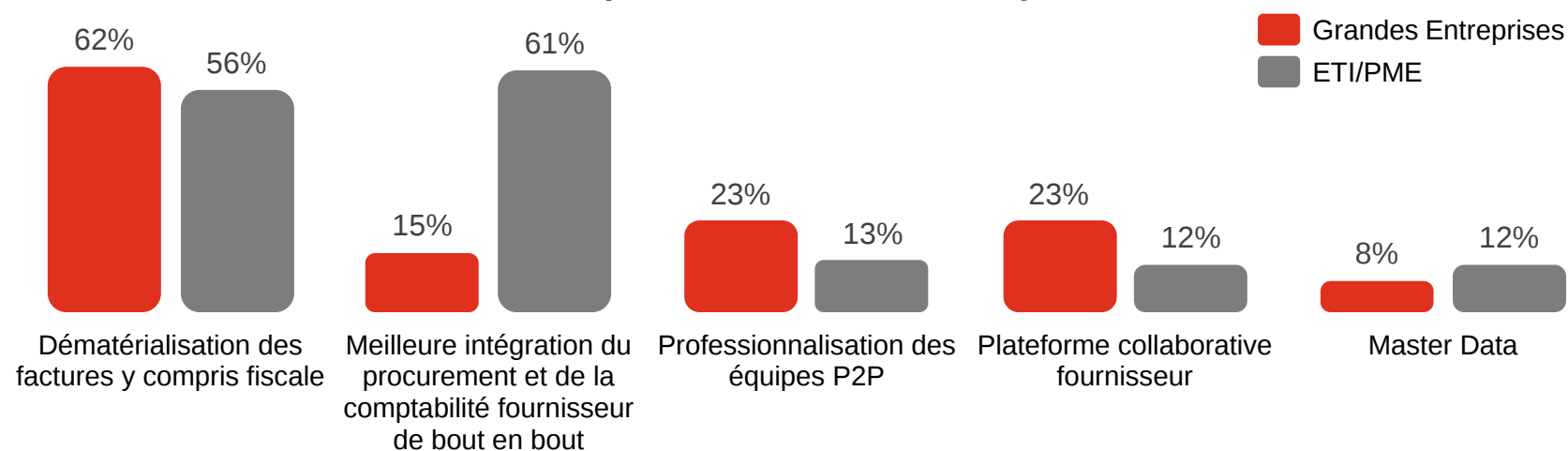
**Grande Entreprise – Secteur
Energie & Utilities**

La dématérialisation s'impose sur le processus Procure-to-Pay* et permet de gagner en simplicité, fluidité et traçabilité. Elle est centrale dans le processus de transformation digitale en cours



Avec la dématérialisation des factures fournisseurs, les gains de temps sont importants à chaque étape du processus (saisie comptable, rapprochement, règlement et archivage). Pour plus de **60% des Directeurs Financiers**, elle est encore à l'ordre du jour des **priorités pour 2019** malgré les efforts réalisés depuis plusieurs années.

Leviers du processus Procure-to-Pay* en 2019



La meilleure intégration du procurement avec la comptabilité fournisseur est devenue incontournable notamment pour les PME/ETI (61%). Elle répond à la fois à des **enjeux** concurrentiels, d'efficacité des fonctions supports, à des **objectifs de réduction de coûts** mais également à des **obligations réglementaires** à venir.

“ Nous avons dématérialisé les factures et mis en place la reconnaissance optique de caractères pour une grande partie de nos fournisseurs. Nous envisageons de généraliser cette digitalisation à nos filiales en Europe.

Alain Le Borgne
Air Liquide

“ Nous avons déployé sur nos filiales françaises un outil permettant de suivre nos flux d'achat (OPEX et CAPEX) de bout en bout. Nous en avons profité pour standardiser et renégocier nos contrats avec le service Procurement et améliorer la qualité de nos cut off mensuels.

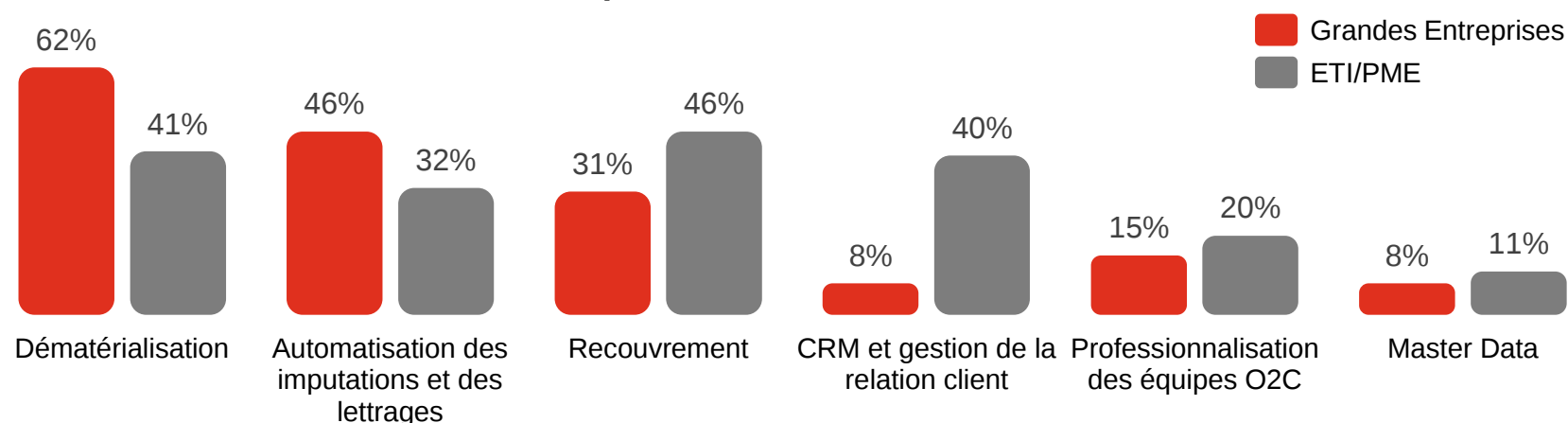
Grande Entreprise –
Secteur Santé

La dématérialisation est également un levier sur le processus Order-to-Cash* sur lequel les entreprises envisagent de poursuivre leurs efforts en 2019



Simplifier le processus en supprimant les lourdeurs administratives et les risques associés, **réduire les coûts** avec le zéro papier, **garantir la confidentialité et l'intégrité** des données, les enjeux sont également majeurs sur ce processus.

Leviers du processus Order-to-Cash* en 2019



Des gains importants restent à réaliser sur **l'automatisation des imputations et des lettrages des règlements**, notamment aux moyens des nouvelles solutions proposant des algorithmes de plus en plus performants. Le **recouvrement**, souvent peu outillé, est le **3^e levier d'optimisation** envisagé sur ce processus.

“ Nous avons regroupé l'ensemble des activités transactionnelles à forte volumétrie et à tâches répétitives au sein de nos CSP dès 2006 et poursuivons l'automatisation de bout en bout de nos processus, notamment grâce à nos solutions de machine learning.

Emmanuelle Brun Neckebroek
SAP

“ Nous prévoyons d'automatiser les imputations et lettrages l'année prochaine. Nos enjeux sont de standardiser et d'automatiser nos processus, ce qui contribuera à améliorer la qualité de nos échanges avec nos clients.

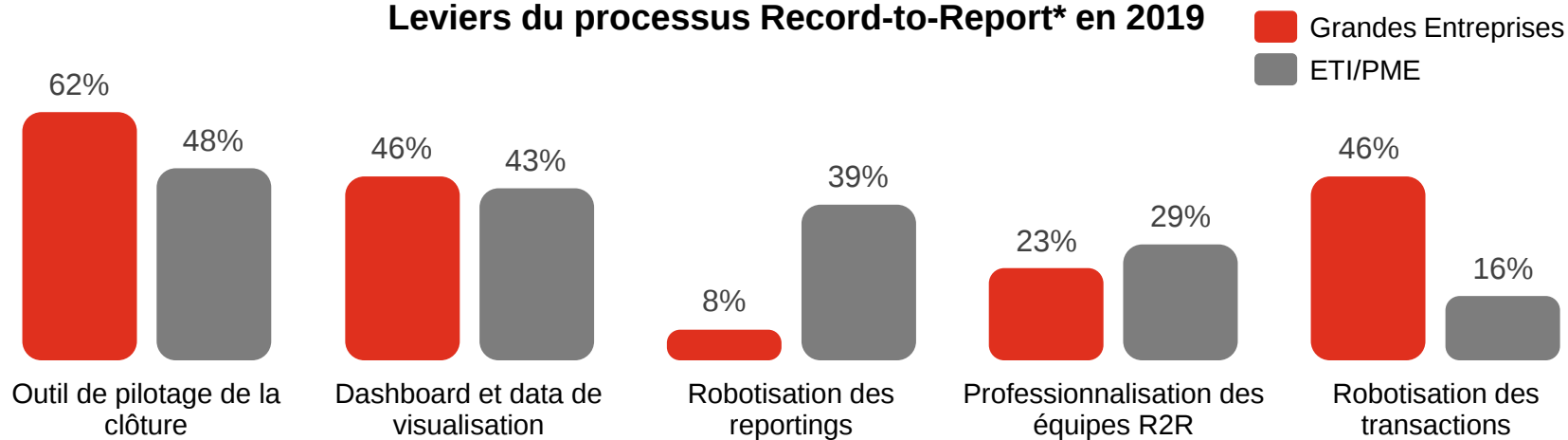
Christian Chevallier
Groupe Atlantic

L'un des processus les moins outillés de la fonction Finance, le processus Record-to-Report est celui sur lequel les ambitions sont les plus fortes à horizon 3 ans*



Comme pour les autres processus, les enjeux sont majeurs sur le processus de clôture. Automatiser le **pilotage de la clôture**, priorité pour plus d'un Directeur Financier sur 2, permet de libérer les équipes comptables de nombreuses tâches manuelles répétitives pour qu'elles puissent se consacrer à des tâches à plus forte **valeur ajoutée**.

Leviers du processus Record-to-Report* en 2019



Favorisé par la progression de la maturité des outils disponibles sur le marché, la **robotisation** de certaines tâches transactionnelles et l'automatisation du **pilotage de la clôture** sont maintenant engagées dans de nombreuses entreprises, généralement de grandes tailles. Les PME /ETI restent davantage focalisées sur des leviers d'optimisation liés à la production du reporting.

“ La mise en place d'un outil de pilotage de clôture nous a permis de mieux intégrer les processus de clôture et de mieux nous coordonner avec notre CSP. Nous envisageons désormais d'aller plus loin et d'intégrer le processus de consolidation.

Luc Peligy
Europcar Mobility Group

“ Les temps de production des données sont trop importants et l'analyse en pâtit. La mise en place d'un outil décisionnel devrait nous permettre de gagner en agilité et d'obtenir des reporting avec des KPI standards plus rapidement.

Aymeric Mongeaud
Avril

La robotisation - Marc Haddad, Associé PwC Consulting, Chloé Léglantier, Directrice PwC Consulting

**Quels leviers
d'optimisation des
processus sont
envisagés ?**



**Des Directeurs Financiers
envisagent de robotiser
certaines tâches
transactionnelles**

Pour les Directions Financières, la robotisation n'est plus un sujet de demain mais une réalité. Les entreprises les plus avancées ont déjà initiés des programmes à grande échelle afin d'implémenter de telles solutions. Les objectifs recherchés sont des gains de rapidité, de productivité et de fiabilité. C'est également une transformation nécessaire pour attirer et retenir les talents. La question de l'organisation et des compétences de la fonction Finance de demain est désormais posée.

Les processus administratifs et comptables ont vocation à être en partie pris en charge par des robots. Pour autant, les bénéfices de la robotisation ne seront pleinement atteints, qu'à la condition de s'allier à des équipes en charge de la supervision des processus et de la gestion des exceptions. Le besoin d'assurer la pérennité et l'évolutivité du dispositif, et éviter ainsi l'effet « boîte noire », demande également des compétences nouvelles. Les profils d'experts technico-fonctionnels, capables d'interagir avec les robots, d'en comprendre et maîtriser le fonctionnement, trouvent ainsi une véritable place dans l'organisation.

Associée aux autres leviers technologiques, tels que le machine learning et data analytics, la robotisation permet de concentrer les ressources humaines sur les activités d'analyse et de conseil auprès de l'ensemble des directions de l'entreprise. La mission de conseiller est d'ailleurs de plus en plus prédominante pour la Fonction Finance, qui doit mettre l'accent sur les profils combinant data scientist et business analyst.

Ces évolutions technologiques impliquent une mutation du modèle opérationnel de la fonction Finance. Le pôle Transactionnel s'estompe au profit du pôle Stratégique, véritable appui à la création de valeur et à la performance de l'entreprise. Un nouveau pôle Expertise, indispensable à ce nouveau modèle, complète ce dispositif pour orchestrer la relation humains-machines.

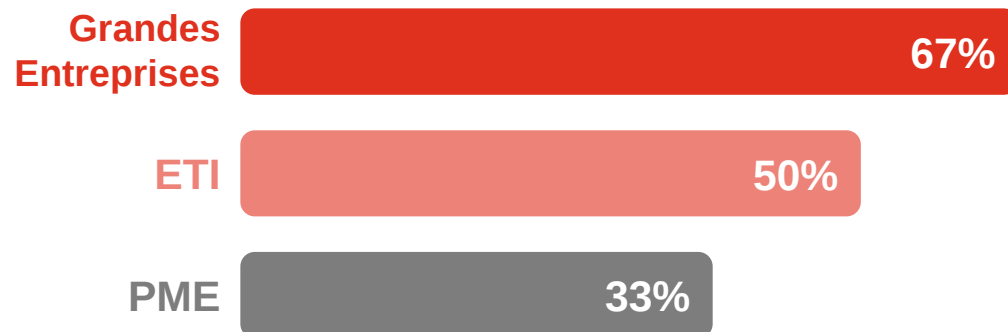
Mutualisation, externalisation, le sujet est récurrent au sein des Directions Financières qui tentent de trouver la solution la plus adaptée à leur fonctionnement. Aucun type d'organisation ne prévaut en particulier



Pour les grandes entreprises, la centralisation et la mutualisation des processus dans des **Centres de Services Partagés** sont une réalité pour plus de 80% d'entre elles. Ces entreprises envisagent de poursuivre davantage la centralisation des activités transactionnelles en s'appuyant sur les nouveaux leviers technologiques disponibles comme la **robotisation**.

Dans les PME/ETI, la centralisation reste limitée à quelques activités très spécifiques. Ces entreprises n'envisagent pas d'aller plus loin en matière de mutualisation faute de taille critique.

Quel niveau de mutualisation en 2019 ?



Quel niveau d'externalisation en 2019 ?



59% Des entreprises n'externalisent aucun processus en 2019

Transformation des organisations - *Matthieu Lemasson, Associé PwC Consulting Technologie, Kévin Guezennec, Directeur PwC Consulting Finance*

Quels sont les principaux freins pour la mise en œuvre des optimisations des processus ?



des Directeurs Financiers estiment que la résistance au changement est le principal frein à la mise en œuvre des projets d'optimisation

Les projets de transformation des organisations délivrent leur plein potentiel lorsque l'implication des équipes est pleinement assurée. L'accompagnement du capital humain nécessaire pour relever les défis de la Finance de demain s'inscrit comme une priorité.

Historiquement très focalisée sur les aspects techniques et/ou technologiques, cette transformation trouve résonance sur d'autres thématiques telles que les méthodes de travail et les comportements managériaux permettant de favoriser l'engagement des collaborateurs.

Dans le cadre d'un vaste projet de transformation chez un acteur majeur de l'aéronautique, et après avoir partagé le constat que le temps des managers était accaparé par des urgences et des réunions, nous avons proposé à notre client d'inclure dans la démarche de transformation un volet de coaching managérial.

L'objectif de ce coaching in situ était de réallouer l'attention des managers vers des actions d'animation et de soutien de leurs équipes. Nous les avons accompagné dans la mise en place au quotidien de différents outils pratiques comme, par exemple, l'ajustement dynamique des ressources en fonction des besoins ou encore des actions régulières de mentorat.

Après une 12aines de semaines, les principales métriques mesurées sur le projet ont enregistré des progrès significatifs. A titre d'illustration, le niveau d'engagement des collaborateurs a gagné 15 % et le stock de factures fournisseurs a enregistré une réduction de plus de 40%.

De plus, les équipes ont témoigné d'un fort regain de reconnaissance de la part de leur management de proximité, ce qui a été une des clefs du succès. L'appropriation puis l'adhésion progressive aux principes de la transformation au travers d'actions concrètes de mise en œuvre permettent la réalisation de cet ambitieux projet.

A hand is shown placing a small wooden figure of a person onto a wooden platform. On the left, there is a row of six similar wooden figures standing on a longer wooden base. The background is a dark, textured wood surface.

GESTION DES TALENTS

Quelles compétences recherchées par les Directions Financières du futur ...



Les Directeurs Financiers sont confrontés à de nouveaux **challenges**. Leur rôle et leur implication dans le développement de l'entreprise prévalent désormais sur leur mission régalienne de production du reporting financier réglementaire. Cette évolution les conduit à faire évoluer leurs **compétences**, plus managériales, plus transverses et plus digitales.

De nouveaux challenges ...

- 28%** Digitalisation des processus
- 23%** Implication dans les décisions Business
- 20%** Participation au développement de l'entreprise

... nécessitant de nouvelles compétences

Grandes Entreprises

- 65%** Coordination transverse des équipes
- 65%** Exploitation et interprétation des données
- 47%** Management du numérique

PME/ETI

- 57%** Coordination transverse des équipes
- 49%** Capacités managériales
- 45%** Exploitation et interprétation des données



Avec la digitalisation des systèmes d'information, de par leur rôle de conseiller auprès des métiers et de leur contribution à la stratégie de l'entreprise, les Directeurs Financiers devront s'entourer de talents multi-compétences et multitâches. **1 Directeur Financier sur 3** déclare prioriser désormais des **compétences managériales**.

“ Le rôle de la DAF est d'éclairer et d'accompagner l'entreprise dans sa stratégie de croissance. Un de mes objectifs est de faire progresser mes équipes et qu'elles deviennent plus internationales : savoir travailler avec des cultures différentes, manager des projets transverses et s'approprier les nouvelles réglementations.

Philippe Garin
Korian

“ Lorsque nous recrutons, nous veillons à ce que les profils soient évolutifs, avec de fortes capacités d'analyse et une appétence pour le digital.

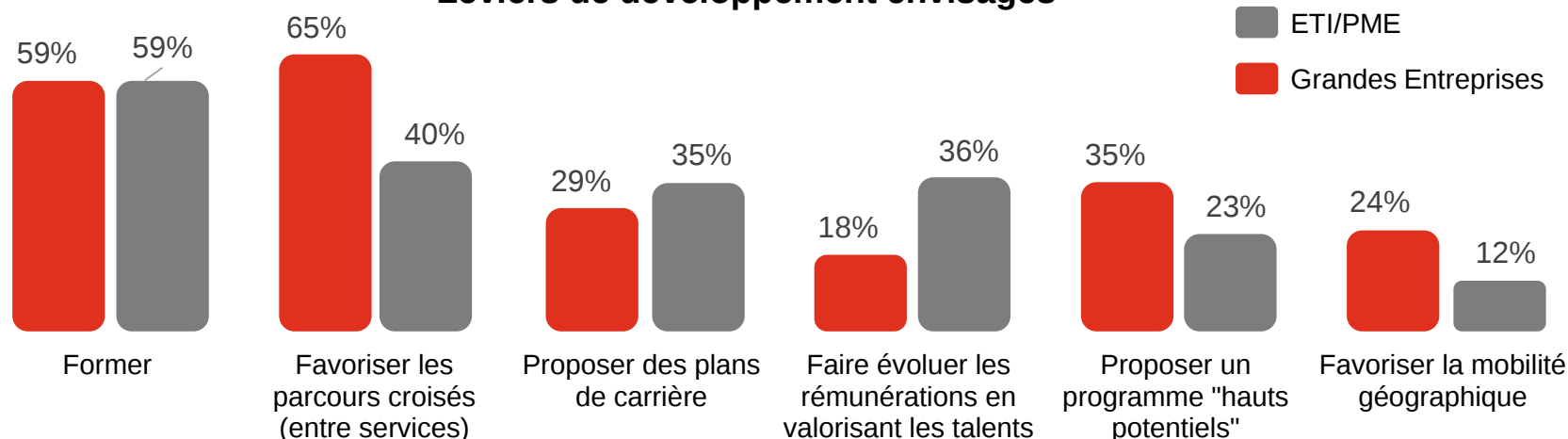
Grande Entreprise –
Secteur Energie & Utilities

... et quelles approches envisagées pour développer les compétences d'aujourd'hui ?



Près de **60%** des **Directeurs Financiers** considèrent que la **formation** est une priorité pour adapter les compétences des équipes Finance aux mutations à venir.

Leviers de développement envisagés



Les approches privilégiées par les Directeurs Financiers posent question :

- Les parcours croisés sont souvent limités par la taille de l'entreprise, par le nombre de postes disponibles et par la réticence des collaborateurs à faire évoluer leurs pratiques
- La formation semble peu efficace pour développer les compétences managériales

Face à l'ampleur de l'ambition à horizon 3 ans, ces moyens semblent insuffisants.



Notre taille ne nous permet pas d'offrir des plans de carrière au sein des Directions Financières locales. C'est pourquoi, nous proposons entre autres de la mobilité en Europe. Notre défi est de rendre nos collaborateurs « européens » c'est-à-dire de les accompagner dans la maîtrise de langues étrangères et dans la compréhension des autres cultures.

Daniel Cohen
Raja



Il est difficile de trouver des profils adaptés aux postes d'encadrement à responsabilité mobiles à l'étranger.

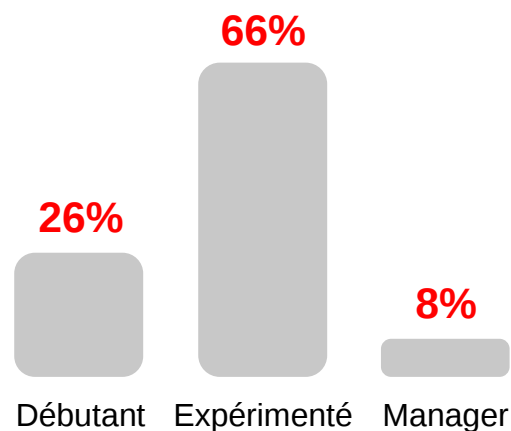
Grande Entreprise –
Secteur Automobile

2019 reste une année de transition : les recrutements envisagés se focalisent principalement sur des profils traditionnels



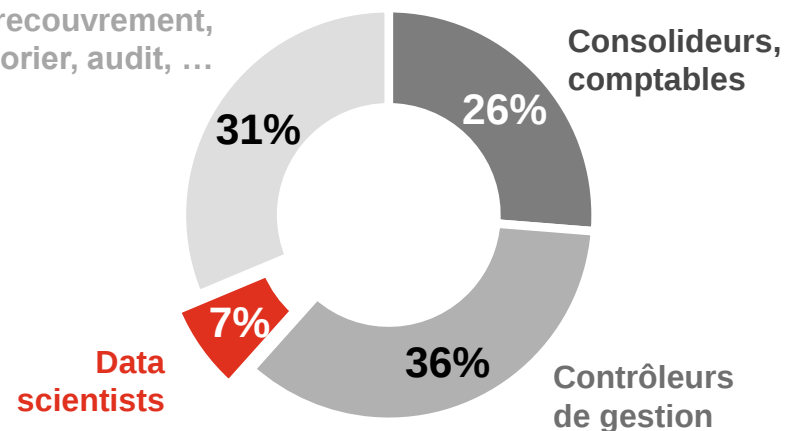
Les recrutements se focalisent sur des **profils expérimentés**. En raison des tensions sur le marché de l'emploi depuis plusieurs années, les Directeurs Financiers souhaitent toujours agir en 2019 sur l'attractivité des postes.

Niveaux d'expériences recherchées

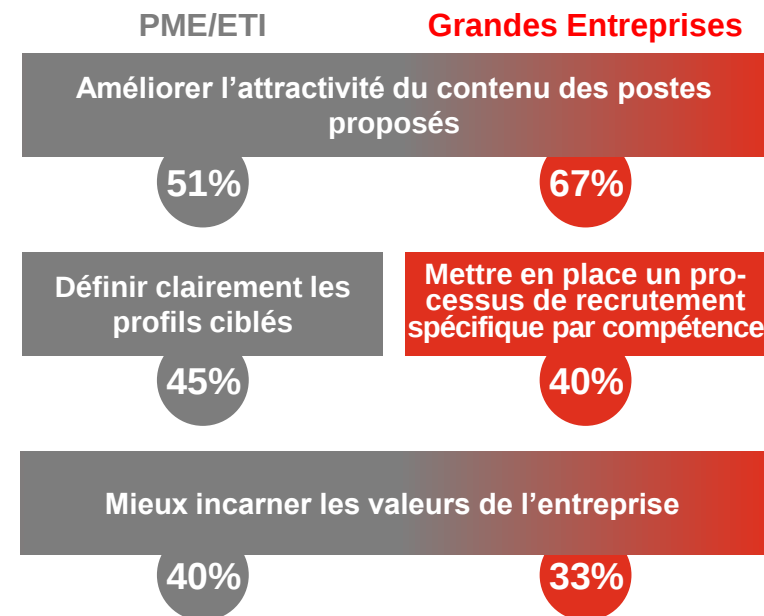


Postes à pourvoir

Autres comprend :
recouvrement,
trésorier, audit, ...



Moyens envisagés pour attirer et recruter les talents



Les entreprises commencent à se tourner vers des postes nouveaux : entre 7% (ETI/PME) et 10% (Grandes Entreprises) des recrutements envisagés sont des profils de type « Data Scientist ».

Le développement des Talents - Michaël Montaner, Directeur PwC Consulting

Quelles compétences développer pour répondre aux défis posés par les évolutions ?



Des Directeurs Financiers estiment que les compétences de coordination transverse sont à développer prioritairement au sein de la filière

La gestion des talents au sein des équipes Finance est en train de changer de paradigme. La filière Finance a traditionnellement valorisé les collaborateurs qui étaient reconnus pour leurs compétences techniques, notamment dans la maîtrise des normes, de la réglementation, de la doctrine, des outils informatiques... C'est un modèle basé sur la valorisation du savoir-faire.

Cependant, nous observons que cette approche tend à évoluer vers la valorisation du savoir-être. En effet, les évolutions nécessitent de « changer de logiciel » : attentes de plus en plus fortes quant à l'implication sur des décisions stratégiques, contribution au développement et à la croissance de l'entreprise, intégration de ruptures technologiques (automatisation, robots, intelligence artificielle...). De plus, la notion de performance évolue. Un manager performant agit en tant que leader, décroïsonne les champs d'actions, embarque les équipes autour d'une vision inspirante. Nous assistons à l'émergence du manager-coach. C'est ainsi que se caractérisent les entreprises performantes, économiquement et humainement. Les exemples sont de plus en plus nombreux, quel que soit le secteur.

Quelles sont les nouvelles approches possibles à mettre en œuvre pour développer ce type de compétences ?

Si le recours à la formation reste une option, les résultats les plus significatifs ont été obtenus par les entreprises qui ont repensé leur système de management de manière globale : création de vision au niveau de chaque équipe, installation et utilisation quotidienne du management visuel, systématisation des sessions hebdomadaires de résolution de problèmes, planification de l'activité en fonction de la capacité disponible à l'échelle d'un processus ou d'un département, et non plus en fonction de la charge aux bornes des équipes, mise en place de routines, coaching et formation croisée, célébration des réussites quotidiennement... Grâce au déploiement progressif de ces éléments et à la mobilisation intensive de coach d'organisation dédiés aux équipes et présents sur le terrain, les comportements et les postures changent : elles s'améliorent durablement. Tout comme la performance des entreprises qui se sont lancées !

MAITRISE DES RISQUES



Dans le contexte de diversification des risques, la perception des risques et donc des stratégies à mettre en œuvre pour se protéger diffèrent selon la taille de l'entreprise



1 Directeur Financier de Grands Entreprises sur 3 a mis en place des **stratégies pour se protéger** des nouveaux risques liés à la **cybercriminalité**. Ils sont considérés comme un enjeu majeur au même titre que les risques opérationnels exogènes. Si les Directeurs Financiers de PME / ETI sont également conscients de la réalité du risque cyber, ils semblent **plus démunis** alors qu'ils sont sans doute beaucoup plus **vulnérables**.

Perception de l'exposition aux risques

Risques Cyber

11%

36%

Risques opérationnels exogènes

48%

36%

Risques d'image (RSE)

24%

14%

Fraude

15%

14%

ETI/PME

Grandes Entreprises

Impacts anticipés liés aux risques

Relations clients /
fournisseurs

67%

71%

Décisions
stratégiques

37%

43%

Relations avec
les salariés

27%

36%

Relations
investisseurs

18%

29%



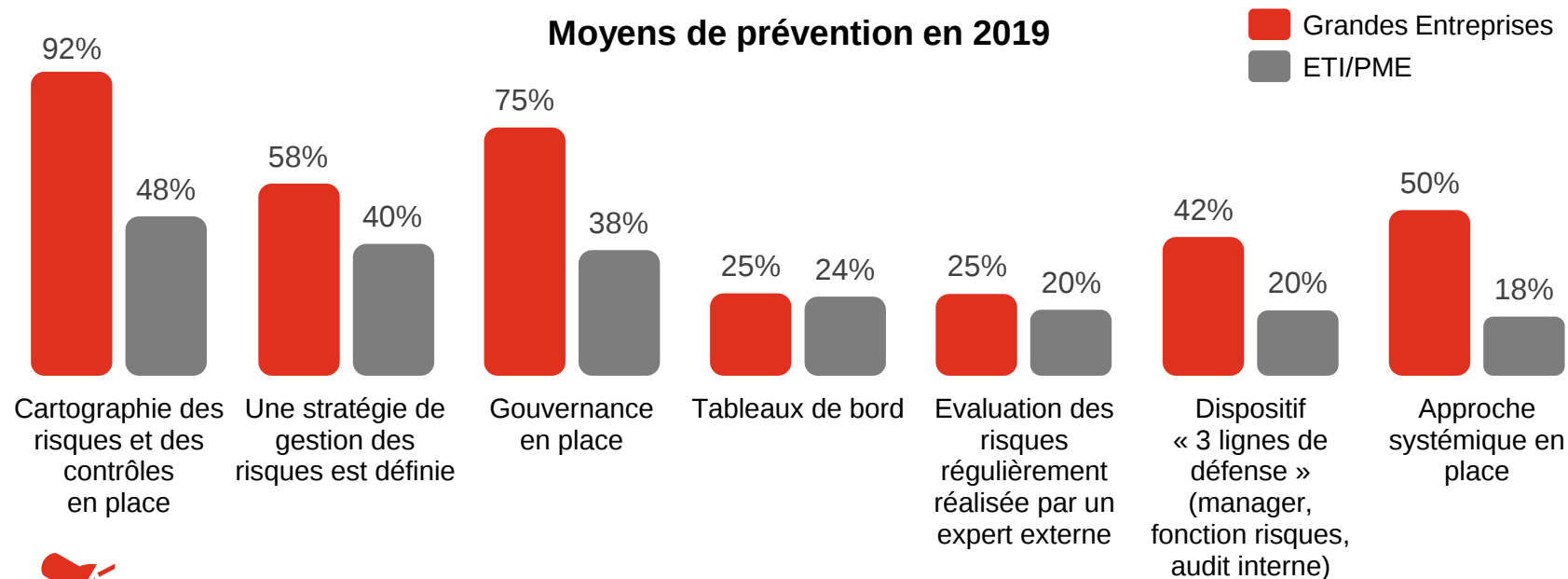
Les problématiques autour de nos métiers imposent une maîtrise accrue des risques juridiques et financiers, dans un contexte géopolitique particulièrement volatile. Nos collaborateurs y sont fortement sensibilisés et des procédures strictes sont en place. Par ailleurs, l'entreprise a mis en place un département d'audit interne dont la première tâche a été de mieux formaliser et d'enrichir la cartographie des risques.

**Suresh Abye
Fives**

Par leur vision transverse des processus, les Directions Financières disposent d'une bonne connaissance des risques opérationnels et ont mis en place une palette d'instruments pour les anticiper et se couvrir



Face à l'émergence de nouveaux risques, les **Grandes Entreprises** ont massivement investi et 1 tiers d'entre elles dispose d'outils et de méthodologies appropriées, ce qui est moins observé chez les PME/ETI puisque seulement 10% déclarent avoir mis en place un dispositif de veille.



Seules 20% des entreprises ont instauré des partenariats pour se prémunir des risques.

“ Nous avons cartographié nos risques et mis en place une gouvernance spécifique. Ces dispositifs sont complétés par « 3 lignes de défense » comme l'exige notre environnement réglementaire.

Véronique Hugues
Dexia Crédit Local

“ Moins d'1 entreprise sur 5 a mis en œuvre l'ensemble des mesures de protection possibles (solutions digitales, capital humain, stratégie et assurance).

Baromètre IPSOS 2018

Maîtrise des risques Cyber - Philippe Trouchaud, Associé PwC Consulting

Risques Cyber

Quelle perception de l'exposition aux risques ?



Des Directeurs Financiers de PME ou ETI s'estiment exposés aux risques liés à la cybercriminalité

Les entreprises se transforment rapidement sous l'effet de la révolution digitale et des nouvelles attentes clients induites par ces ruptures. La Digitalisation et l'Intelligence Artificielle influent considérablement sur notre futur. Les Directions Financières se saisissent de ces opportunités synonymes d'efficacité et de qualité accrue. Le champ des possibles est immense et les défis à relever sont de taille et nous concernent d'ores et déjà. C'est particulièrement le cas du risque cyber qui pèse déjà sur l'intégrité des systèmes d'information, des données, la sécurité des flux financiers, les cours de bourses et conduit parfois à des avertissements sur les résultats.

Les Directions Financières ont conscience de la réalité du risque cyber. Ce risque est une préoccupation et clairement une inquiétude, probablement parce qu'il est diffus, invisible, souvent abordé sous un angle très technique. La forte médiatisation du sujet est une source d'information essentielle mais elle apporte rarement les solutions applicables et réalistes pour les entreprises.

En particulier, les ETI ont la vision d'un risque majeur extrêmement complexe dont il est difficile de cerner les contours précis. Leur perception du risque et de son impact potentiel est néanmoins relative quand il s'agit de mettre en place des mesures concrètes. Pourtant, elles sont souvent les plus vulnérables et les plus attractives pour les attaquants malveillants. Lorsqu'elles sont performantes, elles détiennent les clés de notre innovation de demain.

Les ETI en particulier doivent intégrer la dimension stratégique du risque cyber et se structurer afin d'éviter de s'en remettre uniquement à leur service informatique.

Pour les entreprises de toutes tailles : connaître, comprendre, organiser sa défense, anticiper les nouvelles menaces plus sophistiquées et multiformes est un prérequis. C'est essentiel pour de nombreuses filières mais aussi pour les états.

Se préparer pour affronter une crise cyber deviendra aussi naturel que d'anticiper ses besoins de trésorerie.

The background of the slide features a collage of financial elements. In the foreground, there are several stacks of gold-colored coins, likely Euro coins, and some banknotes, including a 20 Euro note. Overlaid on this are three line graphs in different colors: orange, black, and grey. The orange line starts high on the left, dips, and then rises. The black line starts low, rises sharply to a peak, and then falls. The grey line starts low and rises steadily towards the right. The overall theme is financial management and cash flow.

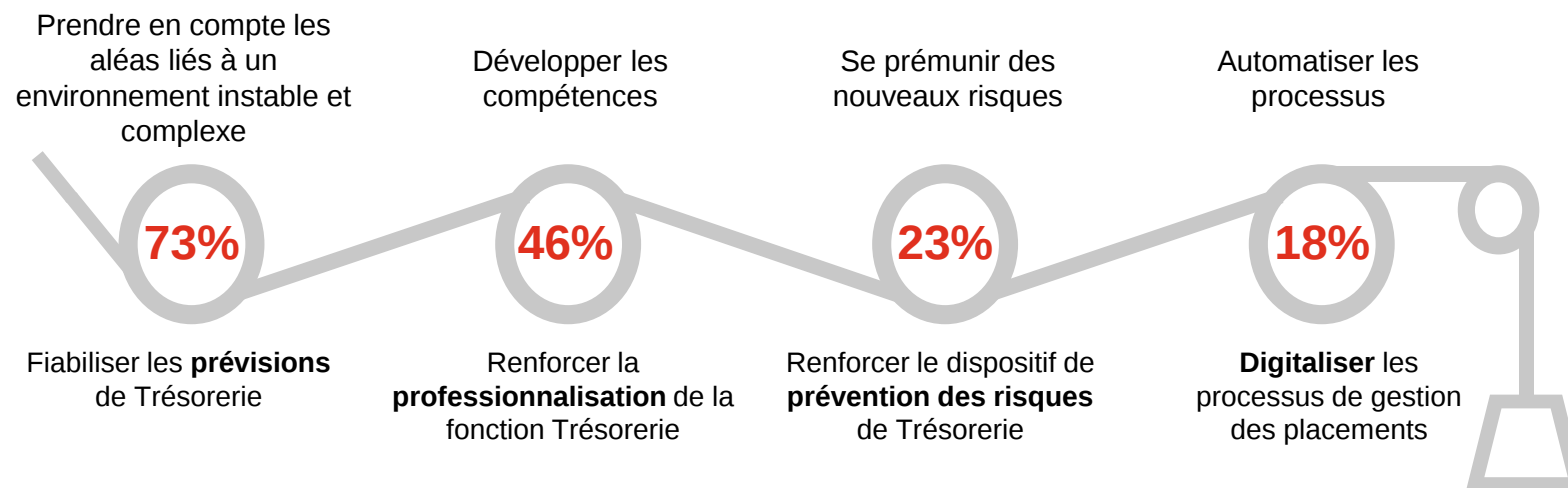
GESTION DU CASH

Renforcer la maîtrise des flux de trésorerie en anticipant les évolutions de situation est le 1er enjeu des départements Trésorerie en 2019



Dans un environnement plus exposé aux risques et plus volatile, il est primordial pour l'ensemble des entreprises de **fiabiliser leurs prévisions de trésorerie (73%)**. Il apparaît également important pour 46% des Directeurs Financiers de renforcer la **professionnalisation** de la fonction Trésorerie.

Leviers pour renforcer la maîtrise des flux de trésorerie



“ Nous avons mis en place une plateforme Groupe dédiée à la gestion ALM qui répond à l'accroissement des exigences réglementaires et souhaitons également améliorer la couverture des risques structurels en anticipant davantage les impacts des opérations mises en place. Cela nécessite notamment le renforcement des compétences techniques des équipes.

Vivian Tissier
CGI Finance



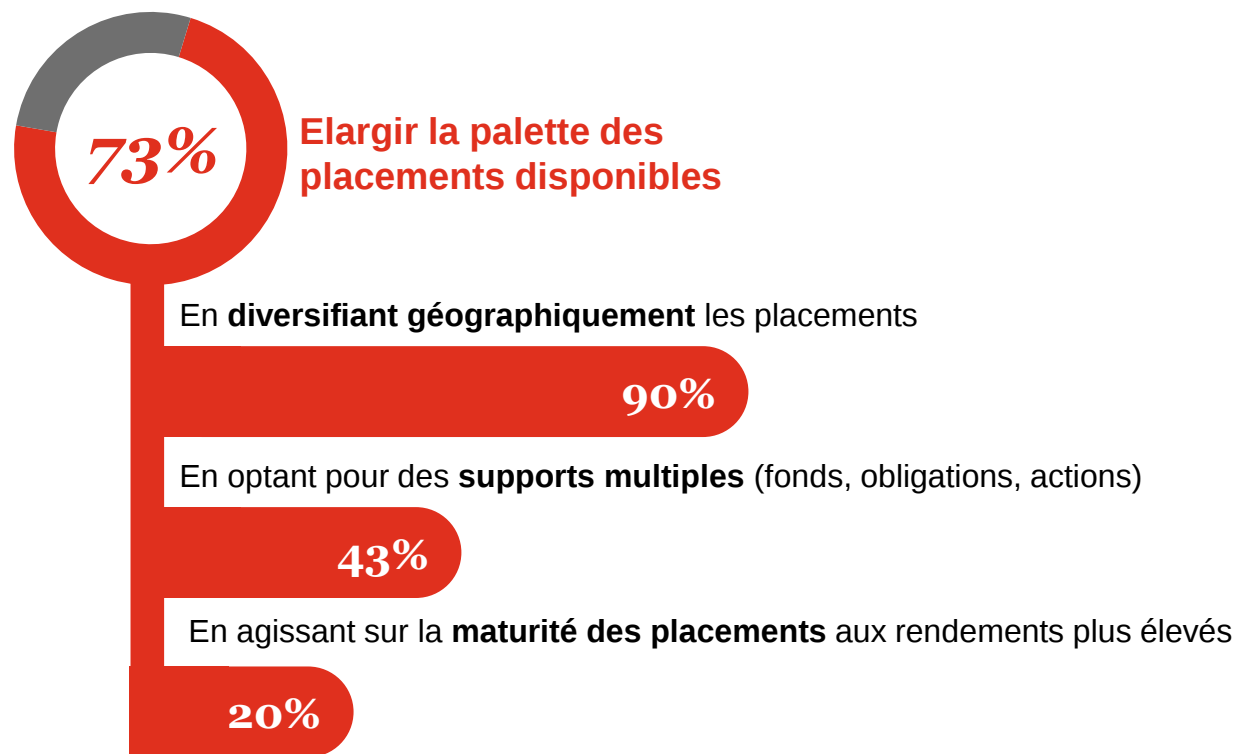
Les Directions Financières sont de plus en plus intéressées par le Cash Prediction même si peu d'entre elles ont mis en place ce type de solution.

Les stratégies de placement pour 2019 sont principalement motivées par un contexte de taux bas et une anticipation de leur remontée



L'**élargissement** et la **diversification** de la palette de placements sont privilégiés pour 73% des DAF, en privilégiant une allocation variée par rapport à l'allongement de la maturité dans une **perspective** d'anticipation de **remontée des taux**

Quelles stratégies de placement en 2019 ?



“ Les rendements des placements sont très bas voire même déficitaires pour certains. Nous plaçons dans les pays les excédents de trésorerie de nos filiales étrangères ne pouvant pas être rapatriés en France. Dans certains pays, nous faisons face à une grande volatilité.

Anonyme
Grande Entreprise

Les Directeurs Financiers privilégient pour 2019 des investissements autofinancés



Les entreprises prévoient d'**investir** principalement dans des **leviers de croissance interne** (capacités de production, innovation et R&D). Plus de la moitié des Directeurs Financiers prévoient de financer les investissements par l'emploi de leurs **excédents de trésorerie**

Quels investissements en 2019 ?

Grandes Entreprises

50%

Augmenter les capacités de production

25%

Maintenir les capacités de production

PME/ETI

28%

Innovation et R&D

23%

Augmenter les capacités de production

Quel financement en 2019 ?

54%

Des Directeurs Financiers prévoient de financer la croissance par le BFR

Autres solutions de financement envisagées :

Grandes Entreprises

17%

Emissions sur les Marchés Financiers

PME/ETI

26%

Emprunts bancaires



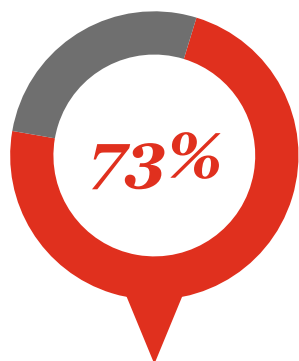
Les efforts d'investissement se portent plutôt sur le renouvellement de l'offre chez les grandes entreprises, et davantage sur l'innovation et la R&D chez les PME/ETI



Les Directeurs Financiers prévoient peu d'engager des cessions d'actifs pour financer les investissements

Cash Prediction - Audrey Moutin, Senior Manager, PwC Corporate Treasury Solutions et Paul-Henri Bazin, Manager PwC Corporate Treasury Solutions

Quels leviers pour renforcer la maîtrise des flux de trésorerie ?



Des Directeurs Financiers souhaitent fiabiliser leurs prévisions de trésorerie

La prévision des flux de trésorerie demeure une priorité des Directeurs Financiers. Ils continuent de faire part de leurs enjeux concernant la collecte et l'analyse des données prévisionnelles, l'analyse des écarts avec le réalisé, ou encore la mise en œuvre de modèles prédictifs, appuyés par le développement de la « culture cash ».

L'utilisation d'outils digitaux intégrant de nouvelles technologies (notamment algorithmes prédictifs ou des technologies de machine learning) apparaît comme un levier pertinent dans le renforcement des capacités d'anticipation lors des activités de prévision de trésorerie. L'enjeu est d'apporter une aide complémentaire à la fiabilisation des prévisions et ainsi d'assurer une gestion plus précise et efficiente du cash de l'entreprise. Le Directeur Financier identifie avec un maximum de précision les besoins de financement à court, moyen et long terme, et adapte le pilotage de la trésorerie de l'entreprise à sa situation économique et financière actuelle et future.

La Direction Financière doit cependant faire face des challenges lors de la mise en place de tels outils pour garantir le succès de ce type de projet :

- Intégration de données provenant de sources multiples (ERP, systèmes de Trésorerie, applications business, SIRH, etc.),
- Harmonisation des référentiels afin d'assurer une cohérence des données traitées,
- Amélioration de la qualité des données prévisionnelles avec la mise en œuvre d'un dialogue de gestion orienté « cash » avec ses filiales,
- Obtention et intégration d'une profondeur d'historique suffisamment importante afin d'assurer la fiabilité des prévisions,
- Mise en place d'outils de prévisions de trésorerie en lien avec les objectifs court et moyen terme de l'organisation,
- Amélioration continue des modèles prédictifs afin de prendre en compte l'historique, le futur et les réorganisations de périmètre.

Si ces outils offrent de nouvelles possibilités à la Direction Financière, ils doivent être accompagné de la diffusion d'une véritable « culture cash », avec la mise en place d'objectifs et KPI cash pour le management, la sensibilisation et l'animation des opérationnels aux sujets cash, ou encore la création d'une équipe « cash » transverse et disposant du sponsorship du management.

CONTACTS



Directions Financières interviewées

Entreprises

AGRIAL
AIR LIQUIDE
ALINEA
ALTAVIA
ATR AIRCRAFT
AVRIL (SOFIPROTEOL)
CAFES RICHARD
CAPSUM
CEMEX
CGI
CHANTIERS DE L'ATLANTIQUE
CHARIER
CHRISTIES FRANCE
DEXIA
DSM GESTION
EDF
EUROPCAR
EVEN
EXEL INDUSTRIES
FIVES

Personnes interviewées

Yves Jacobs
Alain Le Borgne
Olivier Girin
Sébastien Reydon
Francesco Santoro
Aymeric Mongeaud
Côme Lefebvre du Prey
Caroline Boullier
Roversi Pacheco
Vivian Tissier
Stéphane Bourhis
Jean-Marie Rémy
Claire Grimont & Arnaud Estienne
Véronique Hugues
Xavier de Saint Marc
Nathalie Pivet
Luc Peligry
Thierry Millet
Sophie Bouheret
Suresh Abye

Entreprises

GROUPE ATLANTIC
GROUPE DELAMBRE
GROUPE DUBREUIL
GROUPE SCHMIDT
GUERBET
ICADE
IN GROUPE
INFOPRO DIGITAL
INOVYN
JENNYFER
JULHIET-STERWEN
KLEPIERRE
KORIAN - MEDICA
LABEYRIE
LOHR
LUCIA HOLDING
MARS FRANCE CHOCOLAT
MICROSOFT
ORANGE
PERNOD RICARD

Personnes interviewées

Christian Chevallier
Bruno Chapron
Patrice Brochard
Jean-Luc Klein
Jean-François Le Martret
Victoire Aubry
Arnaud Boussemart
Stéphane Deplus
Vincent Régis
Sophie Macieira-Coelho
Aude Rigaudière
Bruno Valentin
Philippe Garin
Frédéric Puistienne
Jean-François Sturmel
Guillaume Faure
Raphaël de Pazzis
Clara Silvestri
Geoffroy de Buchet & Thomas Grippon
Hélène de Tissot & Marie Boëdec-Menard

Directions Financières interviewées

Entreprises

PLAYMOBIL France
POULAILLON
PROPLAST
RAJA
RGDS
ROQUETTE FRÈRES
SAGEMCOM
SAP
SATT LUTECH
SAVENCIA
SEATPI
SEPUR
SISLEY
SOCIETE GENERALE
STAGO
SURAVENIR
TF1
TIPIAK
TRANOI
VACALIANS

Personnes interviewées

Marion Pacherie
Thierry Mysliwec
Marie Vatel
Daniel Cohen
Pierre Leyenberger
François Thery
Philippe Leclercq
Emmanuelle Brun Neckebroek
Corine Delpuech
Olivier Desigalony
Isabelle Crouzille
Olivier Chiche
Philippe Guillaumie
Thierry Garcia
Antoine Coulot
Véronique Quere-Genin
Pascal Nicolas
Jean-Joseph Schiehle
Sybille Blumenfeld
Géraldine Simeon-Malet

Entreprises

VEOLIA ENVIRONNEMENT
VISIATIV
WEBHELP
XL AIRWAYS

Personnes interviewées

Denis Chesseron
Olivier Stéphane
Bruno Vaffier
Fabienne Barouillet

** 16 Directeurs Financiers n'ont pas souhaité être cités*

PwC & DFCG

Ludovic de Beauvoir

Associé PwC France, Clients & Market Leader
ludovic.de.beauvoir@pwc.com

Vincent Le Bellac

Associé PwC France, Responsable du Consulting
vincent.le.bellac@pwc.com

Alexandre Pailloncy

Associé PwC France, Responsable du Consulting Industries & Services
alexandre.pailloncy@pwc.com

Maryse Lecutier

Associée PwC France, Responsable du Consulting Finance
maryse.lecutier@pwc.com

José Baghdad

Associé PwC France, Consulting Finance
jose.baghdad@pwc.com

Pascal Corcos

Associé PwC France, Consulting Finance
pascal.corcos@pwc.com

Pascale Jean

Associée PwC France, Consulting Finance
pascal.corcos@pwc.com

Christophe Desgranges

Associé PwC France, Responsable du Consulting Banques & Assurances
christophe.desgranges@pwc.com

Céline Joubert

Associée PwC France, Consulting Finance
celine.joubert@pwc.com

Christelle Lecouturier

Associée PwC France, Consulting Finance
christelle.lecouturier@pwc.com

Laurent Morel

Associé PwC France, Consulting Finance
laurent.morel@pwc.com

Mariano Marcos

Associé PwC France, Consulting Finance
mariano.marcos@pwc.com

Laurent Guibert

Associé PwC France, Consulting Finance
laurent.guibert@pwc.com

Guillaume Molmy

Associé PwC France, Consulting Régions
guillaume.molmy@pwc.com

Philippe Trouchaud

Associé PwC France, Responsable du Pôle Cyber Intelligence
philippe.trouchaud@pwc.com

Gilbert Grenié

Associé PwC France, Consulting Technologie
gilbert.grenie@pwc.com

Marc Haddad

Associé PwC France, Consulting Technologie
marc.haddad@pwc.com

Matthieu Lemasson

Associé PwC France, Consulting Technologie
matthieu.lemasson@pwc.com

Guillaume Valantin

Directeur PwC France, Consulting Finance
guillaume.valantin@pwc.com

Chloé Léglantier

Directrice PwC France, Consulting Finance
chloe.leglantier@pwc.com

Kévin Guezennec

Directeur PwC France, Consulting Finance
kevin.guezennec@pwc.com

Florian Jouvenot

Directeur PwC France, Consulting Finance
florian.jouvenot@pwc.com

Michaël Montaner

Directeur PwC France, Consulting People & Organisation
michael.montaner@pwc.com

Cyril Jacquet

Directeur PwC France, Consulting Technologie
cyril.jacquet@pwc.com

Alexandre Le Cam

Senior Manager PwC France, Consulting Finance
alexandre.le.cam@pwc.com

Matthieu Bouchépillon

Senior Manager PwC France, Consulting Finance
matthieu.bouchepillon@pwc.com

Sophie Argain

Senior Associate PwC France, Consulting Finance
sophie.argin@pwc.com

Martin Choteau

Associate PwC France, Consulting Finance
martin.choteau@pwc.com

Céline Galet Ponte

Directrice Pôle Events, Formations, Etudes, DFCG
celinegalet@dfcg.asso.fr

Charles Bonati

Analyste Edition & Etudes, DFCG
charlesbonati@dfcg.asso.fr