

# Priorités 2024 des Directions Financières

Relever les Défis



# Relever les Défis

Bouleversements géopolitiques, volatilités macro-économiques, inflation, disruption des business model... 2023 a été parfaitement imprévisible et il est désormais prévisible que 2024 le sera tout autant.

Les Directions Financières doivent faire face à ces environnements mouvants, sur les plans économiques, réglementaires ou technologiques. C'est une opportunité extraordinaire de capitaliser sur ces forces pour faire évoluer la fonction, l'ancrer pleinement dans le business et rendre la Finance plus attractive: êtes-vous prêts à en relever les défis ?

Cette 12<sup>ème</sup> édition de l'étude, réalisée en partenariat avec la DFCG, nous montre comment les Directions Financières font face à ces changements, s'adaptent et innovent pour évoluer dans ce nouvel environnement.

Cette année, nous explorons en profondeur les stratégies et pratiques qui permettent aux Directions Financières d'évoluer dans 3 dimensions :

- Devenir résilient et agile face à la permacrise
- Innover grâce aux nouvelles technologies
- Intégrer les enjeux de durabilité pour une performance globale

Nous espérons que cette étude vous donnera les clés pour faire évoluer avec succès votre Direction Financière.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !



## Les chiffres clés

**Priorité N°1** pour 2024 : la gestion du cash

**63%** des Directions Financières souhaitent faire évoluer leur organisation pour atteindre leurs objectifs de transformation et gagner en agilité

**45%** envisagent d'investir dans l'IA d'ici 3 ans

**54%** envisagent d'intégrer des éléments RSE dans les revues de performance



**Laurent Morel**  
Associé Consulting Finance,  
PwC France et Maghreb



**Hasna Marouani**  
Associée Consulting Finance,  
PwC France et Maghreb

# Sommaire

Synthèse des priorités 2024 des Directions Financières

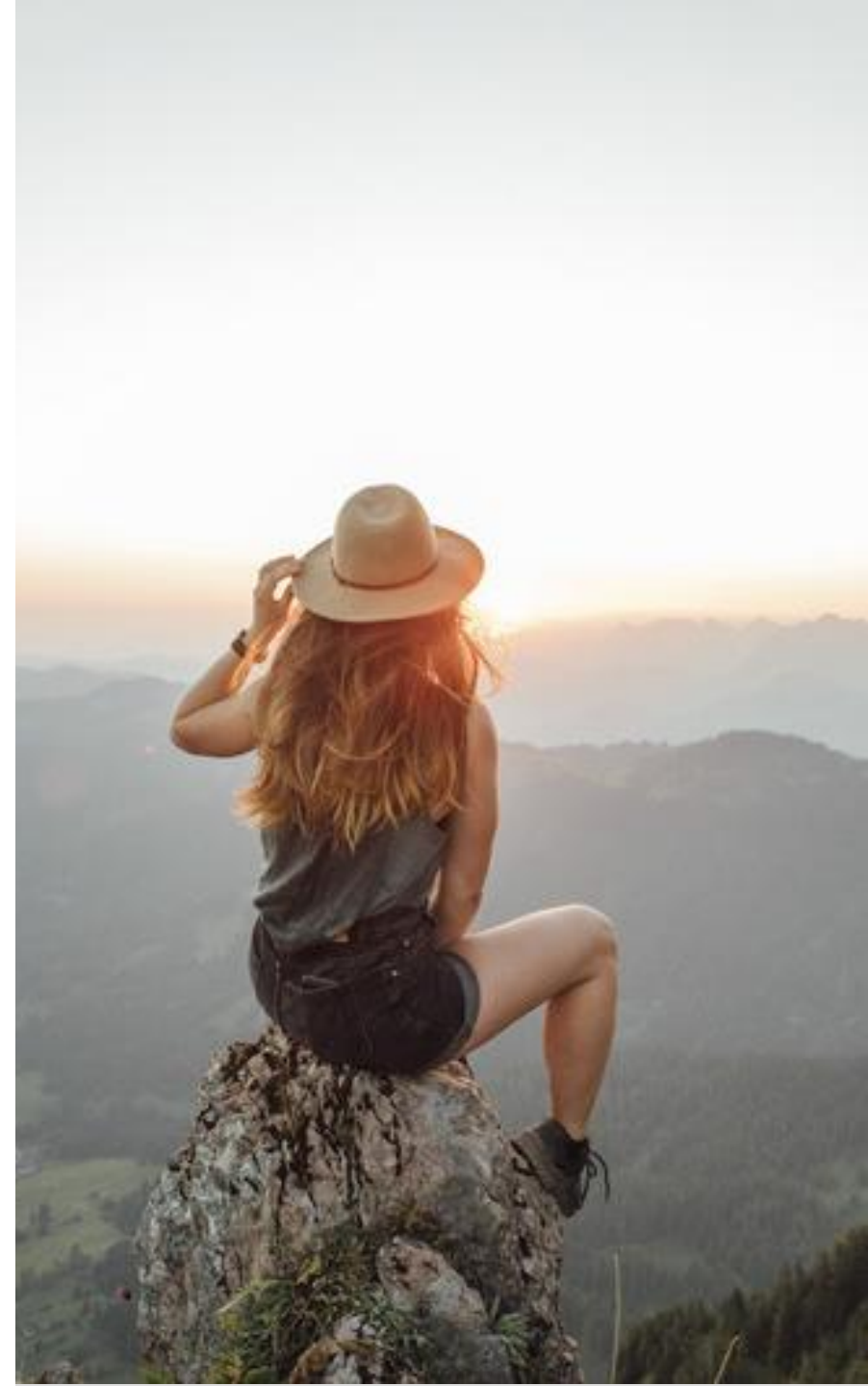
Devenir résilient et agile face à la permacrise

Innover grâce aux nouvelles technologies

Intégrer les enjeux de durabilité pour une performance globale

Méthodologie

Contacts et remerciements



# Une confiance en baisse à court terme mais stable à horizon 3 ans

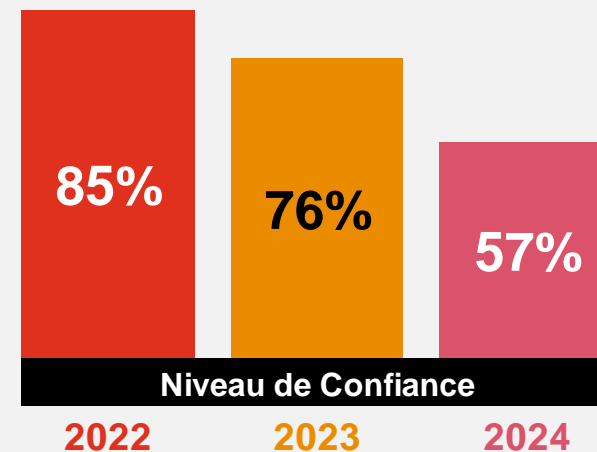
Dans cet environnement économique incertain et volatile, marqué par une inflation qui continue de peser sur les entreprises, **le niveau de confiance des dirigeants financiers continue de s'éroder** (-20 points par rapport à l'année dernière), atteignant le niveau de 2021, pendant la crise Covid.

En revanche, **le niveau de confiance dans les perspectives de croissance à 3 ans est beaucoup plus stable** (-4 points par rapport à l'année dernière) : les dirigeants financiers interrogés anticipent une période de contraction en 2024, mais sont confiants dans leur capacité à se transformer pour **gagner en agilité et accompagner l'entreprise sur la voie de la croissance**.

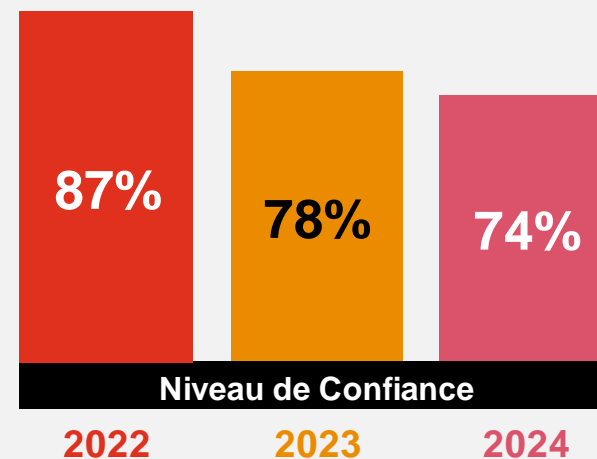
## Parole de DAF

*"La période d'incertitude que nous traversons nous a conduit à gagner en agilité par une évolution de nos pratiques de pilotage – accélération dans la mise à jour des forecasts, resserrement du pilotage du cash... mais surtout à la prise de conscience qu'il fallait maintenant vivre et travailler avec un niveau important d'incertitude."*

## Perspectives de croissance à horizon 1 an



## Perspectives de croissance à 3 ans



# Les entreprises françaises restent résilientes mais comment faire face à un contexte économique dégradé ?

## Les entreprises font face à une inflation élevée et des taux d'intérêt en hausse

L'indice des prix à la consommation enregistre une hausse de 4,9% en septembre, en légère augmentation par rapport aux deux mois précédents. Cette reprise de l'inflation s'explique en partie par la fin progressive du bouclier tarifaire qui avait permis de limiter la flambée des prix de l'énergie sur le pouvoir d'achat des ménages. Depuis le début de l'année, on observe au niveau mondial une décline des cours énergétiques qui permet ainsi d'orienter la trajectoire de l'inflation à moyen terme à la baisse. Ainsi, **la poussée inflationniste semble être derrière nous**. Les mesures prises de resserrement monétaire sont en train d'agir sur l'activité et par effet ricochet sur les prix.

Depuis juillet 2022, la Banque Centrale Européenne, BCE, a en effet décidé de remonter ses taux directeurs. Ce mouvement de hausse rapide et brutale s'est propagé sur l'ensemble des taux d'intérêt de la zone euro. Ainsi, le taux de l'OAT à 10 ans, taux de référence en France, a marqué une forte progression de plus de 300 points de base sur un an. Les conditions de financements se durcissent pour l'ensemble des agents économiques et limitent les entreprises ainsi que les ménages dans leurs projets d'investissement. Néanmoins, on observe **une forte résilience des entreprises qui ont continué d'investir en dépit d'une conjoncture dégradée**. Au second trimestre, l'investissement des firmes en France enregistrent une progression de 0,5% alors que pour les ménages il recule de 2,3% sur la même période.

Pour autant, **l'environnement économique mondial reste morose** avec la Chine qui peine à retrouver son dynamisme d'avant-covid et l'Allemagne qui est entrée en récession. L'économie américaine, de son côté, résiste mais reste fragilisée par un endettement public élevé supporté par des taux d'intérêt en hausse constante. Dans ce contexte, difficile pour les entreprises françaises de conserver un moral au beau fixe. Le climat des affaires se dégrade peu à peu et vient de passer sous sa tendance de longue période laissant craindre une fin d'année 2023 atone pour l'activité française.



**Villers Stéphanie**  
Conseillère économique  
PwC France et Maghreb

# Dans ce contexte, quelles sont les priorités des Directions Financières pour 2024 ?

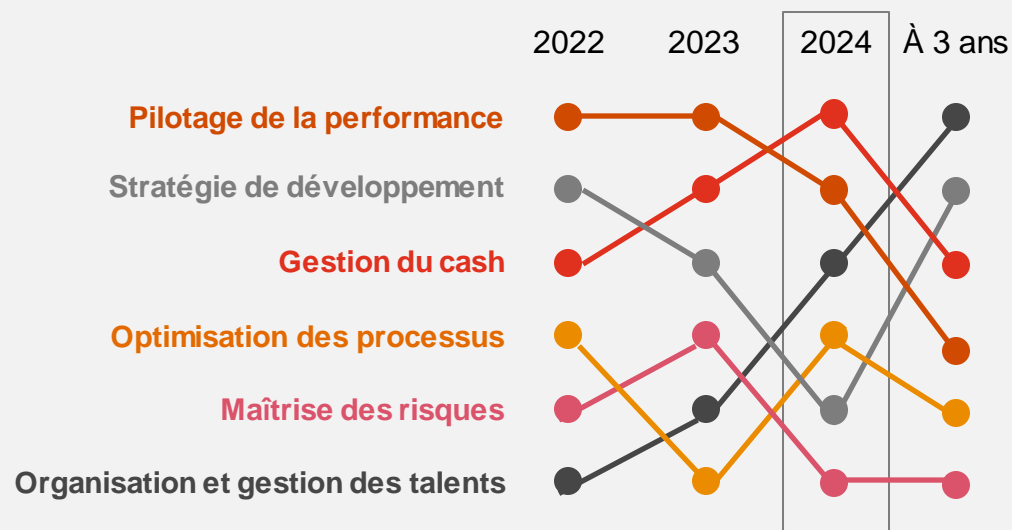
**1** Compte tenu de la pression économique, la **gestion du cash**, des financements et de l'investissement devient la première priorité des Directeurs Financiers.

**2** La 2<sup>e</sup> priorité est d'améliorer à court terme le **pilotage de la performance**, en adaptant notamment les modèles au nouvel environnement de marché très volatile. L'objectif étant, à moyen terme, de pouvoir se concentrer sur la **stratégie de croissance** de l'entreprise.

**3** Face à un marché du travail sous tension, et à un besoin accru de nouvelles compétences, la **gestion des talents** conforte sa place dans les principales priorités des Directions financières.

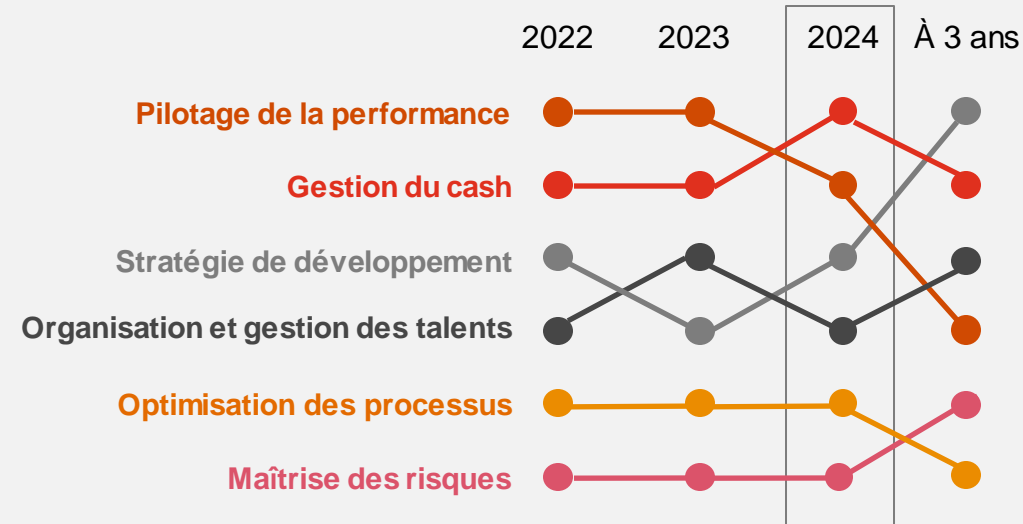
## Grands groupes

Entreprise dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 500 m€ annuel



## ETI/PME

Entreprise dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1 500 m€ annuel



# Comment le cash et la gestion de la liquidité reviennent-ils au premier plan ?

Corroborant les enseignements de notre enquête sur les priorités des DAF français en 2024, notre dernière enquête mondiale « The new equation : Treasury's role in driving sustainable value » réalisée en 2023 auprès de 375 entreprises et 33 pays, positionne clairement le cash et de la gestion de la liquidité au sommet des priorités des Trésoriers.

## Comment se décline cette nouvelle priorité ?

La priorisation que nous observons sur le cash et la gestion de la liquidité se décline notamment au travers de la **maîtrise du BFR, du suivi des indicateurs liés au cash ou du soin apporté à la relation bancaire**. Cette préoccupation autour du Cash Management, qui figure en tête de liste, est bien entendu à mettre en regard de la remontée des taux d'intérêt que nous venons d'observer, dans un laps de temps particulièrement court au regard des précédents épisodes historiques, et diffusée globalement.

Pour gérer la liquidité au plus près, les entreprises mettent en place ou renforcent leur **recours aux mécanismes de cash pooling, travaillent sur la fiabilisation de leurs prévisions de trésorerie, actionnent les dispositifs de mobilisation de créances**, et parallèlement, étoffent la gestion de leur risque de liquidité en sécurisant et élargissant leurs sources de financement.

Dans cette démarche, le trésorier est de plus en plus intégré aux réflexions stratégiques de l'entreprise, par exemple dans le domaine de l'optimisation du BFR où il interagit avec l'ensemble des départements de l'entreprise.

Autre enseignement de l'enquête au chapitre des principales préoccupations, les trésoriers et les directeurs financiers sont sur la même longueur d'onde : les seconds placent les financements en tête de liste et la gestion du cash en deuxième, alors qu'il y a deux ans, les fusions et acquisitions ou encore l'accompagnement des opérations tenaient le haut du pavé.

## Quels sont les défis à relever les plus souvent cités ?

Le sujet qui revient le plus souvent concerne la fiabilité des prévisions de trésorerie ou de génération de cash, pour lesquelles l'intégration des paramètres exogènes (pandémie, conflit, sanctions internationales,...) nécessite une forte agilité, ainsi que d'**élever le niveau des équipes sur la digitalisation** et l'exploitation des dernières évolutions des systèmes d'information.



**Mariano Marcos**

Associé, Corporate Treasury Solutions  
PwC France et Maghreb



**Pascal Gounon**

Associé, Head of Business  
Recovery Services,  
PwC France et Maghreb



# Devenir résilient et agile face à la permacrise





# Les principaux risques à mettre sous contrôle en 2024 restent liés à l'environnement économique et à la cybersécurité

Comme l'année dernière, **l'inflation est le premier risque** identifié par les dirigeants financiers.

Pour les grands groupes, le **climat économique et géopolitique** cristallise les facteurs qui peuvent peser sur la croissance en 2024.

Pour les ETI et les PME, le **risque Cyber** est également une préoccupation forte, bien que les Directions Financières l'aient désormais bien intégrée :

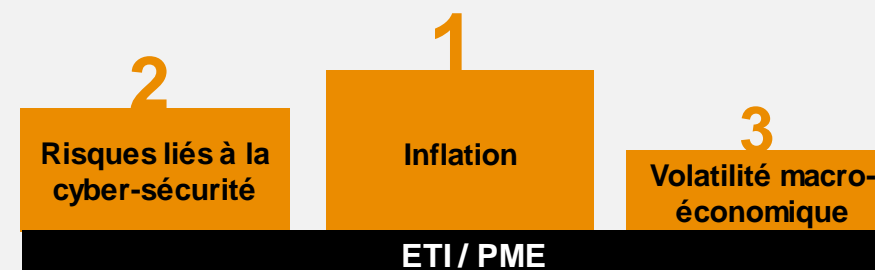
- 70% des répondants estiment le risque plus élevé que les années précédentes
- 49% ne se sentent pas suffisamment préparés pour gérer ce risque

**La sensibilisation des collaborateurs est maintenant le premier levier utilisé pour se protéger contre le risque cyber** (mis en œuvre par 85% des répondants), suivi par la mise en place de politiques de sécurité (78%) et de systèmes de surveillance (62%).

## Parole de DAF

*"Pour comprendre rapidement les impacts des crises, j'ai dû renforcer ma proximité avec les Métiers : je suis en contact quasi-permanent avec les directeurs régionaux pour anticiper les évolutions de l'activité et avoir une première vision de la performance, avant même l'analyse des données de facturation."*

## 3 principaux risques à anticiper en 2024



# L'incertitude devient la nouvelle norme, et accélère la transformation des Directions Financières

Les dirigeants financiers que nous avons interrogés anticipent une reprise de la croissance à horizon 3 ans, mais dans un environnement qui restera durablement marqué par l'incertitude et la volatilité.

Pour s'y préparer et être en mesure de saisir des opportunités de croissance, **les Directions Financières ont besoin d'agilité**. Ainsi, malgré un environnement économique dégradé, elles **intensifient leurs investissements pour y parvenir**, notamment dans la digitalisation.

Parmi les répondants à notre enquête, beaucoup citent **l'intelligence artificielle comme levier de transformation - voire de disruption** - même si la plupart des entreprises sont au stade de l'exploration et de l'identification des cas d'usage.

Enfin, ces mouvements de transformation s'inscrivent dans une nouvelle philosophie : **ne plus chercher à mettre tous les risques sous contrôle, mais plutôt vivre avec et s'adapter**.

## Parole de DAF

*"Nous avons supprimé les références N-1 de nos reporting, pour nous concentrer pleinement sur l'avenir, l'écart entre la réalité et nos ambitions, et nos leviers de nécessaire transformation."*

## Les enjeux de transformation majeurs face à l'incertitude

### Grands groupes

- 1 Digitaliser la fonction Finance
- 2 Gagner en efficacité opérationnelle
- 3 Sécuriser les liquidités et le BFR
- 4 Intégrer les enjeux RSE au sein de la Direction Financière

### ETI / PME

- 1 Gagner en efficacité opérationnelle
- 2 Digitaliser la fonction Finance
- 3 Fiabiliser la vision de la marge par produit et de la profitabilité des activités de l'entreprise
- 4 Apporter davantage d'appui aux Métiers dans la prise de décision

# Quels sont les principaux leviers activés pour gagner en agilité ?

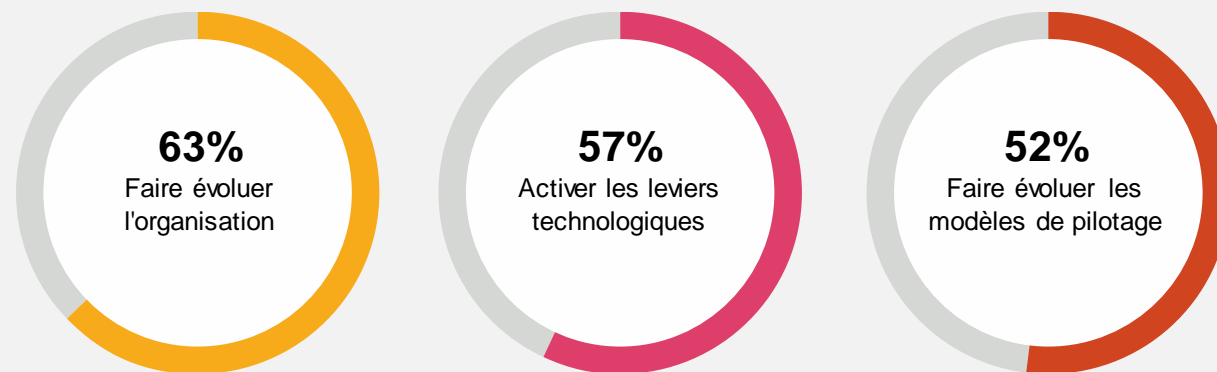
Aujourd'hui trois principaux leviers de transformation redéfinissent le paysage des Directions Financières, les préparant à relever les défis de l'agilité.

Tout d'abord, **la restructuration organisationnelle s'avère essentielle** : les Directions Financières doivent repenser les rôles et les responsabilités au sein de leur fonction pour **intégrer les enjeux de durabilité, et se mettre en capacité de tirer pleinement parti des nouvelles technologies.**

En parallèle, l'activation du **levier technologique est incontournable**, permettant une automatisation accrue des processus et une exploitation plus efficace des données.

Enfin, il est crucial de **faire évoluer les modèles de pilotage de la performance**, en adoptant des approches plus agiles et en intégrant des outils d'analyse avancée pour une prise de décision plus éclairée.

## 3 principaux leviers pour répondre aux enjeux de transformation et gagner en agilité



# Pourquoi le costing redevient indispensable pour piloter la profitabilité dans un environnement incertain ?

Près d'1 répondant sur 2 à notre enquête estime que la fiabilité de son modèle de costing et de lecture de la profitabilité est faible.

Les principaux leviers d'amélioration cités sont :

- Mise en place de solutions de costing nouvelle génération
- Fiabilisation des données d'entrée et mise à jour plus régulières des coûts standards
- Mise en place de nouvelles méthodologies de calcul du coût de revient

Depuis 3 ans, les entreprises traversent une période de forte instabilité qui bouscule toutes les composantes de leur modèle économique, depuis les coûts d'achat des matières premières jusqu'aux comportements des consommateurs. En complément de ces facteurs exogènes, les Business Models de beaucoup d'entreprises accélèrent leur mutation, se complexifient et se diversifient. Enfin, l'intensification de la concurrence contraint les entreprises à rationaliser leurs coûts pour rester compétitives.

Dans ce contexte nouveau, il devient essentiel pour les entreprises de mettre en place des modèles de costing efficaces (vision multi-dimensionnelle de la profitabilité, modèles d'allocations des coûts intelligibles et traçables, vision claire des coûts influençables par centre de responsabilité...) afin de :

- Identifier les zones de création ou de perte de valeur, risques et opportunités (outsourcing, croissance ou désinvestissement...)
- Définir et piloter des plans d'efficacité et de réduction des coûts (renégociation des contrats avec les fournisseurs, optimisation des processus...)
- Eclairer la prise de décision, notamment en termes de pricing, d'investissement ou encore de choix des partenaires commerciaux

**En pratique, nous observons une dégradation de la maîtrise par les entreprises de leur structure de coûts, conduisant parfois à une lecture faussée de la profitabilité.**

**Pourquoi cette dégradation ?** Tout d'abord, les modèles de costing et de pilotage de la performance manquent souvent de souplesse, ils n'ont pas évolué à la même vitesse que leur environnement. De plus, les modèles d'allocation des coûts sont encore faiblement outillés, manquent de traçabilité, et reposent souvent sur des règles historiques qui ne sont plus toujours maîtrisées. Enfin, les indicateurs de pilotage sont des repères managériaux importants, difficiles à faire évoluer même quand ils deviennent inadaptés.

A défaut d'une vision précise sur la structure de coûts, les initiatives de protection des marges en période de tension économique se traduisent souvent par des plans arbitraires de réduction des dépenses, qui laissent sans réponse des questions stratégiques : quels sont les marchés, produits, segments de clients les plus créateurs ou les plus destructeurs de marge ?

## Technologie et RSE : deux tendances qui font évoluer les pratiques de costing

Les solutions technologiques (EPM ou outils dédiés au costing) ont permis de renforcer considérablement les modèles de costing et de pilotage de la performance.

Elles proposent de **nouvelles fonctionnalités d'analyse, de simulation et de modélisation de scénarii**. D'un point de vue technique, elles sont plus facilement interfacées avec le reste du SI (notamment l'ERP) et garantissent **une meilleure traçabilité** de l'information. Enfin, la puissance de calcul des solutions de nouvelle génération permet de **traiter des volumes de données plus importants** et de **gérer des cycles d'allocation complexes** (cycles itératifs, clés dynamiques, multi-inducteurs...). L'Activity-Based Costing par exemple, dont la complexité de mise en œuvre a été un frein lors des premiers projets, est maintenant bien plus facile à mettre en place.

Autre tendance à suivre : comme bien d'autres disciplines, **la pratique du costing évolue pour intégrer l'impact environnemental et sociétal de l'entreprise**.

Il n'existe pas à ce stade de normes ou de pratiques de référence, mais de plus en plus d'entreprises réfléchissent à **intégrer dans leurs modèles de costing le coût des externalités, pour enrichir les critères d'investissement et de prise de décision** au regard de la performance globale de leurs activités ou produits. L'un des cas d'usage les plus communs est l'émission Carbone : plus de 2000 entreprises dans monde ont mis en place ou comptent mettre en place un PIC (Prix Interne du Carbone). Les valeurs utilisées et les usages restent encore hétérogènes : intégration dans les processus d'investissement, taxe interne pour favoriser les activités plus durables, ou encore calcul et communication d'un résultat financier "net de carbone".

## L'art du costing : simple méthodologie ou avatar de la culture d'entreprise ?

La pratique rigoureuse du costing redevient un enjeu important pour les entreprises, soumises à un environnement économique capricieux. Certaines considèrent le costing comme un processus, une méthode ou un outil à ajuster ou à refondre. D'autres en font un **élément de la culture d'entreprise**, un état d'esprit permettant, à travers une lecture multi-dimensionnelle de la structure de coûts, de **piloter en continu la performance de l'entreprise, d'identifier les risques et opportunités (ex : outsourcing), d'ajuster ou transformer ses Business Models**.



**Hasna Marouani**  
Associée Consulting Finance,  
PwC France et Maghreb



**Alexandre Le Cam**  
Directeur Consulting Finance,  
PwC France et Maghreb

# Les processus de reporting doivent accélérer leur mutation face aux enjeux d'agilité, d'efficacité et de conformité réglementaire

Près de la moitié des répondants se déclarent insatisfaits de leur processus de reporting (consolidation, reporting de gestion, reporting extra-financier...).

Les projets d'évolutions des modèles de reporting s'inscrivent dans **un cadre réglementaire plus contraint**, notamment dans le domaine fiscal (Pilier 2) ou extra-financier (CSRD).

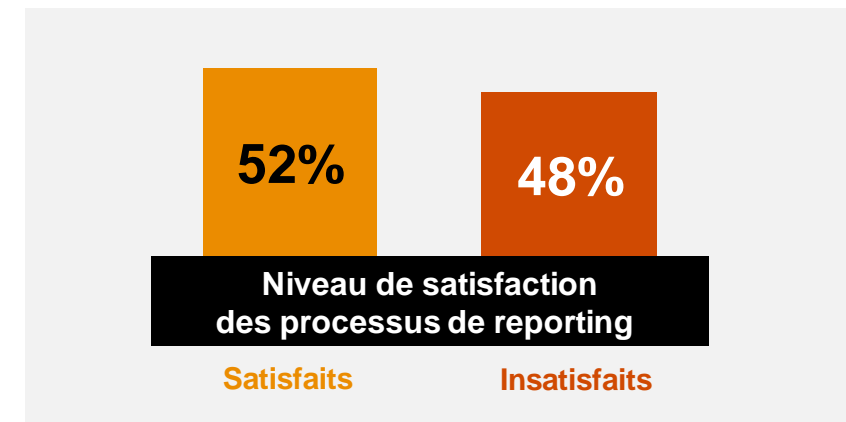
## Parole de DAF

*"Nous devons intégrer des éléments exogènes (évolution de taux, inflation...) pour renforcer notre capacité d'adaptation, et ajuster en temps réel les orientations stratégiques et commerciales."*

Les **processus prévisionnels** font également l'objet de **projets d'amélioration** du pilotage de la performance, notamment pour :

- Mieux intégrer les prévisions financières et opérationnelles (plan commercial, de production, RH...) pour 50% des répondants
- Mettre en place de prévisions glissantes (Rolling forecast) pour 48% des répondants

Ces 2 initiatives restent cependant difficiles à mettre en œuvre pour beaucoup d'entreprises car elles supposent plusieurs prérequis. Il faut tout d'abord **définir la juste granularité pour articuler les processus de planification opérationnelle** (dont la maille est en général très fine) et de **prévision financière**. Ensuite, il faut **disposer de processus et de système suffisamment souples** pour exécuter ces prévisions glissantes sur l'ensemble des éléments de P&L, voire de cash.



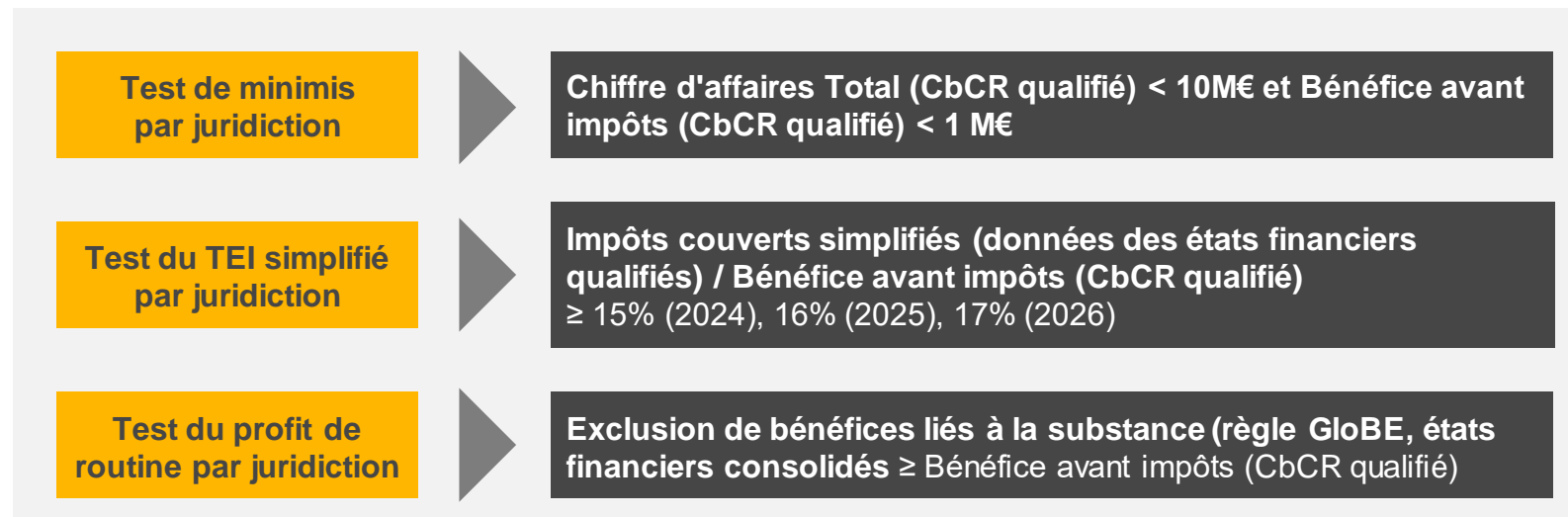
# La révolution de l'impôt sur les sociétés minimum mondial : où en sont les groupes ?

Les entreprises multinationales (« EMN ») sont confrontées à une véritable révolution de la fiscalité internationale, sans équivalent depuis des décennies, à la suite de l'adoption par plus de 130 pays des travaux de l'OCDE reposant notamment sur le Pilier 2 qui édicte un Modèle de règles visant à un impôt minimum mondial (« GloBE »).

Ce dispositif devient réalité par l'inclusion dans le projet de Loi de finances pour 2024, présenté le 27 septembre 2023, d'un nouveau chapitre entier dans le Code général des impôts mettant en œuvre ces mesures qui s'appliquent à compter de 2024.

## Quelles ont été les dernières évolutions autour de Pilier 2 ?

L'une des grandes avancées sur la mise en place de Pilier 2 a été la définition de mesures de transition par l'OCDE. Compte tenu de la complexité de mise en œuvre du système par les groupes, des **Régimes de protection temporaires** (« Transitional Safe Harbors ») ont été présentés par l'OCDE en décembre 2022. Ils ont pour philosophie une présomption d'impôt complémentaire nul pour une juridiction donnée si, sur la base de trois tests alternatifs, il est hautement probable que cet impôt aurait été nul en application des règles GloBE du Modèle de règles. Ces tests, qui sont en partie basés sur le reporting pays par pays dit « CbCR », sont applicables pendant une période maximale de 3 ans (2024 à 2026).



## Comment les entreprises doivent-elles se préparer ?

Les groupes doivent **évaluer si leur situation fiscale par pays peut donner lieu à un impôt complémentaire**. Se référer au seul taux d'impôt sur les sociétés du pays ne suffit pas car le calcul Pilier 2 peut aboutir à un TEI inférieur à 15% même lorsque le taux nominal d'impôt sur les sociétés du pays est très supérieur.

Des travaux **d'analyse du périmètre du groupe** sont nécessaires afin de déterminer quelles entités sont à prendre en compte pour les calculs de TEI et le paiement de l'impôt complémentaire, qui requièrent environ 200 points de données. Les groupes doivent également :

- Identifier si les données requises sont disponibles dans l'outil de consolidation ou dans d'autres systèmes d'informations et assurer leur fiabilité.
- Déterminer comment se procurer les informations manquantes.
- Déterminer quels outils et processus seront impactés.

Par ailleurs, il conviendrait d'**établir une documentation de la piste d'audit**.

## Quels conseils pratiques donner aux entreprises ?

La mécanique des Régimes de protection temporaires basés sur le CbCR et les États financiers qualifiés est, dès à présent, utilisée par les groupes, sur la base de leurs derniers comptes consolidés, afin d'apprécier quelles juridictions pourraient ou non en bénéficier.

Cette appréciation n'est toutefois qu'indicative car il convient de garder à l'esprit que ce sont les états financiers et CbCR déclarés au titre des exercices 2024, 2025 et 2026 qui seront utilisés pour effectuer les tests. Dès lors, toute conclusion sur la base des données relatives aux exercices 2022 ou antérieurs est **utile mais nécessairement provisoire**.

Il est bien entendu souhaitable de revoir le processus d'établissement du CbCR afin de s'assurer que ce document est suffisamment fiable pour servir de base à l'application des Régimes de protection temporaires. En effet, le passage des tests sera vérifié par les administrations fiscales et, en cas de contestation, un calcul complet de TEI GloBE devra rétroactivement être effectué.

Selon le nombre de pays concernés, il **reste judicieux de réfléchir dès à présent aux dispositifs nécessaires à la collecte des nombreux points de données requis pour un calcul complet de TEI GloBE**, le cas échéant en les phasant pour la période 2024/2026 et pour la période suivante.

**Cette collecte nécessite d'adapter les processus et de se poser la question de la gouvernance interne du projet GloBE.**



**Delphine Bocquet**  
Associée, PwC Société d'Avocats





Innover grâce aux nouvelles technologies



# Malgré des perspectives de croissance de baisse à court terme, les investissements dans la digitalisation s'accroissent

Afin de **gagner en agilité et en efficacité opérationnelle**, les répondants à notre enquête poursuivent l'investissement dans la digitalisation de la fonction Finance.

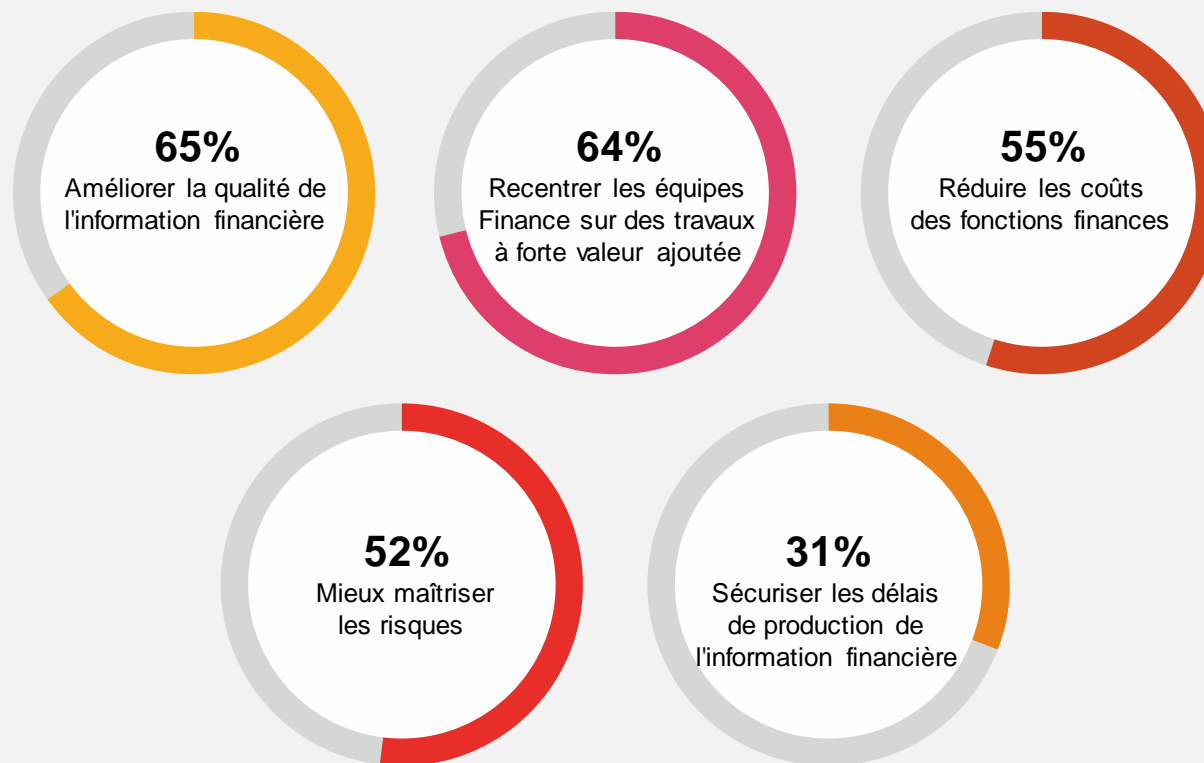
Tous les processus financiers sont impactés :

- Les processus transactionnels, dont l'exécution est davantage automatisée et centrée sur l'identification et la gestion d'exception
- Les processus décisionnels, pour lesquels les technologies permettent, en exploitant mieux les données, d'améliorer la compréhension du comportement des clients et des marchés.

**L'intelligence artificielle est perçue comme un facteur majeur d'innovation**, mais reste encore à explorer pour beaucoup d'entreprises.

Enfin, la technologie seule ne permettra pas de tenir ses promesses. **Elle a besoin d'être accompagnée d'une évolution des compétences** pour en tirer parti, voire de changements des organisations (mise en place de Data Factory, réorganisation par processus...).

## Quels sont les bénéfices attendus par les Directions Financières grâce aux nouvelles technologies ?



# Technologie, CSRD, Pilier 2 : Comment la consolidation doit-elle évoluer ?

Que de bouleversements dans le monde si stable de la consolidation ! Malgré le sursis annoncé récemment par les éditeurs historiques, l'obsolescence des solutions installées est dans tous les esprits. Parallèlement, l'incertitude macroéconomique et les nouveaux enjeux réglementaires accentuent le besoin de flexibilité et d'évolution à tous les niveaux de la Direction Financière.

**Pour autant, doit-on parler d'une révolution de la consolidation ?**

## Aborder le changement d'outil comme une réflexion globale

Les solutions de consolidation actuelles sont le fruit de plusieurs années d'évolution et ont contribué à façonner les processus et organisations en place. Les nouveaux outils proposent des modalités d'usage différentes, constituant de véritables gisements d'optimisation pour les groupes : les notions de workflows offrent des possibilités d'actions personnalisées par partie prenante, la gestion de volumes de donnée accrus ouvre la voie à des niveaux de reporting plus fins et des calculs plus précis, et les fonctionnalités collaboratives permettent une plus grande fluidité d'interactions entre les équipes. Aborder cette contrainte technologique comme une opportunité de **repenser l'organisation et les processus de reporting** garantira une adoption plus rapide par les utilisateurs, et une meilleure efficacité sur le long terme.

## Accompagner les mutations du reporting

Les directions de la consolidation se sont établies en tant que garantes d'une information précise, fiable, et universelle au sein de l'entreprise. Elles ont acquis au fil des années une réelle expertise dans l'orchestration, la collecte et l'analyse de l'information financière, allant parfois jusqu'à incarner l'unique processus partagé par l'intégralité des filiales d'un groupe. Couplés à leur connaissance approfondie des outils de reporting et leur proximité avec les commissaires aux comptes et la communication externe, **ces savoir-faire font du service de consolidation le candidat idéal pour répondre aux besoins de reporting de demain.** Les sujets extra-financiers, au chef desquels la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), vont nécessiter les mêmes critères de traçabilité, d'intégrité et de rapidité de remontée que les données financières conventionnelles.

La CSRD sera d'ailleurs sous la responsabilité du comité d'audit, et sera publiée au sein du Document d'Enregistrement Universel. L'adoption prochaine du Pilier 2 de la réforme fiscale portée par l'OCDE constitue un autre exemple intéressant : s'appuyant pour partie sur le reporting consolidé, et nécessitant la collecte et le calcul de plus de 200 points de donnée, cette nouvelle réglementation nécessitera une implication significative des services de consolidation.

## Préparer ses équipes au changement

Nous l'avons vu, les mutations à venir impactant les directions de la consolidation sont nombreuses, et peuvent perturber le fragile équilibre construit au sein d'équipes devenues au fil du temps particulièrement resserrées et efficaces. Pour être en capacité de relever ces nouveaux défis, mais aussi gérer les imprévus (acquisition d'une nouvelle activité par exemple), la gestion des talents sera déterminante dans un secteur alliant forte technicité et peu de nouveaux entrants sur le marché du travail. La faculté des équipes à dégager du temps pour participer sereinement aux réflexions et aux projets à venir, mais aussi à évoluer vers des postures à plus forte valeur ajoutée va accroître l'attractivité de cette fonction.

En parallèle, **l'apport de rigueur et de savoir-faire des directions de la consolidation contribuera grandement au succès de ces projets pluridisciplinaires** (les entreprises les plus avancées dans le reporting extra-financier ont pour la plupart bénéficié d'une forte collaboration entre les services RSE et consolidation). Au vu du faible nombre de candidat sur le marché, anticiper dès maintenant ce surcroît d'activité est capital.

En conclusion, la marche semble haute, mais ces évolutions – parfois significatives – sont semblables à celles connues par les groupes français au début des années 2000. L'enjeu sera pour les services de consolidation de s'y préparer convenablement et de les aborder sous un prisme global : **repenser les processus et l'organisation, collaborer activement avec les autres organes de l'entreprise, faire évoluer les équipes et attirer les talents**. De cette manière, les directions de la consolidation en tireront des bénéfices plus rapidement, et contribueront pleinement au positionnement du CFO dans son nouveau rôle de Chief Performance Officer.



**José Baghdad**  
Associé Consulting Finance,  
PwC France et Maghreb



**Pierre Treguier**  
Directeur Consulting Finance,  
PwC France et Maghreb

# Quels sont les principaux leviers technologiques activés ?

La dématérialisation reste un investissement prioritaire pour 79% des répondants, favorisé par les contraintes réglementaires liées à la facturation électronique.

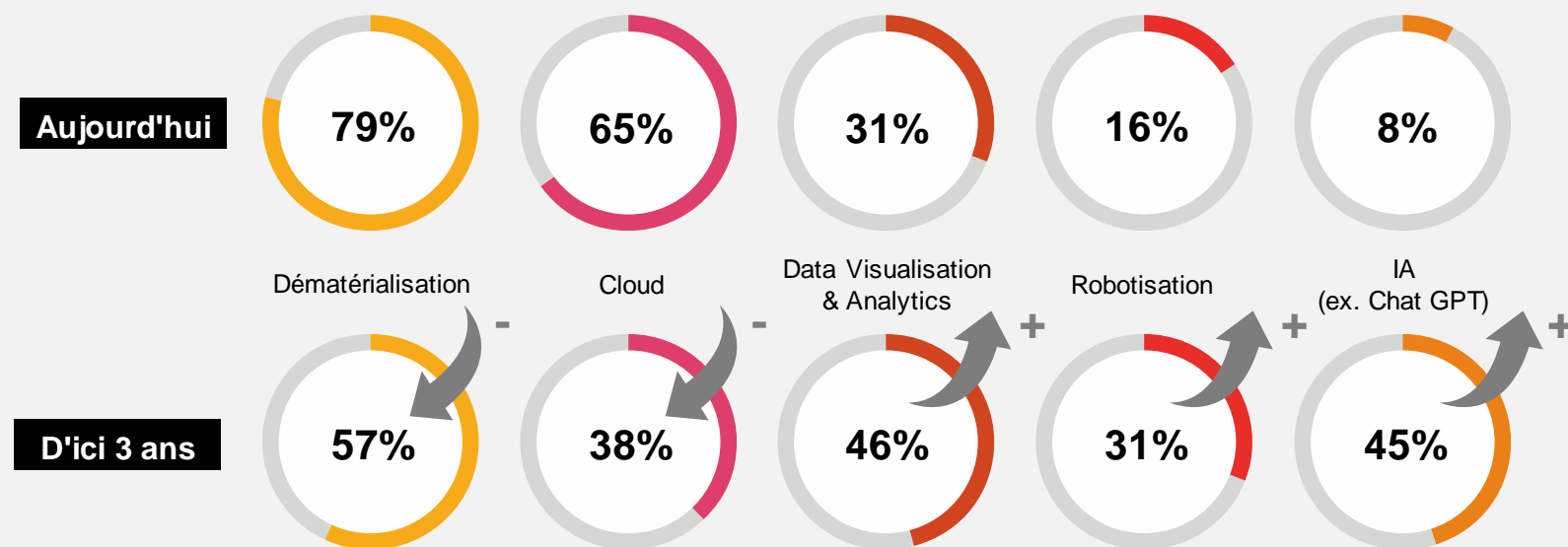
Le Cloud est maintenant largement adopté par les Directions Financières (65%) mais **moins de la moitié des répondants ont mis en place des leviers de pilotage économique pour sécuriser le ROI de ces solutions.**

3 autres leviers d'investissement technologiques prioritaires ont été identifiés à horizon 3 ans :

- RPA
- Data Analytics
- IA, perçue comme un levier de transformation profond, mais encore exploratoire

En complément de ces investissements, la **modernisation des systèmes d'informations traditionnels reste une priorité** : plus de 75% des répondants souhaitent faire évoluer leur ERP, et près de 45% leur système de pilotage de la trésorerie.

## Quels sont les domaines de digitalisation sur lesquels les Directions Financières prévoient d'investir d'ici à 3 ans ?



# Cloud : Quels sont les bénéfices pour les Directions Financières ?

La transformation de la Direction Financière est en pleine accélération avec les nouvelles opportunités offertes par le cloud qui est le levier d'activation d'une nouvelle capacité d'accès à la donnée permettant d'améliorer considérablement le pilotage économique des entreprises.

## La Direction Financière plus efficace avec le cloud

Au même titre que le reste de l'entreprise, la transformation numérique est une priorité pour les Directions Financières. Les technologies offertes par le Cloud sont un accélérateur indéniable de cette transformation par ses attributs même d'accès simplifié, de flexibilité, d'usage à la demande par une approche orientée service. Ces technologies permettent de stocker et de gérer la donnée de manière centralisée et unifiée. Les informations essentielles sont accessibles à tout moment et de n'importe où. Le Cloud permet également un accès tout aussi rapide et efficace à des services d'**automatisation des nombreuses tâches** de la finance sur ses processus transactionnels clés, tels que la **gestion des factures, la comptabilité, la planification budgétaire et la gestion des dépenses**. Cela libère du temps pour les professionnels de la finance, qui peuvent se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée.

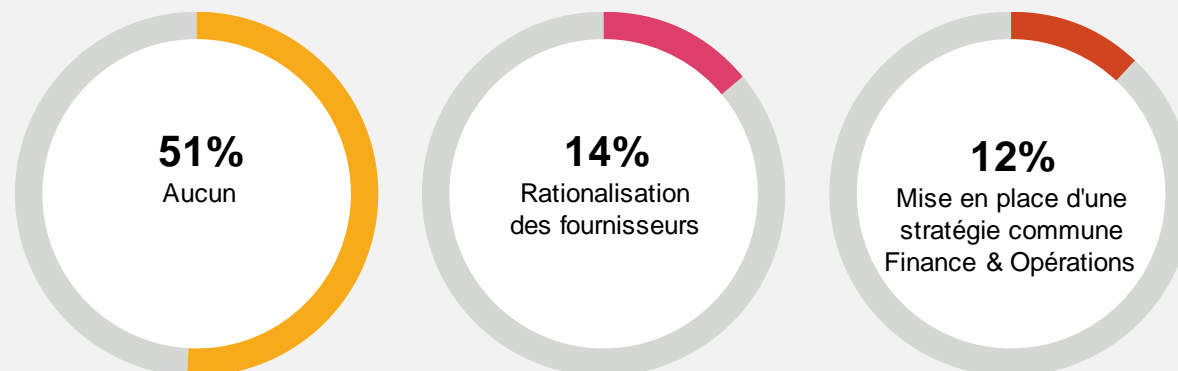
Les Directions Financières sont aussi plus agiles avec le cloud et avec les capacités offertes d'adaptation aux changements du marché ou aux événements imprévus. Les mises à jour logicielles peuvent être effectuées en temps raccourcis, ce qui permet une adaptation accélérée.

## Le cloud au service du "Business Partnering"

Le Cloud offre une meilleure visibilité sur les données financières et non financières, et des possibilités de pilotage accrues.

La collaboration est essentielle pour la Direction Financière, notamment lors des cycles prévisionnels. Le Cloud favorise la collaboration en temps réel au sein de l'équipe finance et avec les entités métiers pour une prise de décision plus rapide et plus informée. La vision des données en temps réel permet des tableaux de bords plus adaptés, plus agiles et plus personnalisés et les analyses plus avancées aident les équipes financières à identifier pour le business les opportunités et les risques.

## Quels leviers avez-vous mis en place pour assurer le pilotage économique de la consommation Cloud ?



Le Cloud apporte aussi cette couche intégration du système d'information avec de la capacité accrue à consommer facilement des données des systèmes financiers couplées avec d'autres applications essentielles à l'entreprise (CRM, production, opérations, services, ). Cela permet une vue d'ensemble plus complète des opérations de l'entreprise et améliore la prise de décisions stratégiques.

Les analyses prédictives sont renforcées avec le cloud en accélérant la consommation de volumes importants de données historiques et des modèles statistiques pour anticiper les tendances futures. En finance, cela se traduit par la capacité à prédire par exemple les flux de trésorerie, à identifier les anomalies dans les transactions et à anticiper les risques financiers. L'analyse prédictive peut être également un atout essentiel dans la détection précoce et la prévention de la fraude (transactions inhabituelles ou des activités suspectes).

### Le cloud permet une approche plus sécurisée et conforme

Lorsque les entreprises migrent leurs opérations financières vers le Cloud, la sécurité des données et la conformité aux réglementations deviennent des préoccupations majeures. **Aujourd'hui, les fournisseurs de services dans le cloud ont investi massivement dans la sécurité et offrent des solutions de sécurité et de conformité avancées pour aider les entreprises à protéger leurs données financières sensibles.**

L'hybridation des solutions cloud combinant du cloud public et du cloud privé, voire du cloud de confiance, apporte également une capacité forte à assurer la souveraineté sur les données sensibles ou régulées. En adoptant des approches "Security by Design" et "Compliance by Design" (la sécurité et la protection des données sont intégrées lors de la conception du système et tout au long de son cycle de vie), les Directions Financières peuvent alors se concentrer sur leurs missions principales tout en maintenant un haut niveau de sécurité et de conformité.

### La nature des offres cloud apporte une agilité financière des consommations IT

Les modèles de tarification flexibles des fournisseurs de services Cloud proposent une approche de tarification « on demand » permettant aux entreprises de choisir la meilleure option en fonction de leurs besoins spécifiques, ce qui peut être particulièrement avantageux pour les entreprises en croissance ou en période de pic d'activité. L'un des avantages sous-jacents les plus évidents du Cloud est l'évolution de la structure des coûts IT. **En éliminant la nécessité d'investir dans des infrastructures matérielles coûteuses et en payant seulement pour les ressources utilisées, les entreprises gagnent en agilité financière.** De plus, le Cloud offre une grande flexibilité pour augmenter ou réduire les ressources en fonction des besoins, ce qui permet d'optimiser les dépenses.

Le Cloud a révolutionné la manière dont la Direction Financière gère ses opérations et ses données. En adoptant le Cloud, les Directions Financières peuvent mieux répondre aux défis économiques actuels et futurs, tout en contribuant à la croissance et à la rentabilité de leur organisation.



**Ludovic Leraistre**  
Associé Transformation Cloud,  
PwC France et Maghreb

# L'intelligence artificielle, un champ encore exploratoire mais perçu comme vecteur de profonde transformation

Ce sont 76% des répondants qui estiment avoir une maturité faible sur les nouvelles technologies telles que l'IA, la blockchain et le métavers.

Environ 20% sont en phase d'expérimentation (identification et mise en œuvre de premiers cas d'usage).

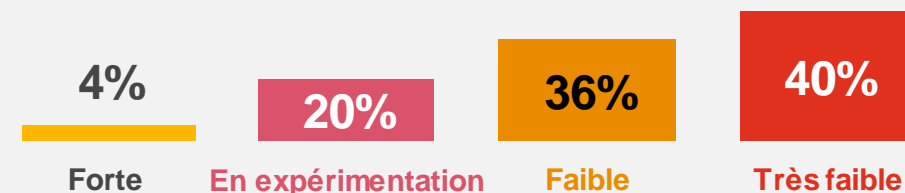
L'intérêt pour l'intelligence artificielle est fort, mais la compréhension des cas d'usage et de son apport reste partiel. Les principaux bénéfices attendus de l'IA et des solutions d'automatisation (de type RPA) sont :

- Automatisation de tâches manuelles et répétitives
- Analyse de Big Data pour identifier des tendances de marchés et des modèles
- La Détection des fraudes et la sécurisation de transactions financières

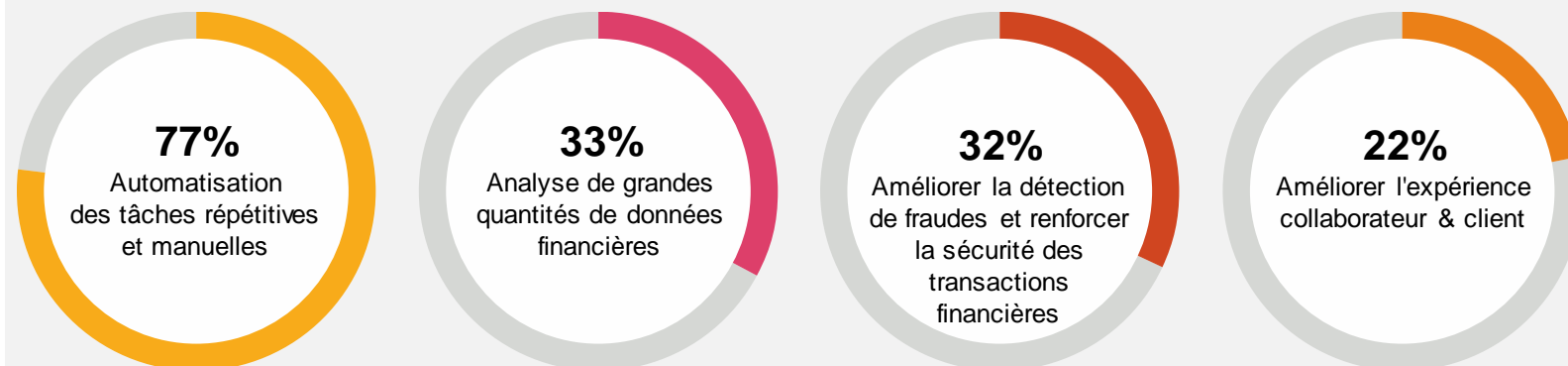
## Parole de DAF

*"L'IA peut être utilisée pour nous permettre de traiter un volume important de data, et de mieux anticiper les comportements des clients."*

## Evaluation de la maturité des Entreprises face à l'IA, la blockchain et le métavers



## Comment pensez-vous que l'IA peut améliorer ou transformer les processus financiers existants ?





# Comment l'intelligence artificielle générative change-t-elle la donne pour les Directions financières ?

Depuis l'arrivée de ChatGPT d'OpenAI sur le devant de la scène en novembre 2022, l'intelligence artificielle générative (GenAI) s'est immiscée aussi bien chez les particuliers que dans les entreprises. Grâce à sa capacité à générer du contenu inédit, elle a d'abord été adoptée par les Ressources Humaines, puis par le Marketing. Elle s'est désormais étendue à la R&D, les Achats et les Directions financières.

Depuis l'appréhension d'origine, conduisant certaines entreprises à en interdire son utilisation, elle s'est désormais transformée en **une recherche de cas d'usage**.

## Pourquoi la GenAI est une technologie de rupture ?

La GenAI est une avancée technologique majeure par sa capacité à créer des contenus, des données ou des réponses de manière autonome, simulant la créativité humaine pour produire des informations pertinentes. Elle repose sur un type d'apprentissage automatique appelé « réseau de neurones artificiels », des structures informatiques conçues pour imiter le fonctionnement du cerveau humain.

## Quels sont les bénéfices de la GenAI pour les Directions financières ?

La GenAI se révèle être un atout majeur offrant son assistance dans la condensation et la synthèse de l'information, l'augmentation et l'extraction de données complexes. Cette technologie se distingue nettement des autres outils d'automatisation grâce à ses capacités créatives. La GenAI associée à des technologies de traitement de documents peut extraire les informations importantes à partir de documents tels que les contrats, les factures et les bons de commande. Elle est capable de **scanner de grandes quantités de documents pour faciliter l'analyse et la révision des documents, identifier les risques et les clauses particulières, analyser les implications comptables et financières, comparer les contrats pour identifier les écarts ou les similitudes utiles lors de l'établissement de nouveaux contrats**.

La GenAI, en tant que « **coach virtuel** », offre un atout considérable dans la **préparation des présentations financières**. En utilisant les capacités d'apprentissage et d'analyse prédictive de l'IA, elle peut simuler un environnement de réunion réaliste, permettant ainsi la simulation de questions, la préparation des réponses, l'entraînement interactif, et la personnalisation ainsi que l'adaptation du contenu.

## Quels sont les risques technologiques et sociaux ?

La sécurité des données est une priorité pour les directeurs financiers qui doivent aborder les risques liés aux **divulgations de données**, spécialement lors de l'utilisation de la GenAI. Les DAF doivent comprendre aussi les **implications éthiques** des algorithmes d'IA. Il est essentiel de promouvoir la transparence, l'équité et d'établir des directives pour une utilisation responsable de l'IA dans les processus financiers. Ils doivent aussi assurer la **conformité réglementaire** lors de l'utilisation de l'IA et aborder les **risques juridiques** potentiels. Les DAF se retrouvent également face à des défis techniques inhérents à l'exploitation de l'IA, qui peuvent impacter la fiabilité des données. Un de ces défis est le phénomène d'« hallucination » identifié qui décrit des situations où les programmes d'IA génèrent des réponses inattendues et incorrectes. Les DAF doivent aussi évaluer l'automatisation des tâches de leurs équipes. La GenAI pourrait augmenter la productivité pour les collaborateurs dont les tâches seront semi-automatisées, tout en mettant en péril la **pérennité des postes** entièrement automatisés. Il est essentiel qu'ils garantissent une montée en compétence des équipes face aux outils d'IA et surveillent la **qualité des postes** semi-automatisés, comme mentionné par l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

## Comment la GenAI peut-elle renforcer la résilience des entreprises ?

En exploitant cette technologie, les Directions financières pourraient bénéficier d'analyses plus approfondies et rapides, d'automatisations complexes et de prédictions financières améliorées, stimulant ainsi leur croissance et renforçant leur capacité à relever les défis futurs.

### Par où commencer ?

Avant de déployer la GenAI, **il est primordial d'établir un programme de transformation** spécifique à la fonction financière permettant de définir clairement les besoins, de faciliter l'intégration des nouveaux processus, de renforcer les compétences des équipes, d'anticiper la gestion du changement et de veiller à ce que l'adoption de la GenAI coïncide avec la vision stratégique de l'entreprise. Fort de cette base solide, les Directions financières peuvent s'orienter vers des applications concrètes. Ainsi, des domaines tels que **la production des résultats financiers, l'analyse financière ou la synthèse documentaire apparaissent comme des points de départ pertinents.**



**Julien Nguyen**  
Senior Manager, Consulting, PwC  
France et Maghreb



**Nicolas Neyraut**  
Manager, Consulting, PwC  
France et Maghreb

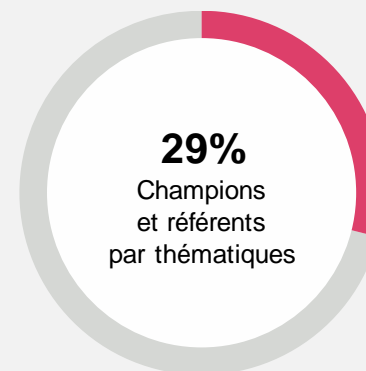
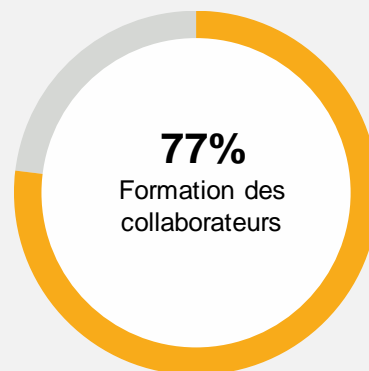
# La formation des collaborateurs reste le premier levier de développement des compétences digitales, devant le recrutement

**De nouvelles compétences sont essentielles pour tirer parti des nouvelles technologies** (usage de robots, méthodes statistiques avancées pour exploiter les données et mener des analyses probabilistes sur toute la chaîne de valeur...).

Pour la 2e année consécutive, les répondants à notre enquête privilégient la formation des collaborateurs au recrutement pour développer les compétences digitales des collaborateurs. Ce changement de stratégie reflète **la très forte tension sur le marché du travail** (notamment sur des profils "techno-financiers") mais aussi la **volonté d'enrichir les parcours de carrière des collaborateurs**.

Rappelons enfin que **les nouvelles technologies permettent aux Directions Financières de gagner en efficacité, mais aussi en attractivité**.

## Comment développez-vous les compétences digitales de vos équipes?



### Parole de DAF

*"L'IA à court terme va nous permettre dans un premier temps d'évoluer plus rapidement sur le contrôle interne et d'adresser d'autres problématiques par la suite. Notre enjeu est de définir le périmètre d'utilisation de l'IA et de sécuriser nos environnements en conséquence."*

# Comment réussir une transformation à la fois technologique et humaine ?

La technologie est un moteur pour les transformations auxquelles les entreprises font face, mais ces transformations doivent être menées par les individus et pour les individus. Les récentes évolutions technologiques sont encore amplifiées par l'intégration de l'IA générative, et soulèvent des questions cruciales pour réussir une transformation.

Pour appréhender ces transformations, il est essentiel d'aborder les compétences, les profils et les attitudes requises dans les métiers de la finance. Selon notre récente étude menée auprès des Directions Financières, 50% des répondants considèrent la gestion des talents comme l'une de leurs trois priorités pour l'année 2024, et 62% la voient comme une priorité à trois ans. La révolution potentielle de l'IA générative rend d'autant plus important d'anticiper et de **définir la "Fonction Finance Augmentée" de demain, ainsi que son rôle au sein et en dehors de l'entreprise.**

## L'équilibre entre technologie et humain

Malgré la nature technologique de ces transformations, il ne faut pas sous-estimer le rôle des individus, les femmes et les hommes, qui demeurent les acteurs clés de cette évolution. Pour réussir une transformation technologique, **il est impératif d'opter pour une approche qui place l'humain au cœur du projet.**

Ces transformations suscitent plusieurs interrogations :

- Comment anticiper les impacts de ces changements sur les emplois, les compétences, les postures et même la culture d'entreprise ?
- Comment accompagner les collaborateurs dans ces transformations, en les formant adéquatement pour qu'ils trouvent leur place dans cet environnement en constante évolution ?

- Comment relever les défis d'attractivité et de rétention dans une ère d'incertitude, alors que les fintechs et les start-ups concurrencent les grandes organisations ? Quelle nouvelle proposition de valeur peut-on offrir aux collaborateurs ?
- Enfin, comment garantir le succès de la transformation en favorisant l'adoption et l'engagement des collaborateurs, en les impliquant dans leur propre évolution ?



Une transformation technologique et humaine doit répondre à plusieurs critères de succès.

### Donner un sens à la transformation

En partageant la vision de la transformation, le "pourquoi", et les avantages pour chaque individu, le "qu'est-ce que j'y gagne ?", les équipes se sentiront impliquées et motivées. Montrer comment l'IA peut faciliter le travail d'un contrôleur de gestion ou d'un comptable donne du sens à la transformation et permet aux collaborateurs de se projeter plus facilement dans l'avenir. Cela constitue la base de l'acceptation et de l'engagement.

### Placer les individus au cœur du processus

Une transformation réussie est une transformation qui place les individus au cœur du processus. Impliquer les collaborateurs dans la transformation et s'assurer que les solutions proposées sont applicables à leur métier et à leur quotidien est essentiel pour atteindre les objectifs de la transformation. Par exemple, l'IA générative peut aider un comptable dans la saisie de factures et l'identification d'erreurs comptables, ce qui lui permet de travailler plus efficacement et d'approfondir son analyse des bilans.

### L'importance de l'expertise technique et des compétences

Selon les Directions Financières interrogés dans notre étude, les compétences les plus importantes pour les équipes financières sont l'expertise technique et les compétences relationnelles. Une transformation réussie nécessite donc l'intégration des équipes financières dans leur écosystème, en impliquant les clients du business et les parties prenantes, et en écoutant la voix du client.

### Mesurer et anticiper l'impact sur les compétences

Que ce soit sous l'impulsion de la technologie, des réglementations ou des changements dans le modèle opérationnel, l'impact sur les métiers et les compétences doit être anticipé afin de mettre en place les plans d'upskilling ou de reskilling appropriés. Il est essentiel de s'assurer d'avoir les bonnes personnes au bon endroit au bon moment.

### La culture d'entreprise comme atout majeur

Il ne faut pas oublier que la culture de l'entreprise est l'un des trois principaux critères d'attractivité d'une entreprise. Une définition claire de sa mission et une proposition de valeur diffusée à tous les niveaux de l'organisation favoriseront l'intégration de ces nouvelles opportunités dans la stratégie de l'entreprise et le succès de leur mise en œuvre.

Les contours de la Finance 4.0 se dessinent, et ce sont les individus qui la façonneront demain.



**Raphaëlle Sourdille**  
Associée Workforce, Consulting,  
PwC France et Maghreb



**Bouchra Roby**  
Associée Workforce, Consulting,  
PwC France et Maghreb



Intégrer les enjeux de durabilité  
pour une performance globale



# Entre conformité et performance, une intégration à 2 vitesses de la RSE dans les activités de la Finance

Nous observons une intégration à 2 vitesses de la RSE dans les activités de la Direction Financière : **la convergence s'accélère dans le domaine de la communication externe (marchés, investisseurs...) et de la conformité réglementaire. En revanche, le mouvement marque le pas dans le domaine du pilotage de la performance globale.**

Or c'est dans ce dernier domaine que les Directions Financières ont le plus à gagner, en se positionnant comme acteur de la performance globale de l'entreprise. Si elles ne réhaussent pas leur niveau d'ambition dans les deux années à venir, elles prennent le risque de se retrouver cantonnées à un rôle de fournisseur, contrôleur de données extra-financières.

## Parole de DAF

*"La RSE est en train de basculer d'un sujet de communication à un sujet critique pour le financement. Sans indicateur RSE fiable, il est difficile d'avoir l'écoute du marché."*



# Vers un nouveau modèle de performance : du chief financial officer au chief performance officer

L'évolution des exigences réglementaires en matière de reporting de durabilité implique d'amener l'information de durabilité au niveau de fiabilité et de comparabilité de l'information financière. Cela va passer par de nombreuses transformations opérationnelles dans l'entreprise, notamment dans les Directions Financières. L'objectif des textes est clair, **il ne s'agit de préparer un reporting, mais bien de définir la nouvelle clé de lecture de la performance des entreprises** dans une combinaison à parts égales entre finance et RSE.

Un grand nombre d'entreprises réfléchissent déjà aux organisations et chaînes de reporting qui devront être mises en place pour collecter les données RSE et produire le reporting associé dans une logique de traçabilité et de qualité propre, jusqu'à aujourd'hui, à la seule information financière.

Cette transformation passe par plusieurs phases, dont l'adaptation des systèmes d'information, mais aussi des organisations produisant les données RSE, notamment en matière de contrôle interne.

Les détenteurs de la donnée de performance sont traditionnellement les Directions Financières, et elles vont très probablement le rester dans ce contexte. Pour 60% des DAF interrogés en 2021 par PwC, les données de durabilité seront bientôt aussi importantes que les données financières. En 2022, dans la même étude, 73% d'entre eux déclaraient être prêts à faire évoluer leurs systèmes de pilotage pour intégrer la dimension RSE. **La fonction finance peut ainsi se donner pour mission d'assurer la qualité et l'exploitabilité des indicateurs et tableaux de bord produits en matière de durabilité.** On commence d'ailleurs à voir une prise en main de ces enjeux par cette fonction dans certains grands groupes, le plus souvent en lien avec les fonctions RSE qui gardent la responsabilité du fond et des orientations stratégiques.

Ces changements marquent pour le CFO une nouvelle étape de son évolution dans l'entreprise. Historiquement très focalisé sur la performance financière, il s'était ouvert aux métiers et s'était mué en *business partner* pour faire le lien avec la performance opérationnelle

Dans les années à venir, il devra à nouveau élargir son champ d'action, pour embrasser la notion plus globale de performance ou de valeur durable. Dans sa mission stratégique d'accompagnement de la croissance, **le directeur financier devra garantir la qualité de la *data* de performance dans son double aspect financier et de durabilité.**



**Emilie Bobin**

Associée Développement Durable,  
PwC France et Maghreb



**Sylvain Lambert**

Associé Développement  
Durable, PwC France et Maghreb



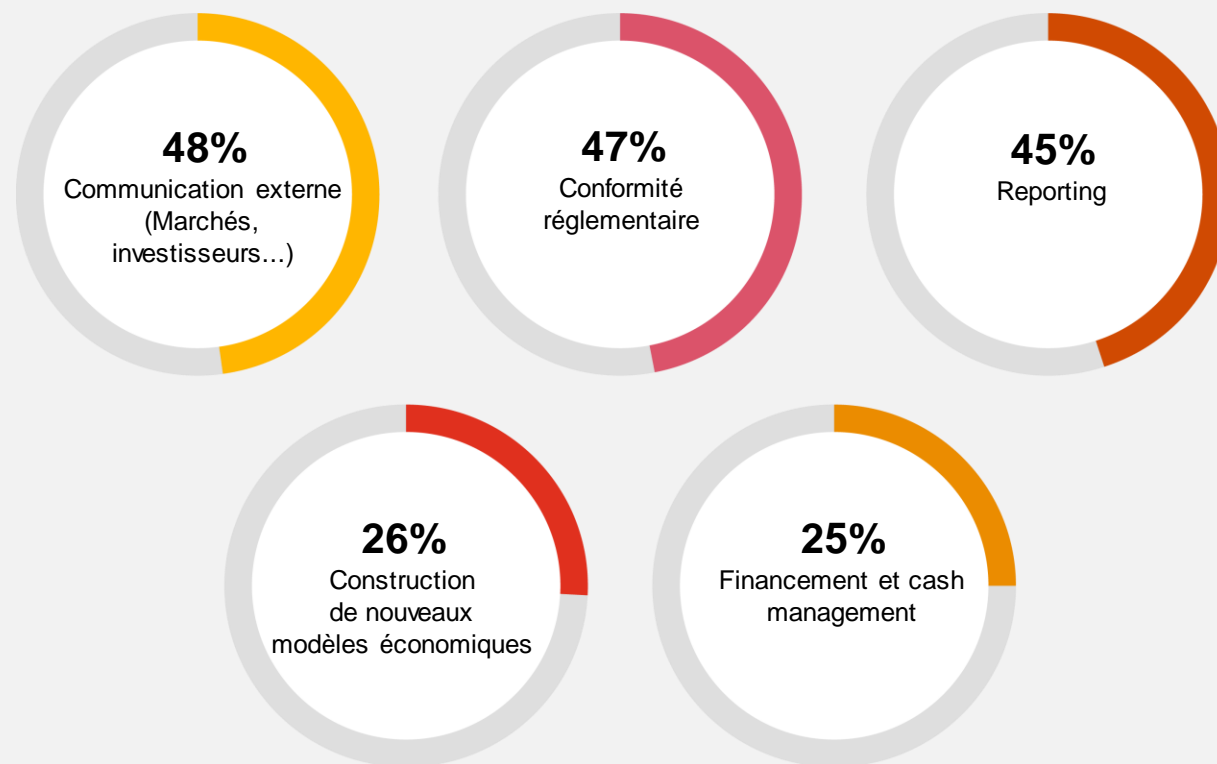
# La convergence entre la Finance et la RSE est très marquée cette année par la contrainte réglementaire

Nous constatons une **forte hausse de l'impact de la RSE sur la fonction Finance en termes de conformité réglementaire**, compte tenu de la mise en œuvre du règlement CSRD (+27% par rapport à l'année dernière). D'autant que l'effort pour produire un reporting extra-financier conforme à cette nouvelle réglementation est jugé élevé par 80% des répondants.

On observe que 47% des répondants ont déjà lancé un projet de mise en conformité CSRD. La majorité des Directions financières y sont impliquées notamment pour :

- Consolider, contrôler et analyser les données extra-financières
- Contribuer à l'analyse de double matérialité

**A horizon 1 - 3 ans :  
quelles activités de la Direction Financière sont le plus impactées par la RSE ?**



# CSRD : une mise en qualité significative du reporting extra-financier à réaliser ?

La directive européenne sur le reporting de durabilité (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD) remplace la directive européenne actuelle sur le reporting extra-financier (Non Financial Reporting Directive - NFRD). Son entrée en vigueur est prévue le 1<sup>er</sup> janvier 2025 (sur l'exercice 2024).

La CSRD va bouleverser les exigences de reporting, avec des standards (European Sustainability Reporting Standards - ESRS) cadrant les principes et le contenu du rapport de demain. Ceci va impliquer des changements significatifs à prendre en compte par les entreprises notamment en termes de contrôle interne.

## Des exigences alignées à celles sur le reporting financier

La directive européenne implique un besoin de contrôle interne sur le rapport de durabilité de par les trois points suivants :

- L'élargissement des responsabilités actuelles sur les états financiers du comité d'audit (ou un autre comité du conseil<sup>1</sup>) au reporting de durabilité en incluant la supervision des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne relatifs au reporting de durabilité
- L'obligation de publier les composantes du dispositif de contrôle interne au sein du rapport de durabilité
- La révision, à terme, du niveau d'audit externe... au même niveau de celui des états financiers (d'une assurance limitée à une assurance raisonnable).

## Des pratiques encore peu matures

Force est de constater que les entreprises sont globalement peu préparées à ces nouvelles exigences. Le reporting extra-financier actuel est loin de la maturité du reporting financier, que ce soit en termes de processus, d'outils, de disponibilité des informations, d'intégration dans les activités, de traçabilité et bien entendu de contrôle.

Le défi est d'autant plus grand que les données à fiabiliser sont diverses, peuvent être prospectives, les acteurs sont nombreux, parfois en dehors du périmètre de l'organisation et les systèmes d'information largement manquants.

Dans un environnement réglementaire, organisationnel et informatique complexe et en pleine évolution, il est alors important d'initier le déploiement de son dispositif de contrôle au moment où se structure le nouveau rapport de durabilité.

<sup>1</sup> Sous réserve de transposition nationale

## Quatre domaines sont prioritaires en matière de contrôle interne du reporting de durabilité<sup>1</sup>

### 1. L'accompagnement de la gouvernance de l'entreprise

Au regard de leurs nouvelles attributions, il est essentiel de sensibiliser la gouvernance à ces évolutions réglementaires. Ainsi, la fiabilisation du reporting doit être abordée et l'organisation du Conseil d'administration (ou de surveillance) et des travaux correspondants cadrés.

### 2. La clarification des responsabilités

Un des leviers requis pour renforcer l'environnement de contrôle est la clarification des rôles et responsabilités sur le reporting de durabilité. Identifier, formaliser et structurer ces derniers pour chacun des acteurs du processus est d'autant plus critique que, d'une part de très nombreuses équipes interviennent dans la collecte et la remontée des informations ; et d'autre part, on observe des changements majeurs avec un rôle de plus en plus fort des Directions Financières.

### 3. La conception et le déploiement des activités de contrôle sur l'ensemble du reporting

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne ne va pas sans la réalisation d'activités de contrôle. Le cœur du dispositif consiste alors à identifier les risques de non-qualité sur l'ensemble du processus de reporting : de l'origination des données au rapport final, et de définir et déployer les contrôles adéquats face à ceux-ci.

Au regard du périmètre important à couvrir, une approche pragmatique de ciblage (tant des indicateurs, des entités que des systèmes) aussi appelé « scoping » est pertinente. Cette approche doit être initiée au plus tôt et progressivement étendue afin de disposer à terme, d'une couverture satisfaisante.

### 4. La fiabilisation des systèmes d'information

En raison de la multitude des outils utilisés dans le reporting extra-financier, il est nécessaire de cartographier les outils et systèmes aujourd'hui concernés. Une fois cette étape achevée, ces systèmes pourront être sécurisés afin de renforcer le niveau de contrôle. Par ailleurs, pour tous les projets à venir, une analyse de risques et des besoins de contrôle doit être intégrée dès la conception des solutions. Un contrôle « by design » des systèmes d'information du reporting de demain sera d'autant plus efficient pour les entreprises.

Ces nouvelles exigences et le parallèle avec le financier peuvent effrayer au regard du calendrier très ambitieux défini par l'Union Européenne. Pour autant, l'approche attendue est connue et les entreprises peuvent capitaliser sur de nombreux éléments déjà en place. Diagnostiquer l'existant pour s'appuyer sur les bonnes pratiques déployées est gage d'efficience. Cela permettra également de définir le reste à faire et de prioriser les chantiers. En intégrant les attentes de contrôle interne dans la définition et le déploiement des nouveaux processus de collecte de données de durabilité, les entreprises disposeront d'un socle fiable pour garantir le succès de ce dernier.



**Caroline Naït-Merabet**  
Associée, Risk & Regulatory,  
PwC France et Maghreb



**Charlotte Gabet**  
Senior Manager, Sustainability Risks  
& Regulatory, PwC France et Maghreb

<sup>1</sup> Source : Etude « Obligation de contrôle interne sur le reporting RSE : par où commencer ? » réalisée par PwC France & Maghreb, en collaboration avec la Chaire Performance globale multi-capitaux d'Audencia et l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne - IFACI

# La durabilité, une opportunité pour les Directions Financières

En termes de durabilité, **la mise en œuvre du règlement CSRD est un projet fondateur** pour les entreprises : à travers l'analyse de double matérialité, il permet de confirmer ou prendre conscience des enjeux ESG auxquels l'entreprise est la plus exposée.

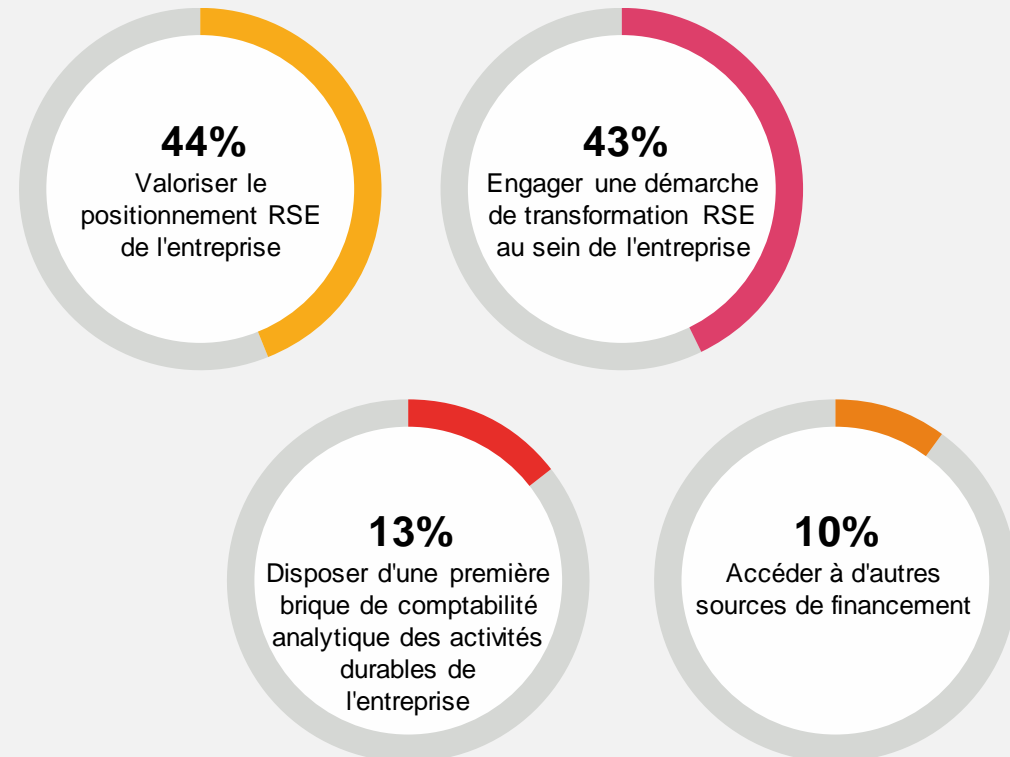
A partir de cette analyse, les équipes Finance et RSE peuvent ainsi **mettre en place des plans d'action et indicateurs spécifiques sur ces enjeux à fort impact** – risque ou opportunité - pour l'entreprise.

Ainsi, près d'un répondant sur 2 à notre enquête souhaite profiter de la mise en mouvement induite par le règlement CSRD pour aller plus loin que la conformité réglementaire, notamment pour **engager l'entreprise dans une démarche de transformation RSE et valoriser ce positionnement** (auprès des investisseurs et des clients)

## Parole de DAF

*"La RSE doit devenir un des axes de pilotage natif dans le système financier."*

## Quels sont les bénéfices attendus de la mise en œuvre du règlement Taxonomie ?



# Les différentes initiatives pour mettre en œuvre un pilotage global

L'intégration d'éléments RSE dans les processus prévisionnels reste une tendance faible mais qui se consolide d'année en année.

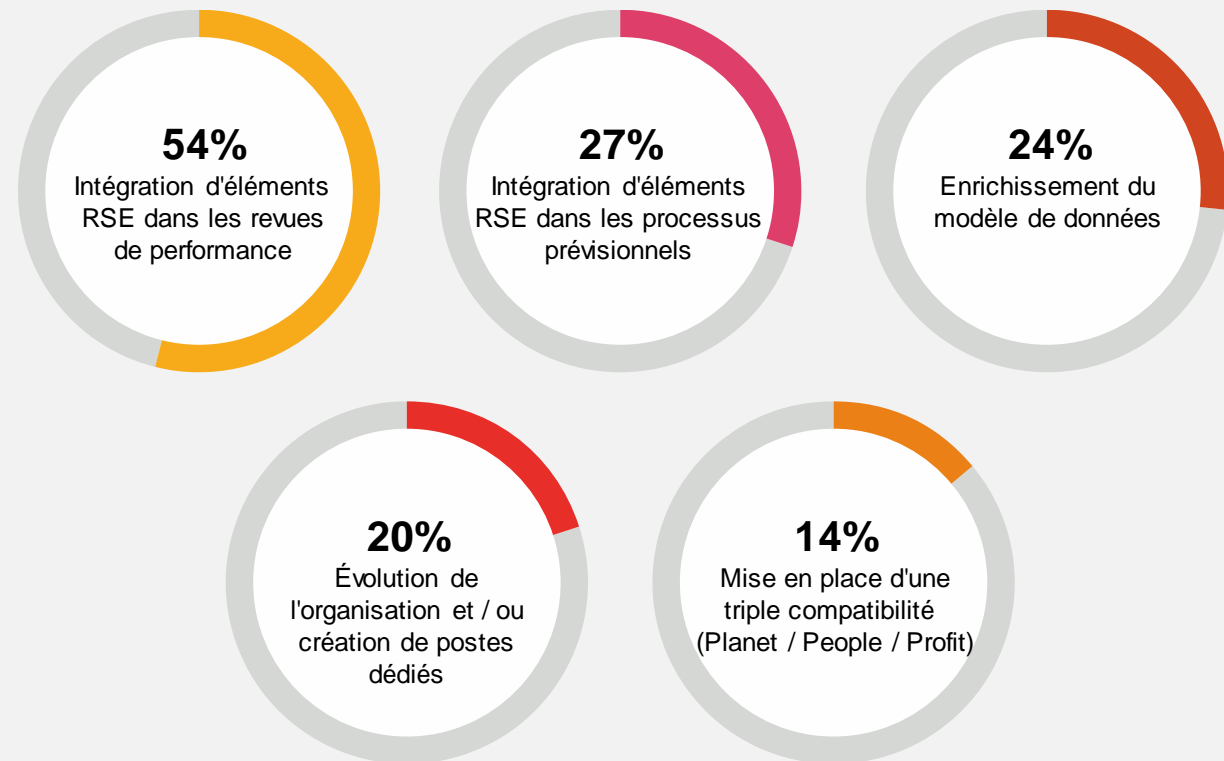
Par ailleurs, environ 40% des Directions Financières interrogées sont impliquées dans le **suivi des plans de réduction des émissions Carbone**, principalement via la mise en place et le pilotage d'indicateurs.

Enfin, près de 40% des répondants ont fait évoluer leurs approches en termes de **financement et de placement de trésorerie**, principalement en mettant en place une communication adaptée vis-à-vis des financeurs.

## Parole de DAF

*"Nous souhaitons profiter de la mise en place de la CSRD pour intégrer davantage de KPIs extra-financiers dans le dialogue de gestion."*

## Quelles évolutions souhaitez-vous mettre en œuvre en matière de pilotage global ?



Plus de 58% des répondants envisagent de mettre en œuvre ces solutions au plus tard d'ici 3 ans.

# La Direction Financière doit-elle devenir experte des microplastiques ?

Dans le contexte actuel de forte évolution réglementaire - où il sera par exemple demandé de reporter sur des indicateurs comme les microplastiques - se pose la question de l'évolution du rôle et de l'organisation de la Direction Financière.

Elle a en effet un rôle à jouer pour apporter les clés nécessaires aux décisions de l'entreprise et favoriser la création de valeur, la notion même de performance évoluant pour intégrer la durabilité, et l'information extra-financière étant amenée à être au même niveau de qualité que l'information financière.

## Intégrer la durabilité dans la vision de la performance de l'entreprise

Afin d'assurer un modèle d'affaires durable et une vision de long terme de la performance de l'entreprise, la Direction Financière doit intégrer en lien avec les données financières, les données extra-financières permettant d'avoir une incidence globale sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, l'évaluation des ressources et du capital à allouer ainsi que la valeur de l'entreprise. Cette vision globale milite pour une évolution du *Chief Financial Officer* vers un *Chief Performance Officer* ou un *Chief Value Officer*, capable d'anticiper à partir de cette mesure de la performance, ce qui impactera le plus, positivement ou négativement, la stratégie, les opérations, les produits et services, ainsi que les différentes parties prenantes de l'entreprise. **La réglementation CSRD parle ici de double matérialité : impact de l'entreprise sur les parties prenantes, incluant l'environnement, et risques et opportunités pour l'entreprise émergeant de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance.**

## Former la Direction Financière aux enjeux de durabilité

Pour intégrer la durabilité non seulement dans la vision stratégique mais également dans les opérations du quotidien, la formation de la Direction Financière, du top management aux collaborateurs, est une première étape indispensable. **Son objectif est de comprendre les implications de la réglementation sur le contenu du reporting à produire** (informations qualitatives et quantitatives, sur les microplastiques par exemple !), mais également sur la gouvernance de ce reporting (par exemple la responsabilité du comité d'audit), sur l'évolution des processus attendus (renforcement voire création du contrôle interne sur ces données) et sur les données elles-mêmes et les outils (par exemple tagging des informations).



## Être le garant de la qualité et de la fiabilité des données extra-financières

Compte tenu du niveau de qualité attendu à terme sur les données extra-financières (niveau d'assurance similaire aux données financières d'ici 2028), l'état actuel du reporting de ces données ne sera pas suffisant et il devra voir sa robustesse renforcée. La Direction Financière a acquis ces dernières années une solide expérience sur la mise en qualité de données. Elle a les processus et l'organisation en place, une documentation étoffée, une gestion des risques et un contrôle interne à l'appui, ainsi qu'une maîtrise des outils de consolidation et de pilotage de la performance. Elle connaît le niveau de qualité exigé sur les informations publiées et le modèle opérationnel à mettre en place pour atteindre ce niveau. Toute cette expérience peut être mise à profit pour déployer une organisation et des outils au service de la montée en robustesse du reporting de durabilité.

## Déployer une organisation adaptée alliant finance et RSE

Embarquer la durabilité dans le quotidien de l'organisation, le pilotage du reporting et les systèmes de contrôle est clé pour assurer non seulement la conformité réglementaire mais aussi appuyer la stratégie d'entreprise. Pour ce faire, la Direction Financière peut s'appuyer sur son réseau à travers toute l'organisation (tout le monde a un budget) et apporter de la confiance dans les données en promouvant également une étroite collaboration avec la direction RSE et les métiers, qui connaissent les sujets de durabilité.

Ainsi, **de nouveaux postes émergent, comme le *Chief Sustainable Finance Officer***, ayant pour mission d'intégrer la durabilité au cœur des décisions de gestion en prenant en compte des indicateurs clé de performance extra-financiers dans la comptabilité et le contrôle de gestion de l'organisation, et d'établir ainsi des ponts entre finance et RSE au service de la performance globale de l'entreprise.

Etant donné les attentes croissantes sur les informations de durabilité mais également leur qualité, la Direction Financière est appelée à les intégrer dans sa vision de la performance ainsi que dans son organisation et ses systèmes, en formant ses collaborateurs et en travaillant étroitement avec la direction RSE et les métiers de l'entreprise. Ainsi, sans devoir être expert des microplastiques lui-même, le DAF a un rôle clé à jouer dans la transformation de son entreprise et la création de valeur de long terme.



**Jean-Baptiste Petit**  
Directeur Développement Durable  
PwC France et Maghreb



**Laurent Morel**  
Associé Consulting Finance,  
PwC France et Maghreb

# Des défis de taille à relever, notamment autour de la Data et des compétences

Les résultats de cette année confirment les principaux challenges identifiés l'année dernière pour développer un reporting extra-financier de qualité :

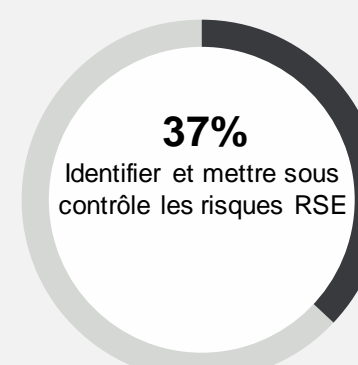
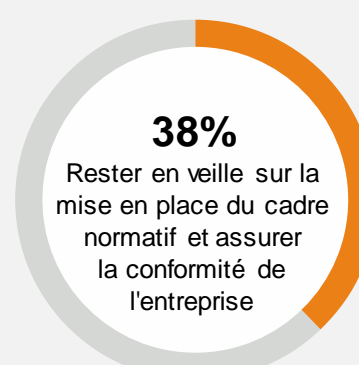
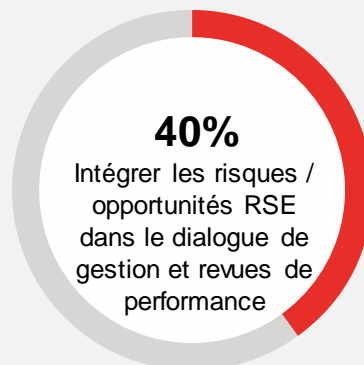
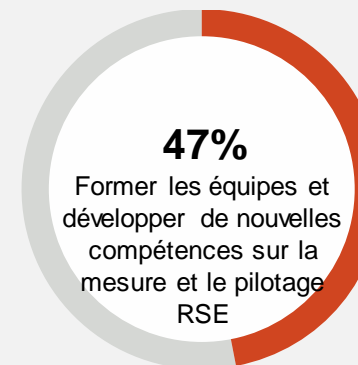
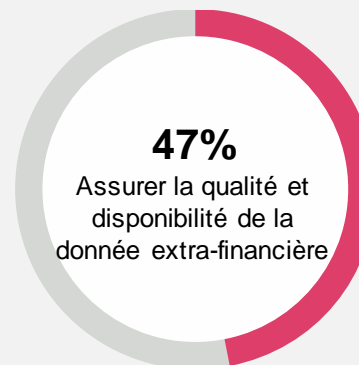
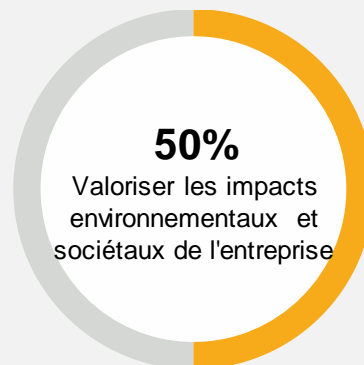
- Progresser dans un environnement réglementaire encore mouvant
- Développer des compétences spécifiques dans les équipes Finance
- Mettre la donnée extra-financière au même niveau de qualité, auditabilité et disponibilité que la donnée financière.

Ces thèmes ont donné lieu à de nombreux travaux cette année, menés conjointement par les équipes Finance et RSE, et accélérés par l'écosystème, notamment technologique (éditeurs d'ERPs et de solutions de reporting).

## Parole de DAF

*"Nous avons décidé cette année que la DSI Finance devienne également DSI des équipes RSE, parce que nous avons besoin d'une architecture SI commune au service d'un pilotage global de la performance."*

## Quels sont les principaux challenges liés à l'intégration de la dimension RSE au sein de la Direction Financière ?





# SI et Data : quelles architectures pour collecter et exploiter la donnée extra-financière ?

Avec un écosystème de plus en plus intégré et connecté, et la sensibilité des marchés aux indicateurs ESG, les investisseurs et les parties prenantes exigent une transparence accrue, renforcée par les réglementations telles que la Directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité (CSRD) qui imposent des obligations de divulgation ESG, transformant ainsi les données extra-financières en une composante clé de l'analyse financière.

## Mettre en place une collecte de données pertinente et précise

Pour exploiter la donnée extra-financière de manière efficace, il est essentiel de mettre en place une base solide pour la collecte de données. Pour toutes les Directions Financières déjà outillées, coller aux architectures existantes et gérer la conduite du changement semble être le chemin le plus efficace pour parvenir à collecter des données ESG. Cela impliquera de déterminer les données essentielles pour votre organisation en fonction de vos objectifs et facilitera l'exploitation des données extra-financières avec les données financières disponibles. La collecte de données ESG précises sera essentielle pour vos prises de décision stratégique. **Il est donc nécessaire de choisir les sources de données appropriées, que ce soient des capteurs IoT, des enquêtes, des rapports externes ou des partenariats avec des organismes de référence, tout en se posant la question d'optimiser les systèmes existants.** Pour les organisations moins outillées, l'usage de solutions de data visualisation pour regrouper les données extra-financières et les exploiter, permettra de mettre en commun les différentes sources de données.

## Établir une gouvernance solide pour les données ESG

La gouvernance des données ESG est au cœur de la gestion efficace de la donnée extra-financière et repose sur la définition de rôles et de responsabilités clairs au sein de votre organisation. Elle implique également la mise en place de processus de validation et de certification. La grande majorité des CFO estime que la gouvernance des données est essentielle pour la réussite de leur stratégie ESG. Dans ce contexte, il est crucial de souligner que c'est l'IT qui peut jouer un rôle de leader dans le lancement de cette initiative. En effet, **les départements IT possèdent l'expertise technique nécessaire pour mettre en place les structures de gouvernance**, tout en collaborant étroitement avec les métiers pour comprendre leurs besoins spécifiques en données ESG.



## Assurer la qualité et la conformité des données ESG

La conformité des données ESG est un élément clé pour établir la confiance et répondre aux exigences réglementaires croissantes. Pour garantir la qualité et la conformité des données ESG, il est indispensable de mettre en place des mécanismes de contrôle de la qualité. Parmi les répondants à notre enquête, **47% des entreprises considèrent la qualité des données comme un défi majeur dans la gestion de la donnée ESG**. Des processus rigoureux de validation, de normalisation et de certification doivent être instaurés pour s'assurer de la fiabilité des données. Cela vous permettra de répondre aux réglementations en vigueur et de renforcer la crédibilité de vos rapports ESG.

En conclusion, la gestion efficace de la donnée extra-financière est essentielle pour répondre aux défis et aux opportunités de notre monde de plus en plus intégré, connecté et réglementé. **Les processus ainsi que les architectures adéquates, doivent couvrir toute la chaîne de valorisation de la donnée (l'acquisition, le stockage, la conformité des données, ainsi que le reporting, l'analyse et la prédiction).**

Demain, le CFO deviendra Chief Performance Officer et devra, à ce titre, piloter l'ensemble de la donnée, y compris extra-financière. Il lui sera indispensable de valoriser la donnée en interne, vis-à-vis des différentes fonctions de l'organisation, mais il devra également assurer la communication externe, afin de répondre aux exigences des investisseurs et des tiers.

Afin de se conformer aux contraintes réglementaires, il est désormais indispensable d'engager les premières réflexions et monter en maturité sur l'intégration des données extra-financières à l'écosystème de l'entreprise. Pour garantir ce succès, la gouvernance des données ESG devra plus que jamais être au cœur de la prise de décisions financières éclairées.



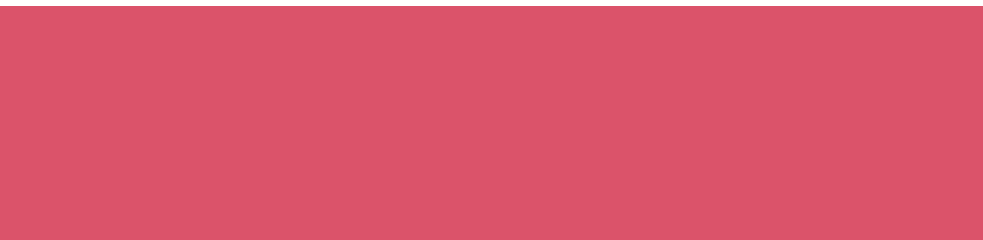
**Cyril Jacquet**  
Associé, Data & AI,  
PwC France et Maghreb



**Laure Grisoni**  
Senior Manager Finance  
PwC France et Maghreb



**Mélanie Albertini**  
Senior Manager Finance  
PwC France et Maghreb



# Contacts



**Laurent Morel**

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



**Hasna Marouani**

Associée Consulting Finance,  
PwC France et Maghreb  
hasna.marouani@pwc.com



# Méthodologie



200

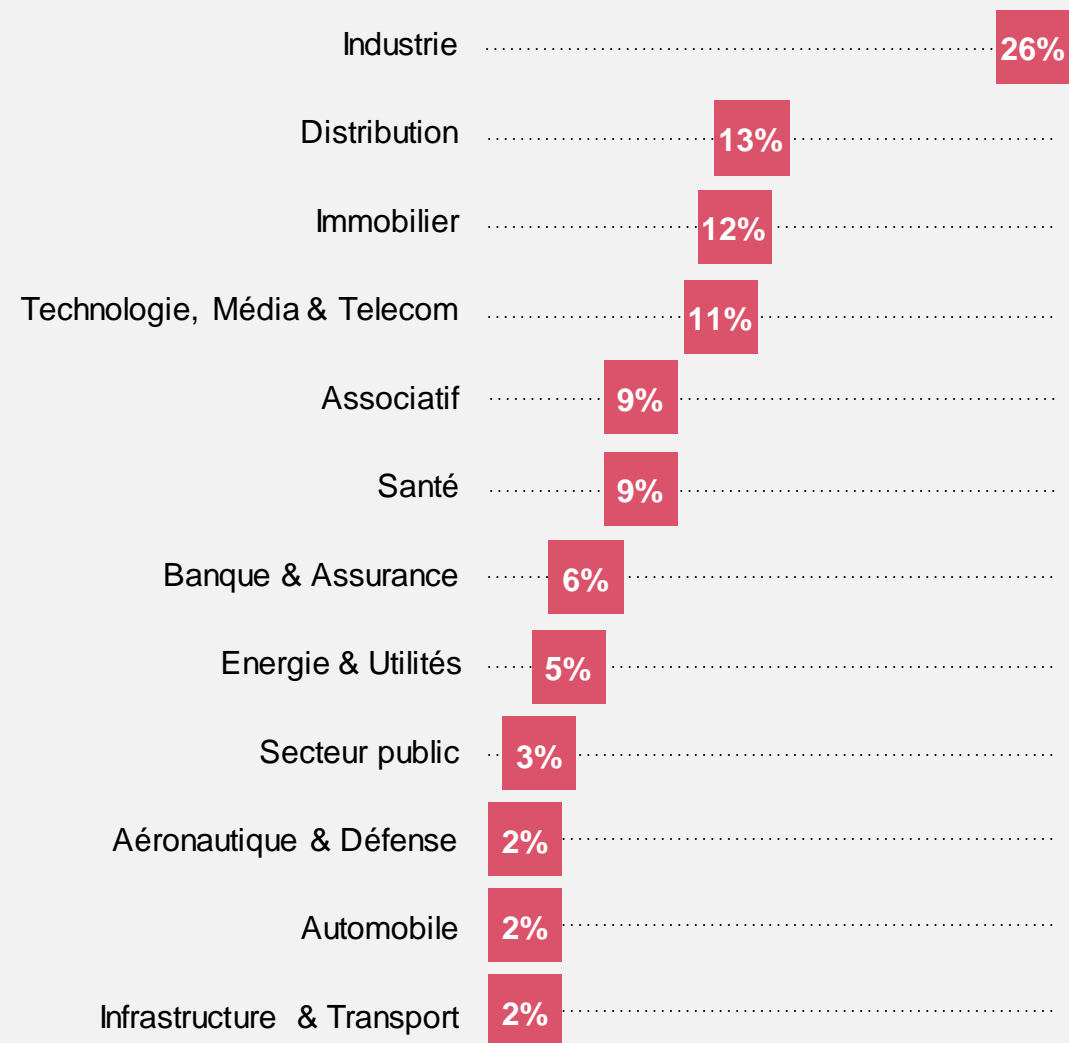
Réponses de Directions Financières



12

Secteurs d'activité

## Répartition des répondants par secteur d'activité



# Remerciements

PwC France et Maghreb et la DFCG remercient les personnes suivantes pour leur implication.

## Les contributeurs de cette étude

Mélanie Albertini-Beyoudi  
José Baghdad  
Emilie Bobin  
Delphine Bocquet  
Charlotte Gabet  
Pascal Gounon  
Laure Grisoni  
Cyril Jacquet  
Sylvain Lambert  
Alexandre Le Cam  
Ludovic Leraistre  
Mariano Marcos  
Hasna Marouani  
Laurent Morel  
Caroline Nait-Merabet  
Nicolas Neyraut  
Julien Nguyen  
Jean-Baptiste Petit  
Bouchra Roby  
Raphaëlle Sourdille  
Pierre Treguier  
Stéphanie Villers

## L'équipe projet PwC France et Maghreb

Raphaël Béha  
Marion d'Albaret  
Alexandre Le Cam  
Hasna Marouani  
Laurent Morel  
Cassandra Opsomer  
Francesca Ungureanu

## Le Comité scientifique de la DFCG dont :

Philippe Guillaumie  
Etienne Causse  
Laurence Branthomme  
Corinne Delpuech

## L'équipe DFCG

Damien Abreu  
Charles Bonati  
Céline Galet Ponte

*Nous remercions l'ensemble des Directions Financières qui ont participé à cette étude pour leurs points de vue et leurs retours d'expérience enrichissants.*

## PwC, un réseau de pays indépendants sur cinq continents

En France et au Maghreb, PwC développe des missions de conseil, d'audit et d'expertise juridique et fiscale pour les organisations de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Fortes de 6750 collaborateurs\*, ses équipes pluridisciplinaires conjuguent leurs savoir-faire au sein d'un réseau international de plus de 328 000 personnes dans 152 pays.

PwC France et Maghreb a pour ambition stratégique de devenir l'acteur de référence de la création de confiance et de la transformation durable des entreprises, en ligne avec la stratégie mondiale du réseau PwC, The New Equation.

Rendez-vous sur [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr).

Les informations contenues dans le présent document ont un objet exclusivement général et ne peuvent en aucun cas être utilisées comme un substitut à une consultation rendue par un professionnel. En tout état de cause, en aucun cas la responsabilité de PricewaterhouseCoopers Advisory et/ou de l'une quelconque des entités membres du réseau PwC ne pourra être engagée du fait ou à la suite d'une décision prise sur la base des informations contenues dans le présent document.

© 2023. PricewaterhouseCoopers France et Maghreb. Tous droits réservés.  
Réalisation Creative Lab PwC France.  
Crédit photo Stanislas Liban p.45