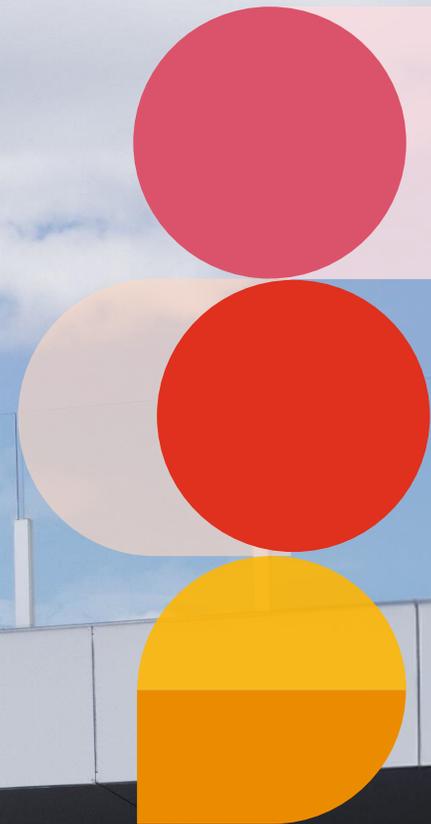


Priorités 2025 des Directions Financières

Bâtir l'avenir avec optimisme





Bâtir l'avenir avec optimisme



Laurent Morel
Associé Consulting
Finance,
PwC France et
Maghreb



Hasna Marouani
Associée Consulting
Finance,
PwC France et
Maghreb

Après 4 années de multi-crise, la **bascule vers un monde imprévisible et en mutation perpétuelle est aujourd'hui complètement intégrée dans les entreprises** : Une nouvelle ère s'ouvre, source de nouveaux risques et opportunités, ainsi qu'une certitude pour 60% des dirigeants français qui pensent que leur modèle doit évoluer, ou bien ne sera plus viable d'ici 10 ans.

Comment évolue le rôle et la mission de la Direction Financière dans ce nouvel environnement ?

Pour y répondre, cette 13^e édition de notre étude sur les priorités des Directions Financières, menée en partenariat avec la DFCEG, innove : En complément du baromètre traditionnel des priorités des dirigeants financiers, nous vous proposons de vous **projeter à plus long terme dans 3 mondes alternatifs**, volontairement très contrastés :

- **un monde Ultra-technologique**, marqué par l'accélération technologique et l'hyper-connexion
- **un monde RSE**, dans lequel la transition écologique est au cœur de la mission de l'entreprise
- **un monde Local**, caractérisé par la raréfaction des ressources et des chaînes d'approvisionnement plus courtes

Dans chacun des 3 mondes, cette étude explore la notion de performance, la mission et les activités de la fonction Finance, ainsi que les opportunités et les risques pour l'entreprise. Elle montre **comment le Directeur Financier peut être pleinement acteur de la transition** : malgré les nombreuses préoccupations court terme liées à l'incertitude politique et économique, il dispose de toutes les clés pour **bâtir l'avenir de la fonction Finance et de l'entreprise avec optimisme**.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !



Les chiffres clés

Priorité N°1 pour 2025 :
Pilotage de la performance

56% des dirigeants financiers sont optimistes sur les perspectives de croissance de leur entreprise en 2025

45% des Directions Financières souhaitent investir dans la digitalisation en 2025, notamment dans l'IA

+15 pts.
L'ancrage de la RSE dans les activités des Directions Financières s'est significativement renforcé en 2 ans



Sommaire



Synthèse des priorités 2025 des Directions Financières

Réflexion prospective – Bâtir la Finance de demain

Remerciements

Contacts



Monde Techno



Monde RSE



Monde Local





Profils

des répondants

220

Répondants
à l'enquête

12

Secteurs d'activité
représentés

50

Dirigeants interviewés

Secteur	Répondants
Aéronautique & Défense	1%
Automobile	3%
Banque & Assurance	6%
Distribution	11%
Energie & Utilités	8%
Santé	6%
Infrastructure & Transport	9%
Industrie	23%
Immobilier	7%
Technologie, Media et Telecom	19%
Secteur Public	3%
Associatif	5%

Perspectives de croissance : les facteurs d'incertitude s'additionnent, accélérant l'érosion de la confiance à court et moyen terme

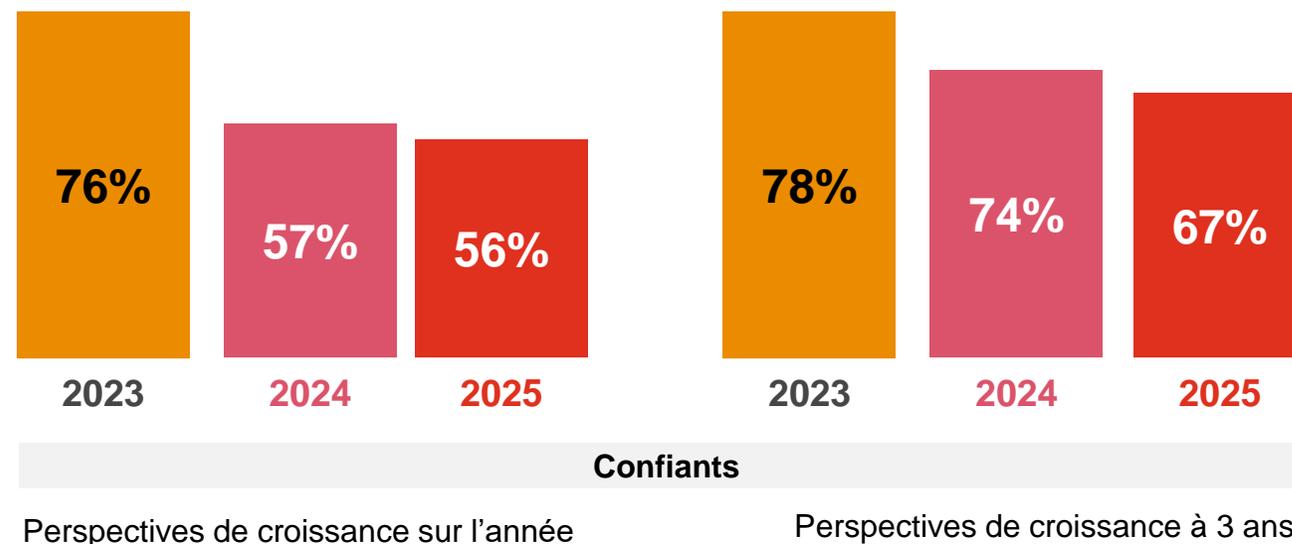


A l'échelle mondiale, les facteurs d'incertitude - géopolitiques, sociaux et économiques - apparus en 2023 ne se sont pas résorbés. Le **niveau de confiance à horizon 1 an est désormais à 56%, soit près de 20 points en dessous du niveau observé il y a 2 ans.**

En France, l'incertitude politique et sociale que nous connaissons depuis le début de l'été 2024 s'ajoute aux tensions globales, conduisant cette année à une **baisse du niveau de confiance à horizon 3 ans (- 7 points).**

Nous observons cependant que **le niveau de confiance moyen-terme est supérieur de 11 points au niveau de confiance court terme : les dirigeants financiers restent donc optimistes quant à leur capacité à retrouver le chemin de la croissance, et à accélérer leur transformation.**

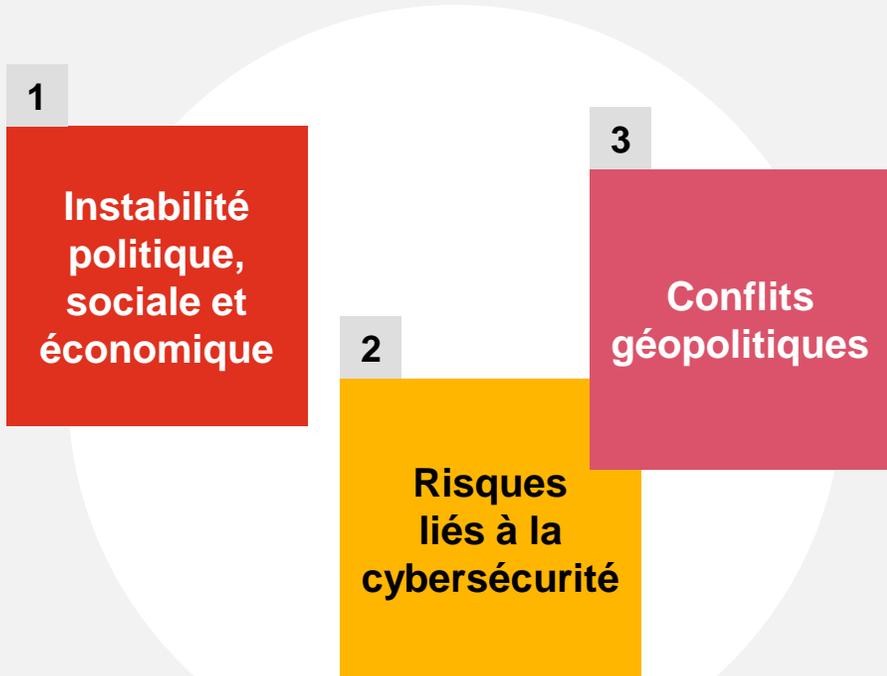
Comment évolue la confiance des dirigeants financiers dans les perspectives de croissance ?



Le défi de 2025 pour les dirigeants financiers : concilier vision long-terme et mutations perpétuelles



3 principaux risques à anticiper en 2025



Les **principaux risques** identifiés par les Directions Financières pour 2025 restent comme l'année dernière liés à l'**environnement politique et économique**, ainsi qu'à la **cybersécurité**.

Pour faire face à ces risques, les **dirigeants misent sur l'enrichissement des modèles de pilotage de la performance (58%) et sur le développement des compétences des collaborateurs (58%)**.

Nous observons par ailleurs que les risques climatiques tout comme les risques de disruption technologiques ou encore de rupture des chaînes d'approvisionnement sont cités par moins de 20% des dirigeants interviewés, ce qui interroge :

Les entreprises sont-elles préparées face à ces risques ?

Ou trop préoccupées par les risques court terme pour gérer ces risques moyen terme quand bien même ceux-ci peuvent menacer la survie de l'entreprise ?

Quelle que soit la réponse, l'environnement impose un véritable défi aux dirigeants financiers pour 2025 :

Comment incarner une vision long-terme dans un environnement en mutation perpétuelle ?

Le climat des affaires se dégrade sur fond d'incertitudes politiques



Stéphanie Villers
Conseillère économique
PwC France et Maghreb

L'investissement des entreprises avait constitué l'un des moteurs essentiels de la croissance française depuis 2015, mais 2024 semble marquer un tournant.

Face à une croissance mondiale en berne et à des taux d'intérêt plus élevés, les entreprises ont, depuis le début de l'année, préféré différer leurs projets d'investissement, attendant une reprise de la consommation.

L'investissement des entreprises a ainsi reculé sur les trois premiers trimestres 2024, respectivement de -0,6%, -0,1% et de -0,8%.

Une consommation en berne

Du côté des ménages, malgré l'amélioration de leur pouvoir d'achat, ces derniers n'ont pas retrouvé le goût pour la consommation, préférant davantage épargner. Leur taux d'épargne a atteint un niveau record de 18 % du revenu disponible brut, tandis que les dépenses privées ont stagné

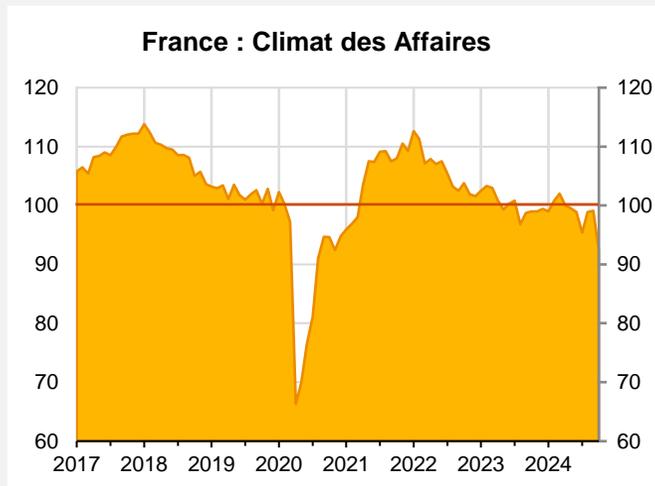
sur le premier semestre 2024. Le manque de repères et la faible visibilité quant aux orientations de la politique économique nourrissent des inquiétudes susceptibles de freiner durablement les consommateurs. Le retour à une inflation maîtrisée (1,1% en septembre) n'a pas d'effets tangibles sur les dépenses privées. De plus, la crise énergétique a encouragé un changement d'habitudes : les ménages s'orientent vers plus de modération et réduisent leurs dépenses « plaisir ». Cette tendance pourrait se confirmer à plus long terme, cristallisant ainsi de nouvelles habitudes de consommation.

En revanche, les Jeux Olympiques de Paris 2024 ont eu un effet incontestablement positif sur le moral des Français, qui ont célébré ensemble ce succès mondial. Selon l'INSEE, les JO ont stimulé la croissance qui a atteint 0,4% au troisième trimestre grâce à l'afflux de touristes, aux ventes de billets, aux dépenses dans

l'hôtellerie-restauration, et aux achats liés à l'événement. Sur le trimestre, les dépenses des ménages ont progressé de 0,5%.

Pour autant, les incertitudes politiques actuelles pourraient limiter les effets bénéfiques des JO sur le long terme. Le climat des affaires reste fragilisé par le manque de visibilité sur les orientations politiques à venir et pourrait ralentir l'impact positif généré par cet événement.

Ainsi, la conjonction de ces vents contraires brouille la perspective économique à court terme. Par ailleurs, les dérives budgétaires, avec un déficit prévisionnel supérieur à 6 % pour 2024, laissent entrevoir un durcissement fiscal et des réductions de dépenses publiques qui risquent d'obscurcir encore les perspectives de croissance pour 2025.



Quelles sont les priorités des Directions Financières pour 2025 ?



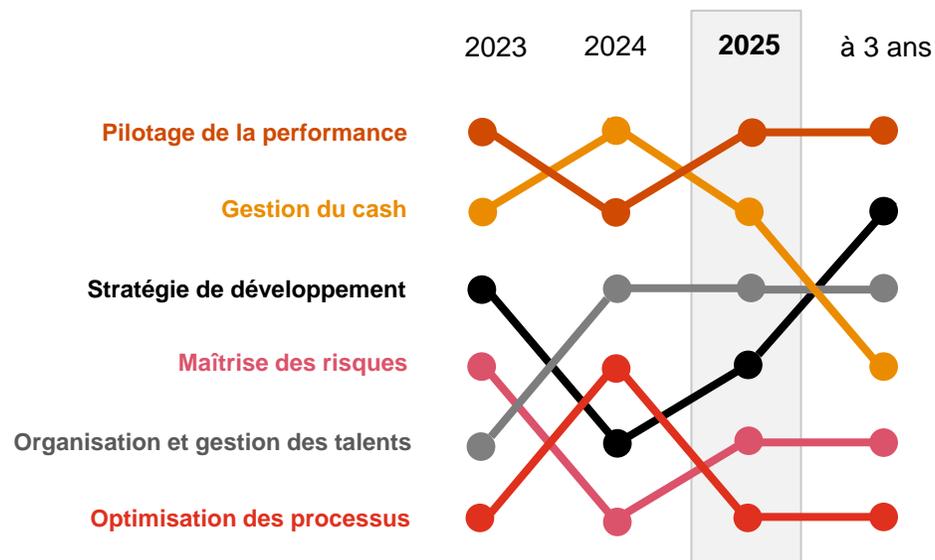
1 Dans un contexte d'instabilité politique, sociale et économique croissante, la 1^{ère} priorité des Directions Financières est **d'améliorer les modèles de pilotage de la performance**, pour apporter davantage d'appui aux métiers et faciliter la prise de décision.

2 Compte tenu de la pression persistante sur les marges et le niveau de trésorerie, la **gestion du cash, des financements et de l'investissement** reste une des grandes priorités des Directions Financières

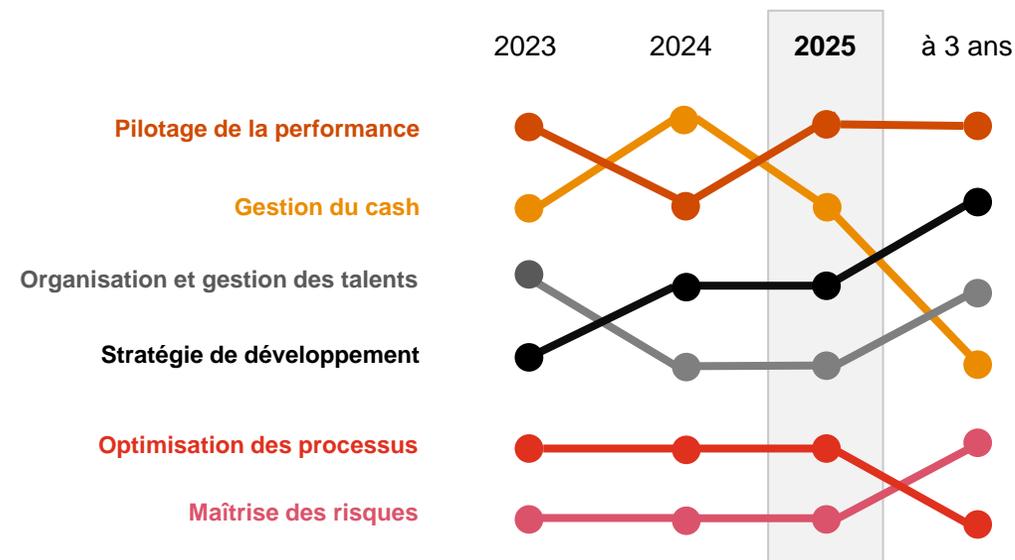
3 Ces évolutions doivent permettre aux dirigeants financiers de **renforcer leur contribution à la stratégie de développement de l'entreprise**, priorité forte à horizon 3 ans

4 **La Gestion des Talents** reste d'année en année une priorité medium (pour les Grands groupes) ou long terme (pour les ETI / PME). Sera-t-elle gérée avant de devenir un facteur de risque sur l'efficacité et l'attractivité de la Direction Financière ?

Grands groupes



ETI / PME



Évolutions des modèles de pilotage : quels enjeux et tendances ?



Evolution de l'offre, diversification des modèles d'affaire, réduction des coûts... les entreprises accélèrent leur transformation. Couplées à de fortes fluctuations économiques, ces évolutions requièrent des **modèles de pilotage de la performance plus précis et plus souples à la fois.**

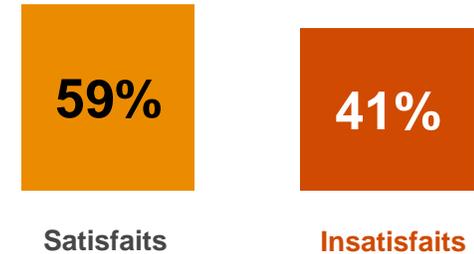
Les modèles prévisionnels s'améliorent et les investissements se poursuivent

Depuis 4 ans, l'incertitude économique et géopolitique a mis sous tension les dispositifs prévisionnels, qui ont fait l'objet d'investissements : **mise en place de solutions EPM, simplification des processus, intégration d'éléments cash...** autant d'évolution qui portent leurs fruits, nous observons une **amélioration de 4 points** du niveau de satisfaction des dirigeants financiers **vis-à-vis de leurs processus prévisionnels.**

Pour autant, plus de la moitié des dirigeants souhaitent **poursuivre les investissements pour gagner en réactivité** (mise en place de prévisions glissantes, rolling forecast...) et **renforcer l'intégration entre prévisions financières et opérationnelles.**

Enfin, **35% des répondants souhaitent investir dans des solutions EPM**, notamment pour bénéficier de capacités d'analyse et de simulation avancées, d'une meilleure intégration des reportings de l'entreprise (statutaire, gestion, extra-financier,...) ou encore pour anticiper l'obsolescence des solutions historiques.

Niveau de satisfaction des processus prévisionnels



La simplification des processus prévisionnels et l'investissement dans les solutions EPM ont permis de d'améliorer le niveau de satisfaction des dirigeants (+4 pts sur 2 ans)

Parole de DAF

Les différentes crises des dernières années - notamment le Covid et la guerre en Ukraine - ont permis de démontrer notre capacité d'adaptation et de prévision : tant d'un point de vue opérationnel que financier, nous avons renforcé nos fondamentaux, amélioré notre performance économique et surtout gagné en confiance et en expérience.

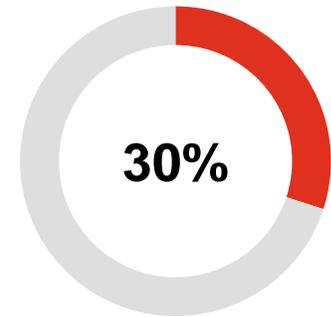
La fiabilisation des modèles de calcul des coûts de revient et des marges reste une préoccupation pour les dirigeants



Alors que les modèles d'affaire des entreprises se sont complexifiés, et ont été soumis depuis 4 ans à de fortes fluctuations économiques, de nombreuses entreprises doivent encore **réaligner leur modèle de calcul des coûts de revient et des marges sur cette nouvelle réalité économique** : un travail de refonte sur les données et les modèles de calcul d'autant plus essentiel pour les entreprises subissant une forte pression sur leurs marges. Ainsi :

- **30% des dirigeants interrogés souhaitent améliorer la justesse de leur modèle de costing** pour mieux comprendre la rentabilité de leurs activités
- **58% souhaitent mieux diffuser les standards de coûts** dans l'entreprise pour encourager leur maîtrise à tous les niveaux

En période de croissance ou de stabilité, ces initiatives permettent **d'enrichir les processus de prise de décision (pricing, choix d'investissement...) et de piloter des plans de maîtrise des coûts**. En cas de tensions économiques, elles permettent également de **localiser rapidement les zones de création et destruction de valeur**, et d'effectuer les bons arbitrages. A défaut de modèle de costing efficient, les initiatives de réduction des coûts en période de crise se traduisent souvent par des objectifs arbitraires cascades dans toute l'entreprise, qui laissent peu de places aux réflexions stratégiques sur la création de valeur.



Des dirigeants interrogés souhaitent faire évoluer leur modèle de costing

“ Parole de DAF

La situation économique actuelle entraîne une baisse d'activité, dont nous profitons pour nous restructurer, repenser la promesse client, et optimiser la structure de coûts. Cela nous permet à ce stade de maintenir notre niveau de marge malgré la baisse du chiffre d'affaires.

Le pilotage de la trésorerie et de l'ensemble des indicateurs cash fait toujours l'objet d'une attention soutenue



Alors que l'optimisme sur les perspectives d'activité est de plus en plus mesuré au regard des multiples incertitudes économiques et politiques, les entreprises ont un impératif d'agilité afin d'être en mesure de réagir à toutes les mutations business auxquelles elles sont confrontées.

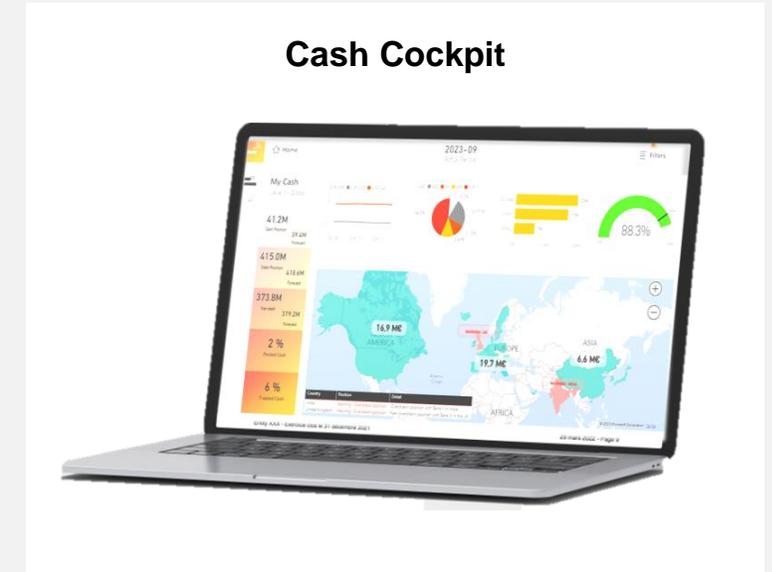
Ces évolutions, qui entraînent de **fortes variations sur sa trésorerie et ses besoins de financement**, doivent être anticipées et préparées. Dans cette perspective :

- **45% des dirigeants interrogés ont fixé le monitoring du Besoin en Fonds de Roulement comme priorité à leur fonction Trésorerie** pour appréhender la consommation de cash des activités business
- **42% ont également priorisé la Gestion de leurs liquidités** dans l'entreprise pour optimiser les frais financiers et disposer d'une meilleure visibilité sur leur cash disponible

Pour gérer ces priorités, la fonction Trésorerie doit accélérer dans la mise en œuvre de l'ensemble des leviers dont elle dispose :

- **rationaliser sa structure de comptes bancaires** pour contrôler ses coûts d'exploitation
- systématiser les **cash poolings** pour optimiser ses frais financiers, augmenter la visibilité sur ses liquidités et accélérer la circulation du cash dans l'entreprise
- mettre en place un **prévisionnel de trésorerie** fiable et capable de supporter différents scénarii
- exploiter tous les leviers disponibles en termes de **digitalisation et automatisation** de ses processus, tant pour sécuriser ses flux que pour fiabiliser et enrichir les tableaux de bord élaborés pour monitorer l'ensemble des indicateurs cash (par exemple via la mise en place d'un « **Cash Cockpit** »)

Idéalement, toutes ces actions s'inscrivent dans la diffusion d'une **culture « Cash »** au sein de l'entreprise pour sensibiliser l'ensemble des acteurs aux impacts trésorerie de leurs opérations au quotidien. Cette approche est indispensable pour inscrire dans la durée des comportements vertueux en termes de consommation des ressources financières, particulièrement précieuses en période d'incertitude économique.



Parole de DAF

Le climat des affaires devenant plus incertain, et confronté par ailleurs à une fragmentation de l'environnement macro-économique qui implique des ajustements continus dans nos supply chains et flux associés, nous avons dû renforcer nos capacités prévisionnelles et de simulation de scénarii dans le pilotage de nos liquidités.

L'ancrage de la RSE dans les activités de la Direction Financière se poursuit, notamment sur le pilotage de la performance et la communication externe



L'ancrage de la RSE dans le métier du financier est en forte hausse depuis 2 ans, notamment dans le domaine de la **conformité réglementaire (+15 pts)**, du **pilotage de la performance (+14 pts)** et de la **communication externe (+11 pts)**.

A court terme, la mise en conformité réglementaire (CSRD) mobilise fortement les équipes Finance, même si seulement **21% des dirigeants interviewés se disent prêts pour y répondre**.

En parallèle, les **éléments extra-financiers continuent à prendre du poids dans la stratégie et la performance de l'entreprise**, dans une vision :

- **Externe** – dans le cadre d'acquisition ou d'accès au financement

- **Interne** – au sein des revues de performance mais également des processus prévisionnels ou encore dans la construction de nouveaux modèles économiques

La plupart des Directions Financières qui ont initié des projets de transformation y intègrent une composante RSE : ajout d'axes analytiques dans les systèmes d'information, création de postes de contrôleurs de gestion RSE, intégration des externalités dans les modèles de costing, de pricing...

Ce mouvement d'intégration de la RSE dans les activités de la Direction Financière s'est développé il y a quelques années dans les Grands Groupes. Aujourd'hui, il concerne également les ETI dans des proportions significatives.



Quelles sont les activités de la Direction Financière les plus impactées par la RSE ?

Activités les plus impactées	%	Var. vs 2022
Reporting	42%	+19 pts
Communication externe (Marchés, investisseurs...)	41%	+11 pts
Conformité réglementaire	35%	+15 pts
Pilotage de la performance	33%	+14 pts
Construction des nouveaux modèles économiques	27%	+11 pts
Financement et Cash management	15%	+3 pts
Autres	10%	-

18% des répondants jugent que l'intégration de la RSE conduira à faire évoluer l'organisation de la Direction Financière

Parole de DAF

Leader de la transition d'une lecture financière à une lecture globale de la performance de l'entreprise, le Directeur Financier devra notamment mesurer et piloter la réduction des externalités de l'entreprise, émissions CO₂ notamment. Ce qui nécessite la formation des collaborateurs et l'appropriation des enjeux RSE.

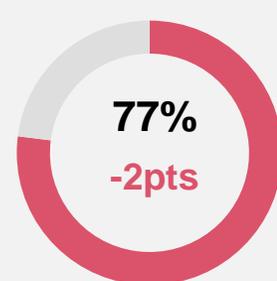
Pour accélérer leur transformation, la digitalisation reste le premier levier d'investissement des Directions Financières



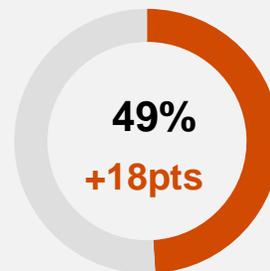
Quelles tendances ?

45% des dirigeants interviewés investissent sur la digitalisation de leurs processus financiers - pour gagner en efficacité, en attractivité et en capacité à apporter plus de valeur aux Directions Métiers.

Principaux investissements en 2025 (var. 2024)



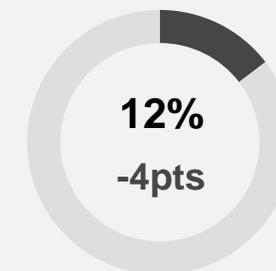
1 Dématérialisation



2 Data Visualisation & Analytics



3 IA



4 RPA

Focus IA

L'IA est perçu comme un fort vecteur de transformation. 6% seulement des dirigeants interviewés s'estiment matures, mais plus de 30% sont déjà en phase exploratoire sur ces technologies.

A terme, un sous-investissement dans l'IA peut avoir un impact négatif sur la compétitivité de l'entreprise, notamment en termes d'efficacité opérationnelle, et d'attractivité.

Cependant, avant d'engager des investissements importants dans l'IA, il faut tout d'abord optimiser (voire refondre) les processus financiers, puis les automatiser, au travers de solutions de reportings et de

mise en qualité des données.

Ces prérequis sont essentiels pour engager la mise en œuvre efficiente de l'IA et du Machine Learning.





Réflexion prospective

Bâtir la Finance de demain →

Réflexion prospective – Bâtir la Finance de demain



Cette année, nous avons proposé aux dirigeants interrogés une réflexion prospective unique : imaginer l'avenir de la Direction Financière dans 3 mondes différents



Monde Techno

Le monde Techno est un monde en constante **accélération**, dans lequel la technologie est omniprésente : **L'IA et la robotisation sont intégrées dans chaque tâche de la vie personnelle et professionnelle**, l'ultra-digitalisation et l'ultra connectivité font loi.

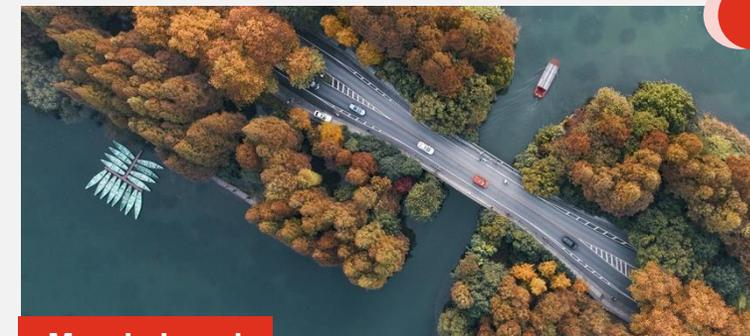
La **performance financière** reste l'orientation majeure de ce monde. L'entreprise consomme des données (financiarisées et premier actif de l'entreprise) en temps réel pour évoluer et nourrir la prise de décision.



Monde RSE

Le monde RSE prend **pleinement le virage de la transition écologique et sociétale**, suite à une **crise climatique sans précédent**. Les consommateurs prennent à cœur leur rôle **d'acteur de la transition** en consommant différemment (seconde main, achat en fonction de l'indexation écologique des produits et des services).

Le pilotage de la **performance extra-financière est central** dans l'entreprise, et désormais les performances financière et extra-financière sont intimement **liées**.



Monde Local

Le monde Local est **fragmenté**. C'est un monde marqué par la **raréfaction des ressources**, tourné vers la relocalisation des activités et des services.

Les chaînes d'approvisionnement se relocalisent au sein de plaques régionales.

Les DAF doivent faire preuve de résilience et d'agilité, et **assurer la viabilité des modèles économiques de l'entreprise**, dans un environnement où les ressources peuvent être rares, et les chaînes d'approvisionnement courtes.

L'enjeu de la Direction Financière à la croisée des 3 mondes : bâtir l'avenir



Réinventer les modèles d'affaire de l'entreprise

Dans les 3 mondes proposés, les répondants à notre enquête voient l'opportunité de nouveaux modèles d'affaire pour leur entreprise. Plus qu'une opportunité, une nécessité pour **60% des dirigeants qui pensent que le modèle actuel ne sera plus viable d'ici 10 ans.**

La **Direction Financière aura un rôle central dans la construction des modèles d'affaire de demain.** Pour accompagner cette transformation de l'entreprise, les dirigeants que nous avons interviewés veulent investir **sur 2 piliers essentiels : des modèles de pilotage de la performance, et les compétences des collaborateurs**

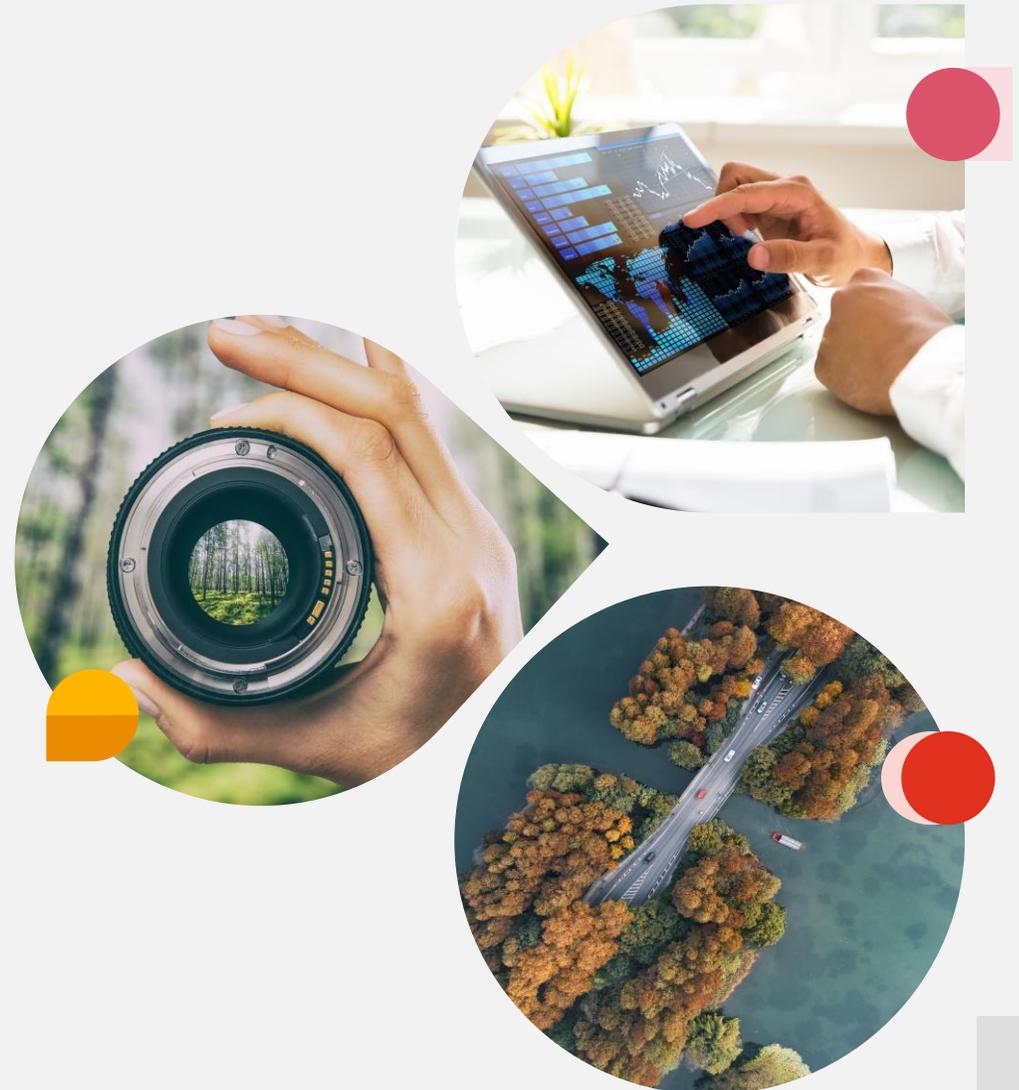
Comment bâtir sereinement l'avenir ?

Quel que soit le secteur d'activité des répondants à notre enquête, **aucun des 3 mondes proposés n'est significativement apparu comme plus probable ou plus désirable.**

Le monde futur intégrera probablement des composantes des mondes Techno, RSE, et Local. Pour s'y préparer, les dirigeants financiers devront :

- **poursuivre la digitalisation** pour gagner en efficacité et en connaissance profonde du comportement des clients et des marchés
- **élargir leur vision de la performance** pour anticiper l'association du financier et de l'extra-financier
- **améliorer la maîtrise et la flexibilité de leur structure de coûts** pour mieux absorber les fluctuations économiques et préserver les marges de l'entreprise

Et surtout, dans ce monde aux voies multiples, prendre le temps de penser l'avenir : définir et incarner le futur rôle de la Direction Financière en entreprise.





Monde

Techno





Comment évolue le rôle du Directeur Financier ?



Dans le monde Techno, le Directeur Financier est « **Chief Analytics Officer** » : il appuie les métiers dans **l'identification des leviers de performance pour atteindre une de ses priorités : maximiser les résultats financiers**. Il est également en charge du pilotage de la performance extra-financière.

La Data est au cœur de son métier : le Directeur Financier investit dans des technologies qui vont lui permettre d'exploiter un volume significatif de données pour mener des analyses prospectives du comportement des clients et des marchés.

Il est **responsable de la gouvernance de la donnée**, il définit et met en place les standards d'utilisation de la donnée dans toute l'entreprise et positionne la Finance comme garant de la donnée financière et opérationnelle (harmonisation des référentiels, performance des outils, qualité des données...).

Ce positionnement permet au Directeur Financier de construire un narratif puissant sur la création de la valeur et la performance de l'entreprise, qui lui donne une **exposition très forte auprès des métiers, des acteurs externes** tels que les investisseurs et marchés notamment.



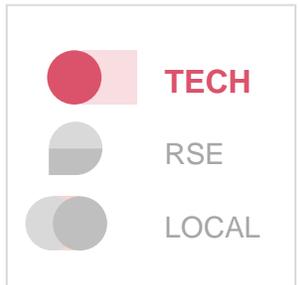
“ Parole de DAF

Dans le monde Techno, le DAF devient un « commercial », qui renforce notre proposition de valeur auprès des clients par l'analyse prospective et la recherche de solutions économiques efficaces.



Monde Techno

Nouveaux métiers et usages technologiques au sein de la Direction Financière



Pour **tirer parti des nouvelles technologies**, les Directions Financières développent de **nouvelles compétences dans leurs équipes**, autour de la Data notamment : **traitement de volumes importants et hétérogènes de données, conception de modèles statistiques...** En effet, la capacité à traiter un grand volume de données et à développer des modèles prospectifs est clé afin de mieux piloter la performance des activités de l'entreprise.

Afin de **développer et diffuser ces compétences** au sein de l'organisation, la Direction Financière fait appel à des **experts externes**, crée des **réseaux de champions digitaux** dans chaque Métier et investit dans **la formation des équipes Finance**.

Dans un **monde dominé par la technologie**, l'utilisation de **l'intelligence artificielle** est devenue incontournable pour les Directions Financières qui vont utiliser ce nouveau levier pour **constituer des prévisions plus précises, produire des états financiers plus rapidement, détecter les fraudes et réaliser des analyses économiques plus approfondies**.

En effet, l'IA permet non seulement de traiter des volumes de données plus importants, mais aussi de prendre en considération des données non structurées (ex : études sectorielles, plan stratégique...) pour mieux construire les trajectoires prévisionnelles.

L'intégration de ces technologies permet ainsi **d'optimiser les processus financiers et d'améliorer l'efficacité** des opérations.

Parole de DAF

J'attends de mes équipes qu'elles sachent prompter, qu'elles connaissent les différents types d'IA et leurs spécificités, et surtout qu'elles sachent vérifier la fiabilité de l'information générée par l'IA.

L'IA : Un atout incontournable pour la Direction Financière

Usage quotidien de l'IA par les Directions Financières



71%

Prévisions (budget, forecast, etc.)



66%

Production accélérée des états financiers



53%

Détection de fraude



46%

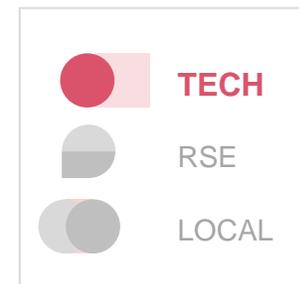
Analyse économique





Monde Techno

Des risques exacerbés liés à la cybersécurité et à la maîtrise des coûts technologiques



La cybersécurité : enjeu majeur pour préserver la valeur de l'entreprise

L'interconnectivité croissante des systèmes d'informations (SI d'entreprise, SI industriels, Tiers) amène à un accroissement de l'exposition aux risques cyber. Et si l'IA permet de mettre en œuvre des cas d'usage disruptifs, de créer de la valeur pour l'entreprise et d'améliorer les capacités cyber, elle constitue également un nouveau facteur de menaces.

La Direction Financière est l'une des principales parties prenantes de la démarche cyber : d'abord, les fonctions comptables et trésorerie restent des cibles privilégiées des cyber attaques. Ensuite, parce qu'une cyberattaque peut avoir une incidence très négative sur la valorisation de l'entreprise.

Mieux piloter ses consommations technologiques face à des modèles de pricing plus complexes mais scalables

L'usage plus intensif de la technologie impose aux Directions Financières une maîtrise accrue des coûts associés. A fortiori dans des modèles Cloud, il est essentiel de suivre ses consommations de services, et d'actionner l'élasticité des plateformes pour optimiser le ROI des solutions technologiques. Ainsi les répondants à notre enquête plébiscitent :

- la mise en place de KPIs spécifiques pour le suivi des coûts technologiques (43%)
- l'implémentation de modèles de costing et d'outils dédiés (36%)

Les leviers jugés les plus efficaces pour améliorer les dispositifs cyber par les répondants à notre enquête :



89%

La formation et la sensibilisation des équipes



67%

La mise en place de politiques et procédures de sécurité



46%

La collaboration avec des experts en Sécurité

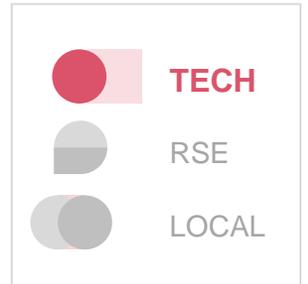
Parole de DAF

La Data devient le bras armé du financier pour aiguiller les Métiers dans la prise de décision, mais aussi pour instaurer un rationnel économique et comptable dans ces décisions, encore trop souvent prises sur une intuition.



Focus IA – Cas d'usage

L'assistant Consolidation : un accompagnement innovant pour accélérer et fiabiliser la remontée des liasses



Contexte

Dans le monde complexe de la consolidation financière, les équipes œuvrent pour garantir la qualité des données.

Leur challenge réside dans la vérification de la cohérence des données : les modèles associés sont souvent complexes, les volumétries importantes, et les contrôles peuvent nécessiter de nombreuses interactions avec les équipes locales.

L'assistant de consolidation, alimenté par l'IA Générative, vous accompagne de manière innovante pour mettre en qualité les données transmises par les filiales de votre groupe, et fluidifier les interactions.

Bénéfices

EFFICACITE

Connexion aux systèmes de consolidation pour une détection instantanée des anomalies

PRECISION

Informations détaillées sur les anomalies détectées et le niveau de qualité de la donnée pour chaque société

PERSONNALISATION

Gestion sans effort de demandes et de vérifications spécifiques à l'entreprise



Focus IA – Cas d'usage

L'assistant Consolidation : un accompagnement innovant pour accélérer et fiabiliser la remontée des liasses



-  **TECH**
-  RSE
-  LOCAL

Bonjour, je suis votre assistant Consolidation. Vous pouvez me poser n'importe quelle question concernant vos données financières et les contrôles à y effectuer. Comment puis-je vous aider aujourd'hui ?



Peux-tu **vérifier les liasses** remontées par la filiale suédoise ?

J'ai trouvé 6 erreurs dans les liasses remontées :
 • le résultat net ne cadre pas avec les flux de clôture
 • ...



Peux-tu m'aider à **comprendre d'où proviennent ces erreurs et comment les corriger** ?

Bien sûr. La somme des flux, qui constituent le résultat net, est égale à €63,965.00, mais la balance de clôture est de €67,800.00. Cela indique donc un écart de €3,835.00 qui n'est pas justifié. Pour résoudre ces écarts, il faut creuser les transactions qui constituent ces montants dans chaque compte, ...



Comment puis-je m'assurer en comptabilité que les corrections que tu proposes sont bien valides ?

Pour creuser davantage, vous devez réconcilier le flux des revenus avec la balance de clôture pour comprendre la source de l'écart. Je vous propose également ce contrôle supplémentaire : ...



Aide-moi à **écrire un email** pour demander aux équipes concernées de mener ce plan d'action pour corriger leurs données.

Bien sûr. Voici une proposition de mail :
 «Chère équipe, Suite à nos précédents échanges, je reviens vers vous concernant la consolidation des données financières... »





Monde Techno – Vision des experts

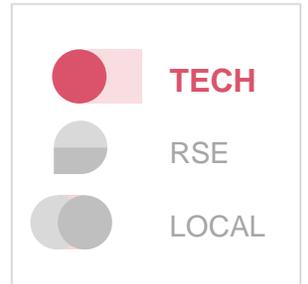
Réinventer la filière Finance grâce à la Technologie



José Baghdad
Associé Consulting Finance,
PwC France et Maghreb



Rim Tabet-Aoul
Associée Consulting,
PwC France et Maghreb



Dans un environnement en forte accélération technologique, comment évoluent les missions de la Direction Financière ?

La technologie permettra d'alléger le temps de travail des équipes Finance actuellement consacré à la remise en qualité des données et à la production des reportings. Ces activités très chronophages, qui représentent plus de 80% du temps de travail des collaborateurs, vont être exécutées plus rapidement grâce à la digitalisation des processus de production des états financiers.

Les missions de la Direction Financière vont donc évoluer : les équipes **consacreront plus de temps sur des activités d'analyse et pourront aussi interagir davantage avec les métiers, dans une posture de véritable support au « business ».**

La fonction Finance va ainsi enrichir ses missions avec des tâches à plus forte valeur ajoutée. Et **gagner en attractivité.**

Quels sont les changements d'activité à anticiper pour les équipes Finance ?

Les équipes de la comptabilité et de la consolidation ont déjà été impactées par l'automatisation de leurs activités. Ce phénomène va se poursuivre afin de gagner en efficacité opérationnelle, grâce à des technologies qui continuent de mûrir. Les collaborateurs seront toujours attendus sur leur rôle de sachant et d'expert de ces sujets.

Les équipes du Contrôle de gestion vont être fortement impactées par la technologie dans les prochaines années, avec moins de préparation de données, plus d'analyses et plus de temps d'échanges avec les métiers. Les contrôleurs de gestion devront apprendre à connaître les opérations de manière encore plus précise afin de comprendre les incidences financières de chaque processus, chaque décision opérationnelle. Elles seront attendues sur la pertinence des scénarii de prévisions (qui s'appuieront sur l'IA), pour observer si les corrélations proposées par les Métiers sont pertinentes. L'entreprise attendra du contrôleur de gestion des qualités fortes sur la gestion des relations humaines, la communication, la capacité d'interaction, plus que sur l'expertise technique.

Quels sont les bénéfices apportés par la technologie ?

Les bénéfices apportés par la technologie sont multiples et vertueux. Gagner en efficacité reste l'attente première des Directions financières, mais les leviers technologiques permettent aussi de revaloriser la filière, de redonner de l'intérêt et du prestige à la fonction Finance.

Grâce à un positionnement d'expert et de Business Partner, les **Directions financières vont redevenir un vivier de talents au service de l'entreprise** : plus la Direction Financière sera placée au centre du dialogue de gestion, plus la proximité avec les équipes opérationnelles permettra également à l'entreprise d'en tirer des bénéfices.

La transformation des métiers de la Finance amènera aussi son lot de bouleversements et les collaborateurs vont devoir sortir de leur zone de confort, une perspective qui peut être effrayante dans un premier temps. Ces équipes éprouveront sûrement quelques difficultés pour trouver leur place : il est capital de les accompagner pour réinventer leur rôle.



Monde

RSE





Comment évolue le rôle de la Direction Financière ?

Dans le monde RSE, l’empreinte environnementale et sociétale de l’entreprise est une composante importante de sa valeur et de son attractivité auprès des investisseurs, des clients, des collaborateurs. Le Directeur Financier est garant de la performance globale de l’entreprise, la RSE s’intègre dans toutes ses activités :

- TECH
- RSE
- LOCAL

Impact sur le modèle d’affaire de l’entreprise

Anticipation des impacts des évolutions environnementales et sociétales sur le modèle d’affaire de l’entreprise, identification et valorisation des risques et opportunités associées

Pilotage de la performance

Intégration d’éléments extra-financiers dans les modèles de lecture et de pilotage de la performance, ainsi que dans les choix d’allocation du capital

Conformité réglementaire

Veille et conformité aux normes de reporting extra-financier (depuis la collecte et le contrôle des données jusqu’à la production des reportings)



Financement

Maîtrise des éléments extra-financiers impactant la capacité de l’entreprise à se financer sur les marchés

Communication externe

Intégration à parts égales d’éléments financiers et extra-financiers dans la communication externe, pour gagner la confiance des investisseurs et des marchés.

Appui au pilotage de la trajectoire de réduction Carbone de l’entreprise

Mise en place de KPIs, intégration au dialogue de gestion, définition et utilisation d’un prix interne du carbone... pour mesurer et piloter la réduction de l’empreinte RSE de l’entreprise (trajectoire NetZero Carbone notamment)



Monde RSE

La normalisation des modèles de mesure de la performance extra-financière permet de catalyser la transformation RSE de l'entreprise



TECH

RSE

LOCAL

Au-delà de la Finance, des bénéfices attendus pour toute l'entreprise...

Dans le monde RSE, **éléments financiers et extra-financiers sont intimement imbriqués dans les modèles de pilotage de la performance.** En reposant sur un **cadre de mesure normé**, cette imbrication permet de :

- renforcer le narratif sur la valeur et la performance de l'entreprise, et ainsi d'attirer de nouveaux clients, investisseurs, collaborateurs
- valoriser les engagements RSE de l'entreprise
- engager une démarche de transformation RSE au sein de l'entreprise

Les enjeux RSE à mettre sous contrôle varient selon les secteurs d'activité, **le climat (73%), la consommation de l'eau (50%) et les conditions de travail (48%) arrivent cependant largement en tête des**

préoccupations des dirigeants financiers, loin devant la pollution chimique ou la biodiversité (16%), ou encore l'usage des sols (12%).

...à condition de disposer de nouvelles compétences

Afin de porter un regard sur la performance extra-financière de l'entreprise, **les directions financières doivent développer de nouvelles compétences.**

De même que les financiers doivent comprendre les opérations de l'entreprise pour proposer des analyses économiques approfondies, ils doivent également – sans devenir des experts de la biodiversité ou de l'inclusion – avoir un niveau de maîtrise suffisant des enjeux RSE auxquels l'entreprise est fortement exposée. **Et comprendre le lien entre ces enjeux, le modèle économique de l'entreprise, et sa performance.**

Nouvelles pratiques de pilotage de la performance globale



76%

Intégration d'éléments RSE dans les revues de performance



54%

Intégration d'éléments RSE dans les processus prévisionnels



45%

Valorisation des externalités (ex : émissions CO₂) et intégration dans le modèle de costing

Parole de DAF

Nous avons désormais l'obligation de produire des reportings extra-financiers. C'est l'opportunité de construire des indicateurs extra-financiers qui apporteront de la valeur à la fois à nos clients et à nos investisseurs et d'en faire des outils de pilotage, d'aide au choix des investissements et pas seulement des outils de reporting.



Le financement de la transition, affaire de tous les acteurs économiques

Comment financer les coûts de la transition, notamment climatique ?

Selon les répondants à notre enquête, **la transition ne pourra pas réussir au détriment des enjeux économiques de l'entreprise**. Face aux coûts induits par cette transition, **les leviers les plus efficaces identifiés pour préserver les marges** sont :

- l'augmentation du niveau d'exigence auprès des fournisseurs et la négociation de prix d'achat plus bas pour les produits ou services à impact RSE négatif (33%)
- l'augmentation du prix de vente des produits ou services impactés par le coût de la transition (31%)
- l'augmentation de la pression auprès des états et collectivités pour obtenir des subventions (19%)

Pour augmenter les prix de vente, **66%** des répondants estiment que **l'approche Marketing** (définition du prix à partir de la valeur perçue par le consommateur d'un produit ou service mieux disant en termes RSE) est le **meilleur moyen d'intégrer un premium RSE dans le prix de vente des produits ou services** (contre environ 20% pour une approche « cost + » qui nécessite d'identifier et d'allouer par produit les coûts induits par la transition climatique).

La plupart des répondants à notre enquête s'accordent sur le fait que la transition ne pourra réussir que si l'ensemble des acteurs économiques – entreprises, consommateurs, investisseurs, pouvoirs publics – contribuent à son financement.



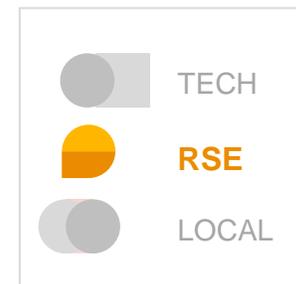
Parole de DAF

La Sustainability demande plus d'investissements donc comment fait-on pour gérer les marges ? Il faut employer plusieurs leviers d'action. On ne peut pas simplement augmenter les prix. Il faut, par exemple, chercher des matières premières avec moins de carbone, ou encore travailler avec des écosystèmes de recyclage.



Focus IA – Cas d'usage

L'assistant Cockpit Finance durable : un allié innovant qui contribue à une meilleure compréhension de la performance globale



Contexte

Dans un **environnement de plus en plus complexe et en constante évolution**, les analystes financiers doivent jongler avec de grands volumes de données provenant de diverses sources, tout en garantissant l'exactitude et la pertinence de leurs analyses, et prendre des décisions rapidement.

Le Cockpit Finance durable, alimenté par l'IA générative, est une solution innovante et puissante qui se positionne comme un partenaire stratégique pour relever ces défis.

Bénéfices

INTEGRATION

Intégration facilitée avec les systèmes existants (ERP, EPM, outil de consolidation, etc.)

FLEXIBILITE

Capacité à gérer à la fois des données structurées et non structurées provenant de diverses sources (PowerPoint, PDFs, etc.)

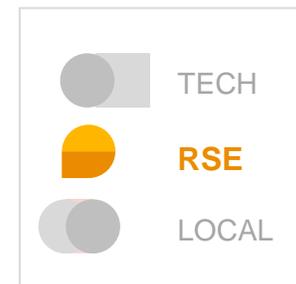
PERSONNALISATION

Adaptation de l'interface utilisateur selon les besoins et interlocuteurs



Focus IA – Cas d'usage

L'assistant Cockpit Finance durable : un allié innovant qui contribue à une meilleure compréhension de la performance globale



Bonjour, je suis votre Cockpit Finance durable. Vous pouvez me poser n'importe quelle **question** concernant la **performance globale de votre entreprise**. Comment puis-je vous aider aujourd'hui ?



Peux-tu **afficher les montants en € des marges brutes** par Business Unit du mois d'octobre, avec une **comparaison entre le budget et le réalisé** ?

Voici sous format graphique les marges par Business Unit du mois d'octobre, budget et réalisé : XXX



Peux-tu **m'aider à comprendre ces écarts** ? J'aimerais un résumé précis sur les coûts variables

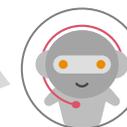
Les principaux écarts sont liés aux coûts des matières premières, et aux dépenses Marketing, qui dépassent de plus de 10% les montants budgétés. Voici un tableau présentant l'écart entre le budget et le réalisé pour chaque nature de coûts variables, triées du plus grand au plus petit écart : XXX



Peux-tu **me proposer un plan d'action pour réduire les écarts** ?

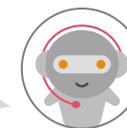
Bien entendu. En vous concentrant sur les principaux écarts, vous pourriez entreprendre les actions suivantes :

- Réduction des dépenses « Événementielles » jusqu'à la fin de l'année
- Renégociation des contrats d'achat de composants électroniques



En te basant sur le Prix Interne du Carbone et les bilans carbone des Business Units, peux-tu afficher **la marge brute et l'EBITDA nets de coûts Carbone** de chaque Business Unit ?

Voici la synthèse de la marge brute et de l'EBITDA nets de Carbone, par Business Unit : XXX





Développement durable et Finance : vers une fonction élargie ?



Emilie Bobin
Associée Développement Durable,
PwC France et Maghreb



Sylvain Lambert
Associé Développement Durable,
PwC France et Maghreb



La carte du monde des pays sous réglementation en matière de publication d'informations de durabilité ne cesse de se colorer depuis 5 ans.

Les standards européens, les initiatives des Etats-Unis (ou d'Etats américains), les travaux de l'IFRS (ISSB) adoptés par un grand nombre de pays, l'initiative chinoise, ... donnent une orientation et un message clair sur ce sujet : **la publication d'informations de durabilité relève désormais de cadres fixés par les régulateurs.**

Suivre l'exemple de l'information financière

Par ailleurs, l'ambition générale est la même : **faire en sorte que cette donnée arrive au niveau de qualité de l'information financière en quelques années.** C'est très ambitieux quand on sait que la finance a réalisé cela en plusieurs dizaines d'années. Alors pourquoi ce calendrier tendu et rapide ?

La perception des réalités physiques et sociales qui impacte la planète, l'économie et la société est de plus en plus forte et visible. Les exemples de conséquences financières, de risques financiers, pointés par ailleurs plus clairement dans les approches de double matérialité, mais aussi d'opportunités, se multiplient.

La nécessaire normalisation de l'information de durabilité

La dernière CEO Survey mondiale de PwC montre clairement que **la nécessaire adaptation des business models est dans l'esprit de nombreux dirigeants.**

Vouloir créer de la valeur demain passe nécessairement par la compréhension et l'acceptation des échéances physiques et sociales qui sont devant nous. Une fois ces étapes franchies, c'est la vision des dirigeants et la stratégie qui peuvent tracer le chemin vers la résilience et une potentielle performance durable.

Il va donc devenir capital de pouvoir apprécier la performance des acteurs économique tant sur le plan financier que sur la durabilité. Un concept de performance globale, mêlant les deux dimensions, se dessine dans les entreprises et chez les investisseurs. Pour arriver à cet objectif, il faut en priorité **donner un cadre homogène, robuste et transparent à l'information de durabilité.** C'est donc dans cet agenda, pressé par les réalités physiques et sociales, que se sont inscrits régulateurs et normalisateurs dans le monde.

Le rôle de la fonction Finance

En Europe, la CSRD est dans cette logique dans tous ses aspects. Et après les exercices « préparatoires » - Analyse de double matérialité, analyse d'écart, ... - **deux grandes étapes vont se lancer dans les entreprises**, dans lesquelles la fonction finance devrait avoir un rôle majeur :

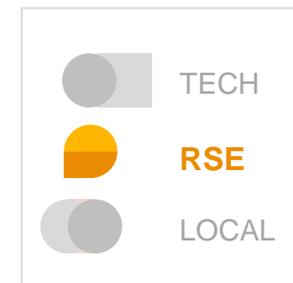
- **définir une organisation pérenne répondant à l'objectif de fournir une information de durabilité au niveau de l'information financière**
- **mettre en place une gouvernance de la data et des systèmes** permettant, à l'image des outils digitaux utilisés en finance, de collecter, consolider et publier l'information.

Dans ces deux axes on voit bien l'évolution que pourrait prendre la fonction finance : Une évolution plus en compétences qu'en responsabilité.

En effet, il y a aura bien du contrôle interne, du contrôle de gestion, ... sur les données de durabilité. Faudra-t-il des équipes dédiées ou former les équipes existantes et les renforcer en ressources ? Probablement plusieurs modèles verront le jour et des bonnes pratiques apparaîtront dans le temps. Mais dans tous les cas, il est plus que probable que l'augmentation des ressources et de leurs compétences techniques sera un passage obligé.



Développement durable et Finance : vers une fonction élargie ?



La durabilité devrait progressivement pénétrer toutes les fonctions traditionnelles de la fonction finance, du contrôle à la consolidation des données, mais aussi dans les relations avec les partenaires financiers et la gouvernance de l'entreprise (comité d'audit, investisseurs, banquiers, assureurs, ...).

D'ores et déjà certaines directions financières se sont équipées d'une fonction « Finance durable » en charge de ces thématiques. Des débats existent aussi sur la répartition des rôles entre finance et développement durable. Il n'y a pas de réponse toute faite et cela dépend de l'organisation de chaque entreprise, mais il semble pertinent que **la Finance voit élargir ses compétences à la durabilité dans le cadre de ses missions « traditionnelles »** et que le développement durable ou la RSE soit plus concentrée sur la prise en compte du sujet dans la stratégie, les opérations et les offres de l'entreprise.

Gouvernance de la donnée et organisation du contrôle interne, prérequis aux choix technologiques

Autre grande thématique à adresser dans les mois et années à venir : la question évoquée ci-dessus de la **gouvernance de la data et de la mise en œuvre de solutions technologiques** destinées au pilotage de ces informations.

L'offre est très large actuellement et encore peu stabilisée, allant des très grands éditeurs d'ERP à des starts-ups innovantes. Des premiers cas d'usage apparaissent et il est trop tôt pour en tirer des conclusions si ce n'est que :

- la technologie n'est pas la solution ultime, **l'organisation du contrôle et les questions de gouvernance de la donnée de durabilité doivent être adressées en amont de tout choix technologique**
- **la Direction Financière a là aussi un rôle essentiel à jouer**

Vers une fonction Finance élargie ?

Va-t-on donc vers une Direction Financière de moins en moins financière et plus orientée « performance globale » comme nous l'évoquions lors de la publication de l'enquête 2023 ? Il est trop tôt pour en tirer des conclusions, mais nous avons des convictions fortes quant à l'élargissement des compétences à l'image par exemple de ce que les Commissaires aux Comptes sont en train de faire en formant massivement leurs équipes à la durabilité (en France un visa d'une centaine d'heures est obligatoire pour ceux voulant adresser ces questions dans leurs missions d'audit dédiées).

Un enjeu de transversalité

Le mot clé est la transversalité du sujet RSE. **Pour faire en sorte que la durabilité soit inscrite au cœur des réflexions stratégiques et des business models, le sujet doit être adressé par l'ensemble des fonctions dans leur responsabilités historiques** : prise en compte de la durabilité dans la sélection des fournisseurs, dans la négociation de financements, dans la gestion des compétences, dans les offres de produits ou services ...

C'est en fait à l'image des **impacts, risques et opportunités que porte le développement durable et qui touchent l'économie, la société et l'entreprise dans toutes ses dimensions**. C'est à ce défi que dans son domaine, la fonction Finance doit réfléchir et anticiper, car nul doute que **les premières entreprises à pouvoir fournir une information robuste, fiable et alignés avec les enjeux stratégiques de l'entreprise, conforme aux réglementations en vigueur, seront celles qui seront considérées comme les plus performantes**.



Monde

Local



Comment évolue le rôle de la Direction Financière ?

Le Directeur Financier devient « Chief Resilience Officer »

Garant de la résilience des modèles économiques dans un environnement fortement volatile, le Directeur Financier doit anticiper les contraintes externes, maîtriser la structure de coûts de l'entreprise, et activer des leviers de préservation des marges (hausse des prix, réduction des coûts, leviers technologiques pour gagner en efficacité opérationnelle).

Pour préserver les marges de l'entreprise, les répondants sont unanimes sur les leviers à actionner en priorité :



54%

Rationalisation des processus



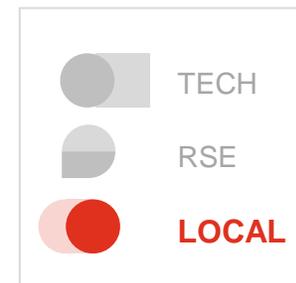
45%

Digitalisation des processus

Le pilotage de la performance reste au cœur des activités de la Direction Financière, avec un ancrage plus fort dans les Opérations

Les dirigeants financiers pilotent les marges de l'entreprise en s'appuyant sur :

- des modèles de planification opérationnelle et financière intégrés
- une compréhension fine des opérations, qui permet un dialogue de gestion robuste entre la Finance et les Métiers, tourné vers la prescription d'actions concrètes de gestion des marges
- l'utilisation d'une maille de pilotage de la performance appropriée pour analyser les résultats et la structure des coûts à une granularité permettant la mise en place de plans d'action opérationnels
- enfin des solutions technologiques (ERP/EPM nouvelle génération, robotisation, IA) facilitant les projections et les analyses par scénarii (what if ?)

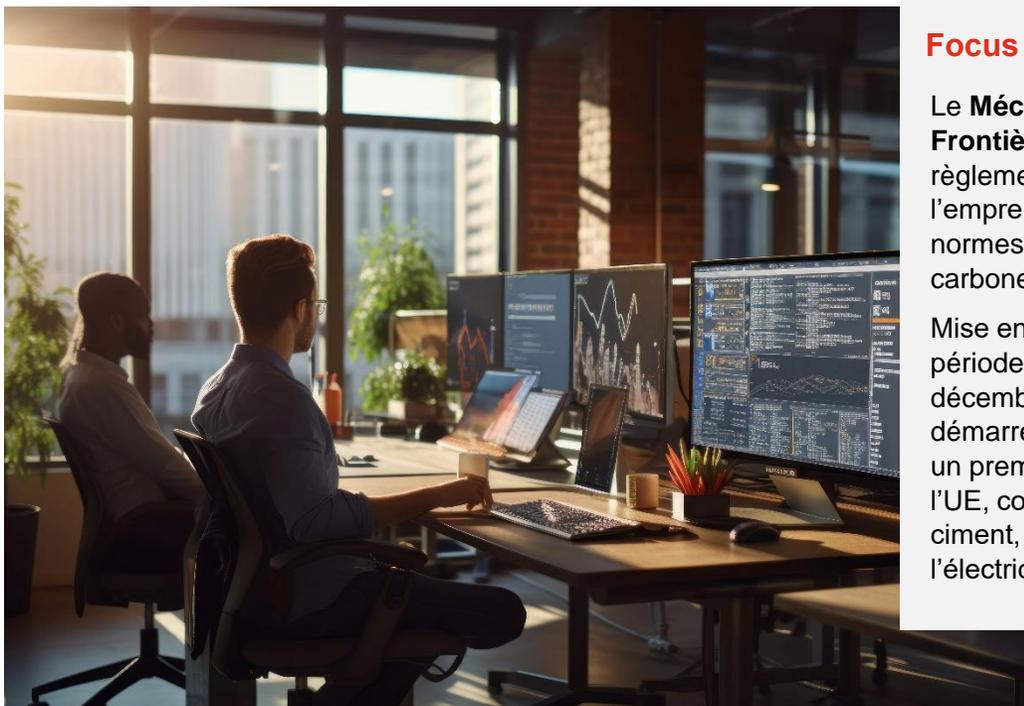
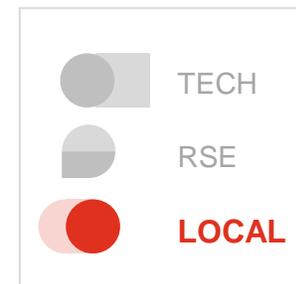


Monde Local

La multiplication des contraintes réglementaires, préoccupation forte pour les Directions Financières

Un monde plus fragmenté et protectionniste pourrait donner lieu à **une intensification des contraintes réglementaires**, que ce soit à des fins protectionnistes ou pour répondre à des enjeux plus globaux, par exemple de réduction de l'empreinte environnementale (à l'instar de la CBAM mise en œuvre par l'Union Européenne – cf. ci-dessous).

Quelle que soit la finalité, la multiplication des contraintes réglementaires reste une préoccupation forte pour le Directeur Financier car leur mise en œuvre génère des coûts et mobilise des ressources de façon temporaire, ce qui peut perturber l'organisation de la Direction Financière, notamment dans les PME et les ETI. La meilleure façon d'en tirer parti est de **profiter des projets de mise en conformité pour repenser et digitaliser les processus associés**.



Focus sur la CBAM (Mécanisme d'ajustement Carbone aux frontières)

Le **Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières (MACF)** est un nouvel instrument réglementaire européen visant à aligner l'empreinte carbone des importations sur les normes européennes et de lutter contre les fuites carbonées.

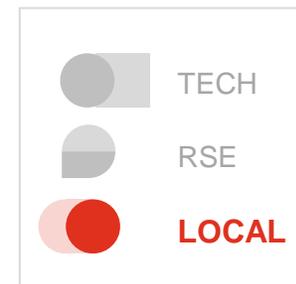
Mise en œuvre progressivement avec une période transitoire entre octobre 2023 et décembre 2025 et une période définitive qui démarre en janvier 2026, ce règlement vise dans un premier temps certains produits importés dans l'UE, comme le fer et l'acier, l'aluminium, le ciment, les engrais azotés, l'hydrogène et l'électricité

Cela impose aux entreprises importatrices de ces produits une **obligation de déclaration et une tarification du carbone équivalente à celle supportée par les industriels européens**.

La réglementation exige que les importateurs fournissent les **données réelles sur leurs émissions de carbone**. Cela représente un **défi majeur pour les équipes achats, les équipes du Contrôle de gestion et les équipes juridiques (douane), car elles doivent obtenir ces informations de leurs fournisseurs et fabricants hors de l'UE**.

Focus IA – Cas d'usage

L'assistant Cash forecast : un outil innovant pour modéliser ses flux de trésorerie réels et prévisionnels



Contexte

La gestion de la trésorerie est une priorité des dirigeants financiers. Disposer d'une **vue analytique de la génération de trésorerie** et établir des **scénarii de prévision pertinents** est désormais essentiel pour piloter la performance cash de l'entreprise.

L'assistant trésorerie, alimenté par l'IA Générative, vous accompagne de manière innovante pour modéliser les flux de trésorerie réels et prévisionnels en utilisant la méthode indirecte, c'est-à-dire en calculant vos flux de trésorerie en s'appuyant sur vos éléments bilantiels et votre P&L prévisionnel.

Bénéfices

EFFICACITE

Mise à jour immédiate du prévisionnel de Trésorerie sur la base des dernières données disponibles

PRECISION

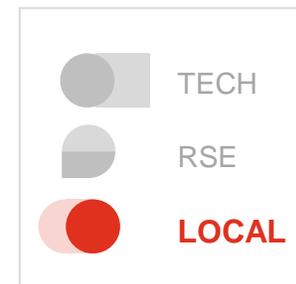
Fournit une analyse détaillée par zone géographique ou business unit des indicateurs cash que vous souhaitez monitorer

PERSONNALISATION

Mise en œuvre de différents scénarii de prévision de trésorerie sans devoir mettre à jour les données sources

Focus IA – Cas d'usage

L'assistant Cash forecast : un outil innovant pour accélérer la modélisation des flux de trésorerie réels et prévisionnels



Bonjour, je suis votre assistant Trésorerie. Je suis à votre disposition pour vous **aider à gérer vos flux de trésorerie**. Comment puis-je vous aider aujourd'hui ?



Montre-moi un **aperçu de ma trésorerie actuelle** à fin septembre 2024 et **prévisionnelle** pour Q4 2024 et Q1 2025 en intégrant notre budget ré-estimé établi début septembre 2024.



Le tableau de bord suivant vous affiche une vue synthétique de votre trésorerie avec des tableaux récapitulatifs et des diagrammes en cascade : XXX
La **vision prévisionnelle intègre les éléments du budget ré-estimé de septembre 2024**.
Vous pouvez sélectionner la période d'analyse de votre choix.



Peux-tu me fournir une **analyse détaillée de mon besoin en fonds de roulement** à fin septembre 2024 vs. septembre 2023 ?



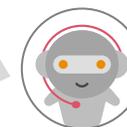
Bien entendu. Voici quelques éléments d'analyse : Le BFR à fin septembre 2024 est évalué à -85M€ vs -70M€ à fin septembre 2023 (autrement dit le BFR génère 85 M€ de trésorerie positive et s'est amélioré de 21% sur la période. Cela s'explique par une réduction du délai de rotation des stocks et du niveau des stocks de -5% et une augmentation de la dette fournisseur de 1%.



Propose-moi **plusieurs scénarios de prévisions de trésorerie**.



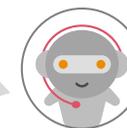
Sur la base des données auxquelles j'ai accès, voici le tableau de bord de suivi de votre trésorerie. Vous y retrouverez les ressources de trésorerie utilisées, disponibles et prévisionnelles en fonction des **deux scénarios du budget ré-estimé** :
Scénarios « Inflation 2% » et « Inflation 2,5% » Vous pouvez sélectionner la période d'analyse de votre choix : Q4 2024, Q1 2025, Q2 2025.



Peux-tu me fournir notre niveau d'atterrissage de trésorerie **prévisionnelle selon ces deux scénarios** à fin Q1 2025 ?

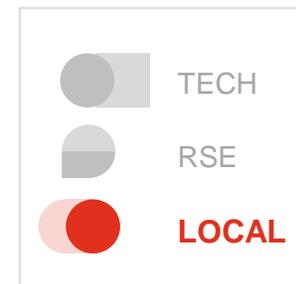


Selon le Scénario « Inflation 2% » : le niveau de la trésorerie prévisionnelle à fin Q1 2025 serait de 90M€ et selon le Scénario « Inflation 2,5% » : le niveau de la trésorerie serait de 87M€.



Monde Local – Vision des experts

La résilience des modèles économiques, première responsabilité du Directeur Financier dans un environnement instable et fragmenté



Martial Thomazo
Associé Strategy&, PwC France et Maghreb



Cécile Perrin
Directeur Strategy&, PwC France et Maghreb



Sylvain Mit
Directeur Strategy&, PwC France et Maghreb

Un futur plus local : quelles sont les tendances actuelles ?

Le monde évolue vers une consommation plus locale, influencée par plusieurs tendances majeures. La raréfaction des ressources naturelles pousse les consommateurs et les entreprises à revoir leur consommation et à privilégier des chaînes d'approvisionnement régionales.

Cette décroissance subie entraînera **une réindustrialisation décentralisée, où les usines sont dimensionnées pour répondre aux besoins des bassins régionaux. Les territoires en seront bénéficiaires.** Parallèlement, un changement de valeurs s'opère, avec une consommation axée sur la sobriété et une baisse de la consommation de biens non essentiels.

Les chaînes d'approvisionnement locales deviennent moins complexes avec la réduction des longs trajets et les multiples étapes de transformation des produits. Elles seront également plus résilientes face aux perturbations géopolitiques et climatiques, renforçant ainsi la sécurité et la durabilité des approvisionnements.

Comment les entreprises vont-elles opérer cette transition vers un monde plus local ? Plusieurs stratégies clés

Premièrement, elles doivent **régionaliser leurs chaînes d'approvisionnement, en développant des partenariats locaux et en investissant dans des infrastructures régionales.** Cela implique également une adaptation des produits aux ressources locales disponibles, nécessitant une flexibilité accrue dans les processus de production et de conception.

De plus, les entreprises doivent **également aligner leurs missions et leurs pratiques sur les nouvelles valeurs** de durabilité et de sobriété, en intégrant des pratiques de durabilité et d'économie circulaire dans leurs modèles économiques.

Enfin, **les multinationales devront se fragmenter en entités régionales autonomes, avec des chaînes logistiques distinctes pour chaque région, afin de mieux répondre aux besoins locaux et de réduire leur dépendance aux facteurs externes.**

Cela étant, elles conserveront une gouvernance globale pour les fonctions régaliennes et support, afin d'assurer une cohérence d'ensemble.

Quel sera le rôle du Directeur Financier ?

Les Directions Financières auront un rôle central dans cette transition, en **guidant les entreprises vers des modèles économiques plus résilients et durables.** Elles joueront également un rôle clé dans la réorganisation des multinationales en plateformes régionales, en veillant à ce que les opérations soient optimisées pour répondre aux besoins spécifiques des marchés locaux et maîtriser les coûts de production.

Monde Local – Vision des experts

La résilience des modèles économiques, première responsabilité du Directeur Financier dans un environnement instable et fragmenté

Dans un monde Local, les Directions Financières devront par ailleurs anticiper et modéliser les évolutions potentielles des chaînes d'approvisionnement régionales sur la performance globale de l'entreprise, dans un contexte de forte volatilité des coûts de matières premières. Cela requiert de faire régulièrement des prévisions opérationnelles et financières de manière agile, sous forme de scénarios ajustables facilement. Pour cela, elles devront s'équiper de solutions de pilotage de la performance pour gagner en efficacité et répondre avec réactivité aux demandes de prévisions de la Direction Générale.

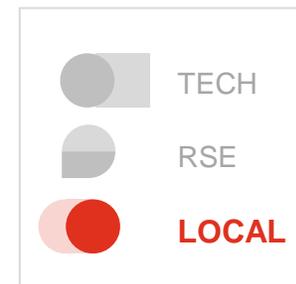
Enfin, les équipes Finance devront travailler de manière transversale, tout du long de la chaîne de valeur, avec l'ensemble des fonctions achats, productions, le commerce, afin de mettre sous contrôle les variations de coûts et les répercuter sur les prix de vente lorsque cela sera possible pour préserver les marges de l'entreprise.

Quels changements faut-il anticiper dans les activités des équipes Finance ?

La Direction Financière devra faire preuve d'agilité pour assurer le pilotage global de l'entreprise : La stabilisation des marges dans un contexte de forte volatilité des coûts des matières premières sera le principal défi.

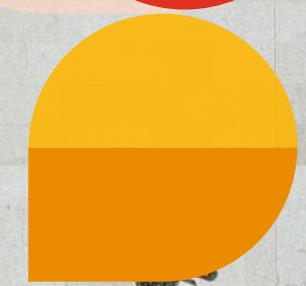
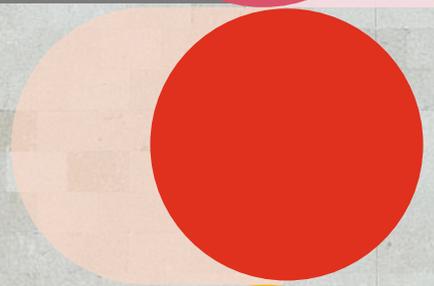
Les équipes de Contrôle de gestion (achats, industriel, commercial) seront très sollicitées dans un rôle de Business Partner pour :

- accompagner la Direction Générale, les achats, la production, le commerce dans le **changement de modèle économique**, avec une plus grande diversité d'activités et de produits locaux.
- avoir une bonne **visibilité sur les coûts** d'approvisionnement, de production ainsi que les coûts des fonctions supports.
- faire le **suivi du besoin en fonds de roulement et des flux de trésorerie** dans un contexte de volatilité des coûts d'achats des ressources naturelles, en coordination avec l'équipe trésorerie.
- proposer **des grilles de lectures différentes de la performance globale de l'entreprise** pour tenir compte des spécificités régionales.
- renforcer le **suivi des marges** pour permettre au management de prendre les bonnes décisions de gestion en temps réel.
- produire **les indicateurs financiers et extra-financiers de pilotage de la performance globale de l'entreprise** afin de s'assurer que les stratégies poursuivies permettent d'atteindre les objectifs de l'entreprise.





Synthèse →



3 mondes, 3 visions du rôle de la Direction financière



Monde Techno

Les modèles d'affaire de l'entreprise évoluent rapidement, rythmés par les disruptions technologiques.

Le Directeur Financier est « Chief Analytics Officer ». Il dispose en temps réel de données internes et externes connectées, ainsi que d'analyses prescriptives proposées par des assistants digitaux, et lui permettant d'être **résolument tourné vers l'anticipation et l'action.**

Les processus transactionnels sont automatisés, les équipes Finance consacrent la majorité de leur temps à accompagner les Métiers **en projetant l'impact économique de chaque décision.**

Dans ce monde très digitalisé et connecté, le Directeur Financier est en première ligne lors des **cyber-attaques** – notamment sur la communication externe, dont dépend l'impact sur la confiance des marchés et des investisseurs. Enfin, il doit gérer une **équipe hybride, constituée de collaborateurs humains et digitaux.**



Monde RSE

Les modèles d'affaire de l'entreprise intègrent l'impact environnemental et sociétal comme composante essentielle de leur viabilité.

Le Directeur Financier est « Chief Value Officer », en charge du pilotage de la performance de l'entreprise - financière et extra-financière – et contribue à la **conception de modèles d'affaire à impact positif.**

Il définit et diffuse au sein de l'entreprise un **cadre de mesure standardisé**, adapté aux modèles d'affaire de l'entreprise et conforme aux contraintes de communication externe - régulateur ou investisseurs.

Les équipes Finance **maîtrisent l'impact des principales externalités de l'entreprise** – Climat, biodiversité, inclusion et diversité... - **sur sa performance.** Elles accompagnent les Métiers dans la prise de décision (allocation du capital, évaluation de projets, développement de nouvelles activités...) en projetant l'impact financier et extra-financier.

Enfin, elles accompagnent l'entreprise dans la **gestion des coûts de la transition** environnementale et sociétale.



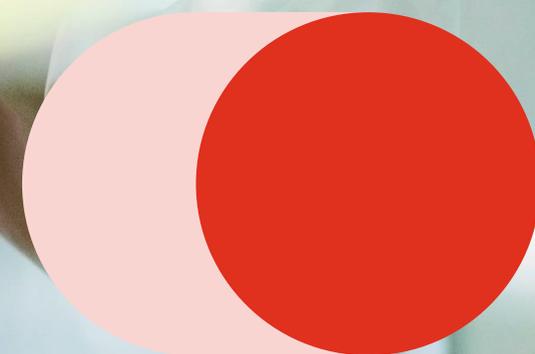
Monde Local

Les modèles d'affaire sont fragiles, les équilibres économiques de l'entreprise en perpétuel mouvement.

Le Directeur Financier est « Chief Resilience Officer », il **anticipe les évolutions** du modèle opérationnel, identifie les impacts économiques et **propose des solutions pour préserver les marges** (ajustement du pricing, de la structure de coûts, des lignes de financement...)

Les équipes Finance ont une **connaissance approfondie des Opérations** (approvisionnement, logistique, production, commerce) et de la structure de coûts associée. Elles établissent des projections économiques basées sur des scénarii ré-ajustés en temps réel, et reposant sur des **processus de prévision intégrés depuis la planification opérationnelle jusqu'à la prévision financière.**

Les fortes contraintes économiques conduisent les équipes Finance à mettre la **vision Cash au premier plan**, devant une vision P&L.





Merçi

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

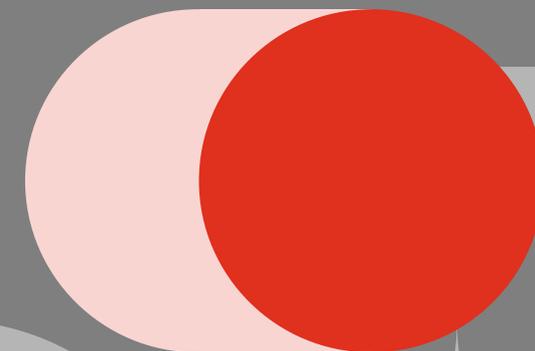
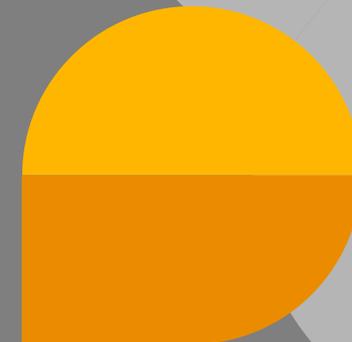
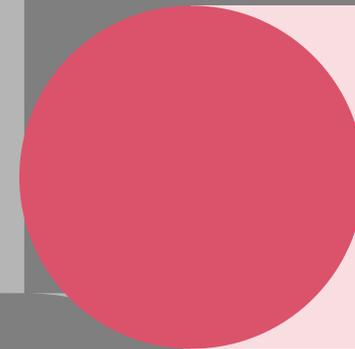
L'équipe PwC France et Maghreb qui a réalisé cette étude

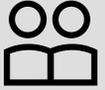
José Baghdad
Raphaël Béha
Emilie Bobin
Florence Gleizes
Sylvain Lambert
Alexandre Le Cam
Mariano Marcos
Hasna Marouani
Sylvain Mit

Laurent Morel
Cassandra Opsomer
Véronique Rode-Coupeau
Martial Thomazo
Rémi Tichoux
Eugénie Vezzosi
Stéphanie Villers
Amélie Vilnet
Joanna Zaoui

L'équipe DFCG

Charles Bonati
Clotilde Bouchet
Céline Galet Ponte





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



Alexandre Le Cam
Directeur Consulting Finance,
PwC France et Maghreb
alexandre.le.cam@pwc.com

pwc.fr

© 2024 PricewaterhouseCoopers France et Maghreb. Tous droits réservés PricewaterhouseCoopers France et Maghreb est membre de PricewaterhouseCoopers International Ltd, société de droit anglais. PwC désigne la marque sous laquelle les entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd rendent leurs services professionnels et peut également faire référence à l'une ou plusieurs des entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd dont chacune est une entité juridique distincte et indépendante. Réalisation Creative Lab PwC France et Maghreb.