

Priorités 2023 des Directions Financières

Garder le cap face à l'incertitude



Garder le cap face à l'incertitude

Situation géopolitique tendue, tendances macro-économiques incertaines, retour de l'inflation, crise de l'énergie... sont autant de marqueurs qui mettent 2023 à un niveau d'incertitude très élevé. Près d'un quart des Directions Financières se disent inquiètes pour l'année 2023.

Cette 11ème édition de l'étude, réalisée en partenariat avec la DFCG, montre ces inquiétudes et ces paradoxes pour résoudre l'équation à court terme de la performance et de la gestion du cash, et à moyen terme de la gestion des talents et de la stratégie de développement.

Face à cette situation de "crise permanente", les Directions Financières doivent être toujours plus agiles et "Garder le cap" sur les objectifs qui leur apporteront des résultats durables :

- **Garder le cap en donnant de la confiance face à l'incertitude** et en faisant évoluer le prévisionnel et les pratiques pour intégrer les grands facteurs de risque tels que l'inflation
- **Garder le cap en créant de la valeur** via l'intégration des dimensions RSE dans sa dimension réglementaire mais également dans une vision plus globale de la performance
- **Garder le cap en donnant du sens** vis-à-vis des équipes pour les former sur les enjeux et les métiers de demain notamment sur la Data et la RSE

Nous vous souhaitons une bonne lecture !

Les chiffres clés

82% des Directions Financières souhaitent faire évoluer leur approche budgétaire.

93% envisagent d'investir dans la digitalisation de la fonction finance à court terme.

73% prévoient de faire évoluer en moins de 3 ans leur modèle de pilotage pour intégrer les dimensions RSE.

Risque N°1 pour l'année 2023 : inflation.

Axe de développement N°1 : les compétences Data.



Laurent Morel
Associé Consulting Finance,
PwC France et Maghreb



Hasna Marouani
Associée Consulting Finance,
PwC France et Maghreb

Sommaire

Synthèse des priorités 2023 des Directions Financières

Comment piloter dans un monde incertain ?

Comment intégrer les enjeux RSE ?

Comment développer les nouvelles compétences du financier ?

Conclusion : 5 actions essentielles pour garder le cap

Méthodologie

Contacts et remerciements



Quels sont les principaux risques identifiés pour 2023 ?

Dans un environnement marqué par l'incertitude, la volatilité, et l'augmentation des risques (économiques, politiques, climatiques...), les Directions Financières souhaitent adapter leurs modèles afin de mieux piloter leur rentabilité et améliorer leurs processus prévisionnels.

La pénurie des talents reste également une préoccupation majeure des Directions Financières, qui souhaitent accélérer les investissements afin de développer les compétences des collaborateurs pour leur permettre de mieux appréhender la transformation.

Parole de DAF

“La maîtrise des risques est en accélération depuis les 5 dernières années. La Direction des Risques est principalement sensible (1) au conflit Russie/Ukraine et ses répercussions économiques, et (2) à la cybersécurité.”

3 principaux risques à anticiper en 2023

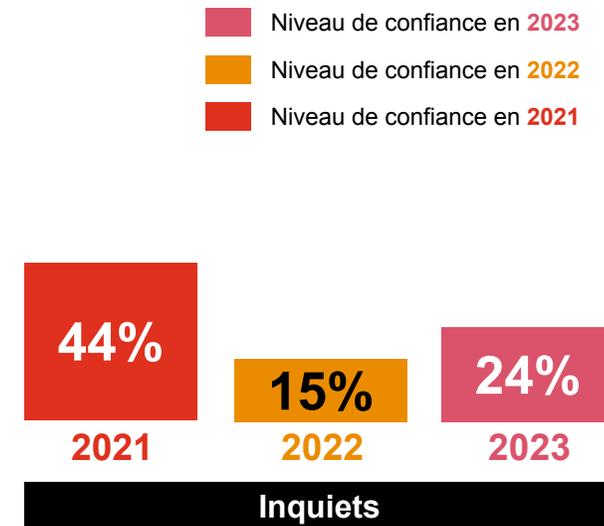
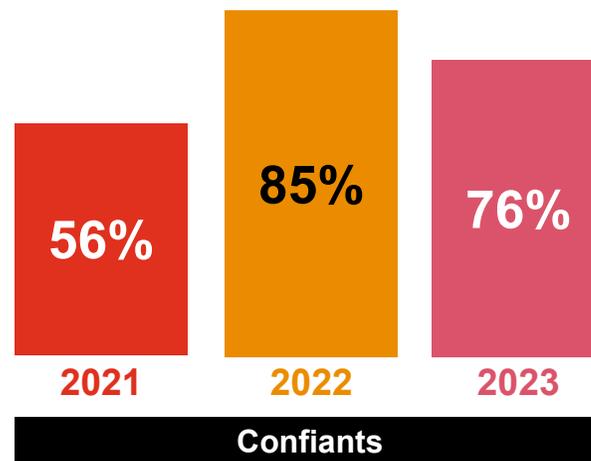


Une confiance en baisse à court et moyen terme

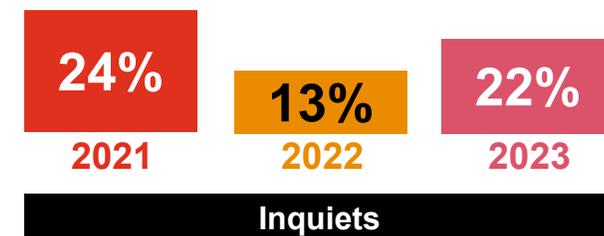
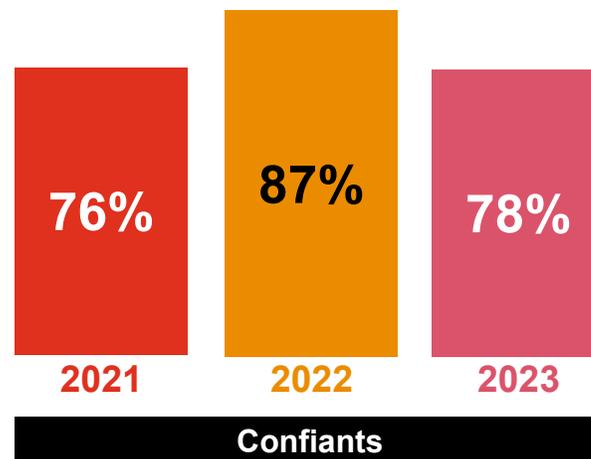
Après un rebond de confiance post Covid-19, nous constatons une baisse du niveau de confiance des Directions Financières liée notamment à un contexte économique marqué par l'incertitude et l'augmentation des risques.



Perspectives de croissance sur l'année



Perspectives de croissance à 3 ans



■ Niveau de confiance en 2023
■ Niveau de confiance en 2022
■ Niveau de confiance en 2021

Comment les Priorités des Directions Financières ont-elles évolué pour faire face à ce contexte ?

Le pilotage de la performance, la gestion du cash et la stratégie de développement restent les priorités des Directeurs Financiers compte tenu de l'incertitude et de la volatilité de l'environnement actuel.

La gestion des talents est aussi une priorité forte à court terme - notamment pour les ETI/PME - dans un contexte de tension accrue sur le marché pour les profils Finance, et compte tenu du besoin de développer de nouvelles compétences.

Après plusieurs années d'investissements sur l'optimisation des processus - et une accélération des projets de digitalisation pendant la période Covid-19 - cette thématique marque un recul cette année lié vraisemblablement à une maturité plus grande dans ce domaine.

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

Grands groupes

2021 2022 2023 à 3 ans



ETI / PME

2021 2022 2023 à 3 ans



Parole de DAF

“A court terme, notre priorité reste la maîtrise des risques et la gestion du cash, notamment en remettant en question nos sous-jacents du BFR.”

Le moral des entreprises peut-il résister face aux tensions inflationnistes ?

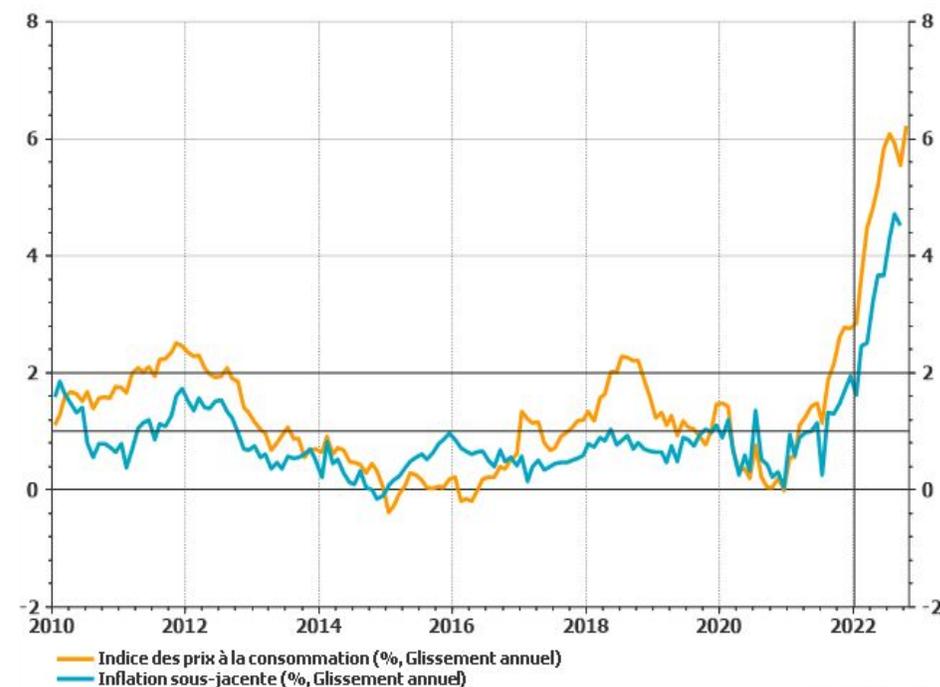
Les entreprises naviguent entre deux eaux. Elles continuent de bénéficier de l'acquis de croissance généré par la reprise de 2021. A contrario, les problèmes liés à la progression des coûts de production à travers la flambée de la facture énergétique pèsent sur leur activité.

Une inflation grandissante

L'inflation a atteint en France un niveau record à 6,2% en octobre. La flambée des tarifs énergétiques (+19,2% en glissement annuel) entretient la dynamique sur l'indice général des prix. Les grèves menées dans les raffineries ont pesé sur le coût des carburants. Désormais, l'inflation se diffuse sur les prix des produits manufacturés qui affichent une progression de 4,2%. Les entreprises **répercutent une partie de la hausse des coûts de production sur leurs prix de vente**. Les prix des produits alimentaires continuent même d'augmenter à près de 12% (dont 16,9% pour les produits frais). Ainsi, l'inflation hors énergie s'installe. Dans ce contexte, la BCE a décidé d'agir et a commencé son resserrement monétaire en procédant à des relèvements de taux directeurs (taux de refinancement, de prêt et de dépôt à respectivement 2,00%, 2,25% et 1,50%).

Son objectif est de ramener d'ici 2024 le taux d'inflation de la zone euro autour de la cible de 2%. Les entreprises européennes vont faire face à un durcissement des conditions financières. L'institut monétaire doit trouver le juste dosage lui permettant de **juguler la flambée des prix sans entraîner l'économie européenne en récession**. Pour autant, l'inflation importée, celle qui provient des énergies fossiles, est difficilement maîtrisable. Cette variable exogène fragilise les projections des pressions inflationnistes d'autant que la facture énergétique libellée en dollars s'accroît sous l'effet de l'appréciation du billet vert.

France : taux d'inflation



Source : Refinitiv Datastream / PwC

Les perspectives économiques s'assombrissent

L'incertitude risque de continuer de détériorer le climat des affaires. Les problèmes liés à la progression des coûts de production à travers la flambée de la facture énergétique pèsent sur l'activité industrielle. Les industries les plus énergivores ont dû, dans certains cas, **réduire leur production, voire l'arrêter temporairement pour maintenir leur rentabilité**. Même si les difficultés d'approvisionnement semblent s'atténuer, les perspectives économiques se dégradent. Le FMI table sur une croissance mondiale en baisse à 2,7% en 2023 contre 3,2% en 2022.

La zone euro, impactée par les conséquences économiques de la guerre en Ukraine a vu ses prévisions de croissance marquer le pas, avec une croissance passant de 3,1% en 2022 à 0,5% en 2023. Les prévisions pour la France ont de même été abaissées avec une hausse du PIB de 2,5% cette année puis de 0,7% l'an prochain. Déjà, le troisième trimestre a été décevant. La croissance a ralenti à 0,2% par rapport au trimestre précédent, contre 0,5% au deuxième trimestre.

La consommation privée stagne et met en exergue l'inquiétude grandissante des ménages face à la dégradation de leur pouvoir d'achat. Sur 2022, l'INSEE prévoit un recul de 0,5% de ce dernier. Rappelons que les dépenses des ménages demeurent le moteur de la croissance française. Dans un climat incertain, les Français privilégient l'épargne au détriment de la consommation.

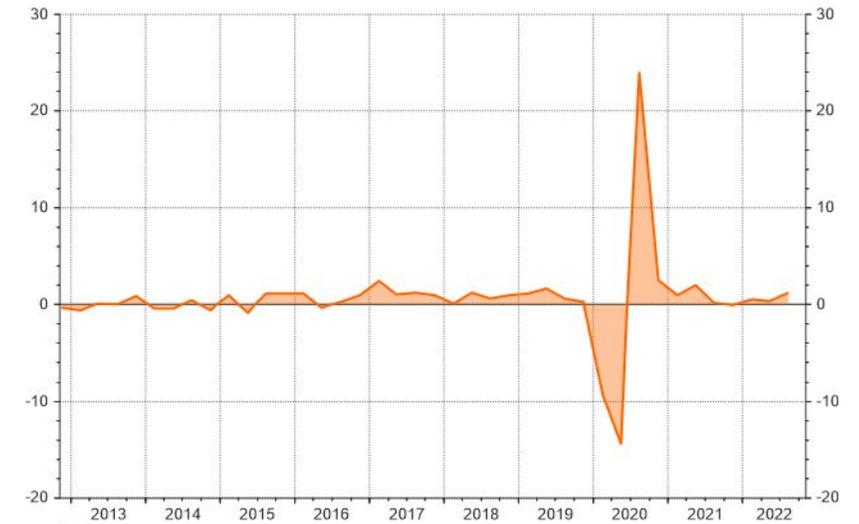
L'investissement des entreprises reste dynamique

En revanche, l'investissement global est resté dynamique. Il a progressé de 1,3% au troisième trimestre. Il a été porté par les entreprises qui ont continué d'investir. Leur investissement a accéléré sur la même période atteignant +2,3% et prolongeant ainsi la relative dynamique constatée en début d'année (+0,4% au premier trimestre, +0,8% au second trimestre). Ce dynamisme s'explique en partie par la vigueur de l'investissement en produits manufacturés (+3,5%), en particulier dans le matériel de transport (+12,4%). A noter par ailleurs une progression notable dans le domaine de l'information et la communication (+3%).

Enfin, nombreuses sont les entreprises à faire face à des pénuries de main-d'œuvre.

Le nombre de postes vacants dans l'emploi total a continué de croître sur la première partie de l'année 2022 alors même que la situation économique se dégrade avec notamment la résurgence de l'inflation. Au total, 362 800 emplois vacants ont été comptabilisés au 2e trimestre 2022. Selon une enquête menée en août 2022 par la Banque de France, 57% des entreprises interrogées indiquent rencontrer des difficultés de recrutement. Cette tendance semble décroître légèrement mais demeure une inquiétude partagée par une majorité d'entreprises.

France : évolution de l'investissement



Investissement global (entreprises, ménages, administrations publiques, % T/T)

Source : Refinitiv Datastream / PwC



Ecoutez le podcast sur l'inflation sur [#LetsgoFrance](#)

Stéphanie Villers
Conseillère économique
PwC France et Maghreb

Comment piloter dans un monde incertain ?



Maîtriser l'inflation

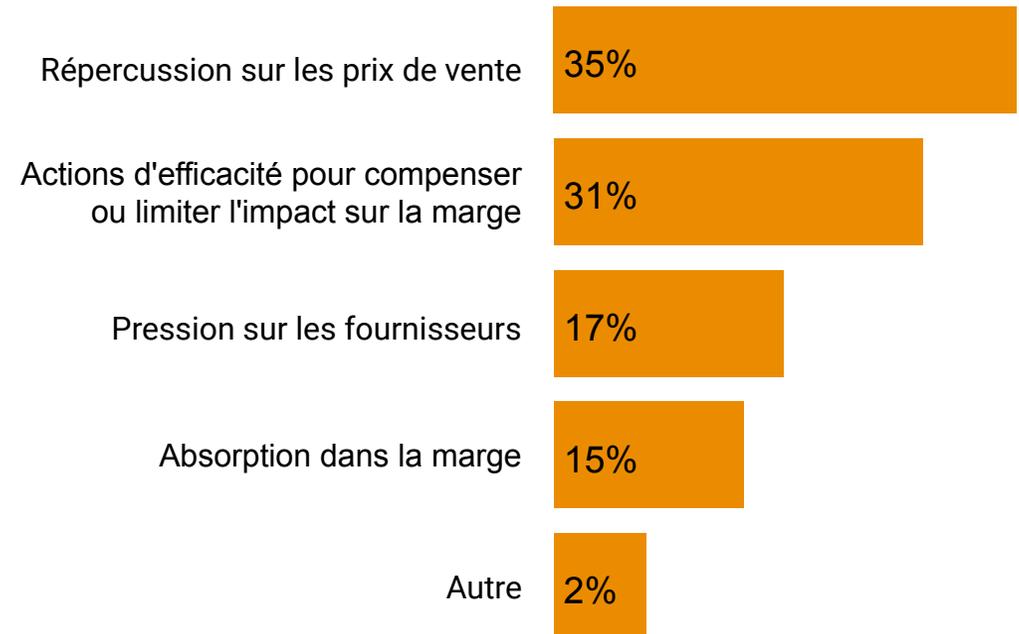
L'inflation atteint des niveaux records que nous n'avons pas connus depuis près de 40 ans. C'est donc une situation inédite pour beaucoup de Directions Financières. L'inflation est ainsi identifiée par les Directions Financières comme le risque n°1 pour l'année 2023.

Quels sont les leviers activés pour faire face à cette situation instable ?

Afin de sécuriser leur rentabilité, **la répercussion sur le prix de vente est le premier levier actionné**, suivi par des actions d'efficacité pour compenser ou limiter l'impact sur la marge.

En revanche, face aux pénuries qui sévissent, la pression sur les fournisseurs est un levier plus difficile à activer.

Quels sont les leviers utilisés pour maîtriser l'inflation ?



Parole de DAF

“Depuis la crise du Covid-19, nous avons réussi à répercuter les hausses de coût, d'origine matières premières et logistique, au client. Mais nous atteignons un plafond d'acceptabilité par le client, d'autant plus lorsque l'origine de la hausse est salariale”.

Parole de DAF

“Le contexte inflationniste nous a amené à revenir à une gestion plus rigoureuse de la marge : hausses tarifaires localisées sur des contrats ou marchés, évolutions des recettes pour piloter la consommation de matières premières, reporting financier plus régulier et qui se focalise sur l'essentiel”.

Faire évoluer l'approche budgétaire...

Après deux années marquées par la crise du Covid-19, l'incertitude liée au nouveau contexte géopolitique et économique continue de mettre sous tension les dispositifs prévisionnels - encore trop lourds et pas assez outillés.

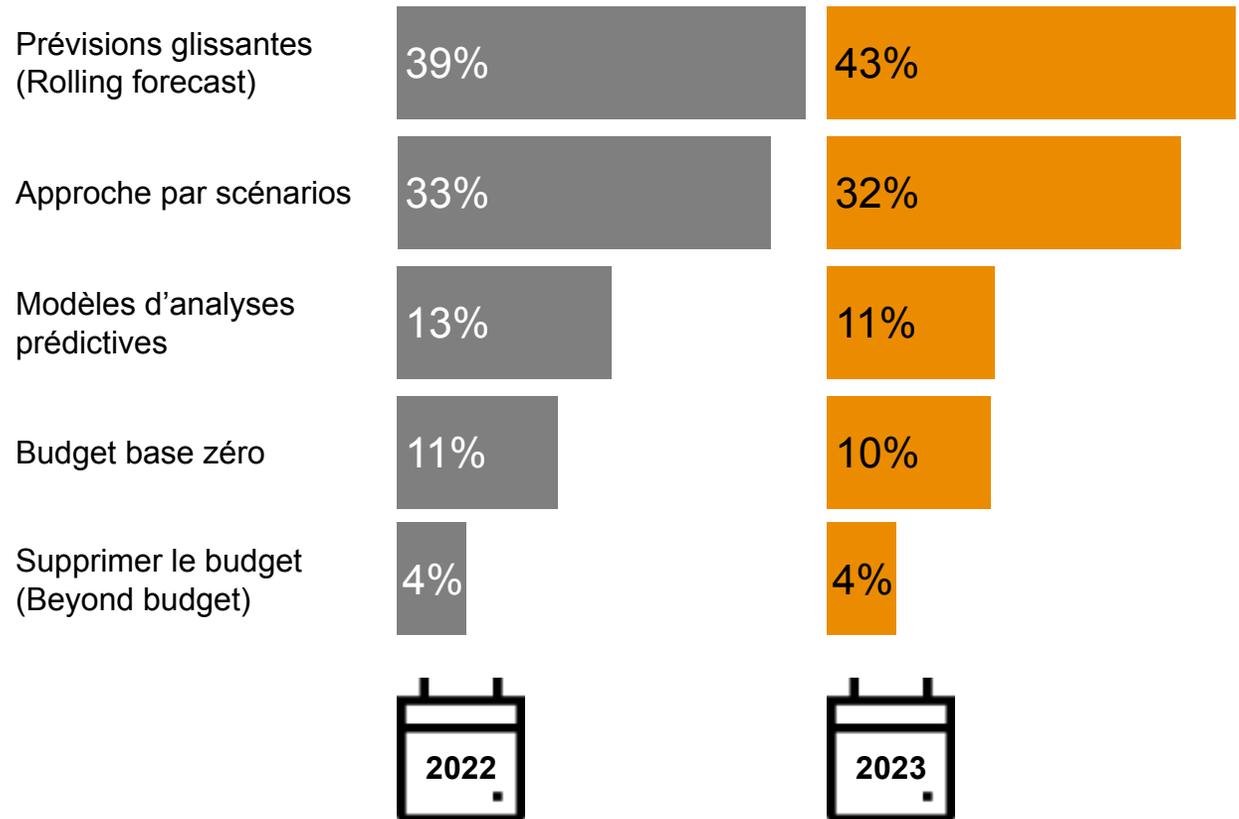
Malgré les investissements et les progrès des deux dernières années, les besoins de réactivité des Directions Financières et la nécessité de travailler différemment en environnement incertain (approche par scénario, simulations...) ne sont pas encore pleinement satisfaisants :

- 82% des Directions Financières envisagent de faire évoluer leur approche budgétaire
- 45% des Directions Financières se disent insatisfaites de leurs processus et outils de prévision et de simulation.

Parole de DAF

“La Direction Financière a un rôle à jouer dans l'évaluation de la profitabilité de croissances internes et externes, d'autant plus dans ce contexte incertain nécessitant différents scénarios.”

Au vu du contexte économique éventuel, envisagez vous de faire évoluer votre approche budgétaire ? Si oui, quelles évolutions sont envisagées ?



... en s'appuyant sur différents leviers

Pour optimiser les processus prévisionnels et les rendre plus agiles et adaptés au contexte d'incertitude, les Directions Financières identifient différents leviers à mettre en œuvre.

Le cadrage du processus apparaît comme le premier vecteur d'amélioration, notamment pour mieux coordonner les parties prenantes, financiers et opérationnels.

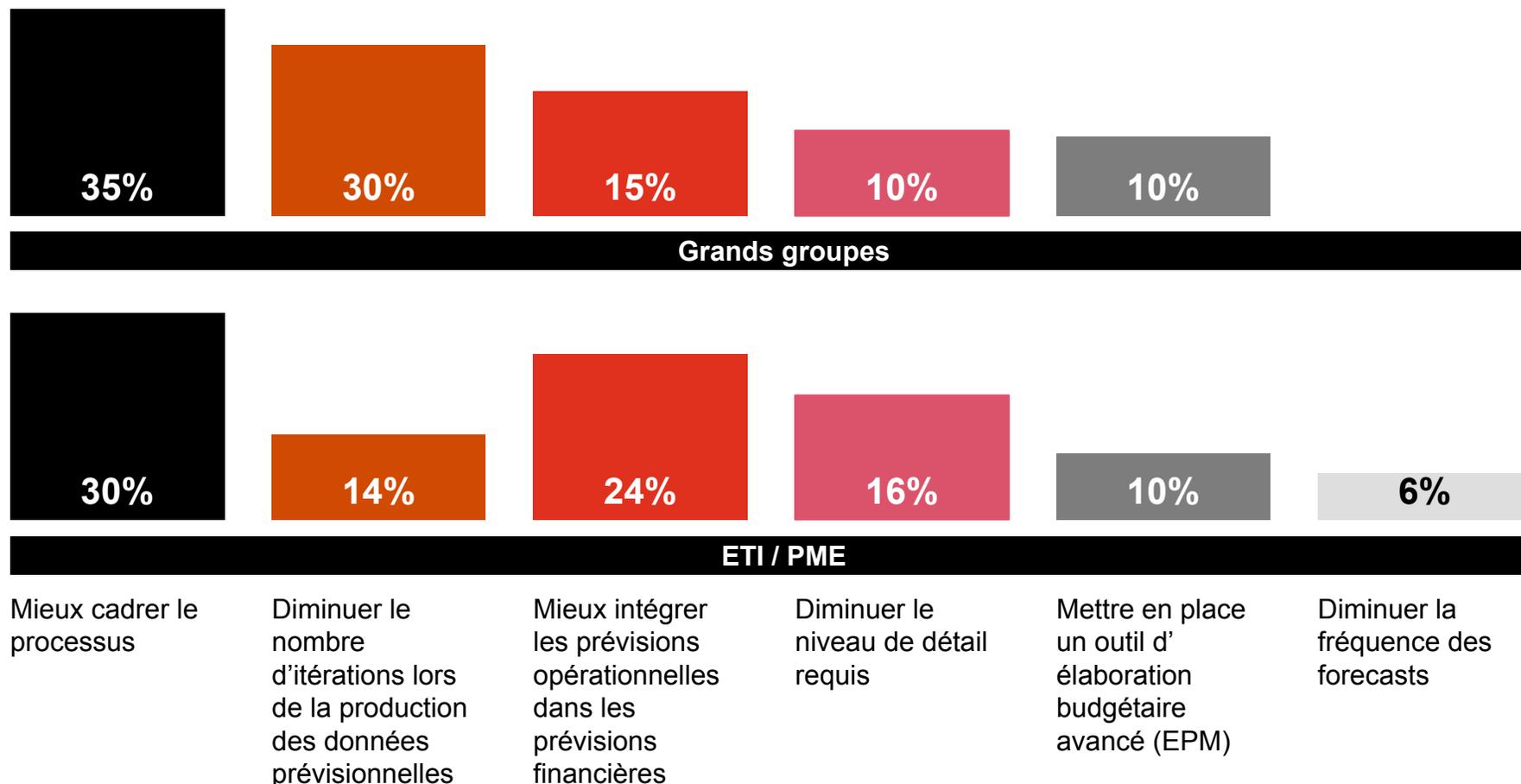
Les enjeux sur la donnée sont également cruciaux (intégration des données opérationnelles, niveau de détail). Pour autant les outils EPM n'apparaissent que comme un moyen et non un élément majeur d'optimisation.

Pour les Grands groupes, la diminution du nombre d'itérations semble un moyen d'alléger le processus.

Parole de DAF

"Nous avons hérité de la période Covid un processus prévisionnel plus régulier et plus léger, basé sur une approche par scénarii, qui s'est révélé précieux depuis le début de la crise inflationniste et s'est ancré dans la culture de gestion de l'entreprise."

A court terme, quels leviers envisagez-vous de mettre en œuvre pour optimiser le processus d'élaboration budgétaire ?



Évolutions des modèles de pilotage de la performance : quelles tendances ?

Deux années après le début de la crise du Covid-19, les aiguilles s'affolent de nouveau sur les tableaux de bord des Directions Financières, symptôme d'une nouvelle période de forte incertitude. En matière de pilotage de la performance, quel est l'héritage de la période Covid-19 ? Quelles sont les prochaines évolutions à anticiper ?

De fortes ambitions d'évolutions des modèles de pilotage mais une réalité plus timide

Les périodes d'incertitude mettent sous tension et révèlent les limites des dispositifs de pilotage de la performance. En 2020, les secteurs les plus touchés par la crise Covid-19 (Distribution B2C, Industrie...) l'ont expérimenté : processus prévisionnels pas assez outillés, granularité des prévisions inadaptée, manque de coordination des acteurs financiers et opérationnels... Bien souvent, les modèles de prévisions n'ont pas permis de bénéficier de la réactivité et de l'agilité nécessaires pour piloter dans l'incertitude. Ils ont depuis fait l'objet d'évolutions, qui permettent aux Directions Financières d'être mieux armées face à la nouvelle période d'incertitude qui s'annonce.

En 3 ans, les processus prévisionnels de beaucoup d'entreprises ont été allégés (réduction de la granularité notamment) et sont plus fréquents. Autre évolution notable : la dimension cash, qui s'est renforcée et fait maintenant l'objet de la même attention que les éléments de P&L dans les modèles de prévisions. Par ailleurs, beaucoup d'entreprises ont souhaité **mettre en place des processus de rolling forecast** pour s'émanciper d'une vision trop focalisée sur l'atterrissage de fin d'exercice. Mais nous observons une mise en pratique limitée, car effectuer des prévisions glissantes sur l'ensemble des éléments de P&L - voire de cash - nécessite des outils et des modèles très agiles, et une forte maîtrise de l'articulation - à la bonne maille - entre les plans de vente et les plans d'achat / production.

En termes d'outils, **beaucoup de dirigeants ne disposent pas encore de l'agilité nécessaire** pour piloter sur des temps courts en période d'incertitude. Les solutions technologiques - outils EPM - ont beaucoup évolué au cours des dernières années (nouvelles fonctionnalités de simulation, puissance de calcul, capacité à intégrer des données non financières...) mais la disponibilité et la qualité des données restent un frein à l'exploitation optimale de ces solutions.



A court terme, les dispositifs de pilotage doivent permettre de garder sous contrôle des modèles économiques bousculés par l'inflation

Pour la majorité des dirigeants financiers, l'enjeu clé des prochains mois est d'anticiper les évolutions de toutes les composantes du modèle économique de l'entreprise (depuis l'évolution des coûts des matières premières jusqu'à celle des comportements des consommateurs finaux), et d'apporter des réponses financières et/ou opérationnelles adaptées pour préserver les marges de l'entreprise.

Dans ce contexte, la pratique du costing se renforce : le suivi des coûts de revient et des "Break-even points" devient plus fin, régulier et rigoureux. Cela permet aux entreprises d'ajuster leur stratégie de pricing, leur couverture des risques marché, leurs cycles de production, voire leur modèle opérationnel (externalisation, ou suspension de certaines activités).

A moyen terme, des modèles de pilotage renforcés par l'IA, plus évolutifs, et plus globaux

Pour renforcer le rôle de Business Partner du Directeur Financier, l'un des éléments clés est **l'exploitation et la maîtrise de volumes de données plus importants et plus diversifiés**. C'est un prérequis indispensable pour tirer parti des avancées technologiques associées à l'IA (notamment en termes d'analyse prédictive et prescriptive), et pour renforcer considérablement le rôle de "Business Partner" du financier, grâce à une compréhension plus fine et plus factuelle des comportements des marchés et des clients.

Autre aspiration des Directions Financières : **l'évolutivité des modèles de pilotage**. Dans un environnement dans lequel les modèles d'activité se diversifient, se complexifient, et se transforment plus rapidement, les modèles de pilotage doivent s'adapter plus vite également. Dans le secteur de la Distribution par exemple, un modèle de gestion unique doit permettre le pilotage du commerce physique et du e-commerce, des activités marchandes comme des prestations de services, en intégrant une vision omnicanal pour accélérer le cross-selling.

Enfin, la dernière mais non la moindre des tendances de fond est **l'intégration d'éléments extra-financiers dans les modèles de pilotage de la performance**, afin de pouvoir mesurer, piloter et communiquer sur la performance globale de l'entreprise. Certaines entreprises ont été pionnières en développant des modèles de pilotage intégrés (P&L environnementaux, triple comptabilité - Profit, Planet, People). Nous assistons depuis quelques années à une forte accélération de ce mouvement, sous la pression croissante des investisseurs, des consommateurs et du régulateur. La normalisation du reporting extra-financier est en cours, et sera peut-être suivie dans quelques années par celle de la comptabilisation multi-capitaux. En tout état de cause, les analyses de marché attestent sans ambiguïté de l'impact croissant de la RSE sur la performance et la valeur des entreprises.



Chloé Léglantier
Associée Consulting Finance,
PwC France et Maghreb



Alexandre Le Cam
Directeur Consulting Finance,
PwC France et Maghreb

Votre Cash Forecasting répond-il toujours aux attentes ?

A l'heure de faire le bilan de cette année 2022, le Directeur Financier va constater que deux éléments majeurs ont caractérisé son activité : les conditions business particulièrement favorables en 2021 ont perduré sur une bonne partie de 2022, et les profondes mutations qu'il avait anticipées suite à la crise sanitaire se sont durablement mises en œuvre. C'est toutefois dans un contexte de ralentissement économique et de retour de l'inflation et des incertitudes qu'il aborde 2023, qui va nécessiter de mettre à nouveau l'emphase sur les processus prévisionnels, dont la prévision de trésorerie (Cash Forecasting).

Quelles sont les questions clés à adresser au moment de réviser son Cash Forecasting ?

Il ne fait plus débat qu'un bon Cash Forecasting est particulièrement précieux pour l'entreprise, dans le sens où il permet à la fois d'optimiser son coût de financement et de diffuser une culture Cash au sein de chacun de ses départements, source d'amélioration continue. Or, un bon Cash Forecasting repose sur trois piliers. Les collaborateurs, les outils et la gouvernance. Si l'un des trois est défaillant, la prévision sera mauvaise et contre-productive. Il est pour cela critique pour le Directeur Financier de revisiter ces trois piliers pour s'assurer qu'ils sont toujours solides et qu'ils ont intégré les profondes mutations évoquées en préambule.

Les collaborateurs

Pour commencer, l'environnement humain a profondément évolué ces deux dernières années; les collaborateurs, qu'ils soient au sein de la Direction Financière ou bien des autres départements de l'entreprise, sont beaucoup plus exigeants en termes de sens. En effet, ils souhaitent comprendre les objectifs et l'utilité de leurs tâches, et s'ils jugent que ces éléments ne sont pas au rendez-vous, ils s'abstiennent de les réaliser. Dans ce contexte, il est particulièrement important de **sensibiliser chacun des acteurs qui contribuent au Cash Forecasting** aux gains apportés (tant celui qui consolide et documente les analyses d'écart et réalise les simulations que ceux qui alimentent l'outil des données business et des informations associées). Dans cette optique, des ateliers de retours d'expérience, de partage des bonnes pratiques et d'exploration de pistes d'amélioration sont particulièrement appréciés des équipes et particulièrement engageants.



Les outils

Ensuite, la prise en compte de l'ensemble des dernières évolutions en termes techniques, digitales et d'automatisation devient un impératif pour renforcer et enrichir l'outillage du Cash Forecasting. Que ce soit le système d'information qui supporte le Cash Forecasting ou bien les autres outils qui sont exploités dans son processus, il convient de s'assurer que toutes les dernières évolutions sont explorées et mises en oeuvre, tant dans **les domaines de la robotisation, l'automatisation des interfaces, le data cleaning, les options de simulation, la data visualisation, ou encore l'utilisation de l'Intelligence Artificielle**. Non seulement ces évolutions apportent énormément de qualité et de richesse au Cash Forecasting, mais elles constituent un impératif pour les collaborateurs qui ne veulent plus évoluer dans un environnement où les outils sont obsolètes.

La gouvernance

Enfin, il est toujours utile de rappeler un principe fondateur : la qualité du Cash Forecasting est directement dépendante de son utilité pour l'entreprise. C'est toujours étonnant de rappeler ce principe qui paraît évident mais qui est souvent négligé ou mal apprécié lors de la mise en place de ce processus. Or, l'expérience démontre que sur la durée, aucun Cash Forecasting ne perdure si son utilité et sa pertinence ne sont pas avérées. Et les meilleurs tests à opérer pour éviter cet écueil sont de **vérifier que ses résultats et simulations sont vraiment utilisés par le top Management, qu'ils sont utiles pour générer des économies et des gains d'efficacité, et qu'ils s'inscrivent pleinement dans la batterie d'indicateurs suivis par l'entreprise**. La gouvernance qui pilote le processus de Cash Forecasting doit explicitement intégrer ces principes pour éviter des dérives ou développements qui ne respecteraient pas ces fondamentaux.

Au regard des impératifs qui s'imposent au Directeur Financier, tant de la part de ses collaborateurs qui réclament des tâches qui ont du sens et des outils à la pointe des dernières évolutions digitales, que de la part de son Comité de Direction qui exige des indicateurs de pilotage fiables et interactifs, le Cash Forecasting doit être challengé et doit intégrer des transformations indispensables pour répondre aux nouvelles attentes.



Mariano Marcos
Associé Consulting Finance,
PwC France et Maghreb

Malgré l'incertitude, la transformation reste un enjeu des Directions Financières

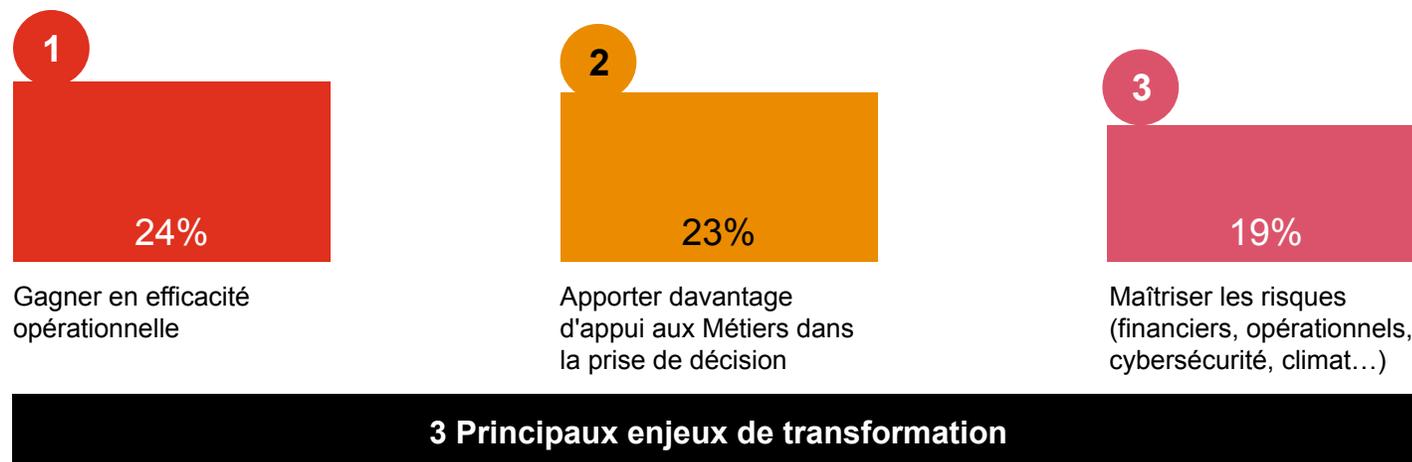
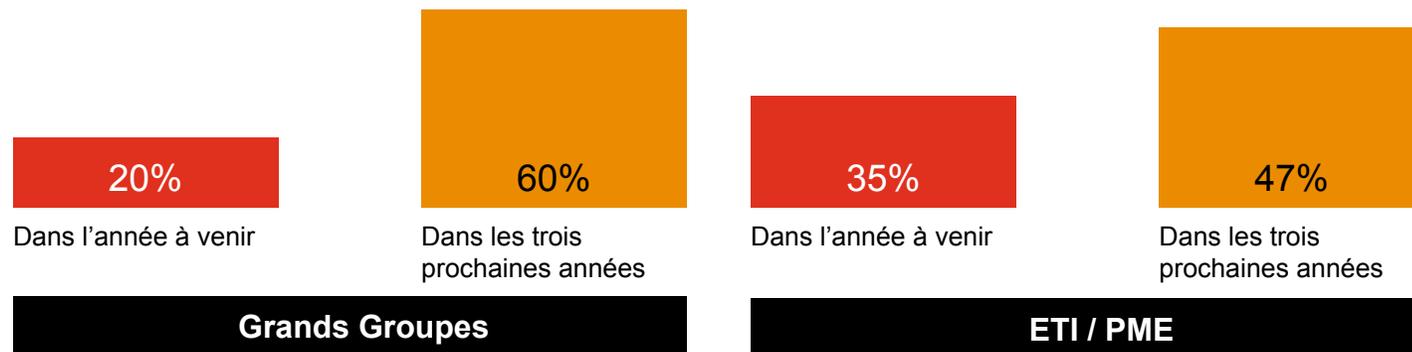
Malgré une baisse du niveau de confiance dans les perspectives de croissance, les Directions Financières témoignent toujours d'une volonté de transformer leur fonction, notamment pour gagner en efficacité et apporter davantage de valeur aux Métiers.

Parole de DAF

"C'est la réglementation qui va nous pousser à transformer l'organisation de la fonction Finance, ainsi que les processus transactionnels. La dématérialisation des factures fournisseurs est une priorité.

Nous cherchons également des évolutions "quick wins", notamment au travers de la RPA, qui permettrait d'optimiser les contrôles de caisse, ou encore le lettrage."

Envisagez-vous de faire évoluer votre Direction Financière ? Si oui à quel horizon ?

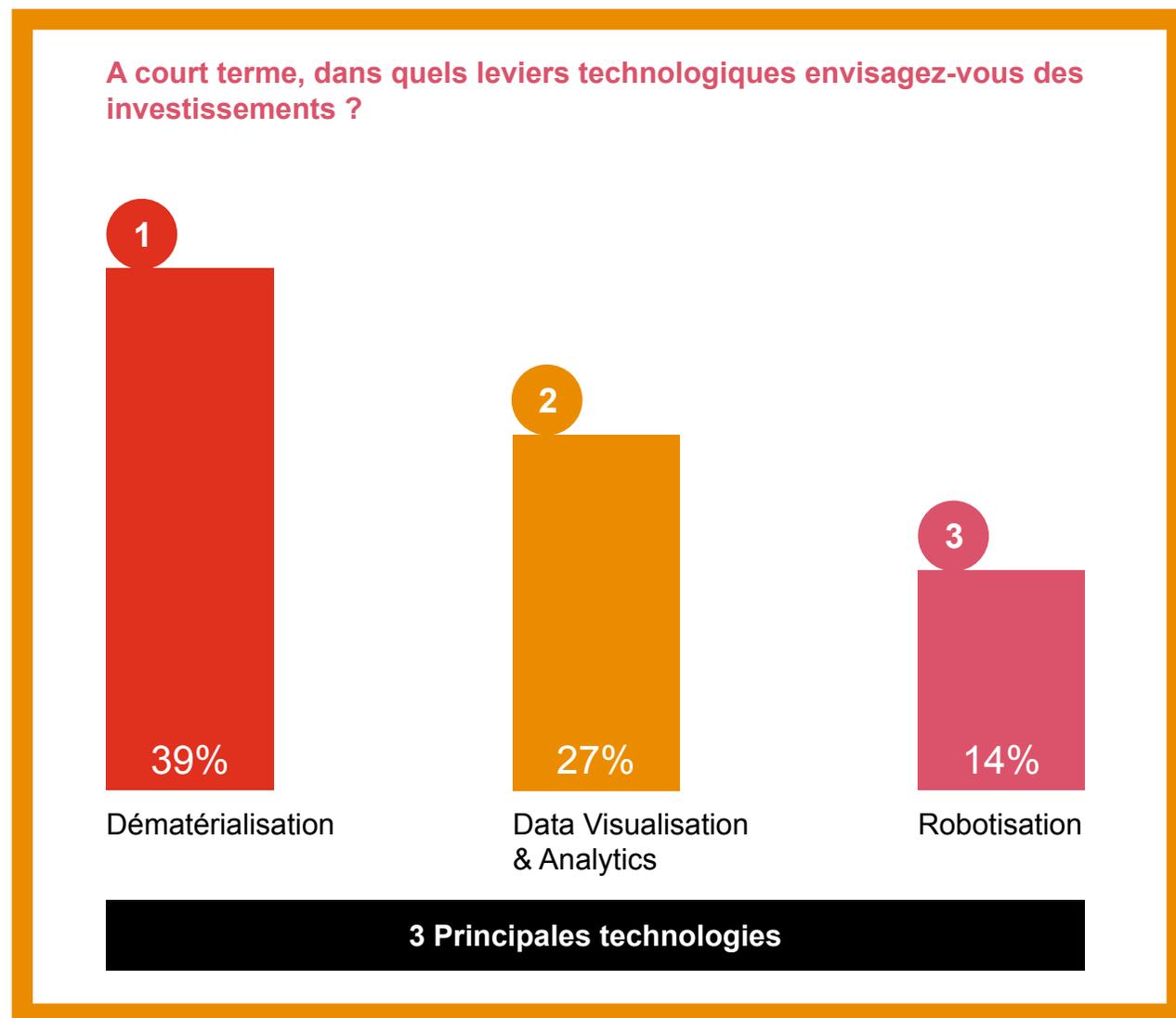


Un investissement toujours soutenu sur la digitalisation

Pour répondre à leurs enjeux de transformation, **93% des Directions Financières envisagent d'investir dans la digitalisation** de la fonction Finance à court terme.

En 2023, les technologies qui feront l'objet d'investissements prioritaires sont :

- les projets de dématérialisation, qui continuent de bénéficier d'un effet d'accélération lié aux évolutions réglementaires en France et en Europe sur la facturation,
- les projets autour de la Data qui font écho à la volonté des Directions Financières de gagner en efficacité et d'apporter davantage de valeur aux Métiers.



Généralisation de la facturation électronique et transmission de données complémentaires en France

Au travers des Lois de Finances pour 2020, 2021 et 2022, la France poursuit son plan de modernisation de la vie économique des entreprises par le biais des obligations de généralisation de la facturation électronique (ou "e-invoicing") et de transmission de données complémentaires (ou "e-reporting").

En Europe de nombreux Etats ont déjà mis en œuvre des obligations ayant le même objectif premier, permettre à l'Administration fiscale de suivre en temps réel les flux réalisés par les entreprises françaises.

En France, la mise en œuvre de ces deux obligations vise à remplir 4 objectifs majeurs :

1. **Renforcer la compétitivité des entreprises** au travers d'économies liées à la gestion administrative des factures.
2. **Piloter les actions gouvernementales** afin de favoriser la connaissance au fil de l'eau de l'ensemble des activités des entreprises.
3. **Renforcer la prévention et la lutte contre la Fraude à la TVA**, par un ciblage plus pertinent des contrôles.
4. **Simplifier les obligations déclaratives de TVA** par un pré-remplissage des déclarations à moyen et long terme.

Les nouvelles obligations de e-Invoicing et de e-Reporting

Face aux inquiétudes des entreprises françaises et afin d'éviter un véritable accident industriel, le Gouvernement a repoussé l'entrée en vigueur de ces obligations au 1er juillet 2024 pour l'obligation de réception, par tous, des factures dans le cadre de l'obligation de e-Invoicing, et entre le 1er juillet 2024 et le 1er janvier 2026, selon la taille des entreprises, pour l'obligation d'émission et l'obligation de e-Reporting.

Dans le cadre de l'obligation de e-Invoicing, concernant les opérations entre entreprises françaises, ces dernières devront émettre et recevoir les factures via un Portail de Dématérialisation Partenaire (PDP) qui devra être immatriculé auprès de l'administration fiscale et/ou directement via le Portail Public de Facturation (PPF).

Outre l'obligation de recourir à un tiers pour l'émission et la réception des factures, ces dernières devront contenir à minima certaines données sous un format structuré spécifique, tant au niveau du format sémantique (flux F1/F2) et syntaxique (XML CII, XML UBL, Factur-X). D'autres formats pourront être mis en œuvre, sous réserve de l'accord des parties et de la faisabilité technique des plateformes retenues. En tout état de cause, les factures sous format papier et PDF ne seront plus acceptées à partir de 2024/2026.

Par ailleurs, les entreprises françaises devront également transmettre des données complémentaires à l'Administration :

- Données des ventes réalisées avec des entreprises étrangères et avec des particuliers (français et étrangers).
- Données des achats réalisés auprès d'entreprises étrangères.
- Données de paiement de certaines factures émises ainsi que le statut des factures.

Pour ce faire, elles devront transmettre ces données, sous un format structuré normé ou via une saisie en ligne, à un Partenaire de Dématérialisation Partenaire et/ou directement au Portail Public de Facturation.

Des enjeux transverses et des adaptations nécessaires

Cette réforme profonde et structurante, soulève de nouveaux enjeux fiscaux/TVA, IT/Data, opérationnels et organisationnels pour l'ensemble des entreprises françaises.

La mise en œuvre de ces obligations nécessite tout d'abord **un Diagnostic 360 de l'existant** (en termes de flux, de process, de données, d'outils) prenant en compte les obligations TVA / e-Invoicing & e-Reporting.

Une analyse d'impact de la réforme est ensuite fondamentale (activité, processus, outils, Data) sur la base des obligations en matière de TVA (flux et facturation) / e-Invoicing & e-Reporting, ceci afin de :

- Définir le modèle cible le plus pertinent notamment eu égard aux autres projets internes en cours
- Déterminer la plateforme de facturation qui sera utilisée
- Établir un rétroplanning et évaluer la charge liée à la mise en œuvre.

Enfin, la maîtrise et le suivi des "données", placées au cœur de la réforme, ont vocation à devenir un enjeu majeur pour toutes les entreprises afin de fiabiliser les déclarations fiscales/TVA, grâce à un renforcement de la gouvernance TVA et des contrôles internes associés. L'objectif sera de sécuriser la cohérence et la qualité des "données" qui seront transmises en continu à l'Administration fiscale. Enfin, il est dès à présent important de préparer l'organisation du projet de mise en œuvre.



Laurent Poigt
Associé Indirect Tax
Technology & Transformation
PwC Société d'Avocats



Stéphane Dubois
Associé Technology Consulting,
PwC France et Maghreb

Un taux d'imposition minimum mondial : comment se préparer ?

Suite à l'adoption en octobre 2021 du Pilier 2 des travaux de l'OCDE, concernant notamment l'instauration d'un taux minimum mondial d'imposition de 15% sur les bénéficiaires des entreprises multinationales, les Etats devaient le transposer en 2022 pour le mettre en œuvre en 2023.

Cependant, le projet a pris du retard. Les Etats-Unis ont adopté un système s'en écartant largement et l'Union Européenne peine à réunir l'unanimité requise pour l'adoption d'une directive en raison des véto successifs de la Pologne (levé depuis) et de la Hongrie. Certains Etats évoquent à demi-mot la possibilité d'une mise en œuvre unilatérale en cas d'échec constaté au niveau européen à la fin 2022. La France, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie et les Pays-Bas ont publié en ce sens un communiqué commun le 9 septembre 2022.

Dans ce contexte, une entrée en vigueur pour les exercices ouverts en 2024 apparaît probable et de nombreux groupes concernés par ce texte s'y préparent.

Qui est concerné ?

Sauf exceptions, les entreprises multinationales ayant un chiffre d'affaires d'au moins 750 millions d'euros.

Comment cela va-t-il fonctionner ?

Les groupes concernés devront calculer un taux effectif d'imposition (TEI) par pays (excluant ainsi la prise en compte du taux effectif d'imposition mondial).

Pour déterminer ce TEI par pays, il convient de prendre au numérateur les "impôts couverts" (i.e. dont la définition est harmonisée et tient compte, en principe, des impôts différés) et au dénominateur le résultat calculé selon les règles de l'OCDE (dont le point de départ est le résultat des entités déterminé selon la norme utilisée pour l'établissement des comptes consolidés retraité de certains ajustements).

Après avoir agrégé les impôts couverts et les résultats des entités du groupe présentes dans une juridiction, le TEI du pays est calculé.

Si ce TEI est inférieur à 15%, un impôt complémentaire ("top-up tax") sera dû. Son taux sera égal à la différence entre 15% et le TEI de ce pays. Son assiette sera le résultat calculé selon les règles de l'OCDE diminué, le cas échéant, d'un revenu de routine correspondant à l'exercice d'une activité effective sur le territoire (calculé sur la base des salaires et des actifs corporels).

La top-up tax sera prélevée :

- Soit dans l'Etat de résidence de l'entité mère du groupe (règle primaire) ;
- Soit, à défaut, répartie entre les Etats dans lesquels se situent des membres du groupe (règle secondaire).

Le pays faiblement taxé pourra toutefois décider de prélever lui-même une "domestic top-up tax".

Dans quel délai ?

Un Modèle de règles a été publié en décembre 2021 par l'OCDE, ainsi qu'un projet de directive. Des commentaires détaillés du Modèle de règles ont été publiés par l'OCDE en mars 2022. Le projet de directive prévoit actuellement une entrée en vigueur pour 2024.

Comment les entreprises doivent-elles se préparer ?

Evaluer

Les groupes doivent évaluer si leur situation fiscale par pays peut donner lieu à un impôt complémentaire. A cet égard se référer au seul taux d'impôt sur les sociétés du pays n'est pas suffisant car le calcul prévu par le 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.

Se préparer

Des travaux significatifs 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, car le Modèle de règles prévoit des règles différentes selon les pourcentages de détention.

Le calcul du TEI par pays requiert environ 200 points de données. Les groupes doivent donc d'ores et déjà :

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

L'occasion de réfléchir à la stratégie fiscale du groupe dans un contexte de transparence et de communication accrue des entreprises sur le sujet de l'impôt?

L'imposition minimale mondiale est également l'occasion pour les groupes de réfléchir à leur gouvernance et stratégie fiscale, ainsi qu'à la meilleure façon de communiquer au public leur empreinte fiscale.

Il est envisagé en effet que le taux effectif d'imposition par pays fasse l'objet d'une communication et, en tout état de cause, le reporting pays sera bientôt public. Les standards de reporting sur la fiscalité évoluent également, tels que GRI 207. Compte tenu des enjeux, il est donc souhaitable d'anticiper ces évolutions vers davantage de transparence et de communication des entreprises sur l'impôt.



Delphine Bocquet,
Associée,
PwC Société d'Avocats



Emmanuel Raingeard de la Blétière,
Associé,
PwC Société d'Avocats



**Comment intégrer
les enjeux RSE ?**

Finance et RSE : de la conformité réglementaire à la performance globale

Les enjeux RSE sont désormais pleinement au cœur de l'agenda des Directions Financières. En effet, si la mise en œuvre du règlement Taxonomie constitue le 1er niveau d'intégration des dimensions RSE, ces dernières doivent aussi être intégrées plus profondément dans le pilotage de la performance de l'entreprise. Ceci implique que toutes les composantes et les métiers de la Direction Financière s'adaptent et évoluent de telle sorte que la Direction Financière puisse mesurer, piloter et communiquer sur la performance globale de l'entreprise.

Ainsi, **73% des Directions Financières prévoient de faire évoluer en moins de 3 ans** leur modèle de pilotage pour intégrer les dimensions RSE. Pour ce faire, **plusieurs défis doivent encore être relevés**, notamment liés à la capacité de collecte d'une donnée de qualité, la mise en place d'un processus robuste de reporting et de pilotage de cette donnée - y compris le processus de contrôle interne - et la disponibilité de profils et compétences spécifiques.

Parmi les différents sujets, le suivi de la stratégie Net Zéro des entreprises et donc du bilan carbone est sans doute un point d'importance pour les Directions Financières compte tenu des enjeux financiers qu'il recouvre (Taxes, Quota...).



Parole de DAF

“Nous avons mis en place une équipe pluridisciplinaire pour être en veille et définir la feuille de route RSE. La Finance en fait partie intégrante”.

Identifier les impacts de la RSE dans les activités du financier

Les Directions Financières sont attendues par les différentes parties prenantes sur les problématiques RSE.

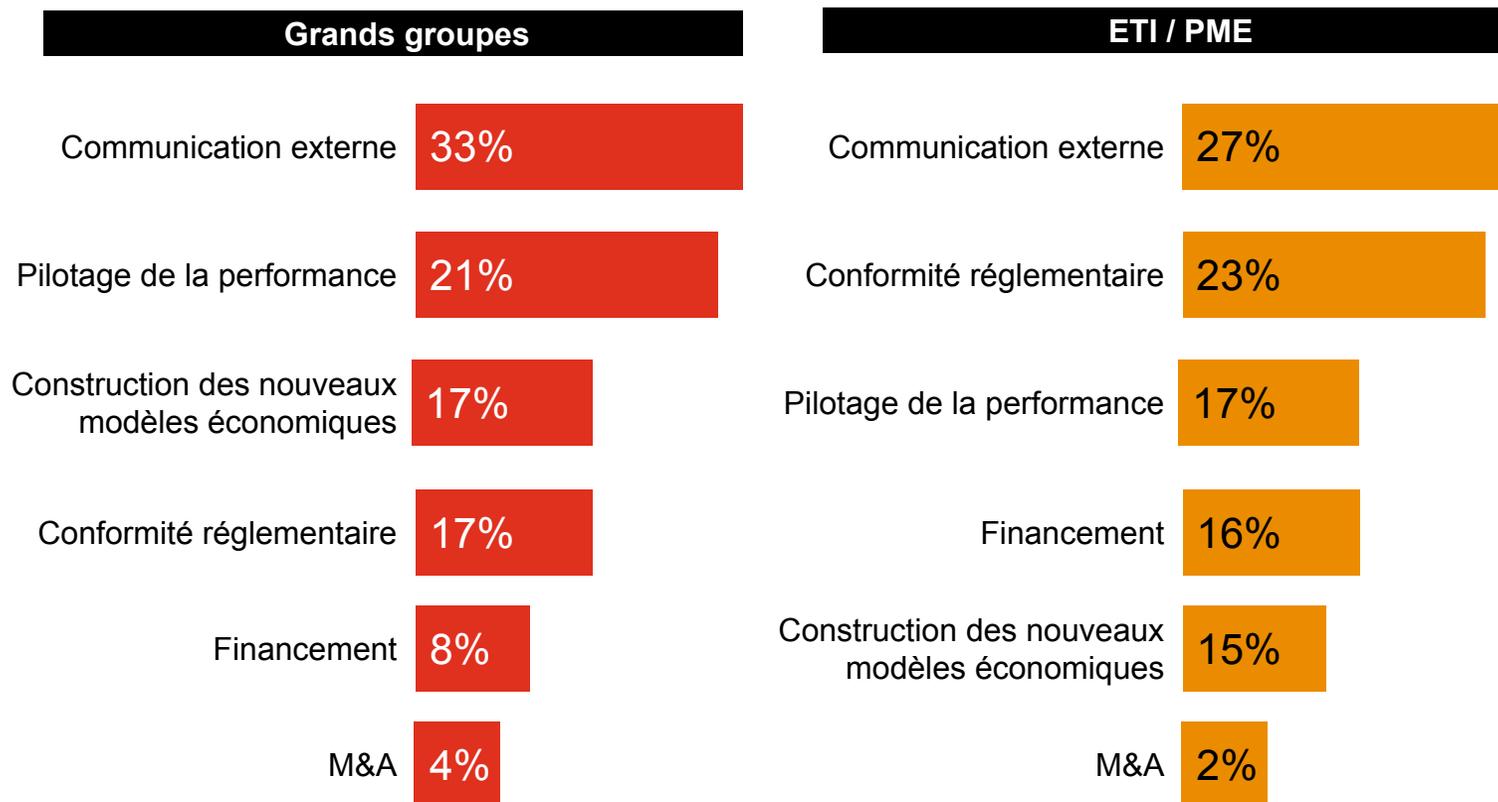
A court terme, les Directions Financières évoquent des enjeux de communication externe comme premier impact, Grands groupes et ETI/PME confondus.

Mais ces challenges à court terme ne doivent cependant pas occulter ceux à plus long terme, comme l'intégration de la RSE dans la construction des modèles économiques, déjà prise en compte pour 17% des Grands groupes et 15% des ETI.

Parole de DAF

“L'importance croissante de la RSE favorise le dé-silotage des organisations. Les équipes Finance sont par exemple progressivement impliquées dans des comités transverses de mesure et de pilotage des émissions de CO².”

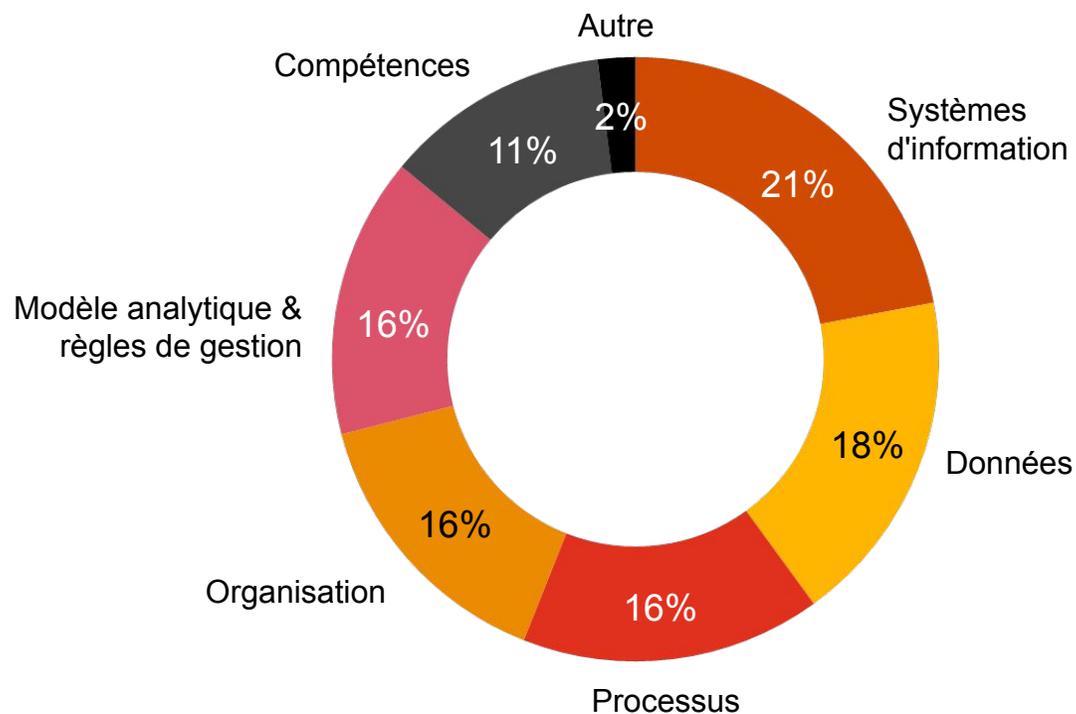
A horizon 1 an : dans quels domaines la RSE impacte-t-elle le plus les activités de la Direction Financière ?



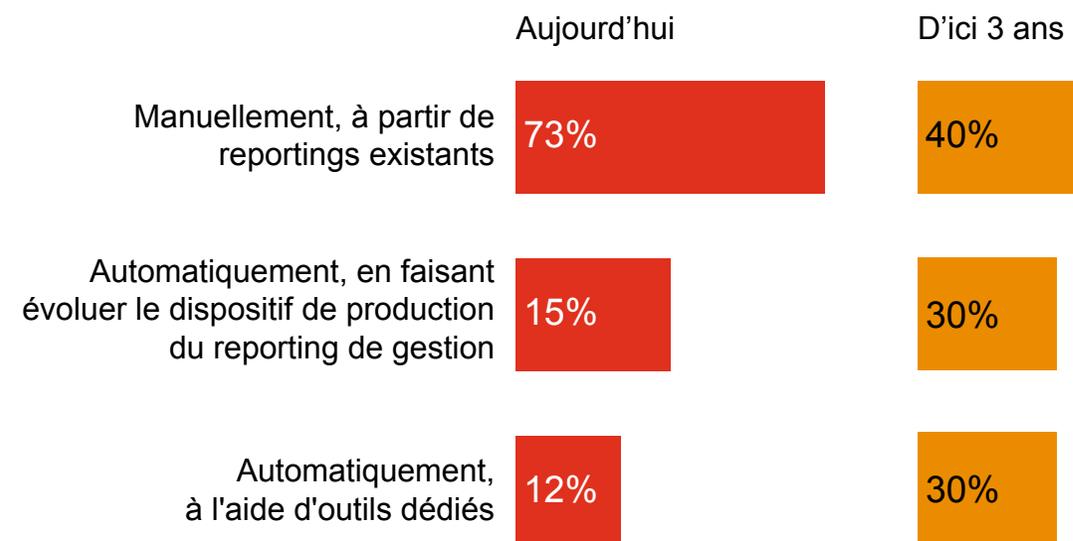
Taxonomie : un premier cas d'usage pour faire converger Finance et RSE

Pour beaucoup d'entreprises, la Taxonomie constitue une première étape d'intégration des enjeux RSE. La première année d'application, les entreprises se sont familiarisées avec ce nouveau règlement via des modèles manuels - proches du prototype - avant d'envisager une industrialisation dans les prochaines années.

Les principaux éléments impactés par la mise en œuvre du règlement Taxonomie :



Comment les Directions Financières répondent aux exigences liées au règlement Taxonomie ?



Data ESG et Data Finance : la nouvelle équation des Directions Financières

La finance connaît une accélération spectaculaire dans l'intégration des sujets de développement durable, tendance renforcée depuis la crise du Covid-19. En effet, de nombreuses études d'investisseurs et analystes financiers à travers le monde ont démontré à la fois une meilleure résilience et une surperformance des entreprises qui avaient intégré de façon solide et profonde les questions de durabilité dans leurs stratégies et leurs opérations. Renforcée par la montée en puissance des réglementations européennes et américaines, mais aussi des normes IFRS, la durabilité est devenue aujourd'hui un traceur de performance stratégique pour une entreprise et modifie fortement sa relation à son écosystème financier.

Vers une notion de performance globale

Dans un horizon très court, l'appréciation de la performance et de la valeur d'une entreprise ne se basera donc plus uniquement sur des critères comptables et financiers, mais devra nécessairement intégrer les enjeux sociétaux pour être pertinente. C'est bien le chemin que prennent les différents régulateurs ou normalisateurs qui s'emparent du sujet. A titre d'exemple, la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) européenne confirme que l'information relative à la durabilité sera bien partie prenante du rapport de gestion, que le Comité d'Audit (ou par délégation un autre comité du conseil) en portera la responsabilité et que d'ici 2027 le niveau d'assurance relatif à cette information devra se rapprocher de celui portant sur les comptes. S'il est de plus en plus clair que l'information financière et extra-financière fusionnent pour contribuer à la définition d'un nouveau concept de performance, le cœur du réacteur qu'est la data RSE devient une des priorités des Directions Financières désormais.

Il faudra en effet produire dans les années à venir **une data qui dans tous ses aspects devra être similaire à la data financière : accessibilité, qualité, contrôles internes et externes**. Des réflexions sont déjà lancées par les grands groupes tant sur les systèmes que sur les procédures de pilotage.



Un chantier commun

Dans ce contexte, nous observons de plus en plus de travaux communs entre Directions Financières et Directions RSE/Développement Durable autour de la production de la data. L'objectif est clair : **être prêt dans les 3 à 5 ans à fournir des informations RSE de façon identique et avec la même qualité que les informations financières.** Compte-tenu de l'importance des questions RSE, il ne sera plus possible de vivre avec un seul reporting annuel quand les banques ou les investisseurs auront besoin de ce type de données dans leurs décisions de financement ou de taux d'intérêt, voire dans l'analyse de risque. Il est d'ailleurs symptomatique d'observer que les grands éditeurs d'ERP, longtemps éloignés du sujet, investissent aujourd'hui à grands pas le domaine de la data RSE.

Nous sommes convaincus que l'on peut même imaginer une évolution réelle du rôle du CFO vers un rôle de CPO (Chief Performance Officer) d'ici quelques années, associé à une responsabilité sur la qualité de la data ESG. C'est un challenge mais aussi une formidable opportunité pour le futur de cette fonction et sa contribution à la recherche de sens chère aux jeunes générations.



Emilie Bobin,
Associée
Développement Durable,
PwC France et Maghreb



Sylvain Lambert,
Associé
Développement Durable,
PwC France et Maghreb



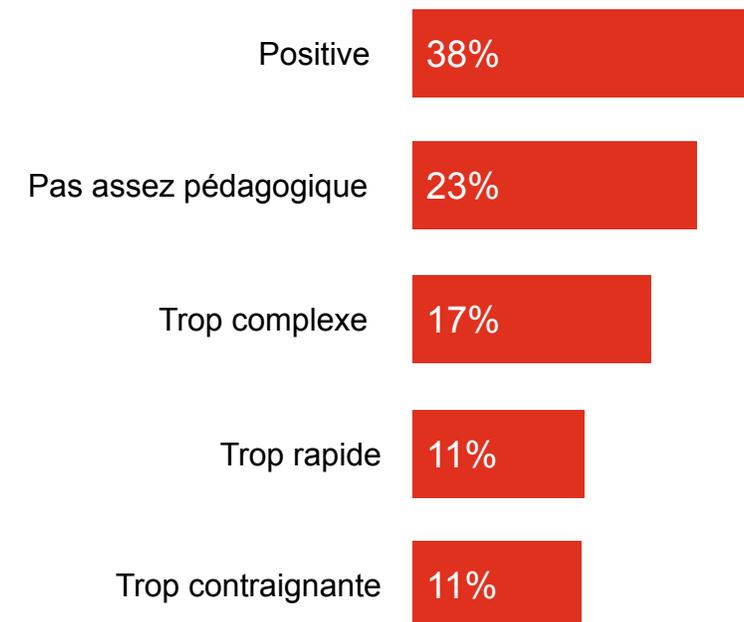
Vague de normalisation du reporting de durabilité : à quoi faut-il s'attendre ?

L'Europe a finalisé en 2022 un projet de directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité (CSRD). Elle s'appliquera dès 2025 sur la base du reporting 2024. La CSRD va notamment permettre les actions suivantes :

- Étendre le champ d'application des obligations d'information à de nouvelles entreprises (européennes mais aussi non-européennes).
- Accroître substantiellement le niveau d'informations requises.
- Étendre la responsabilité du Comité d'Audit au reporting de durabilité.
- Renforcer le contrôle interne pour le reporting de durabilité.
- Exiger de la part de toutes les entreprises la vérification des informations de durabilité.

Par ailleurs, à l'international (SEC et Fondation IFRS), deux initiatives connexes ont été lancées principalement sur le sujet des risques climatiques. Ce mouvement international dans le processus de normalisation s'accompagne d'une forte demande d'alignement, qui est la pierre angulaire d'un reporting pertinent et comparable dans le monde entier. Toutes les parties prenantes s'accordent sur des principes clés tels que l'urgence d'avancer et d'aboutir à des normes communes de reporting de durabilité, de qualité équivalente à celles des reportings financiers. En effet, la performance des entreprises sera définie à l'avenir par la performance globale, qui va bien au-delà de l'unique performance financière.

Quelle perception les Dirigeants ont-ils de l'accélération réglementaire de la RSE ?





Les grandes entreprises européennes ont par ailleurs réalisé en 2021, en réponse à un nouveau Règlement Européen, leur premier reporting sur la Taxonomie verte. Ce règlement impose la production et la communication de chiffres d'affaires, capex et opex dits "verts". Le reporting des années à venir (dès 2022) va graduellement se complexifier pour répondre à des exigences complémentaires. Au-delà de l'interprétation d'un texte complexe, la mise en application est souvent un challenge pour les groupes en raison d'incertitudes sur l'application du règlement et de l'absence de disponibilité des données.

Ces nouveaux enjeux réglementaires sont extrêmement ambitieux par le volume des informations à produire et le calendrier de mise en œuvre ; mais c'est aussi une opportunité pour les entreprises de réfléchir aux conséquences en matière de gouvernance, de stratégie, de business model et d'organisation.



Anne Lenglet,
Directrice, Sustainability
Reporting
PwC France et Maghreb



Olivier Scherer,
Associé, Sustainability
Reporting Leader
PwC France et Maghreb



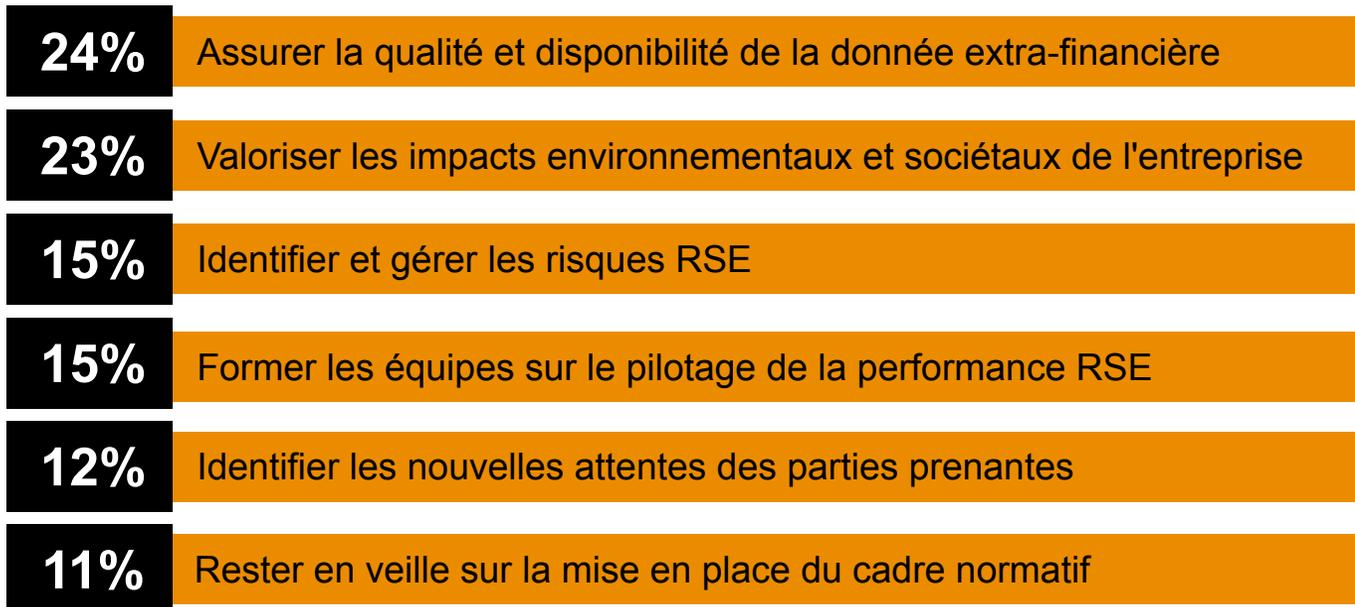
Amélie Jeudi de Grissac,
Associée, Sustainability
Reporting
PwC France et Maghreb

Mettre en oeuvre des dispositifs globaux et intégrés de pilotage de la performance

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

Assurer la qualité et la disponibilité des données extra-financières est le 1er challenge identifié par les Directions Financières. Un défi de taille qu'elles comptent relever dans les prochaines années :

78% des Directions Financières s'attendent à atteindre en moins de 5 ans les standards de qualité, de robustesse et d'auditabilité observés pour la communication financière, ce qui montre qu'elles sont prêtes à déployer les moyens nécessaires pour faire face à ces challenges dans un délai raisonnable.



Parole de DAF

“A partir de cette année dans le reporting au COMEX, nous avons inclus des indicateurs sur la consommation d'eau et d'électricité, sur la quantité de déchets, et sur la part de l'aérien dans le transport de marchandises.”

Parole de DAF

“La finance va être impactée, c'est déjà le cas pour les financements demandés, où on sent une forte attente des partenaires bancaires sur les engagements RSE

Initier des évolutions pour faire face à ces challenges

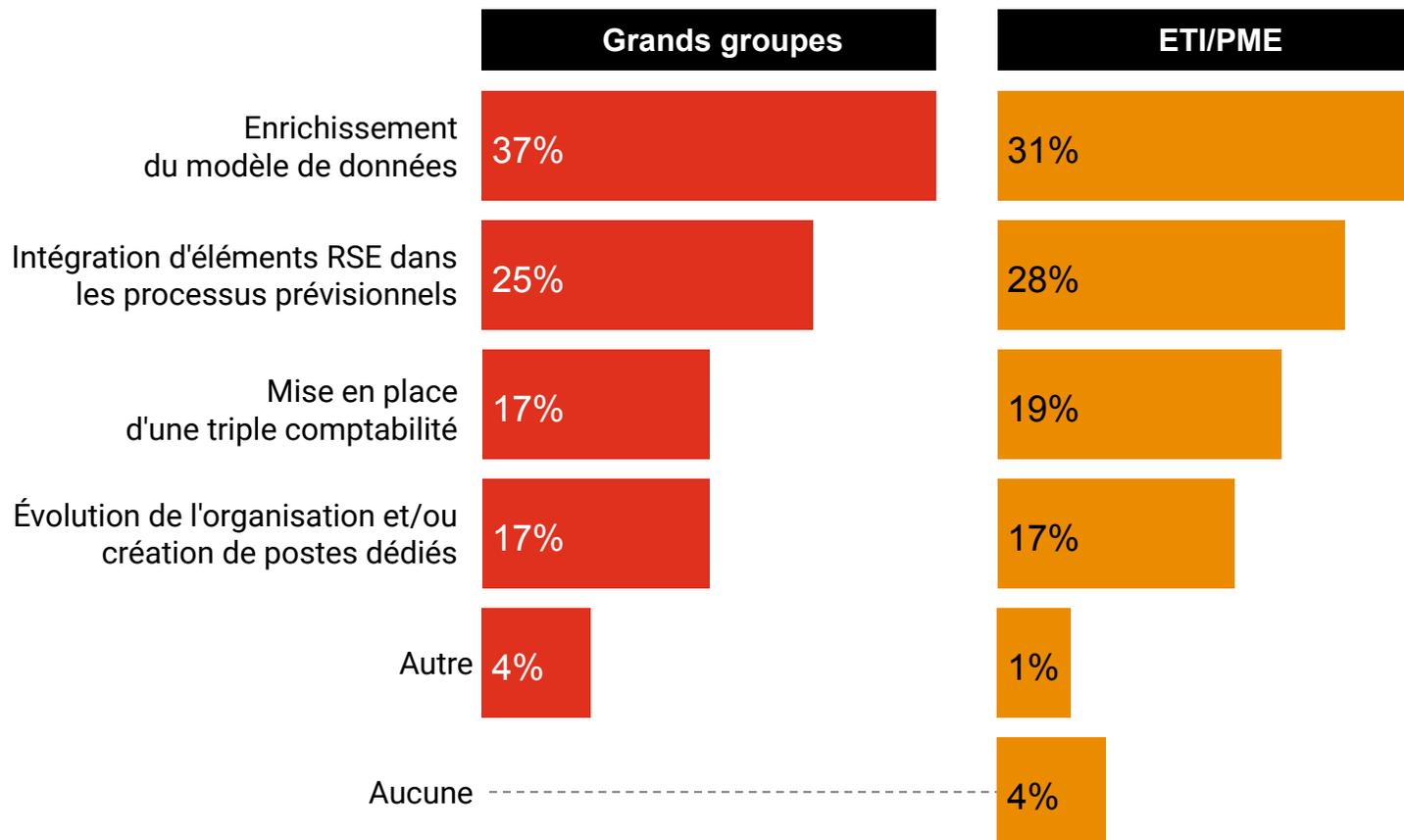
Pour faire face à ces challenges et poser les fondations de modèles de pilotage de la performance globaux, plusieurs initiatives sont lancées :

- Plus de 30% des Directions Financières font évoluer leur modèle analytique afin de pouvoir mesurer et piloter la performance extra-financière.
- Environ 25% des répondants intègrent des éléments extra-financiers dans les processus prévisionnels.
- Enfin, près de 20% réfléchissent à la mise en place de modèles de triple comptabilité, permettant la mesure des capitaux financiers, humains et environnementaux

Dans la pratique, nous observons que la majorité des Directions Financières ne se posent plus la question de savoir s'il faut intégrer une dimension RSE dans les processus financiers. Les questions qui se posent sont plutôt celles du "Quand ?" et "Jusqu'à quelle profondeur ?".

Et quant aux Directions Financières qui s'engagent actuellement dans la mise en place de nouveaux systèmes d'information ou modèles de pilotage, la dimension RSE est presque systématiquement intégrée.

Quelles évolutions souhaitez-vous mettre en œuvre en matière de pilotage de la performance globale ?



L'ajustement carbone aux frontières : Décarboner plus vite pour être plus compétitif ?

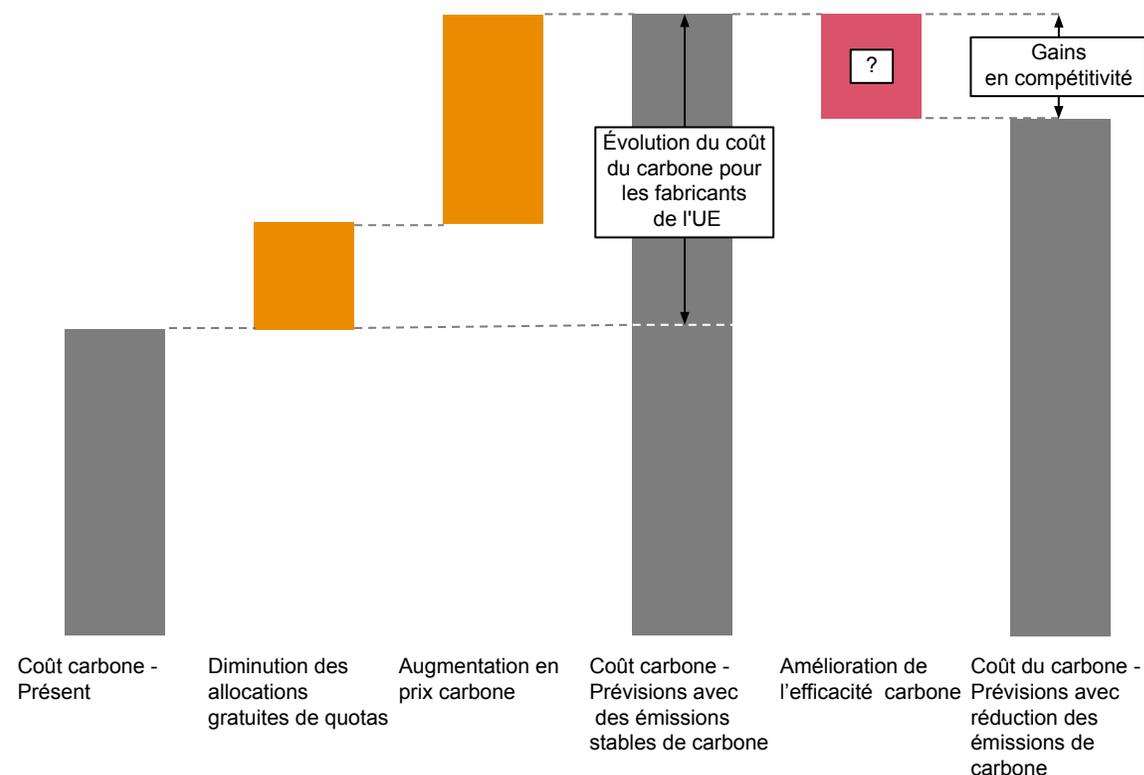
Qu'est-ce que l'ajustement carbone aux frontières ?

Il s'agit de l'évolution du dispositif d'échange de quotas carbone (SEQE ou EU ETS) confirmé par le paquet « Fit for 55 ». Le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières ('MACF' ou 'CBAM') va progressivement remplacer le système de quotas gratuits qui accompagne la transition décarbonée des industries électro-intensives européennes (à savoir, cinq secteurs industriels européens représentant >10% de la valeur ajoutée et >45% des émissions de CO2). Concrètement, les importations de produits industriels soumis au dispositif EU ETS entrant dans l'Union Européenne, seront soumises à une contribution ('ajustement') calibrée selon leur intensité carbone à compter de 2026.

Un enjeu de calendrier, de design et de mise en œuvre

Le mécanisme, qui entrera pleinement en vigueur en 2036, aura des effets inflationnistes sur les prix de matériaux en Europe. Par exemple, +20 à +40 points sur des produits chimiques de base d'après nos premières estimations. Dans un contexte d'inflation sur les coûts de l'énergie et de trajectoire à la hausse du coût du carbone (jusqu'à 250 euros/t en 2035 selon les prévisions des experts sectoriels), l'impact sur la compétitivité des industries européennes est un enjeu, notamment à l'export. Un questionnement reste encore d'actualité quant à la mise en œuvre : le contrôle des déclarations carbone des importateurs à la maille produit sera très complexe et nécessitera un alignement global inédit à ce stade.

Evolution du coût carbone pour un acteur industriel européen suite à l'introduction du MACF (illustration)



Les risques et les opportunités

Ce mécanisme doit inclure l'aval des chaînes de valeur concernées afin d'éviter les effets pervers liés à la hausse des prix : un produit fini importé sera moins cher qu'un produit fabriqué en Union Européenne si on ne protège que les premiers maillons de la chaîne de valeur.

Par ailleurs, il devrait prendre en compte les exportations, au risque de déstabiliser les productions européennes, avec un bilan CO2 final potentiellement dégradé. En termes d'opportunités, nous constatons une vraie opportunité industrielle pour certaines technologies (capture de carbone, méthanisation, électrolyseurs,...) qui accélèrent leur trajectoire d'industrialisation, portées par des initiatives publiques et privées.

En conclusion, nous observons un vrai intérêt à mener des stratégies de décarbonisation ambitieuses : au-delà du retour sur investissement qui au regard des coûts d'énergie actuels et projetés s'avère plus intéressant, il y a un vrai rationnel marché, sous peine d'une désaffection de la part des clients et des financeurs.



Vladislava Iovkova,
Associée Strategy &
PwC France et Maghreb





Comment développer les nouvelles compétences du financier ?



De nouvelles compétences à développer

Pour mener à bien la transformation des Directions Financières, de nouveaux profils sont nécessaires, différents mais complémentaires à celui du financier traditionnel. La guerre des talents fait rage parmi les entreprises pour recruter ces nouveaux profils.

63% des Directions Financières ont une idée claire de leurs besoins. Ce sont les compétences Data, IT et RSE qui sont à développer en priorité.

Parole de DAF

“Le financier de demain doit être orienté "data", c'est-à-dire comprendre le business et savoir expliquer la data (pas uniquement financière). Les salariés doivent monter en compétence sur ces enjeux, et le groupe se doit de trouver des profils plus digitaux, ou issus de l'industrie du e-commerce, pour s'ouvrir au-delà de l'écosystème retail traditionnel.”

Les Directions Financières soulignent également l'importance des soft skills.

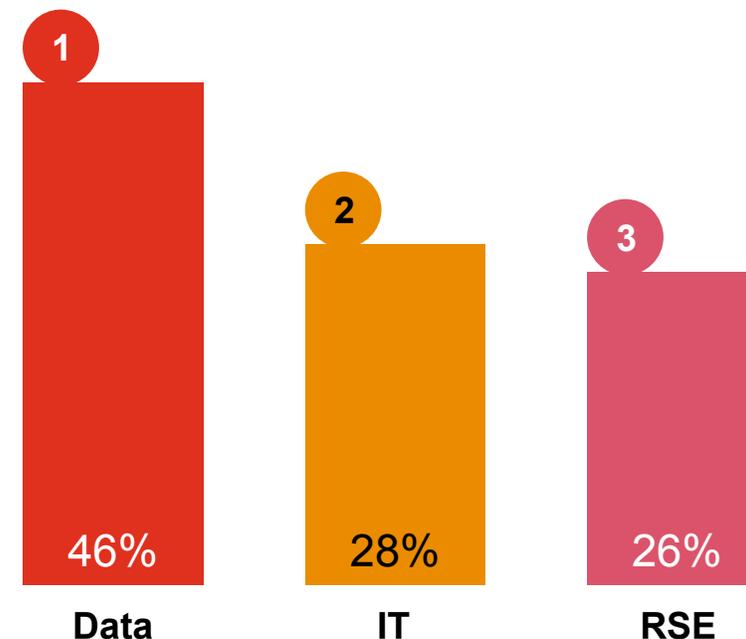
Parole de DAF

“Un financier est par nature carré, mais il doit désormais savoir être rond !”

Parole de DAF

“Lorsque nous recrutons, nous recherchons chez les candidats des profils équilibrés, un bon relationnel, des valeurs saines, la capacité à travailler en transversalité, et de l'impact - c'est-à-dire la conviction que le candidat va apporter de la valeur à l'entreprise.”

Nouvelles compétences à développer en priorité au sein des équipes Finance



Financier : un métier qui se réinvente grâce à l'IA

Le pilotage de la performance, un sujet mature qui doit se réinventer

Il ne fait aucun doute qu'aujourd'hui, la grande majorité des organisations sont équipées en processus, souvent outillées et matures, pour piloter leurs performances, quelles qu'elles soient. Ces processus et outils ne sont aujourd'hui plus adaptés à l'évolution rapide de la consommation, des business modèles, des ruptures technologiques, et de l'exigence de transparence imposée par le régulateur.

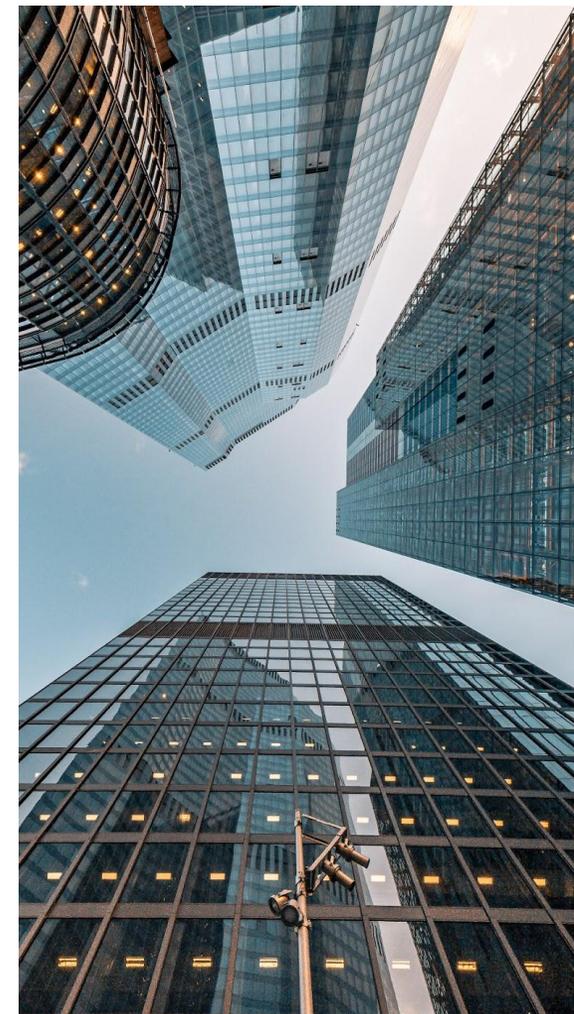
L'environnement économique, géopolitique et social a démontré ces dernières années, un niveau d'incertitude majeur : Covid-19, état de guerre, incohérences sur les marchés financiers parfois orthogonaux avec l'économie réelle.

Quand on observe la résilience de certaines organisations, notamment les "digital natives", avec une croissance soutenue, on ne peut s'empêcher de penser que cette incertitude est mesurable, quantifiable, et utilisable pour le pilotage de la performance.

Prendre des décisions éclairées

Nous avons aujourd'hui des masses d'informations, disponibles, accessibles, sur presque tout. La technologie a permis un bond majeur sur notre capacité à réunir ces informations. Les incertitudes peuvent désormais être quantifiées, qualifiées, grâce à des approches analytiques, statistiques, mais aussi grâce à l'utilisation massive de modèles, pour mesurer l'impact potentiel d'un signal, qu'il soit faible ou non, qu'il s'agisse de rupture d'approvisionnement, de baisse de la consommation, de mesure politique, de communication publique voire d'orientation d'investissement de grands acteurs.

L'enjeu aujourd'hui est d'un côté de bien **cartographier et maîtriser les données endogènes** aux organisations ; processus souvent lancés sur lesquels de nombreuses actions restent à mener. D'un autre côté l'enjeu est de s'ouvrir aux données exogènes des organisations, de les connecter aux données endogènes, d'y adjoindre de l'analyse probabiliste d'impact sur la chaîne de valeur des organisations et obtenir ainsi une mesure éclairée pour naviguer dans cette incertitude ambiante.



Le financier de demain, expert augmenté ou contrôleur outillé

Demain, le rôle des financiers va évoluer, c'est d'ailleurs déjà largement engagé. Ils ne peuvent plus se satisfaire d'analyses sous Excel de quelques lignes agrégées censées représenter l'état de leur chaîne de valeur.

Les organisations produisent des millions de lignes d'information chaque jour, de la donnée en masse. Entre les données opérationnelles (capteur, consommation ..), les données de gestion (ventes, factures, contrats) et l'ensemble des données externes disponibles, les cerveaux humains ne peuvent les traiter, digérer et analyser.

L'adjonction du domaine RSE, va encore complexifier les travaux du quotidien du financier qui va être garant auprès du régulateur de ces métriques beaucoup plus fines et détaillées qu'il a l'habitude de manipuler au quotidien et qui vont durablement impacter l'image des organisations.



Cyril Jacquet,
Associé Data & AI
PwC France et Maghreb

Le financier doit se transformer profondément, soit en s'équipant d'intelligence artificielle, qui va soumettre une succession de recommandations, en quasi temps réel, forgées sur l'analyse et la digestion des données disponibles à profusion, soit être largement outillé pour opérer des analyses robustes et fiables en un minimum de temps. Dans ce dernier cas, la limite d'un modèle de résilience est peut-être touchée.

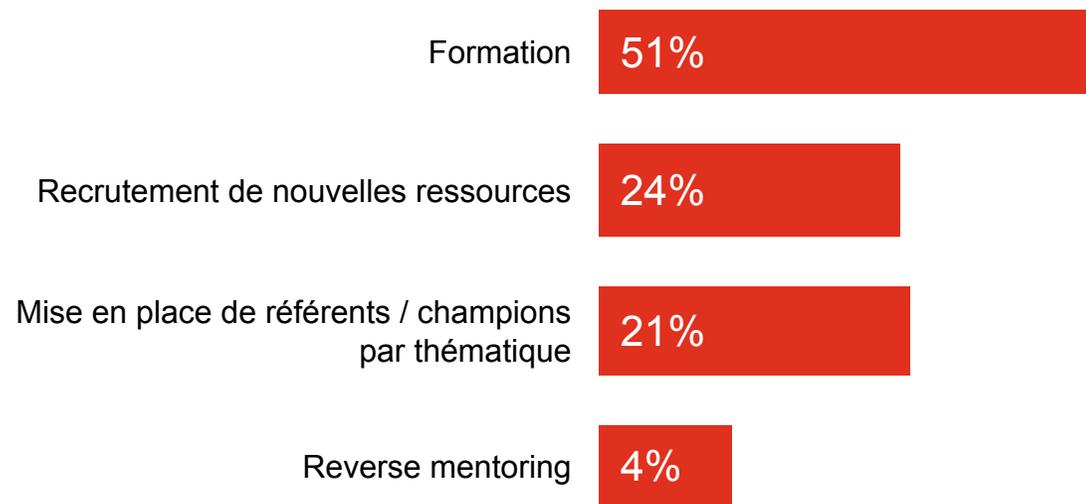
Le monde d'incertitude qui s'impose à nous, la prise de conscience des enjeux climatiques, l'évolution de nos modes de consommation et le changement rapide de business models va durablement modifier le rôle du financier qui va être au cœur des actions et réactions nécessaires à la croissance des organisations.



Former avant de recruter

Pour acquérir les compétences dont elles ont besoin, les Directions Financières utilisent la formation comme principal levier de développement des compétences de leurs équipes et limitent le recours à de nouveaux recrutements pour maîtriser les coûts notamment. Le recrutement sera ciblé sur des compétences clés absentes en interne.

Leviers de développement des compétences digitales des équipes



Les enjeux pour les années à venir

Sur un marché du travail en tension, la rétention et l'attraction des talents restent les enjeux clés pour les Directions Financières.

La nécessité d'anticiper les transformations des Métiers est également importante pour disposer à moyen terme des compétences clés pour procurer à l'entreprise un avantage compétitif.



Quels sont vos enjeux d'évolution des équipes pour les années à venir ?



Attirer et retenir les talents : les 3 défis à relever

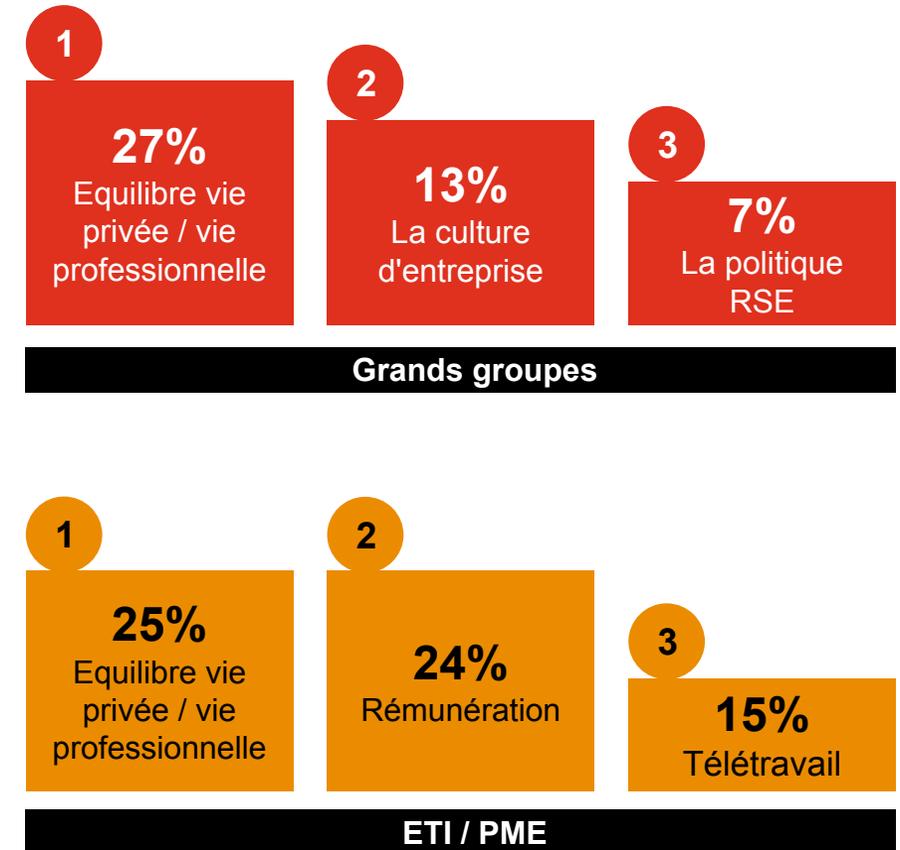
Les Directions Financières l'ont bien compris : attirer les professionnels talentueux et fidéliser les équipes en place sont un impératif catégorique. La tendance est nette, l'enjeu d'attractivité était déjà identifié il y a 3 ans, il est maintenant aussi important que le pilotage de la performance, pour les grands groupes comme pour les ETI.

Mais ça ne va pas de soi quand on regarde les attentes des collaborateurs – rémunération bien sûr, "mais pas que". Aussi équilibre dans sa vie, quand le professionnel et le personnel s'entrechoquent et qu'il est hors de question de tout sacrifier à un travail qui serait considéré comme un sacerdoce. Et "sens au travail" : il faut savoir pourquoi se lever le matin, et les engagements sociétaux pris par l'entreprise ne sont souvent pas suffisants pour que chaque collaborateur s'y retrouve.

Les Directions Financières sont bien positionnées dans ce combat pour les talents, pour autant qu'elles associent bien leurs équipes à trois défis.



Les 3 principaux critères d'attractivité des talents

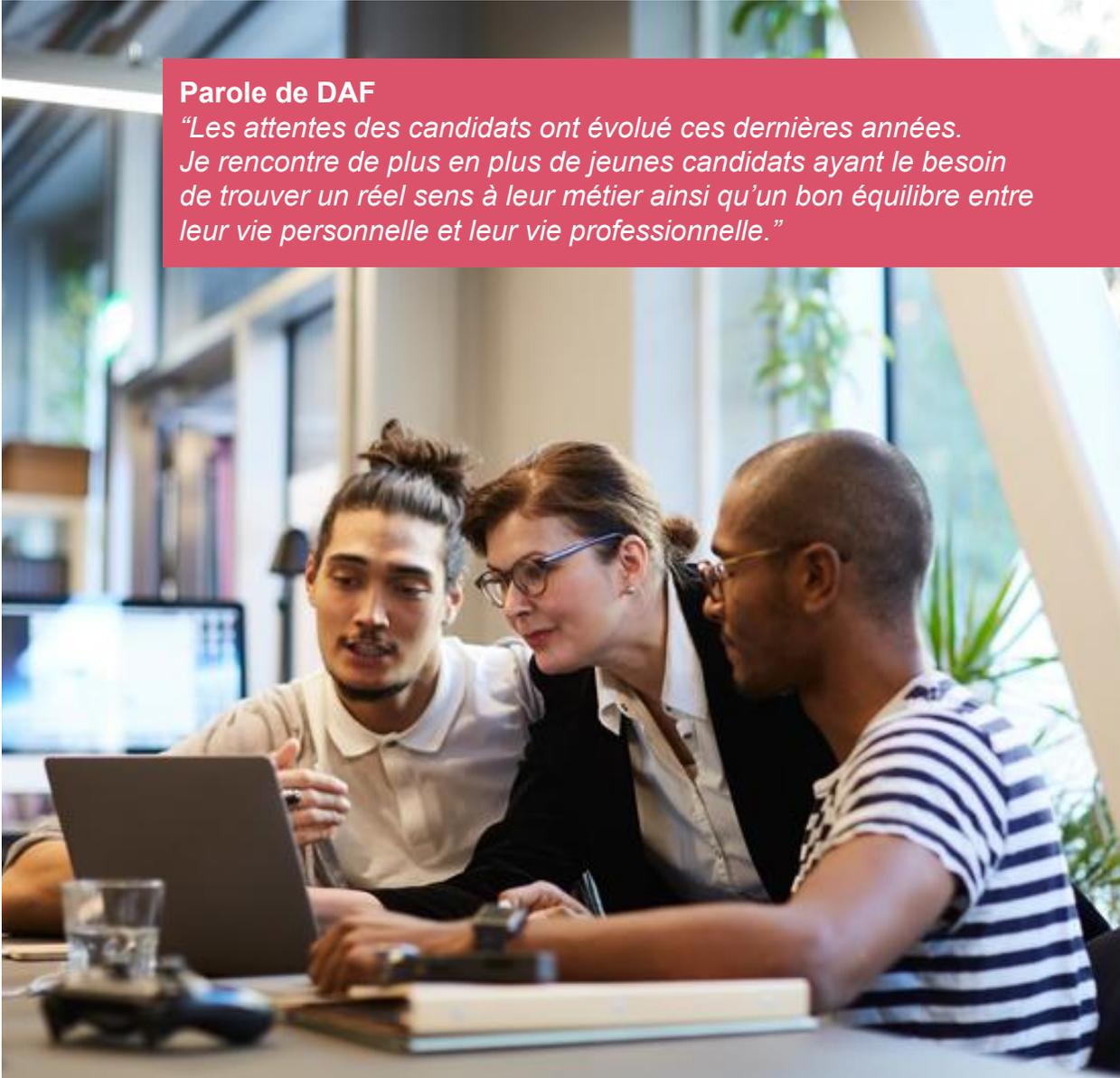


Premier défi : Faire du management de la performance le management de l'impact de l'action de chaque collaborateur

La révolution du développement durable peut donner la première place au Directeur Financier si celui-ci devient un **"chief sustainable performance officer"** - c'est-à-dire s'il donne une vision grand angle de la performance, non seulement financière, mais aussi sur l'impact final de l'action de son entreprise – d'un point de vue de neutralité carbone, bien sûr, mais aussi d'impact social, voire de contribution sociétale.

Et ça change fondamentalement le sens de l'action des équipiers de la fonction finance. Comment dans ma réflexion sur mes objectifs intégrer l'impact de l'action de l'entreprise ? Comment challenger mes collègues sur l'impact de leurs produits ? Comment moi-même monter en expertise et pouvoir parler de l'impact final – scope 1 scope 2 scope 3, qui sont les critères qui permettent de passer de mon impact carbone immédiat à l'impact final ?

Les Directeurs Financiers ont ici une occasion de premier ordre pour travailler très concrètement avec leurs équipiers sur le sens de leur action au travers de la performance mesurée, "financière mais pas que", durable, d'impact.



Parole de DAF

"Les attentes des candidats ont évolué ces dernières années. Je rencontre de plus en plus de jeunes candidats ayant le besoin de trouver un réel sens à leur métier ainsi qu'un bon équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle."

Deuxième défi : Faire vivre des collectifs de travail où on apprend ensemble

L'adaptation des métiers est clé pour la fonction financière, de l'intelligence artificielle à la bonne mobilisation des outils digitaux en passant par la prise en compte du développement durable.

Les Directions Financières mobilisent déjà de manière importante le levier "formation" - 51% dans notre enquête, et c'est essentiel d'inciter énergiquement les équipes à s'upskill, quelle que soit la charge de travail du quotidien.

Mais les Directions Financières sont caractérisées par la complémentarité des expertises qui demandent d'être confrontées pour que chacun apprenne de l'autre, et mieux encore apprenne à mieux traiter les questions ensemble. Donc l'apprentissage se fait beaucoup au travers des échanges sur projets, des discussions pour challenger son approche avec le regard parfois décalé d'un collègue qui maîtrise une autre expertise : "**learning by doing**", dans un collectif.

L'enquête montre que les Directions Financières mettent en œuvre ces nouvelles méthodes d'apprentissage dans le "collectif de travail" - par exemple via le rôle d'ambassadeurs, de référents ou de champions, pour les thématiques identifiées.

Troisième défi : Ancrer, après deux ans de crise sanitaire, un mode de travail respectueux des équilibres de chacun

Un équilibre entre vie professionnelle et vie privée est essentiel pour fidéliser les équipes – les directeurs financiers le mettent clairement en avant dans l'enquête.

Bonne nouvelle : la maturité des Directions Financières permet de plus en plus de gérer cet équilibre avec un management où les mots "**confiance**", "**flexibilité**", "**autonomie**", "**responsabilisation**" s'ancrent dans la pratique. La crise sanitaire est passée par là et a montré à ceux qui en doutaient qu'un management revisité était la clé pour une meilleure efficacité et un meilleur bien-être.

Mais gardons en tête la **montée en compétence collective** que demande un management hybride – non seulement le manager doit être lui-même très organisé, et transparent dans la manière dont il fonctionne, mais aussi l'équipe elle-même doit monter en maturité pour faire vivre des règles du jeu partagé de présence, de communication, d'utilisation de l'espace physique et virtuel : respecter les équilibres de chacun est une aventure collective, essentielle pour les Directions Financières.



Frédéric Petitbon,
Associé People & Organization
PwC France et Maghreb



Les 5 actions essentielles pour garder le cap

Face à l'incertitude, les Directions Financières ont plus que jamais besoin de garder le cap et de mettre l'accent sur 5 actions essentielles :

- 1. Poursuivre et développer l'agilité** sur l'ensemble des processus prévisionnels et réels avec plus de rolling (P&L, Cash,...), en intégrant différentes natures de données (financières, opérationnelles, ESG), en dépassant les "frontières" de la finance pour appréhender les différents facteurs de risques (inflation, pénurie,...).
- 2. Accélérer la digitalisation et l'utilisation de la data** non seulement pour des raisons réglementaires mais également pour mieux anticiper les comportements des clients et des marchés, dans un contexte économique volatile et incertain.
- 3. Développer le capital humain** pour que la filière finance soit adaptée aux nouveaux métiers et enjeux auxquels elle sera confrontée à court et moyen terme.
- 4. Assumer pleinement son rôle en matière d'ESG** notamment sur la communication, le financement, le reporting, le pilotage de la performance... Les Directions Financières ont une contribution majeure à apporter à l'ensemble de l'entreprise et sa stratégie RSE.
- 5. Etre à l'affût des changements de modèles économiques** complexes et rapides notamment avec l'accélération des e-Business et meta-Business, de la Carbon Free economy, des évolutions durables du coût de l'énergie et des modèles de financement des activités.



*"Il n'est pas de vent favorable
pour celui qui ne sait où il va"*
Sénèque

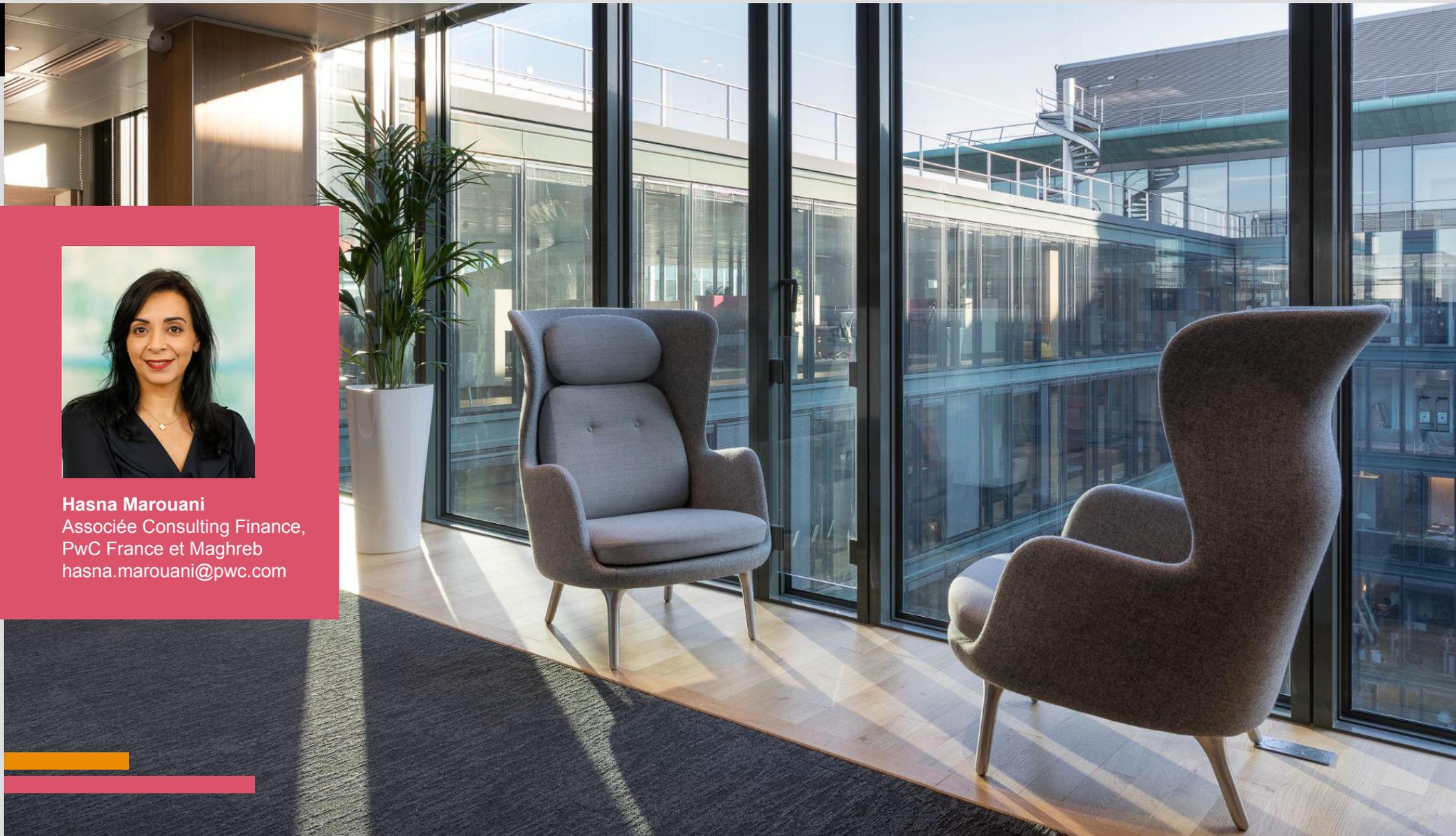
Contacts



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

En quelques chiffres



+250

Réponses de Directions Financières



+50

Directions Financières interviewées



10

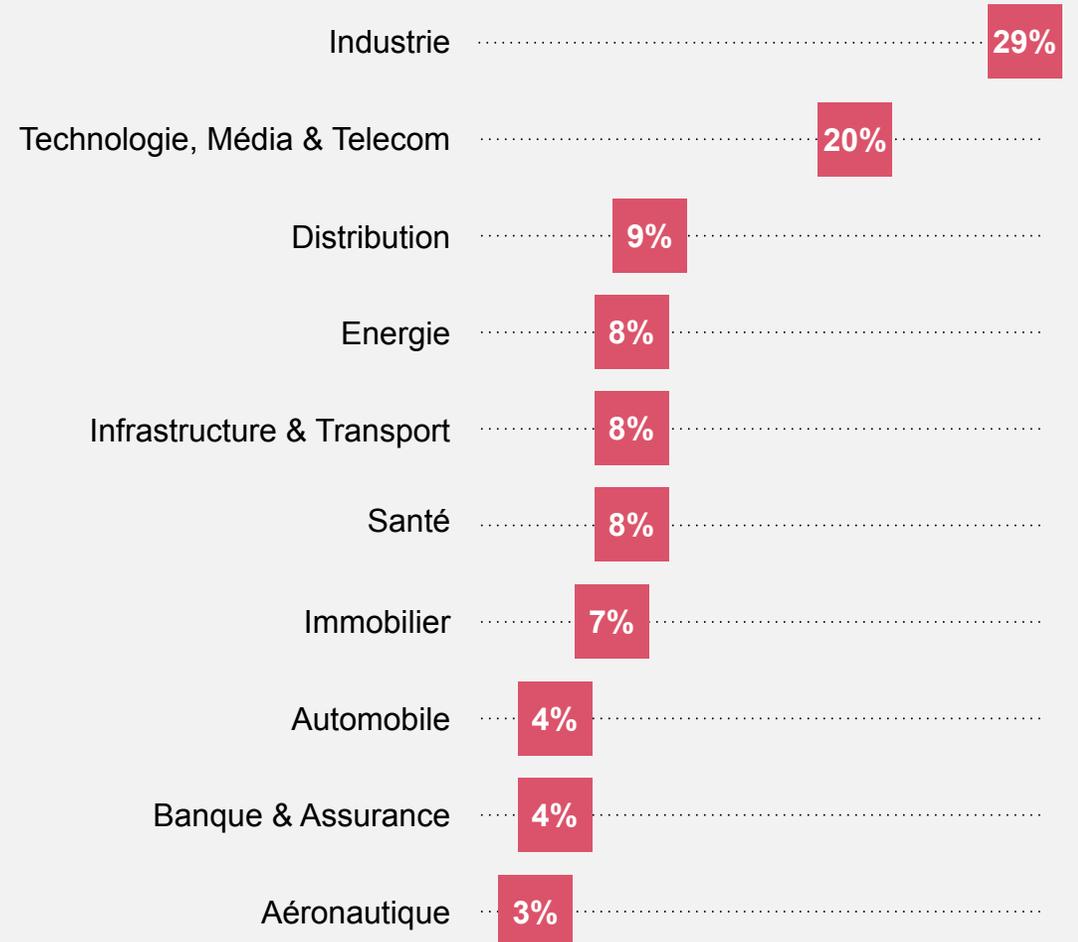
Secteurs d'activité



1

Questionnaire en ligne

Répartition par secteur d'activité



Remerciements

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

Les contributeurs de cette étude

Emilie Bobin
Delphine Bocquet
Stéphane Dubois
Vladislava Iovkova
Cyril Jacquet
Amélie Jeudi de Grissac
Sylvain Lambert
Alexandre Le Cam
Chloé Léglantier
Anne Lenglet
Mariano Marcos
Hasna Marouani
Laurent Morel
Frédéric Petitbon
Laurent Poigt
Emmanuel Raingeard de la Blétière
Olivier Scherer
Stéphanie Villers

L'équipe projet PwC France et Maghreb

Raphaël Béha
Jean-Luc Garcès
Saoussen Jerbi
Alexandre Le Cam
Léa Maillochaud
Hasna Marouani
Laurent Morel
Eugénie Vezzosi

Le Comité scientifique de la DFCG dont :

Philippe Guillaumie
Nicolas Berland
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.

À propos de PwC France et Maghreb

En France et au Maghreb, PwC développe des missions de conseil, d'audit et d'expertise juridique et fiscale pour des organisations de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Fortes de plus de 6 000 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.

Téléchargez l'étude

Scannez le QR code
et accédez à l'étude



Priorités 2023 des Directions Financières

Garder le cap face à l'incertitude

