

Priorités 2016 du Directeur Financier

Sommaire

Présentation de l'enquête 3

Les enjeux 2016 du Directeur Financier . 7

- Pilotage de l'activité 9
- Efficacité 10
- Conformité et contrôle 11

Analyse des priorités 2016 12

- Gestion prévisionnelle 14
- Performance et maîtrise des risques . . . 18
- Trésorerie, liquidités, financement 21
- Stratégie de développement 25
- Evolution et transformation de la fonction Finance 29
- Fiscalité 33

Analyse des focus 2016 35

- Gestion des données 36
- Gestion des talents 39
- Fraude 42



pwc

En partenariat avec :



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

Edito



Pour la quatrième année consécutive, la DFCG et PwC ont réalisé en partenariat cette enquête sur les priorités des directeurs financiers. 267 directeurs financiers ont accepté de répondre à notre questionnaire.

Au-delà des chiffres, nous avons souhaité, cette année, approcher de façon plus qualitative les changements engagés au sein des directions financières pour se mettre au diapason des mutations qui affectent leurs entreprises. Nous avons ainsi réalisé des interviews auprès de directeurs financiers et d'experts de PwC. Notre objectif était d'appréhender, avec le regard pragmatique de ces praticiens, les priorités, projets et meilleures pratiques sur chacun des composants de la fonction Finance : organisation, système d'information, processus, compétences et contrôle interne. Avec cette même préoccupation d'apporter des réponses très concrètes sur des questions d'actualité, nous avons également analysé



trois enjeux qui nous paraissaient majeurs pour les directeurs financiers : les données, la gestion des talents et la fraude.

Des priorités stables en apparence

Le classement des priorités des directeurs financiers est excessivement stable sur les quatre années d'existence de notre enquête. Sous cette apparente immobilité se cachent pourtant des évolutions sensibles d'une année sur l'autre sur leurs enjeux et préoccupations. La palme attribuée à la *Gestion Prévisionnelle* est tout aussi attendue que compréhensible. Prévoir en environnement incertain et instable s'avère être, de façon très paradoxale, autant une nécessité qu'un véritable challenge. C'est une nécessité car les processus prévisionnels constituent la colonne vertébrale du nécessaire dialogue de gestion entre les différentes composantes de l'entreprise. C'est également un challenge très complexe car il impose de changer de paradigme. Cette thématique devrait donc rester longtemps dans le haut du tableau des priorités des directeurs financiers.

Une analyse attentive des réponses montre que le thème *Performance & Maîtrise des Risques* marque un pas. Même si le reporting et le suivi des performances monopolisent encore une partie importante des ressources de la fonction Finance, les investissements

réalisés dans ce domaine produisent enfin leur fruit tant en termes de rapidité d'exécution que de qualité des informations produites.

A l'inverse, cette année, la *Trésorerie* recolle nettement au duo de tête, après une sérénité qui semblait avoir été regagnée en 2015. Les ETI et les PME témoignent en particulier d'une inquiétude accrue sur cet enjeu très critique pour la pérennité de leurs activités.

Une montée en puissance des enjeux de transformation

Au-delà du podium, notre enquête dévoile très nettement une montée en puissance des enjeux liés à la Transformation de la Fonction Finance. Plus que toutes les autres fonctions de l'entreprise, les directions financières ont été façonnées par des systèmes d'information et des processus transactionnels très structurants et très focalisés sur la sécurité des opérations.

Cet étau, renforcé par le rythme incessant des arrêts, rend toute évolution extrêmement complexe et jusqu'à présent, perçue comme non prioritaire car sans grand retour sur investissement. Les temps changent : rester immobile dans des organisations et des activités opérationnelles qui se transforment profondément n'est aujourd'hui plus tenable.

Edito

Les directeurs financiers ont donc conscience qu'ils doivent transformer leur fonction. La pression est d'autant plus forte qu'ils nous disent aspirer à se positionner dans un rôle d'agent de la transformation de leur entreprise. La grande majorité n'a pourtant pas encore trouvé la clé pour casser le carcan dans lequel les ERP les ont enfermés.

Notre zoom sur la *Gestion des Talents* confirme que les directeurs financiers la considèrent comme un levier important de transformation de leur fonction. En complément des approches de simplification et de réduction des coûts, la gestion des compétences apparaît cette année comme l'un des principaux chantiers des directions financières. Il est très intéressant de constater qu'on ne parle plus de renforcer les expertises techniques mais de développer les compétences managériales et comportementales des collaborateurs. Augmenter l'engagement des collaborateurs, définir des plans de développement en favorisant la mobilité et développer une culture de service sont aujourd'hui perçus comme fondamentaux pour engager une vraie transformation des fonctions Finance.

L'ensemble de ces facettes liées aux enjeux de transformation remet sur le devant de la scène des approches pourtant traditionnelles de type « Lean Management ». Si les directeurs

financiers semblent à nouveau plébisciter ces démarches, c'est que leur philosophie est bien de changer les organisations en mettant l'humain au cœur du dispositif. Développer les personnes avec une vision plus long terme semble donc être la clé. C'est désormais considéré comme un chantier préalable pour engager le processus de transformation des fonctions Finance.

Les systèmes d'information ou comment perdre le cap sur un terrain connu

Les systèmes d'information apparaissent en filigrane dans l'ensemble des priorités évoquées. Sur ce domaine transverse pourtant familier des directeurs financiers, ces derniers expriment clairement leur désenchantement : excepté sur la dimension « Contrôle Interne », la satisfaction des directeurs financiers vis-à-vis de leur SI est décroissante.

Nombreux sont ceux qui se sentent dans une impasse, avec d'un côté un mur d'investissement pour rénover des ERP trop rigides, et de l'autre des nouvelles technologies perçues comme porteuses d'espoirs mais qu'ils ont du mal à cerner et à maîtriser. Les directeurs financiers semblent aujourd'hui très démunis et à la peine pour justifier et plaider la cause de nouveaux investissements « traditionnels » auprès de

leur direction générale tant les retours sur investissement sont faibles.

Passer d'une organisation par processus à une approche par les données apparaît comme une voie de sortie qui permet, en outre, de valoriser un des actifs les plus inexploités des entreprises. Notre enquête montre cependant que les directeurs financiers sont encore trop méfiants et timides vis-à-vis des données. Ils dénoncent un manque de fiabilité là où il s'agit principalement d'un enjeu de cohérence entre des puits de données qui ont été construits par silos sans vision globale.

Ils ont peur d'être noyés sous une abondance de données alors même que cette richesse peut apporter l'agilité qu'ils recherchent, le juste retour sur leurs investissements passés et dans certains cas des opportunités de revenus complémentaires. Alors même que peu de directeurs financiers déclarent avoir des projets autour de la gouvernance des données, nos études internationales montrent au contraire que les fonctions Finance les plus performantes se sont engagées dans ces approches innovantes autour des données.

Sur un autre plan, le volet de notre enquête consacré à la *Fraude* confirme la recrudescence de ce phénomène. Là encore, les nouvelles technologies sont souvent perçues par les directeurs financiers comme

Edito

un facteur de risque alors même que la dématérialisation des processus est clairement une réponse à la montée de la cybercriminalité dans la mesure où elle réduit le facteur humain, principal levier des fraudes.

Une gestion prévisionnelle qui peine à devenir un levier de performance

Au-delà du contexte économique qui est souvent mis en avant pour justifier les difficultés vécues au niveau de la gestion du prévisionnel, les insatisfactions exprimées autour des processus budgétaires proviennent essentiellement des approches très lourdes qui sont mises en œuvre. Même si des progrès sont constatés, les directions financières continuent à peiner sur la collecte des données. La source de ces maux est pourtant connue : des approches trop « bottom up » et une culture de « comptabilité du prévisionnel » plus que de « gestion prévisionnelle ». Cette culture très ancrée dans les entreprises françaises rend toute mutation objectivement difficile.

Repenser le prévisionnel et lui apporter la valeur attendue par la direction générale et les responsables opérationnels nécessite pour les directions financières de travailler autour des enjeux suivants :

- Développer le lien entre les exercices stratégiques et les prévisions financières, avec pour objectif de disposer de véritables dispositifs de pilotage de l'exécution de cette stratégie ;
- Organiser et structurer les prévisions autour des leviers de performance ;
- Transformer les exercices de planification financière en opportunités de réflexion sur les business model de l'entreprise et sur les risques pesant sur ses activités et marchés (notamment de disruption).

Et si la réponse aux priorités des directeurs financiers se trouvait dans le numérique...

L'enquête de cette année montre, une fois de plus, que l'agenda du directeur financier est sans cesse tiraillé entre des objectifs qui peuvent parfois être contradictoires : garantir un bon niveau de contrôle interne et de conformité, améliorer l'efficacité et la productivité des activités de la fonction Finance, conseiller et appuyer l'entreprise dans l'amélioration des performances opérationnelles et la recherche d'une bonne résilience.

Ces trois dimensions restent paradoxalement toutes très importantes alors même que deux d'entre elles ont fait l'objet d'investissements

très significatifs au cours des dernières années (Contrôle et Productivité). Le directeur financier est donc bien attendu sur les trois rôles induits par ces dimensions : conseiller, facilitateur et opérateur. Il a pour mission de les faire évoluer et porte donc une forte responsabilité sur la transformation de l'entreprise. C'est une grande opportunité autant qu'un challenge important.

Pour y répondre, il doit se réconcilier avec le digital et apprivoiser la révolution numérique qui est en marche car c'est un moyen extrêmement puissant de s'affranchir de l'apesanteur issue des approches traditionnelles trop orientées processus et d'une culture parfois trop technicienne.

La vraie priorité pour beaucoup de directeurs financiers en 2016 est donc de considérer le numérique comme une opportunité majeure pour leur rôle, leur positionnement et au-delà leur entreprise.

Au nom de la DFCG et de PwC, nous vous souhaitons une bonne découverte des résultats de notre enquête sur les priorités 2016 des directeurs financiers.

Ludovic de Beauvoir

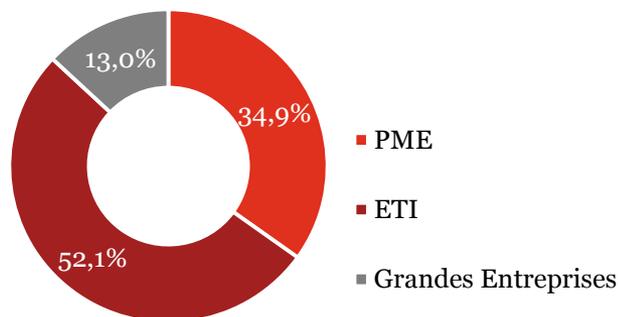


Méthodologie et échantillon

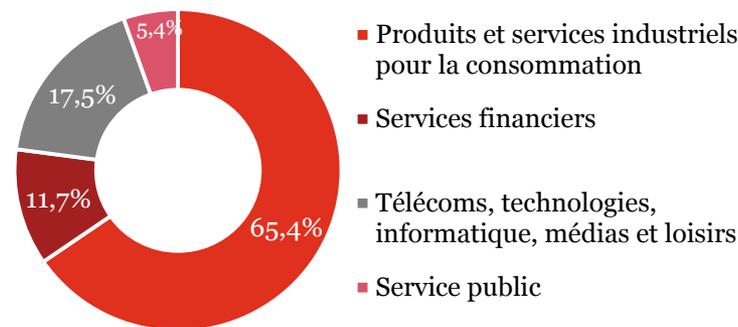
- *Des interviews de directeurs financiers*
- *2 tables rondes de directeurs financiers organisées avec la DFCG*
- *Un questionnaire en ligne*

- Cible : directeurs financiers en poste
- Enquête menée du 11 septembre 2015 au 19 octobre 2015 sur la base d'un questionnaire en ligne relayé par :
 - La DFCG à tous ses membres adhérents
 - PwC France à ses clients et contacts
- 267 directeurs financiers ont répondu à l'enquête
- Pour le temps qu'ils ont accordé à l'enrichissement de cette étude, nous tenons à remercier particulièrement Cécile Arson (GTT), Christian Cassayre (Eiffage), Fabrice Faux (Canal+ Overseas), Guillaume Lebeau (Brico Dépôt), Emmanuel Millard (Universcience), Hervé Nays (Astrium), Philippe Platon (Groupe UP) et Jean-Michel Ségui (Schneider-Electric).

Répartition par taille d'entreprise*



Répartition par secteur d'activité



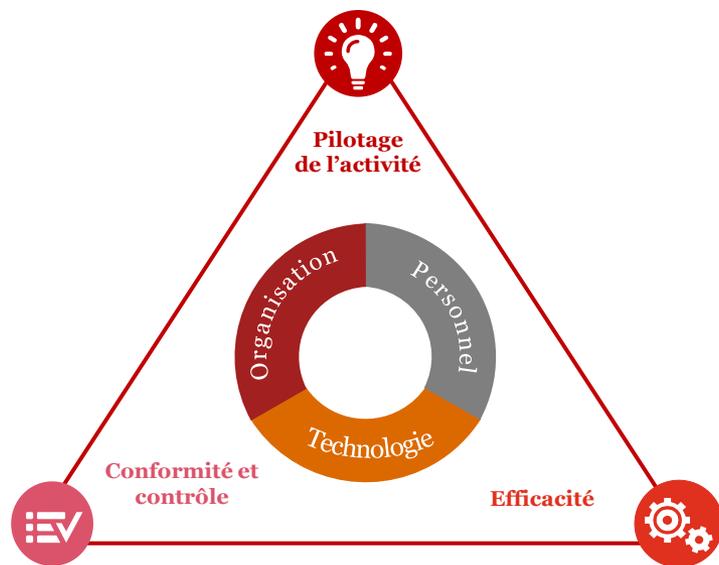
*PME : CA <49 M€ ; ETI : 50 M€ < CA < 1499 M€ ; Grandes entreprises : CA >1500 M€

Les enjeux 2016 du Directeur Financier



Les enjeux 2016 du Directeur Financier

Pour mener une transformation réussie, le directeur financier doit parvenir à instaurer au sein de sa fonction un équilibre propre à son entreprise entre les différentes activités de son périmètre. Ces activités peuvent être regroupées autour de trois pôles majeurs : pilotage de l'activité, efficacité, conformité et contrôle.



Le pilotage de l'activité s'incarne de différentes façons dans le travail du directeur financier et dans celui de ses équipes. Au-delà d'un rôle fondamental de tenue et de publication des comptes, indispensable à la gestion de l'entreprise, la fonction financière a pour rôle essentiel d'assister les opérationnels dans leur prise de décision et dans le pilotage de leur activité en leur apportant les recommandations et le point de vue financiers.

Cette responsabilité prend la forme de reportings, de suivis de tableaux de bords, de budgets, dans lesquels les financiers étudient l'activité ou les opportunités de développement puis proposent des analyses à même de guider les managers dans leur prise de décision. Les financiers doivent assumer ce rôle pour le niveau le plus opérationnel comme pour le niveau le plus élevé de direction.

L'efficacité de la fonction finance se mesure dans la capacité des équipes financières à satisfaire les attentes des clients internes comme externes dans des délais aussi courts et des coûts aussi faibles que possible.

Le benchmark mondial des fonctions Finance* fait ressortir une catégorie de « top performers » dont le coût de la fonction Finance est 40% plus bas que celui des autres entreprises et qui passent 20% de temps en plus sur l'analyse par rapport à la collecte des données.

Dans son exercice d'équilibre entre les différentes activités de son périmètre, le directeur financier doit parvenir à répondre aux exigences de **contrôle et de conformité**. C'est un sujet délicat puisqu'il est souvent considéré comme une contrainte. Tout l'enjeu est de parvenir à optimiser l'investissement qui lui est consacré. Comment améliorer la transparence réglementaire et perfectionner la gestion des risques dans un temps minimum de manière à se concentrer sur l'analyse et les recommandations qui forment le cœur de la valeur ajoutée du travail financier ?

Une analyse synthétique des résultats permet de percevoir la façon dont les directeurs financiers envisagent pour 2016 de répondre à cette exigence d'équilibre entre le pilotage de l'activité, l'efficacité et la conformité et le contrôle.

*Breaking away, How leading finance functions are redefining excellence, PwC 2015

Pilotage de l'activité

Dans l'enquête 2016, les directeurs financiers placent le prévisionnel en première priorité et une partie de leurs efforts porteront sur son amélioration. Car même si le budget est reconnu comme un potentiel outil de pilotage global et s'il satisfait certaines attentes, il reste encore très inadapté, et avec lui le processus qui le construit, pour le pilotage opérationnel. Ainsi, les directeurs financiers jugent pour la majorité qu'il n'est pas en mesure de proposer des actions correctives. Enfin, le temps passé à sa réalisation, bien que légèrement plus court, est encore trop long.



10 semaines :
temps moyen passé sur le budget

Dans la même optique, les prévisions et l'optimisation du cash, aussi importantes pour piloter l'activité à court terme que pour envisager et anticiper des investissements à long terme, posent des difficultés aux directeurs financiers. L'une des pistes envisagées pour améliorer les prévisions de cash est justement de les intégrer au processus budgétaire. Cela permet de mettre en lumière l'articulation et la complémentarité nécessaires entre long terme et court terme, enjeu majeur du pilotage de l'activité.

L'apport stratégique du directeur financier se fait aussi particulièrement sentir sur les sujets de développement. Bien plus qu'un rôle unique d'analyse et de conseil, il est attendu de lui un rôle d'impulsion et de proposition. Sa vision transverse du business et de l'entreprise ainsi que sa connaissance du marché le placent en position idéale pour discuter des sujets de développement et proposer les dossiers.

« La majorité des entreprises pour lesquelles j'interviens voit leur directeur financier s'impliquer fortement dans les acquisitions et intégrations. »

Christine Bouvry, Associé Audit, PwC France

Cette année les perspectives de développement international sont altérées par un contexte économique difficile. Seuls 30% des répondants envisagent une stratégie de croissance fondée sur le développement international contre 69% sur une croissance organique. Les zones les plus visées seront la France et l'Europe, soit les zones les moins risquées potentiellement.



des répondants estiment que l'axe principal d'évolution du directeur financier pour 2016 est d'être acteur de la transformation de l'entreprise

Le « *business partnering* », s'incarne également par la position centrale que le directeur financier occupe dans la réflexion sur l'évolution du *business model* ou sur la transformation de l'entreprise. Sa vision transverse de l'organisation, sa compréhension de l'activité et son point de vue financier en font un des leaders naturels de la transformation au sein de l'organisation. C'est d'ailleurs l'axe principal de son évolution envisagé par les répondants. Le directeur financier participera à la transformation de l'entreprise d'autant plus légitimement qu'il aura commencé par transformer sa propre fonction et sera en mesure de la positionner en modèle.

Effcacité

L'enquête sur les priorités met en lumière le souci des directeurs financiers d'optimiser et de rationaliser la gestion de leur fonction, et ce dans un double objectif : réduire les coûts et améliorer la qualité. Pour cela, la transformation apparaît comme un axe incontournable, comme l'affirme le directeur financier d'Eiffage, Christian Cassayre : « *rationaliser et améliorer la performance de la fonction Finance nécessite des évolutions profondes de nos méthodes de travail* ».

**« On constate une tendance générale à l'accélération des délais de clôture en même temps qu'à une amélioration de la qualité. Les entreprises cherchent à faire mieux pour moins cher. »
Christine Bouvry, Associé Audit, PwC France**

Dans la gestion et l'animation de leurs compétences, les directeurs financiers accordent une place importante cette année à la gestion des talents. Le nœud de ce sujet se trouve dans l'engagement et le recrutement. Même si le turn-over estimé est moins important que celui des autres fonctions de l'entreprise, les directeurs financiers sont préoccupés par les difficultés de recrutement et les risques de désengagement que connaissent leurs équipes. La légitimité de cette préoccupation s'affirme encore plus fortement face à la triple exigence de délai, coût et qualité à laquelle les financiers sont confrontés.

La question des données est quant à elle au cœur des améliorations espérées et envisagées par les directeurs financiers : facilité de collecte, fiabilité, cohérence, outils d'analyse... Les données constituent la matière première de l'activité financière et de très nombreux progrès sont encore à entreprendre dans ce domaine pour satisfaire pleinement les clients de la Finance.

75% des répondants estiment ne pas passer assez de temps à l'analyse en raison d'une collecte des données chronophage

On comprend des résultats de l'enquête que l'absence de maîtrise des données à différents niveaux justifie une approche assez défensive des directeurs financiers face à l'augmentation de leur volume. On peut s'étonner en revanche que devant cette réalité, la mise en place du digital ne soit pas davantage considérée comme une réelle opportunité. Il s'agit pourtant là d'un biais efficace pour traiter et exploiter la donnée*.

74% des répondants placent la réorganisation des activités et processus comme chantier prioritaire pour 2016 au sein de la fonction Finance

Pour améliorer les process et les organisations en même temps que réduire les coûts, les pistes explorées tournent autour des centres de services partagés (CSP), de la méthode *Lean* ou encore de la révision de certains process opérationnels pour y intégrer la fiscalité ou le cash afin d'optimiser en amont leur gestion. Ces axes d'amélioration ont en commun qu'ils touchent profondément à la culture des équipes.

*Pour aller plus loin : [Redisigning finance for the digital age](#), PwC 2015

Conformité et contrôle

Pour améliorer la conformité et le contrôle, la piste des systèmes d'information est naturellement explorée. L'enquête met en évidence la volonté des directeurs financiers de faire reposer une partie du travail de contrôle interne sur les outils. Mais si bon nombre d'entre eux ont entrepris cette démarche, ils sont encore nombreux à estimer que des améliorations sont possibles et nécessaires pour y parvenir.

S'assurer de l'appropriation des dispositifs de contrôle interne par tous apparaît comme la principale mesure d'amélioration du contrôle interne. Les directeurs financiers y voient le moyen d'appréhender en amont la question du contrôle interne et de développer ainsi une culture du contrôle.

62%

des répondants ont été victimes d'une tentative de fraude (mineure comprise) en 2015

Sur la question de la fraude, le décalage surprend entre une conscience accrue du risque de fraude et l'absence de réelles actions menées pour faire face à ce risque. Là encore, l'ancrage d'une culture fraude dans les pratiques opérationnelles apparaît indispensable pour anticiper et, à défaut, contrer au plus vite les fraudes internes et externes.

« Pour transmettre la culture du contrôle, certaines entreprises constituent de petits guides synthétisant les fondamentaux anti-fraude sur les différents sujets à risque. Ils les diffusent ensuite aux équipes. »

Christine Bouvry, Associé Audit, PwC France

Le développement de cette culture passera par une communication récurrente sur les différentes fraudes dont l'entreprise a fait et pourrait faire les frais, ainsi que sur les moyens simples d'éviter les fraudes dites « astucieuses ».

Le directeur financier pourra également entreprendre le même type de démarche pour limiter les risques fiscaux : intégrer la dimension fiscale dans les pratiques opérationnelles.

L'instabilité fiscale empêche les entreprises de développer une véritable politique fiscale. En revanche, il reste possible de limiter au maximum le risque en menant un travail de veille et en incluant la dimension fiscale dans la prise de décision opérationnelle.

77%

des répondants auront pour priorité, en matière de gestion de la trésorerie, l'optimisation du cash disponible

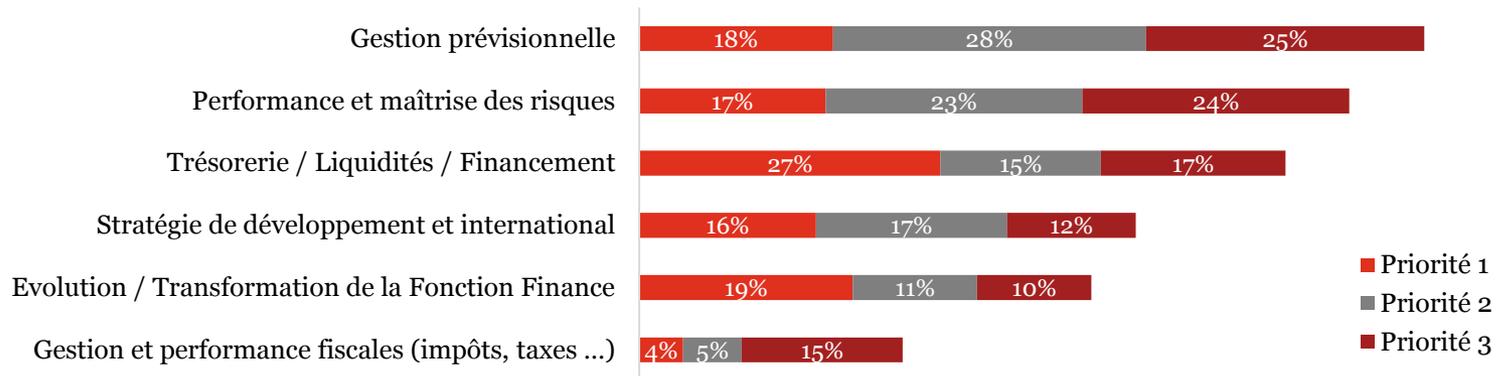
Contrôler et sécuriser l'entrée du cash puis l'optimiser sont des sujets très présents pour les directeurs financiers dans l'enquête de cette année. En effet, 27% des répondants classent la trésorerie comme première priorité pour l'année 2016. Cette préoccupation est particulièrement vraie pour les activités *non-core* d'un groupe qui doivent anticiper leur autonomie de cash imposée par la sortie éventuelle du groupe. La mise en place d'une culture cash semble un moyen incontournable d'optimisation du cash.

*Analyse
des priorités 2016 du
Directeur Financier*



Priorités 2016 des directeurs financiers

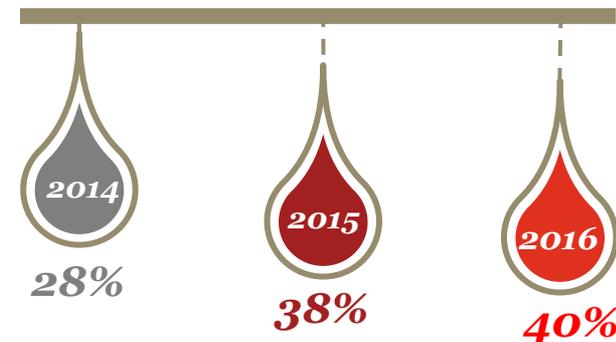
Quelles sont vos priorités pour 2016 ?



Les priorités des directeurs financiers pour 2016 **restent stables par rapport à celles des années passées ...**

... masquant toutefois des **variations significatives au sein des priorités**. Ainsi, "Trésorerie, liquidités et financement" est cité en priorité n°1 à **27%**, **contre 18% les deux années passées**.

Importance croissante de la transformation de la fonction Finance



Il s'agit du pourcentage de directeurs financiers citant la transformation de la fonction Finance parmi leurs trois priorités principales.



Gestion prévisionnelle

A retenir...

- Un processus budgétaire moins long.
- Des prévisions qui satisfont la majorité des attentes des directeurs financiers ...
- ... mais qui ne sont pas suffisamment à même de proposer des actions correctives.
- Trop de temps passé à la collecte des données, pas assez à l'analyse.



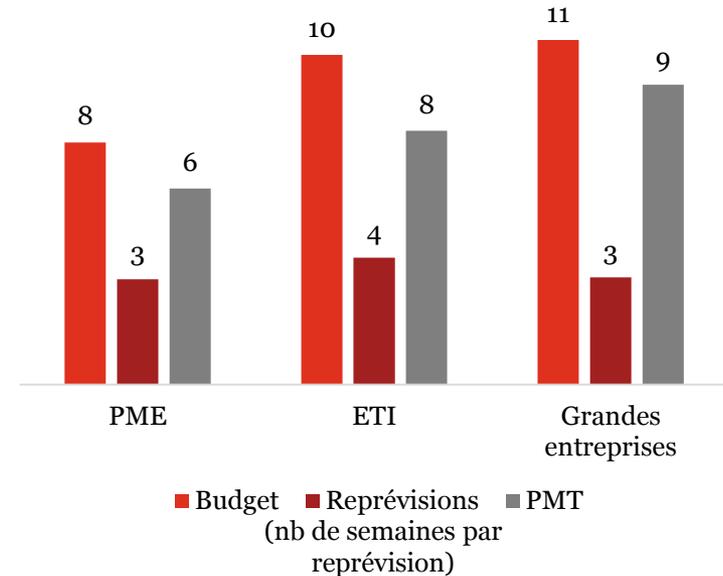
des répondants ne pensent pas réduire leurs délais de prévisions en 2016.



Le plan stratégique reste sur un rythme annuel (57%) ou à la demande (25%).

Le temps passé sur le budget est plus court que l'an passé (- 0,6 semaine) au même titre que le PMT (- 1,8 semaine). En moyenne, les reprévisions sont légèrement plus longues (+ 0,3 semaine).

Combien de temps durent vos processus prévisionnels ? (en nombre de semaines)

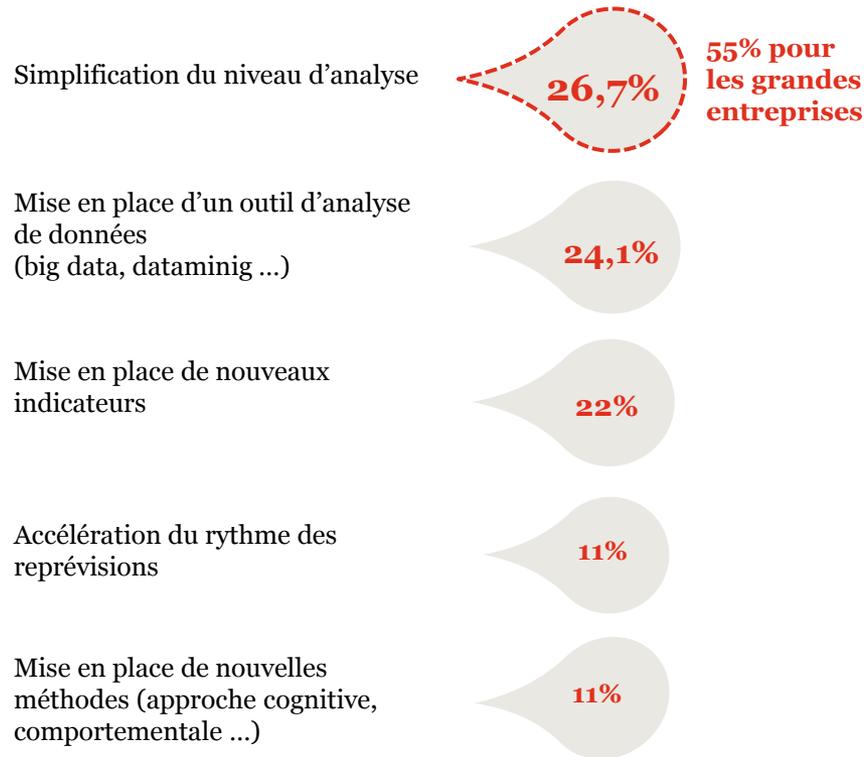


« Nous avons du mal à maîtriser le processus prévisionnel qui est par ailleurs inadapté : on a besoin d'une grande agilité dans un environnement mouvant, incertain, imprédictible, et on veut y plaquer quelque chose de certain, cadré... Pour ma part j'essaie plutôt de scénariser les hypothèses afin d'identifier les drivers. »

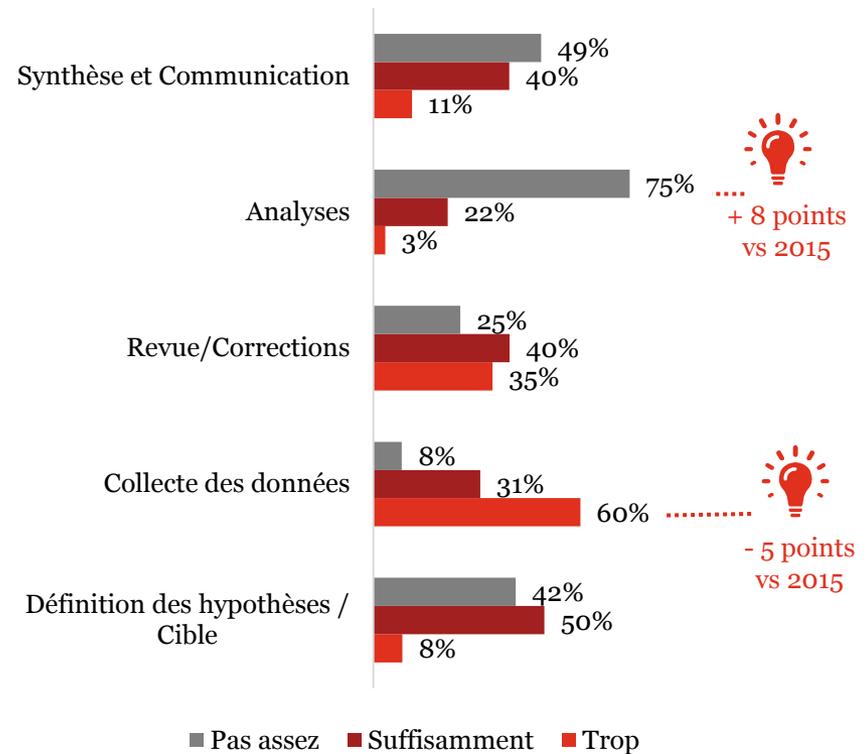
Guillaume Lebeau, Brico Dépôt

Gestion prévisionnelle

Quelle action prioritaire mettez-vous en place en 2016 pour améliorer vos prévisions ?



Sur quelle activité jugez-vous passer trop ou pas assez de temps ?



Gestion prévisionnelle



des directeurs financiers estiment que le budget ne répond pas de manière satisfaisante aux **besoins de proposition d'actions correctives**.



« Mis en place en 2004, notre modèle prévisionnel satisfait toujours nos attentes.

Il s'articule autour de trois axes :

- Une phase de *Target Setting* menée par les managers en *top-down*, en commençant par notre PDG. Trois indicateurs principaux sont suivis : la croissance de la *Top Line*, l'évolution de la *Bottom Line* et la génération de cash.
- Un système de prévisions en *rolling forecast* trimestriel avec une méthode *bottom-up*.
- Des sessions de *business review* pour une revue complète de la performance : comparaison des prévisions avec les objectifs et définition des plans d'actions.

Les bénéfices de ce modèle sont concrets :

- Notre ambition générale est beaucoup plus forte.
- Au bout de 3-4 ans, nous avons observé une amélioration significative de la qualité de nos prévisions.
- Cela a contribué à mettre sous tension l'organisation par une plus grande rapidité et responsabilisation des managers. »

Jean-Michel Ségui, Schneider-Electric

Point de vue de Céline Joubert, Associé PwC France, Consulting finance

Pour améliorer réellement le processus prévisionnel, il faut radicalement changer de paradigme et questionner l'ambition du Groupe et les moyens qu'il se donne pour l'atteindre. Quelles seront les activités à développer demain pour garantir les résultats d'après-demain ? Quel *business model* et quelles transformations permettront d'y conduire ? Quels sont les indicateurs pertinents pour suivre les activités du Groupe et la création de valeur globale ? En définitive, quel modèle de prévisions sera réellement en phase avec la stratégie ?

A l'heure de l'ubérisation, il est plus que temps pour les entreprises de prendre à bras le corps le sujet de leur stratégie et d'oser faire les choix parfois disruptifs qui assureront demain leur réussite.

Ce n'est qu'une fois ces questions traitées qu'il est possible de se pencher avec pertinence sur l'amélioration du processus prévisionnel et de le penser non comme un bloc monolithique mais plutôt comme une combinaison de différents éléments : il faut l'adapter aux objectifs et aux différents modèles (avec des maturités variables) du Groupe. Il s'agit d'identifier les leviers d'actions et les indicateurs s'y rapportant qui soient de réels outils de pilotage pour les managers. Les nouveaux modèles de prévisions doivent conduire à la définition et la mise en œuvre d'actions correctives qui permettent de se rapprocher puis d'atteindre l'objectif fixé.

Une telle révolution des processus prévisionnels ne peut se faire sans un engagement fort et durable du management car les résistances sont nombreuses. Mais les bénéfices sont importants pour pouvoir piloter et manœuvrer dans un environnement particulièrement concurrentiel dont la transformation est forte et durable.

Gestion prévisionnelle



Hervé Nays nous parle de la gestion prévisionnelle

En matière de gestion prévisionnelle, notre organisation nous imposait des plans à 5 ans avec des *forecast* trois fois par an qui ne collaient pas du tout à notre business. Nous allons changer de process prévisionnel pour en adopter un qui corresponde à notre activité : il faut que nous ramassions la période budgétaire pour être plus agile et plus proche de notre activité. En fait, nos prévisions sont raisonnables jusqu'à horizon un an. Dans l'ensemble, elles s'avèrent assez justes dans la mesure où notre activité est prévisible. En revanche, pour ce qui est de leur exploitation, tout repose sur la réceptivité des opérationnels à leur utilisation.

L'enjeu actuel au sein de ma fonction est de parvenir à dégager mes équipes des outils pour orienter leur temps sur l'assistance aux opérationnels et l'aide au pilotage.

Je crois que la fonction Finance a un rôle fondamental à jouer de conseil dans la prise de décision opérationnelle.

Pour remplir pleinement ce rôle, les équipes doivent pouvoir sortir du quotidien et se concentrer sur l'analyse. Aujourd'hui, nous travaillons sur des outils analytiques hétérogènes et nous n'exploitons pas assez le potentiel de la technologie. Nous ne dématérialisons pas encore nos factures et nos équipes du *controlling* sont obligées de passer un temps considérable à l'imputation analytique et trop peu de temps à l'analyse. Je pense aussi que nous avons un parti à tirer d'une amélioration des interfaces entre les outils des différents départements. Ce travail s'inscrit dans le développement de la relation interne client-fournisseur avec les opérationnels.

Performance et maîtrise des risques

A retenir...

- Les systèmes d'information (SI) intègrent plutôt bien la dimension de contrôle interne.
- L'usage du tableau de bord est adopté par 90% des répondants ...
- ... mais les indicateurs pèchent à plusieurs niveaux.
- Les données sont au cœur des difficultés du contrôle de gestion.
- Les dispositifs de contrôle interne ne sont pas jugés assez intégrés dans les pratiques des équipes opérationnelles.



des répondants estiment que leurs SI ne contribuent qu'en partie avec efficacité au contrôle interne.



des répondants estiment qu'ils n'y contribuent pas du tout.



des grandes entreprises jugent en revanche que leurs SI contribuent pleinement au contrôle interne.

En matière de contrôle interne, que souhaitez-vous améliorer en 2016 ?

S'assurer de l'appropriation des dispositifs de contrôle interne par les équipes opérationnelles

65%

Améliorer les SI pour perfectionner et renforcer le contrôle interne

40%

Nouveau critère 2016

Sélectionner et publier des indicateurs qui montreront, d'année en année, les progrès effectués

26%

Améliorer le lien entre les travaux du contrôle interne et les recommandations des auditeurs externes

11%

« Le contrôle interne doit servir l'activité notamment par la mise en place opérationnelle des recommandations de l'audit. »

Guillaume Lebeau, Brico Dépôt

Performance et maîtrise des risques

« Les tendances sont plus importantes que la précision des indicateurs. »

Philippe Platon, Groupe UP

Etes-vous satisfait de vos indicateurs ?

Oui, ils sont pertinents et en nombre suffisant

47%

Non, ils ne sont pas assez nombreux

25%

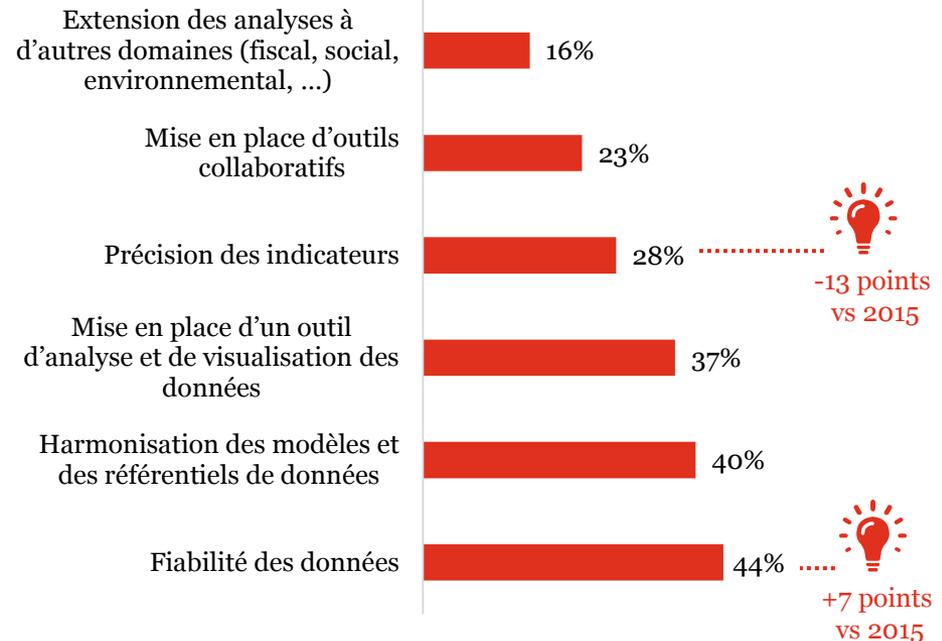
Non, ils sont trop nombreux

20%

Non, ils ne sont pas pertinents

8%

En matière de contrôle de gestion, que souhaitez-vous améliorer en 2016 ?



« Il est beaucoup plus facile de limiter les risques et d'ancrer les pratiques de contrôle interne lorsque les équipes sont regroupées et qu'elles travaillent sur un outil commun. »

Hervé Nays, Astrium S&C

Performance et maîtrise des risques



50% d'entre eux n'y
intègrent pas de données
extra-financières

« Le nombre total d'indicateurs importe peu. Il faut en revanche les adapter en nombre et en qualité à chaque interlocuteur de l'entreprise et s'assurer qu'il les maîtrise et les adopte. »

Guillaume Lebeau, Brico Dépôt

Point de vue d'Alexandre Paillony, Associé PwC France, Consulting finance

La capacité des groupes à analyser et interpréter leur environnement constitue un avantage concurrentiel indéniable et un facteur clé de la maîtrise des risques.

On observe que lorsqu'il y a déconnexion entre le dispositif de pilotage et la mise en œuvre de la stratégie et qu'il n'a pas été possible d'anticiper les difficultés ou la non-atteinte d'objectifs, les conséquences sont souvent lourdes pour les groupes : perte de parts de marchés et conséquences financières, perte de confiance des investisseurs...

Encore bien souvent, la majorité des décisions ne s'appuient pas sur des faits ou des chiffres mais sont prises à l'instinct.

Cela traduit le manque de confiance dans le dispositif de pilotage et de gestion de la performance et engendre une prise de risque inutile et non maîtrisée. Par ailleurs, les entreprises intègrent peu d'indicateurs non financiers à leur mesure de la performance. Lorsque c'est le cas, leur interprétation est incertaine car les groupes n'ont pas pris le temps de comprendre comment ils interagissaient avec les *drivers* financiers.

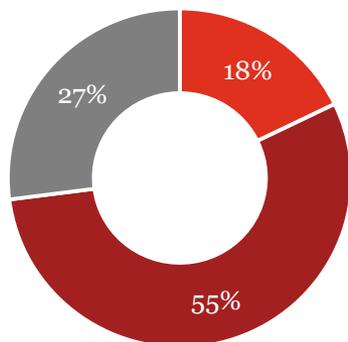
En outre, ce sont précisément les entreprises qui sont en mesure d'évaluer de manière fiable et sécurisée le niveau d'avancement de leur stratégie qui en augmentent les chances de succès. On constate également que les entreprises qui intègrent la gestion des risques à leur réflexion stratégique sont plus performantes que les entreprises centrées sur la gestion des coûts ou le contrôle des données.

Trésorerie, liquidités & financement

A retenir...

- L'accès aux financements est relativement moins compliqué que par le passé.
- L'optimisation et la prévision du cash ressortent fortement parmi les priorités/difficultés des directeurs financiers.

Quel est votre modèle de prévision de trésorerie ?



- Prévisions de trésorerie « EBITDA to cash » (méthode indirecte)
- Prévisions de liquidité « cash in – cash out » (méthode directe)
- Les deux

Quels sont les principaux axes de votre gestion du risque de liquidité ?

Optimisation du cash disponible

77%

Diversification des sources/véhicules
de financement/contreparties

33%

Respect des contraintes réglementaires

27%

Diversification des devises de financement

7%

Accès aux marchés financiers

5%

« Nos prévisions de cash sont toujours très difficiles à réaliser. »

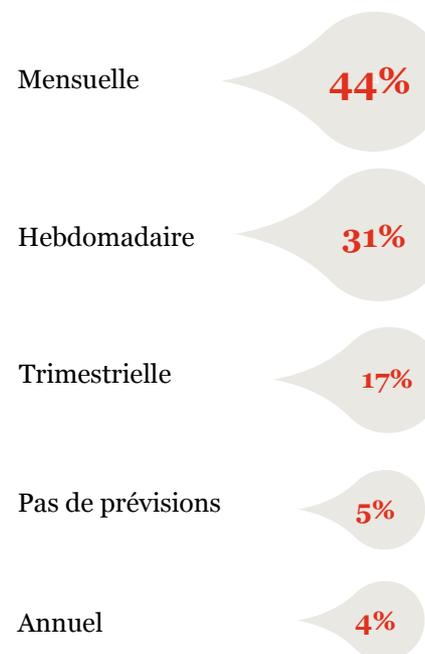
Fabrice Faux, Canal+ Overseas

Trésorerie, liquidités & financement

Quels sont les enjeux majeurs de votre département
trésorerie ?

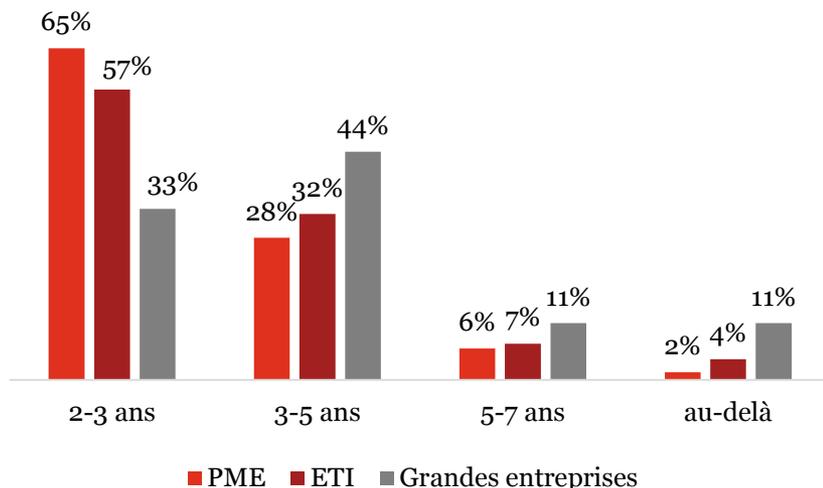


A quel rythme réalisez-vous vos prévisions
de trésorerie ?



Trésorerie, liquidités & financement

Quel est l'horizon de votre plan de financement ?



« La gestion du BFR est un sujet quotidien du directeur financier qu'il ne peut appréhender qu'au travers d'une proximité importante avec le métier. Cela ne peut fonctionner en pilote automatique. »

Philippe Platon, Groupe Up

Point de vue de Mariano Marcos, Associé PwC France, Consulting finance

La question centrale pour le directeur financier est de s'assurer qu'il exploite suffisamment bien l'ensemble des moyens à sa disposition pour gérer les flux de cash (outils, automatisation, réglementation, sécurisation...). Il doit rechercher dès que possible l'utilisation de *cash-poolings*, et questionner régulièrement le nombre de banques et le niveau de qualité de service qu'elles lui proposent. Enfin, l'organisation et la localisation appropriées de la gestion de ses activités de cash management (centralisée, décentralisée, *payment factory*, *netting*...) doivent lui permettre d'optimiser sa gestion et de rapprocher sa fonction Trésorerie des opérations et du business.

On assiste à un rééquilibrage en faveur des prévisionnels de cash par rapport à des prévisionnels comptables/budgétaires.

L'optimisation des prévisionnels de cash nécessite la mise en œuvre d'une véritable « culture cash », conjuguée à des indicateurs pertinents et adaptés aux enjeux et à la taille de l'organisation. Ces indicateurs doivent être définis avec l'utilisateur final, porter sur des paramètres sur lesquels ce dernier peut avoir une action, et leur nombre rester raisonnable pour être en mesure de les suivre.

Enfin, le risque de change et ses conséquences sur le compte de résultat reviennent en haut de l'agenda du directeur financier. En 2015, beaucoup d'entreprises exportatrices ont subi les évolutions défavorables des taux de change, conjuguées à des ralentissements de croissance (Brésil et Asie notamment). Il est alors important de parfaitement maîtriser les impacts de cette volatilité dans les états financiers, en particulier pour adapter la politique et optimiser les opérations de couverture.

Trésorerie, liquidités & financement



Canal+ Overseas en chiffres :

- 1 371 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014
- Près de 3700 collaborateurs
- Une forte présence à l'international : Afrique (25 pays) ; Pologne ; Caraïbes ; Océan Indien ; Pacifique Sud ; Vietnam
- Une fonction Finance composée de 302 collaborateurs



Fabrice Faux nous parle des prévisions de cash

Le sujet du cash me préoccupe beaucoup. Nous sommes vraiment attendus par la direction en particulier sur les prévisions de cash mais le sujet présente toujours de multiples difficultés. Nous manquons par exemple d'outils permettant d'analyser les flux de cash par centre de coûts. Les contrôleurs de gestion qui sont chargés des prévisions ne sont pas habitués à prendre en compte des données bilancielle, que les systèmes orientés « contrôle de gestion » ne gèrent pas. Nous n'avons pas de maîtrise du timing des mouvements de cash au mois le mois, ni même de leur saisie en comptabilité avant les rapprochements bancaires. En conséquence, il est très difficile de prédire finement de façon fiable, et de mener un pilotage efficace. Par ailleurs, notre activité s'étend d'année en année si bien que notre volume de cash grossit et avec lui sa volatilité. En tout état de cause, cela ne résout pas la problématique d'anticipation des mouvements de cash. En définitive, le pilotage du cash reste un challenge.

Nous avons développé et commençons à mettre en œuvre un outil spécifique pour aider les contrôleurs de gestion à analyser les mouvements de cash.



Stratégie de développement

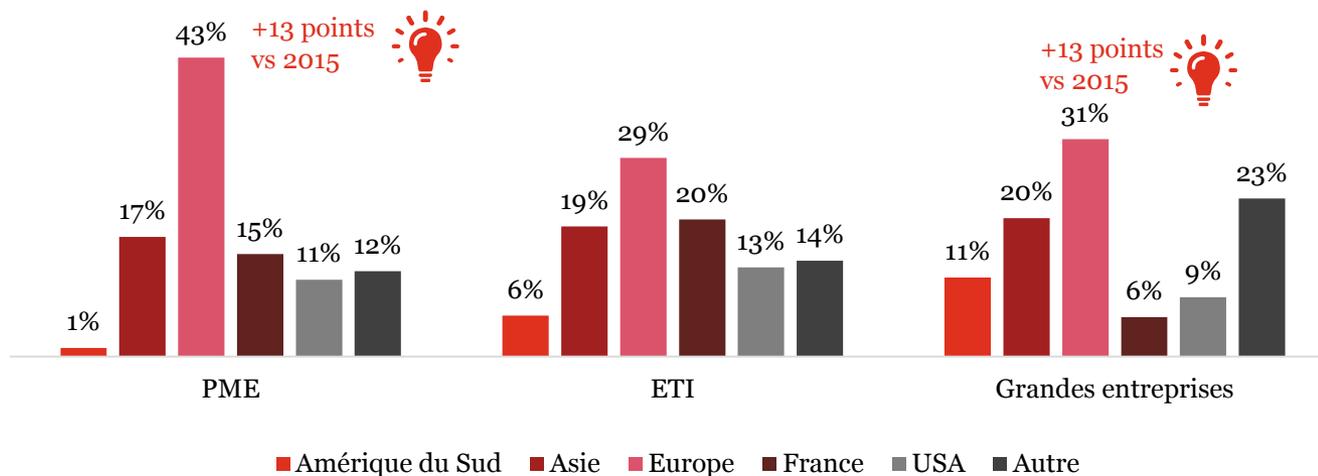
A retenir...

- Les grandes entreprises ont une perception de la disruption numérique nettement plus positive que les PME et ETI, qui sont mitigées.
- Une stratégie de croissance assez prudente et majoritairement organique.
- L'Europe est très fortement ciblée dans les stratégies d'expansion internationale.

« Le directeur financier est la première personne que l'on sollicite sur les sujets de transformation et de développement. »

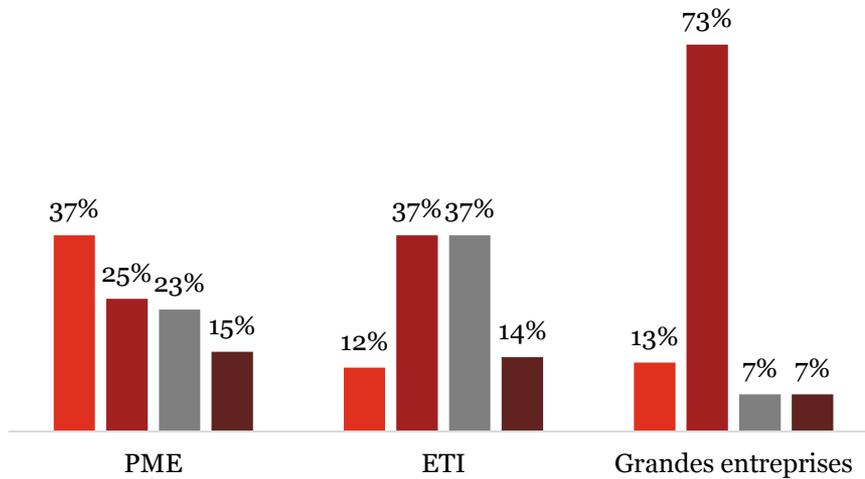
Fabrice Faux, Canal+ Oversas

Dans quel pays envisagez-vous d'investir prioritairement en 2016 ?



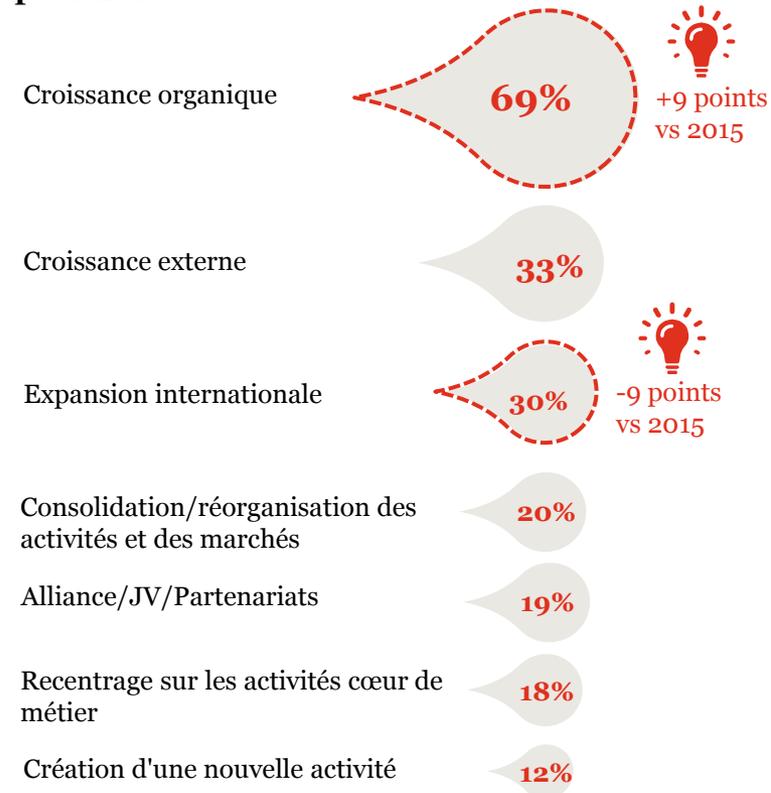
Stratégie de développement

Quelle est votre perception de la disruption numérique ?



- Une opportunité de se positionner en modèle
- Une opportunité de croissance
- Un risque de discontinuité d'exploitation
- Un risque de perte de part de marché

Quelle est votre stratégie de croissance pour 2016 ?





Stratégie de développement

3 principaux
freins à
l'expansion
internationale

- Ecarts de politique juridique et fiscale
- Défaut de compétences
- Coût de l'opération



des répondants
perçoivent la
situation économique
en France comme la
principale menace en
2016

« Dans une PME en pleine croissance et sans difficulté de trésorerie, nous travaillons fortement au développement. »

Cécile Arson, GTT

Point de vue d'Olivier Salesse, Directeur PwC France, Strategy&

En matière de développement, nous observons que le directeur financier joue un rôle pivot de « tiers de confiance ». C'est lui qui valide les dépenses et qui, par l'analyse des dossiers et le suivi des indicateurs, apporte de la sérénité. Son évaluation du risque a pour but d'intégrer la connaissance et la maîtrise de ce risque dans la prise de décision.

Dans l'évolution du *business model*, le directeur financier occupe une place de facilitateur. En effet, il est au plus près du dirigeant pour lever les fonds et trouver des modes de financement dont l'innovation réponde à celle du développement de l'entreprise. Les groupes dont le développement est couronné de succès sont ceux qui impliquent le directeur financier en amont dans les dossiers stratégiques. Le prévenir au dernier moment crée le risque que les KPIs qu'il suit ne soient plus adaptés et que ce décalage ôte toute justesse à son analyse.

Les directions financières efficaces sont aussi celles qui ont fondé leur analyse sur la compréhension de l'activité par la discussion avec les opérationnels.

Elles ont mis en place un dialogue permanent avec le terrain pour s'assurer de leur bonne compréhension des coûts constatés et pouvoir ainsi réaliser des prévisions pertinentes dans un système qui, loin d'être déconnecté et figé, s'adapte aux évolutions de l'activité.

Enfin, le directeur financier peut endosser la responsabilité de veille et d'alerte réglementaires. En s'appropriant les nouvelles normes, en les communiquant avec pédagogie aux opérationnels et en anticipant les mesures nécessaires, il participe pleinement à la stratégie du Groupe.

Stratégie de développement



Fabrice Faux nous parle de *business development*



Aujourd'hui la transformation de nos SI et l'implémentation de notre ERP ne sont plus mes sujets de préoccupation. Nous sommes maintenant en mesure d'intégrer de nouvelles entités avec un système d'information et un référentiel Canal+.

Ma première priorité aujourd'hui est l'appui au management dans la prise de décision d'investissement. J'en veux pour preuve un retour massif des fusions-acquisitions depuis deux ans. La difficulté opérationnelle est que les dossiers sont plutôt nombreux et de taille modeste. Nous prenons en charge des dossiers pour un montant qui va jusqu'à 200 / 300 millions. Au-delà, nous passons la main à la maison mère. J'ai donc constitué une équipe dédiée pour m'aider à structurer l'approche de ces dossiers. Les profils qui constituent cette équipe sont plutôt des profils M&A/stratégie attirés par la possibilité de suivre un dossier d'investissement de bout en bout, ce qui n'était pas possible sur les très gros dossiers qu'ils traitaient avant. Je ne m'explique pas ce retour en force des fusions-acquisitions mais je constate que je ne suis pas un cas isolé.

Concrètement, mon implication dans le business development se traduit par un rôle d'analyse, depuis l'analyse stratégique jusqu'à l'analyse de la possibilité d'intégration opérationnelle.

Puis, nous devons présenter ce dossier et l'expliquer au comité d'investissement. Une fois accepté et lancé, le projet est basculé au marketing, aux RH, à l'informatique et aux opérationnels. Il est convenu que nous soyons sollicités un an plus tard pour fournir un bilan. Il est donc clair que la Direction financière joue un rôle d'identification et d'impulsion très important, lié à sa maîtrise des éléments financiers relatifs au budget et au plan stratégique. Pour ma part, le *business development* occupe entre la moitié et deux tiers de mon temps. Le directeur financier est la première personne que l'on sollicite sur les sujets de transformation et de développement.



Evolution et transformation de la fonction Finance

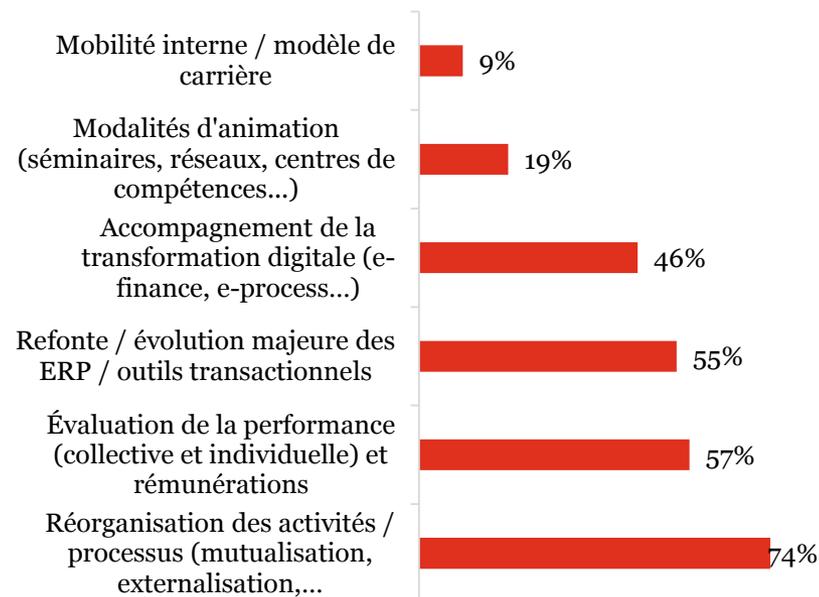
A retenir...

- La gestion des compétences fait son entrée sur le podium des priorités du directeur financier dans la gestion de sa fonction.
- L'axe principal d'évolution du directeur financier est d'être au cœur de la transformation de l'entreprise.
- Le principal chantier en 2016 portera sur la simplification des process et la réduction des coûts.
- Les données sont au cœur des difficultés des SI Finance.



des répondants souhaiteraient améliorer leurs SI en 2016 en travaillant à la qualité et l'intégrité des données (cohérence des référentiels...)

Quels sont les thèmes prioritaires pour 2016 en termes de gestion et d'animation de la fonction Finance ?



« Rationaliser et améliorer la performance de la fonction financière nécessite des évolutions profondes de nos méthodes de travail. »

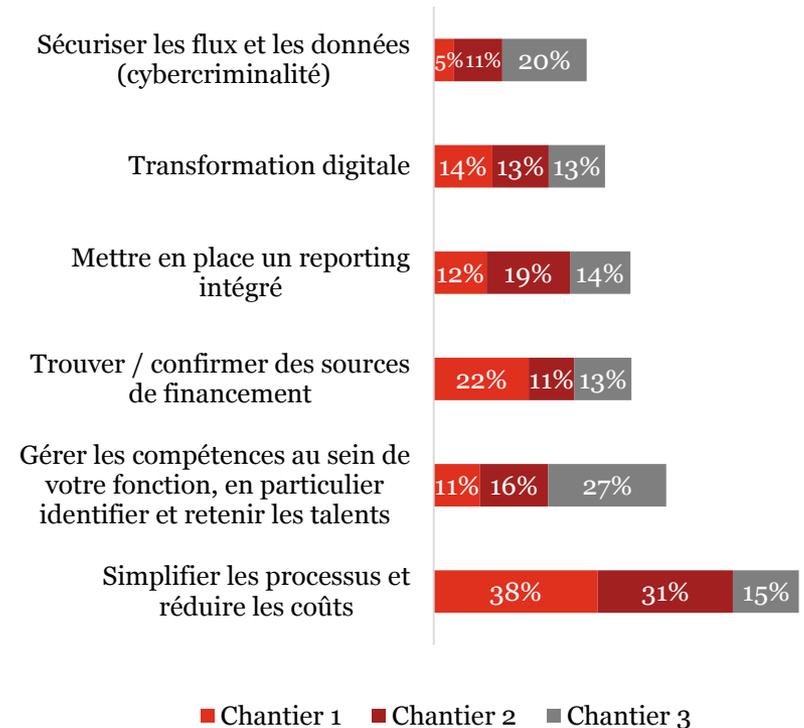
Christian Cassayre, Eiffage

Evolution et transformation de la fonction Finance

Quels sont les axes prioritaires d'évolution du rôle du directeur financier en 2016 ?



Quels sont vos principaux chantiers pour 2016 ?



Evolution et transformation de la fonction Finance

« Le Lean est souvent de la responsabilité du directeur financier et doit être une de ses préoccupations permanentes. Il faut l'appliquer dans toute l'entreprise en commençant par la Direction financière. »

Guillaume Lebeau, Brico Depôt

« En étant au cœur du système, comme nous le sommes, nous pouvons embarquer le reste du groupe et servir d'exemple. »

Christian Cassayre, Eiffage

« Je crois que la fonction Finance a un rôle fondamental à jouer de conseil dans la prise de décision opérationnelle. Pour remplir pleinement ce rôle, les équipes doivent pouvoir sortir du quotidien des outils et se concentrer sur l'analyse. »

Hervé Nays, Astrium S&C

Point de vue de Pascal Corcos, Associé PwC France, responsable du Consulting Finance

La mise en place d'une démarche *Lean* est une réponse à la recherche de simplification, de réduction de coûts et d'amélioration de la qualité de manière durable. Les directions financières les plus performantes ont d'ailleurs intégré ces pratiques avec succès*. Ce type de démarche ne cherche pas à changer les outils ou les règles de gestion.

Le Lean s'attache à analyser les activités opérationnelles dans le but d'identifier et de chasser les excès, gaspillages et irrégularités.

Nous constatons chez nos clients une recrudescence de l'application du *Lean* au sein des directions financières. Toutes les tailles d'entreprises ou de départements sont concernés. Dans une première étape, les entreprises se concentrent sur les activités à forts volumes (traitements de factures, encaissements clients). Par la suite, lorsque la démarche est bien ancrée dans les habitudes des équipes, elle est déployée sur des activités plus qualitatives (budget, analyse de projets d'investissements).

Au-delà de l'amélioration de la satisfaction clients, l'un des bénéfices induits du *Lean* concerne l'amélioration de l'engagement des équipes, recensé comme l'une des priorités du directeur financier. En effet, la démarche *Lean* ne dépend pas uniquement d'un ordre donné par la Direction mais aussi et surtout de l'implication des équipes. En acquérant une culture d'amélioration continue, elles entreprendront elles-mêmes la chasse aux doublons et au gaspillage. De fait, cette technique redonne du sens aux tâches quotidiennes et le *Lean* s'inscrit dans la vie courante des équipes administratives et financières.

Evolution et transformation de la fonction Finance



Eiffage en chiffres :

- 14 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2014
- Numéro 3 du BTP en France et numéro 5 en Europe
- Plus de 66000 collaborateurs dans le monde



Christian Cassayre nous parle de CSP et de numérisation



Aujourd'hui, mon objectif principal est de rationaliser et d'améliorer la performance de la fonction financière, ce qui nécessite des évolutions profondes de nos méthodes de travail plutôt qu'une « chasse aux économies ». Afin d'y parvenir nous avons initié deux principaux chantiers complémentaires pour 2016 : la mise en place d'un CSP et la numérisation de la Fonction Finance.

Chez Eiffage nous avons une forte culture de la décentralisation. Le choix de mettre en place un CSP a donc été mûrement réfléchi. Il est évident que certaines activités doivent rester au plus proche du terrain.

Il reste possible de distinguer des activités de Front Office et des activités de Back Office.

Parmi ces dernières, nous avons décidé de regrouper en CSP les parties Fournisseurs, Notes de frais et Banques qui n'ont pas de valeur ajoutée à être maintenues localement.

Dans un deuxième temps, il est prévu d'intégrer aux CSP certaines parties de la comptabilité générale qui peuvent également être centralisées. L'une des particularités de ce projet réside dans notre décision de faire un CSP multi-métiers commun à toutes les activités d'Eiffage. Ce CSP est une étape cruciale dans l'amélioration de la performance de la Fonction Finance mais ce n'est qu'une première étape dans l'industrialisation générale des fonctions supports. Ainsi, nous envisageons de créer un CSP Paie pour lequel la Direction financière tiendra un rôle d'impulsion important.

Le deuxième sujet qui me préoccupera au premier plan en 2016 est la numérisation. Eiffage a mis en place un nouvel ERP qui joue un rôle fondamental dans l'homogénéisation et l'industrialisation de nos pratiques : il pousse à abandonner les solutions « artisanales » et locales.

Nous venons de lancer également l'informatisation du Rapport Journalier de Chantier qui sera relié au nouvel ERP. Il sera possible d'y faire le pointage de la main d'œuvre mais aussi d'y réaliser les commandes/réceptions.

En étant au cœur du système, comme nous le sommes, nous pouvons embarquer le reste du groupe et servir d'exemple.

Ainsi, l'ERP est désormais commun à tous les métiers ce qui nous donne une force de frappe considérable à l'échelle du groupe sur le sujet de la numérisation.



Fiscalité

A retenir...

- L'intégration de la dimension fiscale dans la prise de décision opérationnelle ressort comme la première priorité fiscale.
- L'instabilité fiscale est un sujet croissant d'inquiétude pour les directeurs financiers.

«Il faut aborder la dimension fiscale comme un risque potentiel ponctuel et non comme un avantage ponctuel.»

Philippe Platon, Groupe UP

Quelles sont vos priorités fiscales pour 2016 ?

Intégrer la dimension fiscale dans la prise de décision opérationnelle

43%

Anticiper l'automatisation et le durcissement des contrôles fiscaux

32%

1^{ère} priorité fiscale pour les grandes entreprises

Repenser les schémas d'optimisation

30%

Connaître le coût global de la fiscalité

29%

Communiquer davantage sur la dimension du coût fiscal

22%

2^{ème} priorité fiscale pour les grandes entreprises

Mettre en œuvre un environnement de performance fiscale

20%

Se doter d'outils de simulation pour anticiper les conséquences des réformes

16%

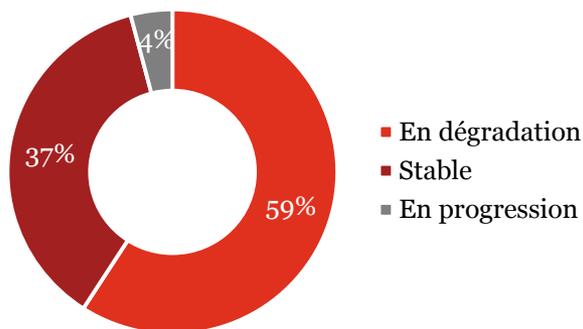
Prendre en compte les travaux de l'OCDE relatifs aux BEPS

9%

Même les entreprises concernées ne priorisent pas encore ce sujet d'actualité

Fiscalité

Comment jugez-vous l'environnement fiscal de la France par rapport à votre développement ?



des répondants jugent que la tendance la plus impactante pour leur entreprise en France est l'instabilité fiscale. **C'est 20% de plus que l'an dernier.**

Point de vue de Xavier Sotillos et Vincent Barbat, Associé PwC Société d'Avocats et associé Strategy&

Même sur un périmètre réduit, une analyse rapide mais exhaustive des impacts fiscaux sur l'ensemble de la chaîne de valeur devient obligatoire pour atteindre les objectifs fixés dans un projet de transformation. De nouveaux modèles opérationnels innovants permettent de définir des étapes progressives sur la trajectoire de la transformation à suivre et de maîtriser les risques fiscaux dans les évolutions de l'empreinte opérationnelle.

Avec l'intégration de la dimension fiscale dans la prise de décision opérationnelle, le directeur financier devient un acteur sur les sujets de transformation et non plus uniquement sur l'analyse des impacts à posteriori.

A titre d'exemples, les opérations suivantes ont toutes une résonance fiscale qu'il convient d'intégrer : le choix d'implantation industrielle devra être pris en tenant compte des problématiques de prix de transfert (centre de profit, documentation /CBCR), la politique d'achats doit se décider avec la prise en compte des taxes indirectes (TVA, douanes ...), et la gestion de la propriété intellectuelle (protection, centre d'excellence R&D, ...) doit intégrer les impacts de l'impôt société (planification fiscale liée aux incorporelles, régime de *Patent Box* ...).

Les nouvelles réglementations incitent également à aligner la fiscalité avec les objectifs économiques. Le projet BEPS du G20 et de l'OCDE en est une illustration. Ce sujet oblige à repenser la fiscalité avec les opérationnels pour réduire le risque fiscal.

*Analyse
des focus 2016 du
Directeur Financier*



Gestion des données

A retenir...

- L'approche des directeurs financiers face aux données est très défensive et le sujet n'est pas appréhendé comme un levier de performance mais comme une contrainte/menace.
- La gouvernance des données n'apparaît pas comme un axe de travail majeur face à l'augmentation du volume de données.
- Les grandes entreprises en particulier passent un temps considérable à collecter et retraiter les données.

Qui porte les données dans votre entreprise ?

La DSI

51%

Chaque fonction dans son
périmètre

41%

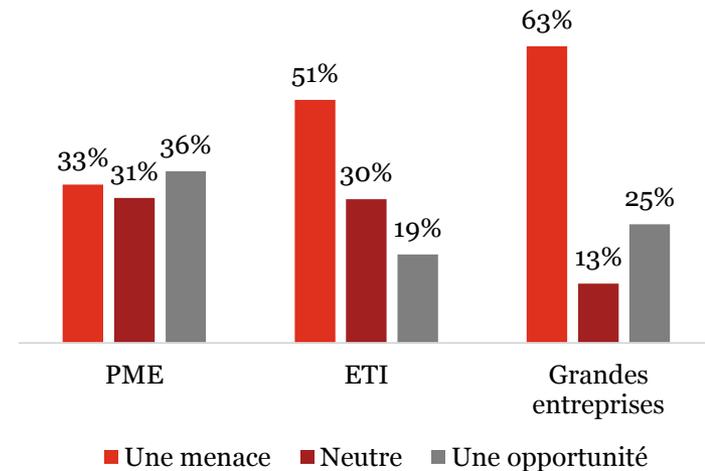
Gouvernance en partenariat
avec d'autres fonctions

13%

Localisation sur un cloud /
délocalisation

7%

Considérez-vous l'augmentation du volume de données comme...



« On ne sait pas avec quelle approche et quel outil aborder
l'ampleur du sujet des données. »

Philippe Platon, Groupe UP

Gestion des données

Quelle action menez-vous au quotidien dans la gestion de vos données ?

Eviter de se perdre dans ces flux croissants de données et ne se concentrer que sur les données essentielles à mon activité

54%

Etablir un modèle de données pour prédire des résultats futurs

36%

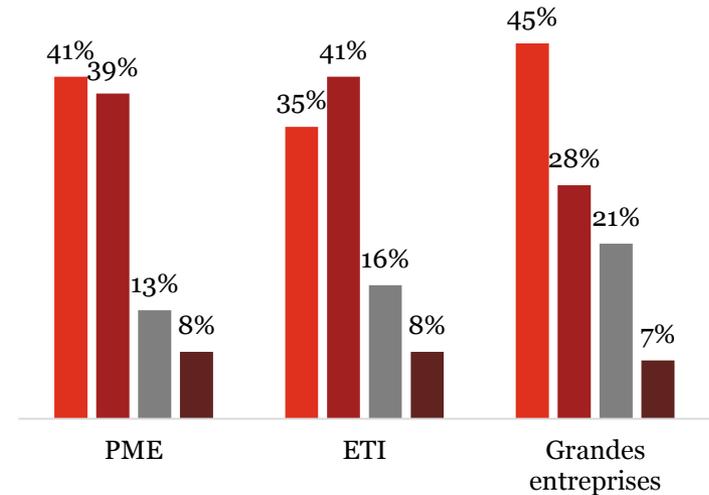
Etendre le périmètre de collecte des données pour les croiser et en tirer des conclusions

26%

Simuler différents scénarios afin de faire émerger la solution optimale

17%

Face à l'augmentation du volume de données, quelle est votre priorité ?



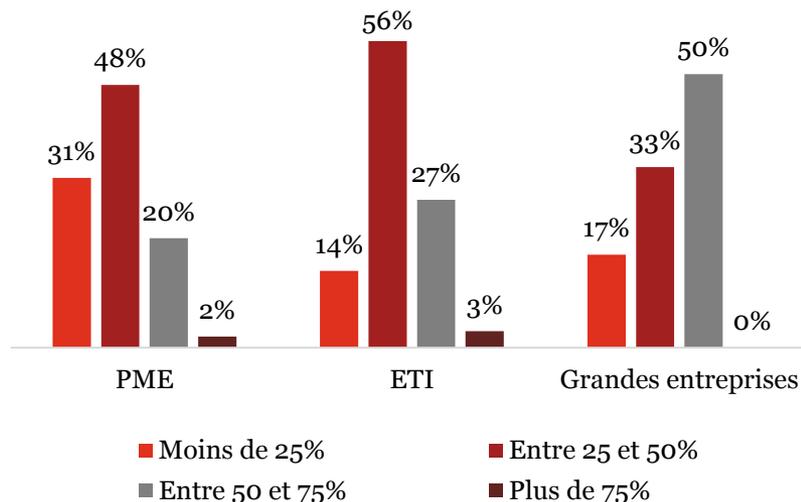
- Créer / adapter les processus
- Mettre à niveau les SI
- Mettre en place / adapter la gouvernance des données
- Mettre à niveau les compétences

Gestion des données

« Je reste sceptique sur le potentiel offert aujourd'hui par le Big Data qui présente un risque non négligeable de se noyer dans un trop plein d'informations. »

Christian Cassayre, Eiffage

Quel pourcentage de temps vos équipes passent-elles à collecter et retraiter les données ?



Point de vue de Loïc Mesnage, Associé PwC France, responsable du Consulting Technology

Le benchmark Global PwC met lui aussi en lumière que la moyenne des entreprises passent deux fois plus de temps à collecter et retraiter les données qu'à les analyser*. Dans le but de rééquilibrer cette balance et d'améliorer leur performance, certaines directions financières ont entrepris avec succès d'harmoniser les référentiels (plan de comptes, référentiel de tiers, référentiel des immobilisations...) et les reportings pour mettre en cohérence la vision économique avec la vision réglementaire. Ce premier effort, aussi coûteux que fondamental, a permis d'améliorer rapidement la visibilité commune des chiffres.

Dans ce travail d'harmonisation, les entreprises françaises ont parfois sanctuarisé les process Finance et empêché une analyse transverse qui exploiterait tout le potentiel de la donnée. Elles sont encore rares à avoir questionné réellement la valeur ajoutée de leurs données et envisagé la mise en place d'une réelle gouvernance des données.

Est-il possible de mieux exploiter les données financières comme extra-financières ?

En réponse à cette question et en complément de la mise en œuvre d'une stratégie qui se concentre sur les référentiels, les structures SI et les process, certaines directions financières ont travaillé à la qualité de la donnée à sa source. Pour parachever ces efforts, elles ont entrepris d'optimiser l'exploitation de la donnée par de petites initiatives au ROI rapide destinées à créer des connexions avec les clients de la Finance et valoriser ainsi la donnée. Des outils innovants de *Rapid BI* et de *data-visualisation* permettent de croiser les données financières et extra-financières. Afin de les épauler dans cette tâche, les directeurs financiers se sont entourés de personnes ou d'équipes qui portent le sujet de la donnée plus spécifiquement dans leur Fonction.

Gestion des talents

A retenir...

- Le contrôleur de gestion sera de loin le profil le plus recherché en 2016.
- Le turn-over de la fonction Finance est plus faible que celui des autres fonctions de l'entreprise.
- L'engagement et le recrutement ressortent comme des difficultés importantes pour les directeurs financiers.
- Les directeurs financiers considèrent qu'il est nécessaire de développer les compétences managériales et comportementales.



des répondants recruteront des profils **contrôle de gestion** en 2016. En deuxième position des profils recherchés vient celui de la comptabilité générale (27%)

Que privilégiez-vous pour acquérir une compétence spécifique dont vous ne disposez pas ?

Montée en compétence de vos ressources internes

49%

Appel à des prestataires externes

39%

Recrutement

32%

« Il est indispensable de trouver un bon job-person-fit pour chaque collaborateur »

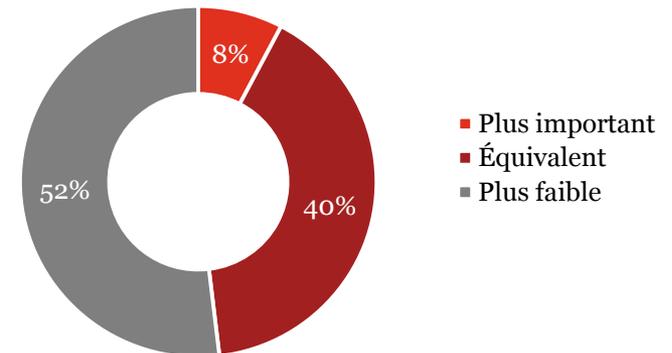
Hervé Nays, Astrium S&C

Gestion des talents

Classez par niveau de difficulté les compétences qui vous sont le plus difficiles à développer chez vos collaborateurs



Par rapport aux autres fonctions de votre entreprise, le turn-over de la Direction Financière est-il...

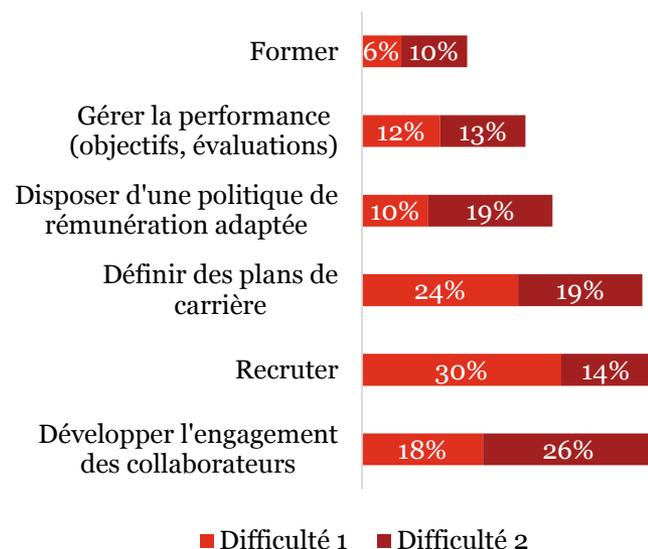


« Il ne faut pas se satisfaire de répondre à des difficultés d'engagement par des processus RH car la clé se trouve dans la relation humaine. »

Guillaume Lebeau, Brico Dépôt

Gestion des talents

Classez par niveau de difficulté les activités de gestion des talents au sein de votre fonction financière



« 100% des recrutés arrivent motivés dans les entreprises. Pourquoi produisons-nous de la déception et avons-nous besoin de traiter le sujet de l'engagement quelques temps après leur arrivée ? »

Guillaume Lebeau, Brico Dépôt

Point de vue de Ruxandra-Oana Muys-Stoian, Associé PwC, Consulting People & Organisation

La notion d'engagement ressort comme un point central pour les directeurs financiers. Elle repose sur plusieurs éléments : la nature même du travail accompli par le collaborateur, la rémunération, l'atmosphère/environnement de travail, et l'évolution du collaborateur. Il ne s'agit pas d'une liste de cases à cocher mais plutôt des pièces d'un même puzzle dont l'articulation et l'interdépendance doit préoccuper le manager.

Les directeurs financiers auront peu de leviers d'amélioration sur la nature même du travail comptable et financier. Cependant, une bonne façon d'avancer sur ce sujet peut être, au travers de la mise en place d'une démarche *Lean*, de redonner du sens aux tâches en limitant celle qui ont une faible valeur ajoutée. La rémunération semble déjà être assez bien exploitée comme moteur d'engagement. L'atmosphère au travail est sans doute un levier sur lequel ils ont encore de la marge de manœuvre, en essayant en particulier de constituer des équipes à taille humaine.

La principale clé de l'amélioration de l'engagement se trouve dans les plans de développement.

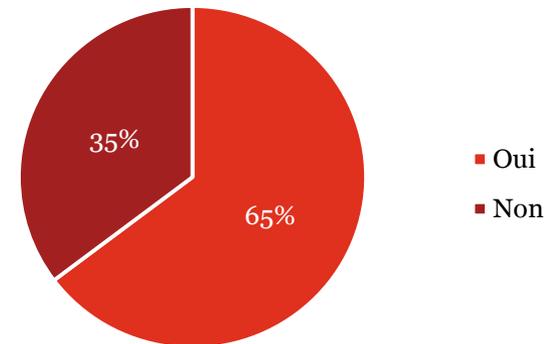
Ce point doit être abordé par les directeurs financiers avec un œil neuf. Il faut dépoussiérer la notion obsolète de plan de carrière pour faire émerger quelque chose de plus souple et plus agile. Les managers doivent apporter de la visibilité sur ce que le collaborateur peut et veut faire à moyen terme. Cela doit s'opérer par un dialogue renouvelé avec le collaborateur afin d'actualiser régulièrement cette visibilité. Une fois identifiés les souhaits et les possibilités d'évolution, il s'agit de mettre en œuvre les moyens nécessaires qui soient en phase avec ce qui aura été dit au collaborateur.

Fraude

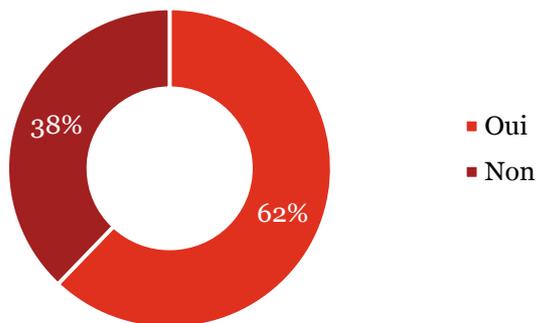
A retenir...

- La fraude est en recrudescence pour la majorité des répondants.
- Les directeurs financiers ne sont pas armés pour faire face à la montée de ce risque, en particulier celui de la cybercriminalité.

Constatez-vous une recrudescence des fraudes (même simples) en 2015 ?



Votre entreprise a-t-elle été victime d'une tentative de fraude (sophistiquée ou non) en 2015 ?



« Plus l'organisation est petite, plus il est facile de repérer les problèmes par une approche simplement humaine. »

Philippe Platon, Groupe UP

Fraude

« La dématérialisation est aussi un moyen de réduire le risque de fraude et de déployer de nouvelles protections. »

Christian Cassayre, Eiffage



Les résultats de l'enquête sont tranchés : aucun des répondants ne semble avoir mis en place de système de mesure de la fraude, de système de prévention contre la cybercriminalité ou de dispositif anti-fraude même simple.

« La fraude est un sujet de préoccupation quotidien, notamment en Afrique. La mise en place de SAP, qui permet le rapprochement automatique des écritures, a été un facteur très important de réduction des fraudes. »

Fabrice Faux, Canal+ Overseas

Point de vue de Jean-Louis Di Giovanni, Associé PwC France, responsable Fraude et Investigations au Consulting

On peut considérer qu'il existe trois catégories de personnes : celles qui ne frauderont jamais, celles qui frauderont quoiqu'il arrive, et celles qui sont « indécises ». C'est vis-à-vis de cette dernière catégorie que se situe l'enjeu et que l'entreprise doit communiquer en termes de mesures anti-fraude et de sanctions prises à l'égard d'un fraudeur.

La cybercriminalité est un sujet majeur pour les entreprises. Elles sont insuffisamment structurées pour faire face à ce risque et ceci est d'autant plus vrai que leur taille est petite. Les actes de cybercriminalité sont dorénavant mis en œuvre par des bandes organisées. Par ailleurs, les attaques sont souvent discrètes voire invisibles et les entreprises peuvent subir des vols de données sans même s'en apercevoir.

Le directeur financier ne peut pas se désintéresser du sujet de la cybercriminalité.

Pour lutter contre la fraude, la communication est le premier moyen d'action, et sans doute l'un des plus importants. Il est absolument essentiel pour l'entreprise de communiquer. Communiquer sur les fraudes dont on a déjà été victime, sur les nouvelles techniques de fraude mises en œuvre, et sur les moyens simples d'éviter ces fraudes que l'on peut qualifier « d'astucieuses » : fraude au président, changement de coordonnées bancaires... Certaines entreprises ont mis parfois beaucoup de temps à communiquer sur cette typologie de fraudes et ce, plus particulièrement au niveau des collaborateurs les moins expérimentés, et par là même les plus vulnérables. Entre temps, les fraudeurs ont eu le temps de détourner d'importantes sommes d'argent.

Pour aller plus loin...



Publications PwC

18th Annual Global CEO Survey

New ways to compete¹⁸ / Growth, but not as we know it¹⁹ / What business are you in?²⁰ / Creating new value in new ways through digital transformation²¹ / Developing diverse and dynamic partnerships²² / Finding different ways of thinking and working²³ / The CEO agenda²⁴

A marketplace without boundaries? Responding to disruption



1,322

CEOs interviewed in 77 countries

78%

of CEOs are concerned about over-regulation

56%

of CEOs think cross-sector competition is on the rise



www.pwc.com/ceos

Cover
Foreword
The forces transforming industry and insurance
Positioning the CFO to lead change
The way forward
Credits

Leading from the front: Redesigning finance for the digital age

Making sense of the changing role of finance in the digital economy

pwc

www.pwc.com/us/breakingaway

Breaking away: How leading finance functions are redefining excellence

PwC global finance benchmark report 2015

The global business landscape is changing rapidly. The leading finance teams help their organizations stay ahead by providing the insight and direction needed, at almost half the cost. Are you keeping up or falling behind?



pwc

Contacts

Ludovic de Beauvoir

Associé responsable de l'activité Consulting, PwC France
ludovic.de.beauvoir@fr.pwc.com

Béatrice Lebouc

Déléguée Générale, DFCG
beatricelebouc@dfcg.asso.fr

Pascal Corcos

Associé responsable des services aux directions financières, PwC France
pascal.corcos@fr.pwc.com

Christine Bouvry

Associé Audit, PwC France
christine.bouvry@fr.pwc.com

Céline Joubert

Associé PwC France, Consulting Finance
celine.joubert@fr.pwc.com

Alexandre Pailloncy

Associé PwC France, Consulting Finance
alexandre.pailloncy@fr.pwc.com

Mariano Marcos

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

Olivier Salesse

Directeur Strategy&
olivier.salesse@fr.pwc.com

Xavier Sotillos

Associé PwC Société d'avocats
Xavier.sotillos@fr.pwc.com

Vincent Barbat

Associé Strategy&
vincent.barbat@fr.pwc.com

Loïc Mesnage

Associé PwC France, responsable du Consulting Technology
loic.mesnage@fr.pwc.com

Ruxandra-Oana Muys-Stoian

Associé PwC France, Consulting People & Organisation
ruxandra-oana.muys-stoian@fr.pwc.com

Jean-Louis Di Giovanni

Associé PwC France, responsable Fraude et Investigations au sein du Consulting
jean-louis.di-giovanni@fr.pwc.com

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