

Priorités 2020 du Directeur Financier

Concilier sens et complexité



En partenariat avec :



Table des matières

Synthèse de l'étude	.7
Présentation des thèmes de l'étude	.17
Contexte géopolitique européen et mondial	.21
Adaptation des profils et des compétences au changement	.29
Transformation Digitale et Data Analytics	.39
Maîtrise des risques	.51
Témoignages de Directeurs Financiers	.61

Édito



Maryse Lecutier

Associée PwC
Leader Consulting Finance

Investir dans la transformation digitale de l'entreprise dans un monde où la data, l'automatisation, la robotisation et la dématérialisation sont devenues des enjeux stratégiques devient une évidence.

Au cœur de ce mouvement, les Directions Financières sont indéniablement engagées directement ou indirectement.

Elles doivent pouvoir anticiper, s'adapter, répondre à de nouvelles attentes, apprendre à piloter et à collaborer avec ces nouvelles technologies.

Au-delà de la mutation du métier de la Finance et de la nécessaire évolution des compétences qui en découle, les Directions Financières sont confrontées à un autre défi majeur : faire face à la pénurie de Talents. Former, attirer et fidéliser des Talents fait désormais partie des enjeux dont elles doivent maîtriser les codes.

Pour 2020, le Directeur Financier doit rester particulièrement vigilant et lucide. L'année s'annonce plus fragile car un certain nombre d'équilibres économiques, financiers et monétaires pourraient en effet être challengés et apporter des changements majeurs et soudains.

Acteur engagé, il doit se projeter tout en gardant le cap sur des investissements ciblés.

Dans cette huitième édition des Priorités du Directeur Financier, nous vous proposons de vous éclairer sur les conséquences des transformations profondes que nous sommes en train de vivre et vous permettre de tirer parti des opportunités associées.

Bonne lecture à toutes et à tous !



Les chiffres clés de l'étude 2020

Nous tenons vivement à remercier les +300 Directeurs Financiers qui ont contribué à cette étude en partageant avec nous les priorités et enjeux inscrits à leur agenda pour 2020 et à 3 ans, ainsi que les +80 Directeurs Financiers qui ont été interviewés.

Cette étude, menée pour la 8ème année consécutive par PwC, en collaboration avec la DFCG, réunit une fois de plus des Directeurs Financiers de tous secteurs d'activité et de toutes tailles d'entreprise.

Ce baromètre annuel de la profession nous offre un diagnostic exhaustif des principaux enjeux et enseignements à retenir.

Les résultats permettent d'apporter un éclairage sur l'actualité des Directions Financières et sur les perspectives d'évolution à moyen terme.

Cette étude a pour vocation d'aider les entreprises à évaluer leur niveau de maturité au regard des pratiques de leurs pairs.



1 questionnaire en ligne



+300 réponses de Directeurs Financiers

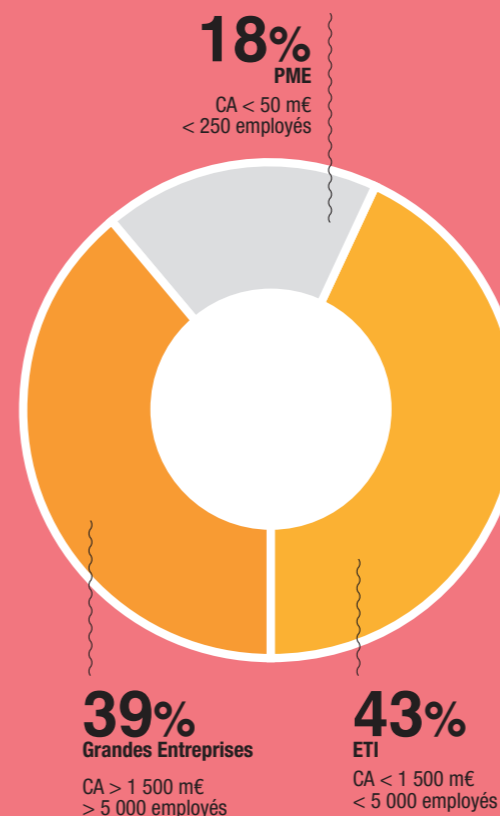


+80 Directeurs Financiers Interviewés

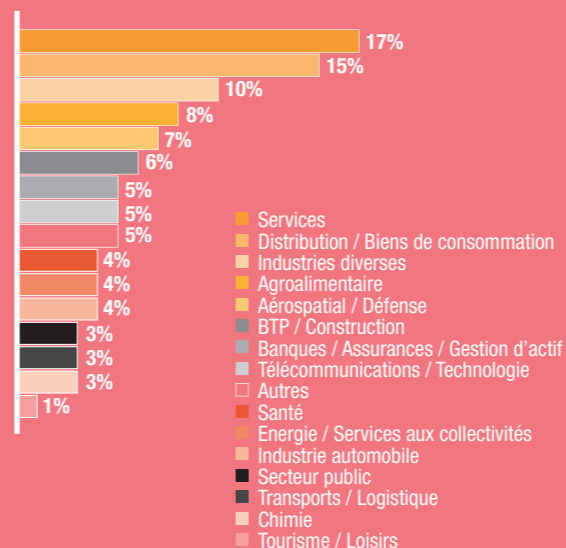


1 table ronde avec la DFCG

Répartition des répondants



Par secteurs d'activité





Synthèse de l'étude

Quel agenda pour les Directions Financières en 2020 et dans une perspective à 3 ans ?

	2018*	2019**	2020	À 3 ans
1	Pilotage de la performance	Pilotage de la performance	Pilotage de la performance	Pilotage de la performance
2	Contribution à la stratégie de croissance	Contribution à la stratégie de croissance	Gestion du cash	Contribution à la stratégie de croissance
3	Optimisation des processus	Gestion du cash	Gestion des Talents	Gestion des Talents
4	Gestion du cash	Optimisation des processus	Contribution à la stratégie de croissance	Gestion du cash
5	Maîtrise des risques	Maîtrise des risques	Optimisation des processus	Maîtrise des risques
6	Gestion des Talents	Gestion des Talents	Maîtrise des risques	Optimisation des processus

(*) Etude PwC Priorités 2018 du Directeur Financier.
 (**) Etude PwC Priorités 2019 du Directeur Financier.



Gestion des Talents

Perçue les années précédentes comme un enjeu long terme, elle fait cette année son apparition dans le Top 3 des priorités des Directions Financières qui ressentent un besoin prégnant de nouvelles compétences, plus digitales et plus transverses.



Pilotage de la performance

Malgré les investissements conséquents faits en matière de pilotage de la performance, il est le point d'orgue en 2020. Dans un environnement toujours plus complexe et incertain, piloter la performance reste le coeur de métier du DAF.

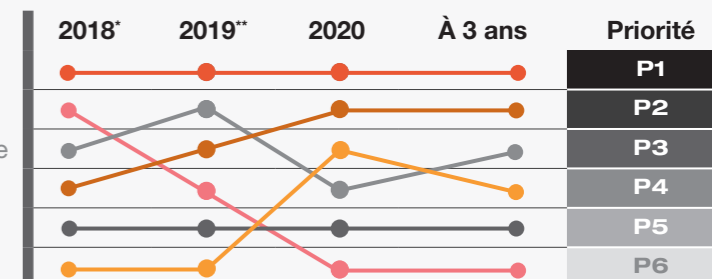


Gestion du cash

Les craintes d'un retournement économique créent de plus en plus de frilosité vis-à-vis de la gestion du cash : l'accessibilité à la trésorerie sera-t-elle plus difficile dans les prochaines années ?

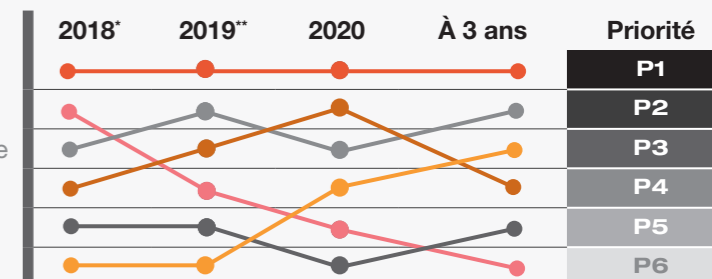
Grandes Entreprises

- ⚠ Pilotage de la performance
- ⚠ Optimisation des processus
- ⚠ Contribution à la stratégie de croissance
- ⚠ Gestion du cash
- ⚠ Maîtrise des risques
- ⚠ Gestion des Talents



ETI / PME

- ⚠ Pilotage de la performance
- ⚠ Optimisation des processus
- ⚠ Contribution à la stratégie de croissance
- ⚠ Gestion du cash
- ⚠ Maîtrise des risques
- ⚠ Gestion des Talents



⚠ : 3 principales priorités 2020

(*) Etude PwC Priorités 2018 du Directeur Financier.
 (**) Etude PwC Priorités 2019 du Directeur Financier.



Pilotage de la performance : priorité n°1 pour 2020 et à 3 ans

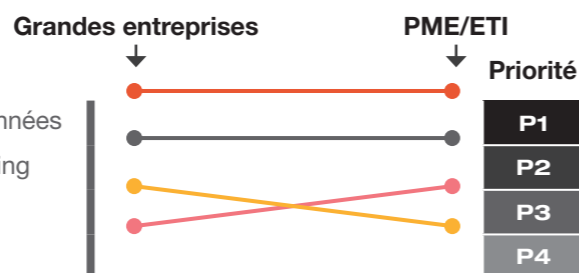
Le pilotage de la performance : un chantier qui reste et restera prioritaire pour les années à venir

Améliorer le pilotage de la performance reste un défi permanent pour les Directions Financières, qui aspirent à des analyses de rentabilité plus précises, rapides, et souples. Même si les nouvelles technologies ont révolutionné le pilotage de la performance, mettre à disposition des données pertinentes, de qualité et qui ont du sens pour mieux anticiper et faciliter la prise de décision, représente toujours un enjeu de taille pour la Direction Financière. Dans des périodes de transformation profonde et accélérée, il est nécessaire de gagner en agilité et souplesse dans les systèmes pour équilibrer coûts et fiabilité de l'information. Les entreprises ont besoin de systèmes ouverts, permettant d'accueillir des données extra-financières, voire externes.



Pour répondre aux enjeux business, la finance doit renforcer son rôle de business partner et donc libérer du temps de production de données pour passer plus de temps avec les opérationnels.

Olivier Lamy
AST Groupe



- Optimisation de la qualité et de l'exhaustivité des données
- Optimisation du traitement des données et du reporting
- Fiabilisation des données prévisionnelles
- Amélioration du dialogue de gestion

- 64% Recherche de **simplification** du SI finance
- 47% Recherche de **plus de flexibilité**
- 42% Recherche de **meilleure performance**

Dans un contexte de transition numérique, le repositionnement des Directions Financières passe par une adaptation technologique rapide et une gestion efficace de la donnée.



La gestion du cash

Les Directions Financières vont garder un œil attentif à la gestion du cash en 2020

Anticiper la situation financière de l'entreprise, communiquer sur l'état des finances, suivre scrupuleusement les délais de paiement, la rotation de stocks et la rentabilité des ventes, restent les objectifs prioritaires des Trésoriers et des Directeurs Financiers particulièrement pour l'année 2020.

Si pour y arriver, les bénéfices d'une culture « cash » ne font plus de doutes, sa mise en pratique reste un enjeu. Elle passe notamment par :

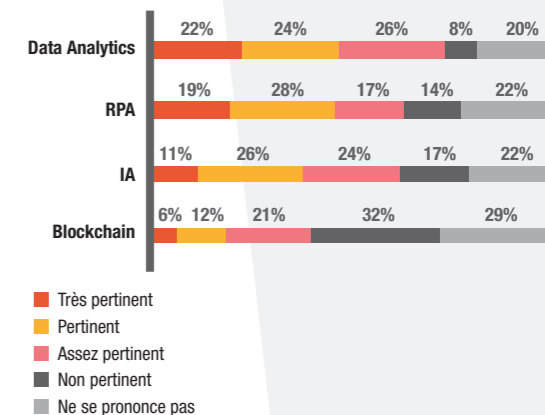
- La mise en place d'objectifs cash pour le management
- La sensibilisation et l'animation des opérationnels aux sujets cash, avec un fort sponsorship du management

La mise en place de nouveaux outils intégrant de nouvelles technologies apparaît comme un levier important pour :

- renforcer la fiabilité des prévisions,
- assurer une gestion plus fine et efficace du cash,
- identifier les besoins de prévision à court, moyen et long termes,
- adapter le pilotage de la trésorerie à la situation économique actuelle et future.

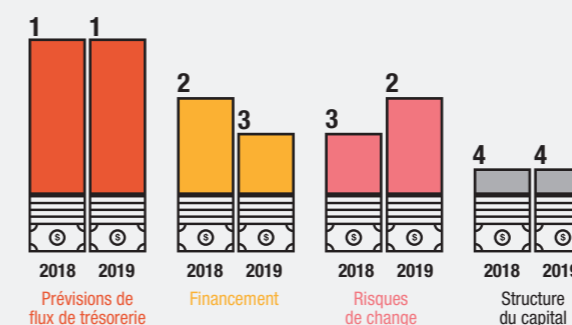
61% des Trésoriers pensent que l'intelligence artificielle jouera un rôle clef dans l'analyse et la prévision des expositions.

Dans quelle mesure croyez-vous que les technologies suivantes seront pertinentes pour la trésorerie au cours des deux ou trois prochaines années ?



Etude PwC : 2019 Global Treasury Benchmarking Survey.

Priorités du Trésorier 2019 vs 2018



Etude PwC : 2019 Global Treasury Benchmarking Survey.

Les Directeurs Financiers ont la volonté d'allouer davantage de temps à comprendre les expositions économiques de leur entreprise (facteurs macroéconomiques, marchés émergents, fiscalité) :

- Identification de l'exposition
- Consolidation des risques
- Mise en œuvre de stratégies de couverture
- Gestion des risques en étroite collaboration avec les autres départements dont le business



La gestion des Talents

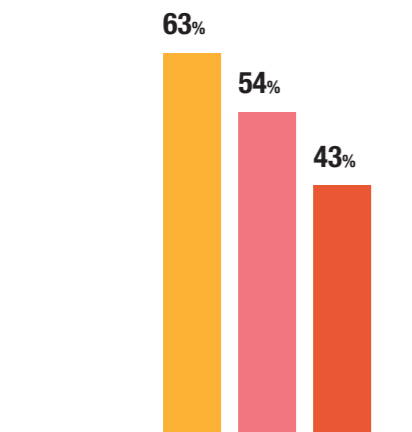
La gestion des Talents devient inévitable en 2020 pour répondre aux besoins des innovations technologiques

Machine learning, dématérialisation, Data analytics, blockchain, robotisation, comment faire évoluer les compétences des équipes pour garantir l'adoption de ces nouveaux concepts ? Former ses collaborateurs, les acculturer au numérique, attirer de nouveaux Talents, autant d'enjeux majeurs pour les Directeurs Financiers.

Au-delà du développement de compétences digitales, les compétences comportementales et humaines sont également plébiscitées et deviennent même indissociables de celles liées à la digitalisation.

Les entreprises connaissent une période de transformation, qui requiert des nouveaux profils, plus agiles, en complément de profils experts. Ces nouveaux profils doivent permettre de porter la transformation et de travailler de manière transverse avec le reste de l'organisation pour enfin incarner un rôle de « Business Partner ».

Les actions envisagées pour faire évoluer la fonction Finance...



- Développer les soft skills des équipes
- Développer les compétences techniques des équipes
- Attirer au sein de l'entreprise de nouvelles compétences (internes ou externes)



Les compétences attendues pour la Finance du futur sont, de mon point de vue, la Data analytics, la maîtrise des processus et la gestion de projet. Pour le reste, on peut se faire aider d'experts.

ETI

Secteur de l'Industrie

Soft skills les plus plébiscitées par les DAF



55% des personnes interrogées estiment que le DAF de demain est un leader de la transformation pour ses équipes et son entreprise.

51% estiment que les financiers doivent être en priorité des consultants internes vis-à-vis du business : ils doivent être impliqués dans les décisions business et pouvoir challenger les opérationnels.

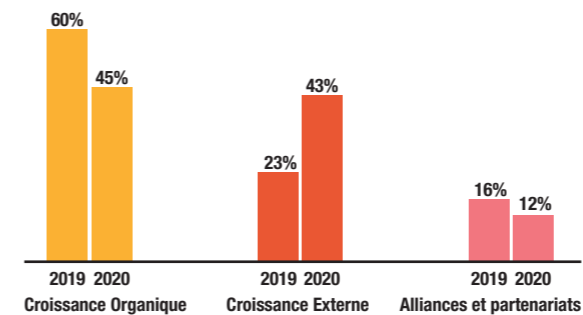
Contribution à la stratégie de croissance

Face aux tendances contradictoires, la Direction Financière garde le cap... entre optimisme et vigilance

Fragilité et inquiétude pour l'économie mondiale, accélération des investissements et innovation pour les entreprises. Face à ces tendances contradictoires, la dynamique globale ne semble pas baissière.

Sous l'impulsion des Directions Financières, les entreprises continuent d'investir dans les infrastructures et le capital, et se montrent plutôt confiantes dans leurs prévisions budgétaires pour 2020. Elles ont appris à être à la fois prudentes mais à continuer d'investir de façon ciblée pour accélérer la transformation de leur groupe.

Leviers de croissance



Les perspectives et les enjeux de croissance sont soutenus par une évolution de la Direction Financière, que ce soit à travers une évolution des outils et processus (57%), une évolution de l'organisation (23%), ou encore une adaptation des compétences (20%).

Dans ce contexte, 43% des dirigeants privilégient une croissance externe en 2020, contre 23% en 2019. Moins de partenariats et plus de croissance par acquisition : après avoir développé des partenariats qui ont permis de valider des stratégies, il y a sans doute une volonté d'aller plus loin en internalisant les compétences clés et en accélérant la croissance externe.



Le rôle du Directeur Financier est d'être un accompagnateur de la croissance de l'entreprise, quelle qu'elle soit.

ETI

Secteur pharmaceutique

Désormais les groupes sont mûrs pour consolider leur position sur leur marché. Concentrées sur leurs acquis et l'optimisation de leur fonctionnement en 2019 (2/3 d'entre elles), les entreprises tablent sur l'efficacité opérationnelle (70%) et l'innovation (44%) pour atteindre le niveau de croissance souhaitée en 2020.



Optimisation des processus



Si je devais aujourd'hui mettre de l'argent dans un projet, ce serait plutôt des projets de productivité de type RPA. C'est là que réside un enjeu majeur pour les trois années à venir.

Eric Souny
Casino

64% Des Directeurs Financiers sont satisfaits de leur processus transactionnel actuel.

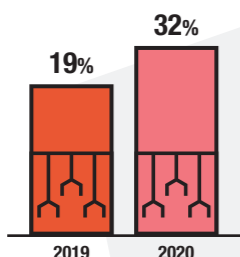
La digitalisation des processus transactionnels et leur standardisation sont de véritables opportunités pour les Directions Financières

Fiabilité, efficacité, traçabilité, agilité voire simplicité, les gains attendus de la digitalisation sur les processus financiers sont très nombreux. C'est la raison pour laquelle activer ce levier reste l'un des enjeux pour les Directions Financières en 2020. Depuis de nombreuses années, elles se sont focalisées sur les processus comptables, processus Procure to Pay* et Order to Cash** principalement pour apporter très rapidement et certainement plus facilement des gains de productivité concrets.

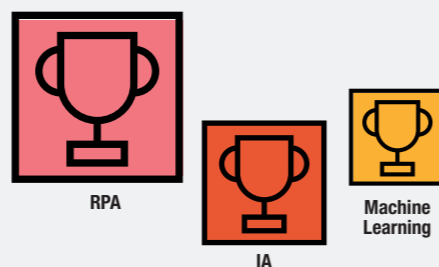
Même si 64% des Directions Financières s'estiment satisfaites de leurs processus transactionnels à court terme, il y a une volonté de les faire gagner en efficacité à moyen terme, pour faciliter la croissance organique et externe. 32% des DAF en 2020 (19% en 2019) déclarent vouloir mettre en place des robots pour réaliser un ensemble de tâches simples et répétitives exécutées des centaines ou des milliers de fois dans la journée sur les processus comptables. Sur le processus de pilotage (production de tableaux de bord et de reporting, élaboration budgétaire), les gains sont également indéniables. 15% des Directions Financières envisagent d'automatiser la production de tableaux de bord et de reporting en 2020.

(*) Procure to Pay : intègre la dimension achat, le traitement des factures fournisseurs et le règlement
(**) Order to Cash : intègre la dimension contractualisation, vente, facturation et recouvrement

Volonté d'intégrer de la Robotisation dans les processus transactionnels



Principales technologies envisagées pour faire évoluer les processus transactionnels



Maîtrise des risques

Quels sont les nouveaux enjeux ; opportunités, menaces, forces et faiblesses ? La maîtrise des risques est un défi capital pour la Direction Financière.

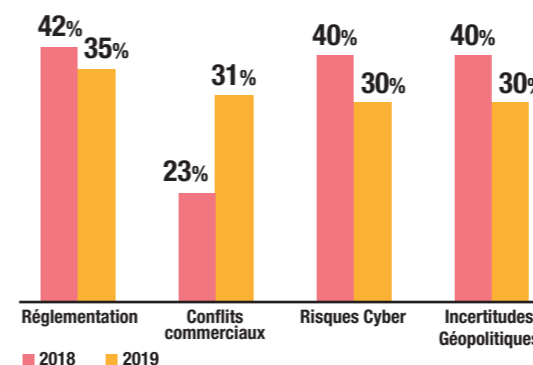
Les risques se diversifient et se complexifient. Les nouveaux risques sont liés notamment à la cyber sécurité, les nouvelles réglementations (RGPD...), la vitesse des mutations technologiques, ou encore les évolutions climatiques et environnementales.



Il est nécessaire de (re) développer la fonction d'audit interne pour identifier, contrôler et sécuriser les risques.

Maxime Rivière
France Air

Parmi les 10 principales menaces identifiées par les entreprises, 4 catégories de risques se dégagent sur les deux dernières années



La connectivité et les systèmes ouverts permettent d'acquérir toujours plus de données, et une fois exploitées une meilleure compréhension des marchés et des clients. Mais ils induisent également des risques liés à l'intégrité des données, la sécurité des flux, l'intégrité des systèmes d'information.

Dans ce contexte d'accélération de la transformation et de l'innovation, les Directeurs Financiers ont un rôle fondamental à jouer dans la prévention des risques. Il ont conscience que la maîtrise des risques n'est pas une alternative mais une obligation.

Élaborer une stratégie de maîtrise, c'est établir une confiance au sein de l'entreprise face aux mutations technologiques, réglementaires et géopolitiques en cours.

40% des organisations ont un plan de gestion de crise testé et maintenu en condition opérationnelle.

Les Grandes Entreprises ont déjà massivement investi sur la maîtrise des risques : 44% des organisations ont mis en place une équipe dédiée et structurée, tandis que les PME/ETI, souvent plus vulnérables, semblent plus démunies. Paradoxalement, les entreprises sont de plus en plus exposées et pas toujours pleinement armées pour y faire face.

Etude PwC : 2019 Global CEO Survey.

Présentation des thèmes de l'étude





4 Grands thèmes identifiés

Pour 2020, nous vous proposons quatre focus pour vous éclairer sur les conséquences des transformations en cours et pour vous permettre de tirer parti des opportunités associées.



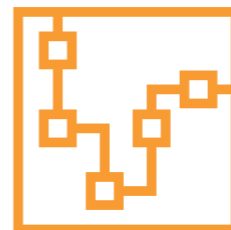
Se projeter et garder le cap dans ce contexte de visibilité réduite et de regain de tensions géopolitiques mondiales

Même si le contexte macroéconomique global reste porteur, les perspectives d'activités se sont réduites en raison notamment de l'intensification des guerres commerciales, du Brexit, des fragilités financières, et du rythme de croissance qui se ralentit. Comment les Directions Financières s'adaptent-elles à cette situation ?



Adapter les profils et les compétences aux évolutions de la Direction Financière et du métier de DAF

Face à l'accélération de la digitalisation et de l'automatisation, les Directions Financières doivent s'adapter, apprendre à piloter et à collaborer avec ces nouvelles technologies. S'il s'agit d'une condition de survie, elles doivent également repenser leur organisation et leurs façons de travailler pour attirer, mobiliser et retenir les meilleurs Talents. Comment s'y préparent-elles ?



Accélérer la transformation de la Direction Financière en tirant parti de la digitalisation

Robots, blockchain, IA, machine learning, dématérialisation, etc., toutes ces technologies sont pleines de promesses pour la fonction Finance. Elles vont radicalement transformer la performance de cette fonction et celle de l'entreprise. En quoi ces technologies sont-elles disruptives pour une Direction Financière ?



Mieux connaître les risques pour mieux les anticiper et les maîtriser

Dans un contexte de forte dépendance technologique, de fortes mutations géopolitiques, et de complexité réglementaire croissante, la maîtrise des risques n'est plus une alternative pour le DAF, mais une obligation. Comment gérer les nouveaux risques ?



Contexte
géopolitique
européen
et mondial

Contexte géopolitique européen et mondial

Face à la complexité croissante des enjeux politiques et économiques, les Directions Financières sont indéniablement impliquées directement ou indirectement. Comment se préparent-elles ?



Le business est de plus en plus soumis à des éléments externes tels que les comportements diplomatiques.

GE
Secteur de l'automobile

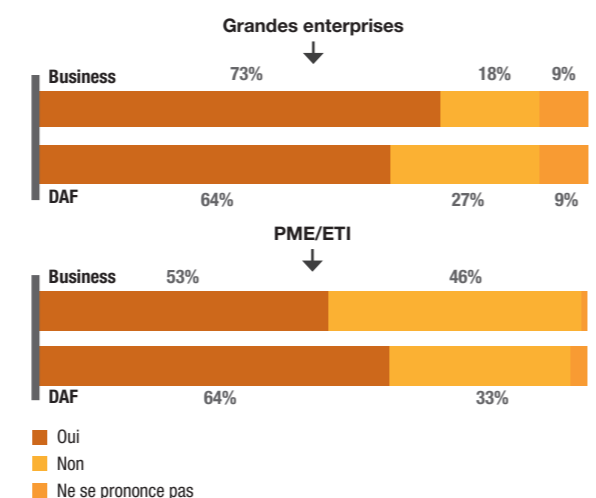
Tensions géopolitiques : source de préoccupations ou opportunités ? Quel impact sur les entreprises ?

Excès de réglementation, guerres commerciales, tensions géopolitiques et humaines. Dans un tel contexte, les dirigeants n'anticipent pourtant pas une tendance baissière et envisagent même de la croissance en 2020.

Les entreprises semblent avoir tiré des leçons du passé et être mieux armées : aidées par leurs Directions Financières, elles se sont organisées pour composer avec cet environnement de plus en plus instable, pour mieux anticiper et se montrer plus prudentes.

Les GE sont majoritairement plus exposées que les PME / ETI (73% de GE contre 53% de PME / ETI) par leur présence à l'international.

Les relations diplomatiques ont-elles des impacts sur votre business ou votre Direction Financière ?



Principaux impacts géopolitiques

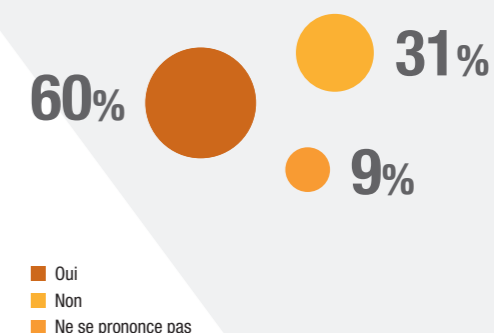
- 27% Pertes d'opportunités futures
- 22% Embargos avec certains pays
- 20% Augmentation des prix des importations
- 14% Politique interne à l'entreprise de restriction des échanges commerciaux
- 13% Sanctions économiques



Sans créer de risque à long terme, le contexte crée de la volatilité, des incertitudes à court terme et des "sur-réactions" qui impactent la capacité de financement, le niveau de demande et le prix des matières premières.

GE
Secteur de la grande distribution

Brexit : un impact pour les Directions Financières ?



60% des Directeurs Financiers interrogés considèrent que le BREXIT aura un impact sur leur mode de fonctionnement. En 3 ans, ils ont pu anticiper les possibles conséquences d'un BREXIT sans accord. Ils apparaissent aujourd'hui sereins quant à leur capacité à absorber d'éventuels changements dans leur façon de conduire leur business avec le Royaume-Uni.

Un BREXIT aux conséquences variées...

- 27% Baisse d'activité avec le UK
- 24% Augmentation des frais douaniers
- 18% Impacts opérationnels des nouvelles normes
- 14% Inflation de la Livre Sterling
- 13% Renégociations des accords commerciaux avec les entreprises britanniques



Les enjeux géopolitiques de 2020 et leurs impacts pour le DAF



Centrales des principales zones économiques a permis de garantir un niveau de liquidités suffisant pour poursuivre le soutien des établissements de crédit qui restent au cœur de l'économie mondiale. Sur le plan politique, alors que des évolutions substantielles étaient prévisibles en début d'année avec le Brexit en mars et les élections européennes dans la foulée, il peut être considéré en prenant un certain recul, que l'année écoulée n'a finalement pas entraîné de modifications importantes dans les grands équilibres politiques.

Certains signes doivent être observés et surveillés car ils pourraient devenir de bons indicateurs d'anticipation pour 2020

Au-delà de cette apparente continuité, il est nécessaire de rappeler certains facteurs clés qui portent les risques les plus significatifs. En premier lieu, le virage protectionniste engagé par les Etats-Unis et qui s'est traduit tout au long de l'année par l'accroissement des tarifs douaniers pour un certain nombre de produits, finit par se traduire dans le ralentissement des échanges mondiaux de marchandises.

A cet effet viennent s'ajouter les effets négatifs de la baisse de production du secteur automobile mondial dont le secteur est entré dans un profond bouleversement avec l'avènement du véhicule électrique. Si l'on y ajoute l'entrée en récession de Hong Kong, hub majeur dans le business de la zone Asie, ainsi que la poursuite de la baisse du rythme de croissance de l'économie chinoise, on est en droit de s'interroger sur la possible entrée en récession de l'économie mondiale en 2020.

Lorsque le Directeur Financier fait le bilan de cette année 2019 qui à bien des égards peut être analysée comme s'inscrivant dans une certaine continuité, il peut y déceler un certain nombre de signes qui vont l'aider à anticiper ce que pourrait lui réserver l'environnement politique, économique et financier de 2020.

Par Mariano Marcos
Associé Corporate Treasury Solutions — PwC

Une année 2019 qui s'est finalement inscrite dans une certaine continuité

Sur le plan économique, le cycle de croissance s'est poursuivi tout au long de l'année 2019 confirmant ainsi le cycle d'expansion le plus long de l'histoire après-guerre, même si son rythme a eu tendance à ralentir sur la deuxième partie de l'année. Sur le plan financier, la poursuite des politiques monétaires expansionnistes par les Banques

En complément, il faut garder en tête que les niveaux records atteints par les indices boursiers mondiaux en cette fin d'année 2019 sont essentiellement dûs à deux effets majeurs, décorrés des valorisations construites sur les prévisions de résultat : les injections de liquidité des Banques Centrales et les opérations de rachats d'actions par les entreprises. Si l'un de ces facteurs de soutien venait à être interrompu en 2020, une correction boursière de forte ampleur pourrait advenir avec des effets en cascade sur la valorisation des établissements de crédit, et par effet de contagion sur la croissance économique. Dans ce cas, on observerait une forte contraction de la liquidité des actifs et une réduction de l'accès au financement pour nombre d'acteurs économiques.

Au regard de tous ces éléments, il devient évident que pour 2020 le Directeur Financier devra rester particulièrement vigilant et lucide sur la fragilité des équilibres et soutiens actuels de l'économie car un certain nombre d'entre eux pourraient être challengés et apporter des changements majeurs et soudains en termes économiques, monétaires et financiers. ■





La fonction Finance au coeur de la transformation liée au Brexit



Boris Johnson a accepté la prolongation du Brexit jusqu'au 31 janvier 2020. Plus que jamais, les entreprises doivent compter sur leur Directeur Financier (DAF) pour anticiper les conséquences de cet évènement sans précédent.

Par Jimmy Zou

Associé Financial Services — PwC
Correspondant Brexit et Europe pour PwC France, Membre du Conseil d'Administration de la chambre de commerce Franco-britannique (FBCCI)

La fonction Finance

De par son rôle stratégique au sein de l'entreprise, elle se retrouve au coeur de tous les sujets avec une position déterminante dans l'anticipation et la maîtrise des incertitudes économiques engendrées par le flou politique régnant au Royaume-Uni.

Les principaux impacts du Brexit du point de vue de la fonction Finance

Peu importe le scénario de sortie, les cartes sont rebattues quant aux relations commerciales, réglementaires et diplomatiques avec le Royaume-Uni. En effet, la renégociation des accords commerciaux avec les entreprises britanniques, qui pourrait aboutir à une augmentation des tarifs douaniers, engendrera un ralentissement et pénalisera la compétitivité des échanges. Les fluctuations entre la Livre Sterling et l'Euro, notamment provoquées par l'inflation probable de la Livre Sterling, pourraient également jouer un rôle dans la complication des échanges avec le Royaume-Uni, un des principaux partenaires commerciaux de la France.

Enfin, l'évolution attendue du cadre réglementaire nécessitera un réaménagement des contrats et de potentiels coûts complémentaires induits par les divergences de réglementation. Bien que le rôle du DAF ne soit pas le premier qui vienne à l'esprit lorsque les impacts du Brexit sont évoqués, il n'en reste pas moins l'un des plus importants.

Le rôle du Directeur Financier dans le contexte du Brexit

En l'absence de lisibilité quant aux issues du Brexit, une bonne anticipation et préparation aux différents scénarios est cruciale, et la fonction Finance est clé dans la réponse à ces objectifs.

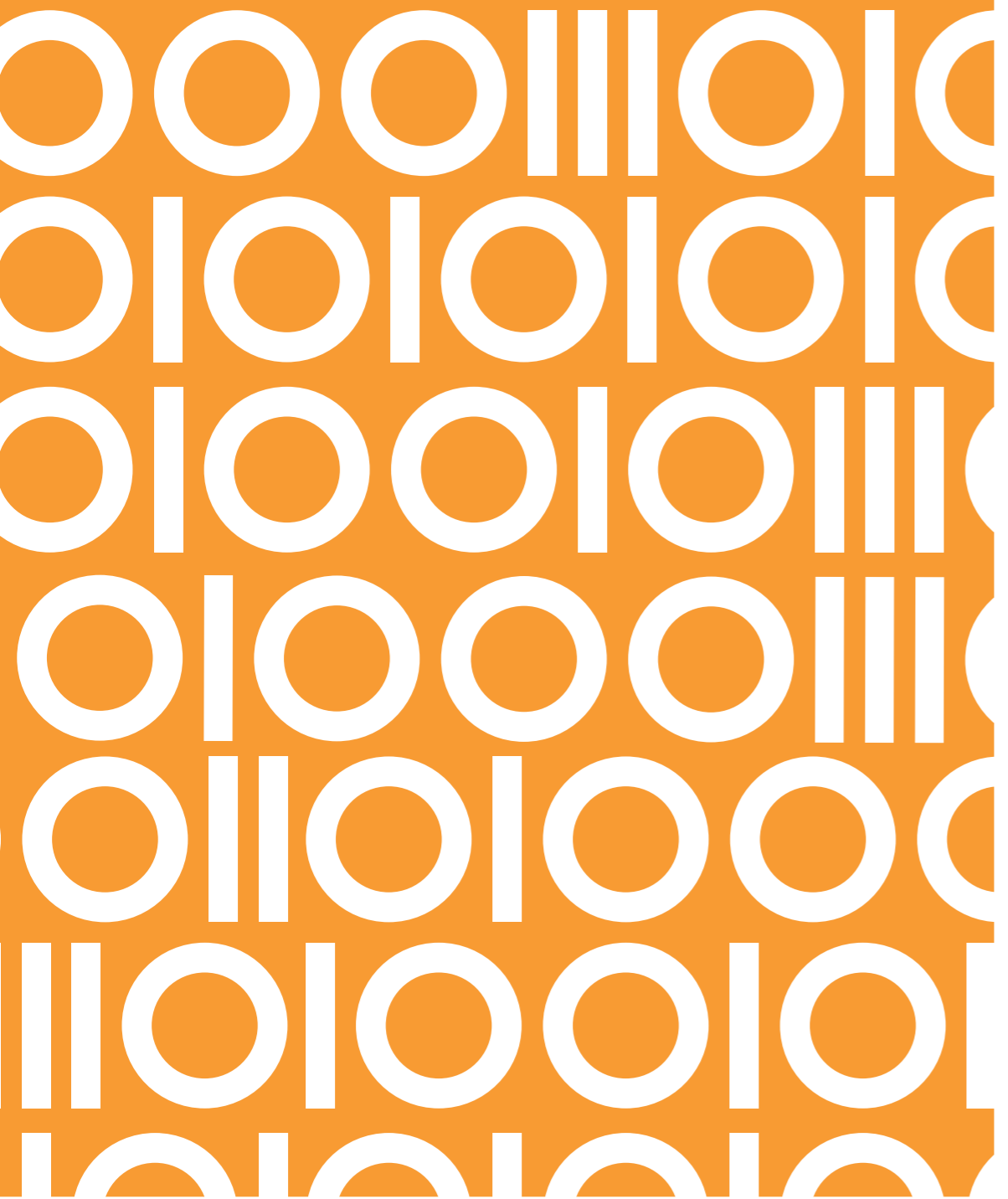
Le DAF est tout d'abord un contributeur important à la réflexion stratégique relative au Brexit. Il évalue la viabilité des différentes options envisagées (cession/création d'entités, impacts financiers pour les clients) et apporte la projection financière indispensable à la prise de décision.



Il joue également un véritable rôle de Business Partner auprès des métiers dans la déclinaison des scénarios ainsi que dans le pilotage et l'accompagnement de la relation avec les investisseurs.

Dans ce contexte, le rôle d'anticipation et de pilotage du DAF prend tout son sens et le positionne comme un acteur clé de ce changement majeur dans le paysage de l'Union Européenne.

Enfin, le DAF se positionne comme un expert sur les sujets financiers, fiscaux, et réglementaires relatifs à la fonction Finance (normes comptables, modèle de booking) en lien avec le Brexit. Les problématiques soulevées par le Brexit liées aux douanes, à la dépréciation de la Livre Sterling, au ralentissement des échanges et à la vente d'entités françaises localisées au Royaume-Uni touchent donc de plein fouet la Fonction Finance.



**Adaptation
des profils
et des
compétences
au changement**



Adaptation des profils et des compétences au changement

Mettre l'humain au cœur de la transformation et faire de l'expérience salarié un vecteur de la performance, c'est véritablement le défi des Directeurs Financiers d'aujourd'hui et très probablement de demain compte tenu de sa complexité.

La gestion des Talents : un sujet en réaction

L'accélération de la transformation digitale entraîne des bouleversements au sein des équipes et des compétences recherchées par les Directions Financières. Il y a une inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi et un retard de formation sur les nouvelles technologies.

Les Directeurs Financiers sont désormais dans l'obligation de trouver des solutions alternatives face à cette situation structurelle. L'urgence est d'autant plus forte que le monde académique s'est emparé du sujet. Dans quelques années, les étudiants sortiront des écoles et universités avec des « savoirs digitaux », et une capacité naturelle à appréhender les nouvelles technologies. Si les dirigeants ne développent pas les mêmes qualités chez leurs collaborateurs actuels, ils pourraient devoir gérer d'importantes tensions sociales dans quelques années.

68% Des Directeurs Financiers rencontrent des difficultés à se doter des compétences en adéquation avec leurs besoins.

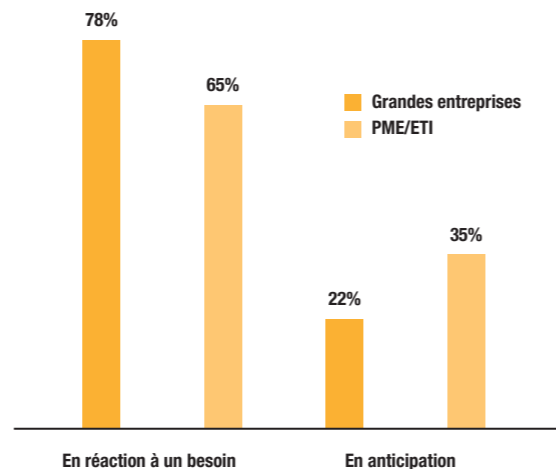


Notre projet autour de la Data et l'implémentation d'outils de BI nous oblige à repenser complètement nos besoins en matière de compétences au sein de la Direction Financière.

GE

Secteur de la cosmétique

La transformation des compétences est plus anticipée dans les PME/ETI que dans les Grandes Entreprises



Recruter et fidéliser : un enjeu majeur pour se doter des meilleures compétences ?

Dans un contexte de tension sur le marché du travail, les Directions Financières sont dans l'obligation de proposer de nouveaux arguments d'attractivité.

La rémunération ne suffit plus pour attirer et fidéliser les collaborateurs. Ces derniers sont désormais à la recherche de sens dans leur travail et souhaitent être en accord avec les valeurs que dégage l'entreprise.

42% Des Directeurs Financiers rencontrent des difficultés pour recruter de nouveaux collaborateurs.



Les compétences recherchées s'orientent davantage vers des profils capables d'accompagner la transformation digitale de l'entreprise.

Eric Lambert

Laboratoires Boiron

Pour attirer et fidéliser les Talents, les Directions Financières prévoient de repenser leurs modes de fonctionnement :

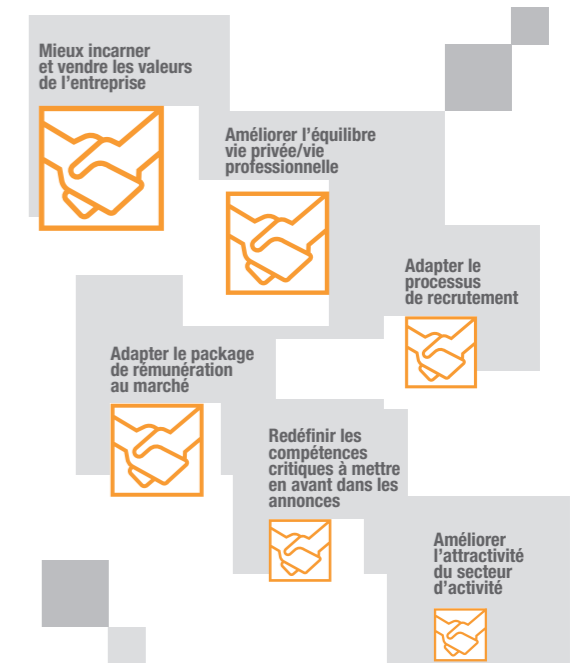
- Respect des nouveaux équilibres vie professionnelle / vie personnelle (**62%**)
- Mise en place du télétravail (**56%**)
- Mise en œuvre de plans d'action pour favoriser la mixité (**35%**)
- Réaménagement des espaces de travail (**28%**)
- Développement des politiques de mobilité (**23%**)



L'objectif est d'intégrer de nouvelles ressources humaines avec des profils polyvalents capables de gérer des projets de transformation aux problématiques transverses.

Patricia Mavigner
Thermador Groupe

Actions et leviers envisagés pour attirer et fidéliser les Talents





Un besoin de profils de plus en plus polyvalents

Les Directions Financières sont à la recherche de profils couplant les compétences techniques et les « Soft skills ».

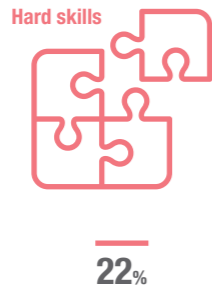
La gestion de projet et la maîtrise des processus apparaissent majeures pour les équipes Finance du futur. Elles sont suivies par l'analyse de la donnée, qui prend une place prépondérante au sein des Directions Financières.



Notre priorité est de donner de l'employabilité à nos employés, pour leur bénéfice comme pour celui de l'entreprise.

Pierre Leclercq
Adeo

Compétences à développer dans les Directions Financières

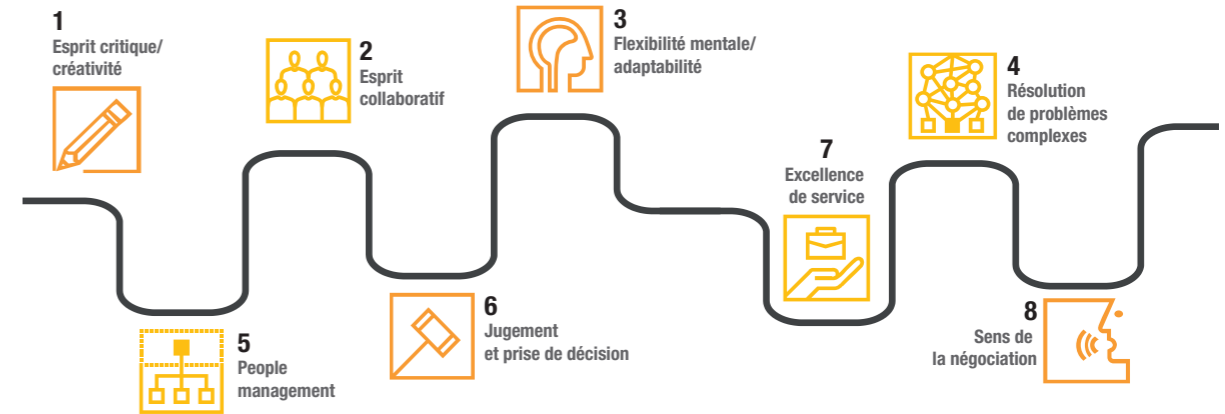


Directions Financières rencontrant des difficultés pour former leurs collaborateurs



31% Des Directeurs Financiers ont évalué les coûts induits par ce besoin de transition des compétences.

Top 8 des compétences plébiscitées par les Directeurs Financiers

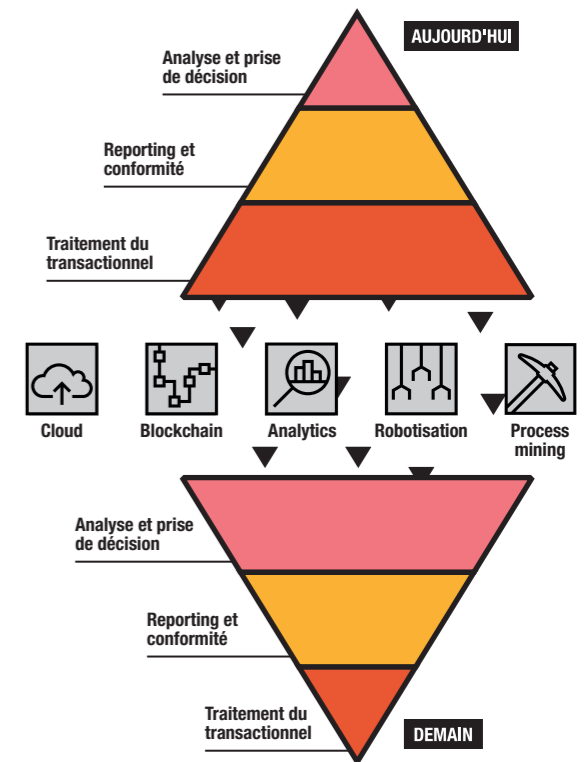


Comprendre la stratégie en matière de Talents et la façon dont les rôles évoluent

L'intégration des nouvelles technologies (RPA, Data Analytics, Intelligence artificielle...) au sein des Directions Financières entraîne d'importantes évolutions : automatisation des tâches transactionnelles, développement des activités décisionnelles...

Ces évolutions vont entraîner des changements de rôles et de compétences (comptables plus focalisés sur l'analyse et la gestion d'exceptions, contrôleurs de gestion utilisant des méthodes statistiques avancées...). Ces mouvements de transformation appellent des stratégies ambitieuses de développement de compétences, adaptées à chaque collaborateur : la transformation digitale a vocation à « augmenter » les collaborateurs, non à les remplacer.

La nouvelle organisation de la fonction Finance





La transition des compétences : un impératif de compétitivité pour l'entreprise



se déclare en phase voire en avance sur son plan de transformation.

Les compétences apparaissent comme le carburant de cette transformation digitale et in fine de la compétitivité des entreprises. L'étude nous montre que les entreprises françaises font déjà face et / ou vont faire face dans un futur très proche à un double défi de déficit et d'obsolescence des compétences. Les viviers de candidats externes sont jugés insuffisants par les 2/3 des entreprises, et 61% d'entre elles affirment être confrontées au manque d'attractivité. Ces causes majeures de déficit de compétences sont citées, quels que soient la taille et le secteur de l'entreprise.

Devant cette équation (déficit de compétences + insuffisance des viviers externes + attractivité en berne + obsolescence de compétences), la transition des compétences à l'échelle s'impose comme un impératif majeur pour soutenir la compétitivité des entreprises. En mettant en place des programmes de montée en compétences ou de reconversion, les entreprises pourront s'assurer qu'elles disposeront demain des compétences nécessaires pour rester compétitives dans un monde en pleine évolution.

La transition des compétences : un impératif pour la Finance 2.0

Ces constats faits dans les entreprises sont les mêmes au sein de la Direction Financière : des enjeux de transformation du métier, pénurie et obsolescence des compétences. Sous l'impulsion de la technologie, la fonction Finance évolue et doit répondre à de nouvelles attentes. Affranchie de nombreuses activités transactionnelles, la finance du futur est amenée à jouer un rôle élargi, produisant davantage de valeur ajoutée au profit de l'entreprise.

En 2019, 79% des CEO citent le manque de compétences comme faisant partie de leurs trois préoccupations majeures. Plus de la moitié d'entre eux indiquent que ce déficit de compétences pèserait fortement sur la compétitivité de leur organisation s'ils n'arrivaient pas à le résoudre. Voilà qui pose bien la problématique actuelle.

Par Sophie Serratrice
Associée People & Organization — PwC

Quelques chiffres clés

Ce phénomène est la traduction de la digitalisation de l'économie et des disruptions fortes qu'elle porte en matière d'emplois et de compétences – plus d'un tiers des emplois pourraient être automatisés d'ici le milieu de la décennie 2030.

L'étude menée cet automne par PwC France montre que la transformation digitale est considérée comme un enjeu très important par 85% des entreprises françaises, mais que seule la moitié des entreprises interrogées

De nouvelles missions apparaissent... et d'autres disparaissent. Ainsi, les comptables ou les contrôleurs de gestion tels que nous les connaissons vont probablement devoir se réinventer : le rééquilibrage entre la saisie, l'élaboration de synthèses, de data sets ou de modèles prédictifs avance à grands pas. Dotés de nouveaux outils, la posture des acteurs de la fonction Finance devra également évoluer vers plus de jeu collectif, de souplesse et d'adaptation (flexibilité mentale). Autant de soft skills dont la maîtrise sera aussi importante que celles des outils de data analytics ou de data visualisation.

Cette nécessaire évolution des compétences sera à conduire essentiellement en interne. En effet, la pénurie de compétences sur le marché externe tout comme la difficulté à attirer pèsent également sur les métiers de la fonction Finance.

Les collaborateurs sont conscients et prêts

La bonne nouvelle vient des collaborateurs. Une étude de PwC menée cet été auprès des actifs dans 11 pays, dont la France, montre en effet que les collaborateurs sont conscients des évolutions en cours et prêts à s'engager dans de nouveaux apprentissages. A titre d'exemple, 54% des actifs français estiment que leur travail sera rendu obsolète ou radicalement transformé par l'automatisation dans les dix années à venir mais face à ces évolutions 74% d'entre eux se déclarent prêts à acquérir de nouvelles compétences ou à se reconverter.

Pourtant, seule une minorité d'entreprises françaises, 23%, ont d'ores et déjà engagé un dialogue sur cette transition des compétences. Cette dissonance entre ce que les collaborateurs savent et ce qui est dit est sans doute source de peur, de perte de confiance et peut se traduire par du désengagement.

Sources :
- étude PwC « Upskilling Hopes and Fears », 2019
- étude PwC « CEO survey » 2019
- étude PwC France « La transition des compétences, un impératif pour réussir dans un monde digital » 2019

Comment se lancer dans la transition des compétences

La transition des compétences est un projet au long cours, qui place l'entreprise, le métier, la fonction dans une dynamique d'apprentissage continu. Certaines cultures d'entreprise et modèles de leadership sont plus propices que d'autres à cette transition - la culture apparaît en effet comme le plus gros frein des entreprises se déclarant en retard dans leur projet de transformation. La transition des compétences est également un projet qui embrasse les incertitudes de l'avenir et fait le pari de la confiance, dans la capacité des collaborateurs à acquérir de nouvelles compétences, dans la capacité des managers et des leaders à accompagner cet apprentissage constant, dans la capacité de la fonction RH à se réinventer pour devenir le véritable accélérateur de cette transition. ■

Quelques briques incontournables

- 1- Faire de la transition des compétences un sujet de direction générale, de chaque métier, chaque fonction
- 2- Ouvrir le dialogue à l'échelle, avec la vertu de partager les craintes, de partager une vision, de clarifier l'engagement de l'entreprise dans sa promesse employeur
- 3- « Libéraliser » le marché de l'emploi interne pour accélérer les mobilités et communiquer largement sur les besoins en compétences
- 4- Mettre en œuvre des outils et solutions multiples, qui redonnent la main aux collaborateurs (et aux managers) : auto-déclaration des compétences, job matching, accès à des elearning, feed-back 360...
- 5- Multiplier et valoriser les opportunités d'acquisition des compétences, notamment « on the job », à travers la participation à des projets, le reverse mentoring, le peer to peer coaching...
- 6- Faire le diagnostic de sa culture d'entreprise et de son modèle de leadership
- 7- Faire le business case de la transition des compétences, en n'oubliant pas le coût d'opportunité (i.e, le coût à ne pas faire)



Bienvenue aux assistants virtuels, dans la fonction Finance



Afin de pouvoir révéler le plein potentiel de vos Talents, ils doivent pouvoir se focaliser sur les tâches à plus forte valeur ajoutée en déléguant à des assistants virtuels les tâches les plus chronophages, manuelles, et répétitives. Les assistants virtuels permettent d'améliorer la conformité, le contrôle interne et de réduire les erreurs de traitement liée à la manipulation manuelle de données.

Par Florian Jouenot
Directeur Finance Consulting — PwC

Le passage à l'échelle nécessite la mobilisation et la formation de tous les collaborateurs

Après une phase où les entreprises ont validé les solutions via des pilotes, nous entrons maintenant dans une phase d'industrialisation. Cela passe par la mise en place de projets de transformation à l'échelle de l'entreprise, gérés par le Chief Digital Officer ou le responsable Transformation Groupe, en capitalisant sur des centres d'excellence d'automatisation.

Identifier les accélérateurs de cette transformation : les Automation Champions

Pour mener à bien ces projets et gérer les nouvelles structures mises en place, il y a un besoin de nouveaux Talents, les Automation Champions. Ces Talents, qui peuvent être identifiés directement au sein de l'entreprise, disposent de compétences particulières pour accompagner l'ensemble des collaborateurs, de tous niveaux hiérarchiques, dans la transition digitale :

- Ils sont à l'aise avec les nouvelles technologies
- Ils sont experts en gestion des processus
- Ils disposent de fortes compétences relationnelles : de médiation, de communication, d'empathie et de négociation

Former l'ensemble des collaborateurs à la détection des cas d'usage

Ces changements ne peuvent se faire qu'avec l'adhésion de l'ensemble de la fonction Finance. Pour garantir le succès de la transformation, tous les collaborateurs doivent être formés, via des sessions d'acculturation et des formations dédiées sur la boîte à outils digitale pour pouvoir :

- Utiliser et collaborer avec les assistants virtuels.
- Détecter et remonter de nouveaux cas d'usages aux Automation Champions.

Ils deviennent donc les acteurs de cette transition.

Centraliser des capacités de développement dans une Automation Factory

Les capacités de développement doivent être centralisées au sein d'une équipe dédiée et avoir une gouvernance intégrée pour éviter le phénomène de « Shadow IT » et de pérenniser et maintenir les solutions créées sur le long-terme.

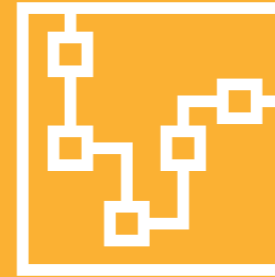
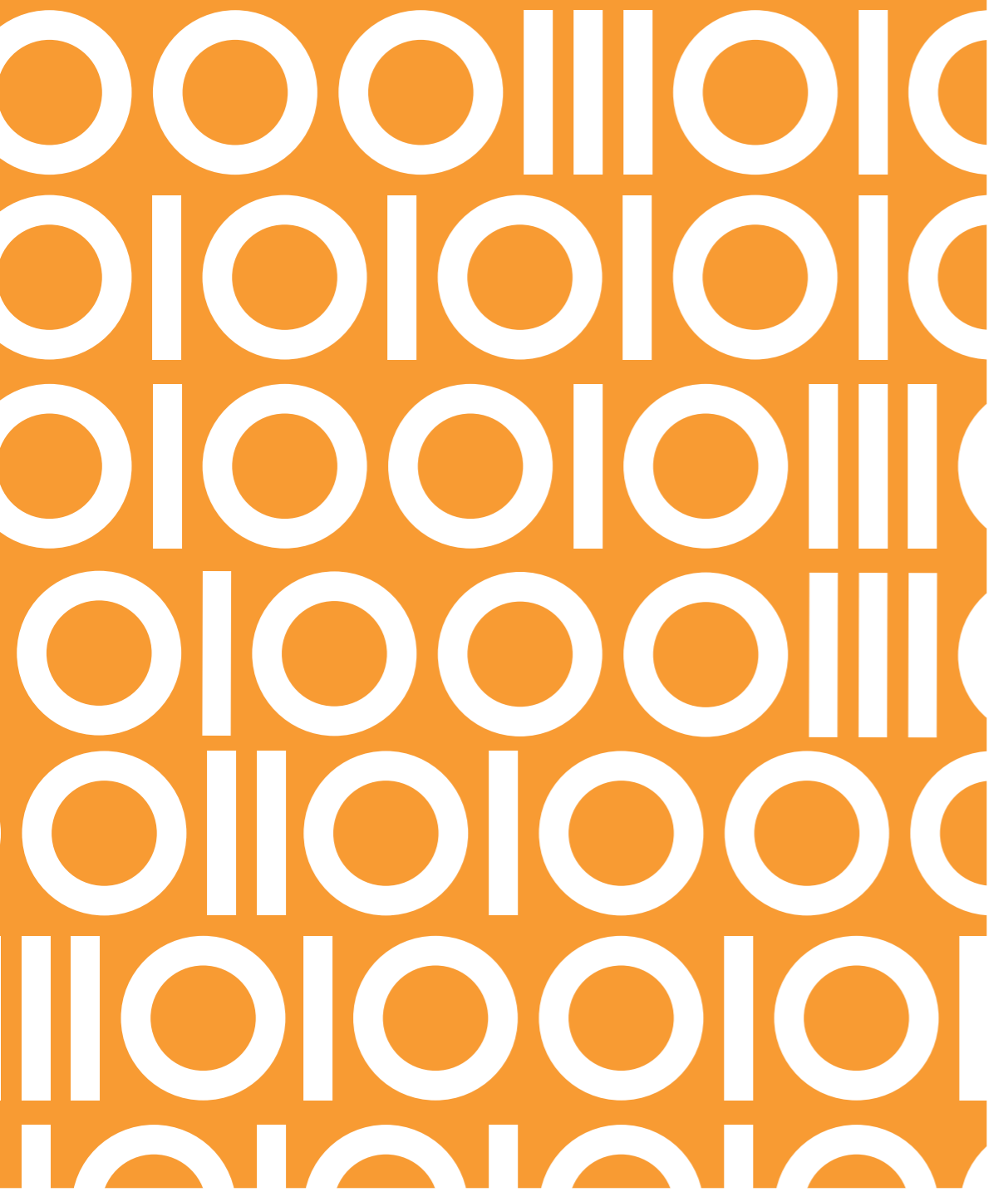
Afin de garantir la réussite des programmes de transformation, l'Automation Factory doit être en mesure d'avoir des capacités de développement à la hauteur du portefeuille d'initiatives alimenté dans la phase d'initialisation. Actuellement les besoins importants de recrutement de développeurs font face à une offre limitée rendant le passage à l'échelle complexe. Pour une accélération significative, le recours à des ressources externes, dans un premier temps, permet de se doter d'une force de frappe et d'engager progressivement une montée en compétences des équipes sur les technologies critiques.

Afin d'inscrire l'automatisation dans la gestion des Talents, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) doit intégrer les besoins de formation ainsi que les opportunités offertes sur les niveaux de ressources.

Les réflexions sur l'évolution des compétences et des emplois doivent se faire à l'aune des opportunités offertes par les leviers d'automatisation qui permettent d'augmenter la productivité, absorber la croissance des activités ainsi que des départs à la retraite. Tout cela n'étant rendu possible au long cours qu'avec une pérennisation du dispositif de formation et de sensibilisation des équipes aux enjeux d'automatisation.

De nouveaux assistants virtuels, qui viennent d'horizons technologiques différents, intègrent les équipes Finance, dans tous ses métiers. Nous vous présentons quelques assistants fréquemment rencontrés dans les Directions Financières :

Métiers	Assistant Contrôle de Gestion	Assistant Achats	Assistant Comptabilité Clients	Assistant Trésorerie	Assistant Fiscalité	Assistant Contrôle Interne
Activités	Analyse à la volée des variances et rédaction d'un rapport d'analyse	Création des demandes d'achats et des fiches fournisseurs	Lettrage des paiements clients	Mise à jour des taux de changes dans les ERPs	Déclaration des formulaires de TVA	Détection en temps réel des Fraudes fournisseurs
Technologies	Algorithmes et Générateur de langage naturel	Chatbot et Robotic Process Automation	Module de Rapprochement des transactions & Apprentissage automatique	Robotic Process Automation	Robotic Process Automation	Algorithmes et Apprentissage automatique



**Transformation
Digitale
et Data Analytics**



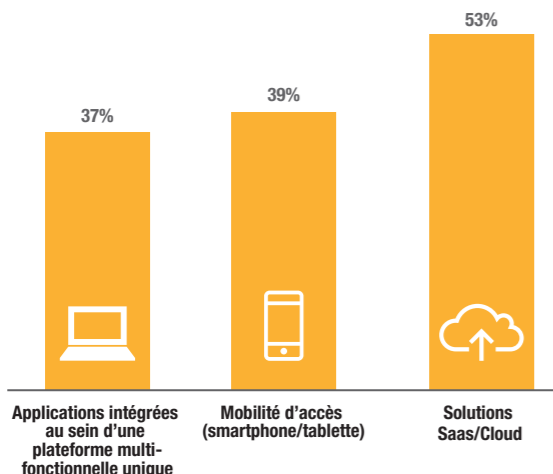
Transformation Digitale & Data Analytics

Dans un environnement qui se digitalise et devient de plus en plus connecté, les Directions Financières doivent adapter leurs façons de travailler. Le volume de données traité s'est décuplé. Cela implique nécessairement de faire évoluer les systèmes d'information et la façon dont ils sont exploités.

Une transformation qui passe avant tout par un système transactionnel robuste

Afin de collecter et gérer la donnée de façon optimale, le prérequis est d'avoir un système capable de prendre en charge ce large volume de données. Si 65% des DAF se déclarent satisfaits de leur système transactionnel actuel, ils ont toutefois conscience que celui-ci va devoir évoluer pour répondre aux enjeux de la transformation digitale : 67% d'entre eux envisagent une évolution dans les 3 années à venir.

3 principales fonctionnalités recherchées par les DAF dans leur futur système transactionnel



25% des Directeurs Financiers se muent en leader de transformation digitale grâce à leur position au confluent de toutes les fonctions de l'entreprise.

“ Avant d'entamer un projet de transformation digitale, nous devons avant tout structurer la donnée disponible et la rendre facilement accessible.

GE
Secteur de la cosmétique

La fiabilité des données : un enjeu toujours d'actualité

La disponibilité et l'exploitation des données comptent parmi les principales difficultés des Directeurs Financiers aujourd'hui. Les systèmes informatiques doivent permettre de mieux gérer cette donnée pour la rendre fiable et disponible pour l'ensemble de l'organisation, pas seulement la fonction Finance. Ils doivent également permettre d'assembler et mettre en cohérence différents types de données (financières, commerciales, techniques...) pour créer de nouveaux jeux de données, plus riches et plus partagés, qui permettront à toute l'organisation de mieux comprendre et anticiper les comportements des marchés et des clients.

Principales difficultés en matière de gestion des données



“ L'innovation dans les outils va permettre d'accompagner les innovations dans le business : si on veut s'engager davantage vers la personnalisation de notre offre, il faudra adapter nos plateformes et nos outils

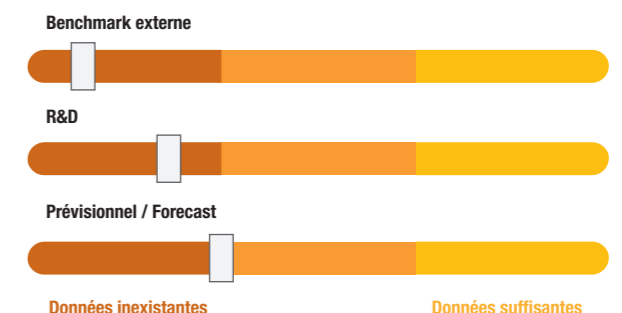
Valérie Laboure Hirsch
Nestlé France

“ L'enjeu majeur est l'accès à des données fiables et compréhensibles. Ma valeur ajoutée est de créer des systèmes d'information efficaces et fiables, qui permettent une bonne compréhension des données pour prendre la bonne décision

GE
Secteur pharmaceutique

Dans cette logique, les métiers sont de plus en plus demandeurs de données extra-financières qui nourrissent leurs analyses et permettent une prise de décision plus éclairée.

Pour les 3 dimensions suivantes, les données sont globalement insuffisantes, voire inexistantes :





Une production des reporting trop chronophage

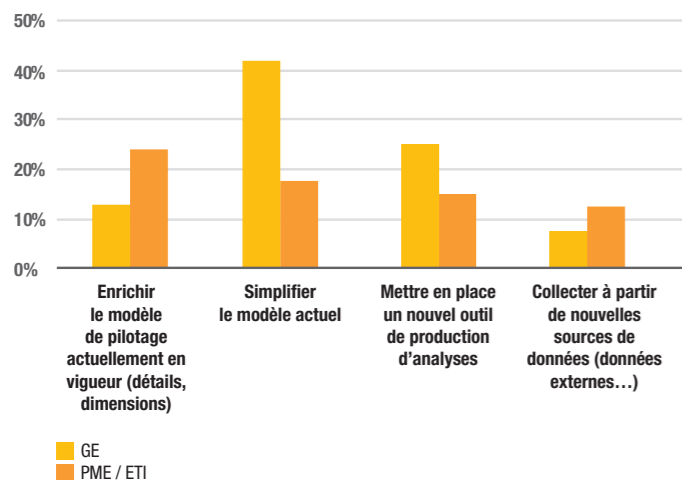
La fonction Finance est perçue comme un partenaire stratégique du business, et plus simplement comme mettant à disposition des chiffres et des tableaux. Les Directeurs Financiers souhaitent offrir plus de place à l'analyse par rapport à la production.

Ces ambitions passeront avant tout par l'amélioration des informations produites.

75% du temps est consacré à l'analyse des données dans les Directions Financières les plus performantes*

(*) PwC's Finance Effectiveness Benchmark Report 2019.

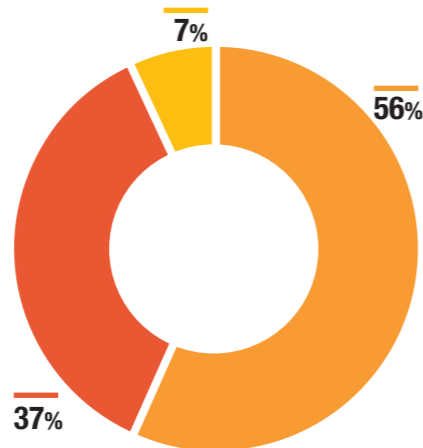
Leviers envisagés pour améliorer la qualité des informations et analyses



“
Le principal enjeu d'évolution de la Direction Financière est de passer d'une fonction traditionnellement transactionnelle à une fonction décisionnelle.

GE
Secteur de la cosmétique

Répartition entre la production et l'analyse de données



80% pour la production / 20% pour l'analyse
50% pour la production / 50% pour l'analyse
20% pour la production / 80% pour l'analyse

“
Nous nous sommes affranchis de la logique de budget annuel, long à construire et qui devient presque obsolète une fois terminé. Les processus de budget et de reprévision ont été fusionnés pour ne former qu'un seul et même processus.

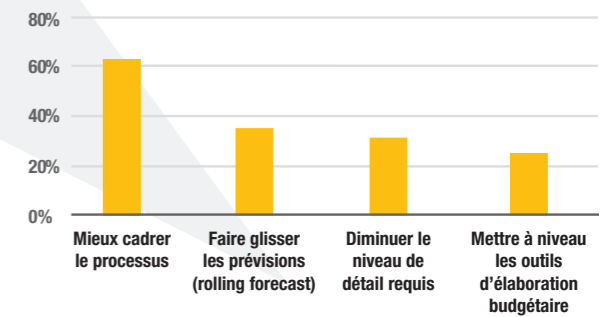
GE
Secteur automobile

Réinventer les méthodes de prévision

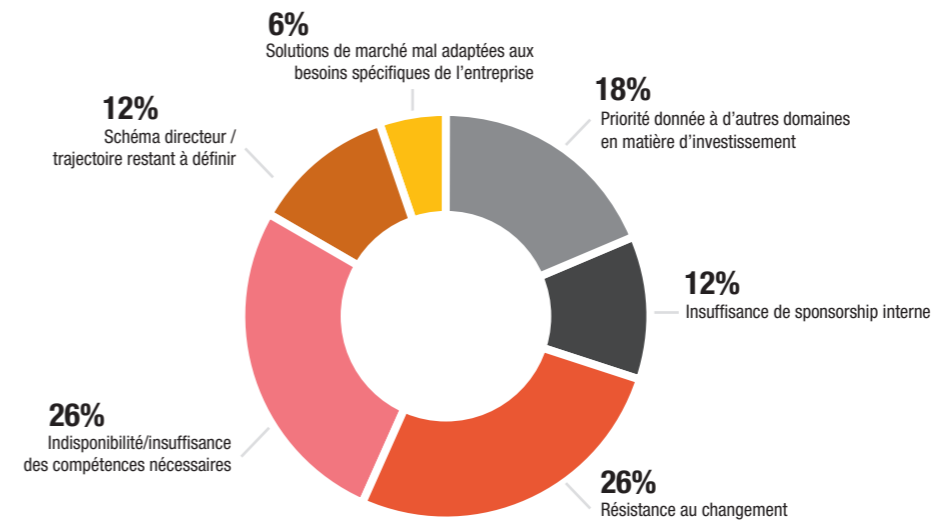
Traditionnellement, le processus prévisionnel occupe une grande partie du travail des contrôleurs de gestion durant l'année.

De plus en plus de Directeurs Financiers tentent aujourd'hui de faire évoluer le cycle budgétaire classique pour se tourner par exemple vers le « rolling forecast » qui permet un pilotage en continu de l'activité, sur des cycles courts (en général mensuels).

Principaux leviers envisagés pour optimiser la production des données prévisionnelles



Pourquoi ces leviers sont-ils difficiles à mettre en œuvre ?





Démystifier l'IA en entreprise ?



Il faut s'interroger sur ses possibilités : le domaine est aussi vaste que méconnu. On ne doit donc négliger ni l'effort financier ni l'effort culturel que de tels chantiers engendrent. Et il n'est certainement pas bon de se lancer tête baissée dans des projets de grande ampleur sans se préparer.

Si elle est devenue une réalité proche pour beaucoup d'entreprises, il faut prendre du recul et recentrer la réflexion autour du besoin : quel est mon besoin, quelle est ma problématique métier, comment l'IA peut m'aider à l'atteindre plus facilement ? Quels gains supplémentaires va-t-elle me générer par rapport à ce que je fais aujourd'hui ?

D'une logique de constatation à une logique d'anticipation

Traditionnellement « data-driven », les Directions Financières ont une forte appétence pour la Data et l'analytique. Cependant, celles-ci passent la majeure partie de leur temps à regarder « dans le rétroviseur ». Nous observons aujourd'hui que les enjeux se déplacent vers une analytique orientée vers le futur. Les analyses prédictives et prescriptives apportent de nouvelles capacités de se projeter mais représentent de nouveaux défis humains, organisationnels et technologiques.

Les freins au déploiement des solutions d'analyse prédictive et prescriptive sont souvent les mêmes : une hiérarchie demandeuse de rapports dans des temps toujours plus restreints ; des données difficilement collectables ; une qualité de donnée insuffisante rendant difficile leur exploitation ; des rapports toujours plus nombreux et chronophages à produire. Les Directions Financières font face aux défis de produire des rapports sur le passé et ne peuvent se concentrer sur l'analyse du futur.

Selon notre dernier sondage PwC's Global CEO Survey 2019 : 70% des échecs de transformations digitales sont essentiellement dus à une non adhésion des employés. 85% des DG déclarent que l'Intelligence Artificielle (IA) va significativement changer leur façon de faire du business dans les cinq prochaines années.

Par Jean-David Benassouli et Cyril Jacquet
Associés Data Analytics et Technology — PwC

Une technologie mature mais encore peu démocratisée

Le sujet de l'IA a pris de l'ampleur ces dernières années. Nous sommes aujourd'hui submergés par la Data et par l'introduction de l'IA dans notre quotidien. La technologie est prête, de plus en plus accessible, et de moins en moins chère.

Un volume de données exploitées toujours plus important

Il est évident que le besoin opérationnel de disposer d'informations pour analyser l'existant reste un sujet majeur et incontestablement actuel. Néanmoins, PwC reste convaincu de la nécessité pour les Directions Financières de se doter de capacités de simulations, d'avoir de multiples scénarii à analyser et des recommandations plus fines.

Ces nouveaux enjeux sont renforcés par les grandes évolutions récentes : les avancées algorithmiques, l'explosion de la donnée (dont l'open data) et l'augmentation de la puissance de calcul. Cela se traduit au quotidien par des nouveaux usages comme le traitement du langage naturel, la détection d'anomalies, la reconnaissance de caractères, l'analyse de réseaux et de graphes, l'usage de données géographiques ou encore l'organisation de la connaissance.

Ces évolutions rendent les promesses de la data et l'analytique accessibles au plus grand nombre, réduisant ainsi les barrières à l'entrée.

L'IA ne peut pas se soustraire à l'humain

Parmi les mythes concernant l'IA, un des points récurrents est la possibilité de substituer à l'intelligence humaine des robots afin de prendre les mêmes décisions, d'exécuter les mêmes tâches, mais de manière automatisée et sécurisée. Il est vrai que l'IA va permettre de remplacer l'humain sur un bon nombre de tâches et d'offrir une marge d'erreur réduite.

Toutefois, la machine ne peut se substituer entièrement à l'intervention humaine. Les deux doivent cohabiter : l'IA va permettre de prendre des décisions habituellement prises par l'humain et que la technologie va permettre d'amplifier, de traiter un plus

grand volume de données, de prendre des décisions de manière plus facile, plus sûre et surtout plus rapide. 54% des dirigeants disent que les solutions d'IA ont augmenté la productivité dans leur entreprise. Robot et humain travaillent donc en collaboration, l'IA apportant un soutien à la réalisation de certaines tâches et un gain de productivité.

De plus en plus de Directions Financières sont sensibles à la place que doit prendre l'analyse dans le quotidien de leurs employés : l'ère de la Data est désormais notre présent, celle-ci doit devenir un prérequis, pour offrir plus de temps pour l'analyse des données et le "business partnering".

Le rôle prépondérant du Directeur Financier dans la transformation de l'entreprise

Dans un environnement de plus en plus instable, rapide et compétitif, le rôle et les attentes du DAF évoluent. Aperçus en temps réel, automatisation des processus, analyse prédictive et prescriptive... Les technologies soutiennent les entreprises d'aujourd'hui et constitueront l'avantage concurrentiel de demain. Nous pensons que le DAF est à l'avant-garde de la transformation data et analytique de son entreprise

Comment les Directeurs Financiers peuvent-ils exploiter pleinement le potentiel de l'IA ? Les 5 étapes pour jouer un rôle primordial dans la croissance grâce à l'IA.

1. Identifier des bénéfices et fixer vos objectifs
2. Impliquer directement vos collaborateurs
3. Définir vos priorités en fonction des personnes, des processus et de la performance
4. Mettre en place une structure de gouvernance, tant pour la data que pour l'IA
5. Préparer les équipes

Source : How AI will transform the CFO's role Study 2019



Créer de la valeur sur les Transactions



Le sujet « création de valeur » est plus que jamais au cœur des enjeux de nos clients, et ce, pour plusieurs raisons : tout d'abord, les liquidités sont très présentes, tant sous la forme de capitaux que de dette (nouveaux acteurs, nouvelles formes de financement), ce qui dynamise le marché des transactions et leur valorisation. Les multiples d'EBITDA ont atteint des niveaux records en 2019, dépassant fréquemment le niveau de 10 en moyenne.

Par Edouard Bitton

Associé Deals Strategy & Operations
— Strategy&

et Olivier Marion

Associé Deals — PwC

Un marché de plus en plus instable

Cela s'inscrit dans une intensité concurrentielle particulièrement forte, avec d'un côté des fonds d'investissement ayant beaucoup de montants levés prêts à être investis, et de l'autre de grands groupes internationaux dont les bilans restent endettés mais qui offrent de belles marges de manœuvre pour procéder à des acquisitions lorsque ces dernières sont considérées stratégiques.

Enfin, le manque de visibilité qui a pesé sur nos économies au cours de l'année 2019, rend les transactions encore plus complexes à réaliser et à réussir. Les craintes de récession, les tensions géopolitiques (Brexit, Guerre commerciale américano-chinoise) et les mouvements populistes grandissants en Europe comme à l'étranger, ont probablement joué un rôle dans l'attentisme constaté sur le début du deuxième semestre 2019.

Une logique d'investissement qui s'inscrit dans une stratégie long terme

Dans ce contexte incertain, si l'on paye un prix élevé pour acquérir une entreprise, et que la capacité de cette dernière à réaliser son business plan est empreinte d'aléas plus importants, il faut être encore meilleur dans la capacité à prendre les bonnes décisions lors de l'investissement, puis à mettre en œuvre les leviers de création de valeur une fois l'opération conclue.

Les marges de manœuvre se sont amenuisées, et il n'y a plus réellement de place pour absorber les retards par rapport au plan de développement.

Afin de mieux apprécier ces enjeux de création de valeur lors des transactions, nous avons récemment étudié 5000 transactions réalisées entre 2008 et 2016, et complété cette analyse quantitative par des interviews de 700 dirigeants de grands groupes et fonds d'investissement à travers le monde et dans tous les secteurs.

Trois grands enseignements sont ressortis de cette étude : d'abord, les deals les plus créateurs de valeur sont ceux qui s'inscrivent pleinement dans l'intention stratégique de l'entreprise : 86% des dirigeants ayant généré une valeur significative sur leur dernier deal ont indiqué que l'opération faisait partie d'une stratégie de portefeuille plus large, alignée avec les objectifs long terme de l'entreprise.

Assurer une intégration créatrice de valeur

Ensuite, la quasi-totalité des entreprises ayant généré une valeur significative sur leur dernier deal s'appuyaient sur une méthodologie formelle de création de valeur. A contrario, les opérations dilutives ne s'appuyaient pas sur un plan formalisé, ou présentaient des lacunes sur certaines analyses à mener en amont de la signature principalement autour de quatre thèmes : la stratégie d'intégration, le détail du plan de synergies, les enjeux de migration technologique et enfin les analyses réglementaires inhérentes à l'opération. Un élément surprenant : seulement un tiers des acquéreurs interviewés ont effectivement positionné la création de valeur comme une priorité du « Jour 1 », les deux autres tiers reconnaissant a posteriori que cela aurait dû être une priorité.

Enfin, le dernier grand enseignement de notre étude Value Creation in Deals est l'importance cruciale des facteurs humains et culturels, qui sont jugés aussi importants que les facteurs directs de création de valeur. Pour illustrer cet enjeu absolument fondamental, une statistique : 82% des deals destructeurs de valeur ont vu plus de 10% des employés clés de la cible quitter l'entreprise.

En synthèse, la création de valeur est désormais au cœur des transactions. Elle doit s'anticiper le plus en amont possible, s'appuyer sur une méthodologie formelle, et laisser une place plus grande aux enjeux humains et culturels, pour maximiser les chances d'atteindre les objectifs fixés au Business Plan d'acquisition. ■



La Data Analytics au cœur du M&A



Ce n'est plus une surprise pour personne, le pilotage de la performance s'inscrit année après année comme la priorité numéro un des Directeurs Financiers, quelle que soit la taille de leur organisation. Et tout converge pour que cette tendance s'inscrive dans la durée.

Par Laurent Guérin
Associé — Strategy&

Le Directeur Financier, un partenaire pour les métiers

Bien qu'il puisse répondre pour certains à une aspiration personnelle légitime et contribue à un intérêt croissant de la fonction, cette priorité répond avant tout aux attentes grandissantes que les tiers peuvent avoir vis-à-vis de la fonction Finance.

D'un côté, les tiers internes qui requièrent un « business partnering » plus fort pour répondre aux exigences de visibilité sur leur propre activité. Les fonctions opérationnelles et commerciales en premier lieu, mais aussi les fonctions support qui pour beaucoup ne se contentent plus d'une expertise et d'un savoir-faire solides : ils veulent des moyens pour comprendre et piloter leur activité dans le détail et faciliter la prise de décision sur des projets structurants.

Idem pour les directions générales qui, conscientes qu'un set de KPIs financiers classiques ne suffit plus pour piloter une entreprise, demandent à la finance de mettre en place des cadres de suivi de la performance permettant la remontée de tableaux de bord en temps réel mêlant souvent financier, commercial, humain et de plus en plus environnemental et sociétal.

Un contexte qui demande toujours plus de transparence

Mais c'est également à l'extérieur de l'entreprise que la pression et les attentes se font croissantes. Les analystes, les organismes de financement, les actionnaires, la presse économique, les collectifs de citoyens, tous s'attendent à une transparence grandissante, rendue possible par des outils de plus en plus performants. Car c'est là le vrai changement.

L'incertitude liée au contexte économique et géopolitique actuel est évidemment un moteur fort à la demande de visibilité sur la performance, mais il s'agit là de cycles récurrents qui n'ont pas toujours entraîné une réponse aussi forte au sein de l'entreprise. Ce qui a évolué de manière remarquable, ce sont les outils de « Business Intelligence » mis à disposition des acteurs de l'entreprise pour mieux exploiter la quantité grandissante de données disponibles et créer des passerelles entre les différentes fonctions.

Cela génère logiquement des attentes, mais aussi de réelles opportunités pour les directeurs financiers qui peuvent ainsi renforcer leur positionnement stratégique face aux enjeux de croissance ou d'appréhension de la sous-performance.

Des outils au service des acquisitions et du pilotage de la performance

Dans un contexte de M&A notamment, les outils de « Data analytics » donnent désormais une tout autre dimension à l'analyse de la performance passée et à la projection dans le futur, en réduisant l'incertitude et en venant soutenir le discours tenu par l'équipe dirigeante. Travailler en amont des due diligences sur la donnée disponible, pour préparer et alimenter « l'equity story », permet ainsi d'augmenter la valeur d'entreprise et participe à la liquidité des actifs à la vente.

De même, en post deal, l'exploitation rapide des données de la cible au moyen d'outils actuels de BI facilite la prise de contrôle et la capacité à se projeter dans le futur. Cela permet à l'acquéreur de valider la réalité de son acquisition dans un niveau de détail très fin, en complément des due diligences réalisées, et d'engager rapidement le déploiement de sa nouvelle stratégie.

Un virage technologique à ne pas rater

L'intérêt des Directeurs Financiers pour le pilotage de la performance par les directeurs financiers, facilité par la démocratisation des outils de BI et de visualisation, est donc une tendance de fond, car particulièrement créatrice de valeur à court et long terme. Les entreprises qui s'approprient à prendre ce virage ou qui veulent se renforcer dans leur pilotage devront nécessairement former leurs collaborateurs à ces outils, mais aussi les faire gagner en maturité sur la stratégie globale de l'entreprise pour pouvoir la décliner, la matérialiser et la valoriser dans un cadre de suivi qui a du sens et apporte de la valeur aux différentes parties prenantes. ■



**Maîtrise
des risques**

Maîtrise des Risques

Aux risques traditionnellement gérés au sein de la Direction Financière (crises financières, fraude, risques de change et de taux, volatilité des marchés), s'ajoutent aujourd'hui de nouveaux types de risques : conformité réglementaire, cyber sécurité, risques de réputation (sociétaux et environnementaux).

Cyber sécurité : une inquiétude grandissante

Les environnements sont de plus en plus complexes et de plus en plus exposés du fait de l'hyperconnexion des systèmes actuels (Cloud, accès mobiles, IoT...).

Une appréhension permanente de potentielles attaques s'installe. Les Directions Financières en particulier commencent à mesurer les impacts de ces cyberattaques sur les finances de leur entreprise, ainsi que sur leur réputation. Alors que plus de la moitié des organisations en France s'attendent à connaître une crise cyber dans les années à venir, il est impératif de se saisir de ces sujets, et pas seulement au niveau des responsables des systèmes d'information.

52% des organisations en France s'attendent à connaître une crise cyber dans les années à venir.*

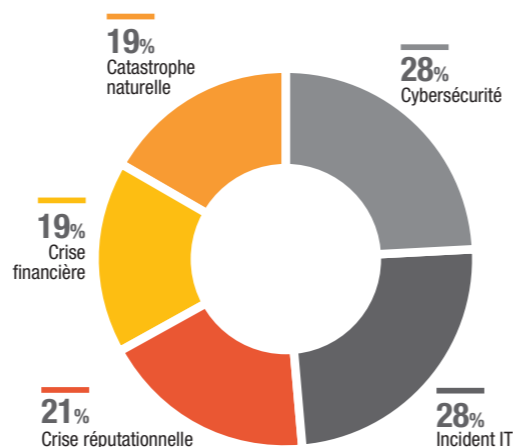
Pour faire face à ces risques, les entreprises réagissent en mettant en place des protections de leurs systèmes, de la sensibilisation auprès de leurs collaborateurs (nous observons que les facteurs de vulnérabilité sont au moins autant humains que technologiques) et se dotent de contrats d'assurance.

72% des organisations en France ont connu au moins une crise au cours des 5 dernières années.*

“ La cyber sécurité est l'affaire de tous, pas seulement de la DSI. Le Groupe est doté d'une instance vigilante face aux nouveaux risques et à de potentielles attaques. ”

GE
Secteur de la grande distribution

Top 5 des crises survenues dans les organisations ces 5 dernières années



(*) Source : PwC's Global Crisis Survey 2019

“ La mission de la finance va être de sortir du P&L classique et de valoriser davantage l'impact sociétal et environnemental de la société. ”

GE
Secteur agroalimentaire

Quelques bonnes pratiques pour se prémunir des risques

- Cartographie systématique des risques et des systèmes informatiques
- Partenariat avec des entreprises pour partager la veille et les bonnes pratiques
- Gouvernance dédiée spécifiquement aux risques
- Evaluations périodiques indépendantes des risques
- Outils spécifiques pour supporter la maîtrise des risques
- Dispositif de pilotage et indicateurs
- Politiques, procédures et instructions diffusées à tous les niveaux de l'organisation

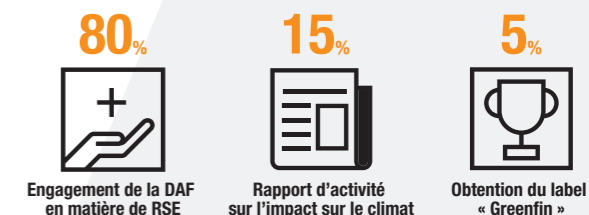
Un besoin de transparence exprimé par les marchés : l'exemple de la RSE

Les entreprises prennent peu à peu conscience de l'importance des questions sociales et environnementales pour leur entreprise. Aujourd'hui, près d'un tiers des Directions Financières se disent impliquées dans la finance verte. Parmi elles, 80% sont engagées dans la politique RSE de leur entreprise.

“ La communication financière s'est saisie des sujets de RSE : nous nous devons d'informer nos investisseurs sur les questions qui concernent notre éthique d'entreprise, et ils nous le réclament de plus en plus ”

GE
Secteur du nettoyage

Engagement des Directions Financières en matière de finance verte





Au-delà des enjeux de réputation, il y a également la question de l'impact financier de ces crises. Dans la mesure où, lorsqu'elles surviennent, elles ont souvent des conséquences financières pour l'entreprise, le DAF est souvent impliqué, notamment au sein des comités de direction.

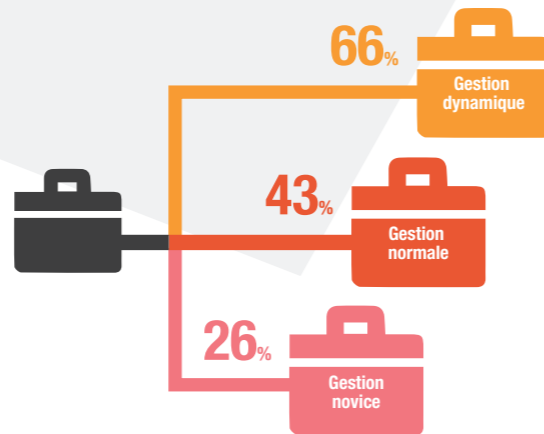
La maîtrise des risques : une opportunité pour le DAF ?

Si elle ne relève pas d'une fonction régaliennne de la Direction Financière, sa gestion pourrait s'avérer une opportunité pour le DAF. L'apport d'une gestion dynamique des risques peut avoir des effets bénéfiques sur la Direction Financière, notamment en matière de croissance.

Une bonne gestion des risques offre donc un avantage dans la gestion de la performance de l'entreprise.

Les Directeurs Financiers interrogés placent le rôle de la Direction Financière au confluent de toutes les fonctions de l'entreprise. En cela il apparaît comme un maillon essentiel dans la bonne gestion des risques.

Les organisations avec une gestion dynamique des risques atteignent plus facilement leurs objectifs de croissance



Source : PwC's Risk in Review Study 2019.



Le rôle du DAF est de donner de la visibilité et de la transparence sur ce qui se passe au sein de l'entreprise.

ETI
Services / centres d'appel

Une culture des risques à tous les niveaux d'organisation

Si beaucoup de Directeurs Financiers ont accepté ce rôle, ils reconnaissent cependant la difficulté de relayer la culture des risques au sein de toute l'entreprise. Celle-ci n'est pas encore suffisamment installée dans beaucoup d'organisations.

Les Directions Financières encouragent de plus en plus le développement de formations pour sensibiliser leurs employés, et pallier le manque de culture des risques.



Nous avons des correspondants à l'échelle des métiers pour relayer la culture de maîtrise des risques.

GE
Secteur automobile



Notre business nous oblige à rendre la culture du risque prépondérante et omniprésente à tous les niveaux.

GE
Secteur énergétique





Prévenir les risques, une préoccupation à tous niveaux d'organisation



La Direction Financière a un rôle primordial dans la prévention des risques

Ce positionnement traduit sans doute une montée en maturité des dispositifs sous l'impulsion des réglementations récentes, qui ont conduit beaucoup d'entreprises à mieux structurer leurs dispositifs de gestion des risques, avec des exercices plus réguliers et plus approfondis de cartographies des risques, et des chantiers importants lancés sur les enjeux réglementaires comme Sapin 2 ou RGPD. Les transformations digitales viennent percuter ces dispositifs qui doivent s'adapter pour rester pertinents et les Directions Financières ont un rôle essentiel pour aider l'entreprise à les faire évoluer.

L'adaptation des dispositifs repose notamment sur 3 grands piliers : le premier est la prise en compte des bons risques dans un environnement de plus en plus digitalisé – sans pour autant oublier les basiques comme la fraude, qui reste toujours présente, qu'elle soit sophistiquée, technologique ou reposant sur les recettes traditionnelles du fraudeur.

Nous avons interrogé les professionnels du risque et leurs parties prenantes il y a quelques mois et ceux-ci nous ont confirmé que les grandes transformations digitales en cours faisaient peser des risques plus importants, avec en tête de liste la cybersécurité, la gouvernance et la protection des données, mais aussi des risques liés à la résilience opérationnelle ou au respect des réglementations. Les Directions Financières ont un rôle à jouer pour challenger les cartographies de risques et faire en sorte qu'elles prennent en compte de manière concrète les risques liés à ces transformations digitales, y compris les risques d'exécution des projets.

La maîtrise des risques est passée cette année en sixième position parmi les préoccupations des Directeurs Financiers interrogés. Est-ce à dire que ce n'est plus une priorité ? Loin de là si l'on en juge par les échanges que nous avons eu lors des entretiens.

Par Jean-Pierre Hottin
Associé Risques — PwC

L'intégration des nouvelles technologies, un virage nécessaire aux Directions Financières

Le second pilier est la prise en compte par les fonctions traditionnelles - comme la gestion des risques, le contrôle interne, la conformité et l'audit interne - des évolutions digitales dans les approches qu'elles déploient. Cela passe par l'appropriation de la donnée, l'utilisation des technologies telles que la RPA, l'intelligence artificielle et la data visualisation. Les Directions Financières sont souvent les premières concernées par les dispositifs déployés, du fait des obligations sur le contrôle interne comptable et financier. Il est essentiel que les Directions Financières travaillent de concert avec ces fonctions, pour les challenger sur leurs approches, mais aussi les intégrer en amont dans leurs projets de digitalisation. Elles tireront parti des investissements réalisés en profitant par exemple pour automatiser les contrôles, faciliter la mise en place d'un contrôle en continu, ou donner plus facilement accès aux données aux auditeurs internes pour préparer leurs missions et cibler les bons risques.

Une « culture risque » à inculquer aux équipes

Le troisième pilier est la prise en compte, au-delà des aspects digitaux et technologiques, de la dimension « culture du risque ». Identifier les risques et déployer des procédures et des contrôles, même les plus automatisés soient-ils, ne remplace pas complètement les « incidents » liés au facteur humain. Lorsque l'on regarde les défaillances des dispositifs de gestion des risques, il apparaît que l'objectif de maîtrise des dirigeants – leur appétence au risque – est souvent mal appréhendé par la chaîne managériale, qui peut être amenée à prendre les mauvaises décisions, en mettant la priorité sur des objectifs à plus court terme.

Cela peut conduire à des situations, pour une Direction Financière par exemple, où les équipes comptables sont sous staffées dans une filiale pour respecter les objectifs de réduction des coûts, et ne peuvent plus réaliser les contrôles essentiels.

Il est important que les entreprises s'interrogent sur l'alignement entre leur intention en matière de maîtrise des risques, la manière dont ces intentions sont comprises et interprétées et les comportements réels sur le terrain. Plusieurs crises récentes, dans tous les domaines, montrent que culture et comportements sont au cœur de la maîtrise des risques. Les Directions Financières par leur rôle central dans le pilotage de la performance sont parfaitement positionnées pour identifier ces éventuels décalages. ■



Le risque cyber : un argument politique



Le risque lié à la cyber sécurité est un sujet récurrent au sein des conseils d'administration : quel est mon niveau de menace et comment mes équipes peuvent-elles le gérer ? Quels moyens sont mis en œuvre pour s'en prémunir - ou a minima en atténuer l'impact ?

Par **Philippe Trouchaud**
Associé Cyber Sécurité — PwC

Instaurer une gouvernance adéquate

Le DAF, dans son rôle de gardien des risques, est le garant de la sécurité des systèmes, de la bonne prévention d'une attaque et de la capacité à gérer les crises, si celles-ci venaient à se produire. Il est également essentiel de faire de la sensibilisation en interne : il peut y avoir des différences entre la compréhension qu'ont les dirigeants d'une exposition aux risques, et l'exposition réelle vis-à-vis de ce risque. Cela devient d'autant plus important lorsqu'une menace se concrétise.

Aujourd'hui 52% des entreprises s'attendent à une crise cyber dans les 5 années à venir.* Lorsque l'on sait qu'une crise est quasi inévitable, le bon réflexe n'est pas simplement de vouloir s'en prémunir coûte que coûte, il est aussi de savoir réagir correctement.

Cela passe avant tout par une gouvernance adéquate : le DAF doit endosser ce rôle de représentant au sein des organes de gouvernance de l'entreprise. Il faut aussi pouvoir sponsoriser la cyber sécurité au plus haut niveau de l'organisation, pour maximiser l'adhésion des collaborateurs.

Une communication fluide est également indispensable. Une fois la crise survenue, il faut savoir réagir et bien analyser la situation afin d'atténuer au maximum les impacts.

Adapter son dispositif de prévention à son exposition

Il existe plusieurs types de risques cyber, et ils visent différents profils de business, pour différentes raisons. La première étape est de bien identifier les risques auxquels une entreprise est exposée, afin de les gérer au mieux. Toutes les entreprises ne sont pas exposées de la même façon : une entreprise qui possède un grand nombre de données personnelles sensibles sur ses clients a plus de chances de subir une attaque. Aussi, il est possible de faire de la veille concurrentielle sur les dispositifs de gestion des risques cyber mis en place par ses concurrents, afin de mieux comprendre comment sont gérés ces risques au sein d'entreprises d'un même secteur, et quelles sont les menaces et les secteurs impactés.



Instaurer un référentiel de contrôle

Bien évidemment, il est essentiel de mettre en place des mécanismes de détection des risques. Aussi, l'entreprise doit être capable d'évaluer régulièrement ses systèmes et les sécurités mises en place, afin de s'assurer de leur efficacité. Il est par exemple possible d'instaurer des tableaux de bord pour suivre et s'assurer que les risques cyber sont bien couverts.

Risque cyber : un frein économique

Le risque cyber constitue une forte incertitude : il est difficile de prédire qu'une attaque va arriver et cette attaque, immatérielle, apparaît moins menaçante dans l'esprit collectif. Cette incertitude représente un frein économique. Toutefois, il en va de la responsabilité et de la réputation de l'entreprise de tout mettre en œuvre pour s'en prémunir. Dans un monde incertain, la capacité d'une organisation à fournir des assurances en matière de prévention des risques devient un argument commercial non négligeable qui peut s'avérer différenciant.

(* Source : PwC's Global Crisis Survey 2019.



Témoignages
de Directeurs Financiers



La transformation par le digital et par l'humain



Un besoin de nouvelles compétences

Cette diversification des produits demande des compétences nouvelles, et en particulier de mieux comprendre les besoins du client. Les équipes R&D et Produits, situées au cœur du processus d'innovation chez Criteo, ont vécu des changements majeurs (multiplication des projets et donc des interlocuteurs). La fonction Finance est elle aussi impactée : elle a su très vite prendre le pli de la transformation et montrer l'exemple auprès des autres fonctions.

Un agenda clair de recherche d'efficacité a été mis en place, afin que la fonction Finance puisse se recentrer sur l'apport de valeur au métier. La finance a bien anticipé sa feuille de route de transformation, ce qui a permis de vite faire évoluer le mindset des équipes.

Pour répondre aux enjeux de l'entreprise - accompagner la croissance de nouvelles activités, tout en consolidant le chiffre d'affaires et la rentabilité du business historique - la Direction Financière se transforme et apporte davantage de valeur au métier.

Par Benoit Fouillard
CFO et DG délégué — Criteo

Criteo est devenu en quelques années seulement un leader mondial des solutions publicitaires pour l'Internet ouvert.

Un nouveau positionnement stratégique

Après avoir connu une croissance extrêmement forte pendant 10 ans, l'entreprise est entrée dans une phase de ralentissement depuis 18 mois ; elle a alors initié une mutation pour adapter sa stratégie de conquête et son business model. Aujourd'hui, elle développe de nouveaux relais de croissance, via des nouveaux produits définis en fonction des attentes du marché et des clients.



Je suis confiant dans la capacité de mes équipes à se transformer.

Benoit Fouillard
CFO et DG délégué Criteo

De nouvelles exigences vis-à-vis des financiers

Les fonctions FP&A sont de plus en plus sollicitées : elles doivent apporter plus de valeur, et faire preuve de proactivité pour mieux comprendre et anticiper les besoins du métier.

Nous priorisons la mobilité interne (ce qui ne pouvait pas être mis en place avant, du fait de la taille des équipes). Nous souhaitons l'étendre encore davantage.

Une attention particulière est portée à l'évolution des compétences du middle management. Le 1^{er} niveau (les V.P Finance) a embrassé ce projet de transformation ; le middle management quant à lui requiert une attention particulière pour lui insuffler cette culture du changement et embarquer les équipes dans le nouvel agenda stratégique.

La technologie au service des équipes

L'environnement applicatif est solide (SAP, Workday, Anaplan, Salesforce...) et nous avons initié, il y a déjà deux ans, la création d'un data-lake visant à unifier les données de nos différents systèmes. Cela a constitué la première brique d'un large programme de BI self-service pour permettre à l'ensemble des métiers de l'entreprise d'avoir un pilotage plus réactif et favorisant la prise de décision.

Par ailleurs, nous continuons de suivre les évolutions technologiques pour continuer de moderniser et d'optimiser cet environnement. D'ici 3 ans, l'objectif est d'avoir une partie transactionnelle très digitalisée et que les données soient disponibles quasiment en temps réel. L'ambition de la fonction finance est d'être indéniablement reconnue comme partenaire stratégique du métier, et donc de passer moins de temps à la production des chiffres, et plus de temps sur l'analyse, le conseil et le dialogue de gestion.

Application de l'intelligence artificielle dans la finance : un algorithme de prédiction du chiffre d'affaires.

Depuis plusieurs mois, l'équipe FP&A corporate travaille en étroite collaboration avec les data scientists de l'équipe de products & sales, qui a développé un algorithme de prédiction du chiffre d'affaires.

L'algorithme fournit des prévisions sur un trimestre : c'est le statistical forecast. C'est un data point, une donnée de référence, qui permet de challenger le métier et d'ouvrir le dialogue.

En effet, les régions travaillent comme à leur habitude à des prévisions sur un plan commercial, qui sont alors comparées à la réprévision des data scientists.

L'algorithme permet de factualiser, il apporte une certaine sérénité dans les discussions budgétaires entre les parties prenantes, dépassionne le débat, rassure du fait de la robustesse, donne confiance dans le modèle... et de fait raccourcit le processus par moins de discussions.

C'est du machine learning : chaque trimestre, l'algorithme analyse la réalité vs la prévision, et est auto apprenant.

L'algorithme est très fiable : il a en moyenne moins de 2% d'erreurs.



Le CFO, co-pilote du dirigeant pour une croissance rentable



Créé en 1987 et initialement intégrateur des produits de Dassault Systèmes, Visiativ a élargi sa proposition de valeur dans les plateformes logicielles métiers et plus récemment dans le conseil en innovation.

Olivier Stéphan
DGA Finance et Transformation — Visiativ

Quelques chiffres sur Visiativ

J'ai rejoint Visiativ en 2015 soit un an après son introduction en Bourse. L'entreprise était une PME avec 50M€ de chiffre d'affaires et 350 collaborateurs. C'est aujourd'hui une ETI qui atteindra en 2019 les 200M€ de chiffre d'affaires et 1.000 collaborateurs avec une internationalisation accrue (20% du CA). Nous avons réalisé deux plans stratégiques avec un an d'avance en combinant croissance organique double digit et une croissance par acquisitions de 20% par an.

Rendre propice la croissance

La mission du CFO a d'abord été de sécuriser les financements externes pour financer la croissance externe :

- Après de ses actionnaires au travers de deux augmentations de capital (22,5M€ au total) accompagnée par une holding animatrice créée en 2017 et détenant 1/4 du capital et incluant 60 managers.
- Après de ses prêteurs, son pool bancaire d'abord pour environ 35M € et d'un emprunt obligataire de 20M €.

Piloter la performance

J'ai ensuite été chargé de mettre en place une organisation financière et de contrôle de gestion efficace pour piloter la performance de l'entreprise :

- D'intégrer la vingtaine d'acquisitions réalisées (dont deux structurantes et la moitié en modèle LBO), négociation avec les vendeurs, pilotage des due diligences et intégration de celles-ci dans le pilotage de la performance du groupe.
- De piloter le Business global : Gouvernance opérationnelle : pilotage de la performance au travers de business reviews trimestrielles organisées en 1/2 journée par métier, comité de direction de mobilisation et d'information pour favoriser un alignement de l'ensemble des parties prenantes.

Team spirit et expérience collaborateurs en milieu international : recrutements et formation des Talents en contrôle de gestion et en consolidation en particulier. Les objectifs sont de motiver les équipes et favoriser la mise en place des outils (P&L par métier, analytique chiffre d'affaires, rentabilité des business model Opex versus Capex...).

Etre acteur de la transformation

Enfin, l'équipe Finance et Transformation a donné une forte impulsion aux projets de Visiativ en appliquant la méthode TNGV (Transformation Numérique à Grande Vitesse). Cette méthode basée sur un diagnostic stratégique de transformation avec le Comex a abouti au lancement de plusieurs projets majeurs :

- Challenge de la valeur ajoutée et du coût de nos fonctions support (Finance, RH, Informatique principalement) pour évoluer vers des process digitaux et simplifiés. La robotisation et l'intelligence artificielle vont nous aider.
- Lancement d'un projet ERP pour optimiser la gestion du chiffre d'affaires récurrent, la gestion du staffing des consultants et formateurs sur les projets ainsi que le pilotage de la R&D. Cela nous permettra aussi d'intégrer plus rapidement les acquisitions, en particulier étrangères, sur la base d'un core-model France et de mettre en place quelques spécifiques par métier. Notons bien que l'enjeu majeur de ce projet n'est pas comptable et financier mais l'efficacité de nos process métiers chronophages.

Le Directeur Financier est généralement l'arbitre des trois enjeux clés des projets (coût, qualité, délai) avec sa direction projets et le Comex.





Fidéliser nos Talents pour se doter des meilleurs compétences



Chez Elis, nous constatons que le marché de l'emploi se porte globalement bien en Europe. C'est vrai partout pour les cadres, et ça l'est même aussi pour les cols bleus dans les pays du nord de l'Europe, Allemagne comprise : le taux de chômage y est très faible. Le recrutement des managers est donc plus compliqué, notamment pour les profils intéressants.

Par Louis Guyot
DAF — Elis

Fidéliser les Talents

Le principal challenge est donc de recruter et de fidéliser les managers. Evidemment, une certaine inflation des salaires à l'embauche est naturelle ; mais nous pensons que la réponse doit être beaucoup plus globale : chez Elis, nous travaillons pour (1) offrir des challenges (2) définir des beaux parcours internes (3) offrir un environnement de travail bienveillant et (4) donner du sens.

Offrir des challenges

Nous cherchons à responsabiliser les équipes, notamment autour des outils qu'elles utilisent dans leur travail quotidien, de telle sorte qu'elles soient elles-mêmes acteurs de leur changement. Elles sont les premiers chefs de projet de la transformation digitale de l'entreprise. Chacun est libre de venir proposer des choses. Quand on responsabilise les gens et qu'on leur donne une voix, ce sont eux qui viennent vous bousculer pour faire évoluer les choses.

A la Direction Financière, une de nos plus grosses réussites est l'implémentation d'une solution réunissant les outils de consolidation et de reporting. Elle nous permet aujourd'hui une intégration rapide et fiable de nos nouvelles acquisitions. Ce projet a été porté par deux managers Finance qui avaient imaginé cette solution et ont mené le projet de bout en bout.

Cette façon de travailler s'intègre donc parfaitement dans notre processus de recrutement : nous recherchons en effet à recruter des Talents qui sont dans cette culture de la curiosité, qui ont cette agilité intellectuelle qui leur donne le goût du changement.

Définir de beaux parcours internes

Parmi les marqueurs culturels d'Elis, la rétention des salariés, et notamment des cadres, est une composante forte : le président est dans le groupe depuis 20 ans, et il est davantage la norme que l'exception. C'est la résultante d'un travail important sur la gestion des Talents : des revues fréquentes préparent en permanence « le coup d'après », pour ne pas être passif dans les demandes d'évolution.

En outre, nous cultivons la pratique de la « 2^e chance » : un manager peut ne pas être en succès, mais pourrait l'être dans une autre fonction. Tout cela nécessite d'être très proche des collaborateurs, pour mesurer leur performance et connaître leurs attentes ; cela procède également de la conviction que la promotion interne porte finalement moins de risque que le recrutement externe.

Cela fait partie des fiertés d'Elis. Nous sommes heureux de nous entourer de gens qui ont été promus en interne, qui ont grandi avec le groupe et sont fidèles à nos valeurs. C'est l'assurance d'une grande stabilité.

Un environnement de travail bienveillant

Les valeurs du groupe sont le Respect, l'Intégrité, la Responsabilité et l'Exemplarité. Pratiquées au quotidien, elles assurent aux jeunes recrutés un environnement bienveillant et qui répond à leurs attentes dans les relations humaines. L'animation sociale vient compléter cet environnement : chaque manager a dans sa feuille de route l'organisation d'événements d'équipes, simples mais fréquents : barbecue, fête des enfants, course en groupe...

Donner du sens

Nous nous rendons compte que les jeunes Talents que nous recevons en entretien ne cherchent pas uniquement un travail et un salaire, mais aussi intégrer une entreprise dont la raison d'être et les pratiques dépassent le seul cadre financier. Par exemple, ils ont besoin de savoir que les sujets de RSE sont importants pour l'entreprise.

Or le business model d'Elis est vertueux en lui-même : le processus industriel de lavage du linge assure de fortes économies de consommation en eau, énergie et lessive. Par ailleurs, service de proximité, il emploie 50 000 personnes dont une forte partie d'emplois non qualifiés et non délocalisables. Tous ces indicateurs sont en progrès permanent, et l'attention portée aux gens fait partie de l'ADN du groupe. Les jeunes en quête de sens se retrouvent donc assez facilement dans ces aspects environnementaux et sociaux.

Nous venons en outre d'ajouter le pilier sociétal, avec la création d'une fondation d'entreprise. En ligne avec les valeurs du groupe, elle accompagne de jeunes bacheliers dans leur parcours supérieur, par une aide financière et par les conseils d'un parrain qui suit le jeune étudiant.



Enjeux de pouvoir pour le DAF dans l'entreprise en transformation



La transformation digitale qui bouscule les modèles d'organisation et un contexte d'incertitude économique et de régulations mouvantes exigent d'autant plus d'agilité et de rapidité d'adaptation et poussent les DAF à dépasser notamment leur cœur de métier technique. Dans ce contexte, les DAF ont une formidable opportunité pour accroître leur influence, devenir acteurs de la vision stratégique et se positionner au centre de l'écosystème de l'entreprise.

Par Philippe Guillaumie
DAF — Sisley

Les nouvelles technologies au service du repositionnement de la fonction Finance

Parmi les leviers technologiques, la Data visualisation, l'EPM 2.0 et l'analyse prédictive sont moins matures mais très prometteurs pour aider à transformer en profondeur la fonction Finance et son rôle au sein de l'organisation.

Les solutions de BI (« Business intelligence ») se sont étendues bien au-delà des requêtes, des rapports, des analyses et de la publication. De nouveaux outils se sont développés pour inclure la recherche et l'intégration des données aux fins d'analyse pour la planification et la prévision (via du « driver-based budgeting » ou de l'analyse prédictive), l'alignement des données réelles et prévisionnelles, l'unicité de l'information, et permettent de gagner en agilité.

Les modèles d'analyse sont désormais adaptés aux enjeux de l'entreprise et facilitent aussi considérablement le travail collaboratif et le dialogue de gestion.

L'intelligence artificielle ouvre de nouvelles perspectives dans le domaine de l'analyse prédictive et l'opportunité pour le DAF d'exercer un regard critique sur les business models et de proposer de nouveaux modèles.

De même, le traitement en masse des données issues de la digitalisation (ou « Big data ») ouvre un potentiel important d'amélioration des prévisions : validation des hypothèses retenues, identification des inducteurs de valeur, corrélations pour le BFR, stratégies de prix... et crée une formidable opportunité à la Finance de prendre le « lead » en devenant architecte et gestionnaire du système de gestion des informations financières et extra-financières.

Derrière les nouvelles technologies, des enjeux de gouvernance : gouvernance de la donnée

Pour permettre de bonnes analyses, ces évolutions technologiques doivent être accompagnées d'une gouvernance de la donnée, cohérente entre tous les acteurs opérationnels et axée sur la qualité de cette dernière tout au long de son cycle de vie.

En première approche, les opportunités générées par l'exploitation des données s'accompagnent d'un risque pour les Directions Financières de perdre du terrain. En effet, les financiers sont plutôt préparés à travailler avec des données structurées alors que l'avenir appartiendra de plus en plus aux données non structurées. Le DAF, à travers la gouvernance, a toutefois l'opportunité de se repositionner dans un rôle plus stratégique, en affirmant sa légitimité pour vérifier la qualité et la conformité des données et les exploiter au service de la performance.

La maîtrise des données, qu'il s'agisse de données purement financières ou opérationnelles, devient l'une des prérogatives majeures du DAF. L'exploitation des données opérationnelles n'est pas encore mature. C'est un enjeu important dans les années à venir avec en perspective un potentiel très important de gains opérationnels

Derrière les nouvelles technologies, des enjeux de gouvernance : gouvernance de la BI

Les briques de BI agile intégrées par les éditeurs historiques dans leur offre sont orientées vers du self-service à destination des utilisateurs métiers. Une BI en self-service centrée sur l'utilisateur est plus flexible et réactive, mais en contrepartie sa gouvernance est plus compliquée à établir, avec le risque de favoriser l'émergence d'environnements de shadow-IT, et d'affecter la maîtrise par le DAF de la chaîne d'information financière et non financière.

La réponse n'est pas dans l'instauration de restrictions d'accès aux données et aux applications (avec le risque de retour aux tableurs), mais d'avoir plutôt une approche basée sur la confiance associée à une dose de contrôle (« trust but verify »). Le DAF devra donc s'attacher à définir le juste niveau de contrôle nécessaire à une bonne gouvernance.

Le DAF de demain

Au cours des dernières années, les initiatives Data se sont multipliées dans les entreprises. Si les DAF sont longtemps restés en marge de cette transformation, ils en sont aujourd'hui au cœur pour apporter leur expertise dans l'évaluation des sources, la transformation des données brutes en analyses, la fiabilisation des KPI et le support aux métiers dans l'élaboration des plans d'action.

Le nouveau DAF assiste le DG dans l'élaboration de sa stratégie en alimentant la réflexion sur les évolutions possibles du business model et en accompagnant les transformations, et apporte son support aux métiers pour l'exploitation de la data (surtout non financière) issue des processus internes, grâce à sa connaissance approfondie de la façon dont les données sont produites et peuvent être exploitées.

C'est bien cette évolution du DAF vers un rôle de véritable chef d'orchestre du pilotage de la performance qui se dessine, en lien avec tous les départements de l'entreprise, et qui repositionne en même temps le DAF dans l'architecture des processus de bout en bout et la gestion du système constitué des informations financières et non financières.

Cette transformation conduit le DAF à réexaminer le périmètre de sa fonction, son organisation, ses modes de travail et les compétences nécessaires. En pratique, le cœur historique de la fonction Finance (la production des comptes et les fonctions régaliennes associées) voit son importance relative se réduire encore plus vite, tandis que la maîtrise des processus, des référentiels et du « data operating model » devient fondamentale. ■

DAF interviewés

**Nous tenions une nouvelle fois
à remercier les + 80 Directeurs Financiers
interviewés :**

ADEO
AFPA
AST Groupe
BAYER
Boccard
Boiron
Bonduelle
Casino
Charier
CMA CGM
Criteo
CWF
EDF
Elis
Engie E&C
Eramet
Eurengo

Euronews
FIRALP
Fnac-Darty
France Air
Groupe Atlantic
Groupe Renault
GRUAAU
Hexcel
Hexis
Hill's Pet
Inovyn
Jifmar
Keolis Lyon
L'Occitane
Lafarge France
Lennox EMEA
Lesaffre
LIDL
Michelin
Naphtachimie
Nestlé France

Novares
Panzani (Groupe Ebro)
Primeo
Puma
Qwamplify
REALITES
Rte
SGH Healthcaring - Stiplastics
SICA ST
Sisley
Solimut
Suez France
Thermador Groupe
Verlingue
Visiativ
Volitalia
Webhelp
Wiko

**Ainsi que les 30 autres entreprises qui
n'ont pas souhaité être citées.**

Contacts PwC et DFCG

Agnès Hussherr

Associé PwC, Clients Market & Innovation Leader

agnes.hussherr@pwc.com

Ludovic de Beauvoir

Associé PwC, Strategy, Network & Geographies Leader

ludovic.de.beauvoir@pwc.com

Vincent Le Bellac

Associé PwC, Consulting Leader

vincent.le.bellac@pwc.com

Alexandre Pailloncy

**Associé PwC, Consulting Industrie & Services Leader
Industries & Services**

alexandre.pailloncy@pwc.com

Maryse Lecutier

Associée PwC, Consulting Finance Leader

maryse.lecutier@fr.pwc.com

José Baghdad

Associé PwC, Consulting Finance

jose.baghdad@pwc.com

Baptiste Bannier

Associé PwC, Consulting Finance

baptiste.bannier@pwc.com

Jean-David Benassouli

Associé PwC, Consulting Technologie

jean-david.benassouli@pwc.com

Edouard Bitton

Associé PwC, Strategy&, Deals Strategy and Operations

edouard.bitton@pwc.com

Pascal Corcos

Associé PwC, Consulting Finance

pascal.corcos@pwc.com

Christophe Desgranges

Associé PwC, Consulting Banques & Assurances

christophe.desgranges@pwc.com

Laurent Guerin

Associé PwC, Strategy&

laurent.guerin@fr.pwc.com

Jean-Pierre Hottin

Associé PwC, Risk Assurance & Advisory Services

jean-pierre.hottin@pwc.com

Cyril Jacquet

Associé PwC, Consulting Technologie

cyril.jacquet@pwc.com

Pascale Jean

Associé PwC, Consulting Finance

pascale.jean@pwc.com

Céline Joubert

Associée PwC, Consulting Finance

celine.joubert@pwc.com

Christelle Lecouturier

Associée PwC, Consulting Finance

christelle.lecouturier@pwc.com

Olivier Marion

Associé PwC, Deals Leader

olivier.marion@pwc.com

Mariano Marcos

Associé PwC, Consulting Finance

mariano.marcos@pwc.com

Laurent Morel

Associé PwC, Consulting Finance

laurent.morel@pwc.com

Sophie Serratrice

Associé PwC, Consulting People & Organization

sophie.serratrice@pwc.com

Philippe Trouchaud

Associé PwC, Cyber Intelligence Leader

philippe.trouchaud@pwc.com

Jimmy Zou

Associé PwC, Consulting Financial Services,

jimmy.zou@pwc.com

Aude Brisabois

Directrice PwC, Consulting Finance

aude.brisabois@pwc.com

Arnaud Des Horts

Directeur PwC, Consulting Régions

arnaud.des.horts@pwc.com

Eyram Dorkenoo

Directeur PwC, Consulting Régions

eyram.dorkenoo@pwc.com

Kévin Guezennec

Directeur PwC, Consulting Finance

kevin.guezennec@pwc.com

Florian Jouvenot

Directeur PwC, Consulting Finance

florian.jouvenot@pwc.com

Chloé Léglantier

Directrice PwC, Consulting Finance

chloe.leglantier@pwc.com

Charlotte Merlier

Directrice PwC, Consulting Finance

charlotte.merlier@pwc.com

Audrey Moutin

Directrice PwC, Consulting Finance

audrey.moutin@pwc.com

Eva Cardinal

Senior Manager PwC, Consulting Finance

eva.cardinal@pwc.com

Gaëlle Hayart

Senior Manager PwC, Consulting Régions

gaelle.hayart@pwc.com

Alexandre Le Cam

Senior Manager PwC, Consulting Régions

alexandre.le.cam@fr.pwc.com

Arnaud Roulland

Senior Manager PwC, Consulting Régions

arnaud.roulland@pwc.com

Clara Chicoye

Manager PwC, Consulting Finance

clara.chicoye@pwc.com

Paul-Axel Leandri

Consultant PwC, Consulting Finance

paul-axel.leandri@pwc.com

Martin Choteau

Consultant PwC, Consulting Finance

martin.c.choteau@pwc.com

Bruno de Laigue

Président, DFCG

François Millo

Délégué général, DFCG

francoismillo@dfcg.asso.fr

Florence Sabourin

Déléguée aux affaires publiques et à la communication, DFCG

florencesabourin@dfcg.asso.fr

Céline Galet Ponte

Directrice Pôle Event, Formation, Etudes, DFCG

celinegalet@dfcg.asso.fr

Charles Bonati

Analyste Edition & Etudes, DFCG

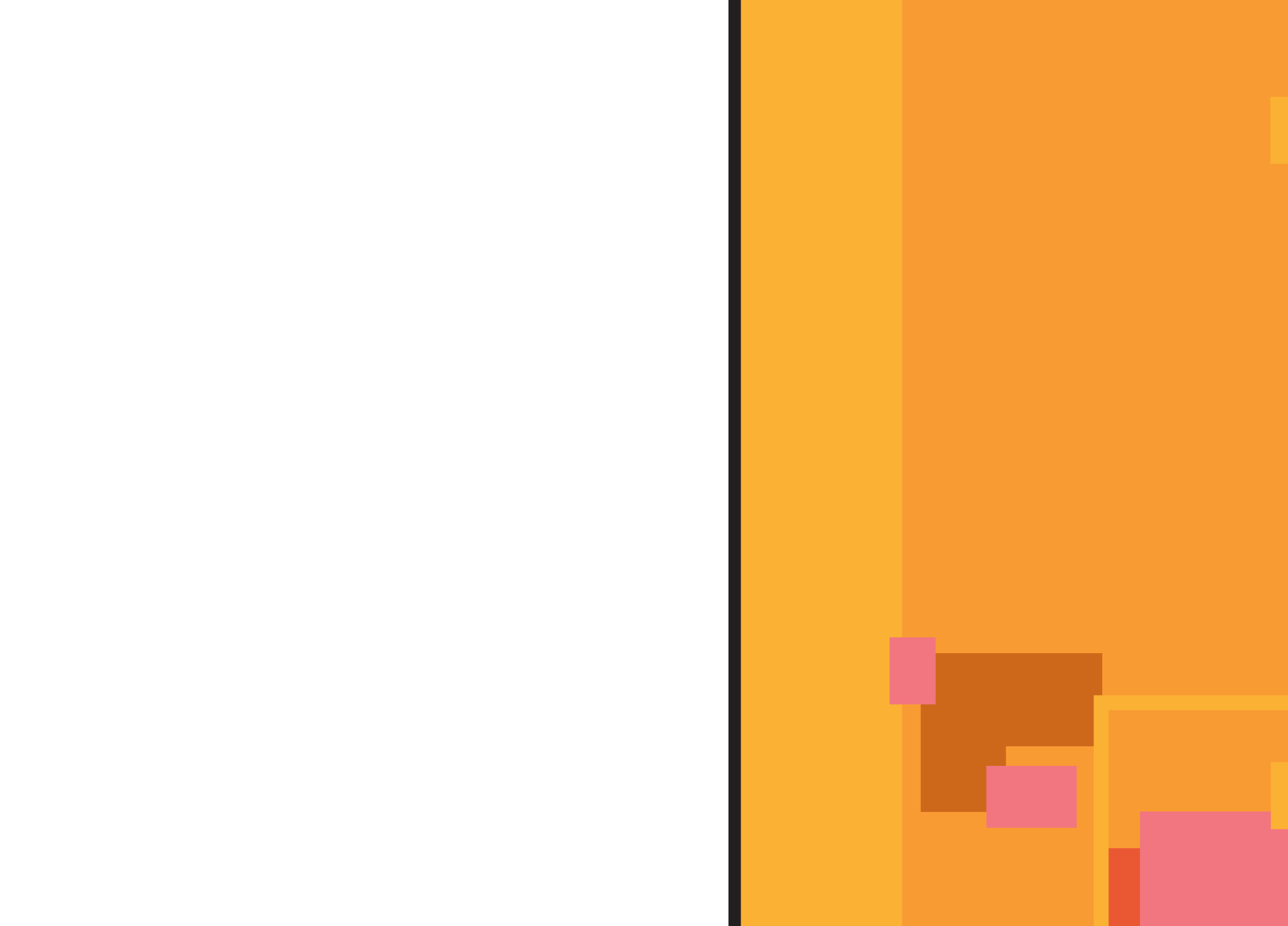
chalesbonati@dfcg.asso.fr

Aude Rigaudière

Présidente du comité éditorial de finance&gestion

Armand Angeli

Président du groupe RPA, DFCG



Vous pouvez accéder
à la version électronique de
l'étude via ce QR code.

