

Priorités 2015 du Directeur Financier

Sommaire

Présentation de l'enquête 2

Introduction aux résultats 5

Synthèse générale
des priorités 2015 11

Synthèse des tendances
majeures pour 2015 17

Détail des priorités 2015 24

Gestion prévisionnelle 24

Performance et Maîtrise
des risques 29

Trésorerie, Liquidité,
Financement 33

Stratégie de développement
et International 35

La Fonction Finance 38

Fiscalité 43

En partenariat avec :



ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION



pwc

Méthodologie

Cible : Directeurs financiers en poste.

Enquête menée du 19 septembre 2014 au 31 octobre 2014 sur la base d'un questionnaire en ligne relayé par ;

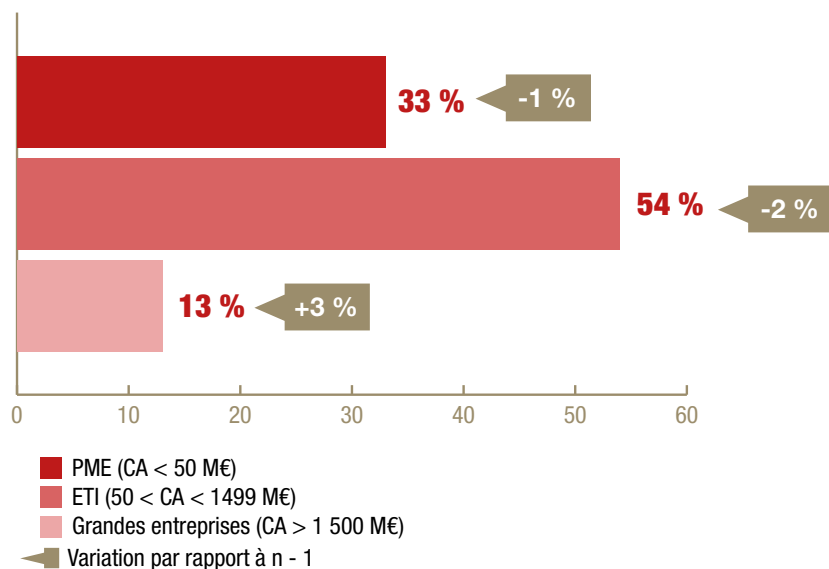
- la DFCG à ses membres adhérents ;
- PwC à ses clients et contacts.

391 Directeurs Financiers ont répondu à l'enquête 2014 (309 en 2013 et 390 en 2012).
Basée sur 56 questions, l'enquête est adaptée chaque année pour intégrer les tendances nouvelles.



L'échantillon

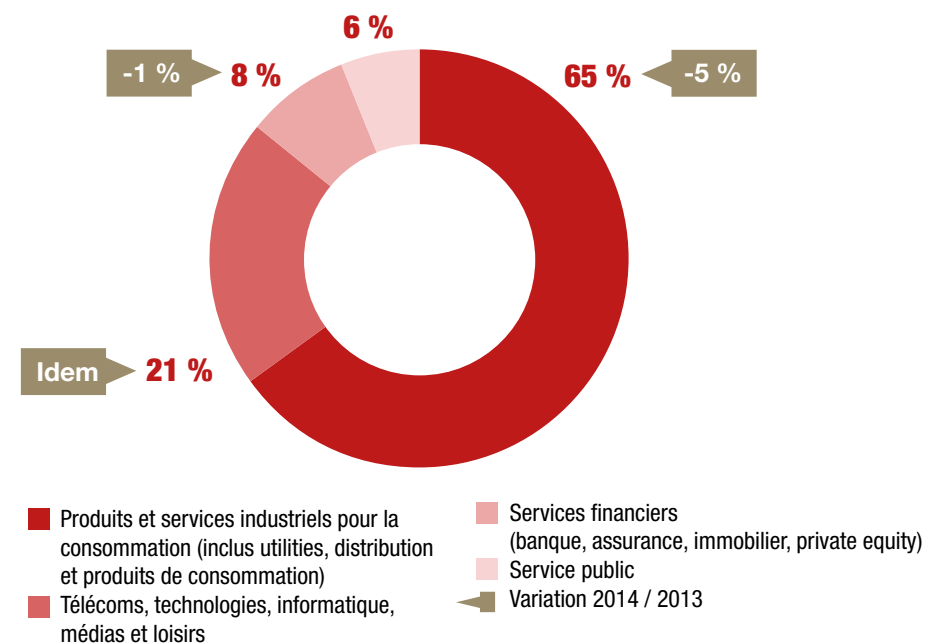
Quel est le chiffre d'affaires consolidé en 2013 (en M€) de votre entreprise ?



Le profil des entreprises

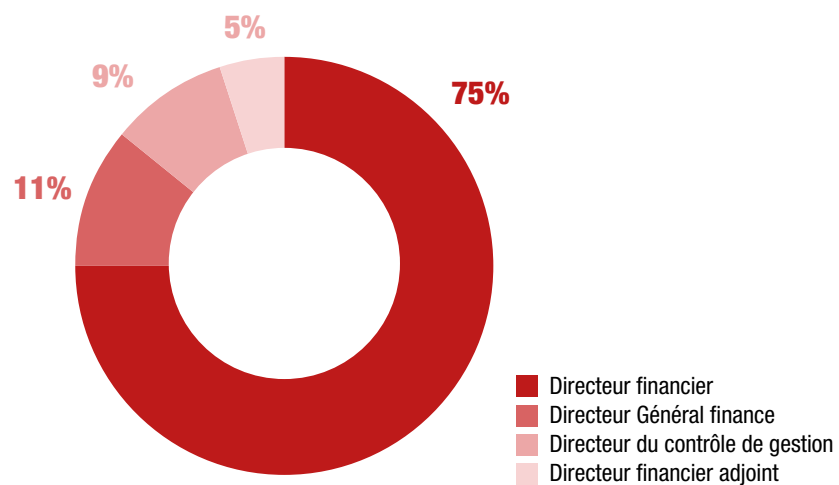
- 20 % cotées (idem en 2013 et 2014)
- 38 % familiales
- 50 % des sièges sociaux, 19 % des filiales d'entreprises françaises et 30 % des filiales d'entreprises étrangères
- localisées équitablement en Ile de de France (36 % en 2013 et 39 % en 2012) et en régions (64 % en 2013 et 61% en 2012).

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?



Les Directeurs financiers répondants

Quelle est votre fonction ?

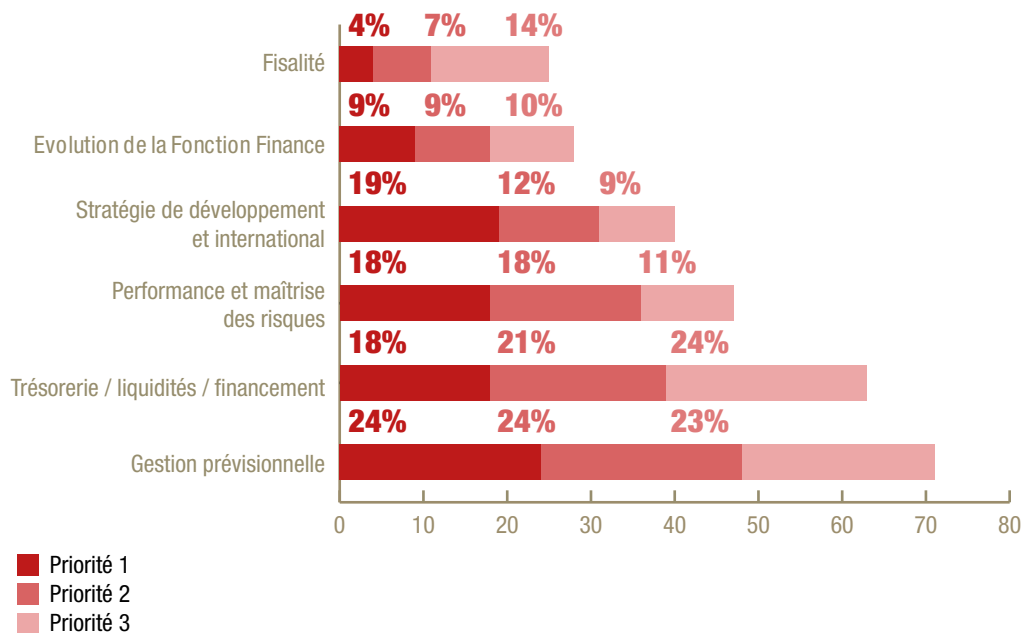


74 % des répondants à l'enquête participent au COMEX (76 % en 2013).

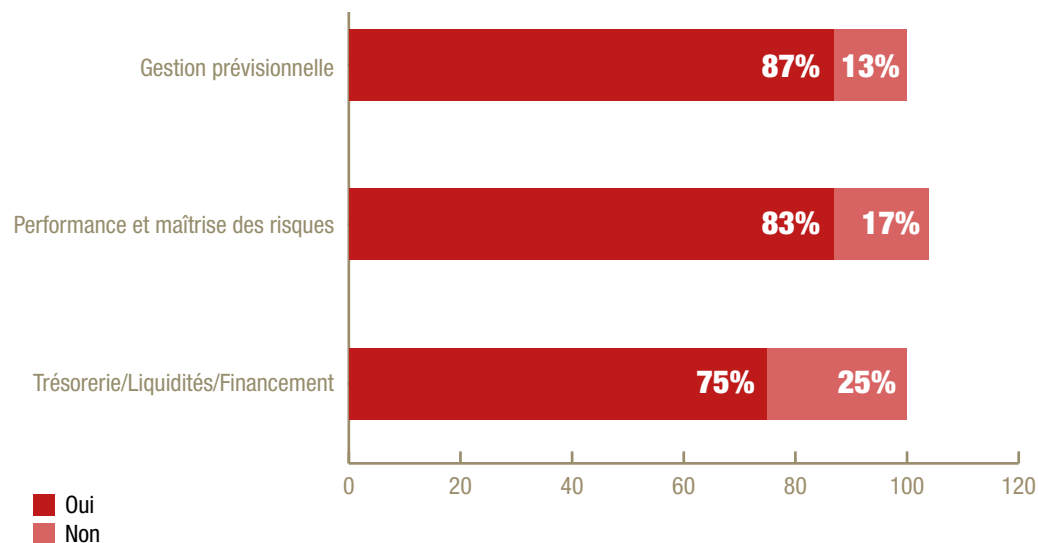


Rappel sur les priorités 2014

Classez par niveau de priorité de 1 à 3 chacun de ces thèmes.



Le top 3 des priorités que vous aviez identifié pour 2014 a-t-il bien été avéré au cours de l'année ?



- Pour l'année 2014, les Directeurs financiers plaçaient la gestion prévisionnelle comme leur première priorité.
- La gestion prévisionnelle, la performance et la maîtrise des risques et la trésorerie figuraient en 2013 comme en 2014 sur le podium des trois premières priorités des Directeurs financiers.
- Avec le recul, en 2014, la trésorerie s'est avérée finalement être moins un sujet de préoccupation que les Directeurs financiers avaient pu le craindre.

Classement des priorités pour 2015

L'ordre des priorités pour 2015 reste stable par rapport à l'année dernière avec la gestion prévisionnelle qui reste de façon très constante en numéro un en cumul des priorités n° 1, 2 et 3.

Une analyse plus fine des résultats de l'enquête fait toutefois apparaître les tendances complémentaires suivantes :

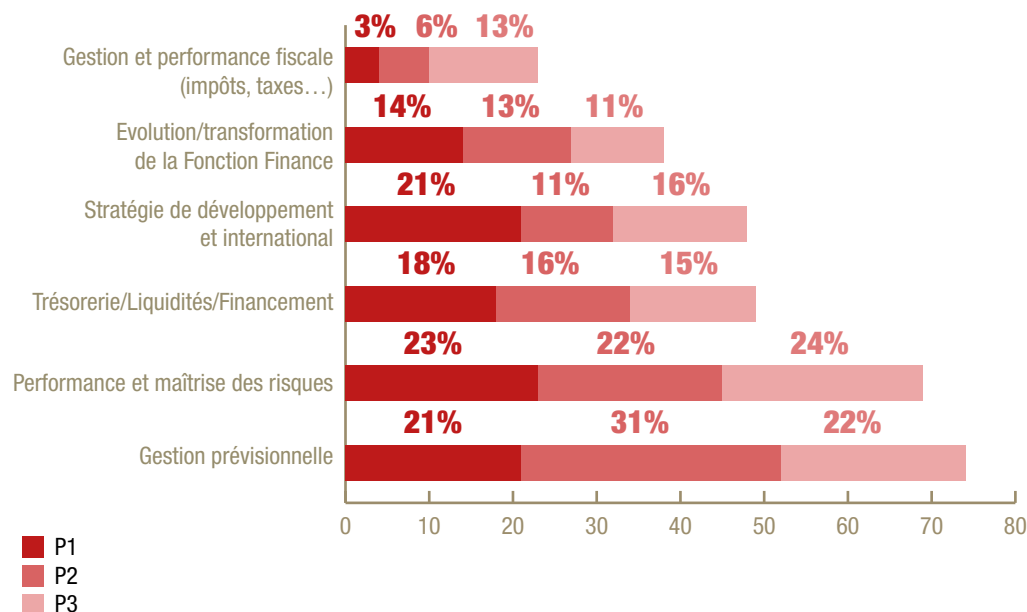
- En se focalisant uniquement sur les priorités classées en n° 1 par les Directeurs financiers, c'est la performance et la **maîtrise des risques qui ressort en tête devant la gestion prévisionnelle.**
- De même, le classement global fait apparaître un **renforcement de la stratégie de développement et de l'international**, et une **volonté accrue de faire évoluer la Fonction Finance** avec des enjeux soulignés autour de l'innovation et de l'agilité.

- **La fiscalité** reste un réel frein pour les entreprises mais n'apparaît toujours pas comme une priorité pour les directeurs financiers.

Ces derniers se sentent en effet relativement impuissants devant ce sujet qui reste pourtant très préoccupant pour leurs entreprises.



Quelles sont vos priorités pour 2015 ?



Les priorités par taille d'entreprises

Quelles sont vos priorités pour 2015 ?

P1+P2+P3	PME	ETI	GE	Total
Gestion prévisionnelle	58%	49%	50%	52%
Performance et maîtrise des risques	37%	46%	64%	45%
Trésorerie/Liquidités/Financement	44%	33%	19%	35%
Stratégie de développement et international	35%	31%	26%	32%
Evolution/transformation de la Fonction Finance	18%	32%	29%	27%
Gestion et performance fiscale (impôts, taxes...)	8%	9%	12%	9%

Les petites et moyennes entreprises ont pour priorités 1 et 2 la gestion prévisionnelle et la trésorerie. Plus une entreprise est petite, plus la trésorerie et la stratégie de développement et l'international sont prioritaires pour elle en 2015 : les difficultés de trésorerie apparaissent plus douloureuses pour les petites structures encore en phase de développement important.

Les ETI se rapprochent des Grandes entreprises en termes de priorités :

la performance et la maîtrise des risques ainsi que la gestion prévisionnelle occupent clairement les deux premières places avec un plébiscite extrêmement marqué des

Grandes entreprises sur les sujets de performance et de risques. Pour ces deux segments, la transformation de la Fonction Finance est un objectif important car directement lié à la performance et à la maîtrise des risques. A noter que pour les Grandes entreprises, la **stratégie de développement et l'international** s'avère être une priorité moindre (avant-dernière position) que pour les PME et ETI qui sont en recherche permanente de nouveaux marchés.

Tous les segments d'entreprises s'accordent sur leur **dernière priorité** : la gestion et performance fiscale.

Le moral des Directeurs financiers

Comment abordez-vous vos prévisions (hypothèses budgétaires, prévisions d'investissements...) pour l'année 2015 ?

	Positif	Serein	Incertain	Inquiet
PME	18%	27%	48%	7%
ETI	13%	29%	46%	12%
GRANDES ENTREPRISES	2%	26%	56%	16%
Moyenne	11%	27%	50%	12%



Toujours un moral en demi-teinte, mais une tendance tout de même plus positive qu'en 2013.

Incertains + inquiets = 62 % (70 % en 2014)

Positifs + sereins = 38 % (30 % en 2013)

Certains répondants déclarent avoir eu une année 2014 excellente voire « record ». D'autres, au contraire, ont des difficultés à faire face au climat économique actuel en France et en Europe, ainsi qu'à l'instabilité fiscale. Le bilan de 2014 et les perspectives apparaissent ainsi assez contrastés entre les secteurs d'activité représentés dans l'enquête.

Les PME sont plus positives que les Grandes entreprises qui restent très sceptiques sur l'année 2015.

La taille et l'inertie de certaines Grandes entreprises ne les aident pas à être suffisamment réactives pour faire face aux divers changements imposés par l'environnement économique actuel et aux bouleversements technologiques qui s'accroissent. Les petites entreprises semblent trouver davantage d'opportunités que leurs aînées pour rester compétitives grâce à leur agilité. C'est sans doute le signe du retour en grâce de l'adage « small is beautiful »...

Point de vue

par **Ludovic de Beauvoir** – Associé responsable du pôle Consulting, PwC

Pour la troisième année consécutive, la DFCG et PwC ont réalisé en partenariat cette enquête sur les priorités des Directeurs financiers. Plus que les résultats en eux-mêmes et la valeur des chiffres recueillis, c'est davantage l'évolution relative des priorités et des préoccupations qui est intéressante dans ce type d'exercice.

Au-delà de la réalisation d'un état des lieux, l'enquête permet ainsi d'appréhender de façon objective les tendances actuelles sur l'ensemble des composants de la Fonction Finance : organisation, système d'information, processus compétences, contrôle interne ou encore communication.

Une parfaite stabilité du classement des priorités : bonne ou mauvaise nouvelle ?

Le classement des priorités des Directeurs financiers est strictement identique sur les trois années d'existence de notre enquête.

Alors qu'on est généralement surpris par les changements qui interviennent, c'est cette année cette parfaite stabilité qui nous a étonnés car elle ne correspond pas réellement aux résultats que nous avons pronostiqués.

Si on se focalise sur les trois premières priorités, force est de constater que des investissements très importants ont été consacrés à la gestion prévisionnelle, au suivi de la performance, à la maîtrise des risques ou encore à la gestion du cash. On aurait donc légitimement pu s'attendre à voir se concrétiser le bénéfice de ces efforts par une baisse du niveau de priorité de ces domaines et une réduction du nombre de projets pour les améliorer.

Tout en reconnaissant que ces domaines et les préoccupations qu'ils portent sont très liés à la morosité stagnante du contexte économique français et international, leur maintien au premier rang des priorités des Directeurs financiers ne traduit-il pas un constat d'échec des actions entreprises jusqu'à présent ?

C'est sans doute un jugement excessif et réducteur mais il faut reconnaître que les progrès dans ces domaines nécessitent une agilité et une flexibilité qui ne peuvent être atteintes qu'au prix d'une transformation profonde et donc difficile des Fonctions Finance.

Mettre en place des cycles de gestion simplifiés, travailler sur des jeux d'indicateurs variables en fonction de l'évolution des « business models » et des risques liés, instaurer une culture de la performance multicritère qui redonne une dimension opérationnelle à la gestion du « cash », adapter l'organisation de la Finance aux mutations du reste de l'entreprise, tirer parti des nouvelles technologies avec des approches davantage orientées sur les données que sur les processus...

Ce sont autant de challenges que la Fonction Finance peine à relever et qui permettraient pourtant de reléguer ces domaines aux derniers rangs des priorités des Directeurs financiers.

A l'inverse, on ne peut que s'étonner que la thématique « Evolution de la Fonction Finance » n'apparaisse qu'en cinquième position alors même que les questions relatives aux compétences et à l'usage des technologies sont de nature à permettre des gains en agilité et la mise en place d'approches davantage « business acumen ».

Une maturité encore insuffisante sur les grandes évolutions en cours

Afin d'enrichir l'enquête en apportant des réponses plus concrètes sur des questions d'actualité, nous avons identifié trois tendances majeures avec l'aide de la DFCG : les investissements, le digital et la fraude. Ces trois sujets tiennent une place très importante dans les discussions qui agitent les responsables financiers et nous avons donc souhaité interroger ces derniers sur leur vision des enjeux liés. Sans vouloir influencer la lecture des résultats de cette partie, il est impossible de cacher en préambule à quel point nous avons été surpris par la teneur des réponses que nous avons obtenues.

La première surprise est que le digital n'est considéré comme « très important » ou « important » que par la moitié des répondants. Cette perception est en grande partie due à une compréhension insuffisante de ce que recouvre le concept de « digital » qui est le plus souvent approché sous un angle exclusivement informatique.

Ce point est illustré par ces deux constats : le risque principal lié au digital porte pour 70 % des répondants sur la sécurité des données et l'action phare citée par 57 % des Directeurs financiers est la dématérialisation des processus. Cette vision très restrictive ignore ainsi les risques « business » (notamment celui de disruption liée à l'arrivée de nouveaux acteurs) sur lesquels le Directeur financier devrait être particulièrement sensibilisé, mais également les opportunités qu'offre le digital dans de nombreux domaines (collaboration, mobilité, traitement des données...).

Sur la fraude, l'enquête confirme la recrudescence des tentatives et le sentiment (pour 87 % des répondants) que la cybercriminalité est un risque « majeur » ou « moyen ».

Ludovic de Beauvoir



Notre surprise vient de la contradiction entre ce constat et le manque de moyen apparemment pour répondre à ce risque croissant. En effet, les trois quarts des répondants déclarent de pas avoir d'instrument de mesure du phénomène de fraude et 20 % seulement ont prévu en 2015 d'améliorer leurs dispositifs dans ce domaine.

Pour conclure sur une surprise positive, nous avons constaté que l'investissement n'est plus un sujet tabou même s'il est abordé avec beaucoup de prudence et un recours limité à l'endettement. Il se focalise en outre à nouveau sur des sujets porteurs de croissance telle que l'innovation.

Au nom de la DFCG et de PwC, nous vous souhaitons une bonne découverte des résultats de notre enquête sur les priorités 2015 des Directeurs financiers.

Priorité n°1 – Gestion prévisionnelle

Les messages clés des Directeurs financiers



La gestion prévisionnelle est toujours la première priorité des Directeurs financiers pour 2015. Ces derniers expriment encore des doutes sur le niveau excessif de sophistication et la lourdeur associée de leurs processus prévisionnels actuels au regard du contexte économique incertain qui exige rapidité et agilité.

L'instabilité fiscale et monétaire ainsi que la transformation potentielle de certains « business models » avec le développement du digital constituent clairement des limites aux exercices de prévisions des entreprises.

Si les prévisions facilitent le pilotage des entreprises et le dialogue avec les opérationnels, les Directeurs financiers jugent insuffisante la qualité de leurs processus prévisionnels. Le manque d'implication des opérationnels et la qualité insuffisante des données prévisionnelles remontées sont pointés du doigt en premier chef.

Cet inconfort se confirme lorsqu'on aborde la communication de ces prévisions (en interne comme en externe) qui constitue un exercice complexe, jugé comme très perfectible et parfois insuffisamment coordonné avec la stratégie.

Sur un plan pratique, les Directeurs financiers considèrent que trop de temps est encore consacré à la collecte des données au détriment de l'analyse.

Nos premières réactions

Les prévisions constituent un besoin fort des entreprises et il est symptomatique de constater qu'en dépit des incertitudes et du manque de visibilité croissant, nombre d'entreprises ont maintenu, voire même renforcé, leur exercice prévisionnel à un horizon 3 à 5 ans (Plan Moyen Terme). Un des axes de travail privilégié dans ce domaine est notamment le renforcement du lien entre la planification stratégique et les prévisions de gestion.

L'insatisfaction des Directeurs financiers à l'égard de leurs prévisions et la difficulté qu'ils expriment pour transformer ces processus sont très liées à la culture des entreprises françaises.

Les prévisions (et notamment le budget) servent des objectifs très divers, parfois difficilement conciliables et souvent peu lisibles (prévoir l'évolution du business, définir l'allocation des ressources, contrôler les coûts, fixer les objectifs...).

Elles sont généralement issues de processus « bottom up » très détaillés, perçus comme très administratifs et consommant une énergie démesurée. Retrouver la valeur ajoutée et l'agilité attendues suppose de vraies ruptures avec des outils différenciés en fonction des objectifs, une granularité réduite, des outils performants permettant simulations et itérations et une approche davantage « top down ».



Priorité n°2 – Performance et Maîtrise des risques

Les messages clés des Directeurs financiers



La moitié des Directeurs financiers interrogés souhaitent focaliser leur énergie en 2015 sur la fiabilisation des données et l'amélioration de la pertinence des indicateurs de gestion.

En matière de fiabilisation des données, c'est avant tout le manque de cohérence des référentiels de données dans des contextes de systèmes d'information souvent hétérogènes qui est clairement sur le banc des accusés.

Ce point de la qualité et de l'intégrité des données est d'ailleurs repris lorsque les directeurs s'expriment sur leurs systèmes d'information. Ils continuent à être déçus par la qualité de leurs systèmes d'information et la contribution de ces derniers aux efforts de productivité qui sont demandés à la Fonction Finance.

Une majorité des Directeurs financiers reconnaît néanmoins que ces mêmes systèmes d'information contribuent pleinement ou en partie à la qualité des dispositifs de contrôle interne.

Ils sont toutefois plus mitigés lorsqu'ils évaluent la capacité de leur système de suivi de la performance à bien intégrer la dimension « risque ».

L'amélioration viendra selon eux essentiellement d'une plus grande compréhension / adhésion des opérationnels à ce sujet du contrôle interne et de la maîtrise des risques qui devient un enjeu de plus en plus important.

Nos premières réactions



La qualité et l'intégrité des données ressort légitimement comme une des premières préoccupations des Directeurs financiers. Ces derniers investissent aujourd'hui davantage sur l'harmonisation des données que sur les systèmes eux-mêmes.

Il est désormais acquis que la plupart des paysages applicatifs va rester très hétérogène et que l'enjeu actuel est de structurer les données. C'est la raison pour laquelle les Directeurs financiers initient de plus en plus des projets d'harmonisation des données et de gestion des référentiels de données (MDM).

Sur les systèmes d'information, l'enquête confirme une tendance remarquée l'année dernière : les Directeurs financiers en sont de plus en plus insatisfaits.

La difficulté à répondre aux exigences de leurs clients internes et externes en matière de pilotage conduit les Directeurs financiers à remettre en cause leur regard sur les systèmes d'information et leur approche traditionnelle dans ce domaine. Les structures de reporting sont souvent trop rigides et souvent mal pensées (car traitées en dernier dans les projets informatiques).

En outre, elles sont figées et ne permettent pas de répondre à des besoins ponctuels, ni d'avoir l'agilité réclamée par les responsables opérationnels. C'est la raison pour laquelle on voit apparaître de nouvelles approches plus flexibles et puissantes en matière de décisionnel et de reporting car basées sur la donnée.

Priorité n°3 – Trésorerie, Liquidité, Financement

Les messages clés des Directeurs financiers



Les Directeurs financiers classent la trésorerie au troisième rang de leurs priorités pour 2015 avec la volonté de poursuivre les efforts engagés pour mieux maîtriser et optimiser les flux de l'artère principale de leurs entreprises.

Le rythme des prévisions s'accélère nettement puisque 32 % des répondants sont passés à un rythme hebdomadaire alors qu'ils étaient seulement 6 % l'année dernière. Cette évolution est assez naturelle dans le contexte actuel. C'est également un moyen pour mesurer les effets des investissements importants réalisés pour sensibiliser toute l'entreprise sur ce sujet et pour développer une véritable « culture cash » chez les opérationnels.

Les deux principaux motifs de préoccupation pour les Directeurs financiers sont très liés à l'actualité et au contexte économique puisqu'il s'agit de la sécurisation du cash et de la gestion des impacts de la fluctuation croissante des monnaies.

Interrogés sur leurs actions prioritaires pour améliorer leur trésorerie, 41 % des Directeurs financiers comptent sur des résultats en hausse. Prudents par nature, près des trois quart d'entre eux évoquent néanmoins des démarches d'optimisation de leur BFR.

Il est intéressant (et un peu décevant) de noter qu'encore un tiers des répondants prévoient d'initier des projets en 2015 pour intégrer la dimension « cash » dans leur système global de suivi de la performance.

Nos premières réactions



Il est peu surprenant que le thème de la trésorerie figure encore sur le podium des priorités des Directeurs financiers. Il est par contre plus intéressant de constater que ce sujet de la trésorerie n'est plus confidentiel et limité à un département d'experts déconnectés de la réalité opérationnelle de l'entreprise. La trésorerie est plus que jamais une priorité d'entreprise. L'enjeu n'est plus seulement de gérer et de réguler les flux de trésorerie mais bien d'optimiser et même de maximiser le débit de ces flux.

Développer une « culture cash » dans l'entreprise et redescendre les responsabilités dans ce domaine vers les opérationnels n'est pas une idée vraiment nouvelle mais celle-ci reste hautement prioritaire. Le fait que 71 % des Directeurs financiers aient encore positionné l'optimisation du BFR comme une action prioritaire pour 2015 est très symptomatique et montre que le sujet peine à progresser en profondeur.

Sur le terrain, on constate que les opérations « coup de poing » se multiplient pour améliorer le BFR avec des objectifs ponctuels donnés au management sur ce sujet. Derrière cette agitation, on ne voit que très rarement l'émergence d'un système pérenne et profondément ancré dans les modes de fonctionnement de l'entreprise.

Nous pressentons donc que cette thématique de la trésorerie va rester encore un bon moment dans le palmarès des priorités des Directeurs financiers tant leur tâche est difficile dans des cultures d'entreprises qui ont toujours privilégié une vision comptable des activités. Les efforts pour mettre en place des dispositifs pérennes en matière d'optimisation du « cash » se heurtent la plupart du temps à des processus et des systèmes d'information peu agiles et qui n'ont pas été conçus pour permettre de suivre et de piloter le « cash » à tous les niveaux de l'entreprise.

Priorité n°4 – Stratégie de développement et International

Les messages clés des Directeurs financiers



En matière de développement, la principale menace désignée par 83% des Directeurs financiers interrogés est la situation économique en France et, dans une moindre mesure, en Europe. L'évolution des écarts de politiques fiscales et sociales entre la France et le reste de l'Europe est également un sujet de préoccupation pour la moitié des répondants.

Côté opportunités, les réponses sont plus timides puisque seule la croissance des pays émergents recueille un suffrage significatif avec 51 % des répondants.

La stratégie de croissance privilégiée par 60 % des Directeurs financiers est la croissance organique. Une analyse plus fine par segment de taille d'entreprise confirme que les stratégies de croissance sont relativement homogènes pour toutes

les entreprises même si les grandes entreprises et les ETI montrent un peu plus d'appétence pour la croissance externe que les PME.

L'expansion internationale arrive en deuxième position des stratégies de croissance avec 39% des répondants qui confirment cette orientation. Les zones géographiques privilégiées sont avant tout l'Europe (pour 31% des directeurs financiers avec un gain de points par rapport à l'an dernier) et l'Asie / Océanie (stable avec 20 %). L'Afrique et le Moyen-Orient continuent à être des zones perçues comme moins attractives et accusent même un léger recul par rapport à l'an dernier, sans doute influencé par l'actualité des derniers mois.

Enfin, 14 % des entreprises répondantes déclarent ne pas prévoir de se développer sur un plan géographique et privilégier des investissements ciblés sur l'amélioration de leur compétitivité.

Nos premières réactions

Ce chapitre de l'international est toujours très intéressant car il traduit mieux que tout autre l'état d'esprit et le niveau de confiance des Directeurs financiers.

Le cru 2015 est plutôt plus optimiste que celui de l'an dernier puisque croissance et développement sont bien redevenus des enjeux importants pour les Directeurs financiers. Le bémol est que la prudence prédomine avec la perception que le contexte actuel apporte davantage de menaces que d'opportunités. C'est ce qui explique que les stratégies de croissance majoritairement privilégiées soient plutôt organiques.

Si la définition de la stratégie de développement et le processus de décision sont des éléments déterminants dans la réussite des projets à l'international, il est important de souligner que l'exécution de cette stratégie est encore plus sensible et porteuse de risques à tous les niveaux : structuration des acquisitions et partenariats, définition et maîtrise des nouveaux flux opérationnels et impacts des acquisitions sur l'organisation de la direction financière. Les projets d'expansion à l'international n'apportent pas toujours les fruits attendus car l'impact des nouvelles opérations sur la marche de l'entreprise n'a pas toujours été évalué de façon précise. La signature d'un « deal » est souvent considérée comme l'atteinte du sommet alors même que c'est le moment où tout commence.



Priorité n°5 – La Fonction Finance

Les messages clés des Directeurs financiers



Le premier enjeu mis en avant par les Directeurs financiers reste la réduction des coûts de leur entreprise. En parallèle, la croissance redevient un axe important sur lequel la Fonction Finance est attendue et entend jouer un rôle. Ces deux enjeux sont étroitement liés puisque les efforts de réduction de coûts doivent désormais être plus chirurgicaux en permettant de prélever des ressources aux activités non stratégiques pour les réallouer en partie aux axes de croissance.

Pourtant très revendicateurs de leur rôle « d'agent de transformation » au sein de leur entreprise, les Directeurs financiers apparaissent très timides lorsqu'il s'agit de la transformation digitale. C'est un domaine dont ils maîtrisent encore peu les contours et qu'ils adressent sous un angle souvent très informatique.

Ils privilégient en outre la dimension « risque » au détriment d'une vision des opportunités que peuvent apporter les nouvelles technologies.

Pour la première fois, les Directeurs financiers soulignent fortement le besoin d'une plus forte coordination entre les fonctions support. Dans ce domaine, ils se positionnent d'ailleurs volontiers comme intégrateur et coordinateur de ces fonctions transverses.

En matière de compétences, ils sont toujours à la recherche de ressources talentueuses dans les domaines du contrôle de gestion, du pilotage et du décisionnel.

Ils cherchent également de plus en plus à se doter de compétences technologiques afin d'être davantage dans le « siège du conducteur » pour gérer la nécessaire évolution de leurs systèmes d'information.

Enfin, le sujet des IFRS revient sur le devant de la scène avec environ la moitié des Directeurs financiers qui estiment ne pas suffisamment maîtriser certaines évolutions récentes.

Nos premières réactions

Le sujet des compétences s'avère être sans doute le plus complexe à résoudre et celui sur lequel les Directeurs financiers peinent à progresser. Une étude internationale récente de PwC montre que 57 % des Directeurs financiers pensent que les compétences constituent le levier principal (avant même la technologie) d'amélioration des processus financiers et de la valeur ajoutée des services apportés à leur entreprise.

L'enjeu principal est de parvenir à sortir des modèles traditionnels de recrutement et d'évaluation de la performance des collaborateurs de la Fonction Finance.

Au-delà de la gestion opérationnelle courante, les entreprises vivent de plus en plus autour de projets ou d'organisations « éphémères » mises en place à l'occasion d'un développement d'activité.

L'organisation des entreprises se complexifie donc grandement puisque le temps des projets se conjugue désormais au temps opérationnel. Plus qu'une menace, cette évolution est une opportunité pour les Directeurs financiers qui sont naturellement et depuis longtemps plus à l'aise avec le monde des projets. Comme les résultats de l'enquête le soulignent, cette opportunité nécessite toutefois de revoir en profondeur la façon dont la Fonction Finance travaille avec les autres fonctions support de l'entreprise.



Priorité n°6 – Fiscalité

Les messages clés des Directeurs financiers



78 % des répondants jugent défavorable l'évolution de l'environnement fiscal en France. Les Directeurs financiers dénoncent notamment trop de niches fiscales, de crédits d'impôts, de règles de déductibilité, de taxes exceptionnelles ou encore l'instabilité des réglementations fiscales.

Cette année, les phénomènes considérés comme

les plus impactant sont :

- l'incertitude liée aux éventuels contrôles fiscaux relatifs aux différentes mesures de crédits d'impôt et l'intensification des contrôles fiscaux informatisés,
- les nouvelles obligations en matière de prix de transferts et le poids de la fiscalité indirecte.

Pour mémoire, l'année dernière, les taxes exceptionnelles étaient au premier rang des préoccupations en matière fiscale.

Dans le classement de leurs priorités fiscales pour 2015, les Directeurs financiers positionnent au premier rang la révision de leur périmètre d'intégration fiscale et le renforcement de la communication et de la transparence sur le coût fiscal supporté par les entreprises.

Nos premières réactions



La priorité relative à la communication plus transparente du coût fiscal supporté par les entreprises est largement inspirée par l'actualité récente dans ce domaine. Avant de pouvoir communiquer, il faut toutefois d'abord pouvoir connaître le coût de l'impôt. Dans ce domaine, la difficulté essentielle que rencontrent beaucoup d'entreprises est qu'elles ne se concentrent pas sur les éléments d'imposition les plus significatifs.

La gestion est la plupart du temps construite autour d'indicateurs de gestion liés au résultat d'exploitation avec un focus particulier sur l'impôt sur les bénéfices qui en résulte. Or, en pratique, les éléments les plus significatifs sont plutôt les taxes opérationnelles sur lesquelles les entreprises se sentent généralement très démunies.

Elles disposent d'informations très limitées (en termes de quantité et de qualité) sur ces taxes du fait de leur dispersion et de leur manque de traçabilité au sein des systèmes d'information.

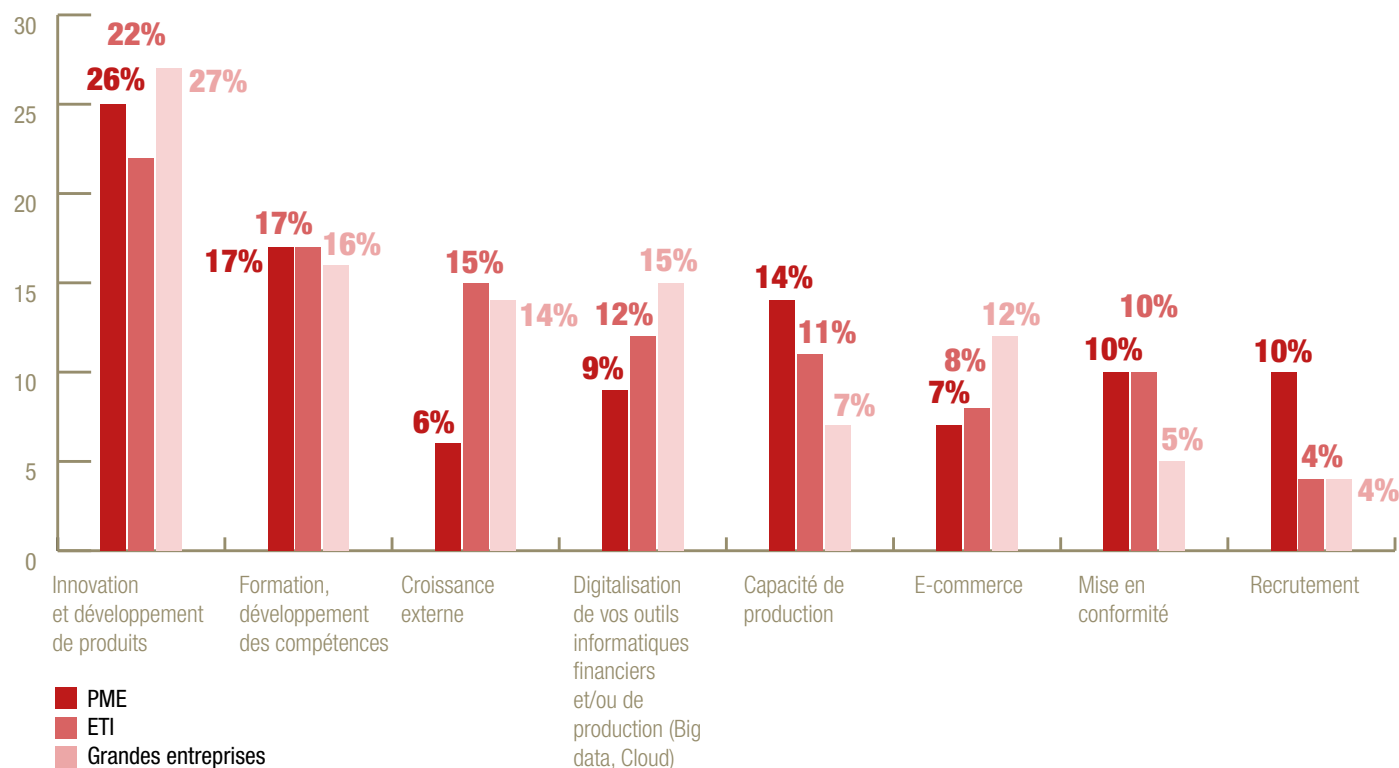
L'autre problématique mise en avant de façon non surprenante par les Directeurs financiers est l'incertitude juridique et l'instabilité fiscale. Cette difficulté s'aggrave pour les groupes qui ont une dimension internationale puisque malheureusement la France n'est pas le seul pays à proposer des trains de réformes fiscales significatives qui ont un impact fort sur le résultat des entreprises.

Investissements : améliorer productivité et flexibilité, sans prendre de risques financiers

Les entreprises qui souhaitent investir ont pour objectif d'améliorer la productivité grâce à la mise en place d'outils adaptés et à l'automatisation des processus. La compétitivité est un enjeu d'investissement significatif.

Pour répondre à ces objectifs, les entreprises pensent investir en 2015 dans l'innovation et le développement des produits, dans la formation et le développement des compétences et dans la croissance externe.

Dans quels domaines votre entreprise a-t-elle l'intention d'investir en 2015 ?



L'innovation et le développement de produits est de loin le domaine dans lequel toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, souhaitent investir.

L'investissement reste toutefois un sujet que les entreprises abordent avec beaucoup de prudence pour 2015. Elles prévoient d'ailleurs d'établir leur plan de financement sur la base de flux générés par l'exploitation/ investissements ou du financement intra-groupe. Au regard des risques liés à l'instabilité économique et aux réformes réglementaires, l'endettement n'est pas privilégié.

Le développement et l'élargissement des compétences sont également un enjeu assez important pour tous les types d'entreprises (environ 17 %). Le monde se transforme vite et les compétences apparaissent souvent en décalage avec les nouveaux besoins. Les entreprises veulent faire évoluer leurs ressources pour les rendre plus « avant-gardistes ». Leurs ressources humaines sont donc au cœur du changement.

Investissements : améliorer productivité et flexibilité, sans prendre de risques financiers

Les compétences portent la transformation des entreprises et doivent être un levier pour permettre à leurs entreprises d'être plus compétitives, au « goût du jour », voir précurseur sur leur marché.

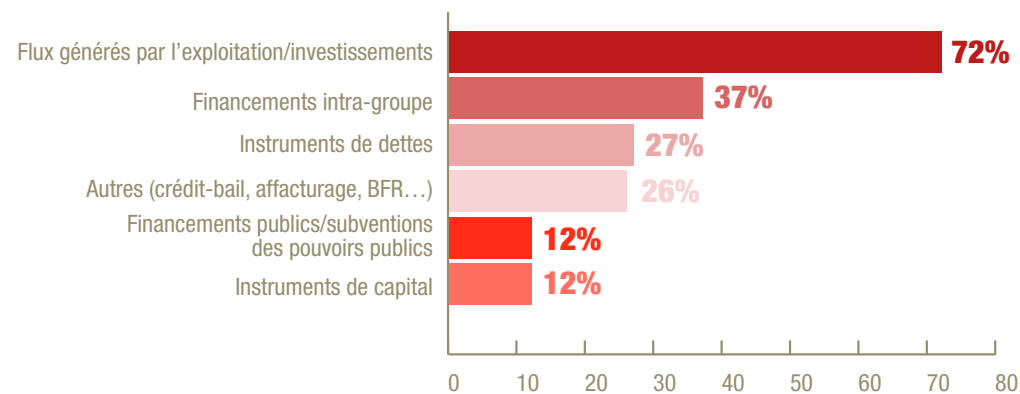
Si la croissance externe n'est pas du tout une priorité pour les PME, les ETI (15 %) et les Grandes entreprises (14 %) envisagent de la croissance externe de manière assez modérée, pour renforcer leur positionnement sur le digital ou sur de nouveaux marchés.

En matière de digital, les Grandes entreprises (15 %) prévoient d'investir plus que les PME (9 %) et ETI (12 %). Le E-commerce est un axe de développement davantage envisagé par les Grandes entreprises (12 %) par rapport aux entreprises de tailles moyennes et petites. Celles-ci doivent en effet faire face à la concurrence accrue des « disrupteurs » du digital.

Le renforcement des équipes digitales est davantage envisagé par les PME (10 %).

Investir sur la mise en conformité n'est pas prévu par les Grandes entreprises (5 %) mais davantage par les PME et les ETI (10 %). Il en est de même pour l'investissement dans les capacités de production. De leur côté, les Grandes entreprises envisagent peu de croissance et sont déjà structurées sur la base de processus fiables. Leur objectif est désormais de simplifier leurs processus et d'alléger leur structure.

Quelles sources allez-vous exploiter pour établir votre plan de financement en 2015 ?



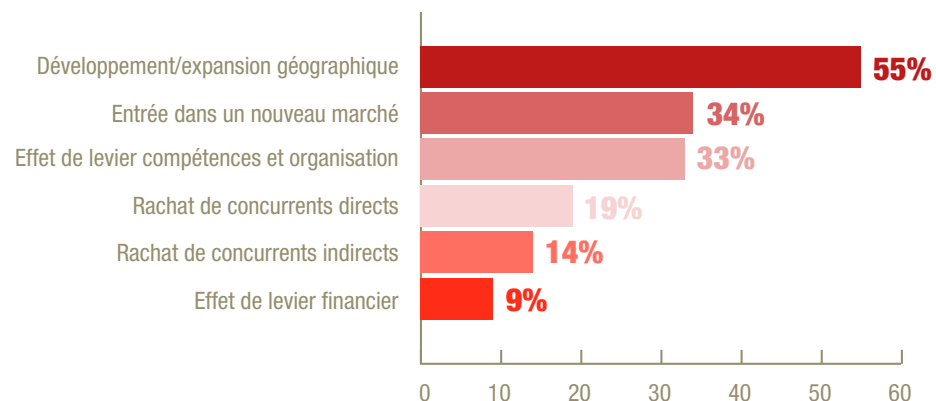
Les sources de financement sont en priorité les flux générés par l'exploitation/investissements (72 %), puis loin derrière, le financement intra-groupe (37 %), puis les instruments de dettes.

Les instruments de dettes, crédit-baux et affacturages sont moins privilégiés sans doute pour des raisons de difficultés d'accès à ces types de financement et du coût de ces instruments financiers.

Côté optimisation de BFR, les Directeurs financiers estiment qu'il reste globalement peu de marge de manœuvre dans le contexte économique actuel et compte tenu des actions déjà entreprises dans ce domaine.

Enfin, les instruments de capital étant très taxés et très instables, cette source est la moins retenue par les répondants (12%).

Investissements : améliorer productivité et flexibilité, sans prendre de risques financiers

Quelle stratégie de croissance externe prévoyez-vous de mettre en place en 2015 ?

Le sujet étant souvent jugé comme confidentiel, plus de la moitié des répondants a décliné cette question. Il ressort néanmoins des réponses fournies que la stratégie de croissance externe est en premier lieu le développement et l'expansion géographique (55 %), suivie de l'entrée sur de nouveaux marchés (34 %) et de l'effet de levier « compétences et organisation » (33 %). Il est intéressant de constater que l'entrée sur de nouveaux marchés apparaît fortement liée au développement du digital et du E-commerce.

Le rachat de concurrents directs (19 %) et indirects (14 %) est en phase avec le projet de croissance externe envisagé par les ETI et les Grandes entreprises, notamment pour faire face à la concurrence des « perturbateurs » du digital.

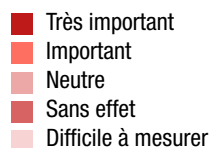
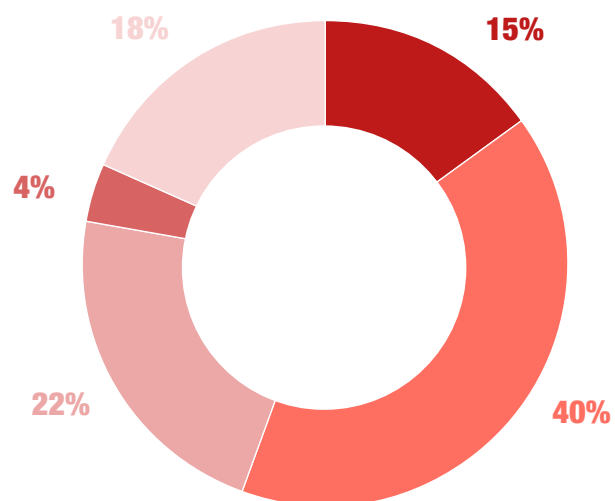
Les entreprises répondantes prévoient d'investir dans la formation car elles souhaitent « miser » sur leur capital humain. Les leviers compétences et organisation sont très clairement privilégiés en 2015 pour générer de la croissance.

Les entreprises ont un enjeu de rétention et d'évolution de leurs talents. L'organisation et les compétences sont au cœur de l'entreprise et sont perçues comme une réelle source de croissance par les dirigeants qui souhaitent donc investir fortement dans ce domaine.

En conclusion, l'effet de levier financier n'est plus du tout un objectif escompté par les Directeurs financiers. La solidité et la valeur tangible des investissements sont privilégiées.

Digital : simplifier les processus... mais ce n'est pas suffisant

En termes de performance globale, l'impact du digital pour votre entreprise est-il ?



L'impact du digital sur l'entreprise est jugé « très important » et « important » pour 55 % des Directeurs financiers interrogés. Toutefois 26 % des répondants pensent que l'impact est faible et 18 % ont du mal à estimer l'impact du digital sur leur entreprise.

En outre, 70 % des répondants considèrent que le digital n'a pas d'impact sur le mode de management. Pourtant, ces derniers déclarent aussi qu'il a des conséquences significatives sur la réduction des échanges « face to face ».

Il est en effet étonnant de constater que si peu de Directeurs financiers considèrent comme « important » l'impact du digital pour leur entreprise.

Pourtant, les modes de collaboration, l'automatisation des processus, l'accès aux données, l'évolution des profils et des métiers, le changement de la gestion de la relation client (accueil et méthodes de travail) sont autant d'éléments qui transforment en profondeur les entreprises et la Fonction Finance.

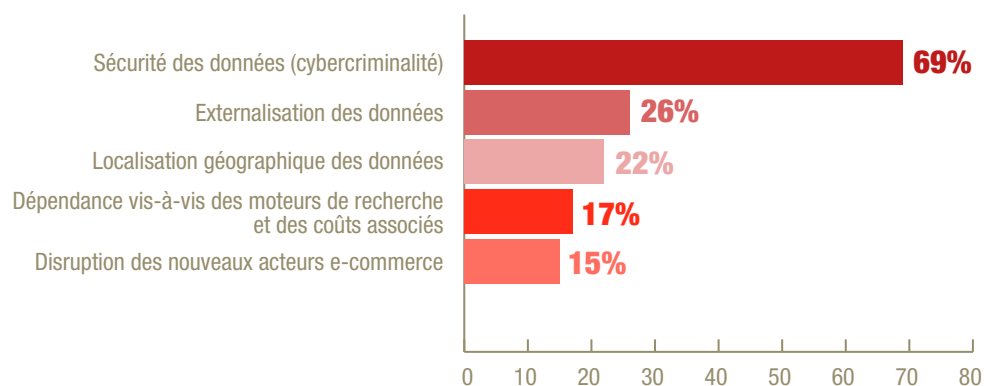
Les Directions financières sont-elles suffisamment bien informées sur le digital et ont-elles bien perçu les contours de ce nouvel enjeu ?

Digital : simplifier les processus... mais ce n'est pas suffisant

Le tableau ci-contre, issu de l'enquête « *Connected CFO – Piloter dans un monde connecté* » publiée par PwC en février 2014 en partenariat avec Google et Les Echos illustre combien le digital peut impacter positivement les directions financières.

Bénéfices de pilotage pour le Directeur Financier	Tendances majeures du digital			
	Big data et visualisation	Mobilité et liberté d'accès	Social et collaboratif	Cloud
Etre plus réactif grâce à un pilotage précis en temps réel	Information pertinente disponible en temps réel			
Mieux anticiper pour être plus compétitif	Flexibilité des outils	Personnalisation des usages	Mise en place de communautés	Rapidité de mise à disposition des outils
Optimiser le pilotage de son organisation	Fiabilité et partage des données	Connexion via Smartphones / tablettes	Echange de bonnes pratiques	Fiabilité des données
Organisation	Exploitation de données non		Dématérialisation	Réduction des coûts informatiques

Le digital représente-t-il un risque pour votre entreprise sur les aspects suivants ?



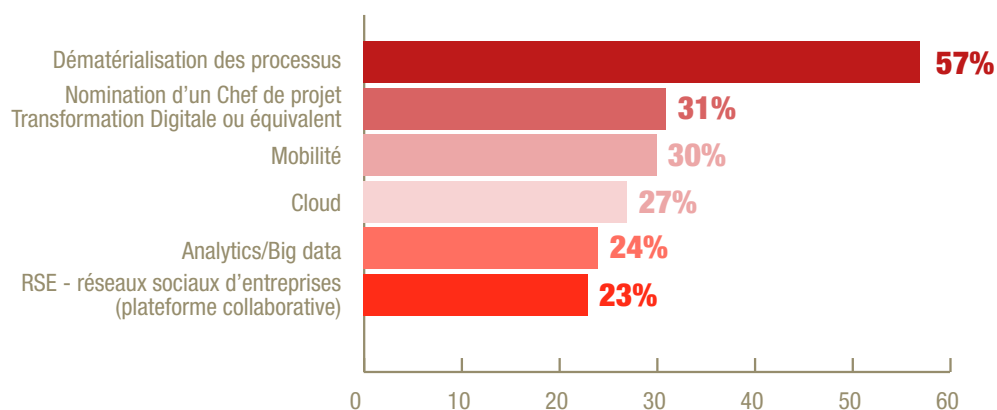
Sur la dimension « risque » liée au digital, c'est la sécurité des données et la cybercriminalité qui recueillent la majorité des suffrages (69%). Les autres risques évoqués au 2^e et 3^e rang portent également sur les données.

Ces résultats dénotent une vision très informatique du digital et il est extrêmement surprenant de voir ainsi reléguer en dernière position le risque de disruption liée aux nouveaux acteurs du digital et à la baisse des barrières à l'entrée sur un certain nombre de marchés.

Il est étonnant de constater que ce nouveau type de risque, qui peut affecter la continuité d'exploitation des entreprises, ne soit pas davantage au cœur de la préoccupation des Directeurs financiers.

Digital : simplifier les processus... mais ce n'est pas suffisant

Avez-vous mis en place le digital dans votre entreprise ? si oui sur le(s)quel(s) de ces aspects ?



Cette question sur les actions liées au digital qui ont été mises en œuvre confirme que les Directeurs financiers ont encore des difficultés à appréhender cet enjeu.

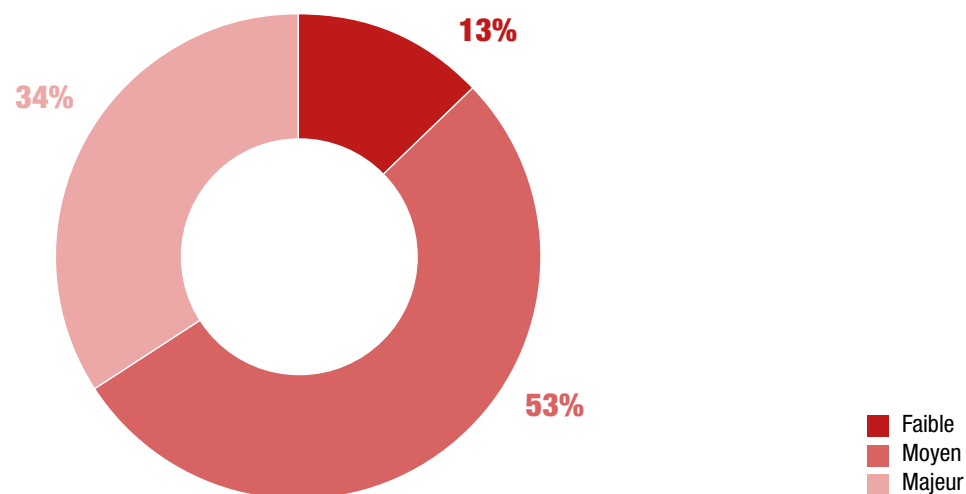
La dématérialisation des processus (comptabilité fournisseurs, puis clients) est le premier axe de digitalisation des entreprises (57 %) , bien devant la nomination d'un chef de projet transformation digitale ou équivalent (31 %), la mobilité (30 %) ou le cloud (27 %).

La dématérialisation des processus correspond encore à une vision très traditionnelle du digital. De nombreux Directeurs financiers ne voient pas encore en quoi le digital peut ou va changer leur fonction et limitent bien souvent son potentiel à des sujets d'automatisation de processus. Les Directeurs financiers ne perçoivent pas encore suffisamment que l'exploitation en temps réel des données structurées et non structurées ainsi que la modification profonde des modes de collaboration au sein de l'entreprise et avec l'ensemble de ses partenaires, vont profondément modifier leur positionnement et sans doute aussi leur zone d'influence.



Fraude : une relative confiance affichée en dépit d'une croissance confirmée du phénomène de cybercriminalité

Considérez-vous que la cybercriminalité est un risque ?



87 % des répondants jugent la cybercriminalité comme un risque de niveau « majeur » ou « moyen » alors que seuls 13 % considèrent ce risque comme faible.

Cette sensibilité sur le sujet de la cybercriminalité est incontestablement influencée par la réalité puisque 63 % des répondants déclarent que leur

entreprise a été victime d'une tentative de fraude dans les 10 derniers mois. Les typologies de fraude évoquées sont : faux virements, faux chèques, fraude au Président et aux auditeurs, hacking de site web, changement de RIB fournisseur. La cybercriminalité est une des causes de la fraude mais le maillon faible reste bien souvent le défaut de règles ou le contournement

de procédures avec le support de la technologie qui permet de concrétiser instantanément le défaut de contrôle et la fraude elle-même.

En termes de tendances, 56 % des Directeurs financiers confirment qu'ils constatent une recrudescence des fraudes depuis un an. Certaines entreprises déclarent même en avoir tous les mois.

En dépit de cette forte sensibilité à la fraude et à la cybercriminalité, 74 % des répondants déclarent ne pas avoir de mesure du phénomène de fraude dans leur entreprise. Rares sont encore les entreprises qui ont mis en place des dispositifs pour suivre ces risques croissants (comité des fraudes, reportings comité d'audit, cellule dédiée, tableau de bord de suivi des fraudes, nomination de responsables intégrité,

Une grande majorité des Directeurs financiers (71 %) considère avoir mis en place des mesures pour faire face à ces risques liés à la cybercriminalité : information, communication, sensibilisation et formation, procédures de contrôle avec renforcement des contrôles

sur les virements bancaires, plan cybersécurité, plan anti-fraude, renforcement des mots de passe, séparation des fonctions, double signature, blocages et alertes. En croisant cette information avec le fait que 50 % d'entre eux n'ont pas prévu de mettre en place des actions complémentaires de prévention contre la cybercriminalité, on peut en déduire que 21 % des répondants souhaitent améliorer leurs dispositifs actuels pour lutter contre cette nouvelle forme de fraude.

En conclusion, l'enquête montre que la confiance déclarée de la moitié des Directeurs financiers paraît décalée au regard de leurs constats sur le nombre actuel de fraudes et la recrudescence de ce phénomène.

En outre, on constate que les moyens mis en œuvre sont encore relativement traditionnels et n'intègrent pas complètement la dimension technologique qui est un accélérateur extraordinaire des mécanismes habituels de fraudes.

Gestion prévisionnelle

Un enjeu toujours au premier plan en dépit des incertitudes économiques et du scepticisme des opérationnels

Quelle est la nature et la fréquence de vos prévisions ?

	Annuelle	Mensuelle	Trimestrielle	Semestrielle	Rolling forecast	A la demande
Plan stratégique (PMT)	63%	4%	4%	7%	5%	17%
Prévisions des ventes par produit/canal de vente	20%	29%	17%	6%	18%	10%
P&L jusqu'au résultat opérationnel	15%	37%	16%	8%	15%	9%
P&L jusqu'au résultat net	19%	29%	22%	13%	9%	8%
Bilan complet/partiel	28%	20%	18%	16%	12%	10%
Indicateurs financiers (BFR, rentabilité)	22%	31%	16%	12%	9%	11%
Indicateurs opérationnels (KPIs)	15%	47%	11%	5%	9%	14%
Tax reporting	36%	9%	19%	14%	2%	20%

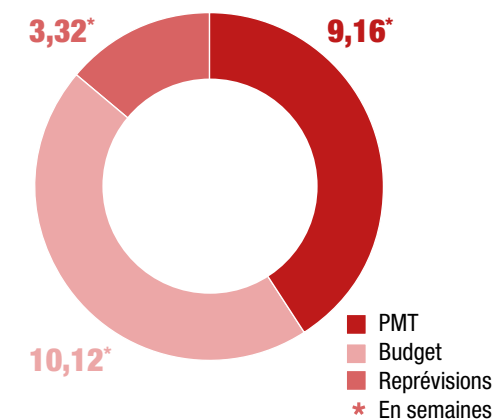
Les entreprises expriment des doutes sur l'utilité de conserver des processus prévisionnels sophistiqués dans un contexte économique aussi instable et incertain. C'est d'ailleurs le sujet sur lequel elles souhaitent le plus se « benchmarker » entre elles.

Notre benchmark 2015 fait apparaître les grandes tendances suivantes :

- La plupart des états financiers sont établis à fréquence **annuelle ou mensuelle**,
- Le plan stratégique est annuel pour 63 % des répondants,
- Les indicateurs opérationnels sont mensuels dans 47 % des cas,

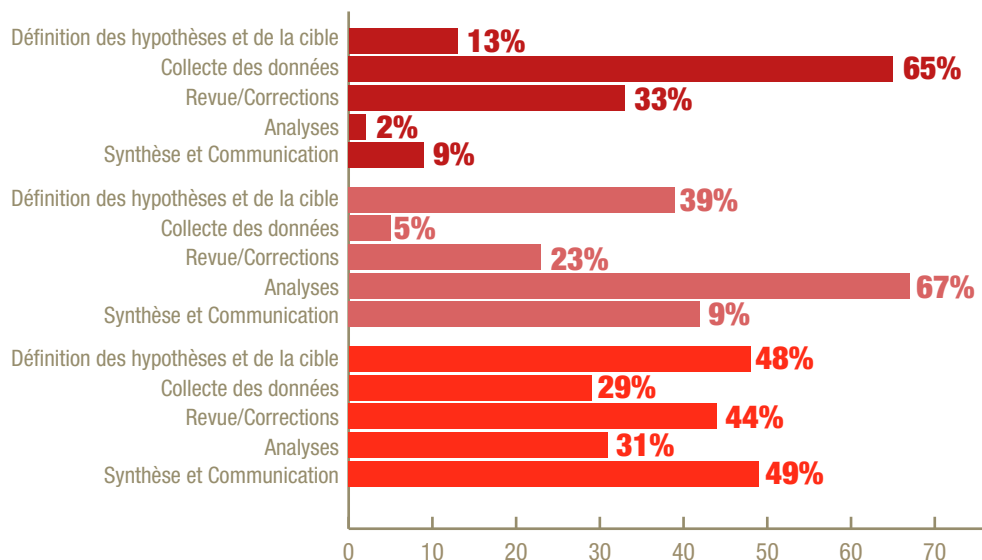
- Les techniques de « rolling forecast » sont encore peu utilisées en dépit des intentions des Directeurs financiers interrogés l'année dernière,
- Le reporting fiscal et le plan stratégique sont des états le plus souvent établis à la demande.

Combien de temps durent vos processus prévisionnels entre le démarrage officiel des travaux (envoi des instructions Groupe) et la présentation de la version finalisée ?



Le processus prévisionnel est en moyenne de 9 semaines pour le PMT, de 10 semaines pour le budget et de 3 semaines pour les re-prévisions.

En matière prévisionnelle, sur quelle activité jugez-vous que vous passez trop ou pas assez de temps ?



■ Trop de temps
■ Pas assez de temps
■ Suffisamment de temps

Les Directeurs financiers estiment consacrer suffisamment de temps à la définition des hypothèses et de la cible, la revue/correction des données et la synthèse/communication des données. En revanche, ils continuent à juger (à 65 %) qu'ils passent trop de temps à collecter, traiter et consolider les données. **La qualité des données apparaît comme le principal frein à une collecte davantage automatisée et rapide des données.**

Enfin, 67 % d'entre eux jugent toujours ne pas passer assez de temps sur l'analyse des données.



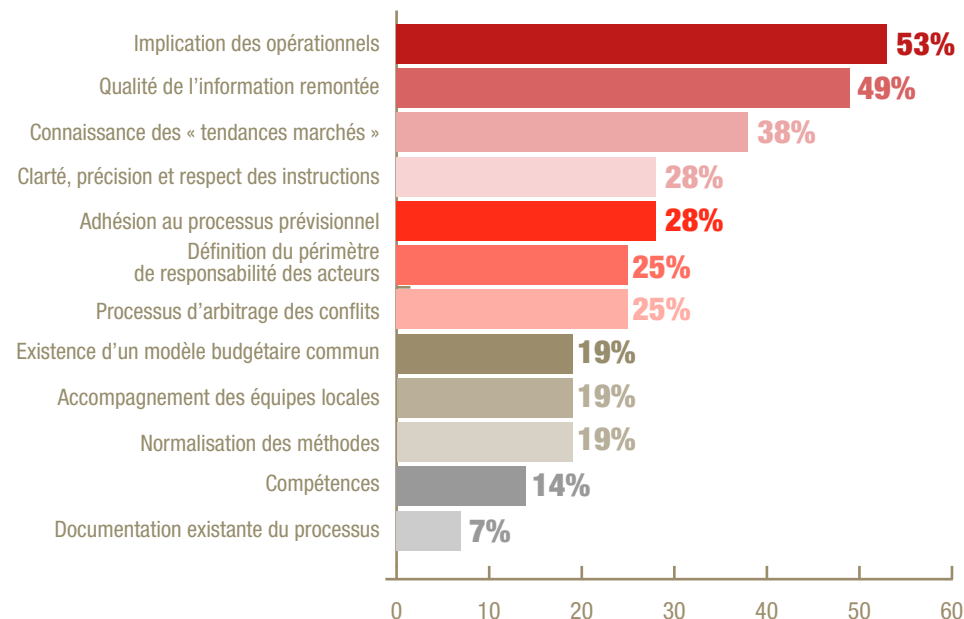
La qualité des prévisions est jugée comme insuffisante avec deux freins principaux identifiés : le manque d'implication des opérationnels (53 %) et la qualité insuffisante des informations remontées (50 %).

Cette insatisfaction importante sur les processus prévisionnels est un message véhiculé de façon constante depuis 3 ans par les Directeurs financiers.

Le manque de progrès dans ce domaine est d'autant plus inquiétant et décevant que les ingrédients de la réussite sont pourtant clairement mentionnés par les répondants eux-mêmes :

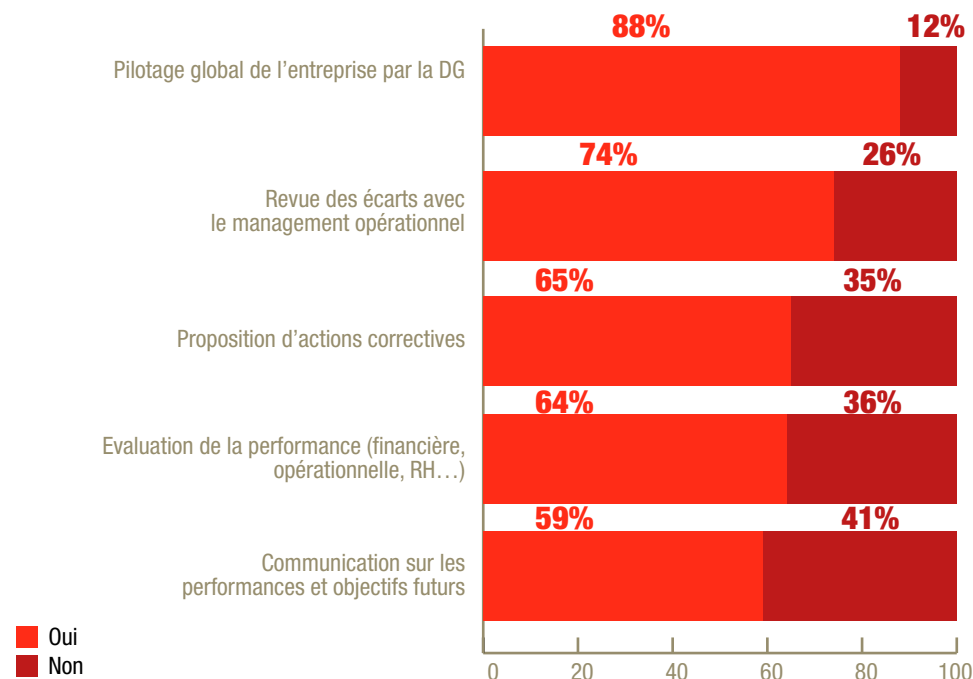
- connaissance des « tendances marchés »,
- clarté, précision et respect des instructions,
- définition du périmètre de responsabilité des acteurs,
- existence d'un processus d'arbitrage des conflits et d'un modèle budgétaire commun,
- accompagnement des équipes locales et normalisation des méthodes.

Quels sont les principaux freins à la qualité de vos prévisions ?



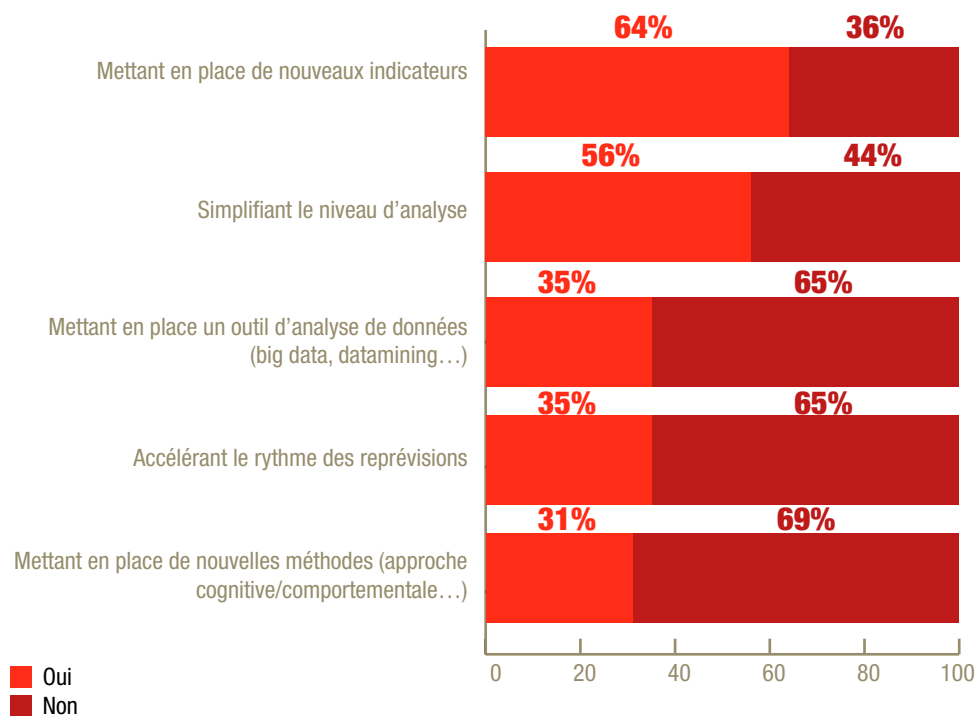


Vos prévisions répondent-elles de manière satisfaisante aux objectifs suivants ?



Globalement, et en dépit d'un sentiment d'insatisfaction de leurs processus prévisionnels, les Directeurs financiers interrogés jugent que les prévisions permettent de répondre aux attentes de la Direction Générale en matière de pilotage de l'entreprise. Toutefois, la communication (en interne et en externe) sur les performances et les plans d'action reste très perfectible pour plus d'un tiers des répondants.

Souhaitez-vous améliorer vos prévisions en 2015 en... ?



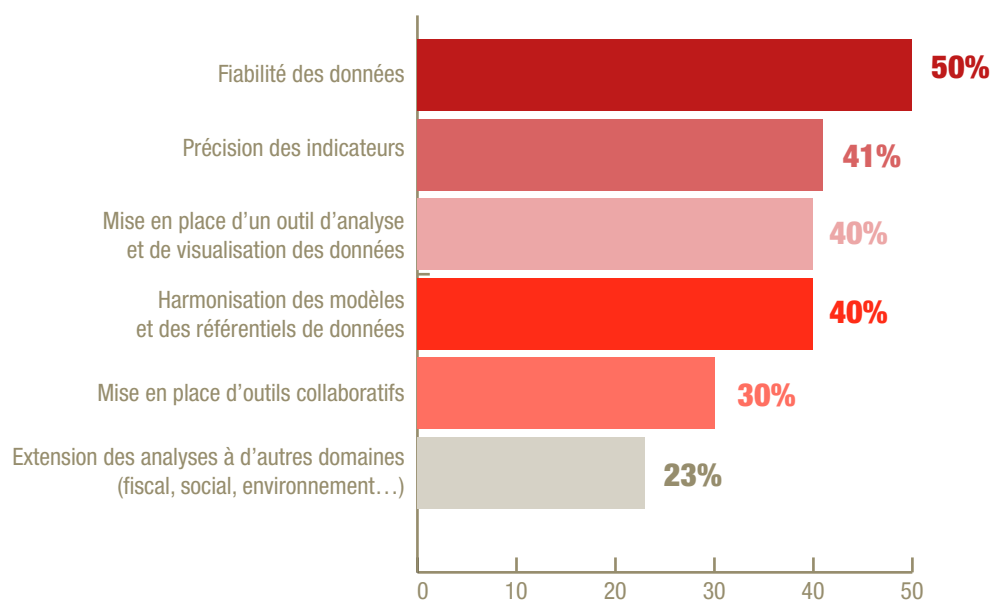
Les Directeurs financiers pilotent en moyenne 12,7 indicateurs. Ils souhaitent toujours améliorer leurs prévisions, en mettant en place de nouveaux indicateurs (64 %), et en simplifiant l'analyse des données (56 %).

La mise en place de nouvelles méthodes d'analyse de données n'apparaît toutefois pas comme une priorité car l'objectif est avant tout de simplifier et d'être le plus agile possible en faisant évoluer des processus prévisionnels qui restent inutilement lourds et trop détaillés.

Performance et Maîtrise des risques

Mieux exploiter et tirer de la valeur des dispositifs en place

En matière de contrôle de gestion, que souhaitez-vous améliorer en 2015 ?



■ Modifier les indicateurs actuels sans en changer le nombre

■ A la hausse

■ A la baisse

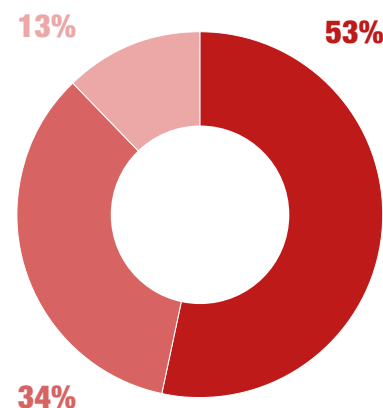
En matière de contrôle de gestion, les Directeurs financiers souhaitent en priorité améliorer la fiabilité des données et la précision des indicateurs. Les leviers recherchés dans ces domaines sont centrés bien sûr sur les outils mais également sur les référentiels de données qui manquent encore cruellement de cohérence dans la plupart des entreprises.

Il est peu surprenant de constater que 80 % des Directeurs financiers ont une liste d'indicateurs clés qui sont suivis régulièrement par le Comité de Direction.

Combien d'indicateurs clés sont suivis par le Comité de Direction ?

	de 1 à 5	de 6 à 10	de 11 à 20	de 21 à 50	de 50 à 100
PME	22%	28%	40%	10%	0%
ETI	29%	22%	32%	11%	5%
GRANDES ENTREPRISES	29%	19%	32%	19%	0%

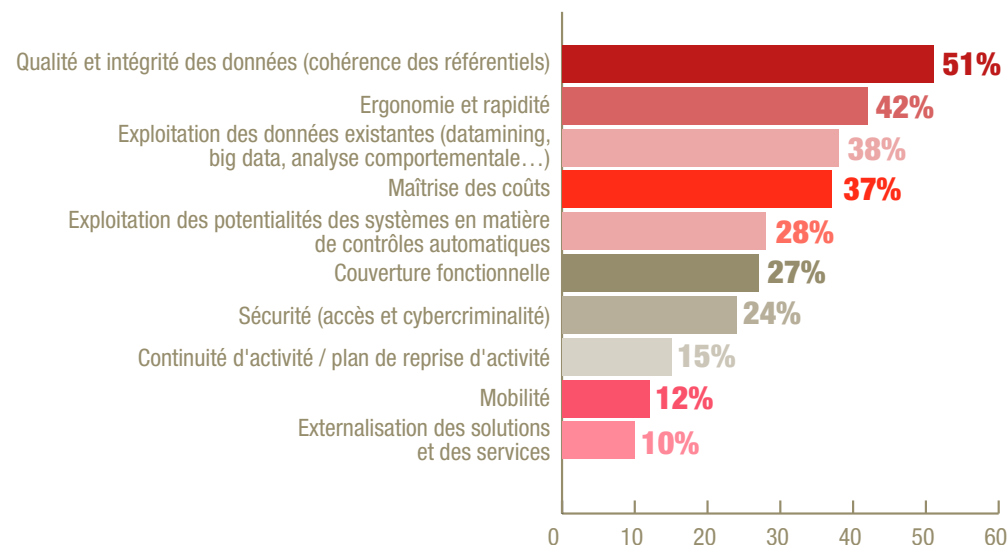
Pensez-vous faire évoluer vos indicateurs ?



Il n'y a pas véritablement de corrélation entre la taille de l'entreprise et le nombre d'indicateurs suivis. C'est toutefois la tranche « 11 à 20 indicateurs » qui recueille le plus de suffrages quelle que soit la taille des entreprises. En termes d'évolution, 53 % des Directeurs financiers pensent adapter leurs indicateurs plutôt que de faire évoluer leur nombre.



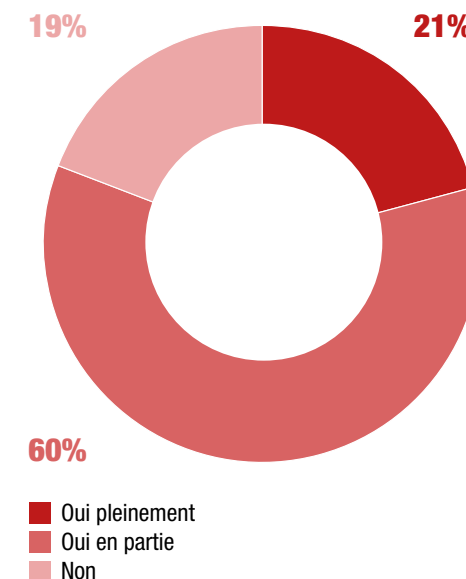
Sur vos systèmes informatiques, que souhaitez-vous améliorer en 2015 ?



Les Directeurs financiers continuent à être déçus par leurs systèmes d'information et la qualité des données qu'ils renferment. 51 % d'entre eux souhaitent ainsi améliorer la qualité et l'intégrité des données tout en poursuivant les efforts déjà entrepris autour de l'ergonomie et de la rapidité des outils.

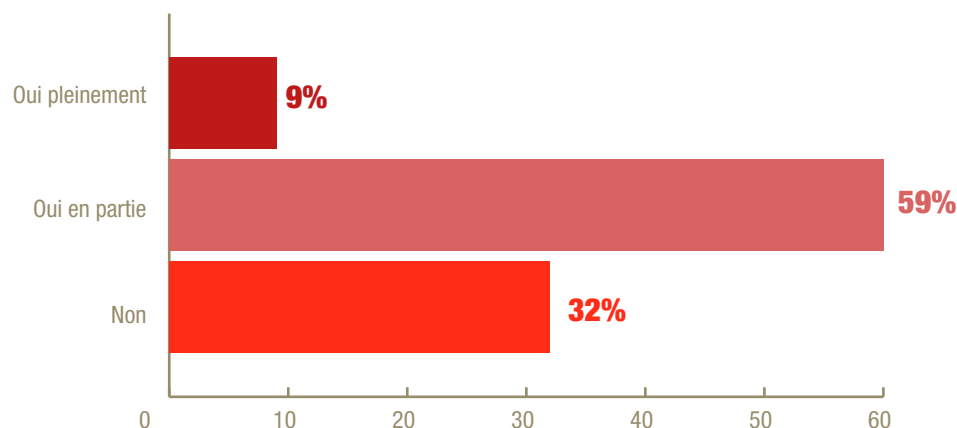
L'externalisation a par contre nettement moins le vent en poupe puisque seulement 10 % des répondants envisagent ce type d'approche pour améliorer la gestion leurs systèmes informatiques.

Considérez-vous que votre système d'information contribue de manière efficace à la qualité de votre dispositif de contrôle interne ?



■ Oui pleinement
■ Oui en partie
■ Non

Votre dispositif de maîtrise des risques permet-il d'intégrer la dimension risque dans le suivi de la performance de vos activités ?

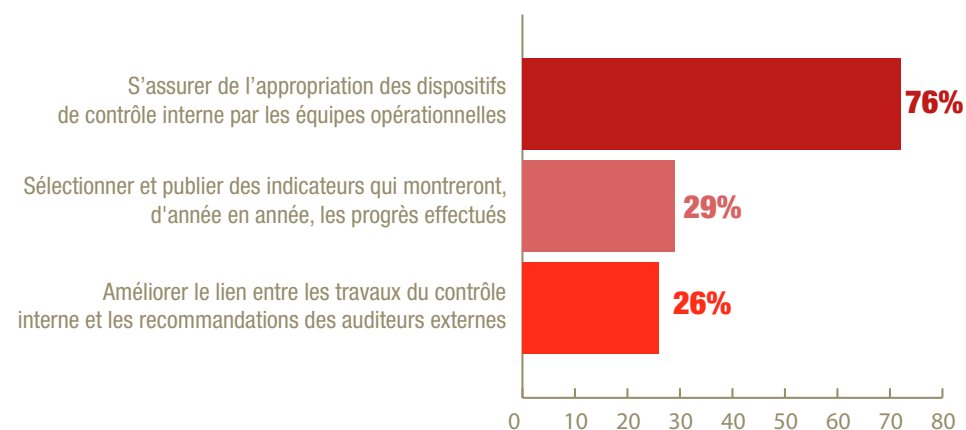


Il subsiste encore 59 % des Directeurs financiers qui jugent que leur système d'information contribue pleinement ou en partie à la qualité du contrôle interne.

Ils sont d'ailleurs beaucoup plus mitigés lorsqu'ils évaluent la capacité de leurs dispositifs à bien intégrer la dimension « risque » dans les systèmes de suivi de leur performance.

Dans ce domaine du suivi des risques et du contrôle interne, c'est la complexité qui prédomine encore souvent avec comme conséquence immédiate et dommageable un manque d'adhésion des opérationnels. C'est ainsi que 76 % des répondants souhaitent s'assurer en 2015 de l'appropriation des dispositifs de contrôle interne par les équipes opérationnelles.

En matière de contrôle interne, que souhaitez-vous améliorer en 2015 ?



Philippe Trouchaud

Associé Consulting responsable des secteurs
Nouvelles technologies, Télécommunications,
Medias et Loisirs et de l'activité Cyber sécurité



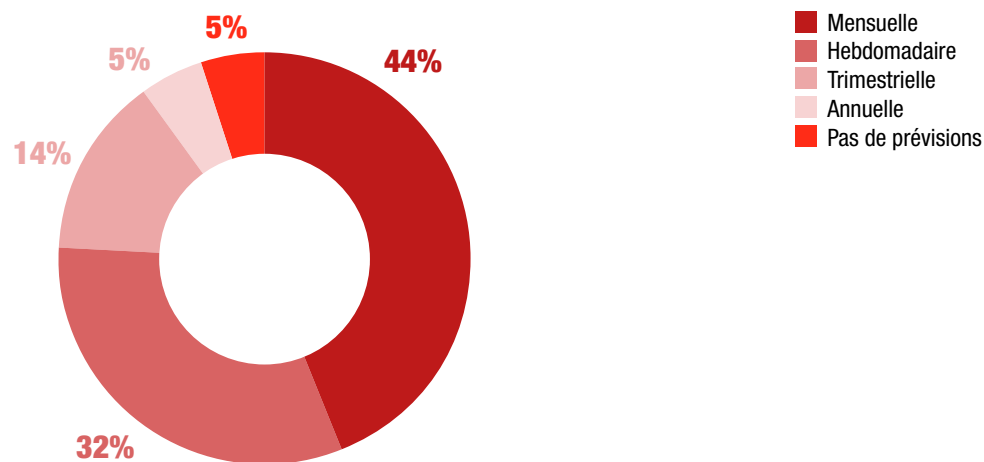
Le digital offre-t-il une solution contre les fraudes internes aux entreprises ? La digitalisation des processus de support tels que ceux de la Fonction Finance peut être un facteur de renforcement du contrôle interne. En effet, l'intégration de pièces comptables sous un format numérique permet d'automatiser bon nombre de contrôle et surtout de les réaliser immédiatement. En outre, les nouvelles technologies d'analyse de données sont elles aussi une opportunité d'identifier en temps réel les comportements potentiellement anormaux qui n'auraient pas été décelés par des analyses manuelles. Toutefois, ainsi que l'enquête le souligne les entreprises restent encore peu équipées et ont souvent un enjeu de compétence pour être en mesure de déployer efficacement ces technologies.



Trésorerie, Liquidité, Financement

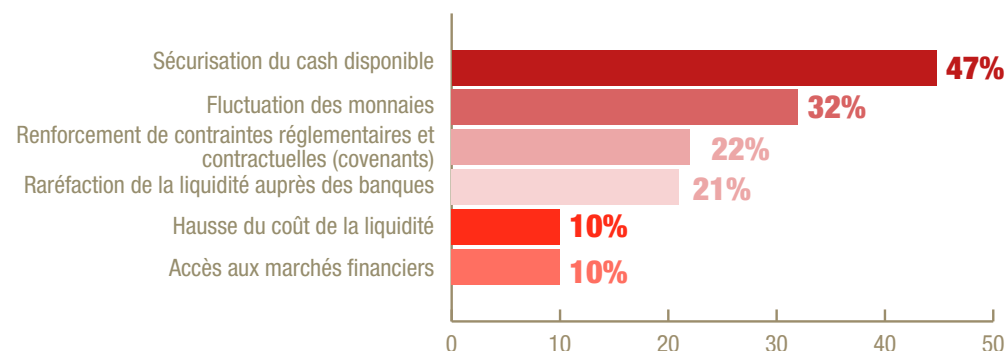
Une combinaison d'enjeux d'experts (sécuriser la trésorerie disponible) et d'entreprise (créer une « culture cash » pérenne)

A quel rythme réalisez-vous vos prévisions de trésorerie ?



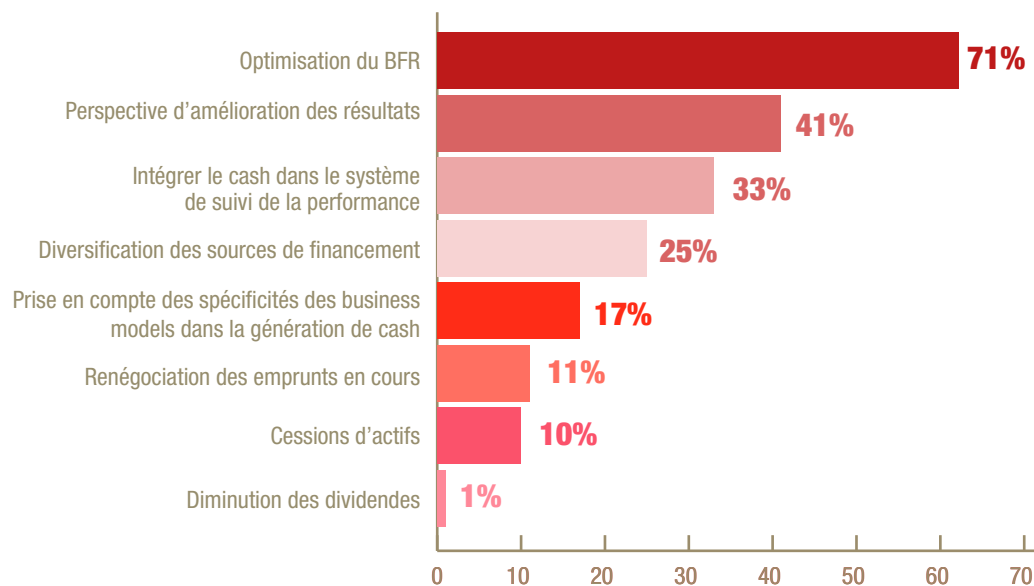
On observe une accélération du rythme des prévisions de trésorerie au profit d'un pas de temps hebdomadaire (32 % des répondants par rapport à 6 % l'année dernière) qui semble plus adapté au contexte économique actuel. Les prévisions restent néanmoins majoritairement mensuelles (44 % contre 66 % en 2014).

Quel est votre principal motif de préoccupation en matière de liquidité ?



Le principal motif de préoccupation en matière de liquidité est la sécurisation du cash disponible. La fluctuation des monnaies apparaît cette année également comme un sujet important de préoccupations pour les entreprises, avec une volatilité qui peut affecter lourdement leurs résultats.

Que pensez-vous faire en 2015 pour améliorer votre trésorerie ?



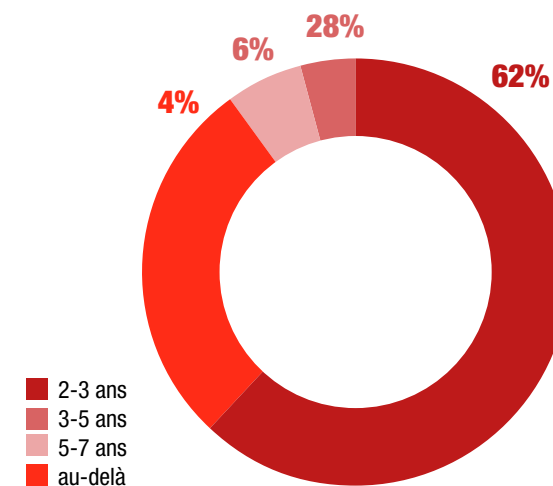
En dépit des multiples actions déjà engagées par les entreprises pour optimiser leur BFR, ce sujet reste de loin la première préoccupation des Directeurs financiers.

La sensibilité de ce sujet BFR traduit un constat d'échec sur les approches traditionnelles qui multiplient les états des lieux et les actions « coup de poing » sans pour autant parvenir à mettre en place des dispositifs pérennes qui responsabilisent les opérationnels en leur donnant des objectifs clairs, des instruments de mesure et des leviers d'action.

62 % des répondants ont un horizon de plan de trésorerie à 2-3 ans, ce qui correspond exactement à la cible qui avait été affichée dans l'enquête de l'année dernière.

La question de fond pour les entreprises reste donc la mise en place d'une « culture cash » ancrée en continu dans les activités opérationnelles. Le saut est difficile car le poids du « compte de résultat » est fort dans les cultures et les systèmes d'information actuels.

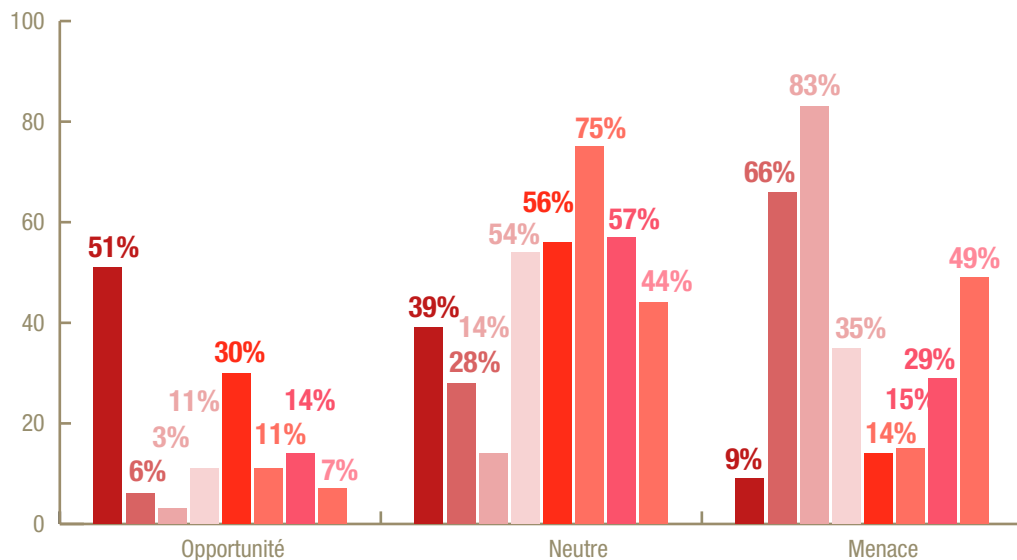
◀ Quelle est l'horizon de votre plan de financement ?



Stratégie de développement et International

Une priorité au développement mais avec prudence

Les facteurs suivants, représentent-ils une éventuelle opportunité ou menace pour votre entreprise en 2015 ?

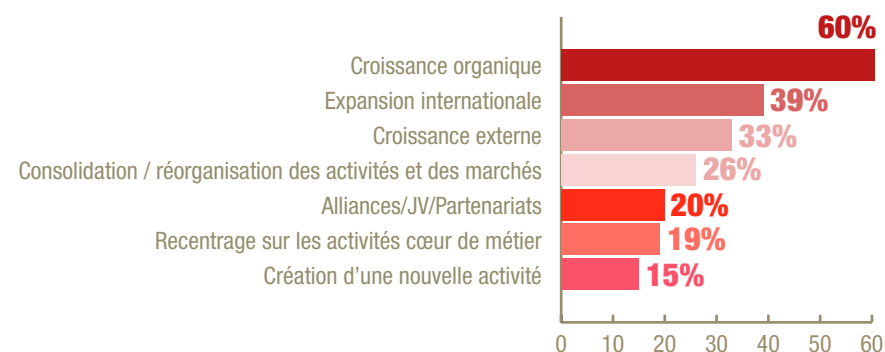


- Croissance des pays émergents
- Situation économique en Europe
- Situation économique en France
- Evolution du cours des matières premières
- Coordination des politiques économiques européennes
- Evolution des marchés financiers
- Fluctuation du cours de l'Euro
- Evolution des écarts de politiques fiscales et sociales entre la France et le reste de l'Europe

La situation économique en France (et en Europe) avec le risque de déflation est perçue comme la principale menace par les Directeurs financiers avec l'évolution des écarts de politiques fiscales et sociales au sein de l'Europe.

Côté opportunités, c'est la croissance des pays émergents qui ressort très largement en première position.

En 2015, laquelle de ces stratégies de croissance votre entreprise va-t-elle suivre ?



La principale stratégie de croissance est la croissance organique avec l'expansion internationale. Le poids relatif de la croissance externe baisse légèrement par rapport à l'année dernière (33 % au lieu de 41 %), ce qui confirme la grande prudence des entreprises dans le contexte économique actuel.

Les stratégies de croissance sont relativement homogènes entre les différents segments d'entreprises avec deux petites exceptions à noter :

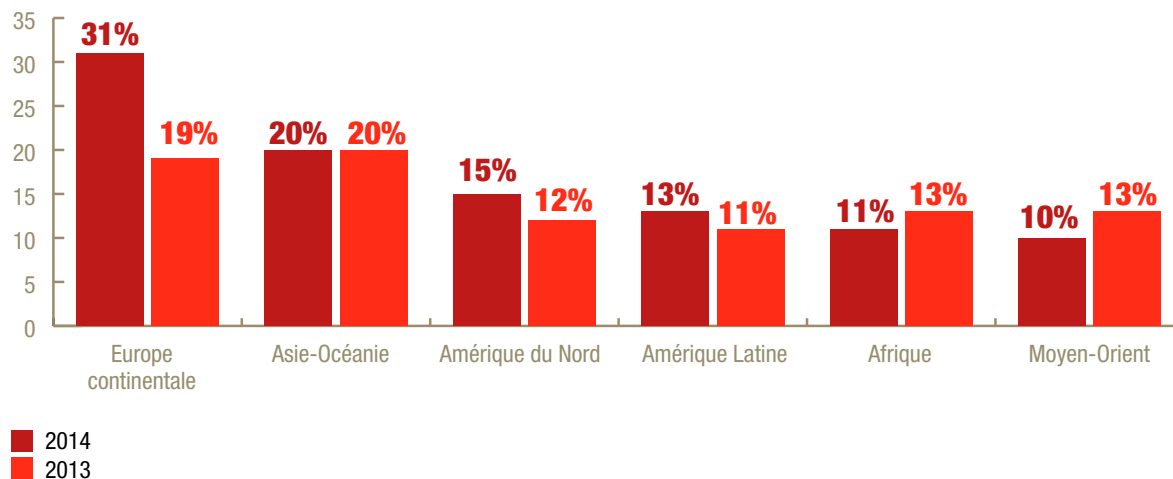
1. Les PME sont naturellement plus agiles et recherchent plus naturellement à créer de nouvelles activités ;
2. Les ETI et les Grandes entreprises ont une appétence plus forte que les PME pour la croissance externe.

En 2015, laquelle de ces stratégies de croissance votre entreprise va-t-elle suivre ?

	Croissance organique	Croissance externe	Expansion internationale	Recentrage sur les activités cœur de métier	Consolidation / réorganisation des activités et des marchés	Création d'une nouvelle activité	Alliances JV Partenariats
PME	40%	14%	25%	14%	15%	16%	15%
ETI	40%	25%	27%	12%	19%	7%	11%
GRANDES ENTREPRISES	36%	25%	25%	7%	15%	9%	18%



Dans quelles zones géographiques prévoyez-vous de développer votre présence en 2015 ?



La zone d'expansion internationale privilégiée est avant tout l'Europe continentale (31 %), puis l'Asie/Océanie (20 %). L'Asie/Océanie reste une zone d'attractivité stable par rapport à l'an dernier. En revanche, le Moyen-Orient (-3 %) et l'Afrique (-2 %) sont des zones perçues comme moins attractives tandis que l'Europe continentale (+2 %), l'Amérique du Nord (+3 %) et Latine (+2 %) progressent.

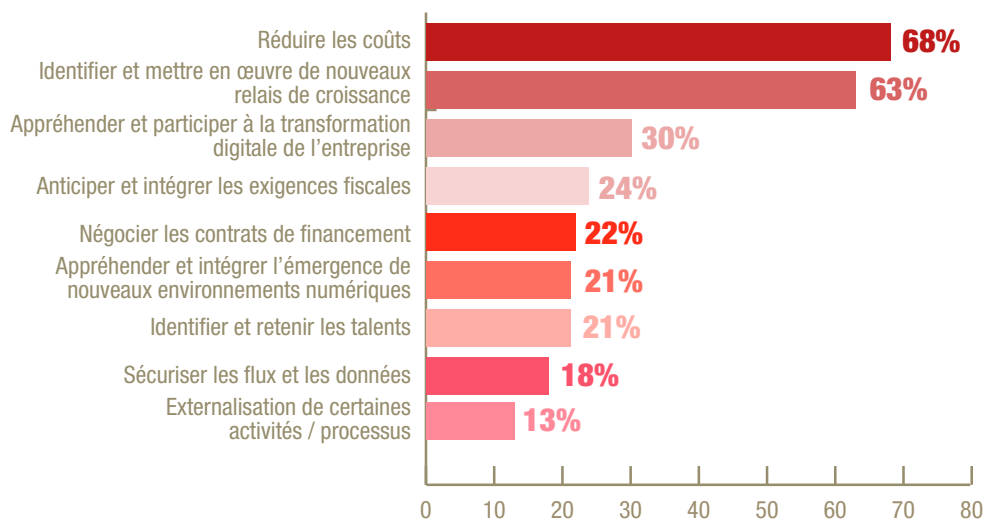
En moyenne 13 % des entreprises répondantes déclarent ne pas prévoir un développement géographique en privilégiant davantage des investissements portant sur l'amélioration de la productivité (cf. priorité « Investissement »).

	Europe continentale	Amérique du Nord	Amérique latine	Asie-Océanie	Afrique	Moyen-Orient	Aucune
PME	30%	15%	9%	15%	9%	9%	12%
ETI	27%	12%	11%	15%	11%	8%	16%
GRANDES ENTREPRISES	18%	11%	15%	26%	8%	11%	11%

La Fonction Finance

Des objectifs de réduction des coûts au service de la croissance

Quels sont vos principaux enjeux de la fonction finance pour 2015 (maximum trois réponses) ?



Même s'ils expriment souvent un constat d'impuissance vis-à-vis de la matière fiscale, un quart des Directeurs financiers souhaite **mieux anticiper et intégrer les exigences fiscales** avec deux thèmes de préoccupations principaux :

1. Le contrôle de gestion et l'appréhension du coût fiscal,
2. La maîtrise des nouveaux types de contrôles fiscaux.

Le principal enjeu de la Fonction Finance pour 2015 reste la réduction des coûts (68 %) **mais celle-ci est désormais clairement mise au service de la croissance**. La grande majorité des Directeurs financiers (63 %) souhaite ainsi identifier et mettre en œuvre des nouveaux relais de croissance.

Cette évolution est une double bonne nouvelle : **elle traduit la volonté de relancer l'investissement et positionne le directeur financier dans une démarche de recherche de performance à valeur ajoutée**. C'est le passage d'une ère de programmes de « cost cutting » souvent perçus comme brutaux, linéaires et réactifs, à des démarches plus sélectives visant à dégager des moyens et des ressources au profit des activités stratégiques et porteuses de croissance.

Ces approches au service du business sont autant d'opportunités pour les directions financières qui trouvent ainsi un moyen de **concrétiser ce positionnement de « business partner »** qu'elles continuent de rechercher. Comme évoqué dans le chapitre sur les tendances majeures 2015, la transformation digitale de l'entreprise et de la Fonction Finance n'est perçue comme un enjeu que par 30 % des répondants. Ce désintérêt surprenant s'exprime également lorsqu'il s'agit d'appréhender et d'intégrer dans les « business models » l'émergence de nouveaux environnements numériques.

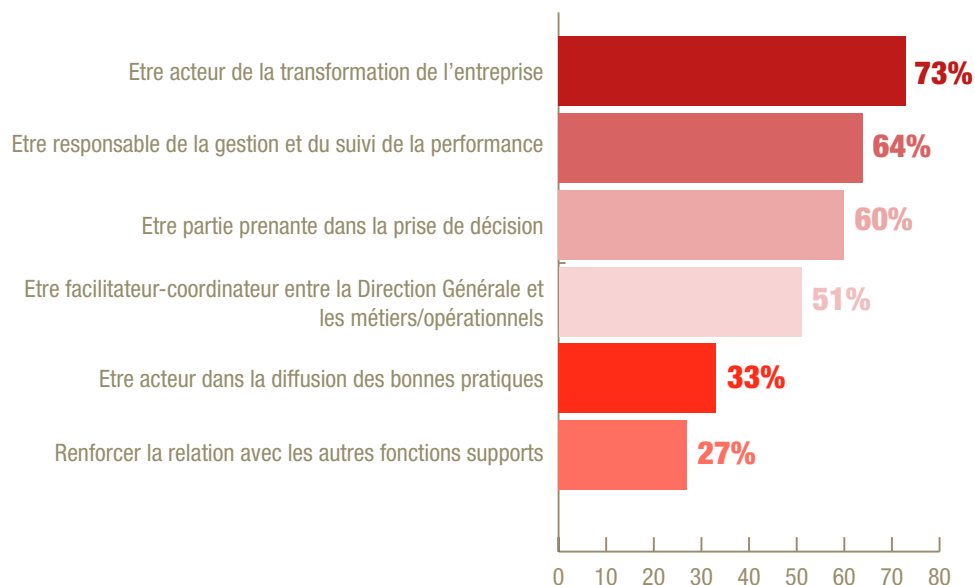
Ces éléments confirment la maturité souvent faible des Directeurs financiers sur cette thématique du digital dont ils maîtrisent encore insuffisamment les contours.

Parmi les enjeux délaissés, il convient de citer une nouvelle fois :

- **La fraude** : elle est dans tous les esprits mais, paradoxalement, la sécurisation des flux et des données n'est un enjeu en 2015 que pour 18 % des répondants ;

- **L'externalisation** avec des questionnements de plus en plus fréquents sur la qualité de service et les niveaux de coûts de ces dispositifs.

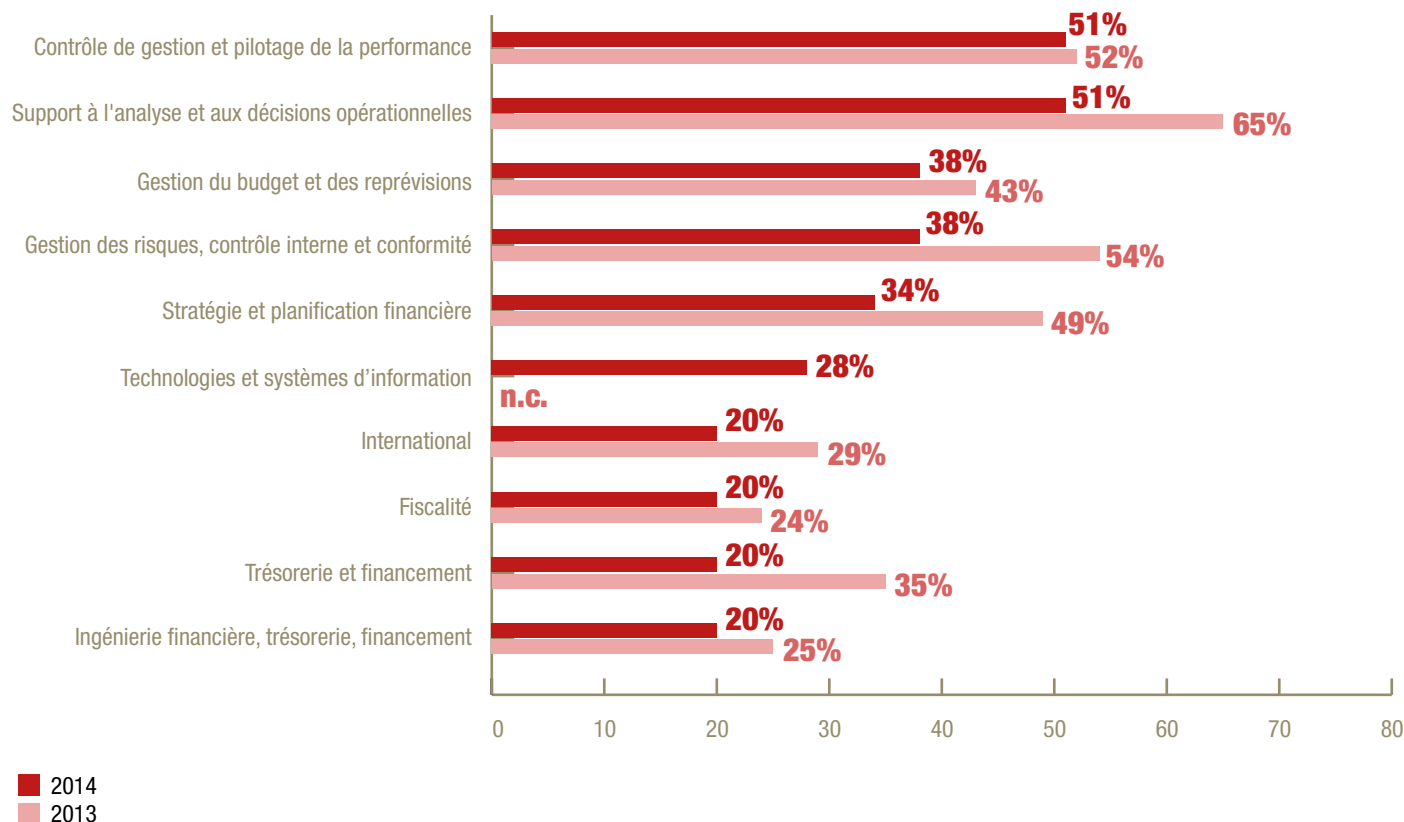
Compte-tenu de ces enjeux, quels sont les axes d'évolution du rôle du Directeur Financier pour 2015 ?



De même que l'année dernière, le Directeur financier de 2015 souhaite toujours en premier lieu être un acteur de la transformation de l'entreprise (73 %), être responsable de la gestion et du suivi de la performance (64 %) et être partie prenante des processus de décision opérationnelle (60 %). Sa volonté d'apparaître comme un véritable « business partner » est donc intacte.

En termes d'évolution intéressante, il convient de noter que c'est désormais plus d'un quart des Directeurs financiers interrogés qui souhaitent travailler davantage avec les autres fonctions support, voire même assumer un rôle de coordinateur et de fédérateur de ces autres directions.

Quels sont les axes d'évolution pour 2015 en termes de compétences ?

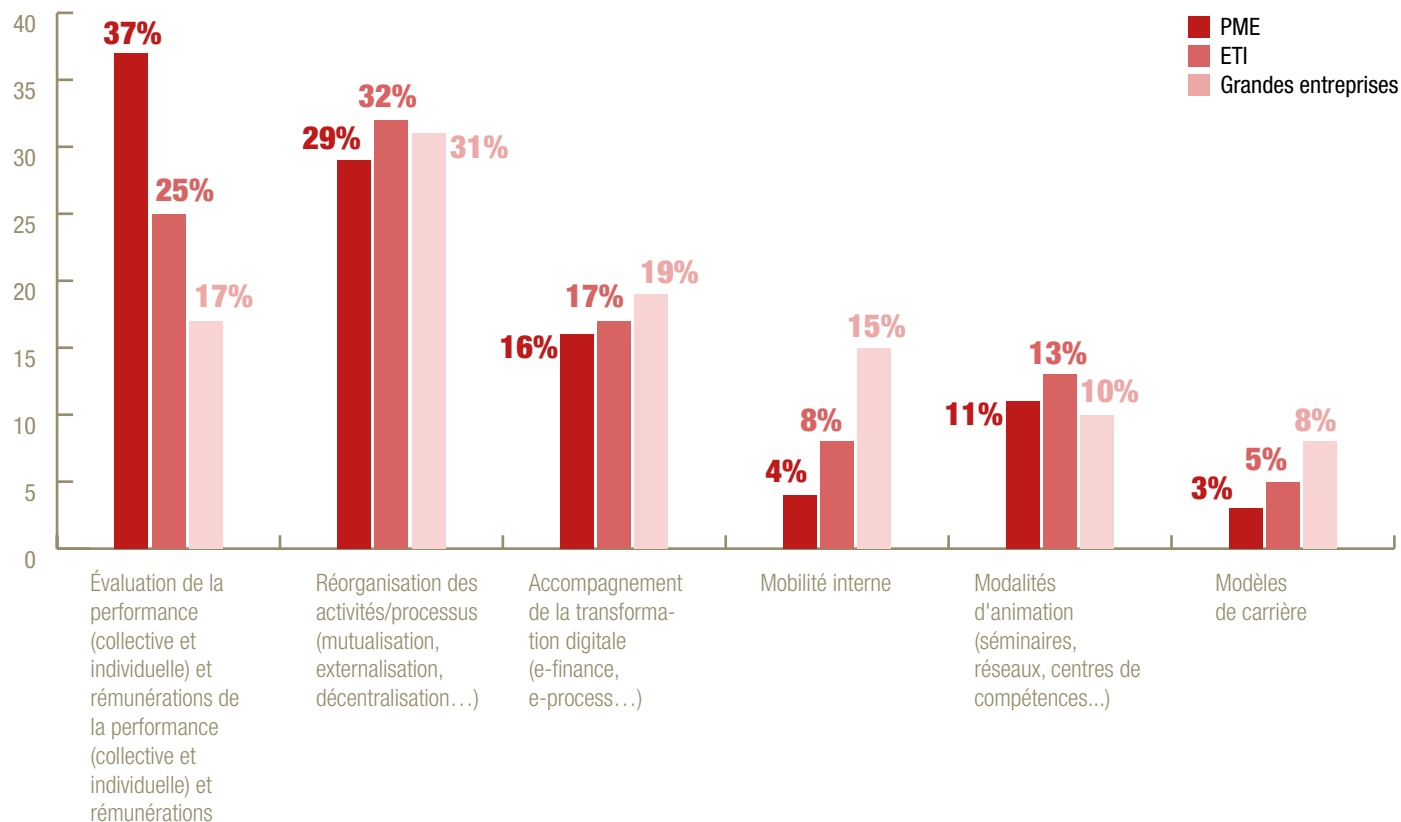


En matière de compétences, les axes d'évolution privilégiés par les Directeurs financiers demeurent essentiellement centrés sur les thématiques de **contrôle de gestion, de pilotage de la performance, de décisionnel et de prévisionnel**.

Par rapport à l'an dernier, les compétences relatives à la **gestion de la trésorerie et au financement** enregistrent un net recul. Il en est de même pour les compétences liées à la gestion des risques et au contrôle interne qui ont une sensibilité moindre en dépit de l'accroissement des fraudes et de la cybercriminalité que nous avons évoqué dans les chapitres précédents.

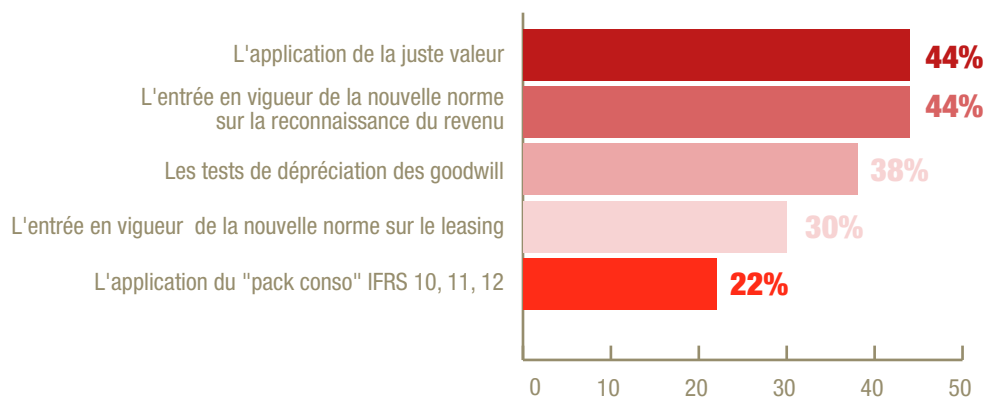
Enfin, les aspects liés à la **technologie et aux systèmes d'information** apparaissent de plus en plus présents dans le rang des compétences prioritaires au sein des Fonctions Finance qui se dotent désormais souvent de moyens propres de veille et de pilotage dans ces domaines.

Quels sont les thèmes prioritaires pour 2015 en termes de gestion et d'animation de la filière Finance ?



La réorganisation des activités et des processus est une priorité en termes de gestion et d'animation de la filière finance. Il en est de même pour l'évaluation de la performance individuelle et collective qui suscite toujours des questions tant sur le modèle à adopter que sur la façon de le faire vivre.

Pour la majorité des Directeurs financiers interrogés, la **communication financière** n'apparaît pas comme une priorité. Elle ne l'est pas, de façon évidente, pour la quasi-totalité des sociétés non cotées (80 %). A l'inverse, pour les sociétés cotées, 56 % des répondants considèrent que l'enjeu est important et expriment des préoccupations fortes liées à la complexité croissante de cet exercice de communication. Les facteurs de complexité invoqués sont (par ordre de citation) : la maîtrise de la communication financière par rapport au développement des réseaux, la redondance des informations, les délais et la fréquence de communication, le contenu non directement issu des normes comptables (agrégats, données de gestion opérationnelles non auditées...) et enfin le volume des informations.

En matière d'application des normes IFRS, quels sont les sujets qui vous préoccupent le plus ?

Les taux de réponse sont assez contrastés selon que les entreprises sont cotées ou non. Plus de 60 % des entreprises non cotées considèrent leur niveau de compréhension insuffisant. Ce ratio s'établit à environ 45 % pour les entreprises cotées. Ce ratio reste élevé s'agissant de mesurer le taux de compréhension d'un langage de communication tant interne qu'externe.

Les sujets qui les préoccupent le plus sont l'application de la juste valeur et l'entrée en vigueur de la nouvelle norme sur la reconnaissance du revenu.

Face aux enjeux de l'ensemble de la Fonction Finance, la communication financière apparaît aujourd'hui en arrière-plan des préoccupations des Directeurs financiers.

Leur niveau de compréhension des IFRS généralement perçu comme « insuffisant » illustre d'ailleurs bien cette situation. Les réflexions et efforts menés par tous les acteurs dans ce domaine illustrent sans doute aussi cette prise de conscience.

Toutefois, nous sentons aujourd'hui que les normalisateurs, régulateurs, utilisateurs et préparateurs se mobilisent pour donner davantage de sens et de pertinence aux états financiers comme outil de communication, tant interne qu'externe. De nombreux exemples novateurs commencent d'ailleurs à fleurir dans divers pays du monde, y compris en France.



Fiscalité

Un handicap considérable et une question rémanente : comment y faire face ?

Estimez-vous que l'évolution de l'environnement fiscal de la France par rapport à votre développement est ?

	Favorable	Neutre	Défavorable
PME	4%	20%	76%
ETI	2%	19%	79%
Grandes entreprises	6%	14%	81%
Moyenne	3%	19%	78%

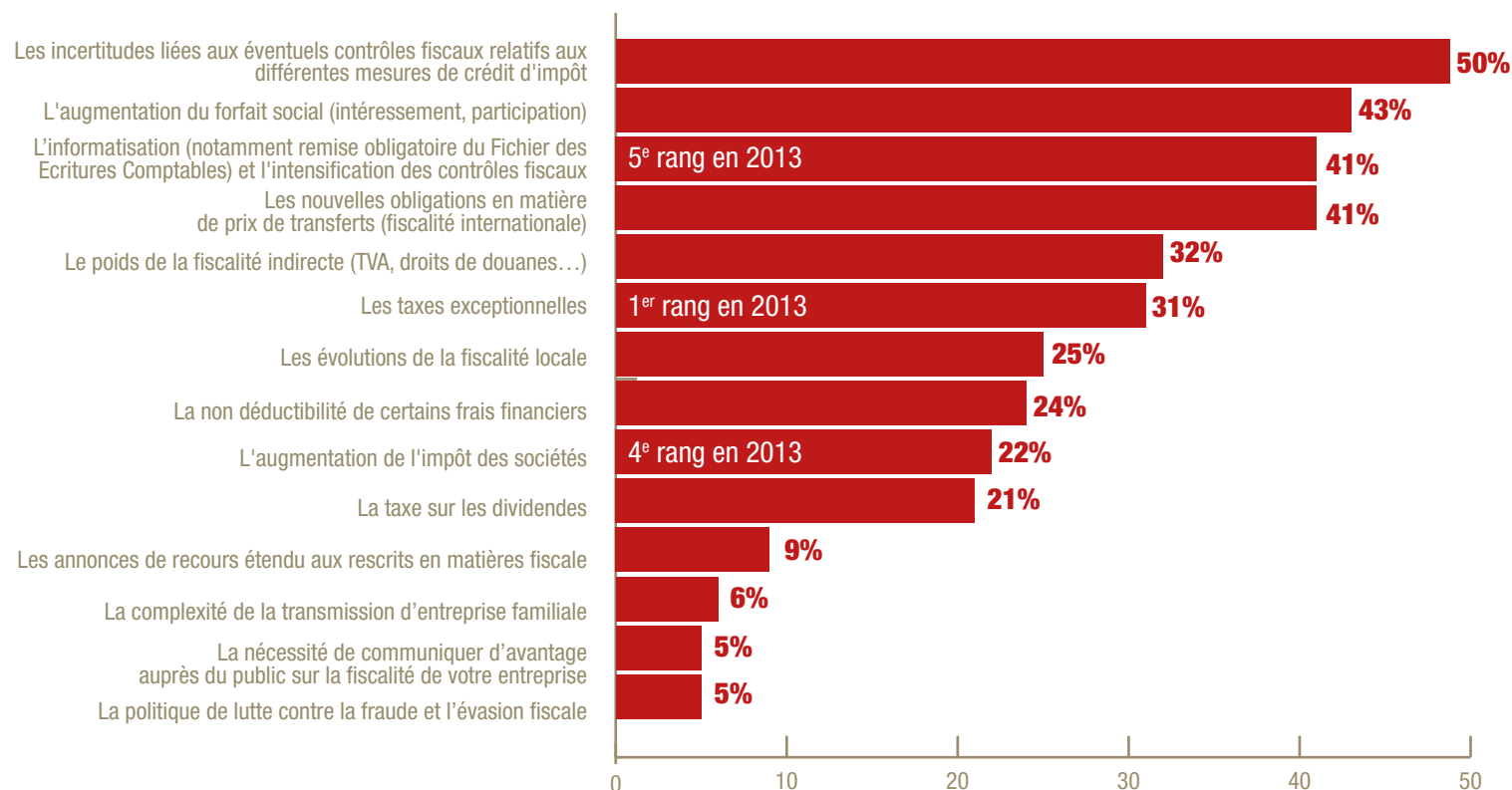
De même que l'an dernier, 78 % des Directeurs financiers jugent défavorable l'évolution de l'environnement fiscal en France. Même si la tendance générale est claire, il est intéressant de noter que les Grandes entreprises sont légèrement moins défavorables que l'an dernier alors que le pessimisme des PME grandit.

Au-delà du poids croissant de la fiscalité qui pénalise les entreprises françaises, les contrôles fiscaux sont souvent cités comme une source de préoccupations par les Directeurs financiers.

La moitié d'entre eux jugent, par exemple, que les incertitudes autour des contrôles fiscaux relatifs aux différentes mesures de crédit d'impôt constituent un risque fort pour leurs entreprises.

De même, les obligations liées au FEC (Fichier des Ecritures Comptables) et l'intensification des nouvelles formes de contrôles fiscaux informatisés sont aussi des évolutions dont l'impact est considéré comme potentiellement important et perturbant.

Parmi ces tendances quelles sont celles qui vous semblent les plus impactantes pour votre entreprise en France ?



La comparaison des préoccupations des Directeurs financiers en matière de fiscalité entre 2014 et 2015 est intéressante. Alors que les taxes exceptionnelles occupaient l'an dernier le premier rang des préoccupations, les phénomènes jugés

comme les plus impactants cette année sont l'incertitude liée aux contrôles fiscaux et l'augmentation du forfait social. Les taxes exceptionnelles arrivent ainsi cette année au 6^e rang des préoccupations en matière fiscale.

Les nouvelles obligations en matière de prix de transferts (fiscalité internationale) ainsi que le poids de la fiscalité indirecte (TVA, droits de douanes...) sont de nouvelles sources d'inquiétude pour les Directeurs financiers.

Les « trop », selon les répondants :

Trop d'incertitude pour décider.
Trop de niches fiscales. Trop de crédits d'impôts. Trop de règles de déductibilité. Trop de taxes exceptionnelles, telles sur les taxes spécifiques sur des charges d'exploitation. Trop d'instabilité des réglementations fiscales.

Les conséquences du climat fiscal actuel selon les répondants :

Phénomène d'évitement de la France.
Freins à l'embauche.
Contexte économique désastreux.
Insécurité juridique.

Classement des priorités fiscales pour 2015 :

- 1^{er} rang :** Réviser votre périmètre d'intégration fiscale
- 2^e rang :** Communiquer d'avantage sur la dimension du coût fiscal
- 3^e rang :** Anticiper l'automatisation et le durcissement des contrôles fiscaux
- 4^e rang :** Repenser vos schémas d'optimisation
- 5^e rang :** Mettre en œuvre un environnement de performance fiscale
- 6^e rang :** Vous doter d'outils de simulation pour anticiper les conséquences des réformes
- 7^e rang :** Intégrer la dimension fiscalité dans la prise de décisions opérationnelles
- 8^e rang :** Connaître le coût global de la fiscalité

Les premières priorités pour 2015 en matière de fiscalité sont assez nouvelles et très liées à l'actualité, notamment autour de la question de la responsabilité sociétale des entreprises, avec deux sujets phare : le périmètre d'intégration fiscale et la transparence sur la dimension du coût fiscal.

L'anticipation et la gestion des contrôles fiscaux est un axe de travail qui avait déjà été mis en avant par les Directeurs financiers dans les précédentes enquêtes.

Il en est d'ailleurs de même pour la réduction de l'impact financier des nouvelles réformes et la recherche de l'optimisation des mesures fiscales pour réduire le coût de la fiscalité.



**Thierry Morgant**

Avocat Associé fiscaliste , Landwell, & Associés

Même si les classements évoluent d'une année sur l'autre, il se dégage néanmoins une tendance claire relative aux incertitudes qui pèsent sur l'environnement fiscal dans lequel les entreprises évoluent. Que ce soient les crédits d'impôt de différentes natures, les taxes exceptionnelles ou les nouveaux modes de communication avec l'administration fiscale (FEC notamment), tous ces sujets majeurs par leur poids ou les risques potentiels sont des sujets récents et pour lesquels la pratique n'est pas encore clairement rodée. On peut en tirer des enseignements divers comme le manque de goût pour le changement mais bien plus logiquement ce qui est mis en avant est le manque de préparation de certaines mesures. Les principes qui régissent la définition des nouveaux textes, ou les contraintes budgétaires qui les justifient, sont toujours macro-économiques. Leur passage à la vie réelle, concrète, au niveau des entreprises et de leurs collaborateurs est rarement anticipé et encore moins explicité de manière claire pendant des mois voire des années après leur entrée en vigueur.

Notre créativité fiscale est bien connue au niveau international et la complexité du régime français avec ses multiples bases, retraitements et obligations préoccupe donc les Directeurs financiers qui demandent à travailler et positionner la croissance et la vie de leur entreprise dans un contexte stabilisé. Rien de surprenant finalement.



Contacts

Ludovic de Beauvoir

Associé responsable de l'activité Consulting, PwC France

ludovic.de.beauvoir@fr.pwc.com

Pascal Corcos

Associé en charge des services aux Directions financières, PwC France

Pascal.corcos@fr.pwc.com

Thierry Luthi

Président, DFCG

thierryluthi@dfcg.asso.fr

Béatrice Lebouc

Déléguée Générale, DFCG

beatricelebouc@dfcg.asso.fr

Tous les résultats en détail sur **www.pwc.fr** et **www.dfcg.fr**

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

© 2014. PricewaterhouseCoopers Advisory. Tous droits réservés.