

Priorités 2022 des Directions Financières

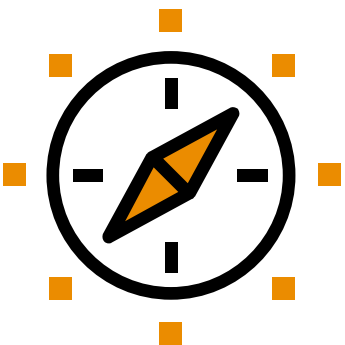
Renouer avec la confiance





Laurent Morel
Associé PwC

Responsable des activités
de Conseil pour les
Directions Financières



Après la période 2020-2021 profondément marquée par la crise COVID, les Directions Financières apprivoisent dorénavant une **nouvelle période, des nouveaux modes de fonctionnement, un “nouveau monde”**.

Notre étude des priorités 2022 des Directions Financières montre ce changement d’approche et une tendance forte des entreprises à vouloir **“Renouer avec la Confiance”**.

Cela se voit par une remontée des priorités en matière de **stratégie de croissance** et également à terme de **gestion des Talents**.

Pour réussir dans ce nouveau monde, la **digitalisation** apparaît plus que jamais comme un élément essentiel. Cela passe aussi par des **nouveaux modes de fonctionnement** et **de management à distance des équipes**.

La notion de performance a également été fortement bousculée durant la période et l’on voit apparaître une tendance de fond pour aborder une notion de **performance globale** alliant **performance économique, résilience et performance durable**.

Nous vous souhaitons une bonne lecture de cette dixième édition des priorités des Directions Financières.

Table des matières :

1 | Synthèse de l’étude p 03

2 | Focus #1 - Business Partner & Nouveaux Modèles p 06

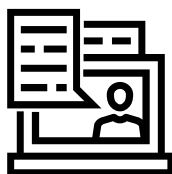
3 | Focus #2 - Les nouveaux modes de fonctionnement p 11

4 | Focus #3 - Performance et résilience p 15

Synthèse
de l'étude



En quelques chiffres



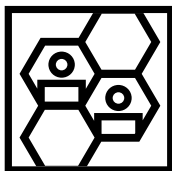
+400

Réponses de Directions Financières



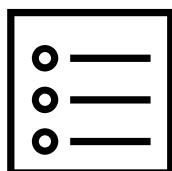
60

Directions Financières interviewées



10

Secteurs d'activité

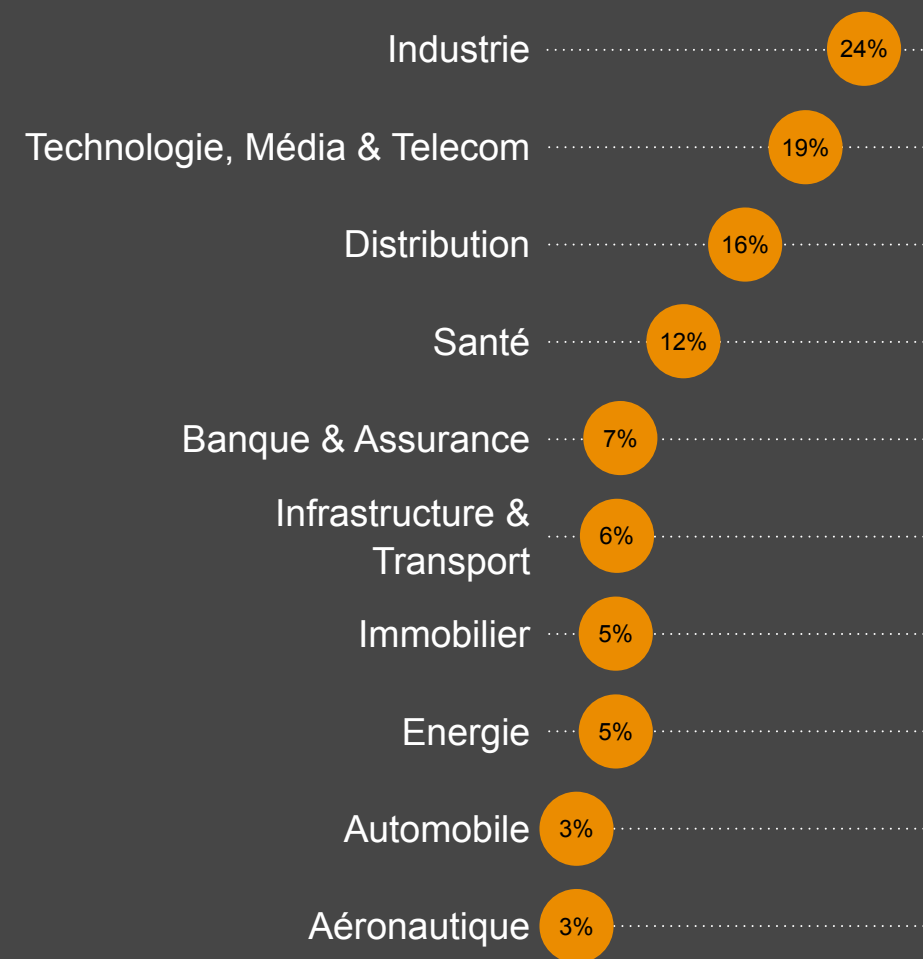


1

Questionnaire en ligne

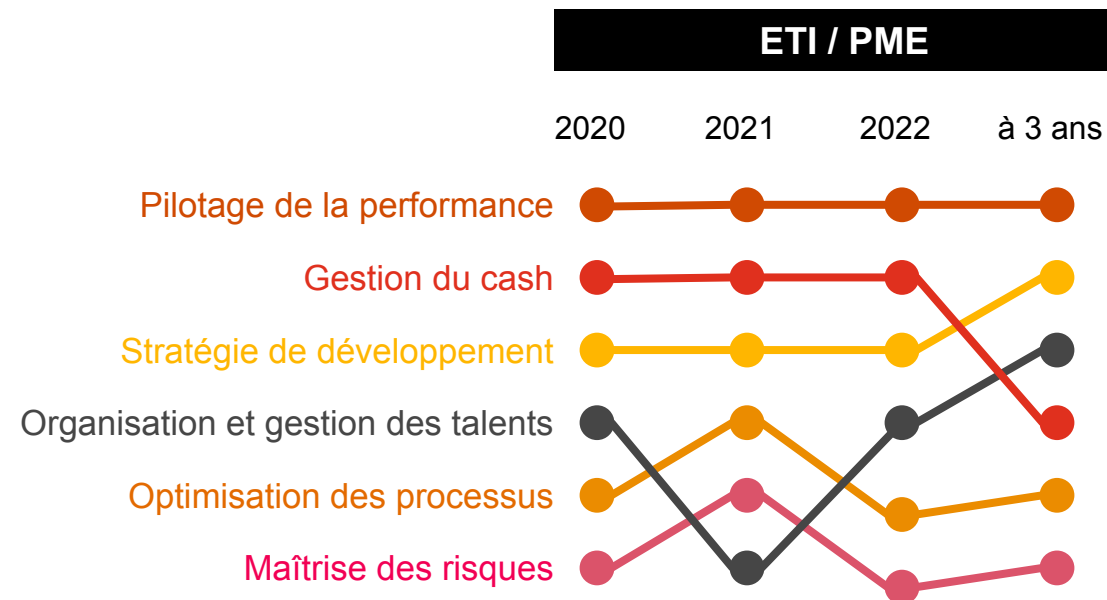
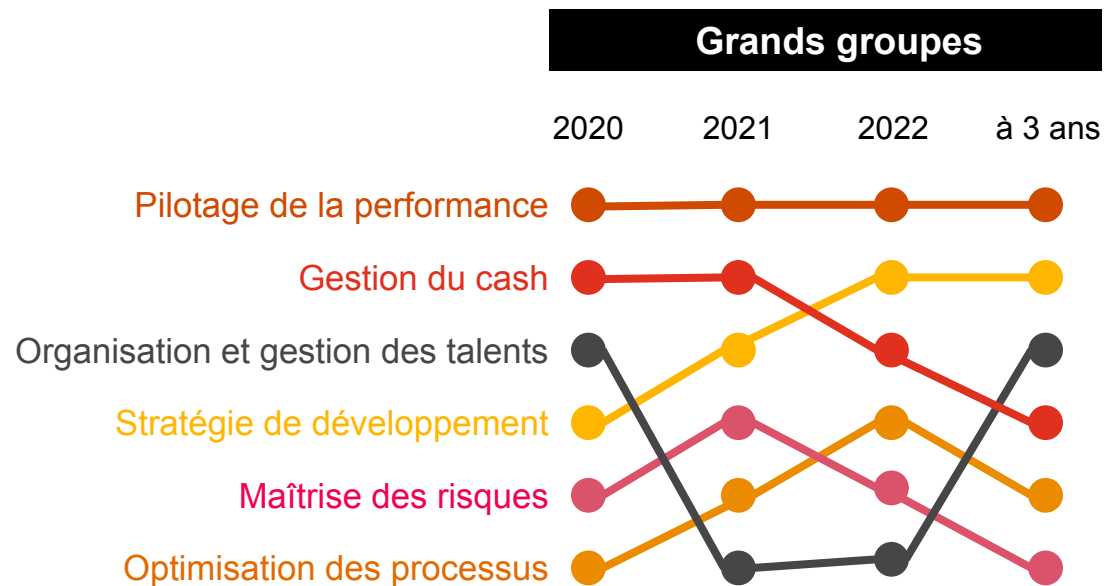


Répartition par secteur d'activité



Priorités des Directions Financières

- Le rebond économique actuel a remis dans les premières priorités des Directions Financières **la stratégie de développement et de croissance**
- La gestion des talents** marque également une remontée très significative notamment auprès des ETI/PME. Cette guerre des talents apparaît aussi bien à court terme qu'à moyen terme



Grands groupes

Entreprise dont le chiffre d'affaires est supérieur à 1 500 m€ annuel

ETI / PME

Entreprise dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1 500 m€ annuel

Focus #1

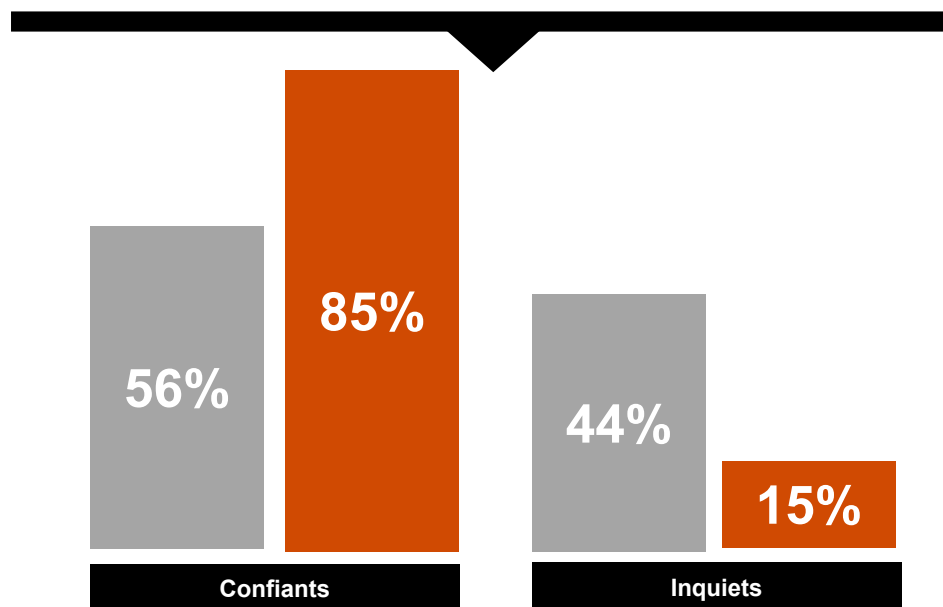


Business Partner & Nouveaux Modèles



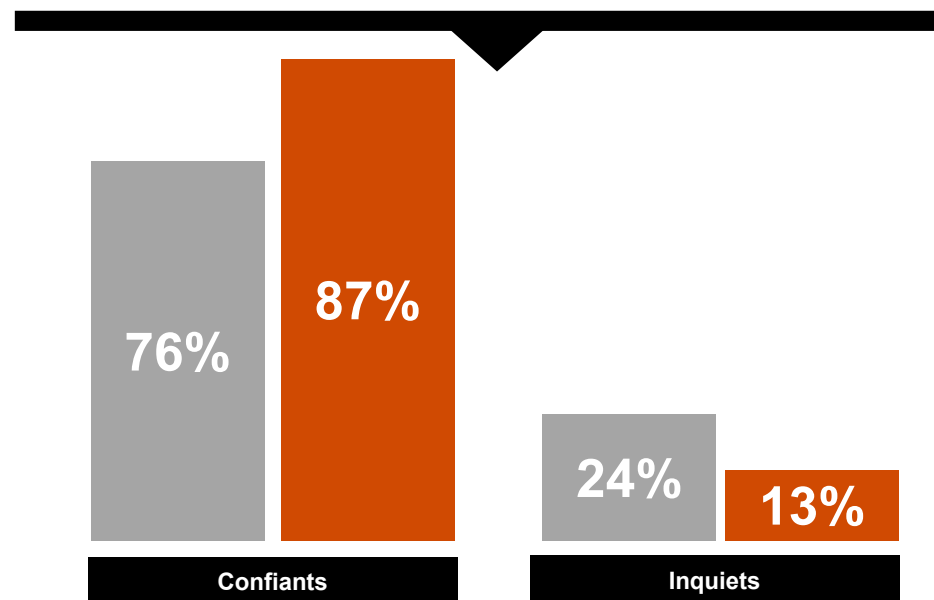
Les Directions Financières sont particulièrement confiantes sur les perspectives de croissance à court et moyen terme

Pour l'année 2022, les Directions Financières affichent un niveau de confiance sur les perspectives de croissance supérieur à celui de 2021



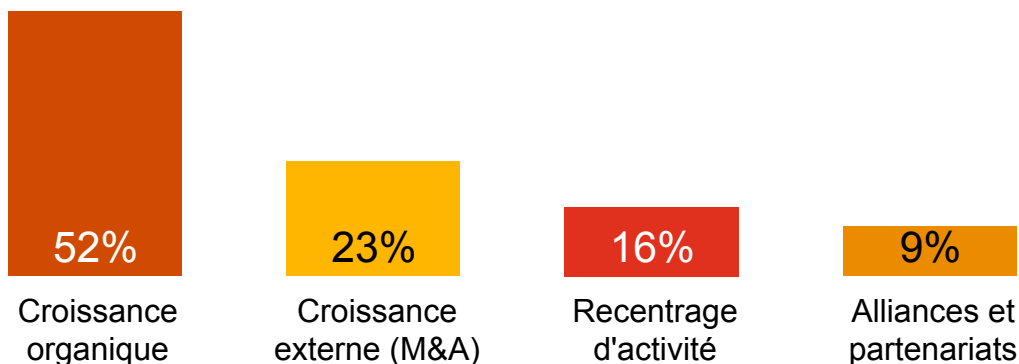
■ Niveau de confiance en 2022
 ■ Niveau de confiance en 2021

De même, les perspectives de croissance à 3 ans sont plus optimistes

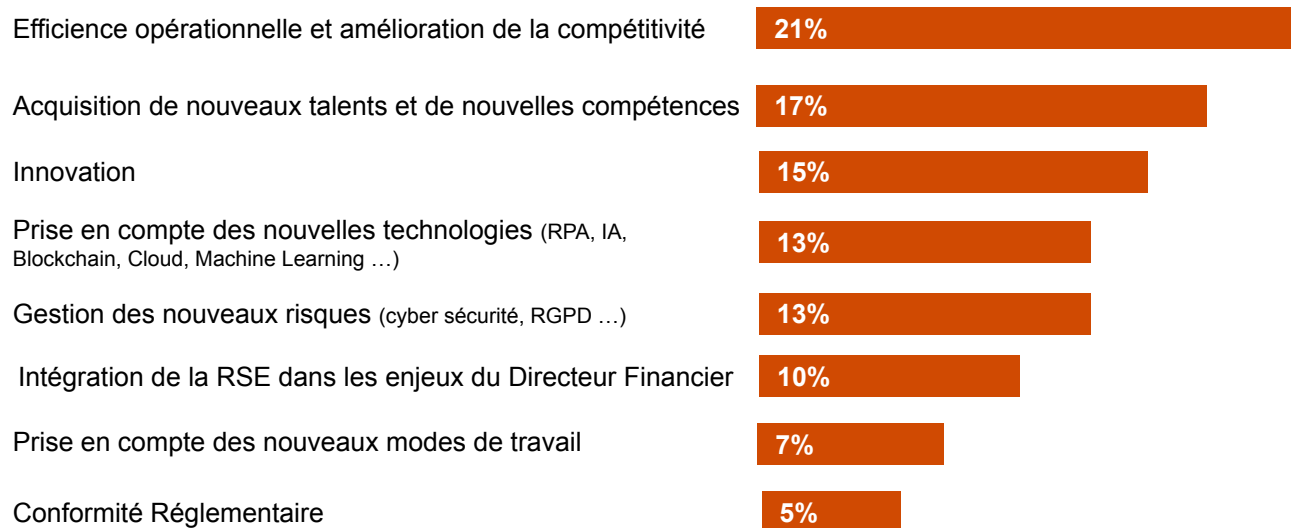


■ Niveau de confiance en 2022 sur les perspectives de croissance à 3 ans
 ■ Niveau de confiance en 2021 sur les perspectives de croissance à 3 ans

La croissance organique, le principal levier pour s'adapter au marché



Principaux enjeux remontés pour les 3 prochaines années



Plan de relance

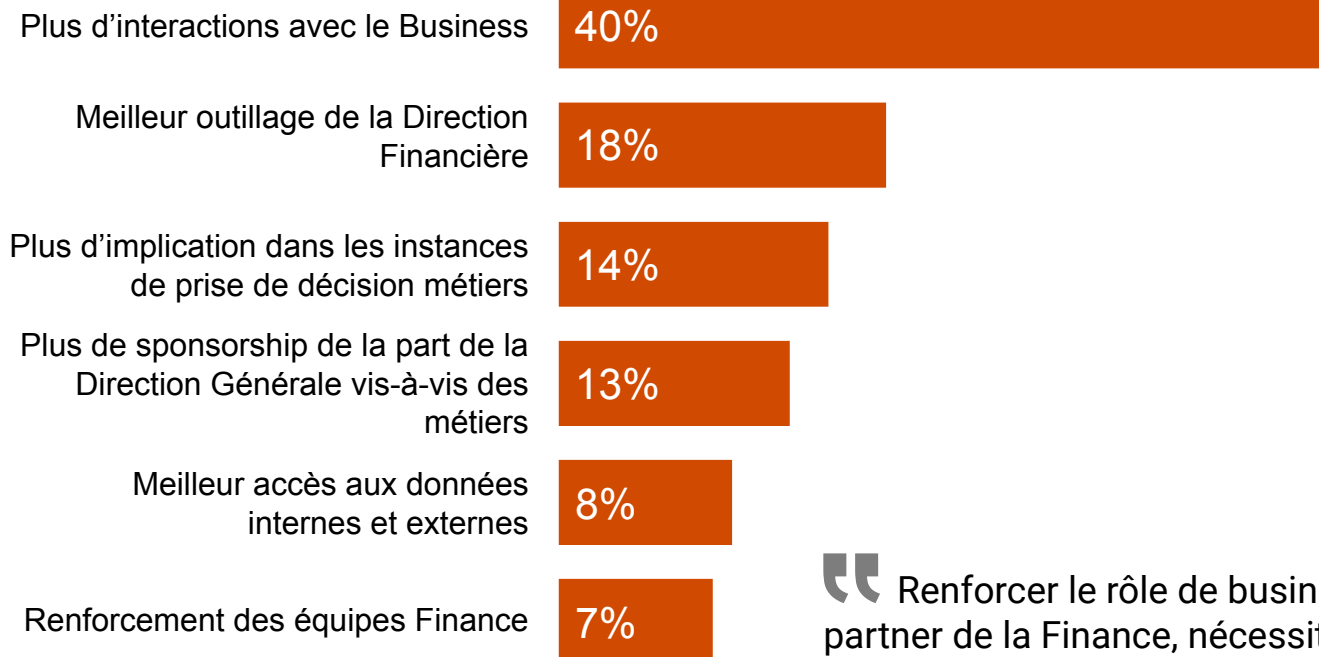
45% des Directions Financières des grands groupes envisagent de s'appuyer sur les dispositifs tels que les plans de relance ou les fonds d'innovation au niveau européen (contre **32%** en ETI/PME)

“ Pour être un réel Business Partner, la Finance doit donner de la visibilité aux Métiers, et les challenger lors des prises de décision. Au-delà des savoir-faire techniques, il est nécessaire de développer les compétences cognitives des équipes Finance : savoir-être, savoir-agir et réagir dans un monde toujours plus incertain.

Business Partner & Nouveaux Modèles

Un rôle de Business Partner bien intégré, mais qui a besoin de renforcer le dialogue avec le Business

Les principales actions à entreprendre à entreprendre pour renforcer ce « Business Partnering » sont les suivantes :



Renforcer le rôle de business partner de la Finance, nécessite d'abord de travailler sur la communication de la performance avec chaque service. Cela se traduit par la définition d'un langage commun avec des indicateurs non financiers.

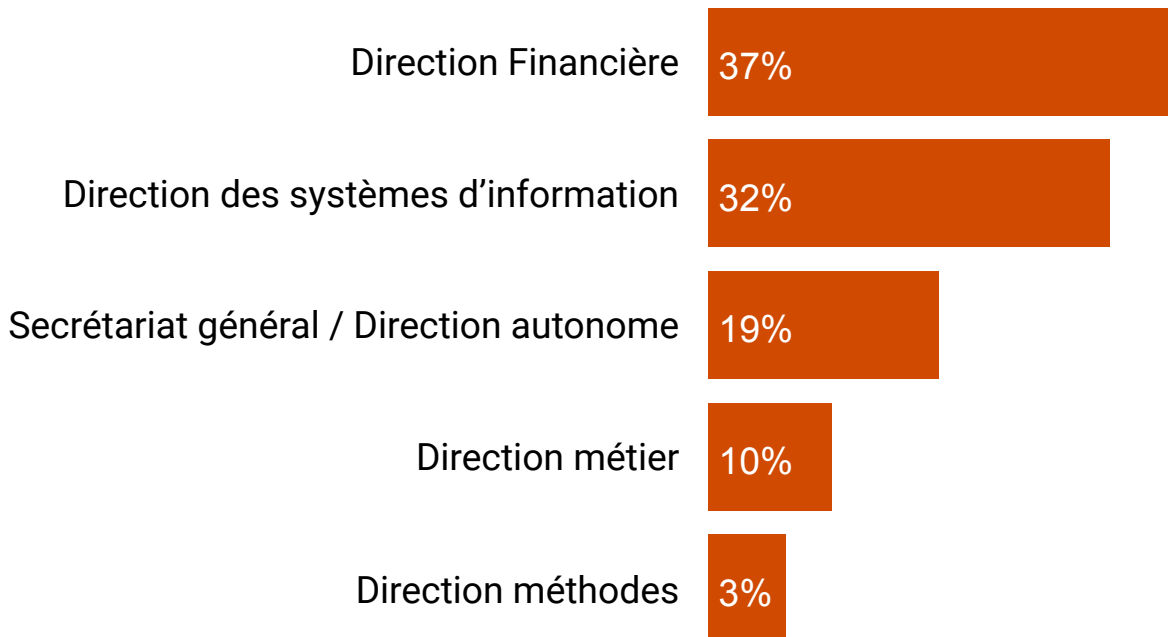
Pour être Business Partner, il faut que toutes les fonctions du chiffre partagent la même vision. La Finance pilote la trajectoire globale, elle est très fortement embarquée et fait en sorte de ne pas s'isoler pour avoir une certaine légitimité à aller irriguer au-delà de son périmètre grâce notamment à un contrôle de gestion très proche des métiers.



66% des Directions Financières considèrent que la crise a conduit à l'émergence de nouveaux business models de manière positive pour l'entreprise

La production des données au coeur de ce rôle de Business partner

Ces cellules sont majoritairement attachées à la Direction Financière ou à la Direction des Systèmes d'Information



“ Notre enjeu porte aujourd’hui sur le partage des bases d’information et une meilleure consommation de la data par les métiers : avoir des bases communes, fiabiliser les flux et mettre à disposition des métiers ces données afin que ces derniers puissent se les approprier et les manipuler.

53% des Directions Financières des grands groupes disposent d’une cellule, service ou direction Data Gouvernance (contre **22%** en ETI/PME)



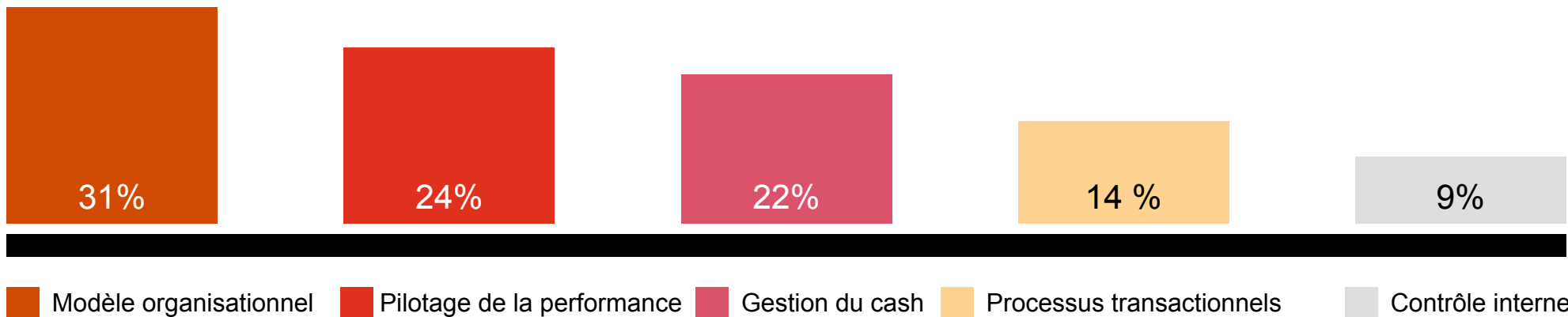
Focus #2



Les nouveaux modes de fonctionnement



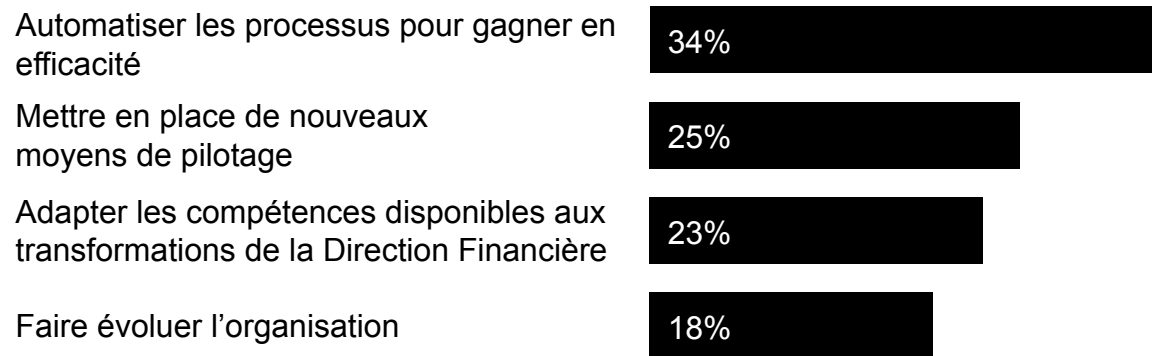
La crise a impacté principalement les éléments suivants : le modèle organisationnel, pilotage de la performance et la gestion du cash



74% Des Directions financières interrogées déclarent être prêtes à **appréhender les défis du monde post-crise...**



... et estiment que les enjeux prioritaires pour appréhender les nouveaux modes de fonctionnement sont de :

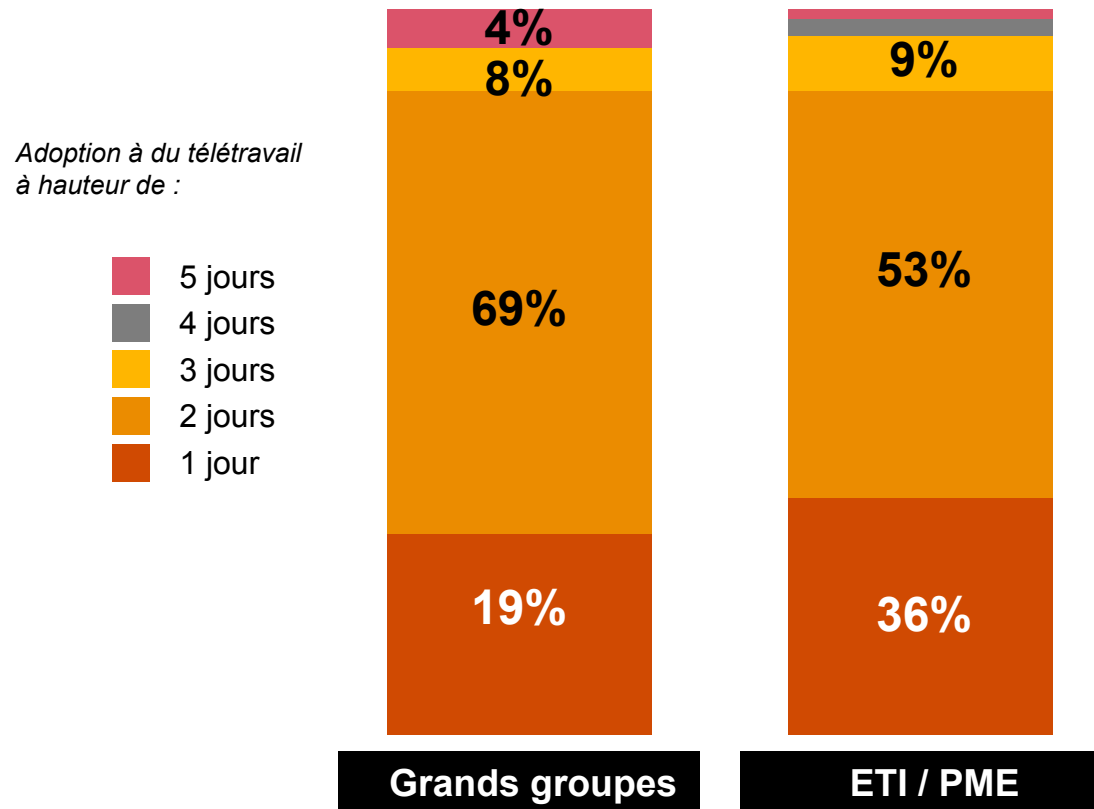


Les nouveaux modes de fonctionnement

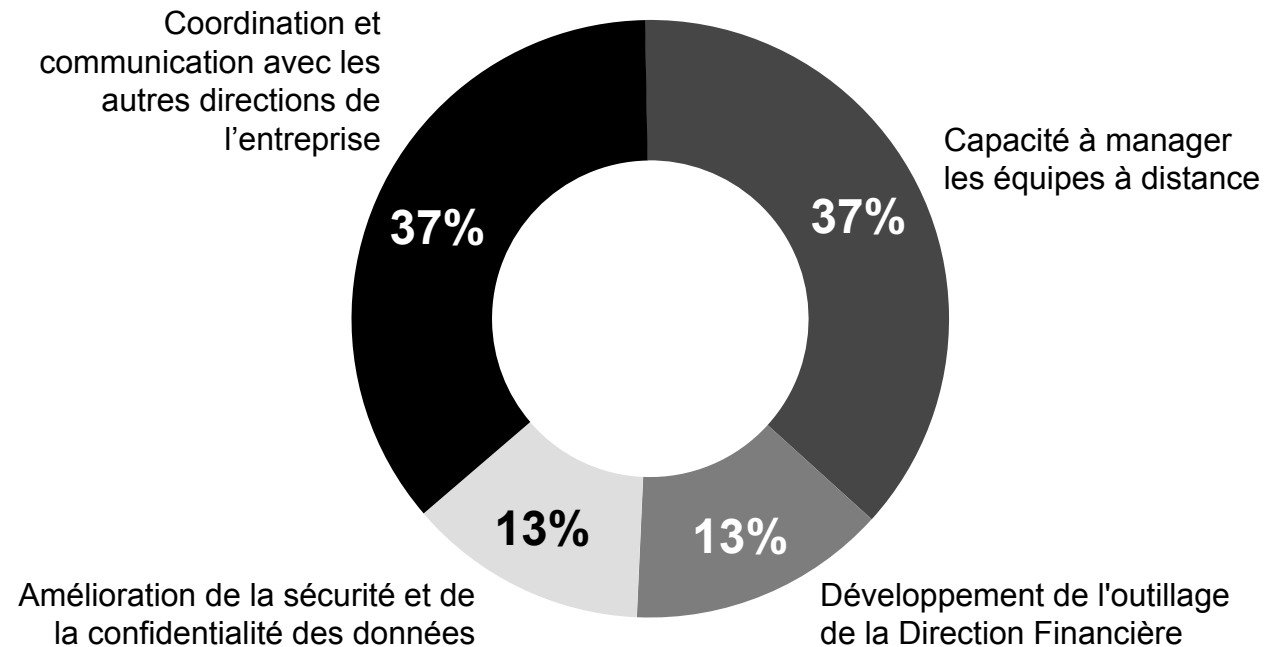
Des nouveaux enjeux à appréhender avec le télétravail

86% des Directions Financières estiment que le télétravail n'a pas eu d'impact négatif sur la productivité

Sa mise en place diffère selon la taille des organisations



... et les enjeux que pose le télétravail sont les suivants :



« In fine, grâce aux outils collaboratifs comme Team's, on a eu beaucoup plus d'agilité dans les relations. D'une certaine manière, ça a mis plus d'huile dans la communication.

Les nouveaux modes de fonctionnement

... avec un levier majeur : la digitalisation des processus financiers

La digitalisation de la Fonction Finance reste un levier majeur pour améliorer l'efficacité des fonctions back-office en simplifiant et en automatisant les processus transactionnels...

83% des Directions Financières envisagent d'investir dans la digitalisation de la fonction Finance



74% des Directions Financières envisagent de faire évoluer leur ERP

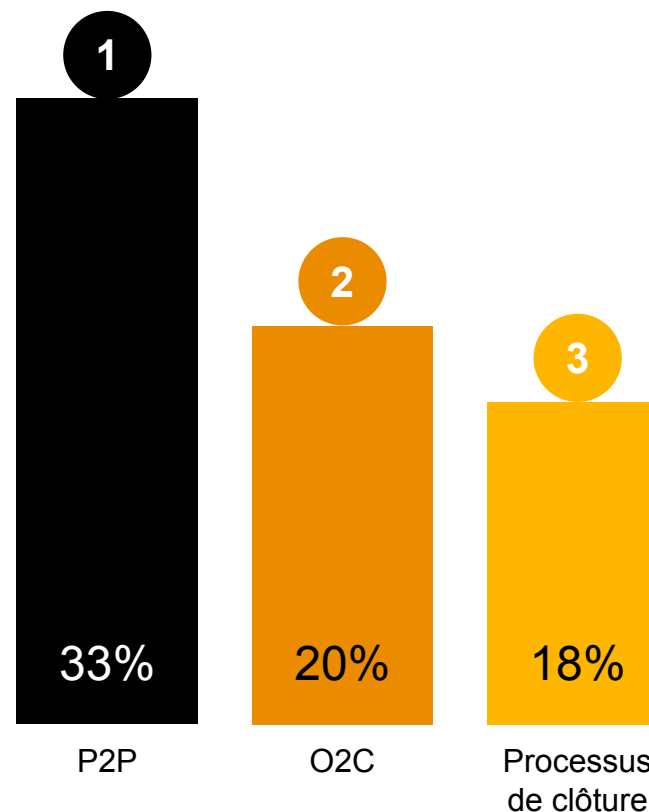


65% des Directions Financières prévoient de lancer ou ont déjà lancé un projet de dématérialisation fiscale



« Il est fini le temps où l'on prenait des décisions sur du gut feeling. Il convient de se baser sur des données pour être bien informé Les financiers doivent être les garants des données, de toutes les données.

... cette digitalisation doit s'accompagner par une **refonte des processus** transactionnels notamment :



« L'un des principaux enjeux de la digitalisation est la traçabilité de l'information de bout-en-bout, qui nécessite d'embarquer tout un écosystème, mais permet de répondre aux nouvelles exigences des clients, et de proposer de nouveaux services.

« Il faudrait au sein des équipes, notamment en Contrôle de Gestion, des experts plus digitaux et plus "terrain" avec moins de temps consacré au reporting opérationnel.

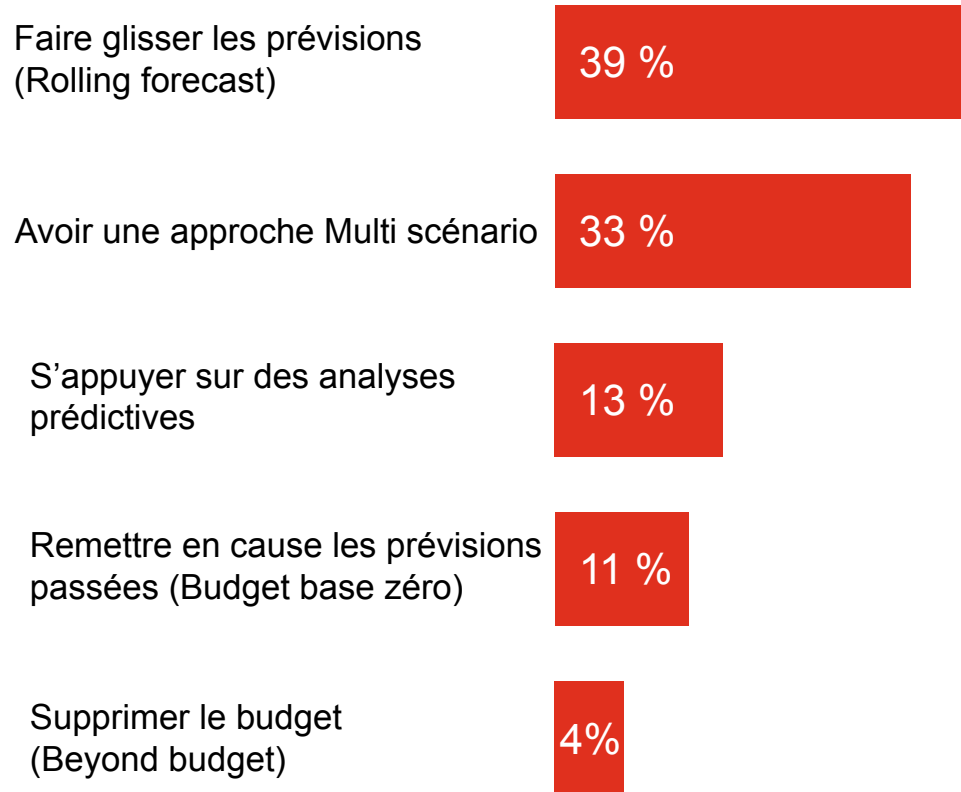
Focus #3



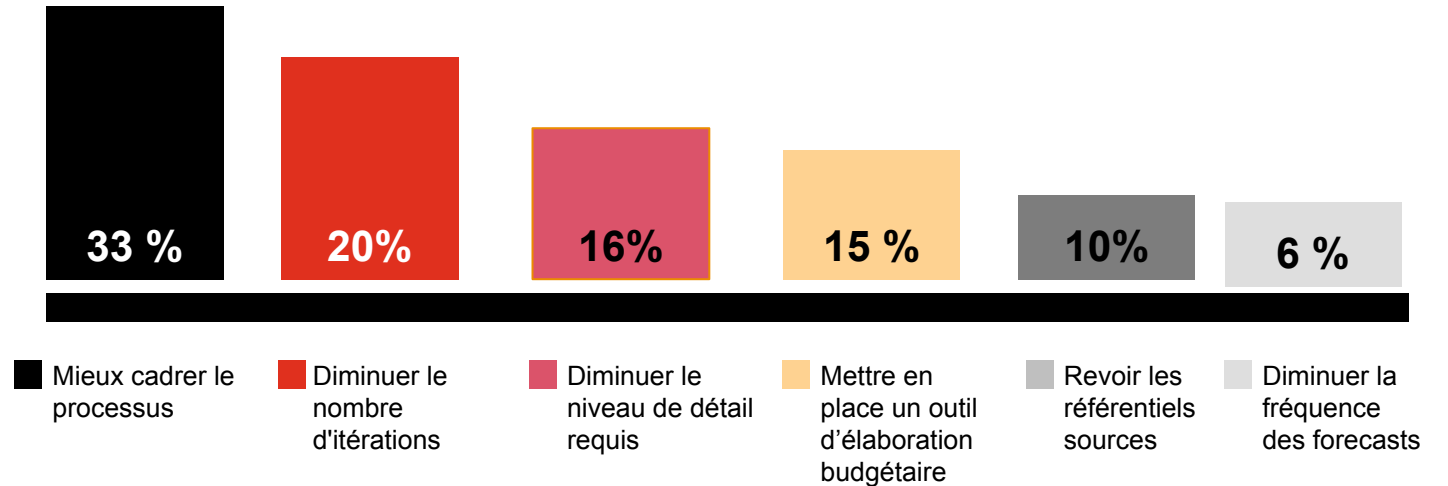
Performance
et résilience



59% des Directions Financières ont dû modifier leur approche budgétaire



Les leviers identifiés pour optimiser le processus d'élaboration budgétaire :



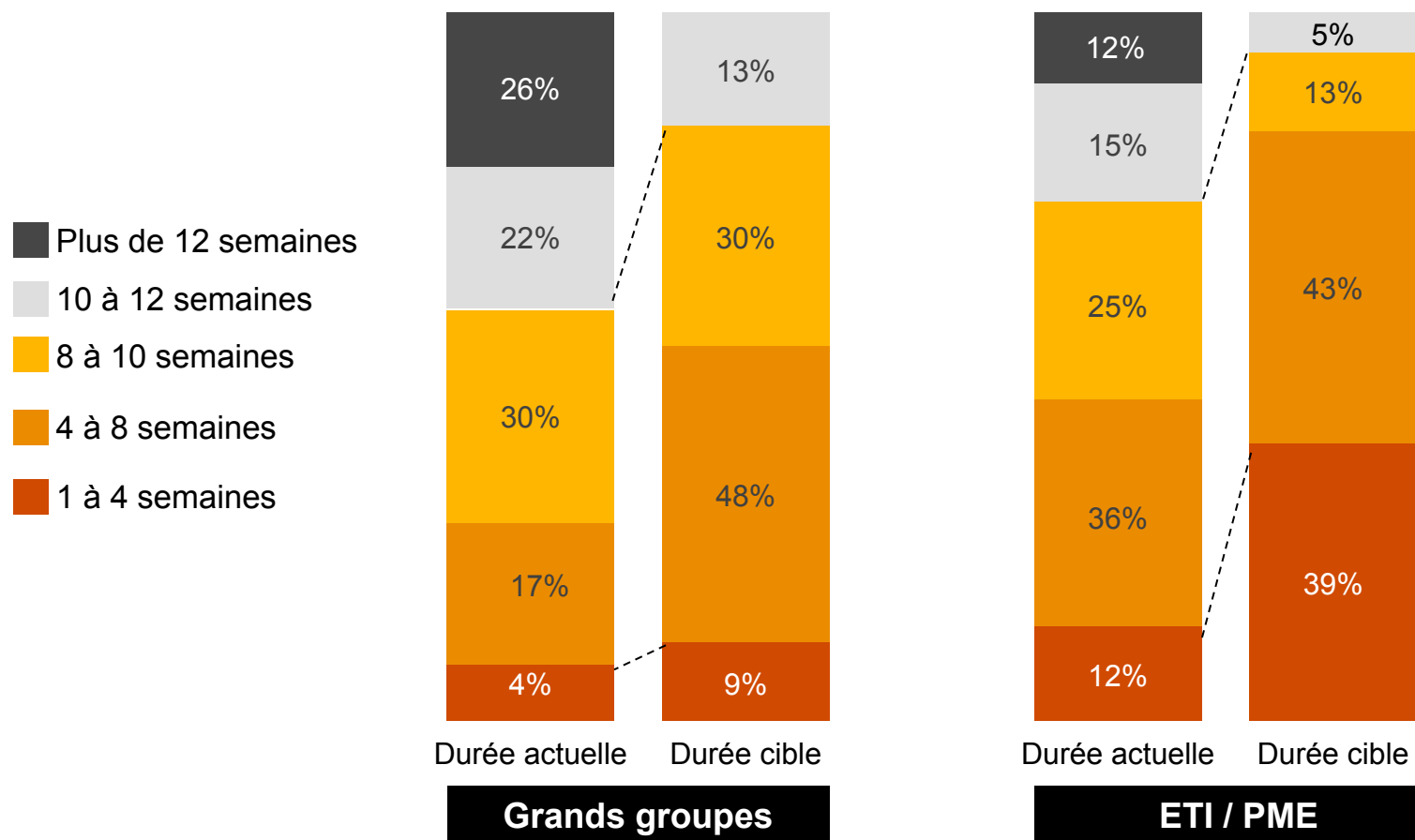
“ On avait un processus budgétaire que je qualifie à l'ancienne avec un niveau de détail surréaliste.

“ Tout ce qui tourne autour du budget doit être repensé. Les outils souffrent d'un manque d'agilité dans un monde en constante évolution et des secteurs volatiles.

Performance et résilience

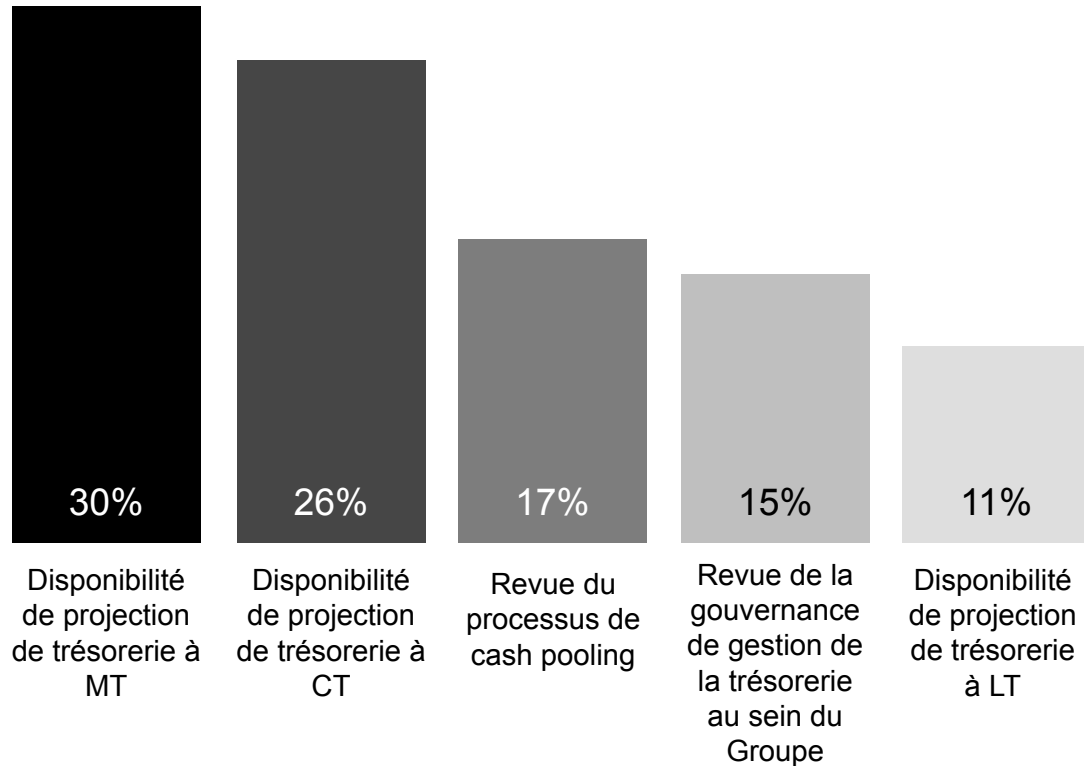
La réduction de la durée du cycle budgétaire, un enjeu prioritaire pour les Directions Financières

Une volonté de faire disparaître les durées au delà de 12 semaines et de concentrer principalement les processus budgétaires entre 4 et 10 semaines. Les plus performants restent à moins de 4 semaines.

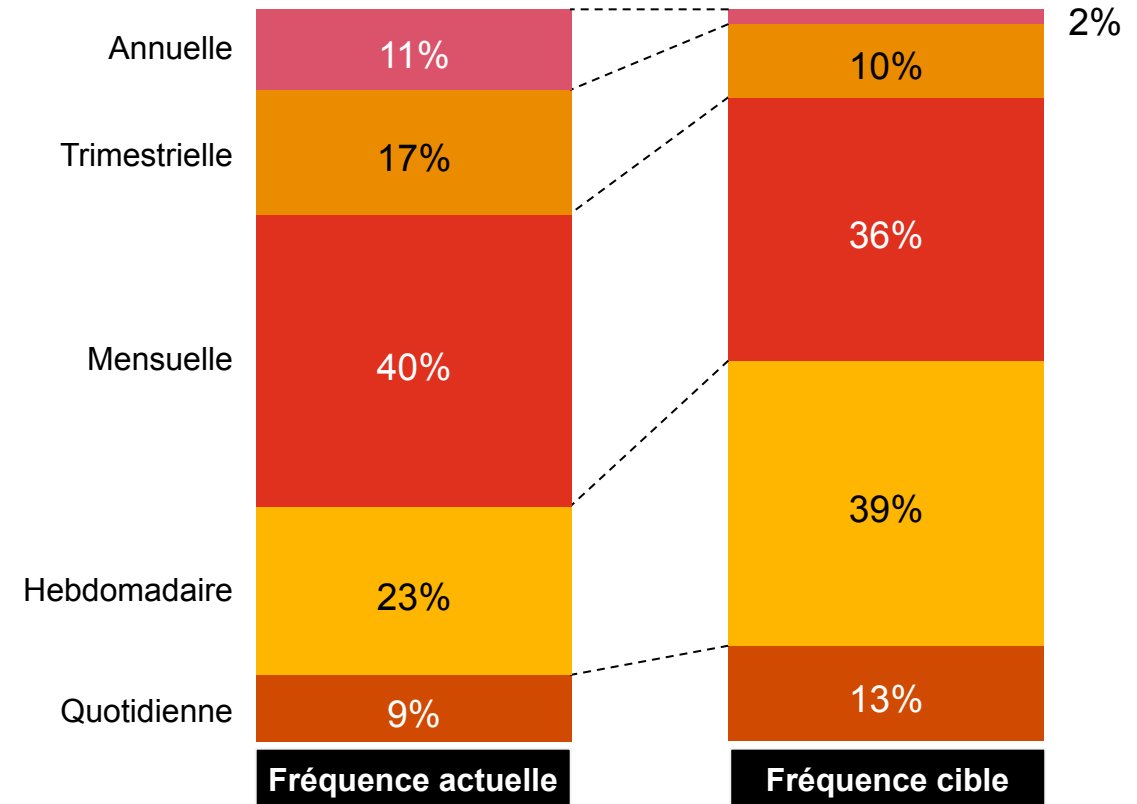


51% des DAF souhaitent faire évoluer leurs outils de trésorerie

...en optimisant le processus de gestion de la trésorerie via les leviers suivants :

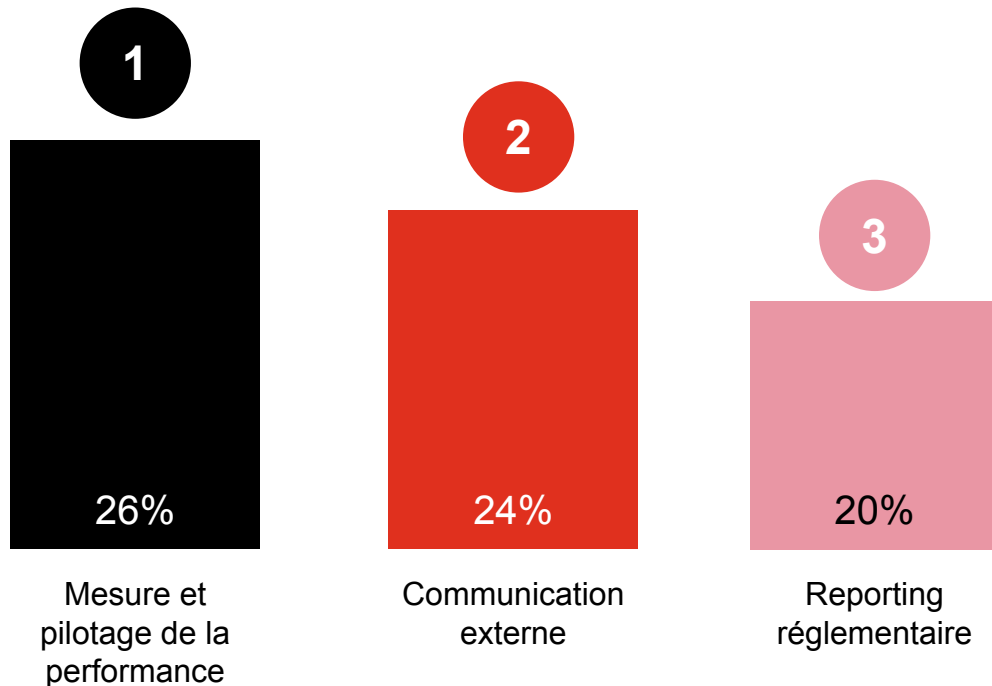


Une volonté à terme d'augmenter les fréquences de prévision de trésorerie (quotidienne et hebdomadaire)



85% des Directions Financières de grands Groupes constatent des attentes plus fortes en termes de production et communication d'informations extra-financières par la Direction financière. Ces attentes proviennent essentiellement des investisseurs et du Management

Trois principaux domaines où on anticipe une intégration plus forte de l'information extra-financière



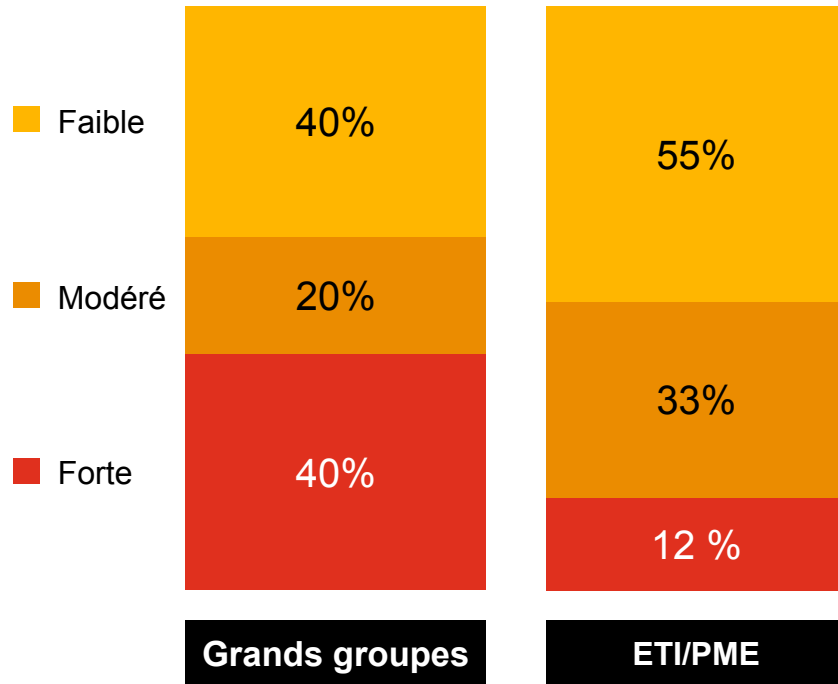
Ce constat est partagé par **65%** des Directions Financières des ETI/PME

90% des DAF pensent que la communication extra-financière atteindra les critères de qualité, de robustesse et d'auditabilité en moins de 5 ans

« L'intégration de l'ESG dans la stratégie de l'entreprise est dans notre ADN, nous sommes en avance par rapport à nos concurrents sur ce sujet. Mais pour pouvoir en faire un avantage compétitif, nous avons besoin que la communication sur l'ESG se professionnalise.

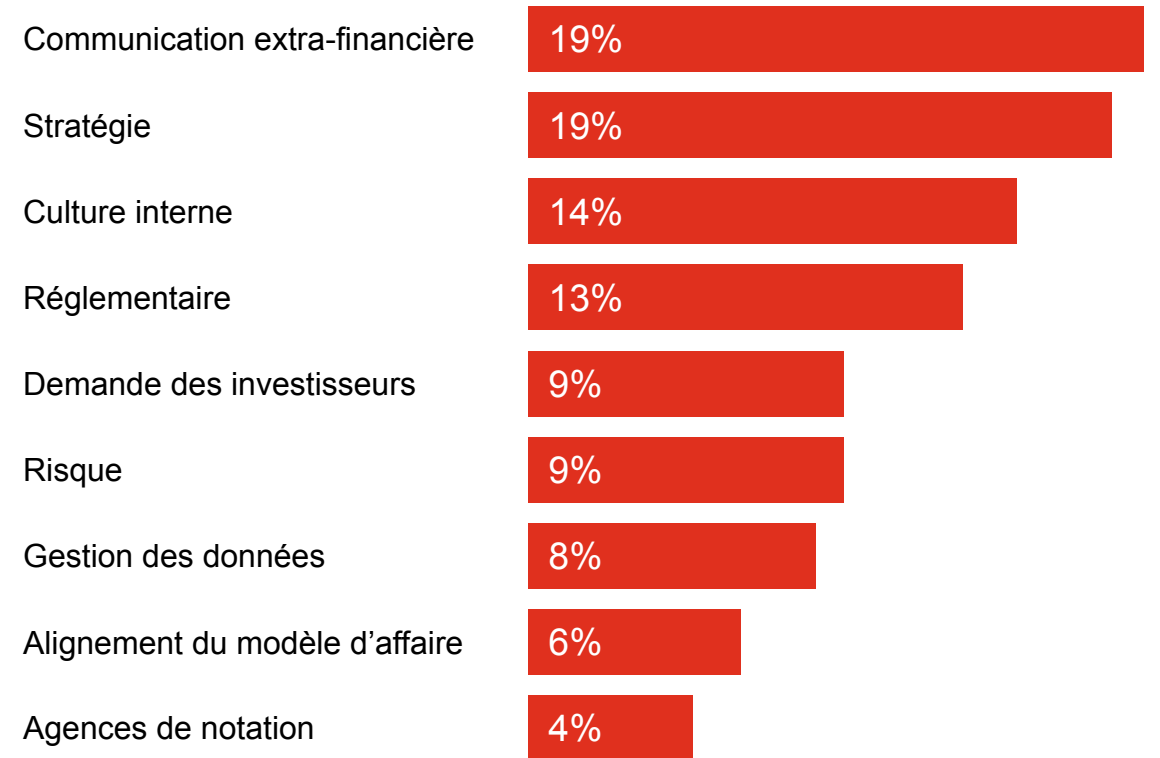
« Le reporting extra financier doit être industrialisé avec la même rigueur que le reporting financier.

Une implication de la Fonction Finance dans la mesure et le pilotage de la performance RSE plus affirmée dans les grands groupes



« Nous allons être amenés à revoir notre gouvernance interne car aujourd'hui c'est l'équipe Contrôle Interne et l'équipe RSE qui travaillent sur les sujets RSE mais à terme les équipes Finance de production devront s'approprier la production des reporting RSE.

Les enjeux identifiés pour la mise en œuvre de la démarche ESG

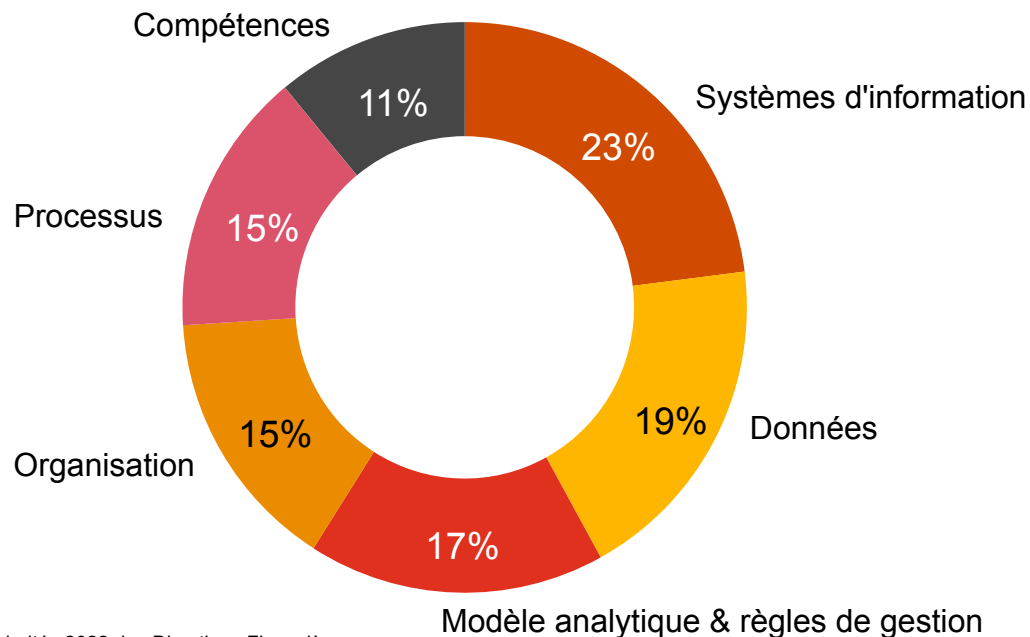


« Compte tenu du manque d'uniformité des définitions, il y a un énorme enjeu de décryptage de ce qu'il faut faire pour se mettre en conformité par rapport à toutes les réglementations. A titre d'exemple, nous avons passé un an pour définir ce qu'était un produit vert. Cela rend l'exercice de Gap analysis d'autant plus difficile.

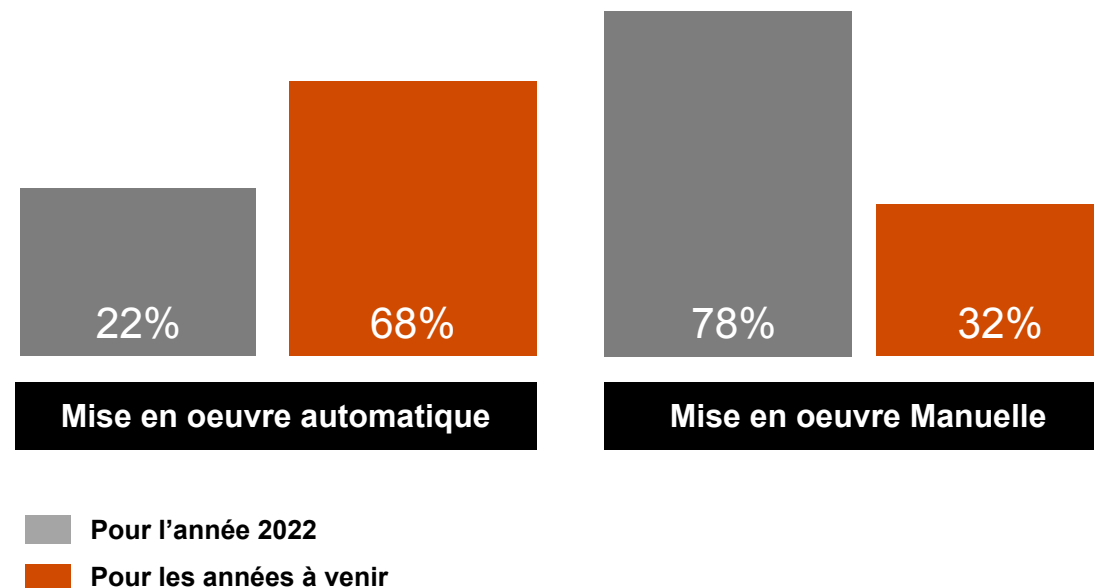
Une préparation à la mise en oeuvre du règlement taxonomie différente selon la taille de l'organisation

60% des Directions Financières de Grands Groupes ont initié un projet dédié à la mise en oeuvre du règlement "Taxonomie" Verte

Principaux éléments impactés par la mise en oeuvre du règlement Taxonomie



Une automatisation de la mise en oeuvre de la Taxonomie à prévoir dans les années à venir



Vincent Le Bellac

Associé PwC, Clients Market & Innovation Leader
vincent.le.bellac@pwc.com

Christophe Desgranges

Associé PwC, Consulting Finance
christophe.desgranges@pwc.com

Alexandre Pailloncy

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

Laurent Morel

Associé PwC, Consulting Finance
laurent.morel@pwc.com

Pascal Corcos

Associé PwC, Consulting Finance
pascal.corcos@pwc.com

José Baghdad

Associé PwC, Consulting Finance
jose.baghdad@pwc.com

Pascale Jean

Associée PwC, Consulting Finance
pascale.jean@pwc.com

Christelle Lecouturier

Associée PwC, Consulting Finance
christelle.lecouturier@pwc.com

Mariano Marcos

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

Jean-Louis Rouvet

Associé PwC, Consulting Finance
jean-louis.rouvet@pwc.com

Chloé Leglantier

Associée PwC, Consulting Finance
chloe.leglantier@pwc.com

Baptiste Bannier

Associé PwC, Consulting Finance,
baptiste.bannier@pwc.com

Julien Lahousse

Associé PwC, Consulting Finance,
baptiste.bannier@pwc.com

Philippe Guillaumie

Président du Comité scientifique, DFCG
philippe.guillaumie@sisley.fr

Damien Abreu

Délégué général, DFCG
damienabreu@dfcg.asso.fr

Céline Galet Ponte

Déléguée aux événements et à la formation, DFCG
celinegalet@dfcg.asso.fr

Charles Bonati

Délégué aux études, aux publications et à la communication, DFCG
charlesbonati@dfcg.asso.fr

Pour consulter notre site internet

