

Priorités 2021 du Directeur Financier



Se réinventer durablement



pwc

En partenariat avec :

DFCG.

Le réseau
des dirigeants
financiers

Edito



Laurent Morel
Associé PwC

Responsable des activités
de Conseil pour les
Directions Financières

L'année 2020 n'a jamais été autant source de volatilité, d'incertitude et de complexité. Dans ce nouveau « VUCA World », les Directions Financières ont été bousculées intrinsèquement et ont dû faire preuve d'agilité pour se réinventer.

La crise sanitaire et économique que nous traversons a mis en relief les **différences de maturités entre les Directions Financières, mis l'accent sur la gestion du cash** et accélérer les **transformations... digitales** d'une part mais également **managériales** avec un développement du télétravail et de nouveaux modes de fonctionnement. Face aux difficultés, aux risques et aussi aux opportunités, les Directions Financières se réinventent pour plus de **résilience**.

Ce nouvel **environnement** plus **digital** et **connecté** met également en exergue pour les Directions Financières des enjeux cruciaux tels que la **cybersécurité**, les apports du « **Cloud** » et les **innovations technologiques**.

Tendance de fond, accentuée par le contexte actuel, les entreprises s'inscrivent désormais dans un **développement « durable »**. Que ce soit du fait de la pression réglementaire, des clients, des collaborateurs ou des investisseurs, les entreprises accélèrent leur transition. Les Directions Financières ont une carte majeure à jouer pour devenir un « **Sustainable Business Partner** » de la Direction Générale et permettre aux entreprises de continuer d'opérer.

Nous vous souhaitons une bonne lecture de cette neuvième édition des priorités des Directions Financières au titre ambitieux « **se réinventer durablement** ».

Table des matières



1 | Synthèse de l'étude

p 4



2 | La gestion de la crise par les Directions Financières

p 5



3 | Résilience et compétitivité technologique pour les Directions Financières

p 25



4 | La prise en compte des enjeux RSE par les Directions Financières

p 35



Méthodologie

En quelques chiffres



+400

Réponses de Directeurs Financiers



+80

Directeurs Financiers interviewés



11

Secteurs d'activité

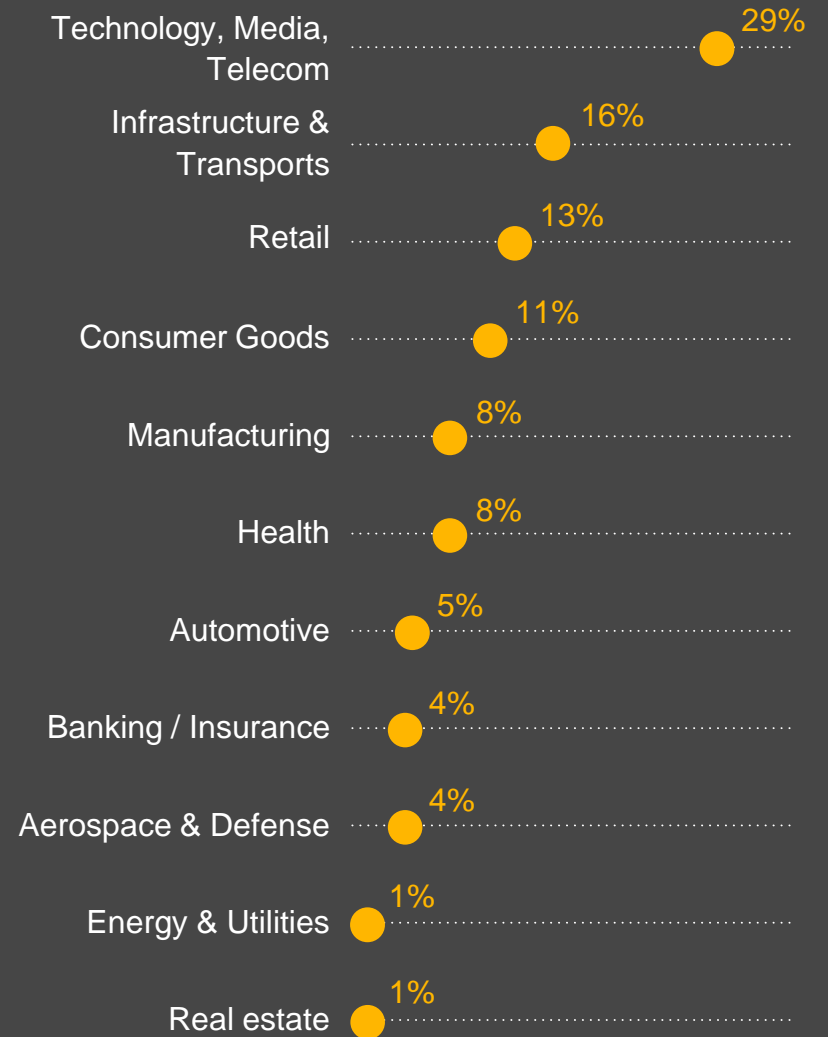


1

Questionnaire en ligne



Répartition par secteur d'activité



1 Pilotage de la performance

Les Directeurs Financiers estiment que le pilotage de la performance est la 1^{ère} priorité

2 Gestion du cash

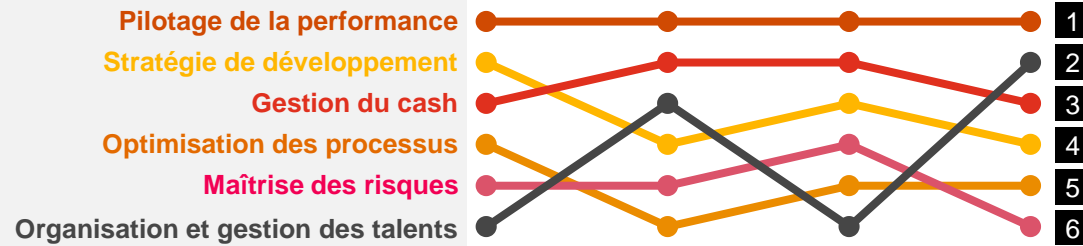
La gestion du cash est la 2^{ème} priorité des DAF en 2021

3 Stratégie de développement

Les Directeurs Financiers estiment que la stratégie de développement est l'une des priorités majeures

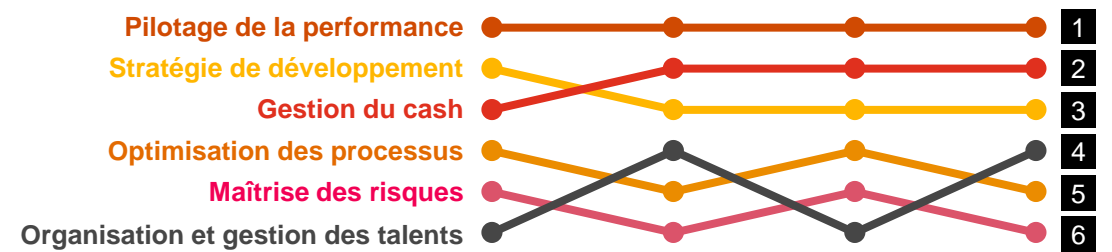
Grandes entreprises

2019 2020 2021 à 3 ans



ETI / PME

2019 2020 2021 à 3 ans





Focus #1 : **La gestion de la crise sanitaire** **par les Directions Financières**

Introduction



Par **Mariano Marcos**
Associé PwC

Lorsque le Directeur Financier fait le bilan de cette année 2020 qui fera date à bien des égards, il ne peut s'empêcher de repenser aux différents signes que nous avons identifiés à l'automne 2019 pour essayer d'anticiper les tendances économiques, politiques et financières de l'année à venir. Si les premiers éléments annonciateurs d'un ralentissement économique avaient bien été observés fin 2019, la récession est finalement advenue des conséquences de la crise sanitaire de la Covid 19 qui elle, était difficilement prévisible !

CFO – Un agenda dicté par les profondes mutations de la crise de 2020

2020 : une année de rupture...

Sur le plan économique, la croissance qui présentait certains signes d'essoufflement s'est brutalement interrompue en début d'année avec la crise sanitaire, mettant fin au cycle d'expansion le plus long de l'histoire après-guerre. Paradoxalement, alors que les mesures de confinement à la sortie de l'hiver entraînaient un niveau de récession particulièrement sévère dans toutes les parties du monde, la vigueur de la reprise économique en période de déconfinement au printemps a pu significativement surprendre les observateurs. Finalement, c'est bien la mise en place rapide de **politiques monétaires extrêmement accommodantes** qui, en rassurant l'ensemble des acteurs économiques, a permis de gérer avec succès le risque de liquidité **en ne plongeant pas l'économie dans une dépression**.

Le relai apporté notamment par la mise en œuvre progressive de grands programmes de relance déclenchés par les pouvoirs publics a permis de confirmer le redressement de l'activité économique au cours de l'été, certains secteurs restant toutefois particulièrement sinistrés du fait de la persistance de mesures sanitaires restrictives (tourisme, loisirs, culture).

Sur le plan politique, ce sont principalement les évolutions attendues sur la fin de l'année qui devraient, en fonction des scénarii liés au Brexit et à la phase de transition de l'élection présidentielle américaine, confirmer le caractère de rupture de cette année 2020.

...annonciatrice de profondes mutations qui s'installeront en 2021

Au-delà des nombreux bouleversements provoqués par cette crise dans toutes les dimensions politiques et sociales, **l'impact a profondément été ressenti par les entreprises qui ont dû brutalement s'adapter à tous les niveaux**.

Ainsi, du fait de la prolongation des épisodes de restrictions sanitaires dans le monde, ces évolutions dans **les modes de travail sont passées progressivement d'une nature exceptionnelle à un caractère durable**.

Dans ce contexte radicalement nouveau et porteur de mutations durables, le Directeur Financier en 2021 devra plus que jamais installer l'agilité dans la durée en accélérant dans la transformation de sa fonction sur les dimensions devenues vitales : **digitalisation, robotisation, résilience de ses processus régaliens** de production des comptes, de **pilotage de la performance et du prévisionnel, de gestion de la liquidité et des risques** (financiers, fraude et cyber). Bien sûr, ces mutations, pour être durables, devront s'appuyer sur un programme consistant de gestion de ses ressources humaines intégrant toutes les dimensions des « **new ways of working** ».

Enfin, au tournant de cette décennie marquant le retour aux valeurs fondamentales, l'intégration des **exigences et objectifs sociétaux et environnementaux** dans l'ensemble des activités de l'entreprise devient également un impératif incontournable dans l'agenda du Directeur Financier.

Focus #1



La gestion de la crise par les Directions Financières

Les principaux impacts : l'organisation du télétravail

Les Directions Financières ont relativement résisté à la crise ...

51%

des DAF déclarent que la crise a eu un impact critique sur leurs entreprises contre 49% qui estiment que cette crise a eu un impact faible ou neutre



...grâce à la mise en place du télétravail...

85%

Plus de 85% des entreprises ont opté par la mise en place du télétravail



... malgré quelques difficultés

Management des équipes à distance

32%

Les processus ne sont pas assez digitalisés

33%

Le télétravail s'est généralisé très rapidement ...

« Le télétravail n'était pas une pratique très développée chez nous à cause des considérations techniques et culturelles ; la crise a été un accélérateur, **90 % de nos équipes** travaillent actuellement à distance.

« Notre Groupe est suffisamment outillé pour assurer la production financière dans un contexte de télétravail. En 48h, l'ensemble du dispositif a été mis en place.

... mais les entreprises continuent de croire en la nécessité de maintenir le lien social pour créer et innover

« **Les collaborateurs ont besoin de lien social.** Même si les solutions et les outils collaboratifs sont performants, ils ne remplacent pas les contacts humains et le lien social.

« A ce jour, le Groupe est toujours en cours de réflexion sur la **mise en place du télétravail sur le long terme.** La réflexion est menée sur 1 à 2 jours par semaine. Le Groupe continue de croire que la vie sur le lieu de travail est toujours importante.



La gestion de la crise par les Directions Financières

Les principaux impacts : la gestion du cash

La crise sanitaire a fortement impacté la fonction Trésorerie

65%

des DAF déclarent que la gestion du cash est l'élément le plus impacté par la crise

2



La gestion du cash est la 2^{ème} priorité des DAF cette année

« Nous avons un enjeu de cash lié à la crise et au ralentissement subit de notre activité. Il fallait impérativement que l'on génère du cash pour financer notre activité, rembourser nos emprunts...

Nous avons mis en place **un suivi de nos prévisions de trésorerie** tous les 15 jours et un suivi rapproché des créances clients.

Nous avons **une culture du cash encore trop faible**.

La transformation digitale est la principale solution pour assurer la résilience de la fonction Trésorerie

« La gestion du **cash est réalisée sur un fichier Excel**. Le Groupe a lancé un projet pour apporter **un outil de gestion de la trésorerie plus avancé**.

« Le plan de transformation mis en place a permis :

- D'utiliser la robotisation sur **le processus « Cash application » et de réconcilier les factures** avec les paiements reçus (80% de matching automatique)
- De mettre en place des solutions OCR pour le traitement des factures fournisseurs.

« Notre dispositif de gestion et de prévision de trésorerie est perfectible, nous utilisons des bases Excel issues de l'ERP et de l'outil de dématérialisation des factures pour réaliser nos prévisions mensuelles.

« **La gestion du cash est le nerf de la guerre**. Notre DSO n'est pas satisfaisant. Nous avons donc lancé un projet de mise en place **d'un outil de recouvrement**.

« Pour sensibiliser aux problématiques de gestion du cash, un des **leviers** à mettre en place est le déploiement des **outils très visuels de prévisions**.

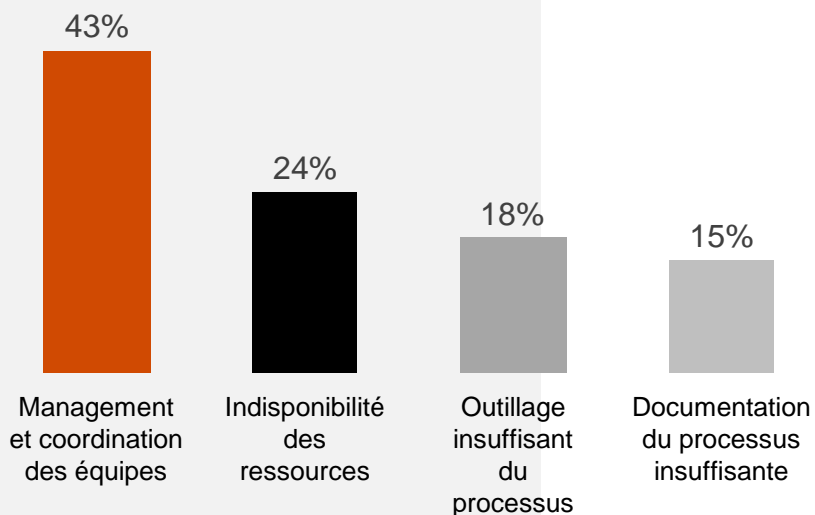
Focus #1



La gestion de la crise par les Directions Financières

Les principaux impacts : la gestion des opérations de clôture

D'une manière générale, **les opérations de clôture se sont bien déroulées** dans les entreprises les plus digitalisées ; la principale difficulté rencontrée était le management et la coordination des équipes



78% des DAF se disent prêts à affronter une crise de la même ampleur et commencent d'ores et déjà à anticiper d'éventuels re-confinements

« Nous n'avons pas rencontré de difficultés particulières lors de nos opérations de clôture. En effet, grâce à notre ERP, nos processus de clôture ont été optimisés et digitalisés ce qui nous a permis d'aborder la clôture avec sérénité.

« Toutes les activités de clôture ont été opérées avec succès.

« Nous anticipons les prochains re-confinements. Nous sommes en train de mettre en place des actions pour sécuriser, entre autres, les opérations d'inventaire physique, la provision indemnité de retraite, la revue IFRS etc.



Focus #1

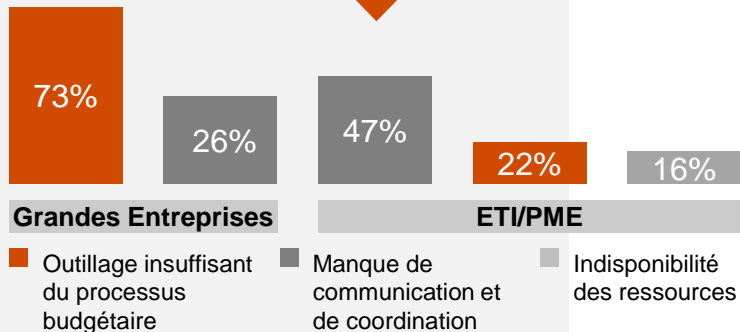


La gestion de la crise par les Directions Financières

Les principaux impacts : la gestion du processus prévisionnel

Plus de 70% des DAF de Grands Groupes déclarent que l'outillage est le principal axe d'amélioration du processus prévisionnel (faire des simulations, scenarii...). En revanche, pour les ETI/PME, les difficultés se concentrent sur le manque de communication et de coordination entre les équipes.

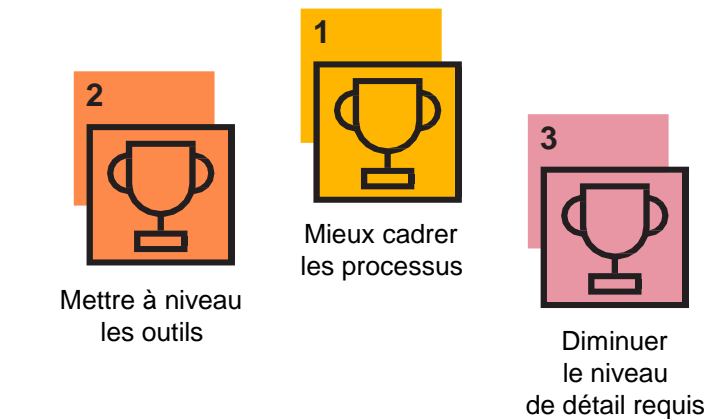
Les difficultés rencontrées



“ Lors de la crise sanitaire, la fréquence de réalisation des prévisionnels a fortement augmenté avec un niveau de qualité plus important.

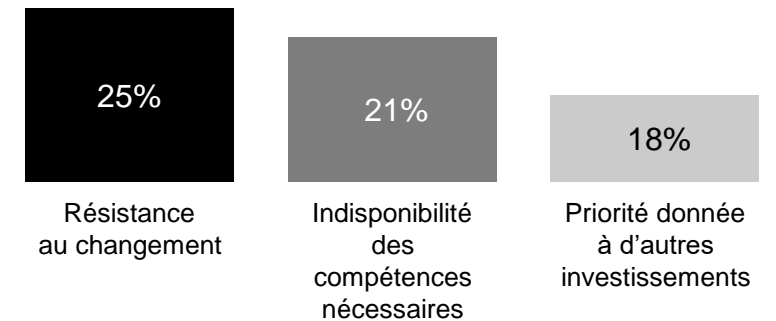
“ Les prévisions et reprévisions budgétaires sont réalisées sur Excel. **Les difficultés rencontrées sont liées aux limites de l'outil** lorsqu'il est nécessaire de faire évoluer les scenarii.

Les leviers d'optimisation envisagés



“ Le processus budgétaire **est mal documenté, les rôles et responsabilités ne sont pas clairement formalisés.**

Les freins à la mise en œuvre



“ Le Groupe doit se positionner sur le **niveau de détail requis**, qui n'est pas connu ou compris de tous. Par ailleurs, on doit se doter d'outils plus modernes, le processus budgétaire étant actuellement entièrement géré sur Excel.

Focus #1



La gestion de la crise par les Directions Financières

Les perspectives d'avenir : la digitalisation

78% des Directions Financières envisagent d'investir dans la **digitalisation de la fonction Finance**

+ 65 % des Directions Financières envisagent de faire évoluer leurs systèmes d'information en optimisant les briques fonctionnelles suivantes :

1



Reporting & BI

2



P2P dématérialisation

3



Cockpit de clôture

“ Avec la crise sanitaire, l'axe stratégique du développement du **digital a été maintenu voire renforcé**.

“ Nous prévoyons de poursuivre la **simplification de nos processus** actuels avec des projets comme la dématérialisation.

“ Notre objectif pour 2021 est d'aller chercher de la performance avec beaucoup plus de digitalisation et une refonte de nos SI. Les enjeux sont de **simplifier, automatiser, sécuriser** et faciliter le quotidien de nos collaborateurs et de nos clients.

“ **La digitalisation des fonctions financières va encore s'accélérer eu égard au contexte de crise sanitaire que nous connaissons depuis le début de l'année 2020.** En effet, cette dernière va engendrer des impacts à long-terme sur l'organisation du travail au sein de l'entreprise et par conséquent au sein des Directions Financières. La généralisation du travail à distance conduit à revoir la façon de travailler ensemble et d'échanger des informations.



Focus #1

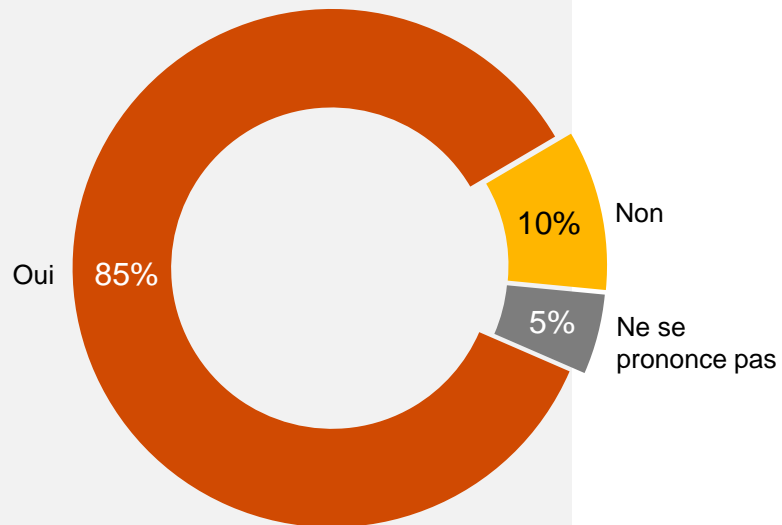


La gestion de la crise par les Directions Financières Les perspectives d'avenir : Business Partnering

85% des DAF estiment que la crise a permis de renforcer leur statut de « Business Partner ».

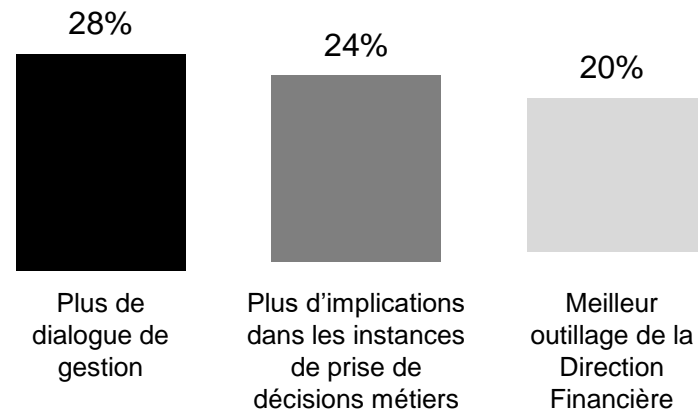
La Finance est désormais très impliquée dans les prises de décisions opérationnelles. Les DAF ont gagné en visibilité vis-à-vis de leurs Directions Générales.

La crise renforcera-t-elle votre statut de « Business Partner » ?



Leviers envisagés pour renforcer ce rôle

Pour renforcer ce statut de « Business Partner », les équipes Finance vont devoir davantage dialoguer, échanger et collaborer avec les équipes Métiers, mais aussi se doter d'outils leur permettant de disposer de données fiables, en temps réel et visualisables pour factueliser et objectiver les prises de décisions.



« Pour renforcer ce statut de Business Partner, il est nécessaire de **communiquer davantage** et de se faire comprendre avec les autres parties prenantes. Les discussions entre la Finance et le Marketing peuvent parfois être compliquées mais il faut aller plus loin et vers plus de dialogue.

« La crise a permis de renforcer notre statut de « Business Partner ». Durant la crise, il y avait des meetings quotidiens dans lesquels la Finance était très **présente et très impliquée dans la prise de décisions**.

Focus #1



**Christelle
Lecouturier**
Associée PwC



**Audrey
Moutin**
Directrice PwC

On rapporte qu'au sortir de la Deuxième Guerre Mondiale et alors qu'il œuvrait pour la création des Nations Unies, Winston Churchill a formulé le fameux « Never let a good crisis go to waste ». S'il est bien une citation qui résonne dans notre contexte actuel, c'est bien celle-là.

Point de vue de l'expert

Un agenda cash et digital dicté par les profondes mutations de la crise de 2020 (1/2)

Bien que la crise actuelle ne soit pas comparable avec les dégâts et traumatismes de cette Guerre, il nous faut toutefois constater aujourd'hui qu'elle cause des **impacts profonds, globaux et durables dans de nombreuses dimensions, sociales, politiques et économiques.**

Pour le monde économique et pour les entreprises en particulier, cette crise constitue clairement une rupture, qui implique notamment que nous allons travailler différemment dorénavant. S'il est difficile d'apprécier avec précision toutes les dimensions de ces changements, il est évident que les dirigeants d'entreprises, dont les Directeurs Financiers, doivent engager, poursuivre et accélérer toutes les initiatives et projets qui accompagnent ces mutations afin de transformer cette crise en opportunité.

Sortir plus fort de cette crise doit s'inscrire dans l'agenda stratégique du Directeur Financier. Pour cela, parmi ses nouvelles priorités, il en a deux qu'il va suivre attentivement avec son Trésorier : la gestion prévisionnelle de la liquidité et la transformation digitale de sa Trésorerie.

La gestion prévisionnelle de la liquidité

Gérer la liquidité est un processus clé pour toute organisation, d'autant plus avec la crise de la Covid 19. L'amélioration des processus et systèmes de gestion du prévisionnel ainsi que la clarification des rôles et responsabilités au sein de l'organisation permettront d'assurer la continuité des activités

en s'appuyant sur les 4 piliers suivants :

- (1) assurer l'accès aux liquidités et aux financements,
- (2) permettre une gestion optimisée des liquidités,
- (3) améliorer la culture cash au sein de l'organisation et
- (4) assurer la confiance des partenaires financiers.

Dans le contexte de pandémie et de crise économique, la Supply- Chain, le comportement des clients et la liquidité sur les marchés sont affectés. Il convient donc aux Trésoriers de rester vigilants sur la gestion des liquidités à court et moyen terme afin d'assurer la continuité d'activité.





Point de vue de l'expert

Un agenda cash et digital dicté par les profondes mutations de la crise de 2020 (2/2)

La transformation digitale de sa Trésorerie

La transformation digitale de la Trésorerie va permettre d'accroître les gains d'efficacité, d'assurer la résilience de la fonction Trésorerie, d'améliorer la qualité des données et leur mise à disposition en temps réel ; elle améliorera la gestion de la Trésorerie et des risques financiers tout en répondant aux exigences de compliance.

Il est ainsi indispensable que la fonction Finance, dont la Trésorerie, définisse une vision claire de sa roadmap digitale.

Cette transformation digitale peut être illustrée :

- Par la mise en place de tableaux de bord digitaux permettant de **visualiser en temps réel les principaux indicateurs afin de prendre les bonnes décisions**
- Par la mise en place d'outil de screening des référentiels et des paiements permettant de renforcer les contrôles pour se prémunir du risque de fraude.

2



La gestion du cash est la 2^{ème} priorité des DAF cette année

“ La gestion du cash est fondamentale notamment dans un contexte Covid où cela devient une priorité qui nécessite un pilotage strict et outillé.

“ La gestion du cash est un sujet qui a pris une importance toute particulière dans le contexte de la crise COVID et a incontestablement renforcé le rôle de la Finance en tant que Business Partner vis-à-vis des autres fonctions .



Focus #1



Pascal Corcos
Associé PwC



Kévin Guezennec
Directeur PwC

La pandémie qui a progressivement touché toutes les régions du Monde au cours de l'année 2020 a eu des conséquences sans précédent sur les organisations. Les impacts de cette crise de la COVID-19 ont également touché de plein fouet les Fonctions Financières qui n'ont eu que très peu de temps pour se préparer ; au mieux quelques semaines, au pire quelques jours.

Point de vue de l'expert

Quel impact de la crise sur les modèles opérationnels finance ? (1/2)

Comment garantir une transition fluide vers le télétravail ? Comment piloter les finances et les liquidités de l'entreprise dans ce scénario inédit et évolutif ? Comment assurer un suivi managérial, sanitaire et psychologique des équipes le plus souvent mises à rude épreuve ?

Comment les modèles opérationnels finance ont été impactés par la crise ?

Avec quelques mois de recul, nous constatons que cette crise a été un impitoyable révélateur distinguant les organisations en deux catégories : **celles qui étaient « prêtes » et les autres.**

En effet, les Fonctions Financières ayant investi depuis de nombreuses années sur les dimensions de Dématérialisation limitant la dépendance aux flux papiers, de Digitalisation permettant aussi bien l'automatisation des tâches que le travail à distance mais également de Plan de Continuité d'Activité facilitant les réponses à apporter en cas de crise majeure, ont relativement bien passé la crise.

La période de confinement a pour ces organisations été **un réel catalyseur accélérant les efforts initiaux** d'évolution des modes de travail via une adoption forcée, rapide et à grande échelle.

A l'inverse, les autres organisations ont été plus sensiblement impactées par la soudaineté des mesures de confinement.



De manière très pratico-pratique, de nombreux collaborateurs n'avaient pas d'ordinateur portable à leur disposition ou devaient se rendre régulièrement au bureau pour des activités encore dépendantes des flux papiers comme la gestion des factures clients et fournisseurs. Sur les aspects humains, d'autres challenges sont apparus durant cette période tels que la capacité de l'ensemble des collaborateurs à appréhender efficacement et sereinement les **outils de collaboration à distance** ou encore les méthodes d'animation du collectif dans un contexte de télétravail total ou partiel.



Point de vue de l'expert

Quel impact de la crise sur les modèles opérationnels finance ?

(2/2)

Vers quel le modèle opérationnel post-confinement se dirige-t-on ?

A la sortie du confinement, un grand nombre d'organisations ont mis ces sujets en priorité dans leur agenda en lançant des projets dédiés et ce, malgré la doctrine généralisée de mise sous contrôle strict des investissements.

Nul doute que cette crise aura permis de **généraliser la prise de conscience d'un besoin d'évolution profond et rapide des modes de fonctionnement.**

Les équipes comme les organisations ont découvert que dans de nombreux cas de figure, le télétravail fonctionne - parfois même mieux qu'anticipé - avec des salariés moins stressés par les contraintes de circulation des grandes agglomérations. Ces derniers pouvant même gagner du temps pour des activités personnelles et familiales sans que cela n'impacte leur engagement professionnel.

Cependant, **le télétravail à plein temps n'est certainement pas la panacée car il convient de maintenir le lien entre les salariés et l'organisation nécessaire à la pérennité de la culture d'entreprise.** Certaines activités en lien avec l'innovation telles que les sessions d'idéations sont envisageables à distance mais ne sont pas aussi efficaces qu'en présentiel. En outre, certains collaborateurs ont plus besoin que d'autres de revenir ponctuellement au bureau que ce soit pour se sentir connectés à leurs collègues ou car ils n'ont pas toujours la possibilité de travailler confortablement et sereinement à domicile.

A ce jour, ces démarches d'adaptation et de transformation aussi nécessaires que positives sont le plus souvent très bien accueillies. La principale question étant de savoir pendant combien de temps ces efforts seront maintenus.



Il est fort à parier que les Groupes qui ne poursuivront pas ce travail permettant de se réinventer en profondeur une fois la crise passée s'exposeront à la fois à un risque majeur de continuité d'activité en cas de nouvelle crise mais également à un décalage profond avec les attentes de leurs collaborateurs vis-à-vis d'un monde du travail post COVID-19.

Focus #1



Céline Joubert
Associée PwC



Antoine Minjoulat-Rey
Senior Manager PwC

La crise sanitaire a été le révélateur de la résilience de la fonction Finance. La crise a constitué des défis multiples pour les Directions Financières : préservation de la trésorerie, maîtrise des coûts opérationnels et salariaux, réorganisation du travail mais aussi respect des contraintes légales et réglementaires. Afin de surmonter les problématiques et challenges, les Directions Financières doivent continuer leurs processus de digitalisation.

Point de vue de l'expert

La résilience et compétitivité technologique (1/2)

Ainsi, les entreprises ont réussi, malgré la tourmente, à clôturer leurs comptes, scénariser, identifier des leviers de croissance et/ou de préservation de la trésorerie. Comment les Directions Financières se sont-elles organisées pour faire face à cette crise ? Quels ont été les grands leviers actionnés par celles-ci ?

Digitalisation et automatisation : des atouts face à la crise

Les Directions Financières ont amorcé le virage du digital depuis plusieurs années dans un objectif premier de gains d'efficacité et d'économies. La digitalisation est devenue aujourd'hui une nécessité à la poursuite de l'activité. Clôturer ses comptes à distance ? Impensable il y a quelques mois encore, cela est devenu le quotidien. Digitaliser l'ensemble des processus transactionnels, de la dématérialisation des factures fournisseurs à la digitalisation du processus de clôture est indispensable.

78% des Directeurs Financiers interrogés envisagent de poursuivre (ou de débiter) leurs investissements dans la digitalisation de la fonction Finance.

En parallèle de la digitalisation, l'automatisation des processus permet d'assurer une continuité dans l'exécution des tâches identifiées comme étant à faible valeur ajoutée.

Des outils de type RPA, faciles à mettre en place, peuvent répondre à certains enjeux de la crise sanitaire, tel que la disponibilité des ressources et ainsi répondre aux besoins d'agilité

et de réactivité dont doivent faire preuve les Directions Financières, la RPA permet d'améliorer le quotidien des équipes en ciblant par nature les tâches répétitives et chronophages pour leur libérer du temps qu'elles consacreront à des activités à plus haute valeur ajoutée.

78%

des Directions Financières envisagent d'investir dans le digital





Point de vue de l'expert

La résilience et compétitivité technologique (2/2)

Quels sont les cas d'usage ?

Nous avons par exemple automatisé chez un de nos clients un processus d'émission de rapports. Les équipes devaient saisir quotidiennement des données dans un outil, émettre des rapports et les placer dans un répertoire partagé. C'est désormais un assistant virtuel qui se charge d'effectuer cette tâche et de notifier les utilisateurs une fois le traitement effectué, libérant près de 900 heures par an aux équipes.

Le contexte actuel doit être l'occasion pour les Directions Financières de se poser la question de leur vulnérabilité à certaines activités qui peuvent être automatisées. La RPA peut être une réponse quand les tâches réalisées sont répétitives et chronophages.

“ Nous allons poursuivre la digitalisation de nos processus Finance avec la mise en place de la dématérialisation des factures et l'automatisation de certaines tâches comptable à faible valeur ajoutée.

“ Une de mes priorités est de faire en sorte que les financiers regardent devant et qu'ils soient dans la prévision et l'anticipation. Quand ils sont sur la clôture, ils ne sont pas sur les bons sujets, ils sont en train de regarder le passé. On a un enjeu d'accélérer et d'automatiser nos processus de clôture.





José Baghdad
Associé PwC



Marine Montes
Directrice PwC

Les périodes de bouleversements socio-économiques telles que celle que nous vivons aujourd'hui agissent comme un miroir grossissant pour nous mettre brusquement face à nos réalités. De fait, les défis en matière de pilotage de la performance ne sont pas nouveaux mais un sentiment d'urgence est apparu.

Si s'adapter (nouveaux indicateurs, simulations agiles etc.) est nécessaire, muter s'avérera payant sur le long terme.

Point de vue de l'expert

Le pilotage de performance en temps de crise (1/3)

Nous vous proposons ainsi de mener une réflexion profonde dans vos organisations afin de penser votre positionnement par delà la Finance et vous mettre au centre d'un nouveau jeu, complexe mais excitant, pour faciliter des prises de décisions éclairées par l'analyse.

Davantage de besoins de pilotage dans un contexte de tensions : une équation délicate

Il n'échappera sans doute à personne que c'est précisément au moment où nous avons le plus besoin de pilotage que nous avons le sentiment d'être le plus démunis pour y répondre.

Deux illustrations : des mesures sanitaires et économiques inédites qui ont bouleversées nos repères et à présent, un futur plus que jamais incertain qui défie notre capacité d'orientation.

En tant qu'acteur de la Finance, vous vous retrouvez donc face à l'équation suivante : fournir d'avantage d'analyses tout en ayant des ressources limitées en particulier des équipes plus resserrées, et proposer plus d'agilité dans l'analyse et la prévision alors que vos référentiels et vos outils, trop souvent figés et parfois obsolètes, représentent une entrave récurrente qui épuise vos forces.

Alors que faire ? Donner un coup d'accélérateur et engager la Finance sur la voie express de la modernisation ? Ou au contraire, gérer son effort pour passer la crise à moindre frais ?

Des défis « ici et maintenant » ?

Mettons un instant sur pause le flot d'incertitudes engendré par l'année 2020 et récapitulons les défis qui s'imposent lorsque l'on vise un meilleur pilotage de performance : Le business model de mon organisation a vocation à vite s'adapter, mon référentiel de gestion et mes indicateurs aussi.

Les processus de prévision ou simulation sont lourds, manuels, non formalisés et peu collaboratifs, il convient de les moderniser ;

Les équipes passent du temps à produire de l'information et compiler manuellement des données, il serait souhaitable de dégager du temps pour des travaux à plus forte valeur ajoutée ;

Les analyses « P&L-centric » de la Finance ne répondent qu'en partie au besoin de pilotage de performance, l'enjeu d'analyse de la donnée doit se penser au-delà de la mesure financière (indicateurs RSE, impacts sociétaux, réactions des consommateurs...);



Le pilotage de la performance reste la priorité des DAF

+70%

des DAF de Grands Groupes souhaitent **optimiser et digitaliser** le processus prévisionnel

« Cette crise met en lumière le besoin pour le prévisionnel de pouvoir appréhender davantage l'incertitude et de travailler en multi-scénario. Les outils actuels ne répondent pas encore suffisamment à ces enjeux.



Point de vue de l'expert

Le pilotage de performance en temps de crise (2/3)

La filière Finance peine à proposer une expérience collaborateur enthousiasmante et moderne, elle doit se renouveler pour attirer de nouveau des talents.

Au fond, ces défis ne sont pas nouveaux et l'objectif reste le même : fournir sereinement à votre organisation les éléments chiffrés qui permettront de prendre des décisions éclairées, en particulier pour orienter les investissements et générer ainsi croissance et rentabilité.

Toutefois, ces défis revêtent à présent une dimension plus critique car si la Finance se montre impuissante pendant la crise ou ne s'en relève pas, elle pourrait se voir marginalisée, rendant ainsi sa mission de « **business partnering** » encore plus ardue.

Fort heureusement, l'espèce humaine n'a pas son pareil pour innover sous la contrainte. Il y a donc une opportunité à saisir maintenant pour mettre la Finance sur la voie de la modernisation ; et en le faisant maintenant, vous n'aurez d'autre choix que l'efficacité et une forte focalisation sur les priorités.

Ci-dessous quatre leviers à activer et quelques exemples d'actions immédiates et de changements plus structurels :

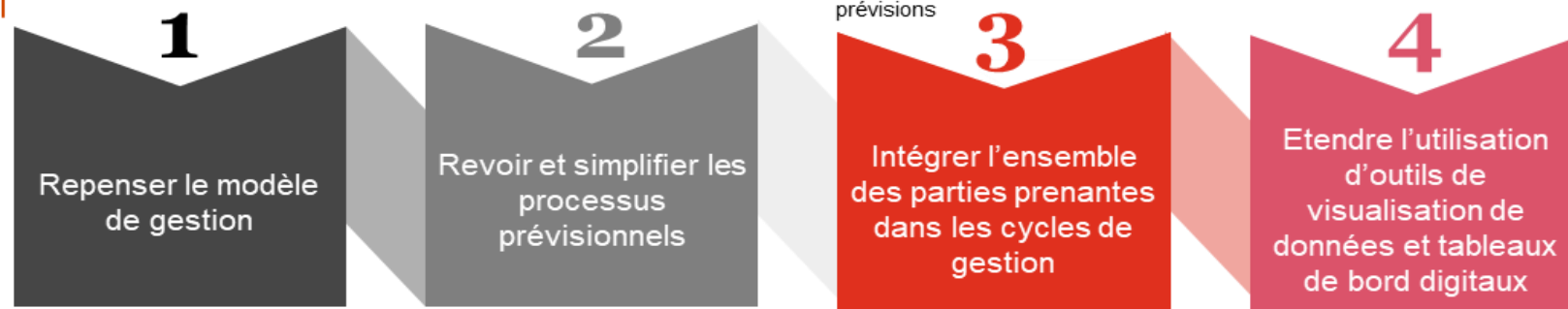
Exemples d'actions :

- Faire le tri dans les analyses, conserver un jeu récurrent simplifié
- Instaurer et formaliser un dialogue de gestion cross-fonctions
- Fiabiliser la donnée source

- Extrapoler N-1
- Favoriser un cadrage top down assorti de plans d'actions au niveau opérationnel

- Croiser les analyses finance et « business » à l'occasion des revues de résultats / revues de performance
- Mettre en avant les hypothèses « business » dans les cycles de prévisions

- Automatiser les tableaux de bord récurrents via la mise en place d'outils de visualisation de données
- Mettre en place des tableaux de bord dynamiques



changements induits :

- Engager une réflexion sur les indicateurs de performance
- Viser une « Business / Market intelligence » aux confins de la Finance d'entreprise en intégrant des données macroéconomiques et non financières visant à challenger les décisions stratégiques

- Réfléchir à des méthodologies alternatives
- Etablir un processus de reprévision dynamique
- Modéliser des simulations et s'outiller
- Rester pragmatique quant à la granularité des données analysées

- Structurer la collaboration cross-fonctions dans l'analyse des résultats et l'élaboration budgétaire
- Gagner en efficacité par la mise en place d'outils EPM

- Promouvoir un langage commun autour des indicateurs de performance Favoriser le self-service en matière de tableaux de bords
- Basculer vers du reporting intelligent fournissant un premier niveau d'analyse
- Croiser les données internes avec des référentiels externes

**Quitter sa tour de contrôle pour se hisser au sommet d'un belvédère**

En conclusion, l'enjeu de la Direction Financière, en particulier le Contrôle de Gestion, n'est pas simplement de s'adapter ou d'être plus efficace dans ses prérogatives mais de muter afin d'investir un espace actuellement sous exploré au sein de l'entreprise. Cet espace, ce sont les multiples points de connexion entre les différentes fonctions de l'entreprise lorsqu'il s'agit de discuter de la performance et d'influer sur les décisions stratégiques. La Finance doit en quelque sorte abandonner sa tour de contrôle dans laquelle elle pourrait rester enfermée pour se hisser tout en haut d'un belvédère duquel elle devra faire partager une vue à 360°, le regard résolument tourné vers le plus lointain horizon visible.

“ Le pilotage de la performance financière reste un enjeu primordial pour les Directions Financières afin de fournir aux opérationnels les outils les plus adéquats pour permettre une prise de décision rapide.

“ On doit encore simplifier nos processus budgétaires et être encore plus agile. Ce n'est plus la peine de passer des mois pour produire un budget dans le détail, qui devient obsolète dès sa publication parce que l'environnement bouge tellement vite.

Focus #1



Sophie Serratrice
Associée PwC



Charlotte Merlier
Directrice PwC

Le management des talents fait partie des préoccupations du DAF, et ce, depuis plusieurs années. Avec la crise sanitaire, la Direction Financière a bien entendu beaucoup de sujets à traiter et se trouve contrainte de passer la gestion des talents au second plan... Il est apparu toutefois, précisément avec la crise que nous traversons, que les compétences en matière de digital skills et soft skills étaient plus que jamais nécessaires au bon fonctionnement des métiers de la Direction Financière.

Point de vue de l'expert

Upskilling dans l'entreprise post crise (1/3)

Quel est l'impact de la crise sur la fonction Finance, ses modes de travail et ses talents ? Comment créer des équipes virtuelles productives ? Quelles compétences sont nécessaires pour la Finance de demain ?

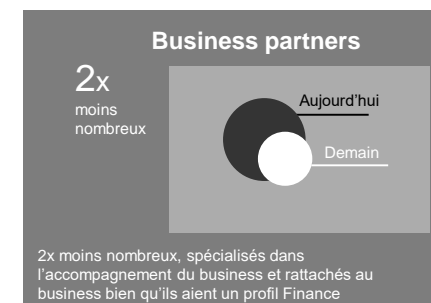
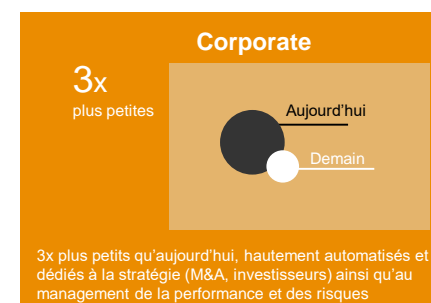
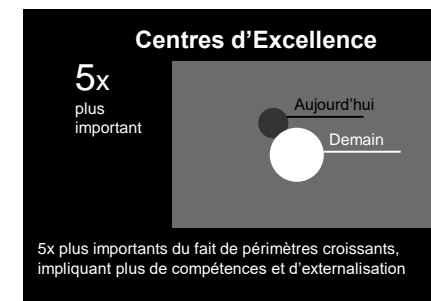
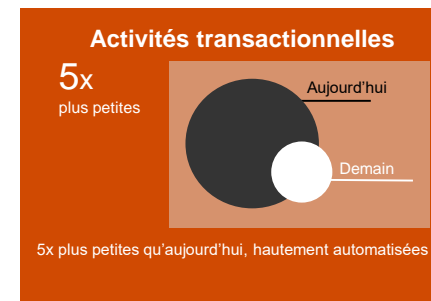
Impact de la crise sur la fonction Finance

La COVID-19 a entraîné des perturbations dans tous les secteurs, illustrant le besoin urgent de changement dans les organisations ; la Finance, quant à elle, a montré qu'elle occupe une place unique pour aider les entreprises à réagir, à identifier des opportunités de croissance durable et à en sortir plus fortes. C'est le moment pour la Finance de lancer des initiatives et enclencher le changement vers la Finance du futur pour pleinement prendre sa place de business partner.

Pendant le confinement, la Direction Financière est restée en première ligne, avec la mise en place de rolling forecast pour le contrôle de gestion, le suivi extrêmement minutieux du cash pour la trésorerie, ou encore les besoins en matière de communication au marché ou aux actionnaires.

Pour autant, la fonction a besoin désormais plus que jamais d'évoluer durablement dans ses pratiques et modes de travail...

- **Activités transactionnelles** : 5x plus petites qu'aujourd'hui, hautement automatisées
- **Centres d'Excellence** : 5x plus importants du fait de périmètres croissants, impliquant plus de compétences et d'externalisation
- **Corporate** : 3x plus petits qu'aujourd'hui, hautement automatisés et dédiés à la stratégie (M&A, investisseurs) ainsi qu'au management de la performance et des risques
- **Business partners** : 2x moins nombreux, spécialisés dans l'accompagnement du business et rattachés au business bien qu'ils aient un profil Finance



Extrait de l'étude PwC « The Future of Finance Organization & Workforce » (Septembre 2020)



Point de vue de l'expert

Upskilling dans l'entreprise post crise (2/3)

... ce qui implique par ailleurs la création de nouveaux rôles en Finance et un accompagnement des talents dans leur montée en compétences digitales, techniques et comportementales :

- **Responsable de la gestion des exceptions** qui analyse et résout les cas et les erreurs qui échappent au traitement automatisé en raison de l'augmentation des outils numériques ; identifie les possibilités d'amélioration.
- **Digital Workforce Lead** qui planifie et veille à ce que la capacité en licences de robots soit utilisée efficacement ; souvent au sein du centre de services partagés.
- **Global Process Owner** qui est en charge de l'innovation de bout en bout et de la normalisation des processus, y compris la conception technologique ; lié aux pratiques de pointe dans les différents secteurs et gère un laboratoire d'innovation pour les processus.
- **Leader de la transformation Finance** qui dirige le parcours de transformation de l'organisation financière, en se concentrant sur l'innovation, la transformation des fonctions et structures actuelles, le maintien des contrôles et l'exécution du financement des projets futurs.

Comment créer des équipes virtuelles productives ?

Le travail à distance fait dorénavant partie intégrante des façons de travailler et ce qui a pendant longtemps été une exception devient la norme. L'entreprise a dorénavant 2 grandes dimensions à piloter : les indicateurs de performance (business as usual) et la santé (physique et mentale) des équipes.

Ces nouveaux modes de travail requièrent une adaptation de la façon de travailler, seul et en équipe, et d'échanger entre collaborateurs :

- Il faut tout d'abord veiller à ce que toutes les équipes aient accès aux **outils de collaboration** et soient formées à leur utilisation.
- Il convient ensuite de définir les **attentes** : clarifier les rôles, les responsabilités, les modalités de travail et les résultats attendus de chacun.
- L'**animation** des équipes est aussi bousculée et de nouveaux partages d'équipe voient le jour : points d'équipes conviviaux virtuels comme les e-café ou autres points de rendez-vous informels pour remplacer les « échanges autour de la machine à café ».
- Enfin, il est important de mettre en place une boucle d'apprentissage et **d'amélioration continue** : avec des enquêtes régulières auprès des collaborateurs, des partages de bonnes pratiques, pourquoi pas par la gamification ou la mise en place de systèmes de points et de récompenses sur des plateformes dédiées.

Ces adaptations pourraient donner lieu à de nouveaux postes au sein de la fonction : on pourrait voir apparaître la création d'un rôle **d'ambassadeur, d'accélérateur du travail hybride**, au sein de chaque équipe ; il serait le référent pour donner les règles du jeu, collecter et partager les bonnes pratiques, animer et améliorer. Ce nouveau poste est aussi une bonne opportunité de proposer du reverse mentoring.

« La gestion des talents constitue le socle/« enabler » qui permettra à la fonction d'accroître sa performance sur les autres thèmes, en particulier le pilotage de la performance et la contribution à la stratégie de croissance.





Point de vue de l'expert

Upskilling dans l'entreprise post crise (3/3)

Quelles compétences pour demain ?

- Les compétences en matière de **modélisation de données** et de reporting sont essentielles pour être en mesure de bâtir des points de vue et simuler des résultats potentiels. Avec la crise, la planification de scénarii, parfois journalière, est devenue un « must have » et des équipes dédiées pourraient être créées de manière pérenne.
- Les compétences “**digitales**” deviennent indispensables en tant qu'utilisateurs d'outils à distance a minima (cf. télétravailleurs) mais aussi en tant que prescripteurs de nouvelles solutions libérant du temps de production au profit de plus de contrôle et d'analyse.
- Les compétences **comportementales** attendues évoluent pour mieux supporter des contextes changeant très rapidement :
 - Hier : management, communication de faits, travail en équipe, leadership.
 - Demain : **capacité à influencer**, communication en cohérence avec l'ensemble des dimensions de l'entreprise, agilité digitale, capacité à leader dans un contexte changeant, capacité à engager et à construire des relations, créativité & innovation.

“ Nous sommes engagés dans un plan de transformation pour mieux piloter la performance. Un des objectifs vise l'adaptation rapide des profils et des compétences aux changements avec un très lourd programme de formation pour nos collaborateurs.

“ Nous devons renforcer notre dispositif de formation pour faire monter l'équipe en compétence sur les nouvelles technologies digitales.





Focus #2 : Résilience et compétitivité technologique pour les Directions Financières



Résilience et compétitivité technologique pour les Directions Financières

La gestion du risque cyber

84% des entreprises se déclarent exposées à un risque de cyber-attaque

La sensibilisation des équipes reste le levier majeur pour diminuer le risque de cyber attaque



Sensibilisation des équipes



Sécurisation des environnements IT

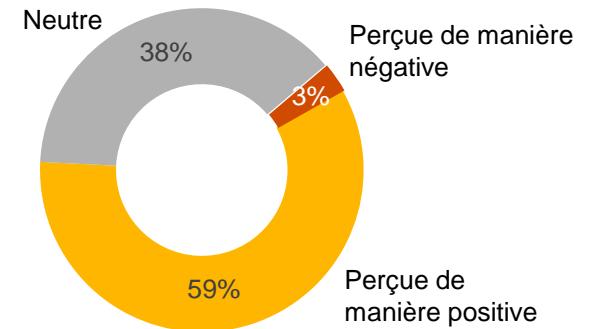
+75%

des entreprises ayant subi une attaque cyber ont **communiqué à leurs actionnaires** la stratégie de gestion de crise

“ Sur l'année 2020, nous avons enregistré 3 tentatives de hacking très sérieuses. Par ailleurs, nous subissons des attaques quotidiennes de phishing et d'usurpation de e-mails, le risque cyber est aujourd'hui qualifié de sérieux.

“ Les barrières en termes de cybersécurité sont mises en place en interne mais, pour aller plus loin, nous utilisons des prestataires spécialisés ou des audits informatiques qui vont tenter de pénétrer nos systèmes.

Cette communication a été majoritairement bien perçue

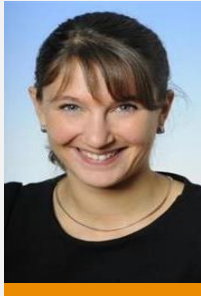


“ La crise sanitaire a remis la gestion des risques au cœur des préoccupations du Comex. La matrice des risques a été retravaillée. Elle est désormais suivie de très près par les membres du Comex.

“ Sur les enjeux de cybersécurité, cela fait deux ans que nous anticipons avec des projets qui visent à **renforcer nos dispositifs**.



**Philippe
Trouchaud**
Associé PwC



**Anne-Sophie
Gobert**
Senior Manager PwC

Le Directeur Financier est au cœur du dispositif de pilotage du risque cybersécurité.

Celui-ci se positionne comme architecte d'une approche globalisée qui vise à limiter l'exposition de l'entreprise à des risques financiers importants et durables.

Si s'adapter (nouveaux indicateurs, simulations agiles etc.) est nécessaire, muter s'avérera payant sur le long terme.

Point de vue de l'expert

Enjeux et pilotage du risque Cybersécurité dans les organisations et les Directions Financières (1/3)

Quels sont les impacts d'une attaque cyber sur la valeur d'une entreprise et sa performance financière ?

En matière de cyber-attaques, **le risque zéro n'existe pas et les pertes peuvent être très significatives**. Lorsque les incidents se répètent et sont corrélés à des sujets de mauvaise gouvernance de l'entreprise, on observe une perte structurelle de valeur de l'ordre de -20 % au regard des indices boursiers de référence ou des groupes pairs de cette entreprise.

Lorsqu'un tel événement se produit, certaines entreprises se montrent plus résilientes que d'autres. Cela s'explique notamment par une **préparation rigoureuse** et la capacité à mettre en place des **stratégies de riposte adéquates**.

Nous pouvons distinguer deux grands cas de figure :

- Les entreprises « affaiblies structurellement » qui subissent une perte de valeur immédiate qui risque de s'installer dans le temps ; cela peut être vu comme une perte structurelle pour l'entreprise et génère de facto un déficit de confiance de la part du marché ;
- Un deuxième groupe d'entreprises, dites « résilientes » subit un impact similaire pendant les dix premiers jours de cotation, mais au bout de 10 semaines (au 50e jour de cotation), on observe un phénomène de rebond ;
- Ces entreprises bénéficient alors d'une sorte de prime de confiance liée à leur capacité à gérer les crises.

L'impact du risque cyber sur la valeur et la performance financière peut donc être important et durable

Le Directeur Financier en première ligne

En cas d'attaque cyber, **le Directeur Financier est en première ligne dans la gestion de crise de l'entreprise**, notamment dans la gestion de la communication vis-à-vis des investisseurs ou des marchés financiers.

Notre étude met en lumière que cette communication est primordiale et bien instaurée. **75% des entreprises ayant subi une cyberattaque ont communiqué à leurs actionnaires une stratégie de gestion de crise**. L'exercice reste toutefois complexe et les enjeux pour l'entreprise importants. C'est une situation à laquelle le Directeur Financier doit être préparé pour réagir avec **sérénité, objectivité et prudence**. La communication est stratégique.

Cette situation doit se préparer avec, par exemple, des exercices de simulation de gestion de crise. Ces mises en situation permettent d'adopter des réflexes et d'éviter de céder à la panique en cas d'attaque réelle.

Nous l'avons vu, le risque cybersécurité peut affecter la valeur d'une entreprise, mais celui-ci peut aussi avoir un impact plus opérationnel. Il existe un lien direct entre le risque de fraude (faux fournisseur, moyens de paiement, faux RIB ...) et l'exposition d'une entreprise au risque cybersécurité.



Enjeux et pilotage du risque Cybersécurité dans les organisations et les Directions Financières (2/3)

L'impact opérationnel pour le Directeur Financier est direct (risque de fraude, continuité d'activité, perte de valeur boursière, confiance des tiers...) et accentué dans un contexte où le télétravail est généralisé et dans lequel les procédures et moyens de contrôles sont dégradés.

Quel type d'organisation mettre en place ?

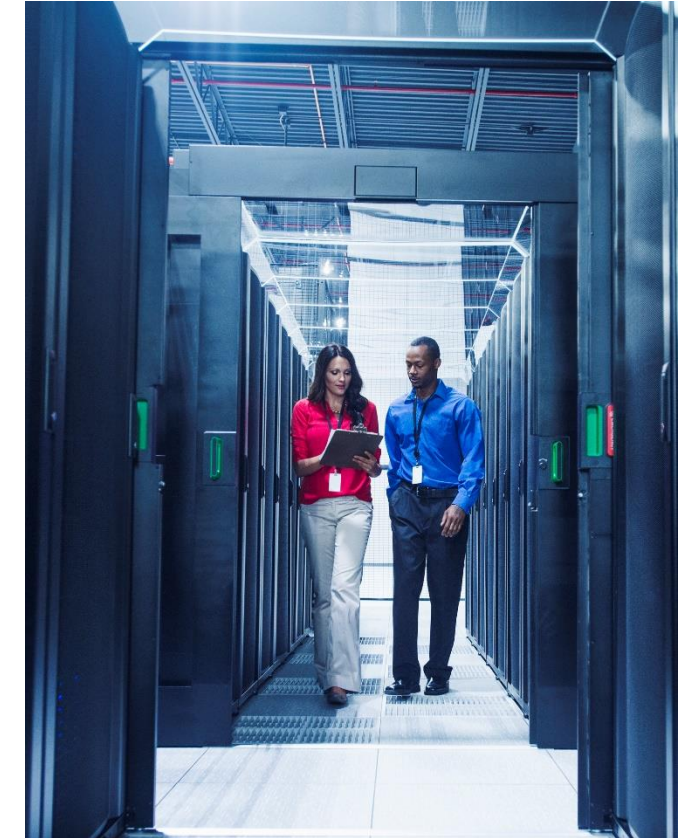
Nous pensons que la gestion du risque doit s'articuler autour de 3 grandes lignes de défense, à savoir :

La première ligne est la fonction qui possède et **gère le risque**, par exemple, le contrôle informatique qui relève de la DSI. Pour cela l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise doivent être sensibilisés aux différents risques.

Ensuite, une seconde ligne de défense est la fonction de **contrôle qui exerce un regard critique** sur les moyens mis en œuvre par la première ligne de défense, elle est la garante de l'efficacité de la politique de maîtrise des risques. Cette seconde ligne est aussi responsable de la gouvernance en matière de sûreté, elle définit les politiques et les standards pour l'ensemble du Groupe et se charge également de les appliquer.

Enfin, la troisième ligne de défense est la revue interne et/ou externe qui fournit une **assurance indépendante des 2 premières lignes**. Pour garantir son objectivité, la troisième ligne de défense est généralement portée par une fonction indépendante et est directement rattachée à la Direction Générale.

Seulement **16%** des entreprises se déclarent épargnées par les attaques cyber





Point de vue de l'expert

Enjeux et pilotage du risque Cybersécurité dans les organisations et les Directions Financières (3/3)

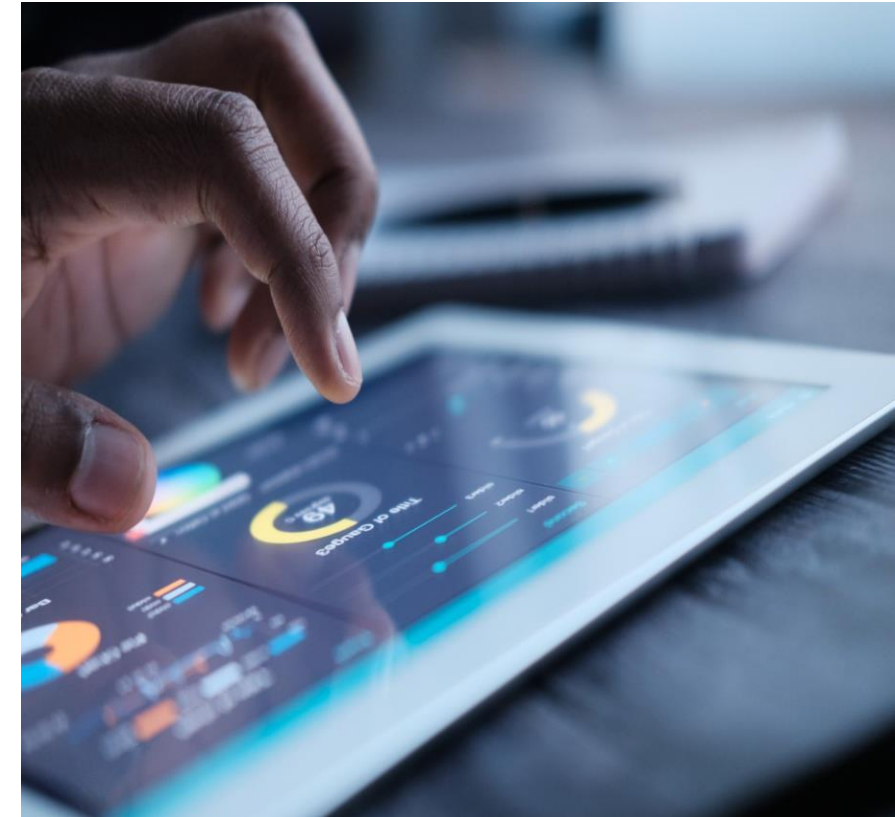


Comment ce risque peut-il être piloté ? Quels KPI le permettent ?

De nombreuses organisations reconnaissent aujourd'hui que la cybersécurité est un risque majeur qui requiert toute leur attention. Cependant, nombre d'entre elles rencontrent des difficultés à mettre en place **une approche à la fois pragmatique, efficace et globale**, qui permette réellement d'appréhender ce risque, plutôt que d'appliquer une approche standardisée.

Les incidents de cybersécurité sont inévitables. Les entreprises doivent non seulement se doter d'une gouvernance qui gère les risques de cybersécurité, mais aussi et surtout, d'une gouvernance qui sait quelles mesures mettre en place lorsque le risque se matérialise. Il est vital pour l'entreprise de s'assurer qu'il existe des processus de réponses à des incidents ciblés, résultats de scénarii d'attaques probables, et qu'ils sont testés régulièrement. La prise en compte de la seule **dimension technologique n'est pas suffisante**. Il est essentiel de disposer d'un pilotage matérialisé par un **tableau de bord** restituant une vision plus large intégrant les enjeux métiers, l'e-réputation ainsi que les risques réglementaires et légaux.

Le niveau exécutif et le conseil d'administration doivent engager régulièrement une discussion sur le management du risque cyber centrée sur la couverture du risque et la capacité de résilience de l'entreprise. Le tableau de bord pourra inclure des aspects plus tactiques tel que la capacité à attirer des talents, à anticiper les nouvelles menaces, mais aussi le niveau d'investissement dédié.





Henri Chabrier
Associé PwC



Hamza Hoummada
Directeur PwC

La crise, que nous traversons depuis plusieurs mois déjà, a accéléré l'adoption du Cloud par les entreprises et les utilisateurs.

Ce besoin de transformation des entreprises en "entreprises digitales" ou "plus digitales" s'est matérialisé par : la croissance très forte du e-commerce et du "tout en ligne" (banques en ligne, services administratifs en ligne, etc.), la généralisation du télétravail avec l'augmentation de la demande en matière d'outils collaboratifs, et enfin, la demande croissante de services cloud grand public pour rechercher plus d'innovation.

Point de vue de l'expert

Résilience et compétitivité technologique : le Cloud (1/3)

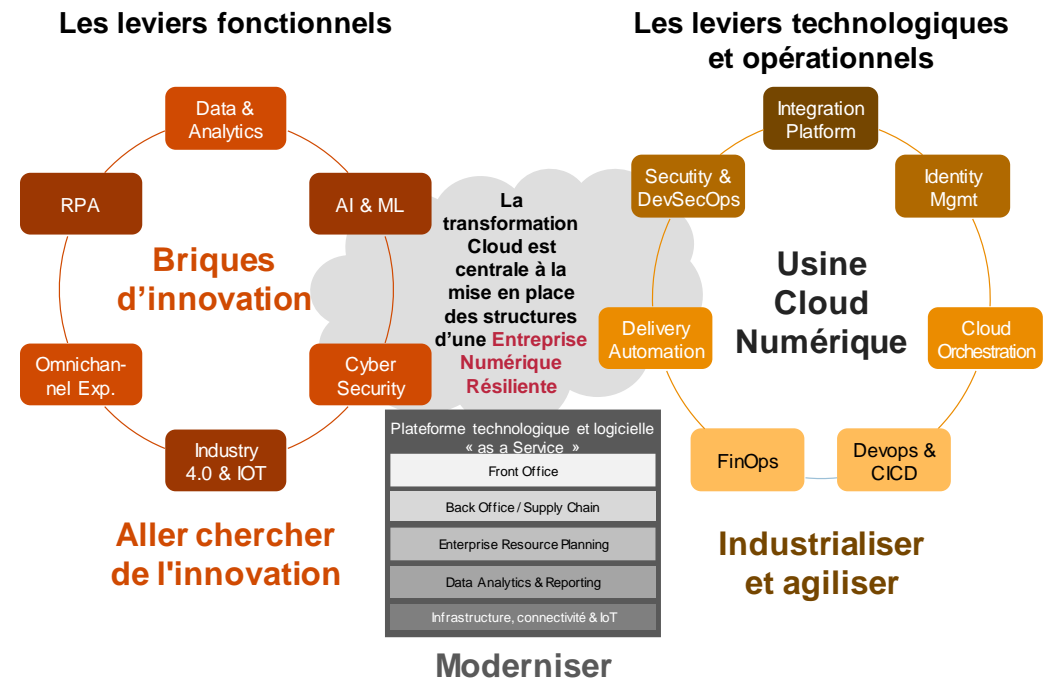
Quels sont les bénéfices d'une migration vers le Cloud ?

La transformation par le Cloud permet d'augmenter de manière **significative la résilience de votre infrastructure informatique** en :

- Simplifiant l'infrastructure globale en la rendant plus configurable, extensible et performante
- Rendant votre infrastructure actuelle plus distribuée en positionnant le Cloud au centre comme un pivot résilient vers les différents fournisseurs de services et vos centres de données.
- Virtualisant et rationalisant les services partagés de l'entreprise de type téléphonie, visio-conférence, collaboration et centre d'appels

Une transition vers le Cloud représente également une excellente opportunité d'**aller chercher de l'innovation**, de moderniser, d'industrialiser et de rendre agile votre informatique en s'appuyant sur ces différents leviers :

- Créer ou renforcer votre **usine numérique Cloud** qui regroupe tous les outils pour pouvoir **automatiser les opérations de votre plateforme** technologique et ainsi améliorer votre capacité à la gérer, la superviser et la sécuriser.
- Faire évoluer votre organisation **DSI pour devenir plus industriel et agile** sur l'ensemble des processus informatiques en se basant sur une usine Cloud numérique hautement automatisée.





Comment le Cloud transforme le pilotage budgétaire pour les Directions Financières?

L'utilisation du Cloud offre de multiples opportunités. Pour autant, les bénéfices peuvent être limités voire annulés si cette évolution vers le Cloud se cantonne à une simple migration d'applications existantes.

Nous avons donc listé les principaux apports du Cloud en mettant en exergue **quelques points d'attention** :

Des solutions plus rapidement opérationnelles

Les solutions Cloud ont l'avantage de permettre aux entreprises de se **concentrer sur leur Core business**. Les fournisseurs proposent des offres Cloud qui mettent à disposition un service clé en main facilitant la mise en œuvre de la solution tout en intégrant la maintenance des couches infrastructures et plateformes logicielles.

Des solutions minimisant les investissements initiaux

La réduction du TCO (Total Cost of Ownership) est un enjeu fort de ce type de solutions. Elle contribue aussi largement à la croissance de ce modèle.

En effet, les achats de matériels, logiciels et de licences à renouveler, dont le processus budgétaire était coûteux et long, ne sont plus nécessaires : les solutions Cloud se résument souvent à des abonnements à gérer.

De même, il est également possible de décommissionner des ressources "en un clic", là où précédemment nous nous retrouvions avec un ensemble de serveurs sous utilisés.

Des solutions au business model flexible

Cette agilité se retrouve dans le chiffrage des solutions Cloud. Là où les solutions traditionnelles facturent en nombre de serveurs achetés (et donc immobilisés),

les solutions Cloud permettent une granularité bien plus fine. Le paiement à la requête est possible, l'utilisation d'un serveur peut être facturée à la seconde.

Les coûts fixes deviennent des coûts variables et leur suivi est simplifié :

Les projets « on premise » présentés en CAPEX/OPEX sont remplacés par des **projets Cloud présentés en OPEX** tant en French gaap qu'en IFRS (sauf contrats entrant dans le champ des IFRS 16). Ce changement de présentation impacte au passage les indicateurs de l'entreprise tels que l'EBITDA et la dette.

Le pilotage des coûts IT est renforcé et simplifié, d'une part, **par la facturation à l'usage et, d'autre part, par l'automatisation du suivi financier.**

La facturation à l'usage permet d'adapter le dimensionnement des plateformes et outils aux besoins et donc de **mieux maîtriser les coûts/capacités**. Par exemple, les activités de clôture des comptes en fin de mois impliquent une utilisation plus intensive des outils (de facturation, d'achat, de comptabilité générale...) sur un temps limité, ce que le Cloud permet.



Nombre de requêtes ou d'événements



Heures d'utilisation



Capacité de calcul



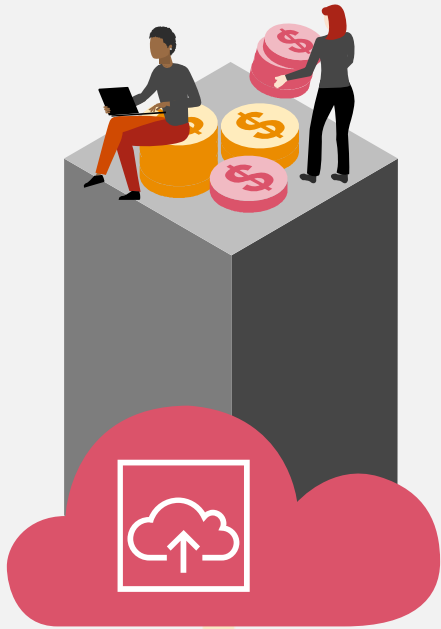
Stockage



Volume de données transférées



Nombre d'utilisateurs

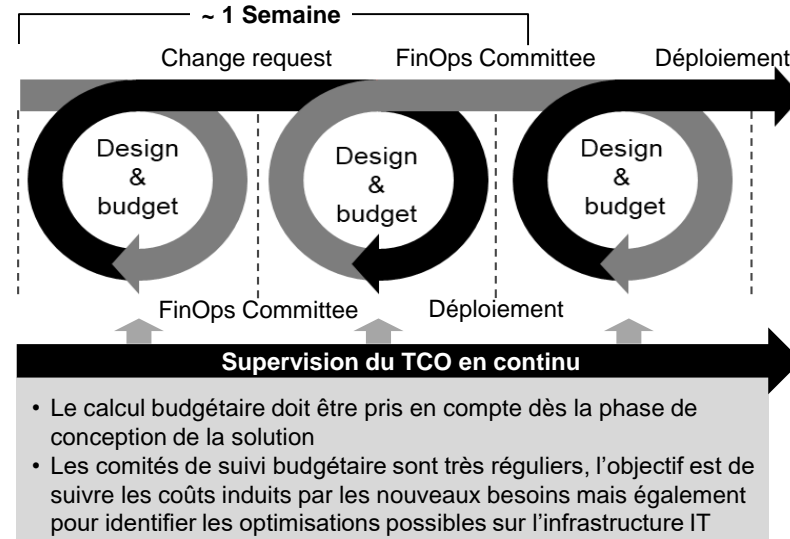


Des solutions simplifiant et outillant le processus budgétaire

Enfin, cette agilité se retrouve également dans le processus d'élaboration et de suivi budgétaire des solutions Cloud. **Des calculateurs automatiques permettent de connaître, en quelques clics, le coût de son infrastructure** ainsi que les différentes optimisations possibles. Cela se poursuit après la mise en œuvre par une revue continue, automatisée et en temps réel des coûts Cloud.

Cela se traduit, pour la **fonction Finance**, par une **implication forte des financiers** dans les étapes de mise en œuvre des solutions (architecture et chiffrage), ainsi que tout au long de la vie de la plateforme,

La gestion de projet s'en trouve elle aussi facilitée car **l'on passe d'un projet avec des immobilisations IT et des ressources à gérer à un suivi rigoureux des consommations du produit informatique.**



Cependant, cette simplification dans le suivi du projet peut facilement générer des dérives Cash dans le sens où une mauvaise appréciation du dimensionnement fera mentir les promesses du Cloud. **Il est nécessaire de mettre en place un pilotage très dynamique entre la fonction Finance et les architectes de la solution pour optimiser l'utilisation du Cloud (nombre d'utilisateurs, API...) et son coût. Va-t-on vers un rapprochement des fonctions DAF et DSI ?**

En synthèse : les apports des solutions Cloud pour le DAF

- Des solutions rapidement opérationnelles
- Des outils intuitifs et accessibles via des interfaces web
- Des processus métiers optimisés et alignés sur le standards de l'outil
- Des mises à jour récurrentes et simplifiées
- Des solutions minimisant les investissements initiaux
- Des engagements de services complets : les prestataires proposent des offres Cloud qui fournissent un service complet de la mise en œuvre de la solution jusqu'à la gestion des anomalies...
- Des solutions simplifiant et outillant le processus budgétaire



**Pauline
Adam-Kalfon**
Associée PwC

La blockchain pourrait stimuler l'économie mondiale à hauteur de 1 760 milliards de dollars d'ici 2030(1). Cette technologie suscite en effet un engouement de la part de l'ensemble des acteurs économiques. Si aujourd'hui 57% des projets blockchain sont développés dans le secteur de la banque et de l'assurance, nous observons un essor des initiatives au sein d'autres secteurs comme notamment le luxe, distribution et les biens de consommation, l'alimentaire, l'automobile ou encore l'énergie ...

1. Etude PwC "Time for trust : the trillion-dollars reasons to rethink blockchain" (Novembre 2020)

PwC | Priorités 2021 du Directeur Financier

Entre nouvelles opportunités de financement, optimisation et sécurisation du reporting financier, la prise en compte des bénéfices concrets de cette technologie apparaît donc primordiale pour les Directions Financières.

De nouveaux moyens de financement

Plus de 30 milliards de dollars ont déjà été levés par le biais d'émission de tokens, ces jetons électroniques générés par la blockchain et qui permettent aujourd'hui de représenter des actifs financiers sous format numérique. Auparavant l'apanage d'une petite communauté d'initiés, les émissions de tokens se présentent désormais comme une **véritable option de financement pour les entreprises**.

Trois principaux facteurs expliquent ces développements :

1. L'implication grandissante d'investisseurs institutionnels, comme la Société Générale en France qui a déjà réalisé deux émissions obligataires sous forme de tokens. Aux Etats-Unis, des acteurs de taille comme Vanguard (6200 milliards de dollars d'actifs sous gestion) développent leurs plateformes d'émission de tokens (asset-backed securities).

La sécurisation et la fluidification des flux financiers portées par la blockchain sont deux avantages clés qui attirent les investisseurs. La modularité en matière de développement de produits financiers permise par cette technologie en est un autre. Enfin et surtout, le potentiel de réduction des coûts par l'automatisation sécurisée d'un grand nombre de procédures répétitives apparaît comme un bénéfice de plus en plus recherché par les différents acteurs.

2. La stabilisation du cadre réglementaire au niveau mondial permet désormais d'assurer aux investisseurs et aux émetteurs un environnement de confiance. Dès 2018, les régulateurs en ont posé les premières briques pour permettre l'utilisation des blockchains comme dispositifs d'enregistrement électronique de titres financiers. Ce cadre est en constante évolution pour s'adapter aux besoins du marché. La Commission Européenne a récemment proposé deux textes (MiCA et PRR) qui pourraient à terme permettre aux émetteurs de tous secteurs de bénéficier d'un accès au marché européen sans nécessiter de "passporting", une fois l'autorisation d'émettre des jetons obtenus par une autorité nationale. Une des priorités des régulateurs est de soutenir l'innovation dans le secteur de la blockchain, qui permet avant tout une sécurisation des transactions et une transparence native des flux financiers qui y transitent.

3. Le passage en production de projets de tokenisation, gardés jusqu'à récemment en phase de recherche et développement, a donné une impulsion concrète au développement de ce type de financement. Pour les émetteurs, la tokenisation représente non seulement un mode de financement innovant, mais aussi et surtout l'accès à de nouveaux marchés et un moyen de réinventer la relation qu'ils entretiennent avec leurs investisseurs via notamment l'automatisation de la gestion d'opérations sur titres, la facilitation du vote par proxy ou encore la personnalisation de la communication avec les investisseurs. Initialement, les blockchains ont en effet été conçues comme des systèmes d'information et de communication.



Point de vue de l'expert

Les enjeux de la Blockchain pour les Directions Financières (2/2)

Un pilotage financier optimisé et sécurisé

Au-delà des problématiques de financement que nous venons d'évoquer, les apports de la blockchain sont également multiples en ce qui concerne le reporting et plus généralement le pilotage financier.

Compte tenu des caractéristiques propres à cette technologie, en particulier l'intégration dans un registre unique de données disparates, la blockchain permet de **réduire grandement le besoin de réconciliation des données et limite de manière significative les risques associés à ces opérations.**

La traçabilité et la transparence qui sont inhérentes à la blockchain contribuent à fiabiliser les processus de reporting au travers d'un tracking sécurisé créant automatiquement un **chemin d'audit by design**. Cette traçabilité permet aux Directions Financières d'avoir **une plus grande maîtrise de l'utilisation des fonds** au sein de l'entreprise et offre l'opportunité de mettre en place un fléchage de ces fonds ("smart money").

44%

des Directions Financières soutiennent le développement de projets blockchain au sein de leurs entreprises

Si la blockchain est source de multiples opportunités, **elle fait aussi naître certains risques** que les Directions Financières, sans les négliger, peuvent parvenir à maîtriser. La détention de cryptoactifs par l'entreprise, inhérente à un certain nombre de projets blockchain, posent ainsi certaines questions concernant **l'adaptation du contrôle interne** aux spécificités des cryptoactifs, la sécurité encadrant la détention de ces nouveaux actifs ou encore le traitement comptable à retenir pour les opérations réalisées. Malgré la complexité de ces sujets, **il est possible d'y apporter des réponses permettant ainsi à la Direction Financière de maîtriser ses risques tout en facilitant l'accès de l'entreprise aux apports de cette nouvelle technologie.**

Source d'opportunités multiples tant pour les entreprises en général que pour les Directions Financières en particulier, la révolution blockchain va influencer durablement sur notre modèle économique et les interactions financières entre ses acteurs. Des évolutions techniques et réglementaires sont attendues pour venir compléter et renforcer les capacités actuelles. **Mais il convient que les Directions Financières agissent dès à présent en tant que « business partner » et aient un rôle moteur dans la connaissance et l'adoption de ces technologies par leurs organisations.** Il ressort d'ailleurs de notre dernière étude⁽²⁾ que d'ores et déjà **44% des Directions Financières soutiennent le développement de projets blockchain** au sein de leurs entreprises.

2. Etude PwC "Les entreprises françaises à la conquête de la blockchain" (Décembre 2020)



Focus #3 :
**La prise en compte des enjeux
RSE par les Directions Financières**

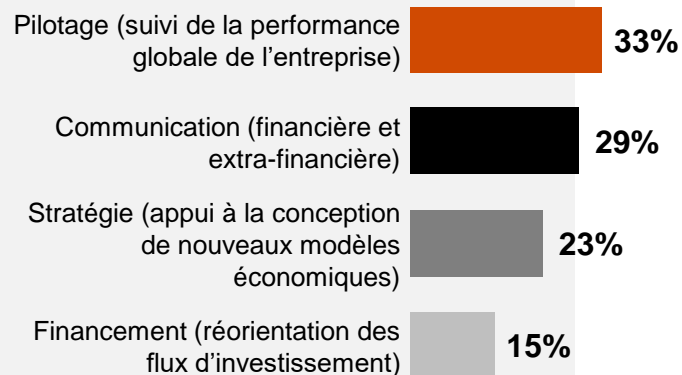


La prise en compte des enjeux RSE Les impacts sur la stratégie d'entreprise

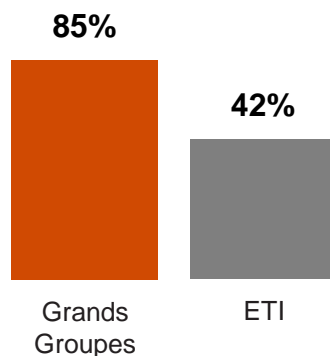
85% des Directeurs Financiers des **Grands Groupes** estiment que la crise sanitaire a accéléré l'intégration des enjeux RSE dans la stratégie d'entreprise...

Cette intégration a un impact sur le métier du DAF notamment sur les aspects de pilotage de la performance et de la communication financière et extra-financière

Les aspects les plus impactés



...en revanche, les ETI semblent être moins sensibilisées aux enjeux RSE



Le sujet RSE est de plus en plus un **enjeu de l'entreprise**. Ce sont particulièrement nos clients qui nous questionnent sur nos pratiques internes, nous poussant à agir davantage en ce sens. Le critère RSE peut même devenir un critère de choix du fournisseur. Nous devons être vigilants pour ne pas être écartés lors d'appels d'offres.

La plupart de nos interlocuteurs partagent le sentiment que **la raison d'être des entreprises va devenir clé** : il ne s'agit plus d'avoir un discours cosmétique mais de faire de l'utilité des entreprises une réalité. Dans cette logique, les entreprises devront **savoir réconcilier priorités économiques, sociales et environnementales**.

Avec la crise sanitaire, la RSE est désormais considérée comme l'un des piliers majeurs de notre stratégie 2021-2025.

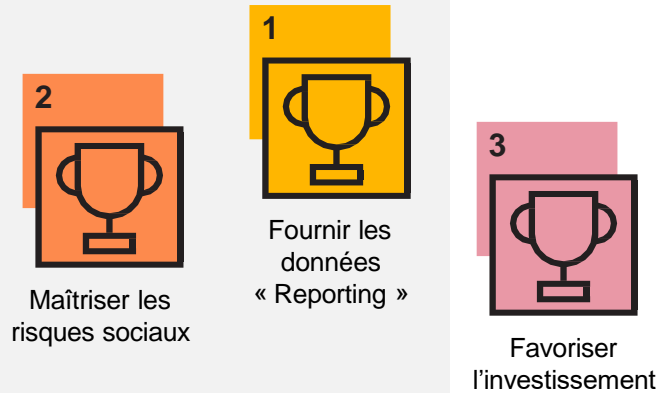




La prise en compte des enjeux RSE Le rôle de la fonction Finance

La fonction Finance est un levier important pour l'intégration des enjeux RSE dans la stratégie d'entreprise...

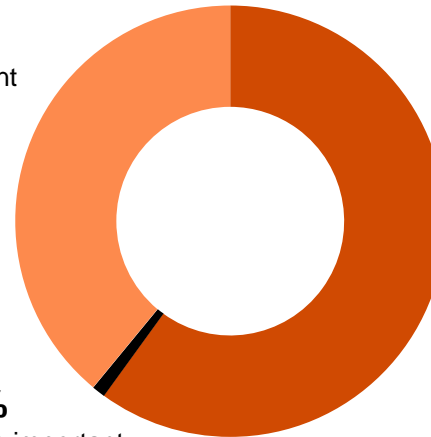
...et doit s'adapter aux nouveaux enjeux tels que la prise en compte de la performance extra-financière



Principaux apports :

- 35% Fournir les données « Reporting »
- 19% Maîtriser les risques sociaux
- 13% Favoriser l'investissement : rénovation des infrastructures
- 12% Maîtriser les risques environnementaux
- 11% Assurer la transition énergétique (décarbonation)
- 10% Relocaliser les activités essentielles

39%
Moins important
que celui de la
performance
financière



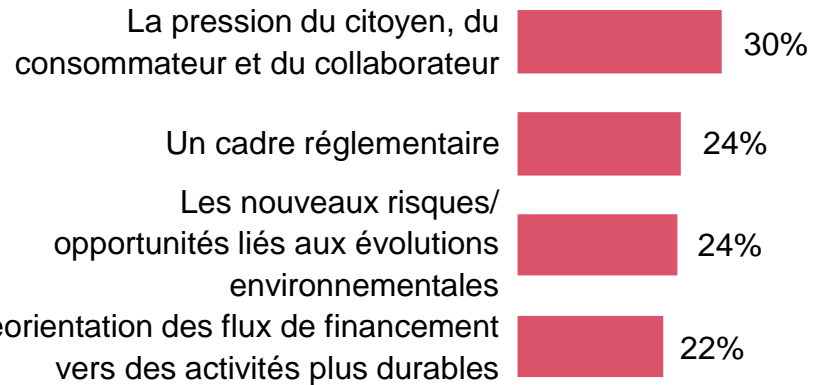
60%
Aussi important
que celui de la
performance
financière

1%
Plus important
que celui de la
performance
financière



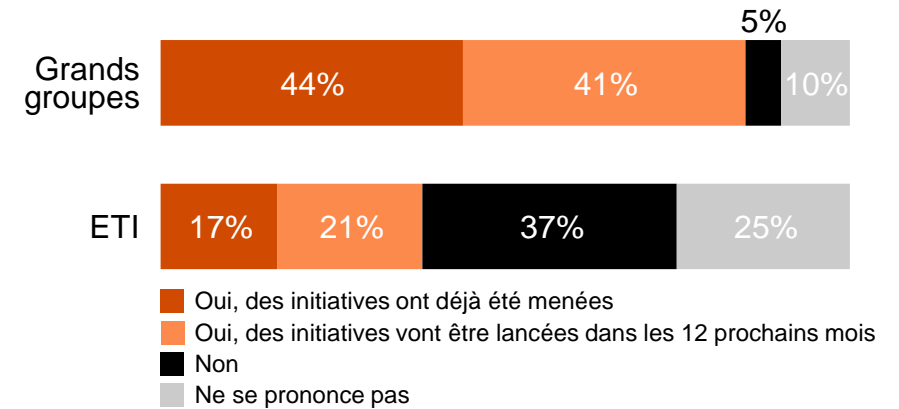
La prise en compte des enjeux RSE Les perspectives d'avenir

La pression citoyenne accélère la prise en compte des enjeux RSE au sein de la fonction Finance



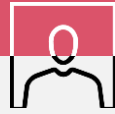
“ La pression exercée par les consommateurs sur les sujets RSE pousse les Grands Groupes à progresser sur les matériaux utilisés et sur les conditions de fabrication des produits.

Les Grands Groupes sont les pionniers en matière de RSE



“ On est en train de travailler ces sujets RSE. Nous avons des sources de financement vert et des instruments différents selon le type d'actions. On envisage de pouvoir lever des fonds en fonction des actions sociales et citoyennes que nous mettrons en avant.





Sylvain Lambert
Associé PwC



Laurent Morel
Associé PwC

L'entreprise évolue depuis plusieurs années dans un environnement marqué par une accélération des mouvements de transformation. Les enjeux sociétaux et environnementaux prennent une place de plus en plus importante, qui se traduit par de nouvelles contraintes ou opportunités : réorientation des flux d'investissement, nouvelles attentes du consommateur et du citoyen, évolutions environnementales et réglementaires... Autant d'éléments qui impactent très directement le Directeur Financier dans son rôle de gardien du pilotage de la performance de l'entreprise.

Point de vue de l'expert

Direction Financière et pilotage extra-financier : un nouveau pacte ?

(1/3)

Nous observons un impact croissant de la performance extra-financière de l'entreprise sur sa performance financière, sur sa valeur, sa capacité à se financer voire à opérer sur certains marchés. Cette corrélation, le Directeur Financier doit la maîtriser afin de donner aux acteurs internes et externes une vision globale de la performance d'entreprise.

Comment la performance extra-financière s'inscrit-elle dans les missions du Directeur Financier ?

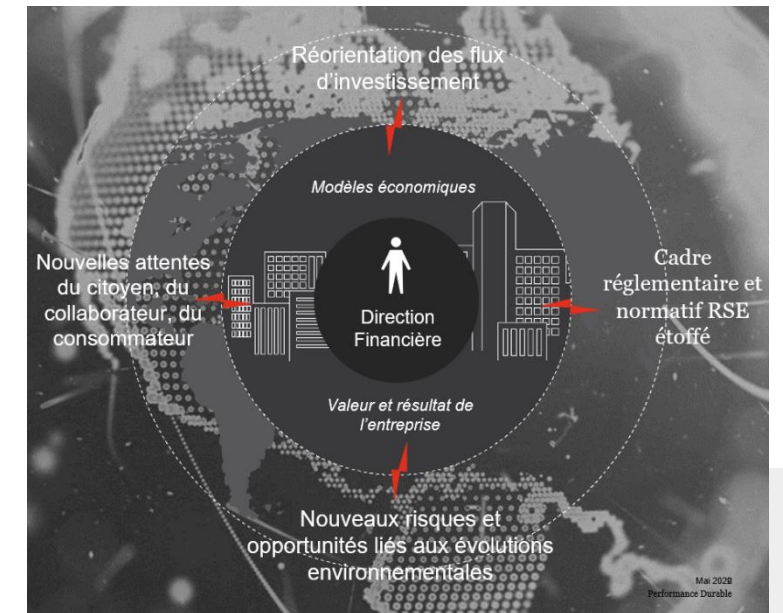
La montée en puissance des enjeux de RSE enrichit le quotidien du Directeur Financier, tant dans ses missions régaliennes que dans son rôle de conseiller en performance de l'entreprise.

Dans sa mission stratégique d'accompagnement de la croissance, le Directeur Financier devra garantir la **viabilité** non plus seulement économique, mais également **sociétale et environnementale des nouveaux modèles d'activité (neutralité carbone, gestion des ressources non renouvelables, éthique, santé au travail...)**.

En termes de financement, il devra maîtriser l'impact des critères RSE sur la valeur des actifs de l'entreprise et sur sa capacité de financement : l'accès à l'argent sera de plus en plus conditionné par les standards RSE de l'entreprise, comme nous le montrons déjà un nombre croissant d'exemples.

Les processus d'investissement devront évoluer en conséquence pour intégrer des critères de décision qui vont au-delà de la dimension financière uniquement. Au-delà des choix d'investissements, le Directeur Financier devra définir et mettre en place – en collaboration avec d'autres acteurs - les règles et les méthodes permettant de mesurer l'impact sociétal et environnemental des décisions prises au quotidien.

Enfin, dans sa mission de communication externe, le Directeur Financier devra intégrer des éléments extra-financiers pour répondre aux attentes du législateur (DPEF...), ainsi qu'à celles des investisseurs, du citoyen et du consommateur quant aux engagements RSE de l'entreprise.





Direction Financière et pilotage extra-financier : un nouveau pacte ? (2/3)

Quels sont les atouts de la Direction Financière pour contribuer à la réalisation des ambitions de RSE de l'entreprise ?

La Direction Financière est une fonction très transverse de l'entreprise, au confluent des métiers et des autres fonctions, et en première ligne face aux parties prenantes externes (banquiers, assureurs et investisseurs...). Elle dispose d'une forte légitimité qui lui permet de définir les standards, méthodes, et normes permettant une mesure homogène de la performance à travers toute l'entreprise.

La Direction Financière est également au cœur des dispositifs de prise de décision, à la fois au niveau stratégique mais également au niveau opérationnel : elle maîtrise les systèmes et processus permettant de décliner une ambition en objectifs et indicateurs, et de croiser les prévisions et la réalité.

Enfin, la Direction Financière est nativement « multilingue » : sa capacité à traduire des enjeux opérationnels en éléments financiers lui permet de proposer une triple vue (financière, opérationnelle et durable) pour éclairer les décisions des Métiers, et contribuer à l'élaboration de la stratégie de croissance.

Quelles sont les initiatives émergentes ?

Le niveau d'intégration de la performance extra-financière dans les dispositifs de pilotage de la performance varie en fonction des secteurs d'activité. Les secteurs pour lesquels les enjeux environnementaux et sociétaux peuvent avoir le plus d'impact sur l'activité – comme l'énergie, la distribution ou encore l'agro-alimentaire – sont souvent ceux qui sont le plus en avance.

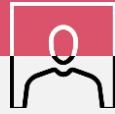
Nous observons que de nombreuses entreprises **font évoluer leurs processus d'investissement pour intégrer des critères de décision plus larges : impact financier, impact client, impact collaborateur, impact environnemental et sociétal.**

Un certain nombre d'entreprises réfléchissent aussi à l'utilisation des chaînes de reporting mises en place par la Direction Financière pour collecter les données extra-financières et produire le reporting associé (comme la DPEF), voire un reporting intégré (financier et extra-financier).

Les entreprises les plus en avance vont encore plus loin dans l'intégration de la dimension RSE dans les processus et outils du financier, par exemple par la mise en place **d'un compte de résultat environnemental** (qui mesure et valorise financièrement les bénéfices apportés et dommages causés par l'entreprise à l'environnement), ou encore par la mesure de la circularité.

Le point commun à ces initiatives est souvent le rôle de la Finance qui définit en amont les méthodes et les standards de collecte, traitement et restitution des données extra-financières (comme elle l'a fait auparavant pour les données financières, via les règles de comptabilité générale et analytique) et permet ainsi d'assurer la qualité et l'exploitabilité des indicateurs et tableaux de bord produits.





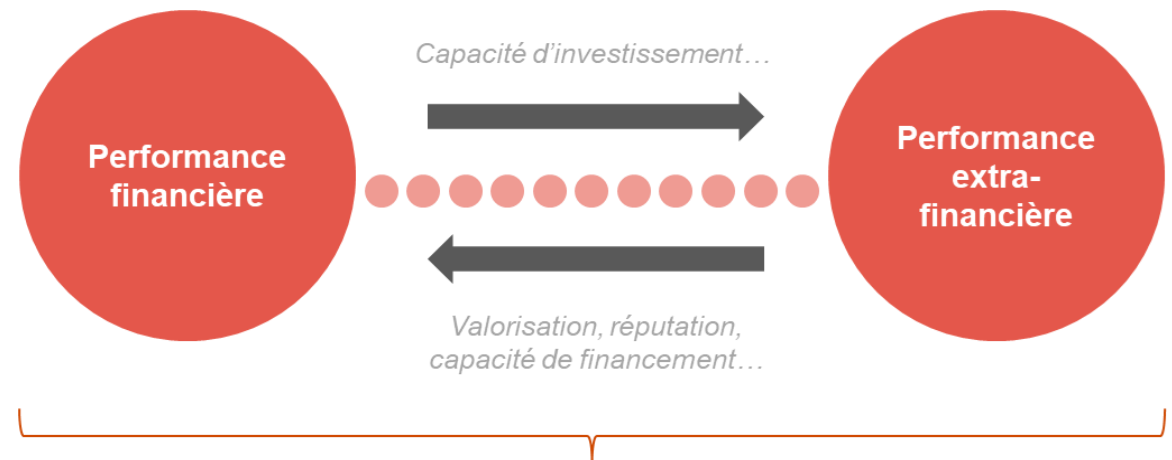
Direction Financière et pilotage extra-financier : un nouveau pacte ? (3/3)

Comment present-on l'évolution de la notion De performance et de valeur de l'entreprise ?

Dans le nouveau paradigme qui se construit, l'entreprise performante est celle capable de concilier performance économique et impact positif sur son environnement, afin de préserver ou développer son attractivité auprès des investisseurs, des clients, des collaborateurs...

De plus, la valeur d'une entreprise ne pourra plus être dissociée de sa résilience, c'est à dire de sa capacité à faire face et à intégrer des tendances sociétales et environnementales majeures : dans le secteur de l'énergie par exemple, est-il pertinent d'investir aujourd'hui dans une entreprise profitable de ce secteur sans tenir compte de la capacité de son modèle à évoluer vers des énergies plus durables ?

Charge au financier de rendre compte de ces réalités. Ces changements marquent pour lui une nouvelle étape de son évolution en entreprise : historiquement très focalisé sur la performance financière, il s'était ouvert aux métiers et avait mué en Business Partner pour faire le lien avec la performance opérationnelle. Dans les années à venir, il devra à nouveau élargir son champ d'analyse, pour embrasser la notion, plus globale, de performance durable.



Performance durable



**Pascale
Jean**
Associée PwC

**Olivier
Muller**
Associé PwC

La responsabilité environnementale des entreprises est, ces dernières années, au cœur des « Mega Trends », ces tendances de fond qui ont un effet structurant à l'échelle mondiale. La pression citoyenne (campagnes d'ONG, marches citoyennes...) a grandi au rythme de l'augmentation des risques physiques (records de chaleur, feux de forêts...) et des catastrophes naturelles liées au changement climatique. Le développement de technologies économes en énergie (mobilité, habitat, Green IT...) et l'étoffement du cadre réglementaire RSE sont autant de facteurs qui militent pour une meilleure prise en compte des enjeux écologiques.

Point de vue de l'expert

RSE, Comptabilité RSE et transition écologique (1/2)

Plus récemment, la crise du COVID a bousculé notre économie et notre modèle de développement. **Elle a aussi mis en exergue la corrélation entre performance économique (en dégradation) et écologique** (amélioration des niveaux de pollution et baisse des émissions de CO2).

Les modèles économiques ont été bouleversés, nous avons assisté à l'apparition de situations de pénurie, liées à la rupture de chaînes d'approvisionnement complexes.

Chefs d'entreprise, politiques, citoyens, scientifiques, ONG... Les appels à une relance plus juste, plus équilibrée émanent de toutes les parties de la société.

Quelles sont les évolutions réglementaires en termes de RSE ?

A l'heure de la reconstruction, les enjeux environnementaux prennent donc une place nouvelle, plus importante, et font apparaître de nouvelles contraintes et opportunités sur lesquelles le Directeur Financier a vocation à jouer un rôle central.

Ce rôle passe notamment par la maîtrise des nouveaux modes de financement verts : mise en place d'obligations vertes (green bonds), crédit vert ou à impact, taxonomie européenne ...

La tendance globale est clairement à un fléchage des fonds levés vers des activités cohérentes avec le développement durable

L'Union Européenne envisage de promouvoir un standard qui clarifierait la notion de durabilité.

Pour cela, l'UE vient de publier un règlement (la taxonomie) qui permettra à terme d'identifier les activités économiques alignées avec les objectifs du développement durable et les accords de type COP21.

Deux thématiques sont pour l'instant précisément décrites et concernent la réduction des émissions de gaz à effet de serre ainsi que l'adaptation au changement climatique. Quatre autres thématiques seront abordées d'ici fin 2021 : l'eau, la biodiversité, l'économie circulaire et les émissions polluantes. La Direction Financière se doit de rester informée des évolutions réglementaires et normatives, notamment au niveau européen, pour ensuite identifier les projets pouvant faire l'objet de ce type de financement, préparer et assurer l'émission puis organiser le reporting et rendre compte aux investisseurs.



Point de vue de l'expert

RSE, Comptabilité RSE et transition écologique (2/2)

Quelle méthodologie pour développer une comptabilité environnementale et sociale ?

Le compte de résultat environnemental (EP&L) est une des meilleures options à envisager pour assurer le bon niveau de prise en compte des enjeux écologiques dans le dispositif de reporting. **Il permet de mesurer et valoriser financièrement les impacts environnementaux de l'entreprise, tout au long de la chaîne de valeur** : il intègre les bénéfices apportés à l'environnement, mais aussi les dommages causés.

Les principaux impacts considérés sont généralement les suivants : émissions de GES, consommation d'eau, production de déchets, pollution de l'eau et de l'air, ou encore utilisation des sols.

Ce compte de résultat environnemental, parfois complété d'un volet social, est réalisé à discrétion des entreprises et est pour l'instant positionné en complément du compte de résultat financier, sans lien comptable avec lui. Il pourrait dans les années futures devenir obligatoire.

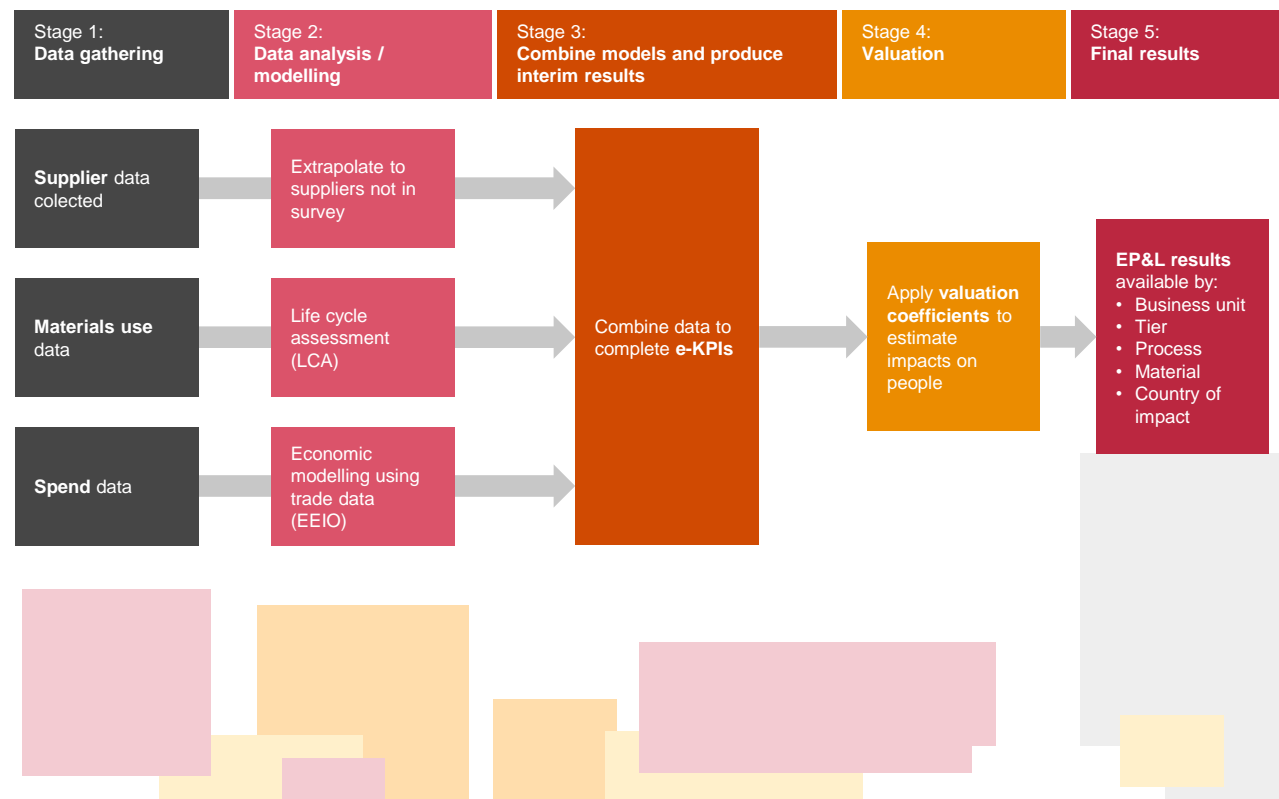
Le rôle de la Direction Financière est là encore prépondérant. Assurer la coordination avec la direction RSE et l'ensemble des fonctions de l'entreprise pour la collecte de données et leur valorisation, puis interpréter et produire les résultats : analyse des variations annuelles, identification des sources de pollution, ...

Il convient ensuite de s'assurer que ces résultats seront bien intégrés dans la prise de décision en matière d'investissement.

Les bénéfices à retirer pour l'organisation qui met en place ce type de reporting sont multiples. Stratégique tout d'abord, car il permet **d'adapter le modèle d'activité de l'entreprise pour garantir sa viabilité financière et environnementale** notamment en facilitant la prise de décision sur la base de critères RSE en complément de critères économiques.

En termes communication également : **le compte de résultat environnemental permet à l'entreprise de communiquer de façon transparente et documentée sur la performance globale de l'entreprise**, attente de plus en plus forte de la part des partenaires de l'entreprise et de la société dans son ensemble.

La place de la Direction Financière, quant à la responsabilité écologique des entreprises, est donc amenée à prendre encore davantage d'ampleur dans les années à venir que ce soit en termes de pilotage mais aussi de participation à la définition de « stratégies vertes ».





**Maximilien
Nayaraodou**
Directeur Général
Finance Innovation



**Hugo
Saad**
Expert
Finance Innovation

A l'heure du reconfinement, les directions d'entreprises s'inquiètent, le PGE et les diverses aides mises en place par le gouvernement pour surmonter la crise ne sont plus suffisantes et des nouvelles problématiques de financement émergent.

Les solutions des Fintechs pour aider les Directions Financières à sortir de la crise post-COVID (1/2)

L'identification des sources de financement et l'automatisation du processus

Face à la multiplication des aides, il devient difficile pour les dirigeants de s'y retrouver, mais aussi de comprendre quelles sont les sources de financement optimales en fonction de leur situation. Pour y répondre, Finreka a par exemple mis en **place un moteur de recherche d'aides publiques**, en fournissant de simples informations sur sa structure le dirigeant a accès de manière gratuite à l'ensemble des subventions auxquelles il est éligible.

D'autres acteurs associent l'humain au digital pour aider les entreprises à trouver **la source de financement qui leur conviendra le mieux**.

Mais même une fois éligible, les processus d'obtention sont longs et fastidieux, c'est pourquoi **certaines fintechs accompagnent les directions Financières et automatisent la rédaction des dossiers**, notamment pour le CII et CIR, dont les processus ont été entièrement digitalisés par Self&Innov.

Cependant, l'identification des aides et l'automatisation des process ne réduit pas les délais d'obtention de la subvention, c'est pourquoi il est recommandé, en complément, de **s'orienter vers des fintechs qui financent le décalage de trésorerie** lié à l'obtention du CII ou CIR comme Neftys.

Ces acteurs se positionnent donc en amont des solutions de financement à proprement parler. Les solutions se diversifient et les fintechs accompagnent aussi les TPE et PME dans leur démarche de financement plus classiques en equity ou dette.

Pilotage de la trésorerie et gestion des encaissements

Par ailleurs, l'optimisation des encaissements et la gestion des factures et un enjeu clé pour toutes les TPE et PME. Des solutions agiles sont à disposition des directions financières dans le recouvrement des créances comme Rubypayeur, Sidetrade ou encore Clearnox, qui sont des solutions IA **permettant d'utiliser l'IA pour assurer les relances et encaissements de manière complètement digitale**.

Le dernier axe est sans doute le plus important : il est nécessaire d'optimiser sa gestion financière et le pilotage de sa trésorerie. Pour ce faire des outils prévisionnels comme Cashlab accompagnent les DAF **dans leurs prévisions de trésorerie et l'optimisation du BFR**. Enfin des acteurs comme Libeo, iPaidThat ou encore Jenji, tous complémentaires et non pas concurrents, traitent de l'optimisation de la gestion des factures pour un meilleur suivi des encaissement en temps réel.



Les solutions des Fintechs pour aider les Directions Financières à sortir de la crise post-COVID (2/2)

L'impact des fintechs sur l'intégration des enjeux RSE pour les DAF

L'impact RSE n'est plus un simple enjeu marketing, il est devenu stratégique suite à la recrudescence de normes et réglementations à toutes les échelles.

Si certaines directions Financières ont entamé cette « transition durable » depuis quelques années, une grande majorité cherche encore appréhender les solutions existantes.

C'est donc l'occasion de se tourner vers les outils proposés par les fintechs, reconnues pour leur agilité.

Ainsi les directeurs Financiers mais aussi trésoriers ou encore les experts-comptables peuvent s'emparer de ces outils et contribuer à un cercle vertueux embarquant avec eux les entreprises de toutes tailles, institutions financières et indirectement les citoyens.

Quels sont les leviers utilisés ?

Un des premiers leviers à disposition repose sur l'allocation des ressources pour financer des investissements tournés vers la transition.

Cette greenification des portefeuilles est accompagnée par des plateformes de crowdfunding spécialisées ou encore Ecotree, qui transforme littéralement les arbres en actifs financiers échangeables avec une valeur croissante.

La supply chain en est un autre et pas des moindres, il devient nécessaire de revoir les stratégies d'approvisionnement en identifiant ses fournisseurs comme RSE compliant ou non, avec des acteurs comme ABCSR, ou encore valoriser ses déchets avec Phoenix dans une optique d'optimisation des process de valorisation de tous types d'inventus.

Enfin, un troisième levier concerne quant à lui les indicateurs. Ils sont de plus en plus nombreux et ont recours à diverses technologies. Il en existe plusieurs catégories : les indicateurs comptables comme ceux proposés par Compta Durable ou d'investissement par Trendeo pour donner une vision claire aux Directions Financières de l'impact RSE de leurs investissements.

La dynamique des « Fintech durables »

Ainsi, il existe diverses solutions pour répondre à tous les enjeux RSE récents mais la croissance de ces fintechs durables reste marginale face à celle des fintechs classiques. Cependant, **la force de cette dynamique des fintechs durables est similaire à la précédente avec seulement quelques années de décalage.**

En effet on observe un processus similaire : l'apparition de nouvelles problématiques pour les directions d'entreprises suivie d'une prise de conscience puis de l'émergence d'acteurs fintechs. La principale différence avec le phénomène Fintech classique est **l'implication accrue d'acteurs publics** qui accompagnent et impliquent ces nouveaux acteurs : les partenariats entre collectivités locales et fintechs se multiplient avec un objectif clairement identifié : s'orienter vers une relance résiliente et plus durable.

Les idées des fintechs émergent pour favoriser cette société plus durable, d'autres sont à créer mais il faut également que les bénéficiaires s'en emparent. C'est là tout le rôle du Pôle Finance Innovation, cluster de la Finance digitale innovante : faire émerger des nouveaux projets, les faire connaître au sein de l'écosystème financier et favoriser les synergies inter-secteurs.

Remerciements

Nous tenons vivement à remercier les **400 Directeurs Financiers** qui ont contribué à cette étude en partageant avec nous leurs enjeux pour l'année 2021



Agnès Hussherr
Associée PwC, Clients Market & Innovation Leader
agnes.hussherr@pwc.com

Vincent Le Bellac
Associé PwC, Consulting Leader
vincent.le.bellac@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

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

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

Céline Joubert
Associée PwC, Consulting Finance
celine.joubert@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

Pauline Adam-Kalfon
Associée PwC, Blockchain
pauline.adam-kalfon@fr.pwc.com

Henri Chabrier
Associé PwC, Cloud Transformation
henri.chabrier@pwc.com

Sylvain Lambert
Associé PwC, Développement Durable
sylvain.lambert@pwc.com

Sophie Serratrice
Associée PwC, Consulting People & Organisation
sophie.serratrice@pwc.com

Philippe Trouchaud
Associé PwC, Cyber Intelligence
philippe.trouchaud@pwc.com

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

François Millo
Délégué général, DFCG
francoismillo@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





Merci

[pwc.fr](https://www.pwc.fr)

© 2020 PwC. Tous droits réservés. PwC France et Maghreb est membre de PricewaterhouseCoopers International Ltd, société de droit anglais. PwC désigne la marque sous laquelle les entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd rendent leurs services professionnels et peut également faire référence à l'une ou plusieurs des entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd dont chacune est une entité juridique distincte et indépendante.