

# *Priorités 2018 du Directeur Financier*

## Oser la transformation



**420**  
Répondants

dont **70**  
Directeurs Financiers  
interviewés

**2**  
Tables rondes



En partenariat avec :



ASSOCIATION NATIONALE  
DES DIRECTEURS FINANCIERS  
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

---

## ***Sommaire***

<b>Présentation de l'enquête</b>	<b>3</b>
<b>Synthèse de l'étude</b>	<b>8</b>
<b>Témoignages de Directeurs Financiers</b>	<b>22</b>
Bouygues Construction, Leïla Vovk	23
Collectis /Calyxt, Eric Dutang	25
Eiffage, Christian Cassayre	26
Exel industries, Sophie Bouheret	28
GEFCO, Karine Havas	30
Sanofi, Dominique Carouge	32
<b>Analyse des priorités</b>	<b>33</b>
Classement des priorités	34
• Pilotage de la Performance	35
• Stratégie de Développement	44
• Optimisation des processus	48
• Gestion du cash	55
• Maîtrise des risques	60
• Organisation et gestion des talents	66
<b>Contacts</b>	<b>72</b>
Directions Financières interviewées	73
PwC & DFCCG	75

# *Présentation de l'étude*



## Edito (1/2)



Pascal Corcos

Associé PwC – Responsable des activités de Conseils pour les Directions Financières

Au nom de PwC et de la DFCG, je suis extrêmement fier de vous présenter cette nouvelle édition des *Priorités du Directeur Financier* : « **Oser la Transformation** ».

Cette année, l'étude s'enrichit de témoignages de Directeurs Financiers et de retours d'expériences de projets de transformation. La structure de l'étude a elle aussi évolué avec une analyse prospective (priorités 2018 et d'ici à 3 ans) et une illustration du classement des priorités propre à chaque taille d'entreprises.

### Pilotage de la performance, priorité n°1 pour 2018 et à 3 ans

Le Pilotage de la performance dépasse de loin toutes les autres priorités. Elle recueille à elle seule **73% des réponses** vs 64% l'année dernière.

Cette priorité est plébiscitée quelle que soit la taille des entreprises, et ceci y compris dans une projection à 3 ans ! Toutefois, je comprends que la performance telle que définie aujourd'hui va évoluer vers un modèle élargi à des indicateurs autres que financiers.

L'écart est beaucoup moins marqué entre les priorités suivantes : Stratégie de développement (52%) et Optimisation des processus (51%), respectivement 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> du classement. Les trois dernières priorités concernent la Gestion du cash, la Gestion des risques et enfin, l'Organisation et la gestion des talents. Concernant le Cash, le focus de cette année porte sur la **sécurité des transactions** et la gestion du BFR.

A 3 ans, j'observe que l'optimisation des processus est reléguée en dernière position. Il pourrait s'agir de la dette technique dont les Directions Financières se seront acquittées après des années de développements spécifiques coûteux à maintenir et à faire évoluer.

### De « Business Partner » à « Chief Performance Officer »

La notion de « Business Partner », pourtant loin d'être nouvelle, reste encore et toujours la plus plébiscitée dans le rôle joué par le Directeur Financier. Les anglo-saxons parlent de *Chief Performance Officer (CPO)*, soit le conseiller de la performance de l'entreprise.

Ce terme unique cache toutefois des niveaux de maturité différents selon la taille de l'entreprise. Pour les TPE/PME, il existe encore un besoin d'aligner la filière Finance avec les métiers. Dans les Grandes Entreprises qui ont déjà passé ce cap, le *CPO* s'appuie davantage sur des leviers numériques. Ceux-ci lui permettent d'accroître la valeur ajoutée apportée aux métiers en élargissant son propos à d'autres composantes que les aspects purement financiers.

A ce titre, un des points de l'étude qui m'a le plus marqué est – enfin ! – la forte progression de l'**analyse des données** et **des tableaux de bord digitaux**.



## Edito (2/2)

Ce sont plus de 89% des répondants qui envisagent de faire évoluer leur reportings et tableaux de bord. Ils prévoient d'ailleurs d'utiliser de nouvelles techniques d'analyses de données pouvant aller jusqu'au **prescriptifs**.

### La recherche d'agilité et de transversalité

**Agilité**, c'est le terme que j'ai le plus entendu lors des interviews !

Si les Grandes Entreprises ont pour elles l'avantage de leur taille, il s'agit aussi d'un frein à leur agilité.

De la même façon, les ETI et les entreprises plus petites doivent aussi gagner en agilité pour innover, trouver des financements, des partenaires et évoluer.

La question clé est donc : comment gagner en agilité ? L'une des réponses vient sans doute des modèles de start-ups, par définition agiles, et avec lesquelles les Grands Entreprises n'hésitent plus à collaborer.

La notion de nouvelle technologie poursuit donc son chemin et semble en passe d'être complètement intégrée à **l'ADN du Directeur Financier**.

Citons par exemple, la robotisation, sujet novateur, qui est déjà largement testé par les Grandes Entreprises dont certaines souhaitent même passer à l'échelle industrielle.

La recherche de **transversalité**, est un autre élément clé à retenir de cette édition 2018. J'ai constaté à ce sujet de nouveaux modes de partages de pratiques émerger y compris au sein de Grandes Entreprises ayant des métiers très différents.

### L'importance de la jeune génération

Nous avons été à la rencontre de plus de 70 Directeurs Financiers. Tous ont évoqué la gestion du recrutement et de l'intégration des jeunes générations en partageant les mêmes constats : idées et attentes différentes, rapport moins fort à la logique de loyauté et d'attachement à l'entreprise ou à la marque...

En réponse, vous découvrirez à travers cette étude que certains Directeurs Financiers ont mis en place avec les DRH des modalités de **recrutements et d'intégration assez novateurs**.

Cette nouvelle donne devrait se confirmer dans les années à venir puisque nous notons que l'organisation et la gestion des talents va devenir une priorité majeure d'ici 3 ans pour la plupart des entreprises interrogées.

Au nom de toute l'équipe PwC qui a travaillé sur cette étude, je vous souhaite une excellente découverte :

[www.pwc.fr/priorites-2018-directeur-financier.html](http://www.pwc.fr/priorites-2018-directeur-financier.html)

## Méthodologie

**1**  
questionnaire  
en ligne

**420**  
Directeurs  
Financiers  
ont répondu

Dont **70**  
interviews

**2**  
tables rondes  
avec la DFCG

### Répartition par taille d'entreprise

**14%**

**TPE**  
CA < 10m€

**43%**

**ETI**  
1 500 m€ < CA

**21%**

**PME**  
49 m€ < CA

**22%**

**Grandes  
Entreprises**  
CA > 1 500 m€

### Répartition par secteur d'activité

Produits industriels

**20%**

Telco / Techno

**7%**

Distribution / Biens  
de consommation

**14%**

Transports / Logistiques

**5%**

Services

**11%**

Energie/ Utilities

**5%**

Banques/Assurances

**9%**

Pharmacie/ Santé

**4%**

Immobilier/Construction

**7%**

Autres :

- Secteur public
- Médias / loisirs
- Luxe

**18%**

## Remerciements

Nous tenons vivement à remercier les **420 Directeurs Financiers** qui ont contribué à cette étude en partageant avec nous leurs enjeux pour l'année 2018, parmi lesquels **70 Directeurs Financiers** ont été **interviewés**



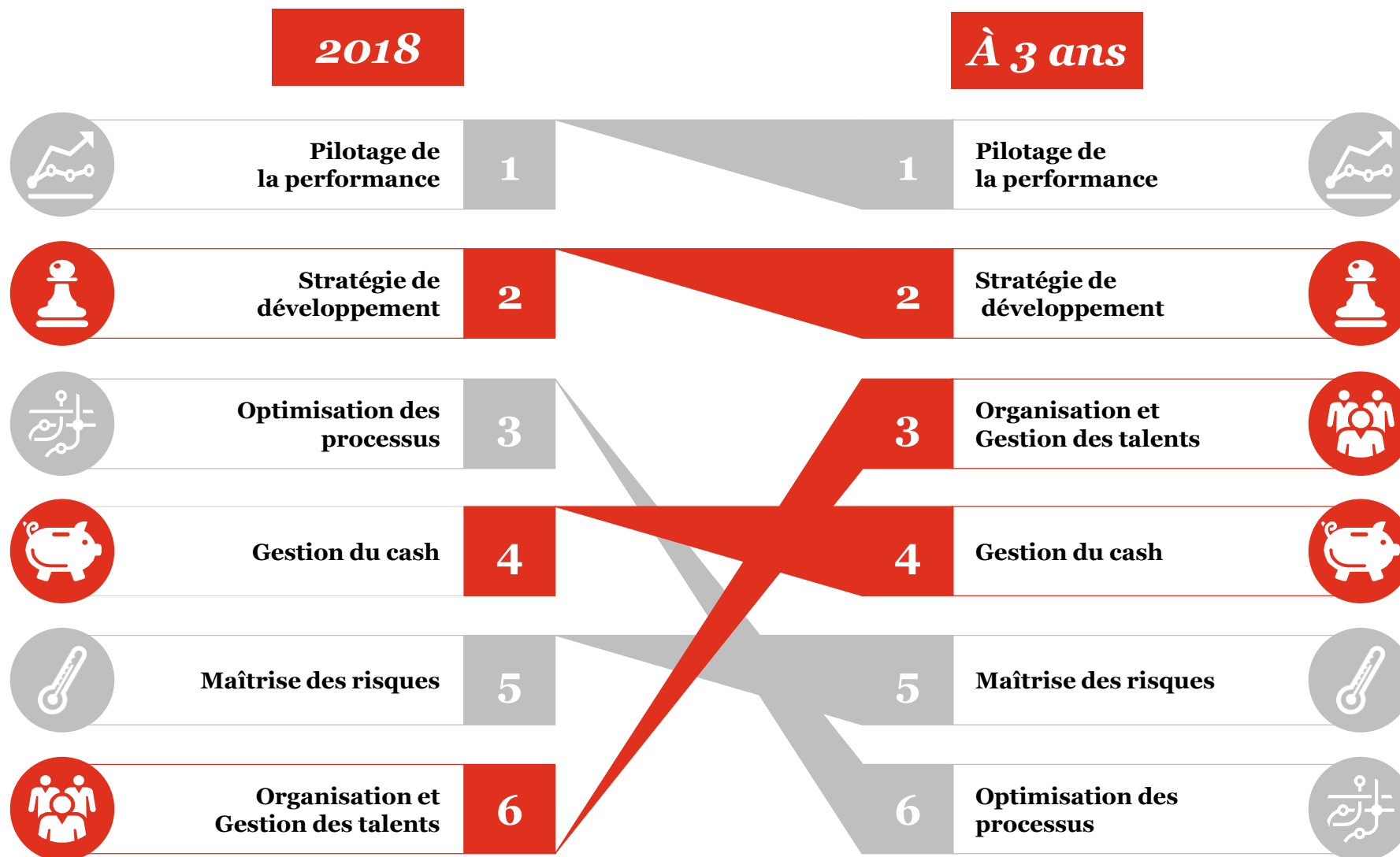
\* 6 Directeurs Financiers ne souhaitent pas être cités

# *Synthèse de l'étude*



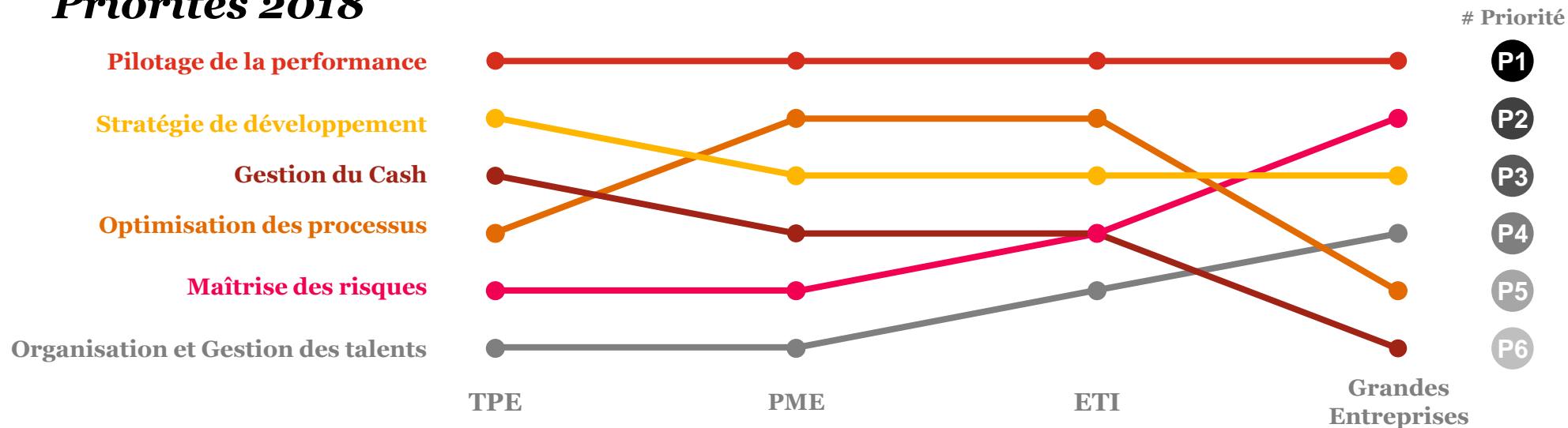


## Pilotage de la performance : priorité plébiscitée pour 2018 et à 3 ans

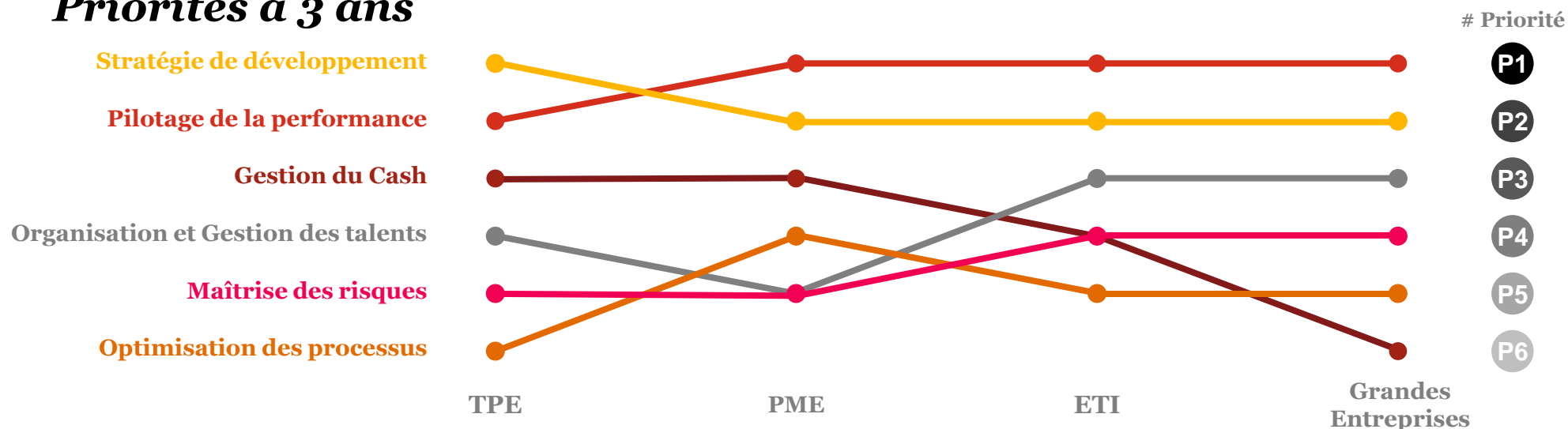


## Une forte hétérogénéité des priorités par taille d'entreprise à l'exception du pilotage de la performance

### Priorités 2018



### Priorités à 3 ans



## Zoom sur les priorités 2018 – Pilotage de la Performance (1/6)



La première place du Pilotage de la Performance traduit un besoin accru de la Direction Financière d'apporter toujours plus de **valeur ajoutée aux métiers**. Ceci n'est réalisable que par un rapprochement avec ces derniers et une **exploitation des données** facilitée par le **numérique**.



### 3 axes d'amélioration cités pour faciliter le pilotage de la performance

- **90%** Enrichir le modèle de pilotage
- **79%** Mettre en œuvre de nouvelles méthodes de pilotage
- **68%** Aligner la filière finance et les métiers



**89%**

des Directeurs Financiers souhaitent **améliorer leurs reportings et tableaux de bord** en intégrant davantage de data visualisation et en améliorant leur production



**59%**

des Directeurs Financiers souhaitent mettre en place des **analyses prédictives et prescriptives**



*En tant que CFO, je travaille pour que mes contrôleurs financiers s'investissent dans la compréhension de l'activité qu'ils analysent, au même titre que le CEO s'attache à sensibiliser ses opérationnels aux indicateurs financiers.*

**Jerôme de Bertoult**  
Desmet Ballestra

*Depuis 50 ans d'existence, la direction financière a développé d'innombrables analyses et reportings dans lesquels nous avons tendance à nous perdre. Compte tenu de nos projets, je cherche à essentialiser les messages que nous portons ainsi que les analyses sous-jacentes : cela fait gagner du temps à tout le monde tout en étant plus pertinent et percutant.*

**Olivier Moly**  
Conforama

## Zoom sur les priorités 2018 – Stratégie de développement (2/6)



Dans le prolongement du pilotage de la performance, les dirigeants d'entreprises attendent en premier lieu de leur Directeur Financier qu'il joue un **rôle de support et de conseil** dans l'élaboration de la stratégie de développement, et non plus uniquement à partir de la prise de décision d'investissement.



*Le CEO doit prendre plaisir dans la relation qu'il entretient avec son CFO. Il s'attend à ce que le CFO facilite l'exécution de son plan stratégique. La communication du CFO, vis-à-vis des investisseurs en particulier, est alignée sur celle du CEO. Tout écart serait préjudiciable.*

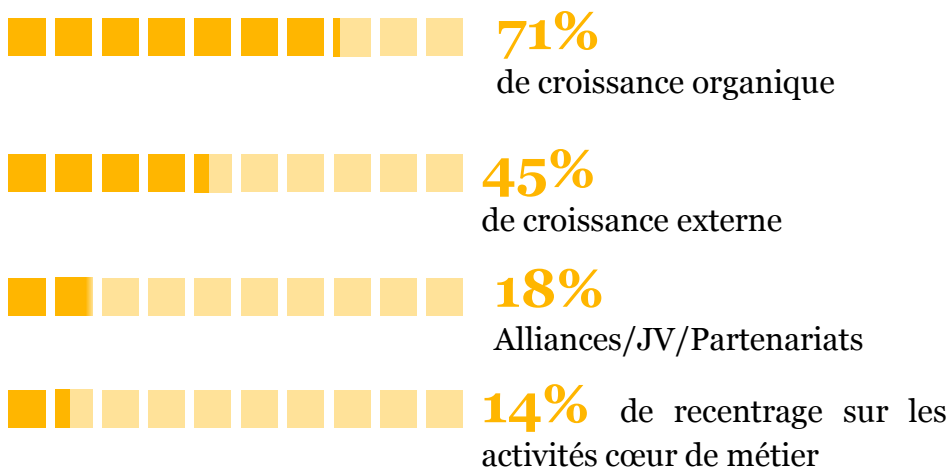
**Albin Jacquemont**  
Altran

*Les CEO recherchent, pour ses équipes, d'abord des profils créatifs et faisant preuve de leadership avant des compétences digitales et techniques*

**20<sup>ème</sup> édition de la CEO survey**  
PwC



### Stratégie de croissance envisagée





## Zoom sur les priorités 2018 – Optimisation des processus (3/6)



La **simplification** et la **standardisation** sont les deux actions majoritairement retenues pour optimiser les processus.



**67%**

des Directeurs Financiers souhaitent **réduire les délais de production** de l'information **financière**



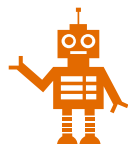
**52%**

souhaitent **améliorer leur qualité**



**21%**

des Directeurs Financiers envisagent de **robotiser tout ou partie de leur processus financier**



Les **Grandes Entreprises** ont passé la phase de test et souhaitent **déployer à grande échelle** cette technologie dans une logique d'**industrialisation des modèles**



*L'optimisation des processus n'est pas une priorité, c'est de l'hygiène! Il s'agit d'une logique permanente visant à améliorer et questionner les processus actuels. Cette posture est d'ailleurs rendue davantage possible par l'émergence de nouvelles technologies qui nous permettent de faire de façon plus efficace des tâches à faible valeur ajoutée.*

**Nathalie Pivet**  
EDF

## Zoom sur les priorités 2018 – Gestion du cash (4/6)



**50%** des entreprises souhaitent diversifier leurs financements. Les sources de financement diffèrent en fonction de la taille des entreprises.

**30%** des Directeurs Financiers souhaitent conduire des analyses prédictives en matière de trésorerie.



*La culture cash est encore insuffisamment développée au sein d'Eramet. Cela tient*

*Avant tout à des préoccupations souvent d'abord industrielles plus que financières. Néanmoins, nous constatons que des changements significatifs s'opèrent, avec par exemple une plus grande attention portée au besoin en fonds de roulement.*

**Thomas Devedjian**  
Eramet



### Principaux enjeux du département trésorerie



**50%**  
**optimisation du Cash Management**  
(pooling, automatisation du traitement des flux)



**41%**  
**sécurisation des flux / contrôle Interne** des activités



**41%**  
**intégration du Cash** dans le système de **suivi de la performance**

## Zoom sur les priorités 2018 – Maîtrise des risques (5/6)



Le contrôle interne est en train d'évoluer vers un **usage plus large de la donnée** afin de **faciliter et maximiser l'identification des risques** potentiels ou avérés. Cela présente deux avantages : limiter les contrôles par échantillonnage à la portée restreinte et optimiser le ROI des opérations de contrôles.

La **cybercriminalité** est une **préoccupation** pour beaucoup de Directeurs Financiers, qui fait néanmoins rarement partie de leur périmètre.



**79%**

des Directeurs Financiers se disent préoccupés par des problématiques liées à la **fraude**



**76%**

des Directeurs Financiers se disent préoccupés par des problématiques liées à la **cybercriminalité**

L'évolution du cadre normatif (essentiellement IFRS) mais aussi législatif n'est pas vu comme un risque mais comme une contrainte.



*Dans un contexte de forte croissance, nous mettons aujourd'hui l'accent sur le déploiement de normes*

*financières à travers le Groupe. A ce titre, nous avons mis en place des "audits flashes" couvrant sur un échantillon de contrats (1 homme / 1 jour / 1 contrat) l'ensemble des filiales opérationnelles du Groupe. Ceci permettant d'assurer le respect des règles de contrôle interne en matière de gestion, d'opérations et de reconnaissance du revenu. Le résultat des audits est échangé régulièrement en Comité de Direction, y compris de manière détaillée et transparente. [...] Nous allons développer sur 2018 un support digital qui permettra à tous les collaborateurs d'appréhender l'importance du contrôle interne et les effets bénéfiques sur la performance. Comme je le répète, "Le contrôle interne est la colonne vertébrale de SPIE".*

**Denis Chêne**  
Spie

## Zoom sur les priorités 2018 – Organisation et Gestion des talents (6/6)



Si pour les Grandes Entreprises, les **centres de services partagés** sont une réalité pour la majorité d'entre elles. Pour les autres entreprises et notamment les ETI, cela tend à la devenir. Les activités de comptabilité fournisseurs sont généralement les plus concernées.

Pour la première année, les **compétences liées aux nouvelles technologies** sont priorisées par rapport aux compétences de techniques financières et de gestion.



**70%**  
des Grandes Entreprises ont au moins un CSP



**13%**  
des entreprises ayant un CSP à l'étranger **envisagent de le rapatrier en France**

### Compétences recherchées au sein des équipes Finance

**53%**  
outils et nouvelles technologies numériques

**49%**  
techniques financières et de gestion

**42%**  
relationnel/ managérial



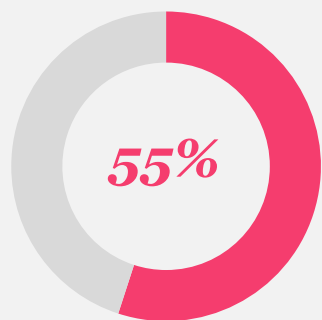
*Le Groupe Michelin a depuis longtemps mis en place un programme d'identification et de Suivi des talents. Il s'agit d'un processus animé par la DRH qui se positionne à tous les niveaux du Groupe : régions, directions fonctionnelles, Groupe. La Direction Finance s'inscrit donc pleinement dans cette démarche. L'objectif premier est de détecter et d'accompagner les futurs dirigeants, cadres supérieurs et managers mais aussi de développer leurs compétences dans une optique de renouvellement de la pyramide des âges.*

**Marc Henry**  
Michelin



## L'évolution du rôle de « Business Partner »

### Business Partner : le rôle le plus joué par le Directeur Financier



des Directeurs Financiers jouent en priorité un rôle de Business Partner au sein de l'entreprise

### Les quatre piliers du rôle de Business Partner

#### Capital humain

Capitaliser sur la diversité des compétences métiers et mettre en avant la créativité associée à la prise d'initiatives



#### Performance

Lier l'évaluation de la performance avec les résultats économiques de l'entreprise



#### Responsabilité

Définir clairement la répartition des rôles et responsabilités afin de se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée pour le client



#### Technologie

Faire parler les données et les interpréter grâce à l'utilisation des nouvelles technologies



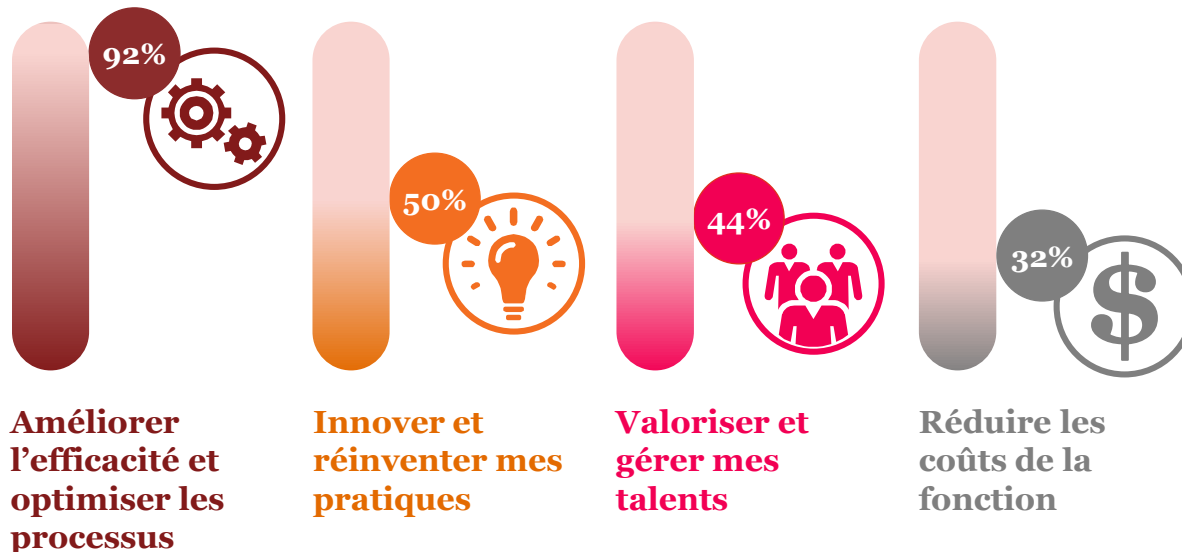
Source : *PwC finance benchmark data*



Si tous les Directeurs Financiers convergent vers la nécessité de soutenir les métiers, le niveau de maturité dans ce rôle diverge selon la taille des entreprises. Dans les TPE, PME et certaines ETI, la Direction Financière travaille à collaborer plus étroitement avec les métiers, comprendre leurs besoins et adopter leur langage pour jouer le rôle de Business Partner. Ce travail passe nécessairement par la mise en place de processus standardisés et de données homogénéisées.

Dans la plupart des ETI et des Grandes Entreprises, ce rapprochement entre les métiers et les opérations a déjà été mené. Le rôle de la Direction Financière tend alors à s'enrichir pour **permettre aux métiers de disposer de données en temps réel, intelligibles et visualisables en mobilité**. Les anglo-saxons parlent alors de *Chief Performance Officer (CPO)*. La Direction Financière devient force de propositions auprès des métiers en leur recommandant des actions concrètes, basées sur des analyses prédictives voire prescriptives. Le rôle de Directeur Financier devient hautement agile et implique que la Direction Financière transforme ses processus, ses leviers technologiques, son organisation et la gestion de ses talents.

## Les principaux moteurs de la transformation



**53%** des Directions Financières se transforment en permanence,  
 contre **33%** pour qui la transformation s'effectue par à coup  
 Seules **14%** des Directions Financières se transforment par nécessité



Le Directeur Financier se doit aujourd'hui plus encore d'optimiser le fonctionnement

de sa Direction pour :

- Limiter le temps consacré à des tâches à faible valeur ajoutée
- Gagner en pertinence dans l'élaboration de ses analyses
- Faciliter la communication avec les opérationnels en partageant des référentiels communs

Ces raisons poussent plus que jamais le Directeur Financier à questionner les pratiques de la Direction Financière et à lancer des projets de transformation qui s'avèrent par ailleurs être des vecteurs forts d'identification et de valorisation de ses talents.



## Projets de transformation en cours et à venir dans les 12 prochains mois



des Directeurs Financiers ont un projet de transformation pour l'année 2018

### Les projets concernent

Pilotage de la performance

79%

Optimisation des processus

66%

Organisation et gestion des talents

56%

### Automatisation des processus

### Optimisation du BFR

Digital dashboard

Formations

Amélioration du processus budgétaire

Implémentation d'un outil décisionnel

Centres de services partagés

### Nouveaux indicateurs de performance

Cartographie des risques

Dématérialisation

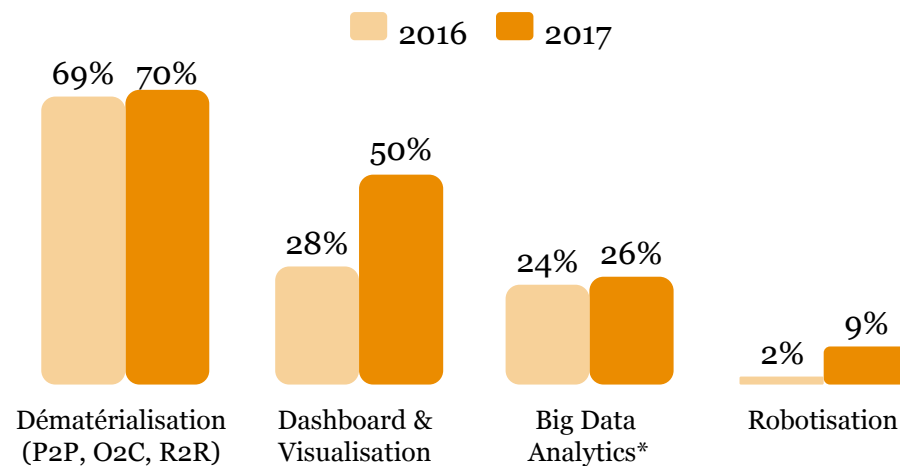
### Amélioration des prévisions de trésorerie

Evolution du Business Model

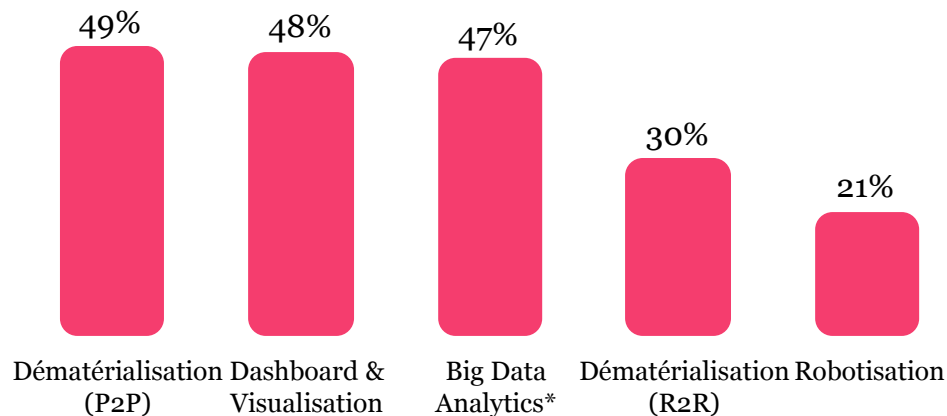
### Projets de M&A

## Leviers technologiques de la transformation

### Leviers mis en place



### Projets dans les 3 ans à venir



\* Analyse descriptive, prédictive et/ou prescriptive



Nous commençons à travailler sur des outils d'analyse prédictive qui permettraient

d'anticiper les difficultés et nous proposer des options alternatives pour atteindre notre cible, comme le fait l'application routière Waze

**Giulio Gerardo**  
Nestlé

Qu'est-ce que le digital a de différent des systèmes d'informations si ce n'est qu'il permet d'envisager de nouveaux cas d'usages ? A mon sens, la vraie différence tient plus dans la création de données nouvelles et l'usage qui en est fait. Les SI historiques hébergent de la donnée que nous savons maintenant exploiter, le digital est très disruptif en cela qu'il permet de générer de la donnée sur laquelle nous avons encore peu de maturité et dont les cas d'usages commencent seulement à émerger

**Alain le Duc**  
RATP



## Coût de la fonction Finance



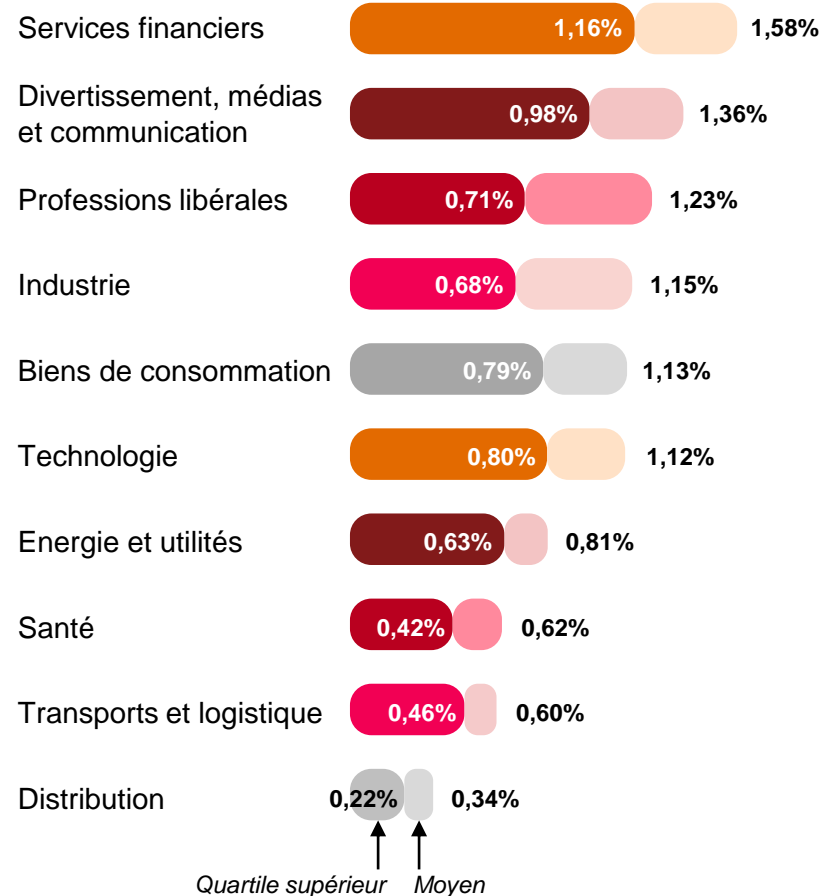
Bien que le coût de la fonction Finance ne soit pas un indicateur particulièrement suivi par les Directeurs Financiers, ils s'en servent comme d'une référence pour se benchmarker en interne et en externe.



*J'estime que la Finance doit tenir un rôle d'exemple vis-à-vis des autres directions du Groupe [...].*

**Guillaume Texier,**  
Saint-Gobain

### Coût de la fonction Finance par secteur\*



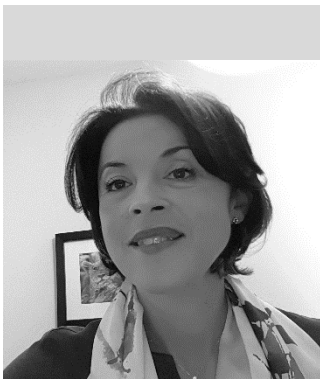
Source : [PwC finance benchmark data](#)

\* Panel de Grandes entreprises françaises et internationales. Coûts salariaux uniquement

# *Témoignages de Directeurs Financiers*



## **Bouygues Construction – Centre de compétences SAP : une approche transversale des métiers du Groupe (1/2)**



Leïla Vovk  
Bouygues Construction

**Secteur d'activité**  
Construction

**Chiffre d'affaires**  
~11,8md€ (2016)

« Structis » la DSI de Bouygues Construction pilote entre autre le centre de compétence SAP interne porté par Bouygues Construction. L'entité a notamment pris en charge l'ensemble des étapes d'analyses fonctionnelles et d'intégration de SAP, qui a été sélectionné pour être l'**ERP unique** du Groupe Bouygues Construction.

Par ailleurs, SAP a également été déployé selon des paramétrages différents répondants aux spécificités de chacun des métiers chez Bouygues Telecom et TF1.

Chaque filiale restant néanmoins indépendante dans les réponses apportées à ses besoins fonctionnels, Bouygues Construction, au même titre que Bouygues Telecom ou TF1 ont lancé et/ou envisagé des projets indépendants : déploiement d'un outil de BI pour l'un, refonte des processus d'engagements pour l'autre, etc.

Ainsi, lorsque Bouygues Construction a lancé ses actions de **rationalisation des processus d'engagements Fournisseurs**, Structis s'est rendu compte que Bouygues Telecom avait déjà conduit le même type de projet, et que TF1 avait les mêmes problématiques.

Partant de ce constat, en septembre 2016, sous l'impulsion du Directeur Général Délégué du

Groupe Bouygues, le Directeur Général Délégué de Bouygues Construction a proposé de **mettre en place une filière d'experts SAP** pour l'ensemble des métiers utilisant le même système SAP, afin qu'ils puissent échanger régulièrement entre experts SAP avec pour objectifs de :

- Identifier des **leviers de transversalité** au sein de la filière Finance, et partager un **réseau de compétences et d'expertises SAP**
- Partager des retours d'expérience et échanger sur nos processus et nos solutions
- Partager sur des problématiques communes, et challenger nos propres démarches
- Progresser ensemble en bénéficiant de niveaux de maturité différents

Une première convention regroupant Bouygues Construction, Bouygues Telecom et TF1 a été organisée en octobre 2017 afin de mettre en commun l'ensemble des savoirs acquis localement, de construire un réseau d'experts et un calendrier permettant d'apporter des réponses à des sujets en cours de développement et à venir. Certains sujets sont en cours d'autres thèmes ont déjà été identifiés comme les solutions de formation sur SAP, le partage d'expériences sur des projets en cours comme la dématérialisation de factures fournisseurs, les différentes solutions BI pour les

## ***Bouygues Construction – Centre de compétences SAP : une approche transversale des métiers du Groupe (2/2)***



Leïla Vovk  
Bouygues Construction

**Secteur d'activité**  
Construction

**Chiffre d'affaires**  
~11,8md€ (2016)

métiers de la Finance, la réalisation de fusions d'entités au sein de l'ERP etc.

La filière était créée et constituée d'une dizaine de personnes, chacune ayant une zone de responsabilité bien définie et a partagé l'avancement de son périmètre à échéance régulière. L'objectif est bien de diffuser ce mode de travail en réseau au sein du Groupe, et d'enrichir les collaborations autour de cette filière d'experts.

Je constate que cette démarche est créatrice de valeur et renforce le partage au sein du Groupe, pourtant sur des activités/métiers très différents. Cela aura permis notamment **d'accélérer les projets de transformation** en évitant la reproduction d'erreurs et d'optimiser certaines tâches (ex: livraison de spécifications fonctionnelles en s'inspirant de travaux réalisées par une autre entité quelques mois auparavant) et d'identifier des compétences et des savoirs déjà mobilisés sur d'autres projets (ex : enrichissement des cas d'usage dans le cadre d'un outil de BI).



## Collectis – Calyxt : l'expérience de cotations au Nasdaq



Eric Dutang  
Collectis / Calyxt

**Secteur d'activité**  
Santé / Bio. Tech.

**Chiffre d'affaires**  
~51 m€ (2016)

**Capitalisations**  
~1 md€ (Collectis)  
~700 m€ (Calyxt)

La définition d'une vision stratégique a été primordiale pour chacune de nos activités qui ont des problématiques et des business models totalement différents. Dans les deux cas, nous sommes partis d'entreprises essentiellement constituées de chercheurs pour les faire évoluer vers des organisations plus industrielles et cliniques pour Collectis, plus commerciales pour Calyxt. Nous avons construit une feuille de route claire et attiré les profils nécessaires pour pouvoir mener deux IPO et qui nous permettent maintenant de nous concentrer sur le déploiement du plan stratégique.

Avoir un ou plusieurs gros fonds américains comme **sponsor est une des clés pour réussir une IPO sur le Nasdaq**. Cela demande beaucoup de meetings avec les mêmes personnes afin qu'ils soient convaincus que vos produits ont une chance de devenir les blockbusters de demain. Il convient en même temps de bien préparer l'IPO et l'après IPO en terme d'organisation, en plus des affaires courantes. C'est très ambitieux de tout gérer en même temps pour des petites organisations. Il faut **s'appuyer sur une petite équipe agile et solide**.

La mise en place d'une organisation juridique simplifiée avec 3 entités, dont deux cotées sur le Nasdaq, et un organigramme en « râteau » facilitant des prises de décisions très courtes nous permettent d'être agile dans nos secteurs dominés

par des grosses organisations. La mise en place d'un « backbone » commun au sein du groupe facilite très largement les échanges.

Le changement a été approché à travers 3 facteurs : les process, les systèmes d'information et les personnes clés au sein de l'équipe finance. Concernant ce dernier facteur, ma priorité a été d'identifier les besoins en termes de compétences pour chacune des fonctions et de procéder aux recrutements adéquats. Sans talent, il est plus difficile de construire une organisation capable d'évoluer dans le temps : il s'agit du socle sur lequel repose le succès de votre organisation de demain.

La mise conformité avec le **référentiel SOX** n'a pas été prise uniquement comme une réglementation à respecter mais elle a été aussi **une opportunité de structurer nos processus et nos contrôles**. Au-delà des Directions Financières et juridiques qui ont été deux acteurs clés dans la conduite du changement, le soutien de notre PDG a été un véritable atout.



## Eiffage : l'harmonisation des SI Finance, préalable à la mise en place de nouveaux CSP (1/2)



Christian Cassayre  
Eiffage

**Secteur d'activité**  
Construction

**Chiffre d'affaires**  
~14 md€ (2016)

Nous avons initié deux principaux chantiers pour améliorer la performance de la fonction Finance : **l'alignement des systèmes d'informations** et la **mise en place de CSP**.

Dès 2010, nous avons lancé un vaste projet d'harmonisation des systèmes d'information Finance. L'objectif était d'améliorer la qualité de l'information et de renforcer les points de contrôle. Ces projets étaient également des **prérequis à l'intégration optimale des nouvelles acquisitions** et à la mise en place de « back-offices » pour la fonction Finance, sans renier l'organisation décentralisée du Groupe autour de ses entités de proximité.

Un ERP a ainsi été déployé sur l'ensemble des filiales du Groupe dans un souci d'unicité des référentiels. Le périmètre couvert concernait la comptabilité générale et auxiliaire, la comptabilité analytique, les achats et l'administration des ventes.

A partir de 2016, nous avons commencé à déployer des CSP pour gérer notre comptabilité Fournisseurs, Banques et les notes de frais. Actuellement environ 1/3 du périmètre France a été déployé à Neuilly-sur-Marne, Lille et Lyon et un autre 1/3 utilise déjà les outils de dématérialisation déployés autour des CSP, avant bascule ultérieure.

Au démarrage, la mise en place de CSP génère des coûts puisque des relais en local doivent être conservés dans un premier temps.

Cette transformation est une véritable prise de conscience du coût de la fonction Finance puisque nos équipes ont dû s'intéresser au coût de traitement unitaire des opérations (factures, des notes de frais, ligne d'écriture bancaire...). A terme, cette mutualisation de ressources sur tout ce qui peut être traité en « back-office » devrait générer des économies d'échelle non négligeables pour la fonction Finance, tout en libérant du temps sur le terrain pour la gestion, l'analyse, le prévisionnel, l'ADV et la relance clients.....

Nous avons élaboré une feuille de route et mobilisé l'ensemble de nos collaborateurs car il est essentiel de **ne pas sous-estimer l'importance du temps dans ce type de projet de transformation** de grande envergure.

Dans les années à venir, nous envisageons d'élargir le périmètre de nos CSP à la gestion de la paie et d'implanter deux nouveaux centres à Nantes et à Bordeaux.

En finance, **l'ERP** désormais déployé et stabilisé constitue **un socle pour l'optimisation et la poursuite de la digitalisation de la fonction**.

## ***Eiffage : l'harmonisation des SI Finance, préalable à la mise en place de nouveaux CSP (2/2)***



Christian Cassayre  
Eiffage

**Secteur d'activité**  
Construction

**Chiffre d'affaires**  
~14 md€ (2016)

Les projets d'EDI, de portail collaboratif fournisseurs et d'e-procurement en sont le prolongement naturel et constituent une opportunité pour intégrer d'autres fonction support dans l'outil (achats notamment).

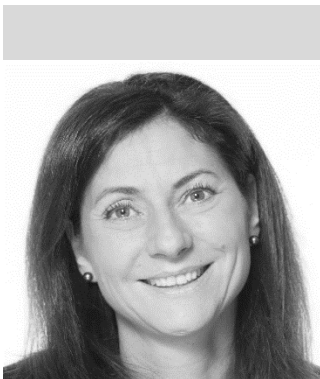
En synthèse, les avantages de la mise en place d'un CSP :

- Amélioration de la qualité d'information rendue possible par l'unicité des référentiels
- Renforcement du contrôle : le contrôle des doublons de paiements par exemple est réalisé dorénavant tous les jours
- Nouvelle ergonomie et accès du SI finance en mobilité (app mobile, ...)
- Accélération de l'intégration de nouvelles acquisitions
- Prise de conscience des coûts de traitement : les équipes prennent conscience des coûts de traitement des factures ou notes de frais.

A l'inverse, un certains nombres de points d'attention doivent être pris en compte dès le départ :

- Nécessité d'une harmonisation SI (ERP) avant la mise en place d'une équipe centralisée
- Nécessité d'impliquer les équipes tout au long du projet. Il y a un risque de lassitude car il s'agit d'une aventure de long terme. Les délais de mise en œuvre sont longs, ce qu'il ne faut pas sous-estimer !

## Exel industries : le contexte business et la culture d'entreprise définissent le modèle d'organisation de l'entreprise



Sophie Bouheret  
Exel Industries

**Secteur d'activité**  
Industrie

**Chiffre d'affaires**  
874 m€ (2016-17)

Après 22 années passées chez Danone faisant suite à 4 ans chez PwC, ma carrière financière s'est construite en alternant des rôles régionaux/corporate et locaux, et des fonctions d'expertise (consolidation, contrôle interne) et d'accompagnement du business.

A l'orée de ma deuxième partie de carrière, j'ai choisi de rejoindre un groupe de taille plus modeste à l'actionnariat familial de façon à prendre un périmètre complet de Directrice Financière et de travailler sur le long terme avec une vision plus patrimoniale. C'est ainsi que j'ai rejoint en juin 2017 EXEL Industries, groupe industriel appartenant à la famille Ballu pour 75% et côté à l'Euronext small & mid caps pour 25%.

Pour situer d'avantage, EXEL Industries est un Groupe développant un chiffre d'affaires de 874m€ (vs 22md€ pour Danone) et emploie 3700 collaborateurs (vs 100000 pour Danone).

Ceci étant, bien que 25 fois plus petit que Danone, EXEL Industries présente une complexité similaire

- 4 activités avec des business models différents
- près de 100 filiales dans le monde avec moins de 25% du CA réalisé en France
- un groupe qui a doublé de taille en 10 ans
- et une équipe centrale finance 4,5 personnes

J'arrive dans ce Groupe avec une trousse à outil bien remplie de mes années précédentes dans une multinationale que je ne peux pas nécessairement déployés. Il me faut **rester simple et pragmatique** tout en tenant compte des valeurs de l'entreprise et des ressources limitées.

Dans un environnement où la compliance s'alourdit, j'ai un rôle classique : je dois m'assurer que les fondamentaux sont en place et restent le plus simple possible (Référentiel de contrôle interne, Normes comptables groupe).

Mais, des modèles d'organisation plus sophistiquée peuvent aussi être pertinents

- CSP : un CSP global n'est certainement pas le modèle le plus optimal pour une ETI mais la massification et une plus grande centralisation permettent d'investir dans de l'automatisation et la dématérialisation tout en dégageant du temps aux collaborateurs pour d'avantage de tâches à forte valeur ajoutée
- Cash pooling : oui mais certaines filiales considèrent encore leur cash –au sens solde de compte bancaire- comme un indicateur de santé financière. Adopter une logique de mise à zéro quotidienne de leur solde bancaire reviendrait à les déresponsabiliser

## *Exel industries – le contexte business et la culture d'entreprise définissent le modèle d'organisation de l'entreprise (2/2)*



Sophie Bouheret  
Exel Industries

**Secteur d'activité**  
Industrie

**Chiffre d'affaires**  
874 m€ (2016-17)

Chaque modèle d'organisation doit être adapté au contexte business, aux valeurs de l'entreprise et à son mode de fonctionnement. J'ai donc pour objectif de trouver un bon équilibre entre organisation centralisée et décentralisée. Il me semble primordial, en tant que Directrice Financière de toujours me demander **comment aborder le sujet de façon à le rendre pertinent pour le business**. A ce titre, je suis pour une customisation du suivi de la performance financière pour m'assurer du maintien de l'esprit entrepreneurial en filiale

## GEFCO : « One Controlling », le projet de transformation de la Fonction Controlling (1/2)



Karine Havas  
GEFCO

**Secteur d'activité**  
Transports et logistique

**Chiffre d'affaires**  
~4,2 md€ (2016)

### L'alignement du pilotage de la performance sur le nouveau business model

La Fonction Controlling de GEFCO, à l'image du Groupe, opère sa transformation pour répondre à ses enjeux de Business Partnering et d'accompagnement de la Stratégie du Groupe.

Ce projet intègre l'ensemble des dimensions de la Fonction et s'appuie sur 4 piliers majeurs.

### Refonte du Business Model du Groupe

Ce sujet s'est imposé de lui-même par la transformation que connaît le Groupe depuis le désengagement de son actionnaire historique. Le Groupe doit en effet répondre à des enjeux majeurs : stratégie de croissance, développement de nouvelles activités (diversification sectorielle, extensions géographiques, solutions multimodales..) et comparabilité vis-à-vis des acteurs du marché. Cela nous a conduit à faire évoluer notre modèle de suivi de la performance (projet TURN). Ce nouveau modèle intègre trois axes majeurs d'analyses qui permettent de comparer la croissance des différentes zones géographiques où GEFCO est présent, de suivre la performance des diverses activités du Groupe ainsi que la rentabilité de nos clients dans une logique de renforcer la coopération à long-terme.

Ce projet, en cours, est piloté par la Direction Financière mais **il s'agit d'un véritable projet**

**d'entreprise impactant l'ensemble de la population et des composantes de l'organisation du Groupe** : évolution des processus opérationnels et financiers pour suivre nos nouvelles activités, adaptations de nos systèmes d'information tant opérationnels (Transport Management System), que transactionnels (ERP) et décisionnels (EPM/BI). La Direction Financière se positionne donc comme garante de la compréhension du modèle par tous (Pays, Métiers, Fonctions..) et de son application homogène au sein de l'organisation.

Corolaire de cette transformation d'ampleur, le volet conduite du changement est un facteur clé de réussite essentiel puisqu'il doit permettre de renforcer la culture de la recherche de performance des opérationnels et de positionner la Finance comme un véritable partenaire, à même d'accompagner les Métiers et les Pays dans le pilotage de leur performance.

### Refonte du processus budgétaire et mettre en place une approche « BBZ »

Nous avons travaillé à la refonte du processus budgétaire car, certes robuste, mais long et fastidieux pour l'ensemble des équipes. Notre ambition a été de réduire le délai de ce processus de moitié, pour atteindre deux mois.



## GEFCO : « One Controlling », le projet de transformation de la Fonction Controlling (2/2)



Karine Havas  
GEFCO

**Secteur d'activité**  
Transports et logistique

**Chiffre d'affaires**  
~4,2 md€ (2016)

Nous avons également fait évoluer l'approche dans une logique de Budget Base Zéro pour, stimuler l'introspection critique et la créativité, pour que l'Organisation, l'année d'ambitieux challenges, arrive à surpasser son Plan Stratégique de manière différente et plus efficiente. Le budget 2018 a été réalisé selon cette nouvelle approche, et c'est un succès.

### Modernisation des technologies au service du Controlling :

Nos outils actuels, nombreux et vieillissants voire obsolètes pour certains, présentent leurs limites et ne nous ne permettent plus de répondre à nos enjeux. Notre transformation passe donc inévitablement par une évolution de nos systèmes d'information vers des outils plus agiles, modernes et évolutifs. Nous avons ainsi fait le choix d'actualiser les principales briques de production et de diffusion de notre information financière :

- Changement de notre outil EPM pour une technologie en mode SaaS facilitant la production ainsi que la mise à jour de l'ensemble de nos reportings, prévisionnels et réalisés, plus intégrés et standardisés.
- Mise en place d'un outil de Business Intelligence, partagé par l'ensemble des Directions du Groupe, pour apporter de la fiabilité (« single version of the truth »), de la souplesse et de

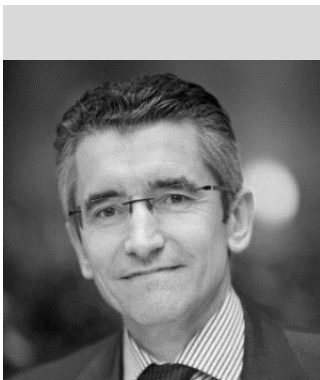
l'agilité dans la production de reportings (logique «on-demand») et renforcer l'analyse prospective des chiffres (go-live 2018).

- Mise en place d'un outil de digitalisation des tableaux de bord, permettant de rationaliser le reporting financier et de disposer, même en mobilité, d'informations structurées mises à jour en temps réels (go-live 2018).

### Adaptation de l'organisation de la Fonction :

C'est sans doute le volet le plus complexe à intégrer. Notre enjeu se situe sur le positionnement de notre fonction au sein de l'organisation. Les nouveaux paradigmes technologiques nous amènent à anticiper une disparition d'ici 5 ans du métier de contrôleur de gestion classique. Les contrôleurs perdrons leur rôle de « data crunchers » et devront en contrepartie gagner en capacité d'analyse et de compréhension des enjeux opérationnels pour accompagner les managers dans la prise de décision comme de véritable Business Partner. La réflexion sur le contrôleur de gestion du futur reste en cours, nous explorons différentes pistes. La prise en charge des travaux de production de reportings standardisés par une cellule dédiée («reporting factory») en est une. Cela permettrait de recentrer les équipes de « business analysts » sur les travaux à valeur ajoutée d'analyse et d'anticipation des tendances et d'accompagnement des opérationnels.

## Sanofi : un core model Finance en recherche d'agilité



Dominique Carouge  
Sanofi

**Secteur d'activité**  
Santé

**Chiffre d'affaires**  
~33,8md€ (2016)

Le Groupe Sanofi a initié depuis 2015 un vaste programme d'adaptation de son core business à des marchés mouvants au sein desquels de nouveaux acteurs, comme les « GAFA », apparaissent et viennent bousculer nos acquis. Il était donc assez naturel que la Direction Financière évolue également.

Nous avons commencé à faire évoluer notre organisation en 2015 en globalisant certaines fonctions tout en cherchant davantage d'agilité dans nos processus. Cette démarche repose sur 3 piliers que sont :

- **Harmonisation des outils** : recentrage de nos différents ERP sur une plateforme unique et adoption d'un seul outil de pilotage de notre performance. Nous réfléchissons actuellement au modèle de reporting factory qui pourrait à terme permettre aux contrôleurs de gestion d'être davantage dans une démarche de compréhension et d'analyse des enjeux opérationnels,
- **Renforcement des compétences et gestion des talents** : identification des compétences à venir et des écarts à combler grâce à des recrutements spécifiques et le développement de notre centre de formation « Finance Academy ». En parallèle nous avons définis avec la DRH un programme de renforcement des compétences techniques finances : IFRS, Fiscalité, Trésorerie et cash flow...

- **Gestion des données et innovations** : adoption d'une démarche de type « Test & Learn » avec le lancement de POC, etc.

Nous avons donc lancé de nombreuses initiatives visant à insuffler de l'agilité dans notre organisation. Pour la plupart, il s'agit d'investissements peu coûteux mais dont le ROI peut être intéressant.

A titre d'exemples : nous travaillons avec une start-up pour réfléchir à une possible transformation de notre modèle de données.

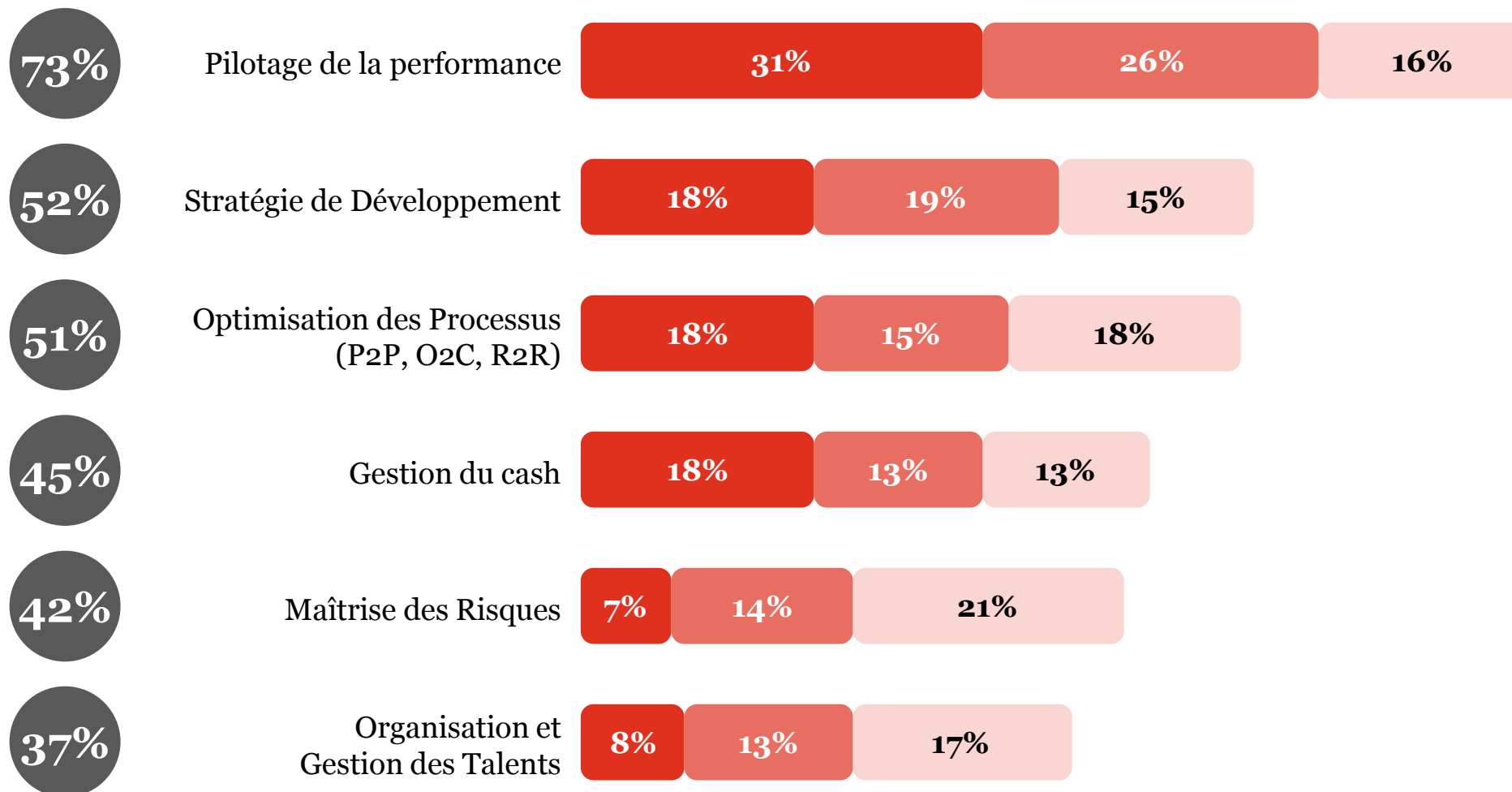
Nous développons un programme de « **Reverse Mentoring** » à destination des cadres supérieurs du Groupe. Dans cette démarche, une jeune salariée du Groupe âgée de 27 ans m'accompagne dans la découverte de concepts qui étaient nouveaux pour moi : crypto-monnaie, marketing digital, IA, etc. Ces échanges s'inscrivent dans un programme de 8 modules répartis sur 1 an et me permettent d'ouvrir le champ des possibles dans mes décisions.

Autre exemple, nous avons développé avec les ressources humaines le programme First qui peut correspondre à un programme pour les **Hauts Potentiels pour la Finance** au sein duquel nous proposons 3 rotations de 18 mois sur des fonctions différentes au sein du Groupe. A ce jour, aucun collaborateur n'a pour le moment présenté le souhait de nous quitter. C'est une réussite.

# *Analyse des priorités*



## Classement des priorités 2018 du Directeur Financier



■ Priorité 1 ■ Priorité 2 ■ Priorité 3

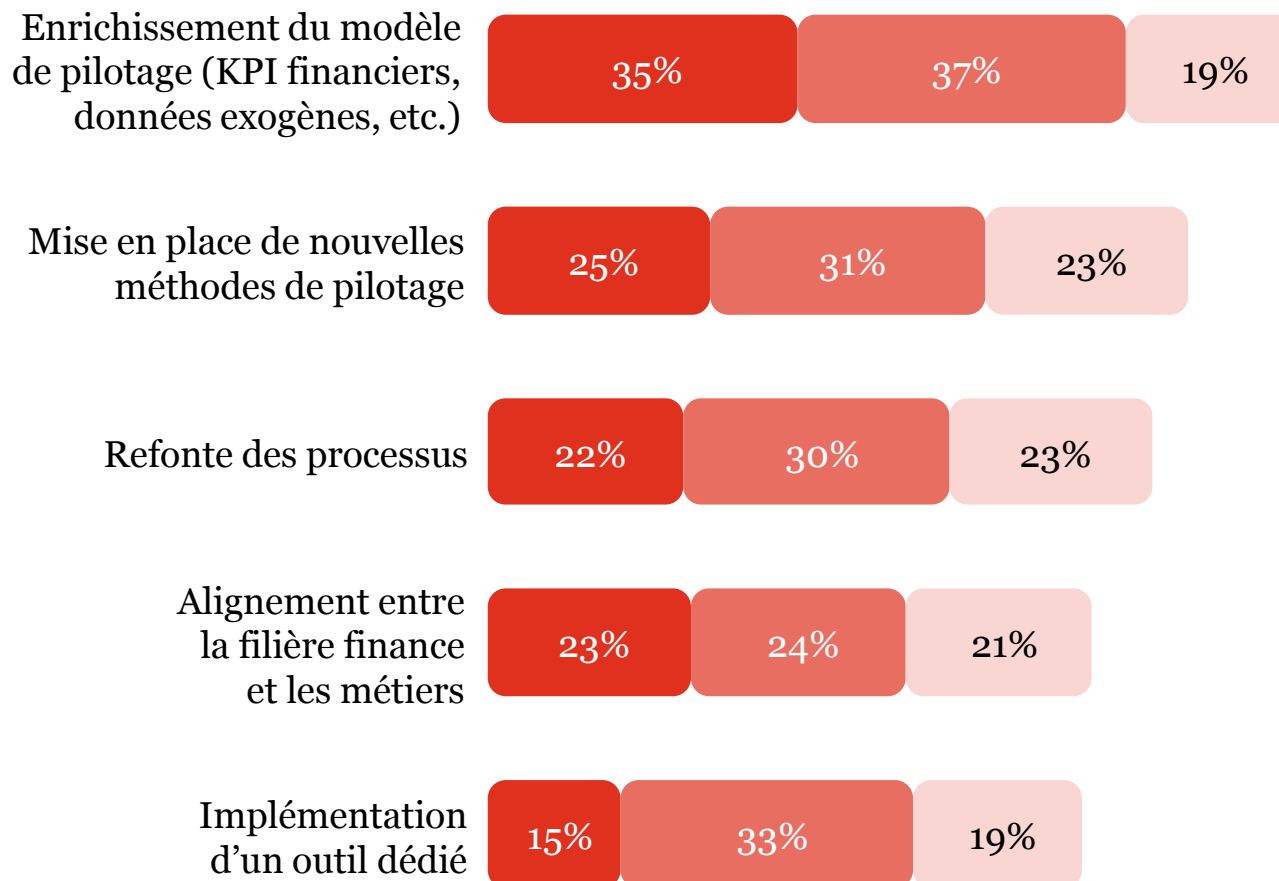




*Pilotage de la performance*



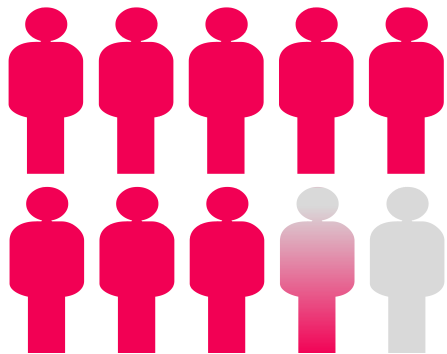
## Actions prioritaires pour améliorer le pilotage de la performance



*L'enrichissement du modèle de pilotage constitue pour moi une priorité très forte dans l'amélioration de la maîtrise de la performance du Groupe Barrière. Cela doit se faire en parallèle de la simplification des reportings.*

**Philippe Perrot,**  
Groupe Barrière

## De nombreuses évolutions attendues en matière de tableaux de bord et de reportings



**89%**  
**des Directeurs Financiers  
souhaiteraient améliorer  
leurs reportings et  
tableaux de bords**

La visualisation /  
présentation n'est pas  
optimale



70%

La production est  
chronophage



63%

Ne permettent pas de lier  
stratégie et mesure de la  
performance



45%

Ne font pas suffisamment  
le lien avec les opérations



40%



*La standardisation des reportings et des analyses nous ont apporté beaucoup d'agilité dans le choix d'actions et des plans associés. Il s'agit même de la pierre angulaire nous permettant d'être réactif et proactif : nous ne nous posons plus la question de ce qui constitue tel ou tel agrégat, nous sommes uniquement concentrés sur la bonne décision à prendre.*

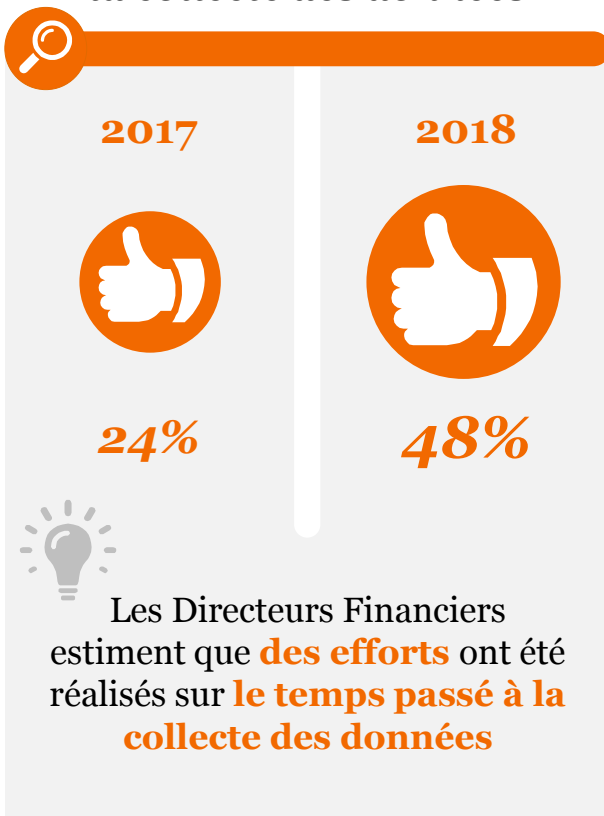
**Marc Henry,**  
Michelin

*Les tableaux de bords produits sont très détaillés : un message clair accompagné de quelques KPI et d'explications est plus efficace en matière de prise de décision que de nombreux tableaux manquant parfois d'analyses qualitatives*

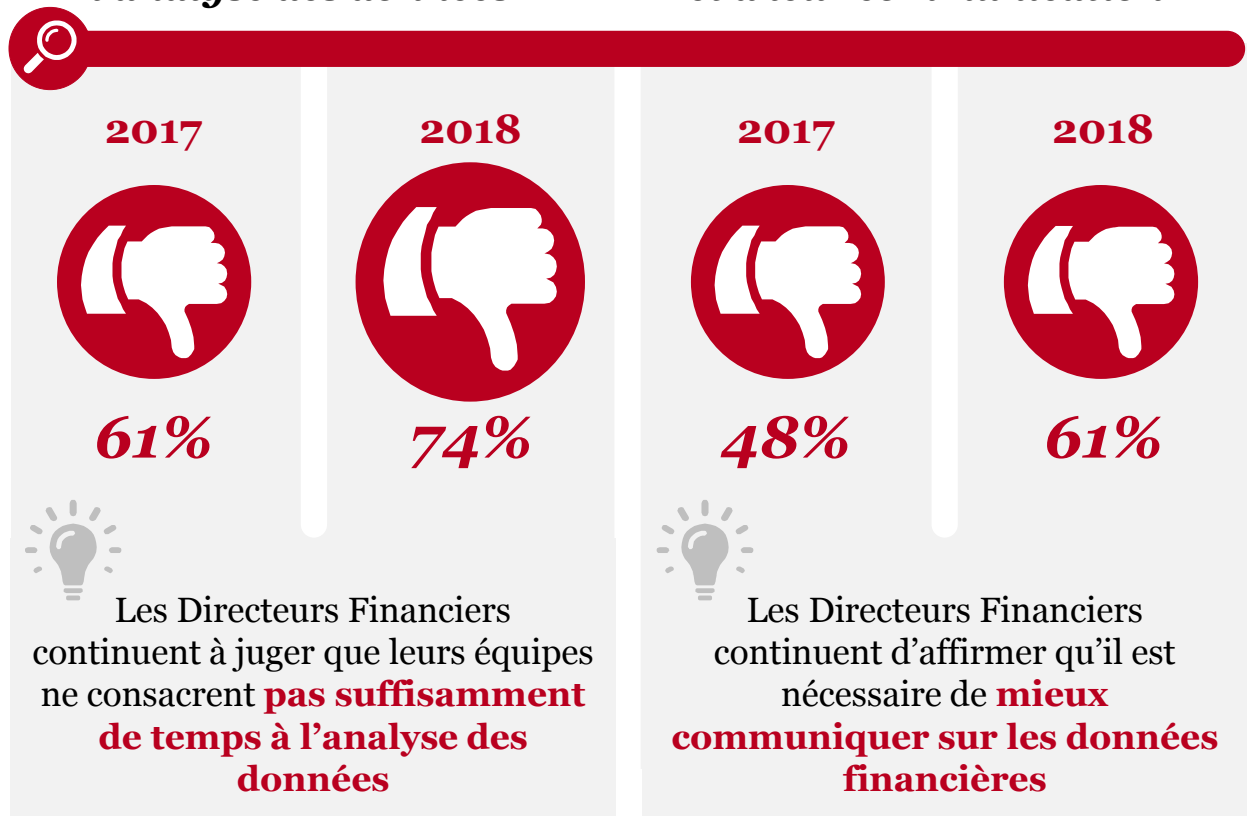
**Arnaud Real del Sarte,**  
ONET

## Temps consacré à la collecte des données, à leur analyse et à la communication

Amélioration de la satisfaction relative au temps consacré à la collecte des données



Une dégradation de la satisfaction relative au temps passé à l'analyse des données et à leur communication

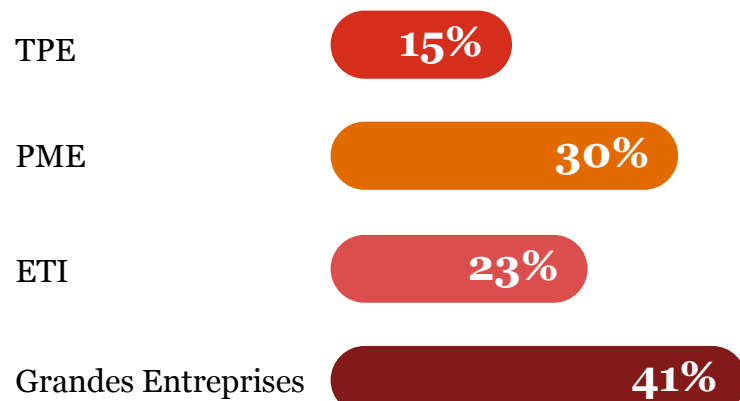


## Intégration des données extra-financières et externes dans le pilotage de la performance

### Données extra-financières



### Données externes à l'entreprise

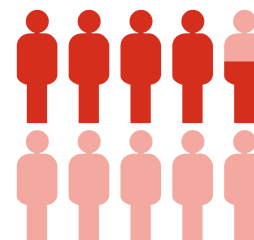


L'enrichissement du modèle de pilotage n'est pas synonyme d'une augmentation du nombre d'indicateurs mais au contraire d'une plus grande pertinence sur les KPI retenus tout en étant facilement compréhensibles par les opérationnels.

Comité scientifique  
DFCG

Les **Grandes Entreprises** intègrent de plus en plus de données externes dans les indicateurs de performance :

**27%** en 2017 vs **41%** en 2018.



**46%** des Directeurs Financiers d'entreprises n'intégrant pas de données externes dans leurs indicateurs envisagent toutefois de le faire

## Processus prévisionnels : forte prépondérance des approches traditionnelles

Approche traditionnelle  
(PMT, budget, prévisionnel)

85%

Rolling forecast

45%

Budget base zero<sup>1</sup>

11%

Driver based budget<sup>2</sup>

4%

**33%** des Directeurs Financiers utilisent plus d'une méthode  
vs **12%** n'utilisent que le rolling forecast

### 1. Budget base zero

Par construction, chaque poste budgétaire présente une valeur nulle qui est majorée selon les résultats attendus. Cette approche se base donc sur une revue systématique et critique des activités.

### 2. Driver based budget

Cette approche est fondée sur **le partage avec les opérationnels d'indicateurs et d'hypothèses** pour faciliter l'alignement des ressources et des capacités opérationnelles.



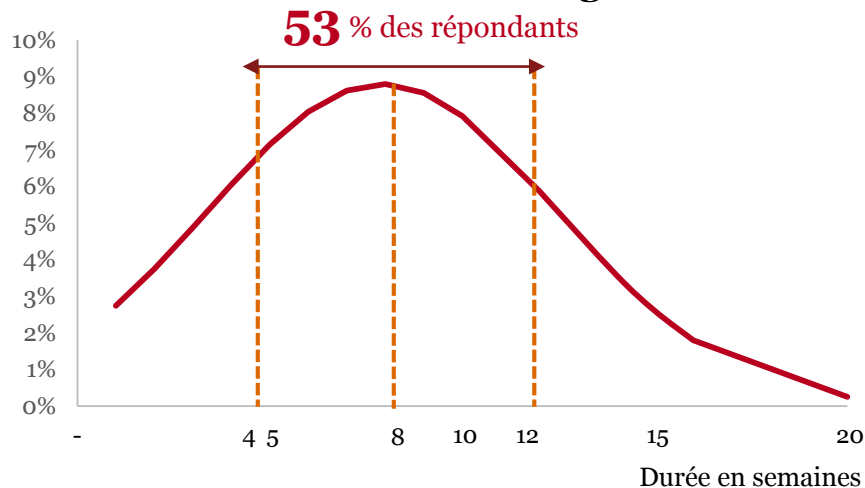
*L'approche du rolling forecast est excellente en ça qu'elle permet d'intégrer l'ensemble des événements sur un pas mensuel. Ceci dit, les périodes de constructions budgétaires et de PMT permettent de prendre du recul sur l'activité et de se positionner sur des logiques Sales & Operations bien plus complexes à approcher que lorsque vous êtes dans la prévision permanente*

**Sophie Bouheret,**  
Exel Industrie



## Durée d'élaboration du processus prévisionnel traditionnel

### Durée de réalisation du budget en semaines

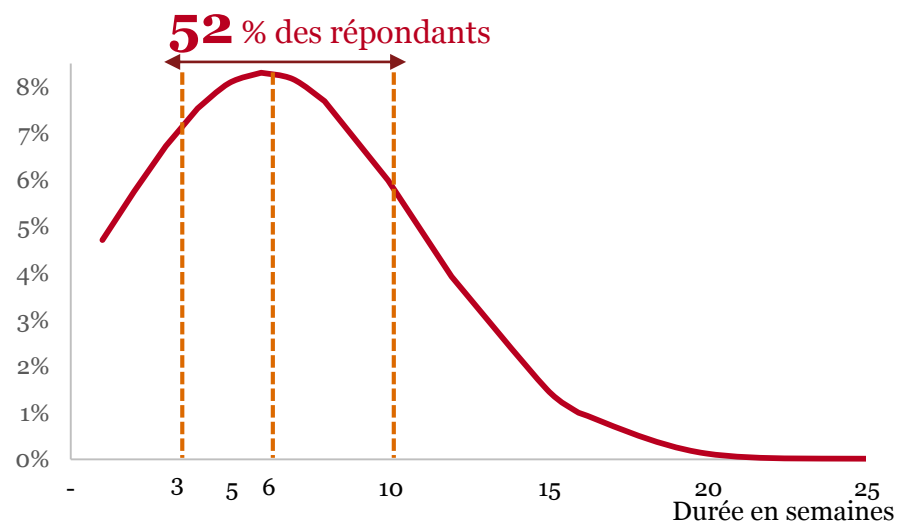


**8** semaines en moyenne sont nécessaires à l'élaboration du budget. Ce délai est plus court pour les entreprises de petites tailles. On compte en moyenne 6 semaines pour les TPE/PME.



**65%** des Directeurs Financiers souhaitent réduire le délai d'élaboration du processus budgétaire

### Durée de réalisation du PMT en semaines



**6** semaines en moyenne sont nécessaires à l'élaboration du PMT.

Ce délai moyen est fonction de la taille d'entreprise :

**4** semaines pour une TPE/ PME

**7** semaines pour une ETI

**11** semaines pour une Grande Entreprise

**44%** des Directeurs Financiers souhaitent réduire le délai d'élaboration du PMT

**Vs.**

**56%** qui estiment qu'ils n'ont pas besoin de réduire ce délai.

## Une volonté de développer des analyses prédictives et prescriptives

### Analyses descriptives

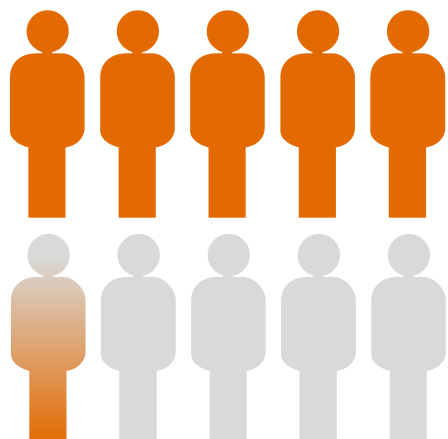
Analyse et visualisation de données, essentiellement historiques, de données brutes

### Analyses prédictives

Application de méthodes statistiques à des données brutes ou raffinées permettant de déterminer des corrélations et des tendances à venir

### Analyses prescriptives

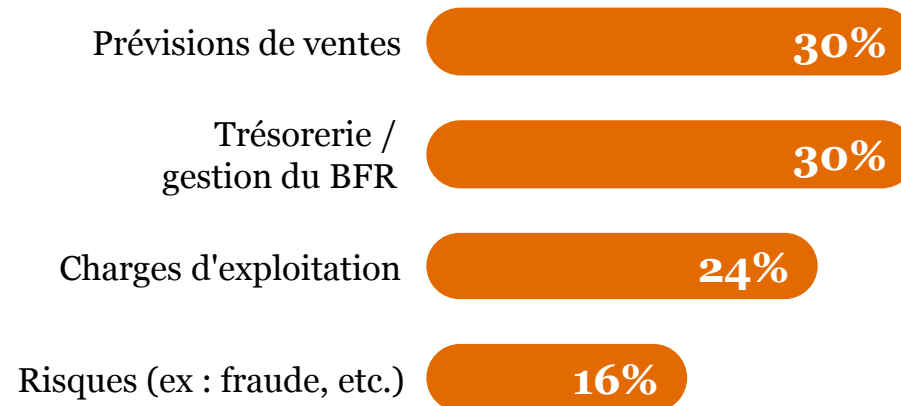
Établissement et automatisation de liens entre les données de l'entreprise, l'analyse statistique et l'auto-apprentissage permettant de proposer des plans d'action/recommandations automatisées



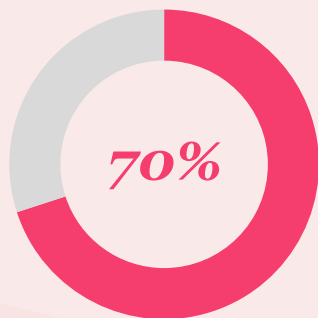
**59%**

**des Directeurs Financiers souhaitent mettre en place des analyses prédictives et prescriptives.**

### Dans quels domaines souhaitez-vous conduire des analyses prédictives et/ou prescriptives ?



## ***Forte ambition pour le « Dashboard & Visualisation » et la « Mobilité » – Florian Jouvenot, PwC Consulting***



des Directeurs Financiers souhaitent améliorer la visualisation des tableaux de bord

Nous constatons une forte demande pour **digitaliser le reporting** mensuel qui reste encore très manuel et trop statique. A titre d'exemple, PwC a accompagné l'un de ses clients en retravaillant sur son reporting des ventes. Celui-ci représentait 50 pages. Nous l'avons transposé dans un format Digital de **5 pages dynamiques et visuelles**. Ce dernier point est majeur dans la mesure où les destinataires des tableaux de bord ont tous une sensibilité et des habitudes différentes qu'il faut adresser pour maximiser l'adoption.

Avec le recul sur les projets de tableaux de bord que nous avons menés, nous avons tiré un certain nombre d'enseignements :

- **Le démarrage du projet est critique** car il doit permettre d'expliquer que le produit fini ne sera pas la simple transposition du format existant sur une page web ou une tablette. Le design doit être épuré et la navigation doit être évidente sans grand besoin de formation
- La performance / temps de réponse doivent être testés en permanence durant la phase projet car la garantie **d'un affichage en temps réel est un incontournable**
- Un accompagnement est nécessaire pour appréhender les nouvelles logiques d'un tableau de bord digital qui **essentialise l'analyse des données**
- L'enjeu de présentation et de communication est également important **surtout auprès des opérationnels**
- Une fois l'adoption concrétisée, des demandes complémentaires remontent pour **intégrer des données externes** ou des tendances futures issue d'approche prédictive

En complément, nous accompagnons les Directions Fiscales de Grandes Entreprises dans la mise en place de tableaux de bord. L'objectif est de transposer le rôle de la Direction Fiscale vue comme un centre de coûts vers un rôle créateur de valeur et ainsi supporter son positionnement en tant que « **Tax Partner** ». Le tableau de bord comprend :

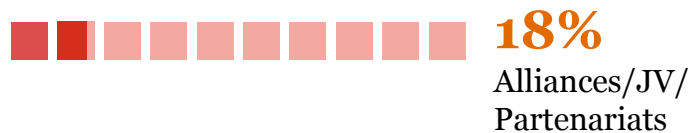
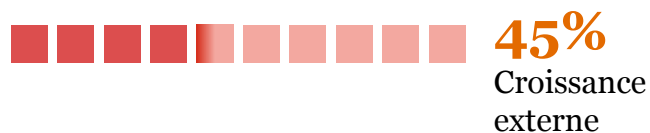
1. Le suivi de la contribution taxe par pays
2. Le suivi de la performance de la Direction Fiscale et des économies réalisées (conséquences des contrôles fiscaux et contentieux)
3. Contribution par pays vis-à-vis du groupe : suivi des dividendes, des intérêts, des redevances, des fees...



## *Stratégie de développement*

## La croissance organique reste majoritairement la stratégie de développement envisagée pour 2018

### Stratégies de croissance envisagées



*Nous avons une politique M&A qui se développe suivant plusieurs axes, selon que nous cherchons à renforcer nos activités sur des marchés matures*

*par l'acquisition de cibles dans une logique de « bolt-on », à nous développer sur de nouveaux pays en procédant par acquisition de petites structures afin de bénéficier de leur ancrage local, ou encore en faisant l'acquisition de technologies individuelles que nous packageons ensuite dans une offre à plus forte valeur ajoutée.*

**Guillaume Texier,**  
Saint-Gobain

*L'acquisition de start-up ou d'entreprises technologiques est actuellement rendue délicate. Les valorisations peuvent atteindre des niveaux élevés qu'il devient très complexe d'en retirer les synergies attendues et la Direction Financière se doit de questionner la pertinence de l'acquisition : il s'agit aussi de notre rôle, gardien du temple.*

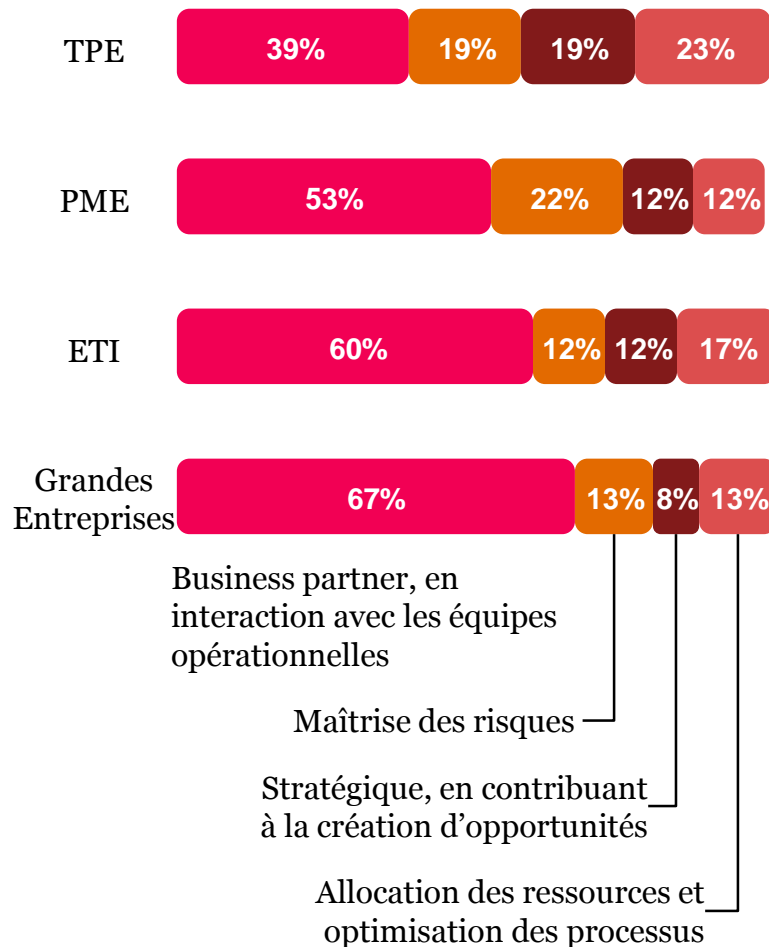
**Marc Henry,**  
Michelin

*Après mon CEO, je suis un facilitateur dans la politique d'acquisition que le Groupe conduit : je décrypte les besoins des actionnaires pour les traduire en actions concrètes à destination de mes contrôleurs, au même titre que je m'assure que l'ensemble du processus M&A se passe le plus naturellement possible.*

**Jérôme de Bertoult**  
Desmet Ballestra



## Le positionnement du Directeur Financier dans l'entreprise



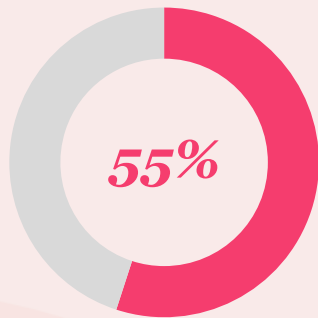
*En sus de nos fonctions classiques liées à la tenue des comptes et à l'analyse de la performance, nous pouvons avoir un rôle de support aux équipes commerciales véritablement déterminant dans la commercialisation de nos produits et services. En effet, nos rames de train font très souvent l'objet de financements complexes sur lesquels nous, financiers, avons une technicité forte à faire valoir auprès des équipes commerciales. Cela leur a d'ailleurs permis à plusieurs occasions de débloquer des situations avec des clients en phase de pré-contractualisation.*

**Xavier de Taisne,**  
Bombardier

*Il est souvent dit que le pire ennemi de l'innovation est la finance. Pour éviter qu'on nous appelle les « CF-No », il faut que nous interroguions nos propres modèles de réflexion et que nous soyons d'avantage dans une logique « test & learn », pourvu que le risque pris soit connu, maîtrisé et circonscrit.*

**Anonyme**  
Grande Entreprise

## Le rôle du Directeur Financier dans le cadre d'une intégration – Maryse Lecutier et Laurent Guérin, PwC Consulting



des Directeurs Financiers jouent en priorité un rôle de business partner au sein de l'entreprise

Nous avons accompagné de nombreuses Directions financières sur des projets d'intégration post acquisition.

Sur la base de ces expériences, nous constatons que **la palette de compétences** du Directeur Financier continue à s'élargir du fait de l'exigence croissante autour des opérations de M&A, notamment en termes de délais et de création de valeur.

Le positionnement du Directeur Financier devient de plus en plus **transversal** et plus proche encore des métiers.

Pour mener à bien ce type de projet, il doit notamment:

- Constituer une équipe qui va, en amont du Closing de l'acquisition, commencer à organiser le **rapprochement** avec la cible et/ou la **prise de contrôle**
- Définir la trajectoire d'intégration et jouer un rôle de médiateur pour faire émerger une **culture**, une **organisation** et des **processus communs** au sein de la fonction
- Gérer les opérations financières liées à la transaction (comme l'ajustement de prix, les opérations/communication de marché ou l'allocation comptable du prix d'acquisition «le PPA »)
- Maintenir et **préserv**er **l'efficacité des activités quotidiennes** et dans certains cas, organiser le **suivi des synergies** pour confirmer la création de valeur liée à la transaction

Ainsi, au delà du rôle évident qu'il joue au sein de sa fonction, le Directeur Financier, doit également avoir une **vision claire sur les enjeux clés du deal**, tels que le détournement de la cible sur le plan SI, la capacité du Groupe à respecter les délais annoncés aux actionnaires et au marché et les impacts sous-jacents aux clauses de continuité de services (« Transition Services Agreements »).

Les Directeurs Financiers ont donc un rôle déterminant aux côtés de la Direction Générale dans les opérations de croissance et sont, plus que jamais, un acteur incontournable des **décisions stratégiques de l'entreprise**.

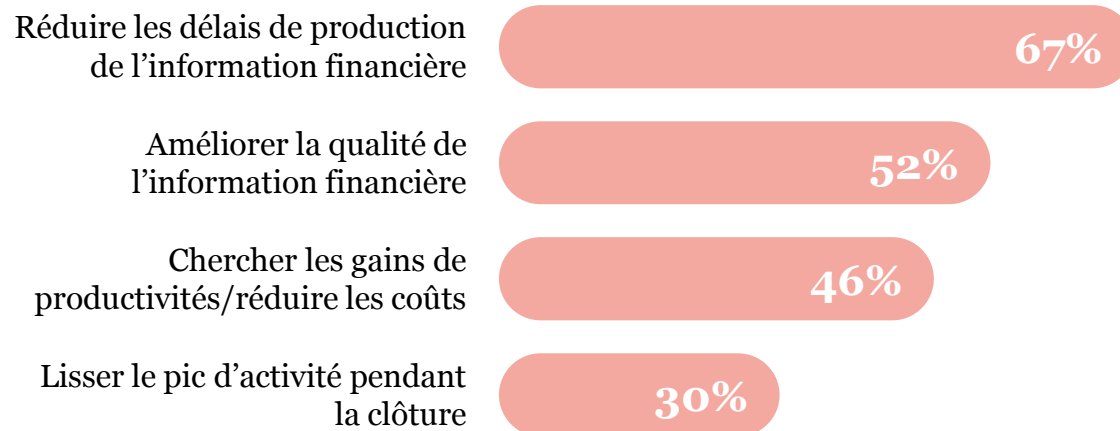
Faire le lien entre les **enjeux opérationnels et stratégiques** et **s'adapter** aux demandes et évolutions des métiers font partie intégrante de leur quotidien.

Ces projets d'intégration constituent un véritable challenge mais également une très belle opportunité qui permettent aux Directeurs Financiers de gagner en **influence** et devenir l'un des **principaux acteurs de la Transformation**.



## *Optimisation des processus*

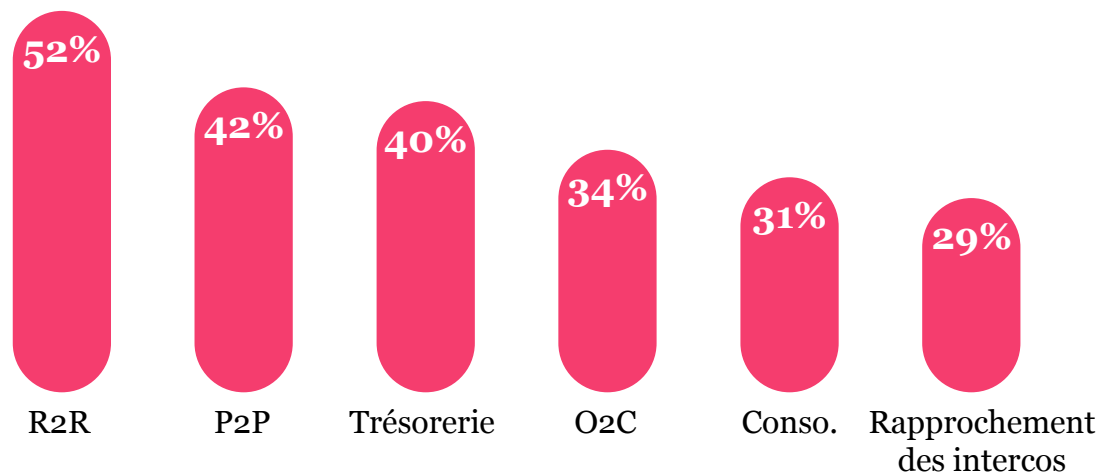
## Les priorités en matière d'optimisation des processus



*La qualité des données et des processus sont des prérequis à la confiance que le management peut accorder aux chiffres.*

**Marc-Henry**  
Michelin

### Evolutions attendues en 2018 des processus comptables

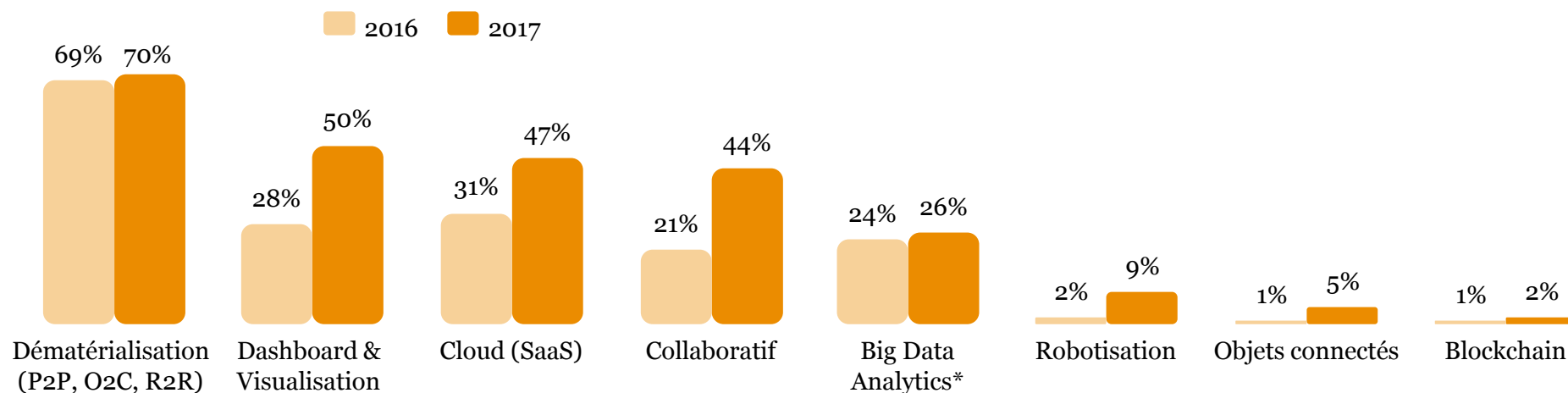


*Nous avons toujours eu, jusqu'à présent, une totale latitude dans le choix de notre organisation et de nos outils. Aujourd'hui le Groupe adopte une posture légèrement différente et souhaite que le Pôle VINCI Construction s'homogénéise et se standardise d'avantage, notamment en matière de référentiels. Nous profitons de certains chantiers de renouvellement d'outils IT (dématérialisation et automatisation du cycle P2P, pilotage de la performance, etc.) pour conduire ce travail d'alignement avec le Pôle.*

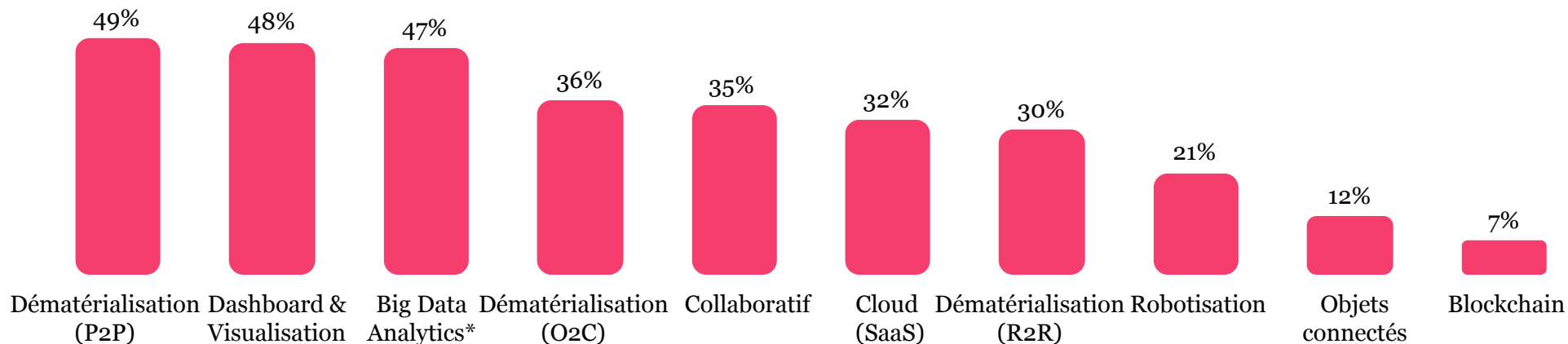
**Bruno Gandolfo**  
Vinci Construction France

## Leviers technologiques de la transformation

### Leviers mis en place



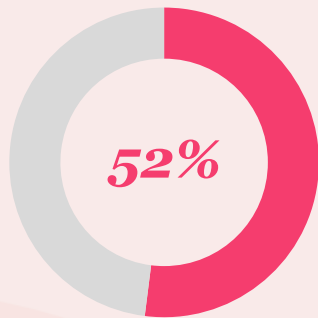
### Projets dans les 3 ans à venir



\* Analyse descriptive, prédictive et/ou prescriptive



## Dématérialisation du processus de clôture : place à la mise en œuvre dans les Directions Financières – Martial Thomazo, PwC Consulting



des Directeurs Financiers souhaitent améliorer leur processus de clôture (R2R)

L'étude Priorités 2017 du Directeur Financier avait mis en évidence l'arrivée sur le marché français d'outils de pilotage de la clôture, ainsi que l'intérêt que les financiers y portaient. Ces derniers souhaitent **sécuriser la qualité de l'information financière** produite dans les filiales et centres comptables, **dématérialiser un processus encore très papier** et **optimiser son pilotage**, dans un souci permanent de **renforcement du contrôle interne**.

Après une période d'évangélisation et de test de ces solutions, nous accompagnons le lancement de projets d'envergure par de Grandes Entreprises françaises avec des organisations mutualisés et multi-sites.

Elles se focalisent d'abord sur **l'harmonisation de leur processus**, en priorité le calendrier de clôture, et le processus de justification de comptes. Puis elles mettent en œuvre un ou deux pilotes dans un centre de services partagés, en veillant à bien utiliser toutes les fonctionnalités d'automatisation de ces outils pour gagner en efficacité. Ensuite, elles déploient l'outil à l'échelle du Groupe. Les retours de nos clients sont positifs:

- Une **meilleure synchronisation et communication** entre les équipes : chacun sait exactement ce qu'il doit faire et ce à quelle date !
- Une **visibilité de l'avancement en temps réel** et un lissage de la charge de travail pendant la clôture
- Des pratiques de documentation comptable partagées et uniformisées
- Une mise en évidence de la non qualité comptable, ce qui permet de définir des plans d'actions ciblées dans le cadre de l'amélioration continue
- Un renforcement du contrôle interne (séparation des tâches, piste d'audit électronique, etc.)

En 2018, nous continuerons d'accompagner les Grandes Entreprises, mais également les ETI qui nous sollicitent de plus en plus sur des projets de dématérialisation de processus de clôture.

## La transformation des SI Finance – Arnaud Rémy, PwC Consulting



Le paradigme change avec une accélération du rythme d'adoption des solutions métiers et la **fin du « tout ERP transactionnel »**. Cette tendance trouve ses principaux ancrages sur les fonctions RH, CRM et achats pour lesquelles les directions se sont réappropriées leur SI en s'appuyant sur des solutions plus flexibles, plus simples, ergonomiques et hautement mobiles.

De façon concomitante à ce mouvement, les organisations ont de plus en plus besoin d'une fonction Finance qui garantisse l'**intégrité et la pertinence de l'information**. A ce titre, la majorité des éditeurs a développé de nouvelles moutures de leur ERP et bascule vers le mode « **tout cloud** ».

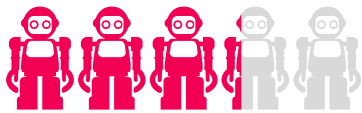
De nouveaux acteurs prennent une part croissante dans la refonte des systèmes pour tendre vers des **processus financiers standards et rationaliser ainsi le « tout spécifique »**. Ces migrations permettent des économies dans la maintenance et le fonctionnement des solutions.

**Ces nouveaux ERP** n'offrent pas seulement des **gains en terme de performance** d'utilisation, ou de mise à disposition des données (in-memory), mais permettent de repenser certains fondamentaux : imaginer des nouveaux usages pour le comptable et le contrôle de gestion, aller davantage vers une **gestion prédictive** des événements, favoriser la **mobilité**, renforcer le partage entre finance et autres fonctions de l'entreprise, ouvrir la finance aux données externes.

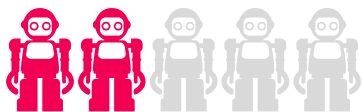
Nous ne sommes qu'au début de cette transformation de fond et c'est à présent le bon moment pour tracer la feuille de route des 10 prochaines années !

## La robotisation : un sujet que les Directions Financières s'approprient de plus en plus

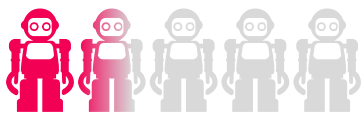
### Cas d'usages envisagés



**63%** des Directions Financières l'envisagent pour la gestion des paiements/ factures



**40%** des Directions Financières souhaitent robotiser la production de rapports



**28%** des Directions Financières l'envisagent pour le traitement des transactions

### Retours d'expériences PwC

#### Secteur bancaire

- Saisie de commande dans l'ERP à partir d'un formulaire envoyé à une adresse mail générique
- Création d'un compte fournisseur dans l'ERP via un formulaire avec vérification automatique du n° SIREN / SIRET et du n° de TVA dans des bases externes

#### Secteur Energie / Utilities

- Validation de demandes d'achats
- Création d'un compte fournisseur dans l'ERP via un formulaire

#### PwC

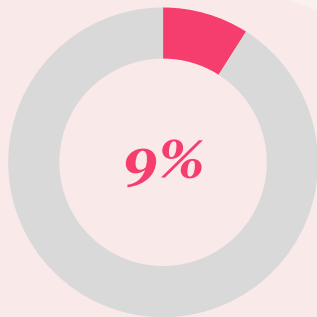
- Exploitation d'informations clients reçues par mail pour intégration et utilisation dans l'outil permettant la tenue de comptes de ces clients
- Généralisation d'un numéro unique d'un salarié dans tous les systèmes d'information



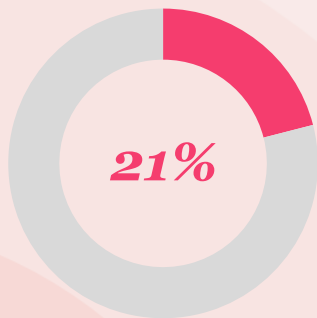
*D'aucuns évoquent le remplacement de l'homme par la machine notamment en ce qui concerne les métiers comptables au sein des directions financières. C'est effectivement une possibilité mais c'est aussi une opportunité de développer de nouvelles compétences : celui ou celle qui en plus de connaître les normes comptables sera capable de comprendre le code informatique d'un automate et de le programmer aura un avantage et une carrière certainement plus évolutive.*

**Guillaume Texier,**  
Saint-Gobain

## Robotisation : les débuts d'un développement à grande échelle – Geoffroy Starkloff, PwC Consulting



des Directeurs Financiers ont réalisé des projets de robotisation en 2017



des Directeurs Financiers ont l'ambition d'initier des projets de robotisation dans les 3 ans à venir

L'année 2017 a vu l'émergence de l'**Automatisation des Processus par la Robotique (RPA)** au travers d'un grand nombre de tests, voire le déploiement à grande échelle dans les entreprises les plus avancées. Malgré tout, subsiste encore trop souvent l'idée reçue que la RPA consiste à remplacer les humains par des robots humanoïdes.

La robotisation des processus repose sur le déploiement de logiciels appelés « **robots** » qui sont installés aussi bien sur les postes des opérationnels que sur des machines dédiées et vont permettre d'automatiser des activités répétitives et à faible valeur ajoutée. Les activités candidates à l'automatisation par la robotisation sont identifiables par leur caractère **manuel, répétitif, chronophage et basé sur des règles simples** ne nécessitant pas l'analyse humaine. Souvent ces tâches ne sont pas considérées comme critiques pour l'entreprise et donc ne vont pas justifier la transformation des systèmes et applications existantes.

L'arrivée des robots dans l'entreprise va également soulever de nouveaux challenges : la robotisation des processus va permettre de faire évoluer certaines fonctions, en remplaçant les tâches répétitives de production cela permettra d'améliorer la qualité des livrables, les collaborateurs se concentreront sur la revue, la gestion des exceptions et l'analyses des rapports mais également apprendre à travailler en équipe avec les robots.

Après une année 2017 orientée sur la réflexion et le test de robots à une échelle restreinte, 2018 marquera le passage vers des projets de déploiement à grande échelle. Les entreprises vont devoir créer des **pôles de compétences robotique** afin de pouvoir créer, maintenir et administrer les robots en interne.

En particulier de grands projets sont attendus dans les Centres de Services Partagés qui ont atteint un haut niveau de maturité et qui doivent poursuivre leurs efforts d'automatisation.



# *Gestion du cash*



## *Rythme en matière de prévisions de trésorerie*

Quotidien

10%

Hebdomadaire

28%

Mensuelle

37%

Trimestrielle

13%

Annuelle

5%

Pas de prévisions

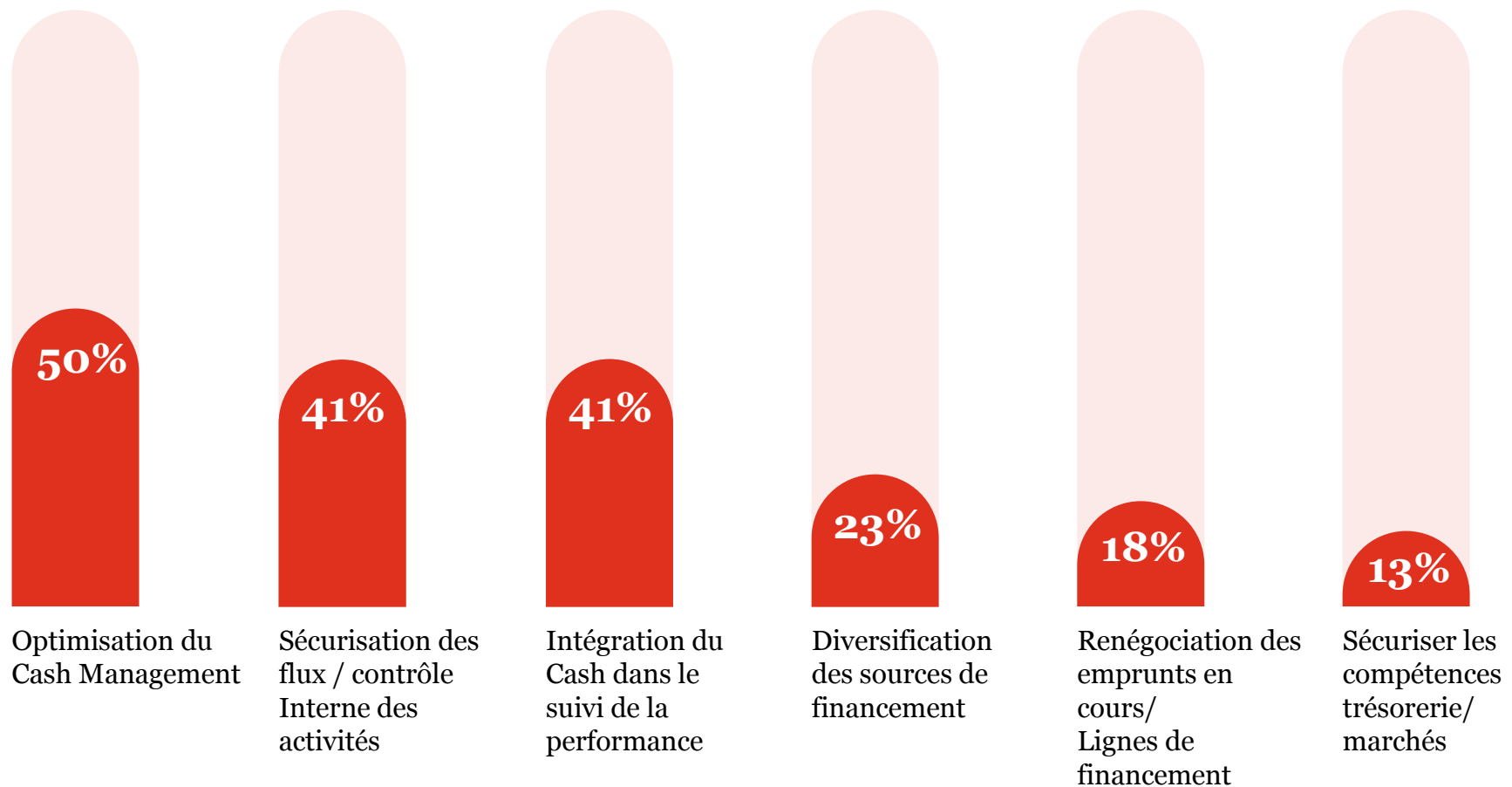
8%



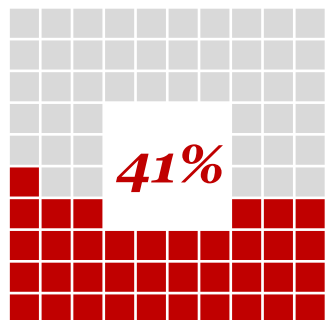
Les Directeurs Financiers pilotent généralement la trésorerie sur plusieurs horizons de temps:

- très court terme (quotidien/ hebdomadaire)
- Moyen (mensuelle)
- à long terme sur un pas trimestriel et/ou annuel

## ***Enjeux du département trésorerie pour l'année 2018***



## Les sources de financement diffèrent selon la taille de l'entreprise



**des Directeurs Financiers envisagent de diversifier leurs sources de financements d'ici 3 ans**

### Sources de financement privilégiées par taille d'entreprise

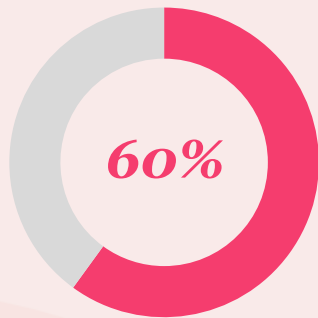
	TPE	PME	ETI	Grandes Entreprises
Augmentation de capital		21 %		
Subventions d'investissement	19 %			
Emprunts bancaires			25 %	
Emprunts obligataires				33 %
Emprunts désintermédiés				33 %



*La recherche de financements, qu'ils soient ou non dilutifs, est une des composantes qui rend le métier de CFO particulièrement intéressant : vous abordez des sujets juridiques, réglementaires et financiers complexes. Et il s'agit à chaque fois d'opérations dont l'issue peut influencer sur le déploiement de la stratégie d'entreprise. Les enjeux sont donc considérables.*

**Julien Coste**  
Deinove

## Sécurisation des paiements : démarche et prérequis – Audrey Moutin, PwC Consulting



des incidents de paiements  
ont une origine interne

Les processus et systèmes de paiements sont la cible de nombreuses fraudes. Près de **60% des incidents** ont une **origine interne** au périmètre du SI de l'entreprise (salariés, prestataires, partenaires) et **40 % proviennent de l'extérieur** (« Hacktivistes », organisation criminelles, états « voyous ») d'après [l'enquête Fraude FY16](#) réalisée par PwC auprès de 900 entreprises en France.

Les systèmes de paiements et amont sont exposés au travers des différents vecteurs d'accès et des principaux scénarios de fraudes : attaque externe, attaque par un accès physique au réseau (visiteur, prestataire), attaque au travers d'un poste utilisateur légitime (stagiaire, poste infecté). Le dispositif de **sécurité des systèmes d'information doit donc être adapté au niveau de risque** et au secteur d'activité.

L'évaluation des processus de sécurité en matière de paiements s'effectue en trois grandes étapes :

- 1. La revue des contrôles de paiements** : depuis la gestion des référentiels à l'émission du paiement jusqu'à la réconciliation bancaire
- 2. L'évaluation de la sécurité des systèmes techniques** : architecture technique (SI comptable, SI trésorerie, interface bancaire), protocoles de transferts et sécurité des interfaces
- 3. La mise à l'épreuve** : évaluation de la robustesse du dispositif de règlement des paiements par des tests fonctionnels et des tests d'intrusions

La prévention des risques de fraudes et le renforcement de la sécurité des processus de paiements passent par :

- La combinaison des expertises fonctionnelles trésorerie et cybersécurité
- Une approche par les risques pour prévenir, protéger, détecter les vulnérabilités dans la chaîne de paiement et ainsi répondre aux nombreuses tentatives de fraudes
- Une approche pragmatique basée sur la connaissance des schémas de fraudes et des risques liés aux cyber menaces

Au quotidien, la lutte contre la fraude s'effectue également par la communication et la diffusion des bons réflexes puisque la prévention et la vigilance de l'ensemble des collaborateurs, restent aujourd'hui les meilleures armes pour réduire le risque de fraude



# *Maîtrise des risques*



## Enjeux en matière de maîtrise des risques

**Fraude (ex : détournement d'actif, comptable, fiscale, achats, etc.)**

79%

**Cybercriminalité**

76%

**Risque d'image**

53%

**Risques exogènes (ex : volatilité des cours de matière première, de change, etc.)**

52%

**Corruption (ex : au sens de la Loi Sapin 2, etc.)**

29%



*En tant que responsable de la communication financière pour Saint-Gobain, je dois, d'une part, être en mesure d'anticiper les impacts financiers induits par les différents risques auxquels le Groupe est exposé et d'autre part, comprendre les plans de prévention et de contingentement mis en place pour y faire face. Le champ est large puisqu'il inclut aussi bien des aspects réglementaires comme la Loi Sapin que des risques pays mais aussi les risques de cybercriminalité. Le marché est attentif à ces risques aussi devons-nous prêter une attention particulière à ces sujets qui pourraient avoir un impact sensible sur le cours de bourse s'ils devaient être perçus comme structurels et non « one-off ».*

**Guillaume Texier,**  
Saint-Gobain

## Fraude et cybercriminalité

### Fraude

Selon les Directeurs Financiers, les deux principaux remparts à la fraude sont :

- Le partage et rappel des bonnes pratiques (85%)
- Les contrôles automatiques effectués dans les systèmes (78%)

### Impacts anticipés liés au risque de cybercriminalité

**68%**

des Directeurs Financiers reconnaissent que la cybercriminalité représente une menace pour **l'intégrité des données**.

**58%**

des Directeurs Financiers considèrent que la cybercriminalité représente un risque pour la **confidentialité des données**.

### Plan de réponses

Pas de plans et pas prévu de le faire

**24%**

En cours de mise en place

**41%**

Plan d'action opérationnel

**35%**



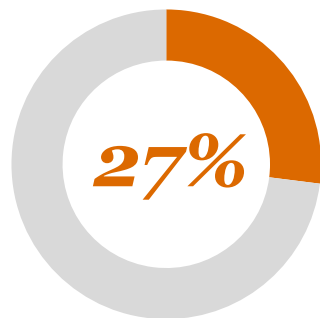
*Nous sommes depuis toujours très exposés aux risques de fraudes : nos*

*interlocuteurs sont nombreux et ont parfois des intentions malhonnêtes. Pour pallier à d'éventuelles fraudes, nous sensibilisons fortement nos équipes sur ces problématiques et la DSI effectue par ailleurs très régulièrement des audits de nos outils et processus. Ceci dit, l'avènement de la digitalisation apparaît aussi comme une solution très pertinente pour limiter ces risques grâce à la mise en place de workflows, de vérification de RIB ou encore des factures et ainsi limiter d'éventuelles tentatives.*

**Bruno Gandolfo**  
Vinci Construction France

## **Evolutions législatives et normatives avant tout vues comme des contraintes**

### **Règlement Général sur la Protection des Données**



Nombre de répondants ayant un projet de mise en conformité avec la RGPD inscrit à leur roadmap pour l'exercice 2018.

Dont 52% des Grandes Entreprises

**52%**

... contre 34% des ETI...

**34%**

... et moins de 15% pour les TPE et PME

**<15%**

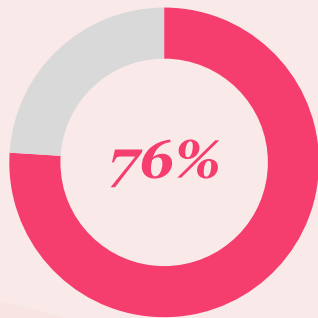


*La loi relative à la transparence et à la lutte contre la corruption, dite*

*« Sapin 2 » poursuit un double objectif de renforcement de la lutte anti-corruption et de prévention de telles pratiques. Ce texte est probablement vu comme une contrainte par beaucoup mais c'est aussi une opportunité de nous mettre aux standards des appels d'offres mondiaux afin que nos réponses ne soient plus pénalisées par manque d'autocontrôles et que nous puissions nous battre sur le fond de nos propositions commerciales*

**Alain le Duc**  
RATP

## Cybercriminalité : des enjeux complexes et des réponses à adapter – Frédéric Malagoli, PwC Consulting



des Directeurs Financiers estiment avoir des efforts complémentaires à fournir en terme de couverture au risque de cybercriminalité

Les évolutions technologiques créent des risques métiers, non seulement à cause de leur nouveauté, mais aussi parce que la digitalisation des activités ouvrent le champ des possibles en matière de cyberattaque. S'assurer que les métiers bénéficient d'une **protection robuste**, de mesures de **prévention**, et de **réaction**, permettant de garantir le bon fonctionnement de leurs opérations est dorénavant une priorité majeure des Directeurs Financiers.

Les incidents récents (wannacry, notpetya...) nous ont amenés à assister les DSI lors du traitement de ces crises, mais aussi à formaliser et communiquer aux comités exécutifs les moyens et actions à mettre en place afin de mitiger les cyberattaques et réduire leurs impacts.

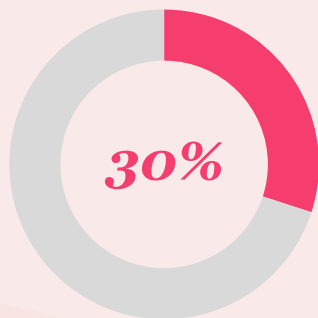
Nous avons dès lors constaté que très peu d'entreprises aujourd'hui ont mis en œuvre les facteurs clés de succès d'une approche de cybersécurité :

- **Sponsoriser l'approche de cybersécurité** au plus haut niveau de l'entreprise, au niveau des comités exécutifs,
- **Disposer d'une stratégie de cybersécurité** visant à être en mesure de prioriser l'effort de mise en œuvre de mesures de protection et de détection,
- **Mettre en place des mécanismes de détection** afin d'être en mesure de rapidement détecter et répondre aux incidents de sécurité,
- **Réaliser des évaluations de cybersécurité** afin d'être en mesure de mieux comprendre les écarts sécurité et de les améliorer.

Pour construire sa stratégie, une entreprise doit en effet avoir une vision complète des risques de sécurité, et des implications pour son activité. Nous sommes ainsi amenés à évaluer la maturité cybersécurité de nos clients afin d'apprécier le niveau d'assurance dans son programme cybersécurité, et de construire les plans de réponses adéquats.

Nous identifions les risques et enjeux pour affronter chaque nouvel événement avec confiance et réactivité et nous les accompagnons pour déterminer ce qui doit être protégé et comment allouer ce qui peut être laissé de côté, ainsi que pour répartir les ressources de la manière la plus efficace.

## IFRS 16 : des projets importants de mise en conformité – Eyram Dorkenoo, PwC Consulting



des entreprises concernées par les IFRS en Q4 2017 n'ont pas initié de démarche de mise en conformité à la norme IFRS 16

Le lancement de projets de mise en œuvre de la norme IFRS 16 a connu une forte accélération depuis le début du second semestre 2017.

Si quelques Groupes, aujourd'hui en tête de peloton, ont initié leur projet dès 2016 pour des raisons liées à la volumétrie des contrats (parfois plus de 40 000) et leur forte exposition à une activité de location en tant que preneur, la gestion d'autres priorités (IFRS 9, IFRS 15), la promulgation tardive de la norme ou encore l'émergence tardive d'outils dédiés sur le marché, sont autant de facteurs qui combinés ont pu expliquer une certaine frilosité des Groupes en général à lancer leur projet.

La réponse à trois enjeux majeurs anime aujourd'hui des Groupes impactés par cette norme :

- La définition des besoins et le périmètre fonctionnel à prendre en compte,
- Le recensement et la comptabilisation des contrats,
- L'identification et la mise en œuvre d'une [ou plusieurs] solution[s] pérenne[s].

### Les impacts de la norme vont au-delà des seuls champs comptable et réglementaire

- Impact sur les ratios et indicateurs de mesure de la performance interne (EBITDA, ou encore RWA et Core Tier 1 pour les institutions bancaires)
- Comparabilité l'information N-1 versus prévisionnelle (Plan/Budget/Estimé)
- Modification de la stratégie d'investissement
- Renégociation éventuelle des covenants bancaires

### Une volonté des Groupes d'encadrer le « jugement » dans l'application de la norme

Si la compréhension des enjeux de la norme a été plutôt bien anticipée et appréhendée, les principes de déclinaison opérationnelle peuvent être plus complexes et laissés à la libre appréciation de chacun.

### De nombreux outils disponibles

La diversité des outils proposés sur le marché est aujourd'hui importante, et les besoins des Groupes le sont tout autant ! Le panel regroupe à la fois des outils majoritairement comptables ou des outils davantage orientés métiers, qui sont encore aujourd'hui pour la plupart en phase de stabilisation. Dans certains cas, quelques Groupes ont également investigué la solution d'un développement réalisé en interne. Toutes les fonctionnalités attendues ne sont pas toujours disponibles dans un seul outil, ce qui implique pour les Groupes de challenger la capacité des éditeurs à prendre en compte leurs besoins spécifiques.





## *Organisation et gestion des talents*

## Compétences recherchées pour les équipes Finance



**53 %** des Directeurs  
Financiers priorisent les  
compétences liées aux **outils  
et aux nouvelles  
technologies du  
numérique**



**49%** des Directeurs  
Financiers ont plébiscité les  
**compétences techniques  
financière et de gestion**



**42%** des Directeurs  
Financiers recherchent des  
compétences **relationnelles  
et managériales dans leurs  
équipes**



**29%** des Directeurs  
Financiers identifient de  
**nouvelles compétences** à  
développer (data scientist,  
chief data officer...)

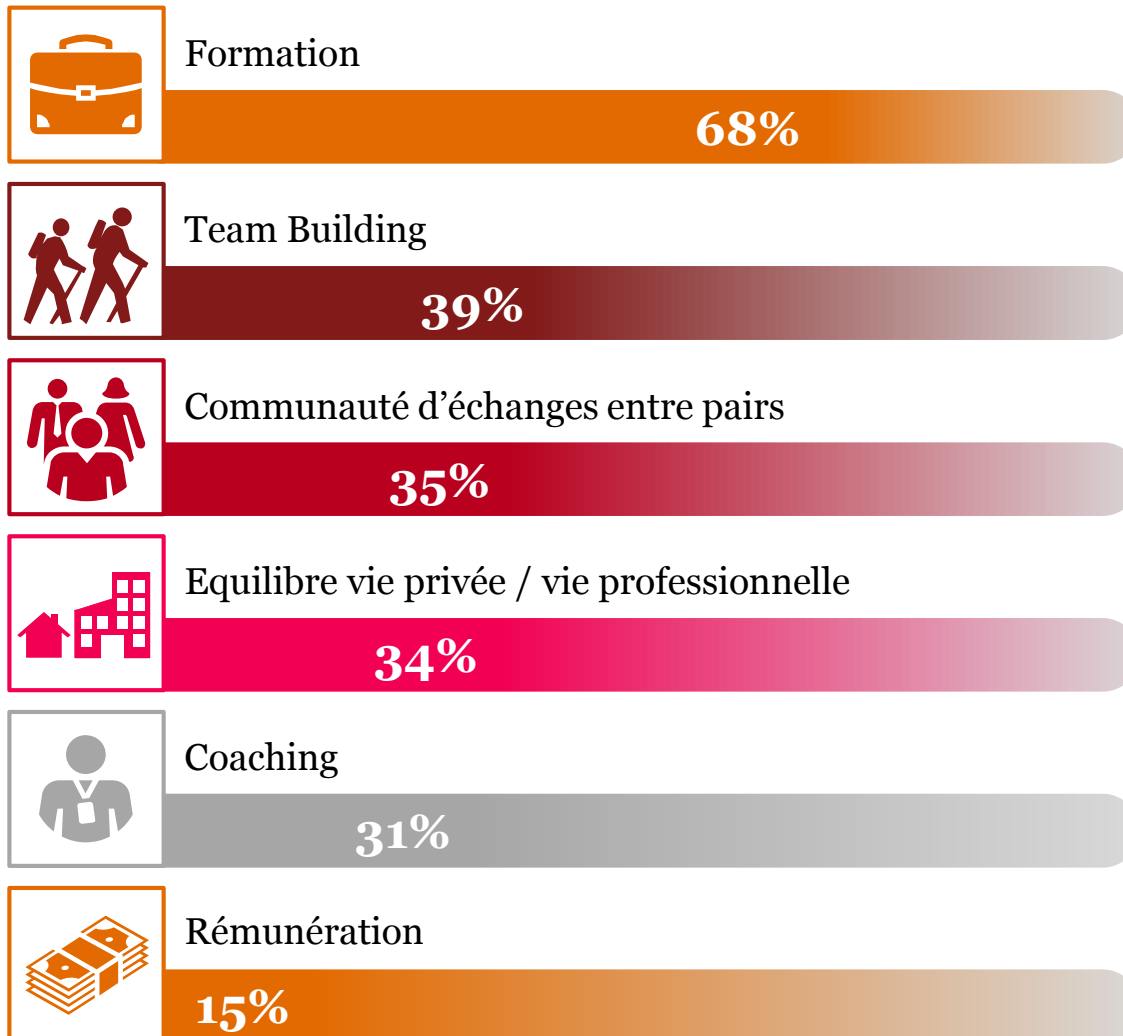


*L'un des défis auquel je  
suis confronté consiste à  
faire monter en  
compétence, au sein des petites  
filiales du Groupe, des comptables  
locaux afin qu'ils s'approchent de  
plus en plus du rôle de Business  
Controller tel que nous le concevons  
en central.*

**Jérôme de Bertoult**  
Desmet Ballestra

## **Le développement des compétences passe essentiellement par la formation**

### **Leviers de développement envisagés**

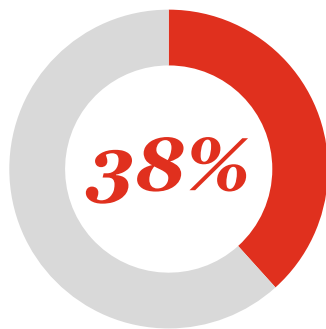


*Nous avons une approche de la mobilité de nos collaborateurs très*

*volontaire en cela que nous préférons repositionner des talents sur des postes en interne afin de répondre à leurs souhaits d'évolution de carrière plutôt que de les voir partir. Cela permet de conserver les compétences au sein de l'équipe et de donner une transversalité du savoir au sein de l'équipe.*

**Xavier de Taisne,**  
Bombardier

## Centre de Services Partagés : un modèle organisationnel en croissance



des répondants ont développé  
au moins **1** CSP :

**70%**

des Grandes Entreprises se sont dotées d'au moins  
un CSP

**55%**

des ETI souhaitent mettre en place un CSP

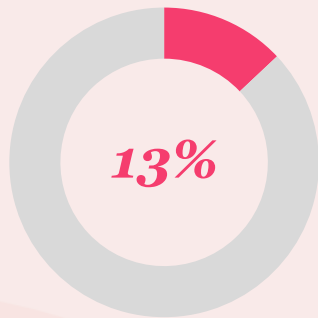
**13%** des répondants envisagent une relocalisation de leur(s) CSP(s) en France, essentiellement pour des raisons liées à une évolution défavorable des coûts et à une appropriation délicate du contexte réglementaire par les équipes du CSP étranger



*Si nos activités sont largement internationalisées, nous ne voyons pas d'intérêt particulier à développer un CSP offshore. Au contraire, nous avons privilégié une implantation locale, en France, pour des raisons de proximité d'une part mais aussi parce que nous sommes encore dans une approche d'homogénéisation de nos processus qui serait probablement rendue plus délicate si le CSP était à l'étranger. Le développement du CSP nous permet d'ailleurs de pouvoir identifier des différences de pratiques au sein du Groupe et d'apporter les ajustements rapidement.*

**Thomas Devedjian**  
Eramet

## Centre de Services Partagés – Kévin Guézennec, PwC Consulting



Des Directeurs Financiers souhaitent relocaliser leur(s) CSP étranger(s) en France

**Les Centres de Services Partagés (CSP) sont devenus la référence en termes d'organisation des fonctions support.** Cependant, nous observons sur le marché différents stades de maturité, le plus souvent liés à la taille des Entreprises.

### Les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) multiplient les implémentations de CSP

...

Leurs fonctions support étant initialement très imbriquées et optimisées au sein d'organisations locales, **l'approche dominante consiste à mettre en place des CSP qui intègrent plusieurs fonctions** en ne se limitant pas à la seule fonction comptable.

En effet, l'extension du périmètre à d'autres types de fonctions support permet à la fois de maximiser l'effet d'échelle mais également d'optimiser les organisations locales en les recentrant sur leurs fonctions opérationnelles de production et/ou de commercialisation.

Ces Entreprises mettent généralement à profit certaines de leurs **implantations en Régions** en s'appuyant sur leurs meilleurs collaborateurs **pour sécuriser la stabilité des opérations tout en bénéficiant de structures de coûts compétitives.**

### ... tandis que les Grandes Entreprises poursuivent l'optimisation de leurs CSP existants

Généralement organisés en plateformes géographiques au service des différentes régions du monde, une majorité des CSP de Grandes Entreprises Françaises conservent cependant une présence significative sur le territoire national. Les résultats de notre étude annuelle indiquent même que **13% des entreprises de notre panel ayant un CSP hors de France envisagent de le rapatrier à moyen terme.**

Cette tendance peut s'expliquer à la fois par un niveau de service rendu qui n'est pas toujours à la hauteur des attentes mais également par **le développement exponentiel des solutions d'automatisation qui rend cette évolution possible.**



## **Reporting Factory : une initiative naissante**

0100 0100 0100 0100 0100  
0011 0011 0011 0011 0011  
1001 1001 1001 1001 1001  
0100 0100 0100 0100 0100  
0011 0011 0011 0011 0011  
1001 1001 1001 1001 1001

**72%** des entreprises ne prévoient pas d'organiser leur pilotage de la performance autour d'une Reporting Factory\*

**à contrario**

0100 0100 0100 0100 0100  
0011 0011 0011 0011 0011  
1001 1001 1001 1001 1001  
0100 0100 0100 0100 0100  
0011 0011 0011 0011 0011  
1001 1001 1001 1001 1001

**15%** des entreprises se sont dotées d'une Reporting Factory

**et**

0100 0100 0100 0100 0100  
0011 0011 0011 0011 0011  
1001 1001 1001 1001 1001  
0100 0100 0100 0100 0100  
0011 0011 0011 0011 0011  
1001 1001 1001 1001 1001

**13%** des répondants ont prévu de déployer une telle organisation en 2018

\* Il s'agit d'un centre d'expertises mutualisées de compétences dédiées à la production de reportings comptables et de gestion.

# *Contacts*







