



# Innovation for performance

Les grands enjeux des DAF en 2024

*Option*  
**Finance**

**mazars**



**Jean-Guillaume d'Ornano,**  
Président directeur général, Option Finance

Chaque année au mois de janvier, Option Finance publie son dossier annuel des « Chantiers des directeurs financiers » auquel participe l'ensemble de la rédaction du magazine sous la houlette de Valérie Nau sa rédactrice en chef. Dans la continuité de ce dossier, nous avons décidé de mettre en place un tout nouveau baromètre annuel : « Innovation for Performance » avec Mazars et le soutien du Club des Trente, et en partenariat avec CCH Tagetik et Pigment. Cette étude que nous sommes heureux de vous présenter a pour objectif de suivre les défis des directions financières pour piloter au mieux la performance de leur entreprise. Plus de 100 DAF ont répondu à l'enquête menée par le CSA.

Si la priorité, pour les directeurs financiers, reste cette année la maîtrise des coûts, afin de protéger les marges, et la gestion du cash, cet objectif passe aussi par la poursuite de la modernisation de leurs outils technologiques. Mais un nouveau défi émerge et va vite devenir incontournable : celui du développement de la performance extra-financière.

L'enquête témoigne de la multiplicité des enjeux auxquels les DAF sont confrontés, que ce soit la gestion intelligente des données, l'impératif de durabilité, par la transformation numérique, les enjeux RH ou encore la gestion des risques financiers. Notre ambition avec cette étude est de proposer un baromètre annuel qui fournira aux professionnels de la finance les outils nécessaires pour anticiper les prochains défis et s'adapter à un environnement en constante évolution. Merci au Comité d'experts qui a établi le questionnaire de cette étude et un grand merci aux directeurs financiers qui ont accepté d'y répondre.



**Par Séverine Esser-Bonjean,**  
Associée, Mazars

Au cœur des enjeux stratégiques des entreprises, les directeurs administratifs et financiers (DAF) voient constamment leurs missions se diversifier, se complexifier.

Durant la dernière décennie, ils se sont notamment attelés à un chantier prioritaire : la digitalisation. Toujours une préoccupation majeure, ainsi que le montre l'étude menée par l'institut CSA, la maturité digitale n'en est pas moins désormais une réalité. Allocation de moyens, engagements de projets, réalisation des recrutements nécessaires : ces étapes-clés ont été réalisées dans la plupart des grandes et moyennes entreprises.

À cette séquence d'accélération digitale, vient se greffer un « nouvel » enjeu majeur : la transformation durable, avec une première échéance rendue très concrète par la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). L'enquête le montre, sous l'effet notamment de cette CSRD, la prise de conscience en la matière progresse fortement. De prime abord, l'enjeu porte sur une obligation de conformité à la réglementation. La problématique est en réalité plus complexe en ce qu'elle ré-interroge le(s) modèle(s) d'affaire(s) de l'entreprise. L'enjeu devient ainsi stratégique.

Là encore, les DAF sont à la manœuvre, tant pour identifier les risques, choisir les indicateurs, mesurer la progression par rapport aux engagements ESG qui sont désormais formulés et exposés. Avec, très vite, la perspective de l'étape suivante : l'impulsion et la gestion de la transformation globale de l'activité de l'entreprise. Inévitables chefs d'orchestre de cette transformation, les DAF vont devoir aider les dirigeants à mener à bien cette tâche colossale. À la clé, un défi hautement complexe donc, mais aussi passionnant que riche en opportunités.

## Sommaire

<b>Introduction</b> .....	p.4
<b>Méthodologie de l'étude</b> .....	p.5
<b>Le comité d'experts</b> .....	p.6
<b>Data &amp; performance : vers une indispensable montée en puissance</b> .....	p.7
Présentation des résultats .....	p.8
Le regard de l'expert : Edouard Beaucourt, head of EMEA, Pigment .....	p.15
<b>Nouveaux risques : armer les DAF dans un monde aux crises systémiques</b> p.16	
Présentation des résultats .....	p.17
<b>Performance durable : avec la CSRD, le mariage attendu entre le DAF et la RSE ?</b> .....	p.21
Présentation des résultats .....	p.22
<b>Dynamiques RH : au cœur des stratégies de performance en finance</b> .....	p.27
Présentation des résultats .....	p.28
3 enjeux clés : l'analyse de Raphaël Bolard, associé Mazars .....	p.34
<b>Digitalisation de la fonction Finance</b> .....	p.35
Présentation des résultats .....	p.36
Le regard de l'expert : Vincent Salmon, Solutions Director Western Europe & Country Leader France de CCH Tagetik chez Wolters Kluwer .....	p.42
<b>Remerciements</b> .....	p.43



## Introduction

**Les directeurs administratifs et financiers (DAF) assument un rôle aussi complexe que central dans la gestion financière et le pilotage stratégique des entreprises. Ce double défi doit aujourd’hui être relevé dans un contexte économique et réglementaire en perpétuelle évolution, caractérisé par la nécessité pour les organisations de parvenir à s’adapter et à innover pour rester compétitives. Pour les DAF, se placer à la hauteur de ces enjeux implique de faire preuve d’une réactivité et d’une adaptabilité inédite. Cette étude, menée par Mazars et Option Finance, propose une analyse de cinq thématiques stratégiques auxquelles les DAF sont confrontés en 2024, avec une mise en perspective de enjeux clés : innovation, impact sur la compétitivité, rentabilité et durabilité.**

### Data et performance

L’utilisation stratégique de la data est cruciale pour les entreprises modernes. Bien plus que de simples informations brutes, les données sont devenues un outil déterminant pour le pilotage financier des entreprises par les DAF. Leur exploitation intelligente peut améliorer la performance à plusieurs niveaux : optimisation des processus – dont des reportings qui, comme notre étude l’indique, peut sembler fastidieux – des prises de décisions et pilotages financiers des coûts.

### Gestion des risques

Responsables de la gestion des risques financiers, les DAF doivent évaluer les risques liés aux investissements, aux fluctuations des marchés, aux taux de change et aux réglementations. Avec un enjeu clé : équilibrer la prise de risques avec la nécessité de protéger les intérêts de l’entreprise.

### Performance durable

La durabilité fait figure d’enjeu majeur pour les entreprises. Les DAF doivent intégrer des considérations environnementales, sociales et éthiques dans leurs décisions financières. Et répondre à la question centrale : comment contribuer à une performance durable tout en préservant les ressources naturelles et en répondant aux attentes des parties prenantes ?

### Ressources humaines

Les DAF gèrent également les ressources humaines, notamment en matière de rémunération, de recrutement et de développement des talents. Parmi les enjeux prioritaires : aligner la stratégie financière sur les besoins des employés et favoriser l’innovation au sein de l’entreprise.

### Digitalisation

La finance ne fait pas exception : elle est impactée en profondeur par la transformation numérique de l’entreprise, et notamment le déploiement des solutions d’intelligence artificielle. Charge notamment aux DAF d’adopter des outils technologiques pour automatiser les processus, améliorer l’efficacité et garantir la conformité. Et donc de parvenir à naviguer dans un paysage numérique en constante évolution.

Explorer ces cinq dimensions, par des terrains qualitatifs et quantitatifs, vise à identifier les principaux défis et opportunités qui se présentent aujourd’hui aux DAF. Cette étude a pour objectif d’éclairer ces derniers sur les meilleures pratiques à retenir et les opportunités d’innovation à saisir pour remplir les objectifs de performance.

## Méthodologie de l'étude

Cette étude réalisée par Mazars et le média Option Finance vise à opérer un état des lieux auprès des Directions Administratives et Financières (DAF) sur 5 thématiques stratégiques : Data & Performance, Performance Durable, Gestion des Risques, Ressources humaines et Digitalisation.

L'analyse proposée des meilleures pratiques de déploiement et de suivi de la stratégie de l'entreprise, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel, a pour objectif de faire émerger des recommandations concrètes pour améliorer la performance des DAF dans le déploiement et le suivi de la stratégie d'entreprise.

### Les 3 étapes de l'étude

Afin de capter la complexité des enjeux des DAF, cette étude s'est articulée sur une méthodologie en 3 temps.

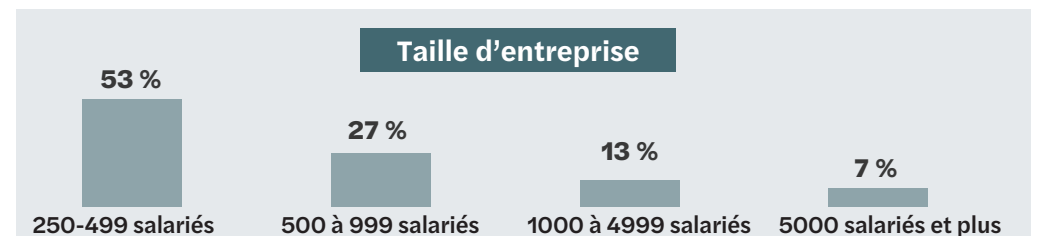
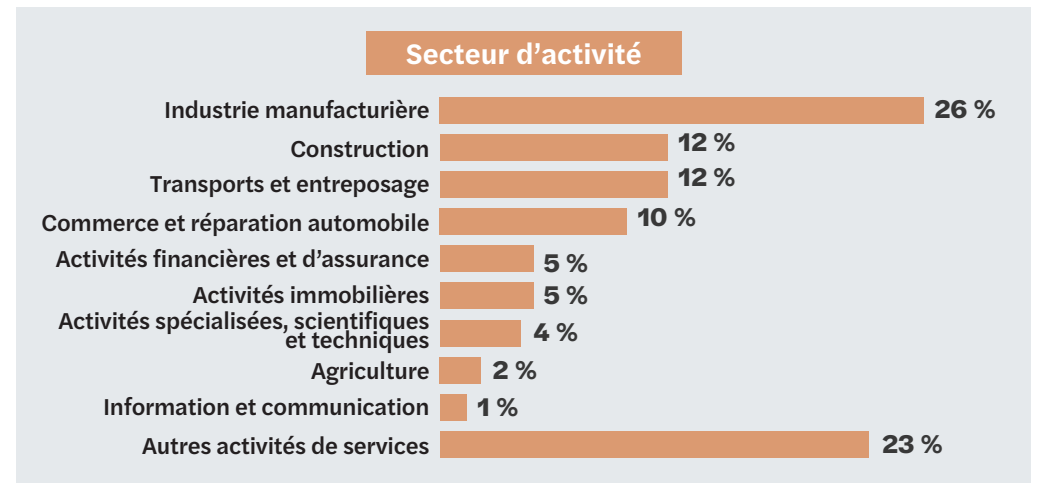
	Déroulé	Date
<b>Comités d'experts</b>	Co-dirigés par Mazars et Option Finance, 5 comités d'experts réunissant des DAF de grandes entreprises et d'ETI ont été organisés.  Objectif : décrypter les 5 thématiques choisies.	Novembre 2023 à janvier 2024
<b>Approche quantitative</b>	Elaborée à partir des enseignements tirés des comités, une enquête quantitative a été administrée à un échantillon de 110 DAF dont 31 abonnés du magazine Option Finance, ainsi qu'aux membres du Club des Trente.  L'institut de sondage CSA a recueilli des données chiffrées sur les 5 problématiques stratégiques identifiées.	Du 9 février au 1 <sup>er</sup> mars 2024
<b>Approche qualitative</b>	Un panel d'une dizaine de Directeurs Administratifs et Financiers a été interrogé dans le cadre d'entretiens individuels.  A la clé : le recueil de retours d'expérience, de bonnes pratiques et une compréhension approfondie des défis auxquels font face les directions financières.	Mars 2024

### Focus sur le terrain quantitatif

L'institut de sondage CSA a mené un travail rigoureux de nature à garantir la fiabilité des données collectées. Pour obtenir une représentation équilibrée et complète des tendances et perspectives du secteur financier, 2 types d'échantillons ont été choisis :

– Terrains par téléphone : les Directeurs Administratifs et Financiers (DAF) travaillant au sein d'Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) et de Grandes Entreprises (GE) ont été contactés par téléphone directement. L'interaction personnelle et le taux de réponse élevé ont contribué à la qualité des données recueillies.

– Terrains en ligne : pour offrir davantage de flexibilité aux participants et toucher un public plus large, une enquête en ligne a été menée auprès d'abonnés du magazine Option Finance et de membres du Club des Trente.



## Le comité d'experts



**Paul Arkwright**  
Group CFO, COVIVIO



**Thomas Baumgartner,**  
DAF, MERSEN



**Raphaël Bolard,**  
Associé, MAZARS



**Arnaud Bosser,**  
Chief Financial Officer & Director  
of performance, FDJ



**Corinne Cornut,**  
Directeur Financier,  
LE FIGARO



**Tidiane Diop,**  
Associé, MAZARS



**Jun Dumolard,**  
Directeur des Finances,  
UNEDIC



**Olivier Feraille,**  
Sales Director, TAGETIK



**Laure Garrido,**  
Deputy Group CFO,  
AIR FRANCE - KLM



**Charlotte Gouiard,**  
Directrice Recrutement et  
Expérience Candidats, MAZARS



**Jean-Philippe Grégoire,**  
Group Finance Director,  
DAHER



**Olivier Guillot,**  
Associé, MAZARS



**Denis Lamoureux,**  
Group CFO,  
MAISONS DU MONDE



**Guillaume Laskowski,**  
Associé, MAZARS



**Asma Lebert,**  
Associée, MAZARS



**Kévin Le Denic,**  
Associé  
Data Services, MAZARS



**Arnaud de la Messeliere,**  
Associé, MAZARS



**Emmanuel Millard,**  
ancien Président, DFCG



**Jean-Guillaume d'Ornano,**  
CEO, OPTION FINANCE



**Alexis Pawlik,**  
Enterprise Account  
Executive, PIGMENT



**Christelle Ramen,**  
CFO North America,  
CLUB MED



**Maximilien Rouer,**  
Associé, MAZARS



**Philippe Salats,**  
CFO Groupe, LATECOERE



**Françoise Zabern,**  
Directeur Contrôle Financier,  
MOET HENNESSY

# Data & performance : vers une indispensable montée en puissance

En partenariat avec :



## Rentabilité et pilotage des coûts, enjeux toujours prioritaires

Dans un contexte de fluctuation et de hausse des taux d'intérêt, ainsi que d'évolution rapide de la demande des consommateurs, les DAF interrogés confient que le pilotage de la rentabilité et la gestion de la trésorerie et des liquidités sont leurs priorités du moment. Ces thématiques apparaissent largement devant la gestion du cash ou la modernisation des outils technologiques.

### Au sein de votre entreprise, quels sont les 3 enjeux prioritaires pour votre direction financière pour l'année à venir ?

Base : Ensemble des répondants – Trois réponses hiérarchisées possibles



**« Directeur général d'une filiale, je demande à mes équipes de m'envoyer les données sous Excel que je passe aujourd'hui une demi-journée à cruncher par moi-même. »**

Le DG d'une entreprise du secteur de la distribution d'énergie



## La data, outil déterminant du pilotage financier et extra-financier

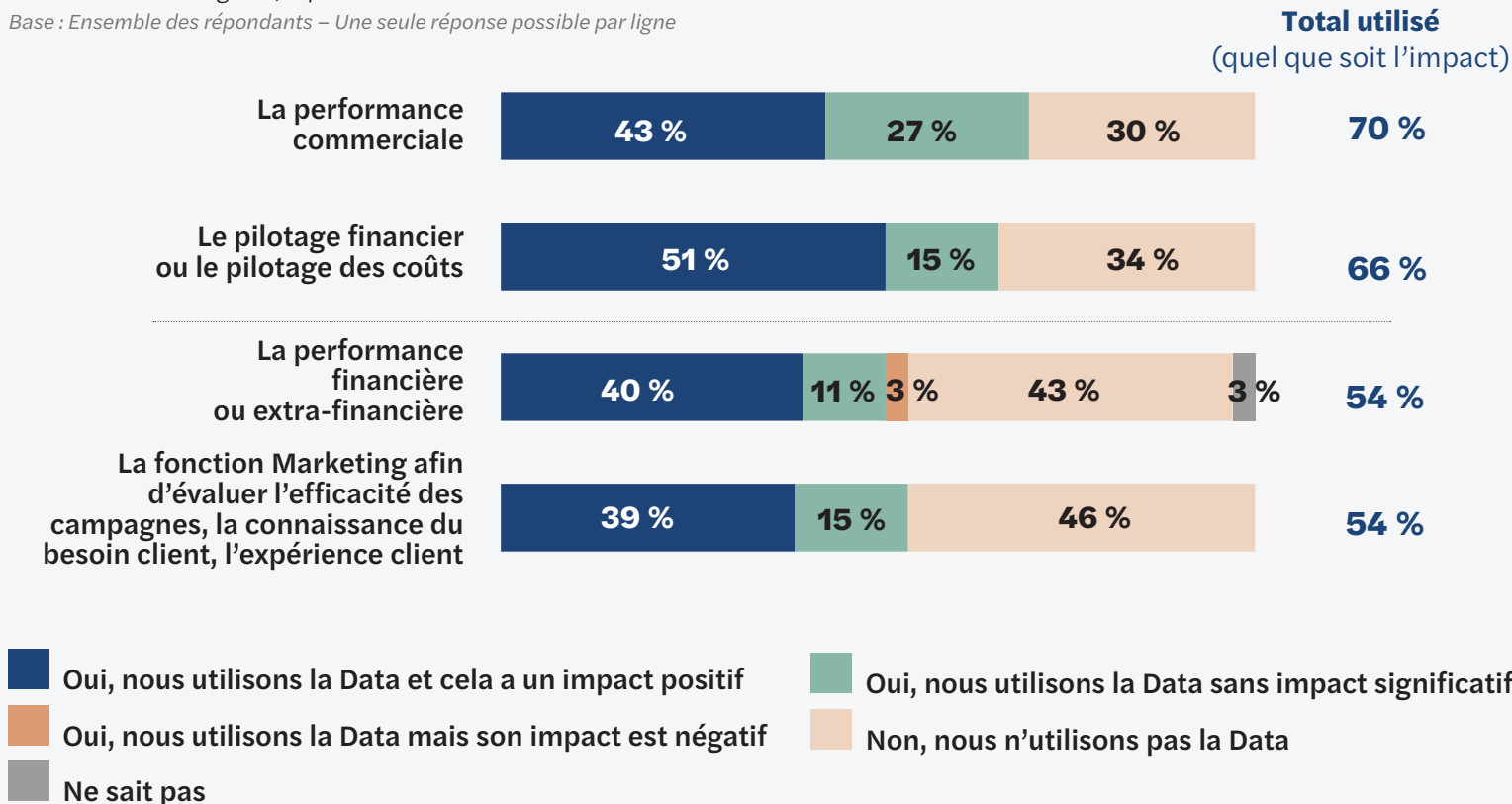
Parallèlement aux besoins en matière de rentabilité et de gestion des coûts, les directions financières doivent répondre à des demandes en matière de conformité réglementaire et de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans le cadre de la CSRD. Ces enjeux amplifient les besoins de collecte et de mise sous contrôle de flux de données à des fins de pilotage, d'analyse et de restitution de la performance financière et extra-financière de l'organisation. Plus encore qu'un défi en matière de reporting, il s'agit bien d'un défi « data ». De même, disposer de données autres que financières consolidées et fiables peut constituer un levier efficace, également de nature à faciliter les prises de décision.

### Au sein de votre entreprise, pour chacun des enjeux suivants, utilisez-vous la Data et quel en est son impact ?

La Data désigne l'ensemble des données numériques, structurées et non structurées, qui peuvent être collectées et exploitées.

Elles sont utilisées par les entreprises pour monitorer leurs KPIs (Indicateurs de performance), élaborer leurs stratégies, mettre en œuvre la transformation digitale, répondre à la demande des consommateurs et améliorer leur rentabilité.

Base : Ensemble des répondants – Une seule réponse possible par ligne



**« Chaque cycle de publication des résultats mensuels apporte son lot de nouvelles questions de la direction, mais nous ne sommes pas toujours en mesure d'y répondre avant d'entrer dans le cycle mensuel suivant, ou alors par des croisements ad hoc sur un bout d'Excel sur lesquels nous n'avons pas le temps de revenir ensuite. »**

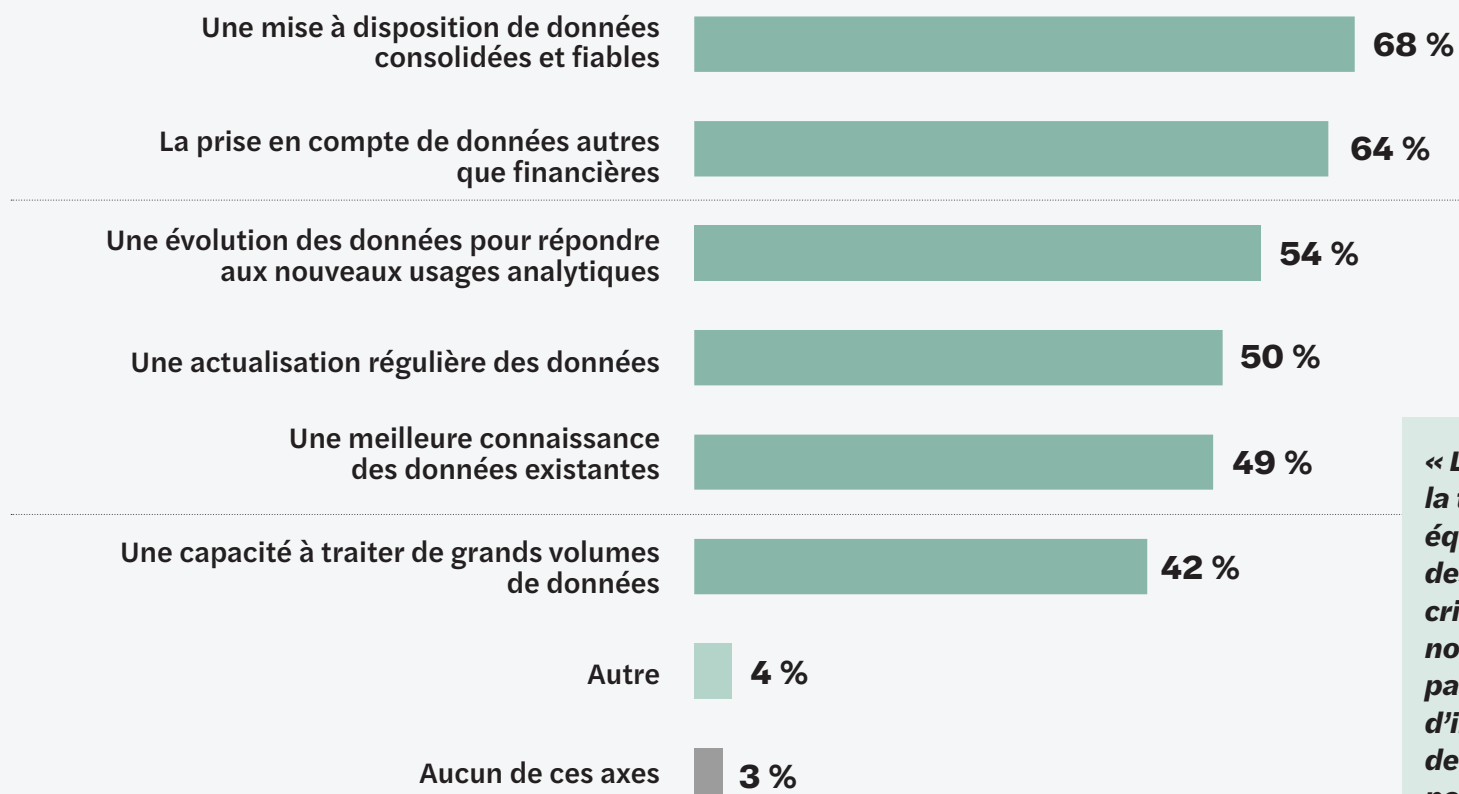
Le directeur du contrôle de gestion d'un groupe industriel français

**« Nous avons besoin de davantage de données, de mieux les croiser et de sortir d'une logique purement financière. Je comprends que l'implication de nos équipes métier soit nécessaire, mais elle représente une charge bien trop importante aujourd'hui pour nos équipes de contrôleurs et comptables, en particulier pendant les étapes de conception. »**

Le directeur des finances et de la comptabilité d'une agence gouvernementale française

### Quels seraient les axes d'amélioration pour rendre vos données financières exploitables et ainsi faciliter les prises de décisions ?

Base : Ensemble des répondants - Plusieurs réponses possibles



**« La modestie de la taille de notre équipe, la rotation des effectifs et la crise actuelle ne nous permettent pas d'envisager d'investir du temps de nos équipes pour fonctionner différemment à court terme. »**

Le DAF d'un groupe du secteur des services

## Data : des niveaux de confiance contrastés

Les DAF interrogés se montrent plutôt confiants à l'égard de la qualité de leurs données sur les processus opérationnels, mais beaucoup moins pour répondre aux usages analytiques.

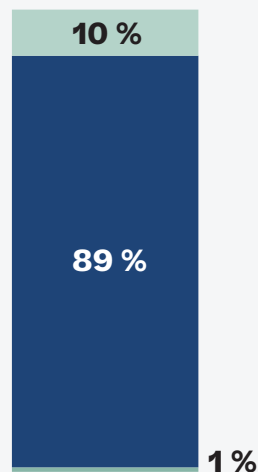
### Actuellement, quelle note de 1 à 5 donneriez-vous à la qualité de vos données ?

1 signifie que la qualité de vos données est très mauvaise et 5 signifie que la qualité de vos données est très bonne, les notes intermédiaires permettent de nuancer votre jugement.

Base : Ensemble des répondants - Une seule réponse possible par item

#### Dans le cadre de vos processus opérationnels

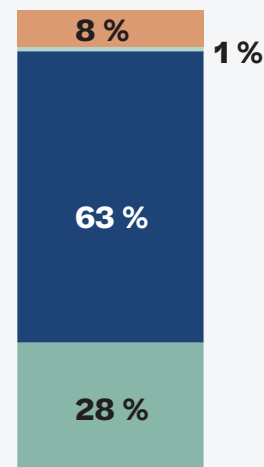
3,7/5



Ne sait pas  
Promoteurs (5)

#### Pour répondre aux usages analytiques (du reporting à l'Intelligence Artificielle)

2,8/5



Passifs (3-4)  
Détracteurs (1 à 2)

« Nos processus ont fait leurs preuves, mais ont aussi montré leurs limites : ajout de couches année après année, risques réguliers d'erreurs, fichiers lourds, comparaisons compliquées d'une année sur l'autre ou vis-à-vis du budget car manipulations artisanales, perte de maîtrise lors des départs dans l'équipe... »

Le VP Finance d'une entreprise du secteur de l'eau et des déchets

## Reporting : production fastidieuse et automatisation insuffisante

Issue de systèmes opérationnels robustes, aux interfaces de saisie pensées pour répondre à des usages opérationnels et analytiques, une part des flux de données financiers est, de fait, très mature.

Pour autant, si la donnée financière est majoritairement considérée comme « de qualité » en comparaison à celles des autres fonctions de l'organisation, on constate encore que la collecte et la consolidation des données, la mise à jour du reporting et la réalisation d'analyses standards ou complémentaires sont perçues par beaucoup de DAF comme des activités chronophages. Faute, bien souvent, d'un niveau d'automatisation et de mutualisation suffisant, elles impliquent la mobilisation d'équipes importantes.

Dans ces conditions, des investissements sont indispensables. C'est d'eux dont dépendra notamment la qualité d'expression des problématiques, la capacité à traduire en indicateurs et dimensions d'analyse susceptibles d'y répondre, la spécification des règles de calculs et transformation des données ou encore la mise en place d'arbitrage des contrôles de qualité de données capable d'identifier proactivement les problèmes.

### Lors de la conception de vos reportings financiers, quelles sont les principales difficultés rencontrées ?

Base : Ensemble des répondants - Plusieurs réponses possibles



## L'organisation et la montée en puissance des équipes dédiées

D'un point de vue méthodologie et organisationnel, l'une des clés est de former des équipes projet mixtes mêlant spécialistes finance et data engineers. La mise à niveau permet de passer le relais à ces derniers sur l'ensemble des activités qui leur revient : concevoir les tableaux de bord, cartographier les données et flux de données d'intérêt, analyser en masse leur qualité, cristalliser dans une documentation toute information permettant de caractériser les données et les rendre accessibles et compréhensibles au plus grand nombre à terme, implémenter des pipelines de données robustes et tester l'ensemble.

On observe que de plus en plus de contrôleurs de gestion développent des compétences poussées en analyse de données. Attention toutefois, concevoir un modèle de données performant et robuste est une compétence technique clé : il convient d'insister sur cette partie en formation ou de faire revoir ses travaux par un data analyst ou ingénieur BI. Pas à pas, flux de données par flux de données, les data engineers vont, à l'inverse, intégrer davantage la composante métier et devenir des relais pertinents sur lesquels l'équipe concernée peut s'appuyer pour gagner en visibilité sur les données disponibles et accessibles aux frontières de leur département et, au-delà, au sein de l'organisation.

**« La data est au cœur de la mission de la Ligue Nationale de Basket (LNB) pour répondre à des enjeux i) commerciaux (vis-à-vis des sponsors notamment), ii) de R&D et iii) de pilotage des coûts. Le basket a toujours été un sport « data-driven », tiré par la locomotive NBA dont nous héritons des avancées et outils. Nous avons un service Data / IT dédié, des équipes Entertainment dont la moitié « font de la data ». La fonction financière n'est pas en reste avec une équipe autonome et mature qui échange avec le responsable data au sein des clubs, qui est parfois le responsable financier pour les plus petits d'entre eux. Cette organisation robuste permet au rapport annuel de la Direction nationale du contrôle de gestion de tous les clubs d'être prêt particulièrement tôt dans l'année. La prochaine étape est le déploiement de la feuille de route de structuration du reporting RSE, le groupe de travail est lancé. »**

Philippe Ausseur, Président de Ligue Nationale de Basket

Data & performance : vers une indispensable montée en puissance

## Et l'IA Générative ?

Les progrès réalisés dernièrement en matière d'IAG ouvre la possibilité d'interroger des corpus de données non structurées. Reste que, pour l'heure, extraire des données structurées dans des tableaux qui intègrent le contexte dans lequel elles interviennent constitue une réelle complexité et les résultats obtenus ne sont généralement pas satisfaisants. Même un assemblage des technologies open source les plus avancées ne permet pas encore aujourd'hui d'obtenir des résultats « certains ».

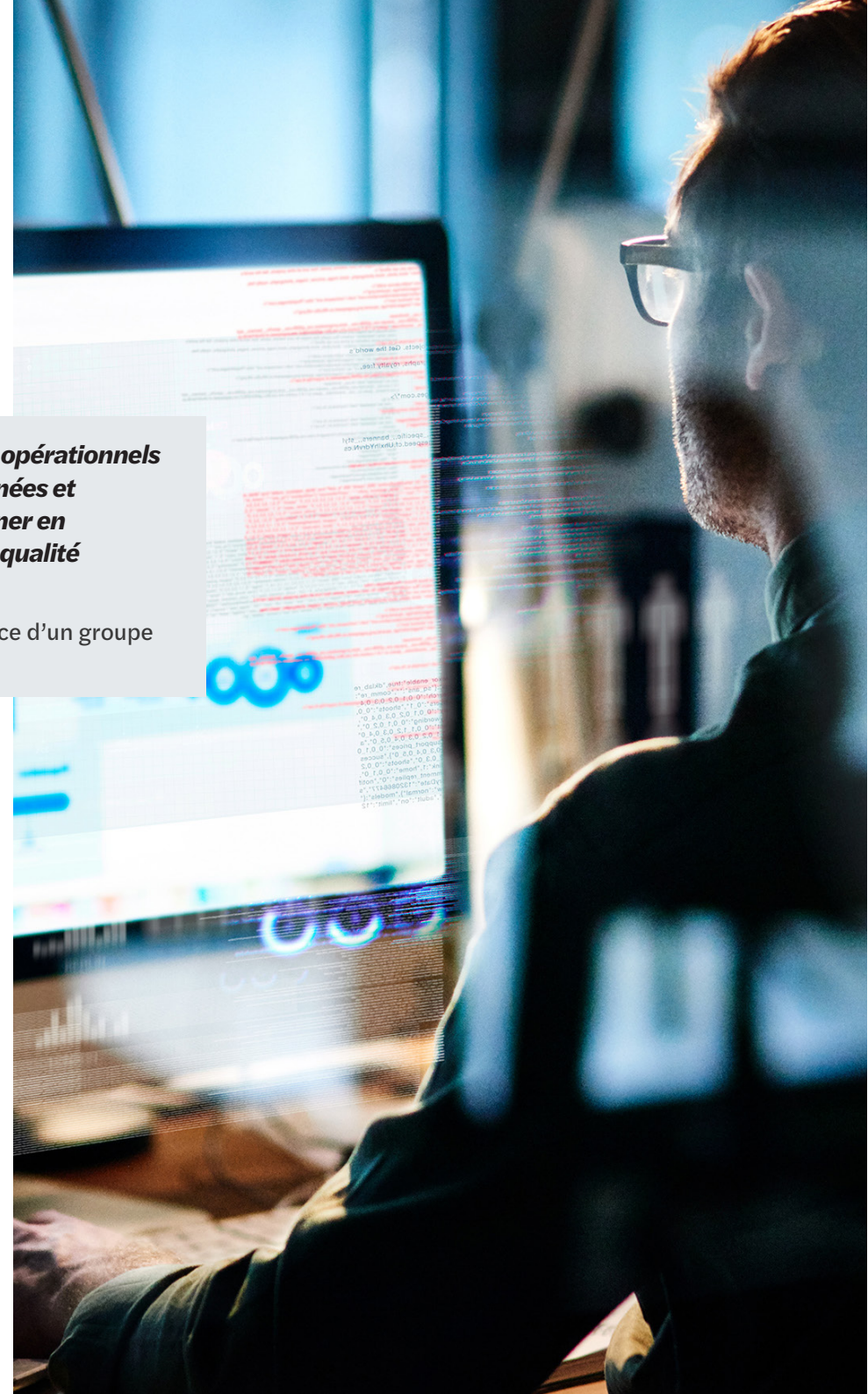
Selon la technologie mobilisée, un test sur des tableaux contenant un nombre de lignes limité peut, en revanche, permettre d'obtenir un résultat cohérent. C'est un premier pas prospectif, qui mérite de s'y intéresser pour identifier les usages d'ores et déjà couverts par la technologie. Pour autant, celle-ci n'est pas encore suffisamment mature pour projeter un déploiement à grande échelle et affirmer que cela répondra à tous les besoins avec justesse.

**« Pour avancer efficacement sur ces sujets, une réponse est de capitaliser sur les solutions tactiques existantes sur Excel pour accélérer la définition des besoins et définir des périmètres réalistes à délivrer en série des projets en cycles courts de moins de trois mois chacun. »**

Le directeur des finances et de la comptabilité d'une agence gouvernementale française

**« Nous avons formé nos opérationnels à la visualisation de données et au storytelling pour gagner en profondeur d'analyse et qualité dans les restitutions. »**

Le responsable data Finance d'un groupe du secteur du Luxe



Data & performance : vers une indispensable montée en puissance

## Regard d'expert

# La data au cœur de la Performance

### Les données comme levier stratégique

L'étude, « *Innovation for Performance 2024* » réalisée par Option Finance, Mazars et dont Pigment est partenaire dégage un consensus clair au sein des directions financières interrogées : **la rentabilité, le pilotage des coûts et la performance commerciale sont et restent les enjeux prioritaires**. L'étude souligne entre autres, la nécessité d'une planification et d'une gestion efficace des données financières et extra financières.

Il est encourageant de voir que malgré les défis, notamment la complexité du reporting financier, une majorité de direction financière reste confiante dans la qualité de leurs données opérationnelles. Dans le même temps, l'étude révèle la faible qualité perçue de ces données dès lors qu'elles sont destinées à un usage analytique plus avancé (reporting, IA). C'est d'autant plus regrettable que l'amélioration du pilotage de la performance grâce à la data tient beaucoup aux modélisations et analyses profondes de ces datas.

Pour maximiser ce potentiel, les entreprises n'ont pas d'autre choix que de s'orienter vers **la consolidation, la centralisation et l'analyse de données financières et extra-financières**. Chez Pigment, nous sommes convaincus que la collaboration et l'analyse des données est un levier stratégique pour la performance des entreprises.

En effet, il est critique de pouvoir anticiper l'impact financier de chaque décision sur la croissance de l'entreprise - à la fois pour une meilleure gestion des ressources humaines (pilotage de la masse salariale, recrutements, formation) et des ventes (planification des quotas, répartition des territoires, compensation & benefits). La possibilité de modéliser et ajuster les scénarios de développement en tenant compte de toutes les réalités de l'entreprise est en effet un avantage compétitif significatif.

Un autre enseignement majeur de l'étude concerne **la digitalisation et l'intégration de la technologie dans les fonctions financières**. Le cloud, l'automatisation des processus et l'IA sont des outils qui seront demain indispensables. 90 % des directions financières sont conscientes des impacts importants à venir de l'IA pour la fonction finances et de l'impact de la GenAI, notamment pour optimiser les opérations, la productivité.

Au final, c'est l'importance de la data de qualité, le rôle central de la technologie dans la transformation des directions financières et la nécessité de rassembler sur une même plateforme l'ensemble des données chiffrées, qu'elles soient RH, commerciales, marketing ou RSE qui semblent dessiner le pilotage stratégique de l'entreprise de demain.



Par **Edouard Beaucourt**,  
head of EMEA,  
Pigment

## **Nouveaux risques : armer les DAF dans un monde aux crises systémiques**





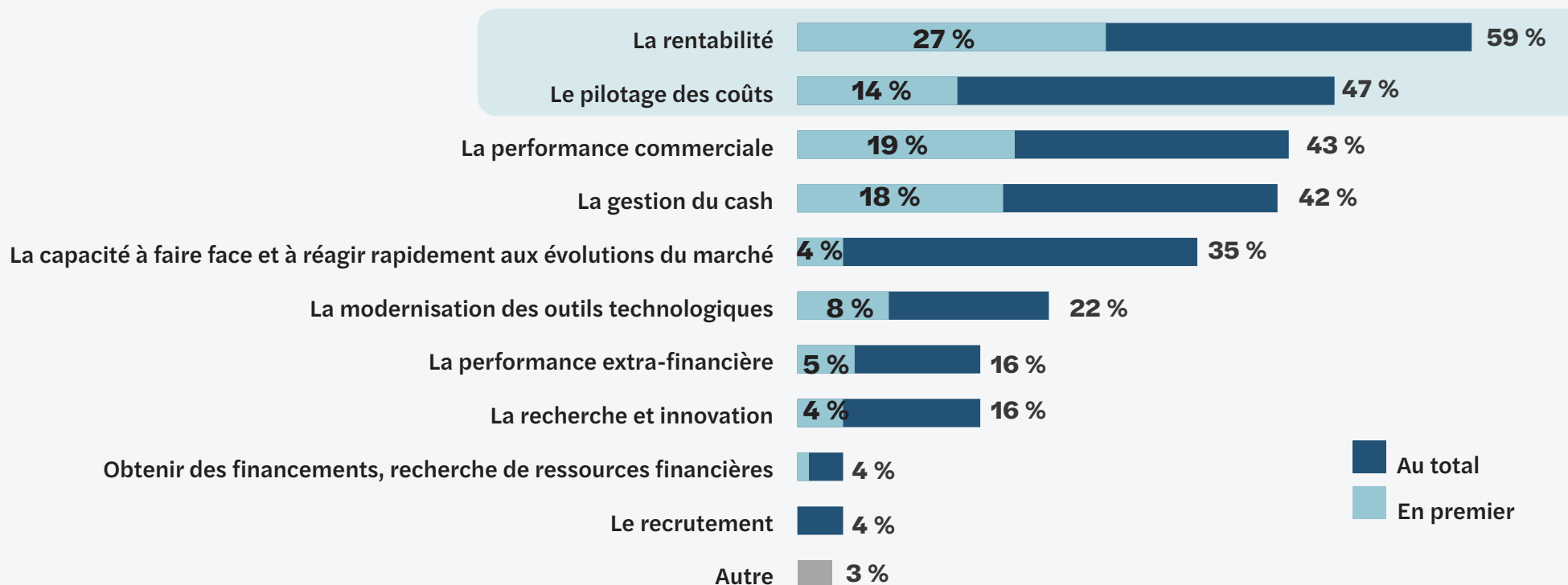
**L'accélération des crises, du Covid à la guerre ukrainienne, ont montré l'exposition croissante de nos entreprises aux chocs sanitaires, énergétiques, géopolitiques et, de plus en plus, climatiques. Au sein des organisations, les directeurs administratifs et financiers se trouvent en première ligne de la gestion de ces chocs et ce, alors même que leur formation et leurs outils ne les y ont souvent pas préparés. Comment perçoivent-ils ces nouveaux risques et comment s'y préparent-ils ?**

## Une perception décalée

L'étude menée par l'institut CSA pour Option Finance et Mazars montre que la moitié des DAF identifient la rentabilité et le pilotage des coûts comme leurs principales priorités pour 2024. Autre enseignement notable : ils ne sont en revanche que 2 % à placer la réponse aux enjeux climatiques parmi leurs trois premiers enjeux à adresser. Et pourtant, ces nouveaux risques ont un impact croissant sur la rentabilité à court et moyen termes des entreprises. Comment, dès lors, comprendre ce résultat et accompagner les DAF face à ces nouvelles réalités ?

### Au sein de votre entreprise, quels sont les 3 enjeux prioritaires pour votre direction financière pour l'année à venir ?

Base : Ensemble des répondants – Trois réponses hiérarchisées possibles

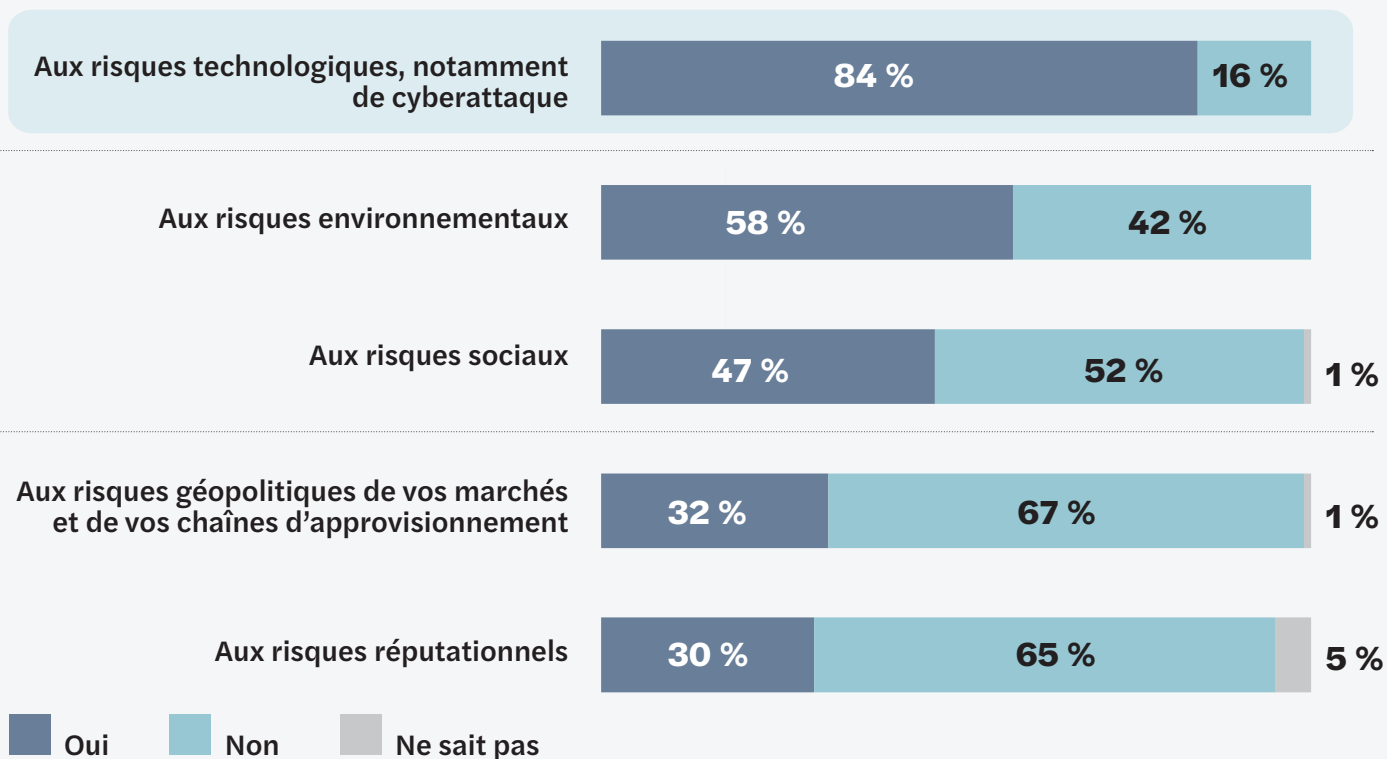


## Un monde de permacrises

Car le constat est simple : nous sommes entrés dans un monde de crises chroniques. On parle aujourd'hui de monde VUCA pour « Volatility, Uncertainty, Complexity & Ambiguity », et BANI soit « Brittle (Fragile), Anxieux, Non linéaire et Incompréhensible ». Si les cartes de navigation des directions financières étaient restées peu ou prou stables ces dernières décennies, de nouveaux outils sont à présent à mobiliser. Or, comme tout agent économique, communauté humaine et acteur inscrit dans des territoires, les entreprises sont logiquement en première ligne de la gestion de ces crises. On note toutefois un décalage : les risques semblent encore difficilement identifiés et adressés au sein des organisations. L'étude CSA pour Option Finance et Mazars montre que, si la grande majorité des entreprises a déjà réalisé un diagnostic de son exposition aux risques technologiques et cyberattaque (85 %), ainsi qu'environnementaux (55 %, souvent dans le cadre de contraintes réglementaires) et sociaux (49 %), seules un quart d'entre elles ont diagnostiqué leur exposition aux risques géopolitiques et supply chain.

### Votre entreprise a-t-elle réalisé un diagnostic de sensibilité/vulnérabilité...

Base : Ensemble des répondants – Une seule réponse possible par ligne

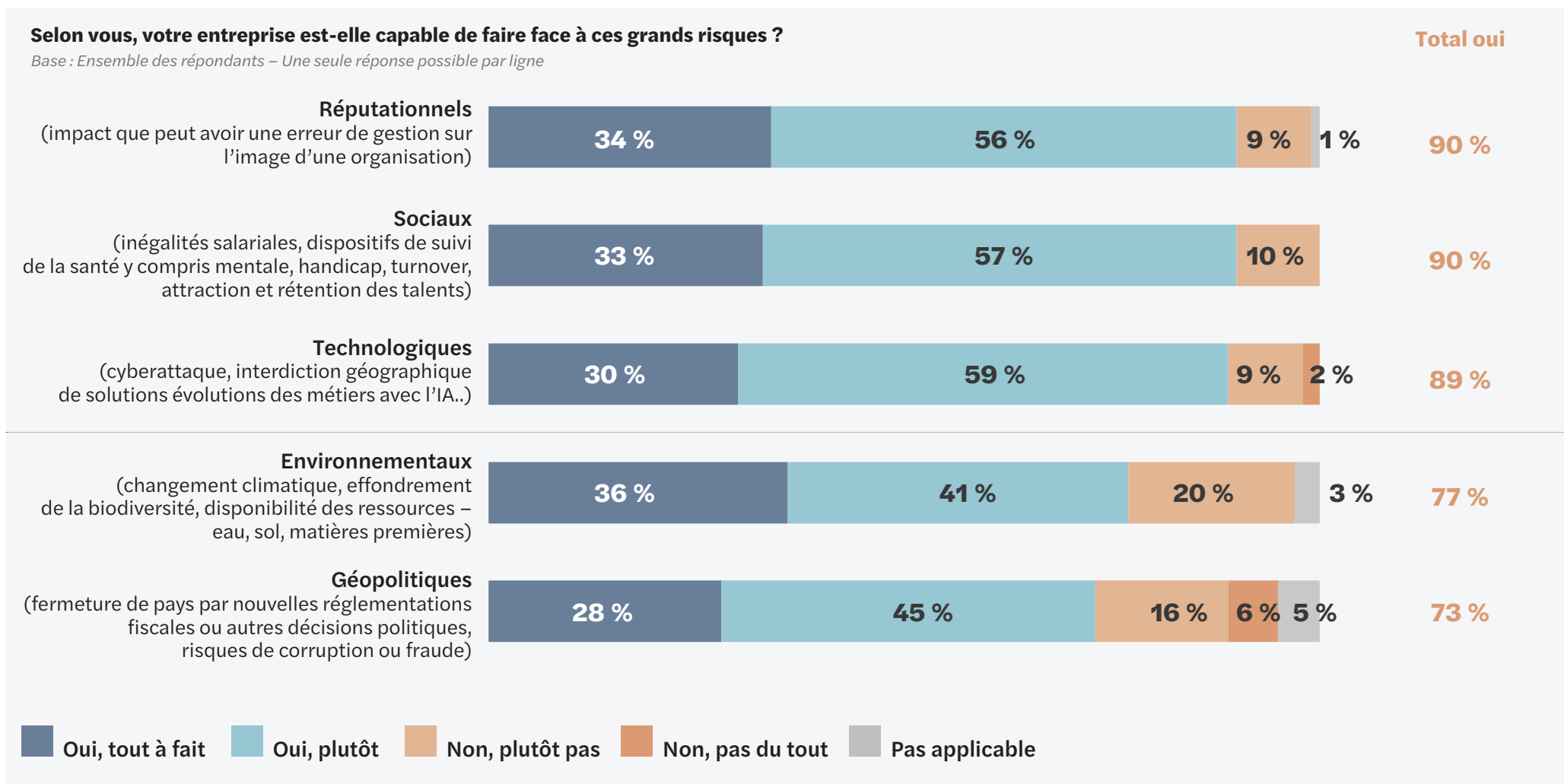


**« Les enjeux de vulnérabilité des sociétés qui intègrent la durabilité et les risques systémiques doivent donc être mis en avant. On peut également noter l'existence pour les entreprises d'un risque environnemental lié aux difficultés de mise en œuvre des directives européennes, au premier rang desquelles la CSRD, ainsi que le risque lié à la capacité-même des entreprises à pouvoir interpréter, développer et mesurer l'avancement des travaux. Un tiers des organisations ne savent pas si elles sont sujettes ou non à ces directives. »**

Le DAF d'une entreprise leader de l'expertise comptable

## Nouveaux risques : armer les DAF dans un monde aux crises systémiques

La crise Covid avait pourtant sonné comme une première mise en garde, révélatrice de nos vulnérabilités et notamment de notre dépendance aux importations asiatiques. Si la prise de conscience fut réelle, il semble qu'elle ne se soit pas encore matérialisée dans la gestion de risques des entreprises. Ce sont souvent les directions des achats qui ont le mieux pris la mesure de la criticité de l'approvisionnement en ressources. Résultat : plus difficiles à anticiper, les risques environnementaux et géopolitiques sont également ceux face auxquels les entreprises se trouvent aujourd'hui les plus démunies.



## Le défi de la réponse aux risques

Pour autant, il existe une variété de méthodes et de principes de gouvernance pour renforcer les organisations. Mazars accompagne ainsi de plus en plus d'entreprises dans la mise en place de diagnostics de vulnérabilités, intégrant l'ensemble des risques technologiques, d'approvisionnement, d'adaptation climatique ou géopolitiques. Autre type d'approche : la création de comité d'anticipation et d'adaptation avec un double rôle de veille, de planification stratégique face à l'incertitude, et de formation continue des dirigeants à répondre aux imprévus. De même, face à cette évolution, la CSRD et la double matérialité peuvent constituer une première étape d'analyse des vulnérabilités et permettre une réflexion plus profonde, qui engage le modèle d'affaires ainsi que l'ensemble des processus de l'entreprise.

**« Nous nous sommes dotés d'un comité d'anticipation en central qui réfléchit à différents scénarios de crise pour toutes les situations. Notre cartographie des risques, qui fait l'objet d'une mise à jour chaque année, intègre l'ensemble des dimensions : climatiques, environnementales, sociales, territoriales, géopolitiques et technologiques. Pour nous, aujourd'hui, les risques prioritaires sont de nature géopolitique et climatique. »**

Christelle Ramen, CFO North America, Club Med

**« Les entreprises se trouvent actuellement dans une phase de transformation et de bouleversement important. Pour elles, l'enjeu est de tirer profit de ces évolutions. Mais l'une des principales difficultés est que celles-ci doivent être intégrées dans une période très courte : il est urgent d'anticiper, de se préparer et d'avancer pour se transformer et appréhender ce nouveau contexte. Les organisations doivent donc appréhender et comprendre les sensibilités des mouvements actuels, une transformation au sens large étant incontournable. La fonction Finance, les DAF, comme les fonctions support sont au cœur de ces transformations : elles doivent les identifier, intégrer et piloter. »**

Le DAF d'une entreprise leader de l'expertise comptable

Plus largement, se placer en position d'identifier et de gérer les risques constitue donc un enjeu croissant pour les entreprises. Gardant à l'esprit les exemples de BlackBerry ou de Kodak, les DAF se trouvent clairement confrontés à un défi de taille, à la mesure de leurs talents.

**Performance durable : avec la CSRD, le mariage attendu entre le DAF et la RSE ?**



Performance durable : avec la CSRD, le mariage attendu entre le DAF et la RSE ?

**Le cas est symptomatique : le groupe EDF a annoncé, à la fin du mois de mars 2024, la fusion de ses directions Impact et Finance pour donner naissance à une nouvelle direction et fonction, la Direction Performance, Impact, Investissements et Finance. La CSRD serait-elle en train de révolutionner la fonction finance pour y intégrer pleinement la dimension extra-financière ?**

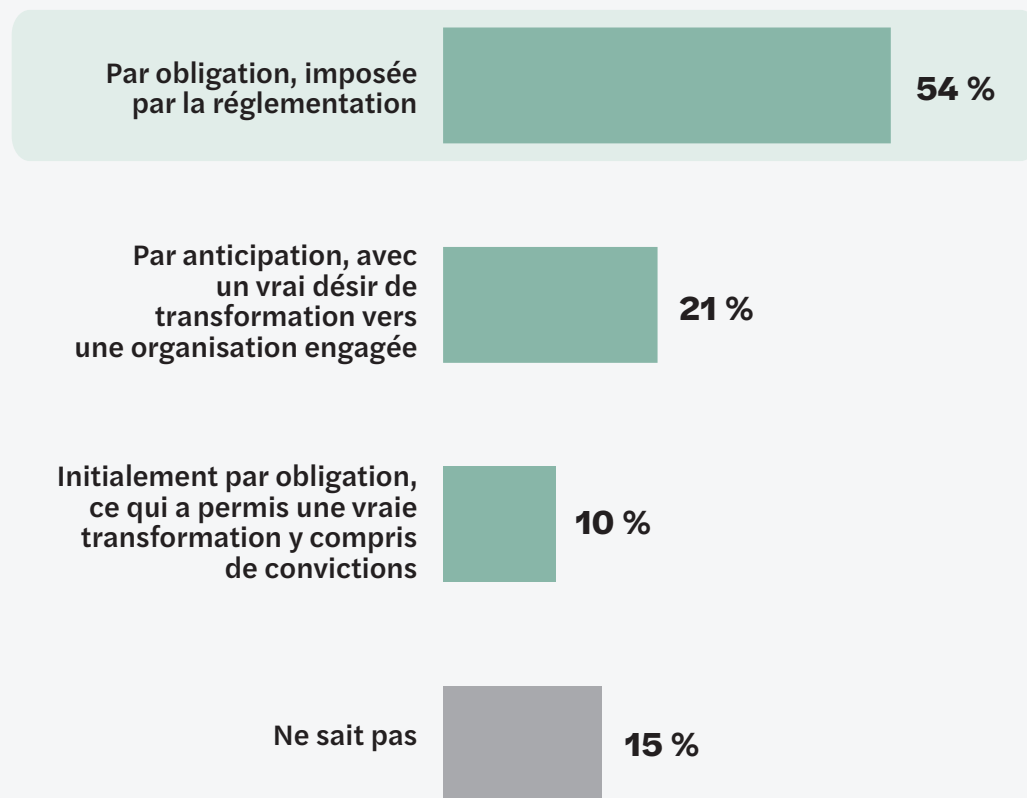
## La CSRD : contrainte ou opportunité ?

L'étude réalisée par l'institut CSA confirme ce que les associés Mazars constatent sur le terrain auprès de leurs clients : si la CSRD a d'abord représenté une contrainte réglementaire forte pour 48 % des DAF, pour 35 % d'entre eux, le texte européen est à présent perçu – ou devenu – une opportunité de transformation positive.

D'une contrainte réglementaire de reporting supplémentaire, elle est train de devenir un véritable outil de transformation stratégique de l'entreprise. Évolutive, cette transformation s'opère en trois étapes :

**Au sujet de la politique CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive, l'équivalent de la politique RSE au niveau européen), votre entreprise l'a-t-elle mise en place... ?**

*Base : Ensemble des répondants – Une seule réponse possible*



**« Les aspects RSE sont depuis longtemps intégrés dans le Groupe mais ils n'étaient pas toujours bien formalisés et/ou documentés. Les exigences de la réglementation et de certaines parties prenantes, comme les agences de notation, ont été d'abord perçues comme des contraintes mais avons essayé d'être pragmatique et d'en tirer profit pour améliorer notre modèle d'affaire. »**

Thomas Baumgartner,  
Directeur Administratif et  
Financier, Groupe Mersen

## Premier niveau : la responsabilité de la durabilité au sein des entreprises

La prise en charge des sujets de durabilité et d'ESG au sein des Comex est réalisée majoritairement par les PDG (40 %), DG (52 %) et DAF (41 %). Seulement dans 10 % cas, ce sont les responsables RSE qui sont directement à la baguette. D'un côté, ce choix de gouvernance est le reflet d'une avancée : la part croissante qu'occupent ces sujets dans la stratégie et la performance durable des entreprises. De l'autre, cette réalité témoigne également de la trop faible représentation des responsables RSE au sein des Comex. Désormais placés en première ligne, les PDG, DG et DAF doivent donc logiquement se former à ces sujets systémiques et complexes. Et ce, d'autant plus qu'aujourd'hui, seuls 20 % des organisations interrogées se sont dotées d'un comité RSE pour accompagner le Comex et les dirigeants, et qu'elles ne sont que 22 % à disposer d'un administrateur dédié à la RSE au sein de leur conseil d'administration.

### Au sein de votre entreprise, qui porte(nt) les sujets RSE / ESG (Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) parmi les membres du COMEX ?

Base : Ensemble des répondants - Plusieurs réponses possibles



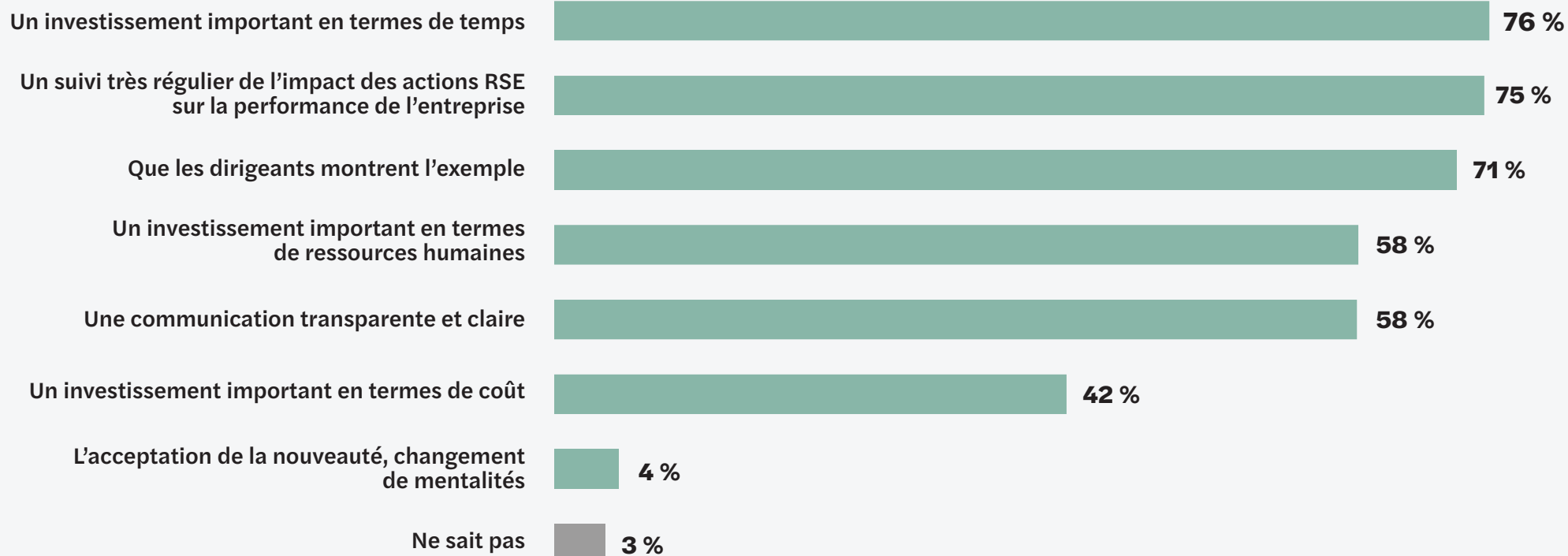
## Performance durable : avec la CSRD, le mariage attendu entre le DAF et la RSE ?

De fait, la mise en place de la performance RSE/ESG est perçue comme brassant un certain nombre d'inconvénients. Les DAF interrogés associent ainsi largement la mise en place de nouvelles politiques RSE à une charge de temps, notamment côté ressources humaines, un pilotage fin et une exigence d'exemplarité des dirigeants. Pour autant, peu semblent l'envisager comme un facteur de refonte profonde du modèle d'affaires.

### Quels sont selon vous, les avantages et les inconvénients à la mise en place d'un pilotage de la performance RSE / ESG au sein de votre entreprise ?

Base : ensemble des répondants – Plusieurs réponses possibles

#### La mise en place d'un pilotage de la performance RSE / ESG nécessite...





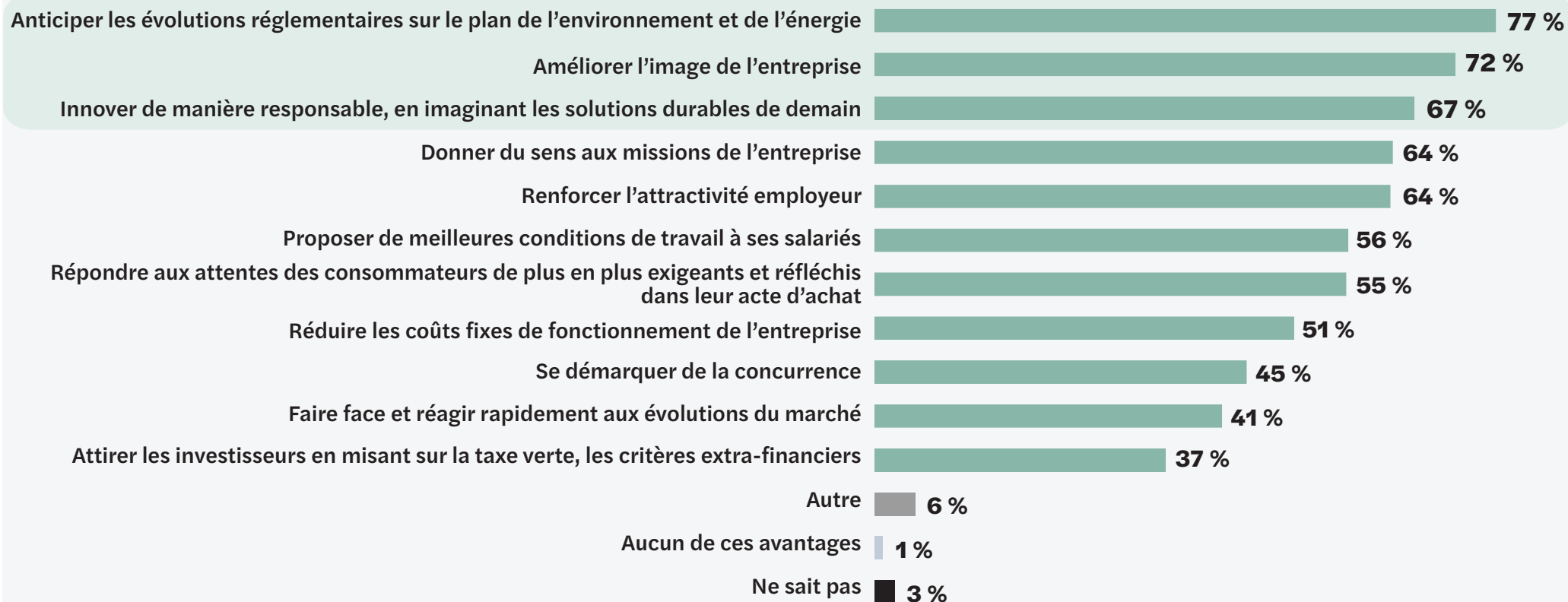
## Performance durable : avec la CSRD, le mariage attendu entre le DAF et la RSE ?

Dans le même temps, de nombreux avantages sont associés au pilotage de la performance RSE/ESG, au premier rang desquels : l'anticipation des évolutions réglementaires, l'innovation responsable et l'amélioration de l'image de l'entreprise.

### Quels sont selon vous, les avantages et les inconvénients à la mise en place d'un pilotage de la performance RSE / ESG au sein de votre entreprise ?

Base : Ensemble des répondants – Plusieurs réponses possibles

#### La mise en place d'un pilotage de la performance RSE/ESG permet de...



## Deuxième niveau : un nouvel équilibre entre finance et durabilité

De manière toujours plus affirmée, les entreprises doivent aujourd'hui parvenir à trouver un juste équilibre entre performances financière et extra-financière.

Cette approche encore inédite implique pour les organisations de changer des habitudes souvent ancrées dans la durée, en maniant pragmatisme et inventivité. Autre clé qui se révèle décisive : la capacité à intégrer efficacement l'ensemble des parties prenantes.

**« Pour concilier pleinement performances financière et extra-financière, il faut toujours rechercher l'équilibre entre ces deux composantes et anticiper. C'est un équilibre qu'il faut essayer de maintenir chaque année en ayant une ambition à moyen terme de performance globale. »**

Thomas Baumgartner,  
Directeur Administratif et  
Financier, Groupe Mersen

## Troisième niveau : repenser la durabilité au cœur du modèle d'affaires

Le temps où la RSE ou l'ESG prenait essentiellement place dans les politiques périphériques à l'entreprise est révolu. La durabilité n'a de sens que si elle s'inscrit au cœur de la pérennité de l'entreprise – sans eau, pas de production ; avec moins de ressources, plus de circularité...

Les modèles d'affaires restent à inventer et les entreprises qui veulent compter demain doivent d'ores et déjà entamer leur mue. Pour un défi aussi vital que passionnant.

**« La plupart des entreprises ont bien pris le train en marche, mais elles doivent toutefois faire évoluer leur modèle d'affaires et intégrer dans ce dernier l'impact de la RSE, du coût carbone dans leur production, ce qui aura systématiquement un impact sur leur organisation. C'est aujourd'hui la réalité des grands groupes qui ont revu l'ensemble de leurs lignes produits et de leur modèle économique. »**

Le DAF d'une entreprise leader de l'expertise comptable

# **Dynamiques RH : au cœur des stratégies de performance en finance**

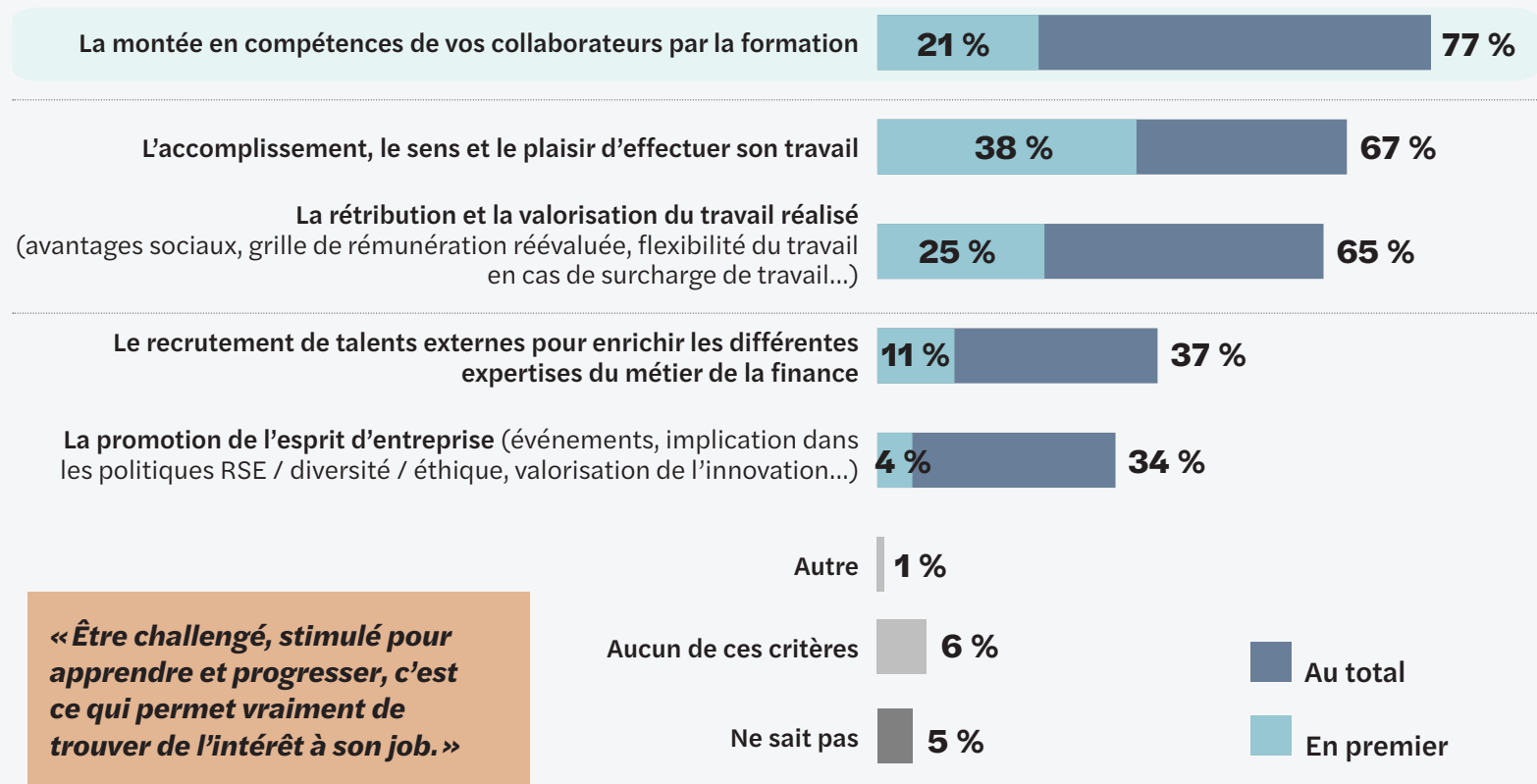


## Épanouissement et formation : au fondement de la performance

L'étude menée par l'institut CSA pour Mazars révèle une hiérarchie claire des facteurs de motivation au sein des directions financières : l'accomplissement personnel (37 % des réponses) apparaît comme premier moteur de productivité, suivi par la formation (23 %) et la rétribution (22 %). Pour attirer et retenir les talents, déployer une approche holistique cruciale pour construire des équipes engagées et performantes, les entreprises doivent non seulement offrir des opportunités d'épanouissement personnel, mais aussi investir dans la montée en compétences et assurer une rétribution juste et motivante.

**Graphique n° 1 - Au sein de votre direction financière, qu'est-ce qui nourrit la productivité et la performance de vos équipes ?**

Base : Ensemble des répondants – Trois réponses possibles



**« Être challengé, stimulé pour apprendre et progresser, c'est ce qui permet vraiment de trouver de l'intérêt à son job. »**

Un DAF du secteur de la tech

**« Parvenir à autonomiser les collaborateurs, c'est une manière d'arrêter de les contraindre. Plus qu'une liberté, c'est une facilité de vie pour eux. Le manager n'a alors plus à contrôler la performance. »**

Un DAF du secteur des services

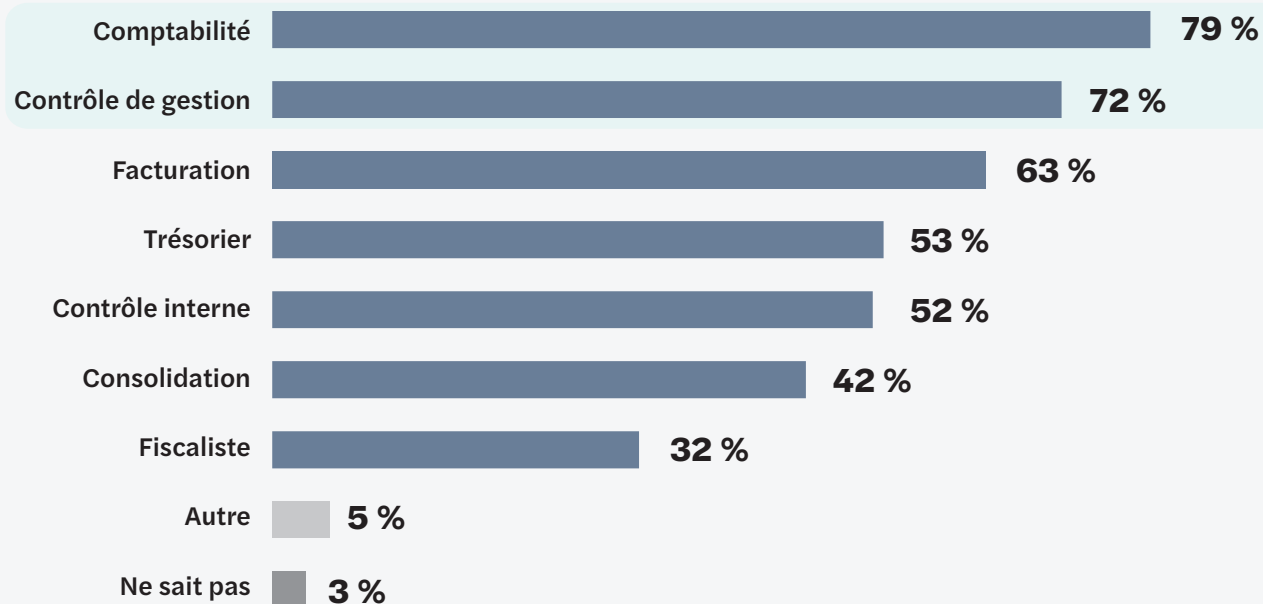
67 % des DAF citent les sentiments d'accomplissement, de reconnaissance, ainsi que le sens et le plaisir au travail comme des facteurs clés de motivation. Émerge ici la nécessité de prendre en compte les aspects non monétaires de la motivation dans la conception de leurs politiques RH, afin de favoriser l'engagement et la performance des collaborateurs. La création d'un climat de confiance, incluant flexibilité et grande autonomie des collaborateurs, se révèle ainsi décisive. La tendance n'est donc plus au contrôle systématique de la hiérarchie sur la performance, mais plutôt à un DAF qui fait progresser ses collaborateurs. Est également mise en avant l'importance de perspectives d'évolutions claires et atteignables, une priorité bien perçue par une majorité de DAF qui classent à 79 % la montée en compétences par la formation pour motiver les collaborateurs.

## Face aux évolutions technologiques : adapter et innover

Avec 79 % des DAF anticipant un impact majeur sur la comptabilité et 71 % sur le contrôle de gestion, l'enjeu n'est plus de savoir si les technologies telles que l'IA ou le big data transformeront la profession, mais comment. L'un des enjeux clés est ici l'adaptation des compétences et la formation continue. Avec un autre incontournable : l'importance d'une culture d'entreprise flexible et innovante, capable d'intégrer rapidement les nouvelles technologies, tout en maintenant l'engagement et la motivation des équipes.

### Graphique n° 2 - Selon vous, face aux évolutions technologiques (l'automatisation des processus, l'intelligence artificielle, l'influence du big data et de l'analyse de données, la cybersécurité...), quels sont les métiers de la finance qui seront les plus impactés ?

Base : Ensemble des répondants – Plusieurs réponses possibles



**« Je dirais que je ne suis satisfait qu'à hauteur de 60 % des outils. Le retard se situe davantage au niveau des outils métiers que supports : les outils Microsoft, par exemple, sont très efficaces et permettent une bonne productivité, tandis que les outils métiers demeurent encore très rigides. »**

Un DAF du secteur des services

## Dynamiques RH : au cœur des stratégies de performance en finance

Alors même que les départements financiers sont actuellement engagés dans une phase de transformation de leurs outils, la modernisation technologique n'est pas envisagée comme une priorité par tous. Seuls 5 % des répondants accordent ainsi la priorité à la modernisation, tandis que la rentabilité demeure la principale préoccupation pour 24 % d'entre eux (graphique n° 1). Cette dichotomie souligne l'importance pour les entreprises de concilier l'adoption de technologies innovantes avec la préservation de leur rentabilité à court terme.

**« Nous espérons que notre nouvel ERP nous permettra d'avoir une plus grande homogénéité dans nos manières de faire. »**

Un DAF du secteur de l'énergie

Les évolutions attendues soulèvent des défis de taille pour la gestion des ressources humaines comme la planification stratégique. Les interviews réalisées auprès des DAF mettent notamment en évidence des opinions divergentes sur l'ampleur de la disparition des métiers traditionnels. Plus précisément, les métiers de transaction sont perçus comme les premiers pouvant disparaître dans un horizon de 5 ans. Si certains DAF pensent qu'il s'agira d'une réduction d'effectifs due à l'automatisation de certaines tâches, d'autres projettent même une disparition complète du métier. Tous les interviewés s'accordent sur le manque de préparation des entreprises à ces bouleversements technologiques et la nécessité de s'y pencher rapidement.

**« Le contrôleur de gestion va devenir un contrôleur d'IA qui réalisera les contrôles à sa place. »**

Un DAF du secteur de la tech

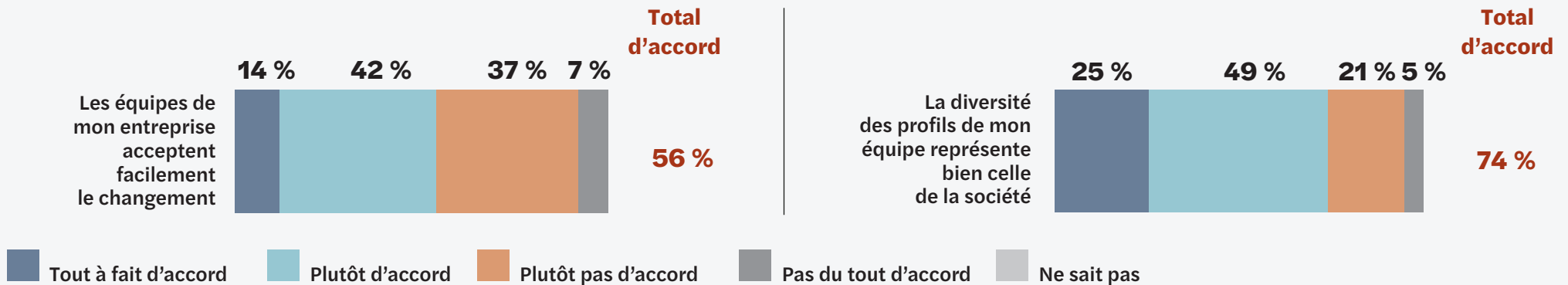


## Diversité et acceptation du changement : vers une nouvelle culture d'entreprise

Les collaborateurs des entreprises font preuve d'une acceptation modérée du changement (58 %). 42 % des répondants estiment même que leur organisation n'accepte pas facilement les transformations.

Voici deux affirmations sur la relation au travail. Pour chacune d'elles, dites si vous êtes tout à fait, plutôt, plutôt pas, ou pas du tout d'accord.

Base : Ensemble des répondants – Une seule réponse possible



Les interviews réalisées par les associés Mazars confirment l'existence de cette résistance au changement. La réticence peut être alimentée par divers facteurs tels que l'accumulation de changements perçus comme trop rapides ou mal gérés, ce qui engendre un sentiment de fatalisme chez certains collaborateurs.

**« Mon équipe est plutôt résignée, il y a une accumulation de projets, on tire beaucoup sur la corde... »**

Un DAF du secteur de l'énergie

La période post-Covid est citée comme ayant particulièrement bouleversé les collaborateurs, en raison de la réapparition de règles de présence imposées ou de la régression de l'utilisation d'outils numériques. Souvent mal perçue, cette réalité a contribué à développer une certaine résistance au changement. Cependant, les causes de ce phénomène ne sont pas nécessairement attribuées à des facteurs contextuels. Aussi, si l'agilité d'un collaborateur peut être un critère important lors du recrutement, ce n'est pas toujours le cas pour les postes qui demandent une valeur ajoutée moins importante. A côté de l'adaptabilité et de l'acceptation du changement comme vecteurs de croissance, un autre défi lié à la création d'une culture d'entreprise concerne la diversité. 80 % des DAF interrogés considèrent celle-ci comme satisfaisante.

**« La stabilité est une bonne chose pour tous, sauf si on change pour quelque chose de meilleur. »**

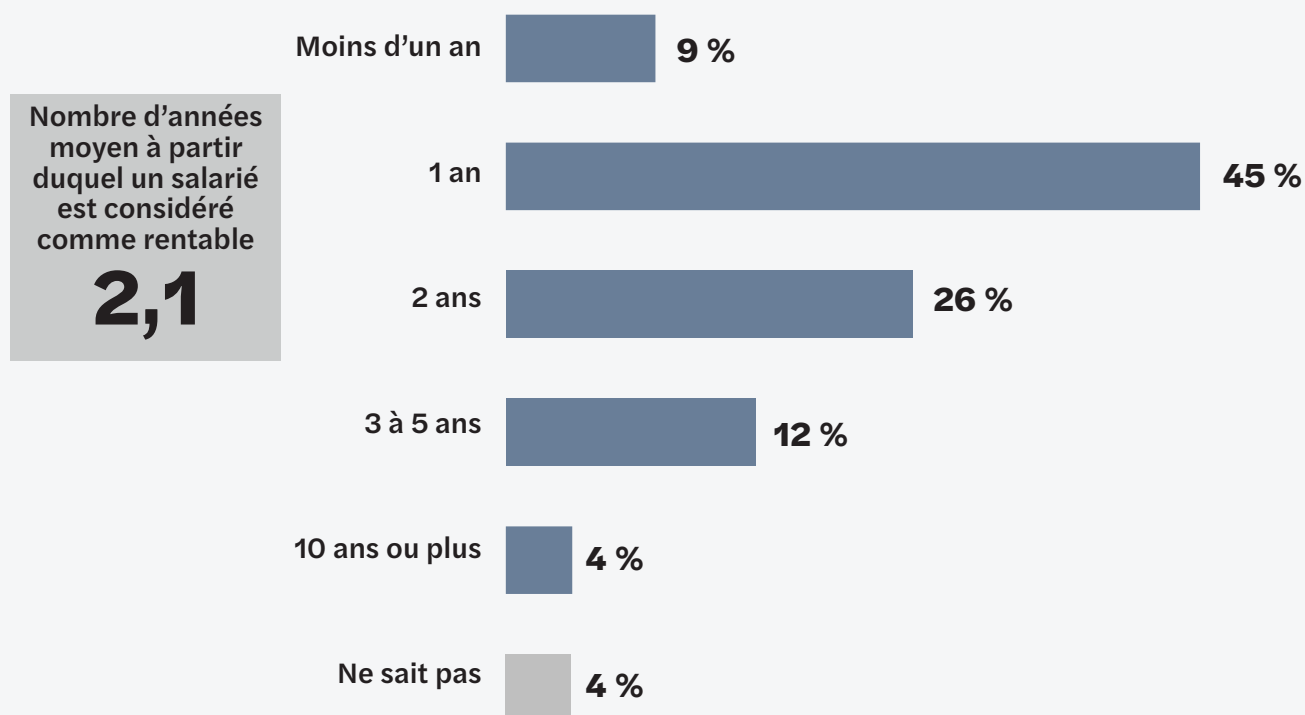
Le DAF d'une coopérative du secteur des services

## Le retour sur investissement humain

Le retour sur investissement délivré par un collaborateur demande nécessairement un certain temps pour se concrétiser. Les DAF estiment en moyenne à 2,1 ans le temps nécessaire pour qu'un nouvel employé devienne pleinement rentable. Cette perspective stratégique sur le ROI du recrutement souligne la nécessité d'une intégration efficace et d'une formation ciblée pour accélérer la montée en compétences, tout en envisageant le développement à long terme des talents au sein de l'organisation.

### Au sujet du retour sur investissement de vos recrutements au sein de la direction financière, selon vous, au bout de combien d'années un salarié est-il considéré comme rentable pour votre entreprise? »

Base : Ensemble des répondants – Question ouverte



En revanche, d'autres DAF soulignent le caractère unique de chaque individu, et donc de sa capacité à apporter de la plus-value. La capacité de chacun à devenir opérationnel rapidement dépend de la qualité de son parcours d'intégration, du temps de transmission qui lui est accordé par l'équipe et, enfin, du poste qu'il occupe.

**« Plus le poste est lié au business, analytique et avec de la réflexion, plus la rentabilité est longue à se concrétiser. »**

Un DAF du secteur de la tech



## Des profils difficiles à trouver

Tous les DAF s'accordent sur ce point : le recrutement de profils adaptés constitue l'un des défis les plus complexes. Plutôt que l'enjeu de recrutement, certains DAF préfèrent toutefois mettre en avant les difficultés dans la valorisation des métiers et des parcours de carrières. La capacité à exposer ses collaborateurs est l'une des réponses mises en avant pour répondre à ces difficultés.

**« Le principal défi réside dans la raréfaction des profils. »**

Le DAF d'un groupe français du secteur des services

**« Donner la main aux collaborateurs est crucial, le partage du travail ne doit pas être fait que par le DAF. »**

Un DAF du secteur de la tech

## RH et DAF : une articulation clé

L'importance de la coopération entre RH et DAF, 2 fonctions régaliennes majeures de l'entreprise, est essentielle pour permettre une réussite sur le long terme. Si les DAF soulignent la nécessité d'établir un contre-pouvoir face aux RH (et inversement), il apparaît aussi que la collaboration efficace entre les départements RH et les DAF repose largement sur les individus qui les composent.

Cette dynamique interpersonnelle revêt une importance capitale dans la coordination des efforts entre ces 2 fonctions essentielles au sein des organisations. Une communication fluide et une compréhension mutuelle des objectifs et des contraintes de chaque département sont indispensables pour garantir une gestion des ressources humaines efficace et alignée sur les objectifs financiers de l'entreprise.

**« L'articulation entre RH et DAF dépend en grande partie des personnes en place, notamment en ce qui concerne le suivi des collaborateurs. »**

Le DAF d'une grande entreprise du secteur de l'énergie



### 3 enjeux clés : l'analyse de Raphaël Bolard, associé Mazars

#### 1. Gérer la pénurie et préparer l'avenir des fonctions Finance

La double contrainte de pénurie de talents et de préparation à l'évolution rapide des métiers en finance impose aux DAF une gestion habile, qui équilibre les impératifs opérationnels, et une vision à long terme. Cette réalité, où la sélection immédiate des candidats prime souvent, masque le besoin impérieux d'anticiper les transformations dues aux innovations technologiques et sectorielles. Ainsi, il devient impératif de promouvoir un développement professionnel continu, d'encourager l'épanouissement personnel des collaborateurs et d'intégrer ces objectifs dans une stratégie globale axée sur l'adaptation et l'innovation. L'enjeu : construire un futur où les fonctions financières ne se contentent pas de répondre aux besoins actuels, mais se projettent activement dans l'avenir grâce à une planification stratégique et une culture d'entreprise tournée vers l'innovation.

#### 2. Composer avec des collaborateurs usés par les transformations successives

L'accumulation de transformations au sein des entreprises a mené à une forme de lassitude chez les collaborateurs, marquée par une aspiration profonde à davantage de stabilité et de transparence. La clarté dans l'attribution des rôles, une meilleure compréhension des changements et un environnement de travail serein sont désormais

perçus comme des besoins fondamentaux. Pour répondre à ces attentes, il est crucial de renforcer la communication, en mettant en avant les objectifs et les bénéfices des transformations, tout en valorisant l'apport individuel dans ce processus de changement. Objectif : faire évoluer la perception du changement pour l'appréhender comme une opportunité d'apprentissage et de développement professionnel.

#### 3. Non-alignement sur les objectifs à poursuivre

Le décalage entre la vision stratégique des directions financières et la perception des collaborateurs quant à la modernisation et à l'innovation nécessite une clarification des priorités et des bénéfices attendus. Il est essentiel d'articuler clairement la manière dont les innovations technologiques et les changements de processus s'inscrivent dans une stratégie globale bénéfique pour tous. Illustrer concrètement l'impact positif de ces évolutions, comme l'allègement des tâches répétitives ou l'amélioration de la flexibilité du travail, peut contribuer à un réalignement des perspectives. En outre, promouvoir un environnement où le feedback est encouragé permet de créer un sentiment d'inclusion et de prise en compte des avis de chacun. Cette démarche vise à établir un consensus autour de l'importance de l'adaptation et de l'innovation. Le défi est double : aligner les perceptions et objectifs, et encourager une culture d'innovation et d'apprentissage continu qui prépare l'entreprise, comme ses collaborateurs, aux défis de demain.

# Digitalisation de la fonction Finance

En partenariat avec :



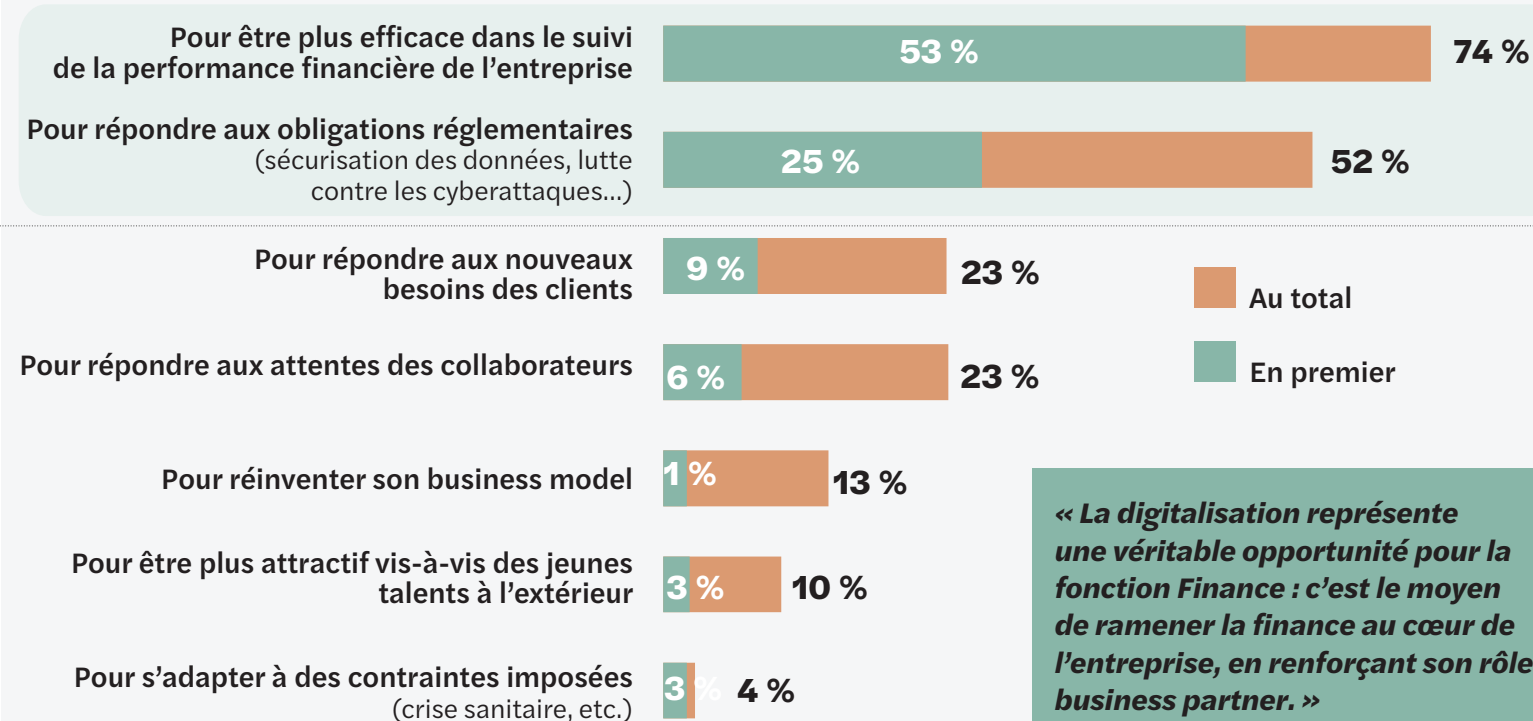
CCH® Tagetik

## La perspective de gains de performance massifs

Parce qu'elle offre des opportunités d'optimisation des processus, de maîtrise des risques comme d'amélioration de la performance, la digitalisation de la fonction Finance fait désormais figure d'impératif compétitif pour les entreprises. Avec une attention particulière : plus encore que pour les autres fonctions, la montée en puissance de la digitalisation doit s'accompagner d'une attention spécifique portée à la sécurité des données et à la conformité rigoureuse avec les réglementations en vigueur. L'étude qualitative réalisée par Mazars et l'institut CSA souligne que le premier enjeu des projets de digitalisation est l'amélioration de l'efficacité du suivi de la performance financière de l'entreprise.

### Selon vous, au sein d'une direction financière, à quel enjeu l'intégration d'un plan de digitalisation doit-elle répondre ?

Base : Ensemble des répondants – Deux réponses hiérarchisées possibles



« La digitalisation représente une véritable opportunité pour la fonction Finance : c'est le moyen de ramener la finance au cœur de l'entreprise, en renforçant son rôle de business partner. »

Un représentant d'un éditeur de solution de pilotage et de digitalisation

La digitalisation constitue un levier clé pour repositionner la fonction Finance au cœur de l'organisation. Parce que la digitalisation implique la mobilisation de compétences techniques (structuration et analyse de la donnée, architecture data / plateforme, etc.), il est important de suivre et de mettre en perspective tout au long du projet les bénéfices métiers attendus et réalisés : renforcement du rôle de business partner, gain de productivité, analyse prédictive de la data, etc. De fait, la fonction Finance se révèle particulièrement sensible aux gains apportés par les nouvelles technologies au regard :

- de la masse des informations / données qu'elle traite ;
- du poids des processus financiers (R2R, P2P, O2C) qui sont transverses à l'entreprise ;
- de son rôle en matière de pilotage de la performance.

« Parfois les outils peuvent nous induire en erreur : face à une proposition de résultat, il est important de conserver du recul et de faire preuve de discernement. »

Un Directeur administratif et financier du secteur public

## Des niveaux de maturité très contrastés

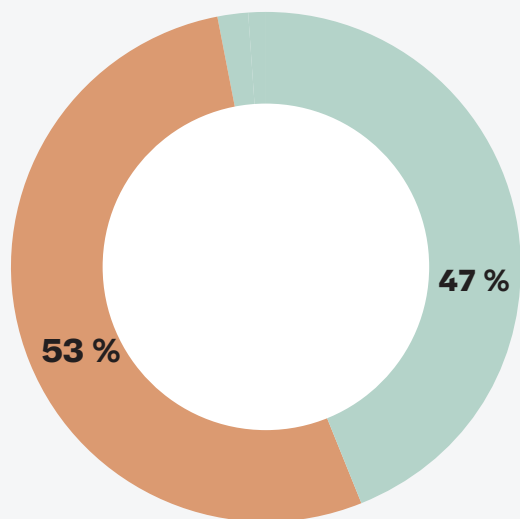
Conscients de ces réalités, beaucoup de directeurs financiers, notamment de grands groupes et ETI, ont lancé leur programme de transformation digitale. En revanche, en miroir, un grand nombre d'entreprises ne sont encore qu'au début du processus.

Cette hétérogénéité se retrouve dans l'étude CSA Mazars : les DAF interrogés sont très partagés quant au positionnement de leur organisation face aux nouvelles technologies.

**Sur l'intégration des nouvelles technologies numériques et digitales (logiciels, plateformes digitalisées, automatisation de certaines tâches, ...), selon vous, votre entreprise est-elle en avance ou en retard ?**

*Base : Ensemble des répondants – Une seule réponse possible*

**53 %**  
Total  
en retard



**47 %**  
Total  
en avance

Très en avance Plutôt en avance Plutôt en retard  
Très en retard Ne sait pas

**« Notre entreprise a une forme de retard en matière de digitalisation de la fonction Finance, qui se matérialise par la multiplicité des systèmes, du manque d'interfaces entre ces systèmes et d'un manque d'automatisation de nombreuses tâches réalisées manuellement. »**

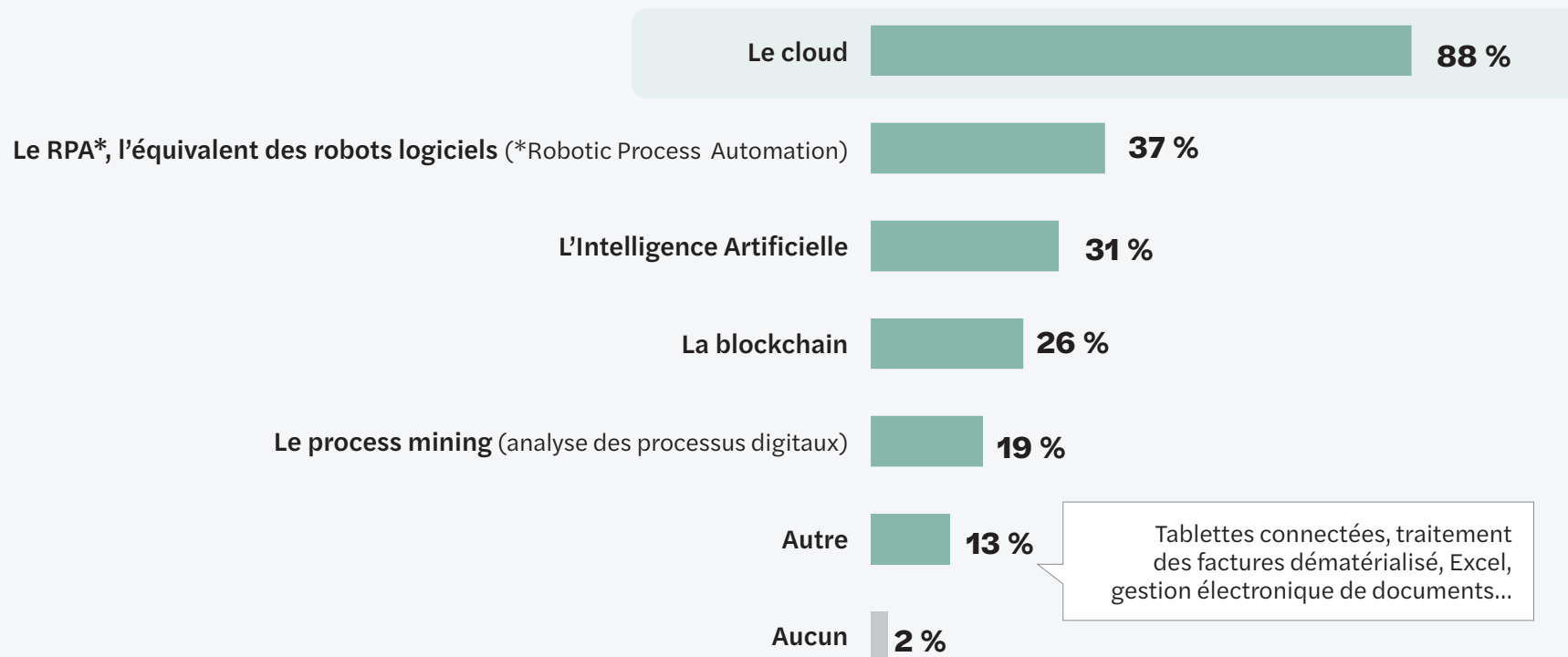
Un Directeur administratif et financier du secteur de l'énergie

## Le cloud, première technologie mobilisée

Aujourd'hui, les directions financières peuvent profiter de la variété des technologies à leur disposition pour permettre des gains de performances : RPA & IoT, ERP, Cloud, IA, analyse prédictive. L'étude Mazars montre que le cloud reste la principale technologie utilisée dans les projets de digitalisation de la fonction Finance, très loin devant les robots logiciels ou l'IA.

### Quelles technologies avez-vous utilisées dans vos projets de digitalisation sur la fonction finance ?

Base : Ensemble des répondants – Une seule réponse possible par ligne (choix oui/non)



## Pour une gestion performante des projets digitaux

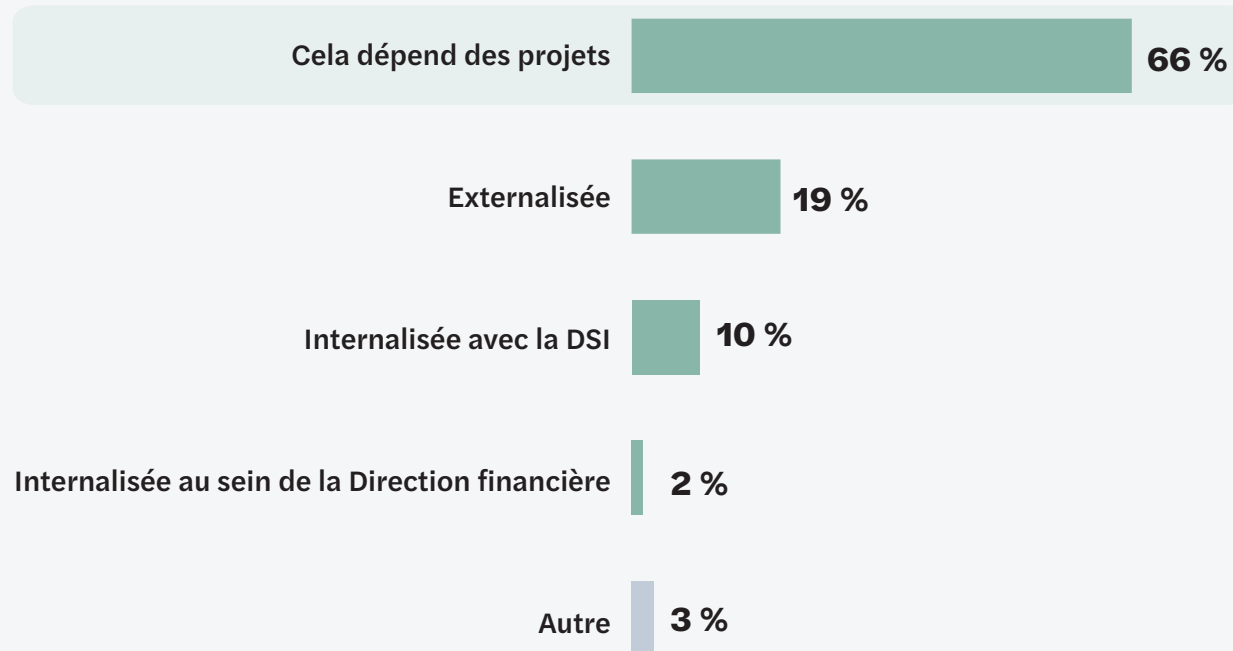
Le rapprochement entre le métier de la finance et les équipes DSI/Digital est indispensable pour mener à bien les projets digitaux. La réussite des projets est facilitée par l'avènement de l'organisation agile :

- Équipe pluridisciplinaire et resserrée facilitant les échanges ;
- Implication des opérationnels facilitant l'adoption des solutions ;
- Cycle court permettant d'éviter l'effet tunnel ;
- Investissement maîtrisé et suivi des coûts projets au fil de l'eau.

### La mobilisation d'une AMOA au sein d'un projet de digitalisation n'est pas systématique et se fait au cas par cas

Dans le cas d'un projet devant mobiliser une AMOA (Assistance Maître d'Ouvrage ou Maître d'oeuvre), selon vous, doit-elle être... ?

Base : Ensemble des répondants – Une seule réponse possible



« Les DSI se positionnent souvent comme des fonctions centrales lors des projets de digitalisation : une gouvernance partagée avec la direction financière pour s'assurer de la réussite du projet est indispensable. »

Un Directeur administratif et financier du secteur public

« Choisir des membres de l'équipe projet impliqués, réactifs et fédérateurs permet d'impulser une véritable dynamique et constitue une condition de succès indispensable. »

Un Directeur administratif et financier du secteur des loisirs

## Les ROI de la digitalisation

Digitaliser la fonction Finance requiert des investissements souvent lourds : recrutement de compétences techniques / projet, acquisition de solutions, recours à de l'expertise externe, etc. Chaque projet digital doit, avant d'être lancé, avoir son business case et son ROI associé. Le business case doit identifier aussi bien les bénéfices quantitatifs que qualitatifs, les coûts et les besoins humains. Cette mesure, pourtant essentielle, n'est pas encore systématisée sur les initiatives digitales alors qu'idéalement, il doit être mis à jour tout au long des projets afin d'avoir une vision à jour du ROI projet et faciliter les prises de décision.

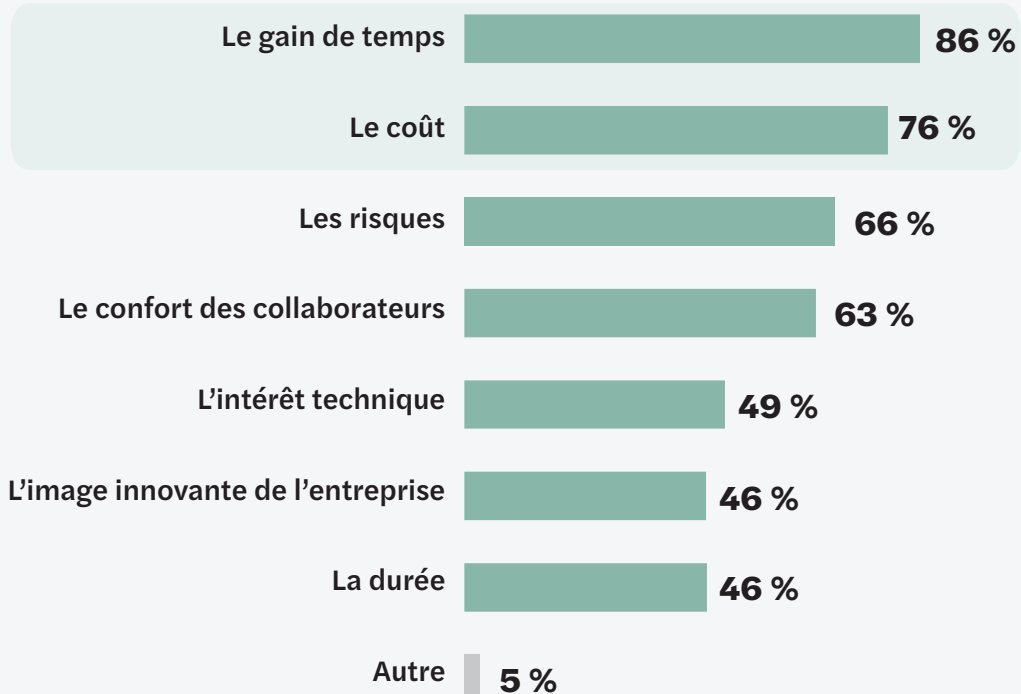
**« Le ROI est toujours abordé au début d'un projet, mais rarement suivi jusqu'à la fin. Il serait pourtant un indicateur précieux pour évaluer sa réussite et les éventuelles dérives. »**

Laure Garrido, DAF, Air France KLM

### Dans la mise en place des projets de digitalisation, les gains de temps et d'argent sont particulièrement examinés

Lors de la mise en place de plusieurs projets de digitalisation, quels sont les critères de priorisation ?

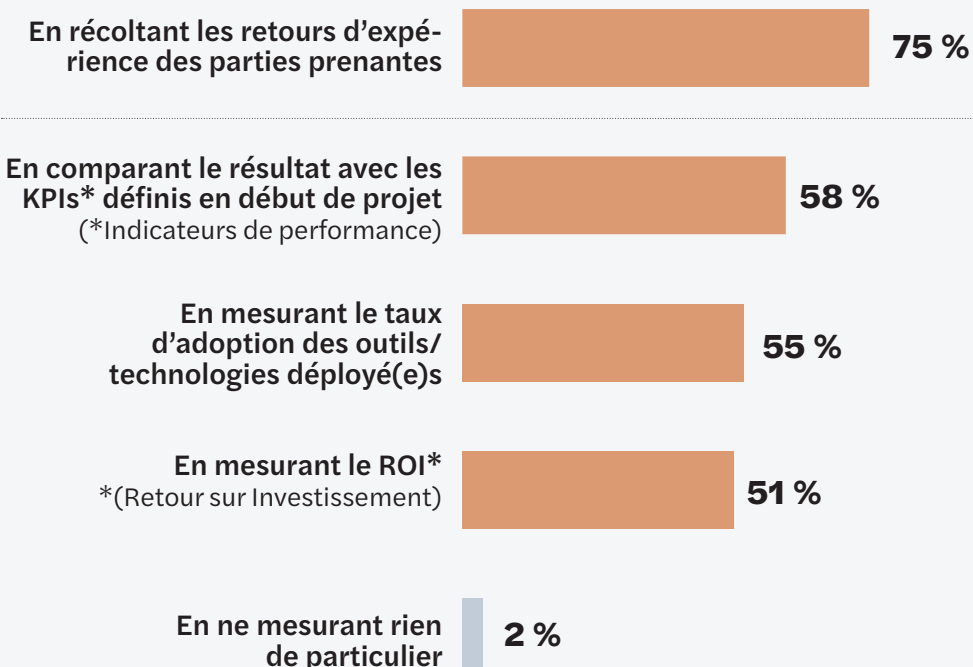
Base : Ensemble des répondants – Plusieurs réponses possibles



### Une fois mis en place, l'évaluation des projets de digitalisation se fait principalement via les retours d'expérience des parties prenantes

Sur vos différents projets de digitalisation, comment évaluez-vous l'atteinte de leurs objectifs ?

Base : ensemble des répondants - Plusieurs réponses possibles



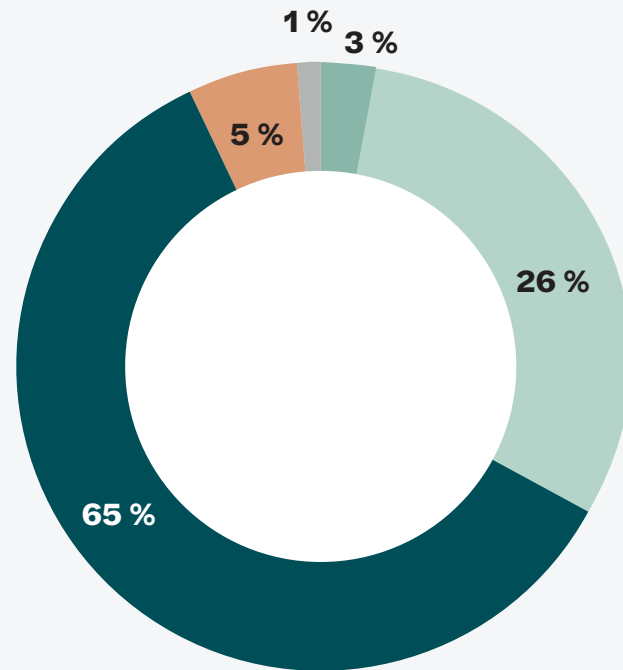


## Vers la montée en puissance de la Gen AI

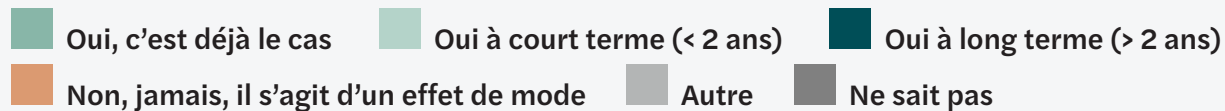
Désormais incontournable, l'IA, dont l'usage se répand de plus en plus au sein des directions financières, est bien the next big thing. Cette réalité se traduit notamment par l'implémentation de nouvelles fonctionnalités au sein des solutions EPM ou solution de gestion du cash collection basées sur cette technologie et aura nécessairement un très fort impact sur les directions financières et les entreprises : 90 % des DAF pensent que l'IA va révolutionner les métiers de la finance, dont 30 % à court terme.

### Selon vous, l'intelligence Artificielle générative (ou GenAI) va-t-elle révolutionner les métiers de la fonction finance ?

Base : Ensemble des répondants – Une seule réponse possible



**94 %**  
Total oui



Désormais, les technologies sont de plus en plus matures et l'utilisation de GenAI se retrouve soit dans des outils embarqués (ERP, EPM ou solution de cash management), soit sont directement accessibles sur des plateformes dédiées. Alors que les use cases existent déjà, l'utilisation de l'IA pour la finance va encore s'accélérer. L'un des principaux challenges pour les directions financières est d'arriver à changer la culture de la fonction Finance et de faire cohabiter les possibilités de l'IA avec des collaborateurs qui, pour une partie, souhaitent tirer profit des possibilités de la digitalisation lorsque d'autres sont encore réfractaires à cette nouvelle réalité.

## Regard d'expert

**CCH Tagetik est une solution unifiée de pilotage de la performance qui permet de gérer des processus tels que la consolidation statutaire et de gestion, la planification financière et opérationnelle, le reporting financier, réglementaire et extra-financier, mais aussi l'analyse grâce à des tableaux de bord évolués. CCH Tagetik facilite la planification et le reporting intégrés. Son intelligence prédictive basée sur l'IA et ses fonctionnalités CPM éprouvées permettent de gérer des exigences complexes et de communiquer facilement les informations à l'échelle de l'organisation.**

## Dirigeants, vous avez tout à gagner à évaluer votre performance extra-financière

Alors que le premier rapport conforme à la CSRD doit être rendu en 2025, près de 50% des entreprises auraient mis en place leur politique de conformité par obligation.<sup>1</sup> Pourtant, pour les plus de 50 000 entreprises désormais concernées, les enjeux vont bien au-delà du simple respect d'une réglementation européenne.

Les données extra-financières sont des indicateurs clés qui apportent un éclairage unique sur la santé de l'entreprise et ouvrent de nouvelles pistes d'évolution. Ces informations mettent en lumière des postes énergivores, coûteux et/ou à risque réputationnel. Le pilotage de la performance ne peut donc plus être uniquement financier et la CSRD pousse à réfléchir aux données pertinentes à collecter ainsi qu'aux nouveaux KPI à piloter.

Si chaque organisation a la charge de définir ses propres KPI pour mesurer son impact, ces derniers doivent avant tout soutenir les objectifs d'évolution, en plus de correspondre aux spécificités de son secteur ainsi qu'à ses activités.

Il faut ensuite collecter et fiabiliser la donnée. Une tâche pour laquelle l'IA pourrait être contributrice en permettant, par exemple, de recouper des signaux faibles tels que la précision d'exécution de certains gestes avec la probabilité d'accident sur une chaîne d'assemblage, découlant ensuite sur des mesures pour améliorer les conditions de travail.

Dans ce contexte, un ERP ou tout autre outil capable de prendre en compte tous les indicateurs semble indispensable. Une certaine flexibilité sera également un atout majeur pour gérer les évolutions de l'entreprise impliquant de nouvelles données et KPI. Près de 40 % des DAF indiquent que les données à leur disposition sont uniquement financières, et que leur ERP n'intègre pas le suivi RSE dans 81 % des cas.<sup>2</sup> Cette intégration simplifie pourtant la prise en compte de la double matérialité de l'activité, nécessaire à la prise de décision car elle va orienter la stratégie globale de l'entreprise.

En effet, la transparence, la pertinence des KPI et la proactivité sont des leviers cruciaux pour conserver et attirer clients, collaborateurs et investisseurs. Ceux-ci accordent de plus en plus d'importance à la réflexion écologique, sociétale et éthique des entreprises. Avec plus de la moitié des actifs sous gestion engagés vers un objectif zéro émission nette, les entreprises qui évaluent leur durabilité et la font progresser pourraient bénéficier d'un meilleur accès aux investissements. Les entreprises capables de démontrer des performances ESG élevées peuvent également être avantagées pour leurs emprunts, grâce à des conditions de financement plus attractives.

La question de l'extra-financier représente une opportunité pour les dirigeants de repenser la chaîne de valeur de leur entreprise ; de se distinguer de leurs concurrents ; et d'entretenir leur attractivité envers toutes leurs parties prenantes. Malgré la complexité du sujet, il est indispensable de construire un plan d'action autour de ces enjeux. Il en va de la pérennité des entreprises.



Par **Vincent Salmon**,  
Solutions Director  
Western Europe  
& Country Leader  
France de CCH  
Tagetik chez Wolters  
Kluwer

Vincent Salmon a rejoint CCH Tagetik en 2012 et compte à son actif plus de 20 années d'expérience sur le marché du performance management au sein d'entreprises telles qu'Oracle et Hyperion.

<sup>1</sup> et <sup>2</sup>. Étude CSA « Innovation for performance 2024. »

## **Remerciements**

Nous exprimons notre sincère gratitude à tous les contributeurs qui ont rendu possible la réalisation de cette étude, notamment :

- Les membres du comité d'experts qui ont partagé leur expertise et leur point de vue précieux.
- Les décideurs de la fonction finance qui ont consacré du temps à répondre à notre questionnaire et à participer à des entretiens, nous permettant ainsi de recueillir leurs expériences.
- Nos partenaires, Pigment et Tagetik, dont le soutien a été essentiel pour mener à bien ce projet.

# innovation for performance 2024

Le baromètre des DAF

Une étude menée par



Service Evénements : 01 53 63 55 86  
Service Partenariat : 01 53 63 55 88  
service.evenements@optionfinance.fr

The logo for Mazars, consisting of the word "mazars" in a lowercase, blue, sans-serif font.

Séverine Esser Bonjean  
severine.esser-bonjean@mazars.fr

En partenariat avec



Alexis Pawlik  
alexis.pawlik@gopigment.com



CCH® Tagetik

Olivier Feraille  
olivier.feraille@wolterskluwer.com