



Valoriser la  
fonction finance  
et piloter la  
performance  
financière et  
extra-financière

Juin 2020



**EY**

Building a better  
working world

# Introduction

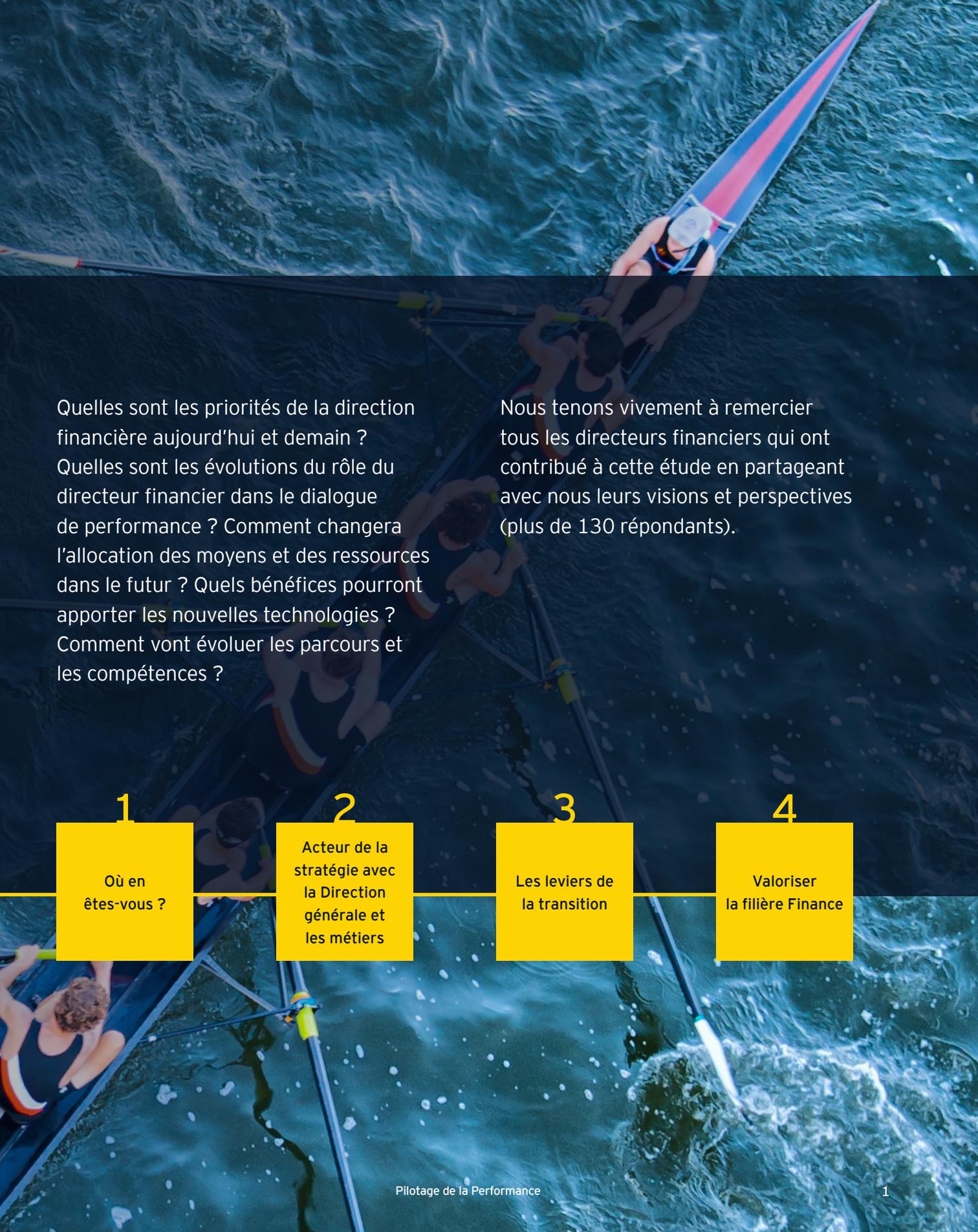
Le pilotage de la performance figure en tête des priorités des directions financières. Vecteur de leur crédibilité interne, il joue également un rôle essentiel pour l'avenir de l'entreprise en contribuant à la prise de décisions stratégiques.

EY publie pour la première fois une étude détaillée sur son évolution. L'occasion d'esquisser l'avenir de la profession et de poser plusieurs des grandes questions qui modèleront les directions financières dans le futur :

## Sommaire

---





Quelles sont les priorités de la direction financière aujourd'hui et demain ?  
Quelles sont les évolutions du rôle du directeur financier dans le dialogue de performance ? Comment changera l'allocation des moyens et des ressources dans le futur ? Quels bénéfices pourront apporter les nouvelles technologies ?  
Comment vont évoluer les parcours et les compétences ?

Nous tenons vivement à remercier tous les directeurs financiers qui ont contribué à cette étude en partageant avec nous leurs visions et perspectives (plus de 130 répondants).

1

Où en êtes-vous ?

2

Acteur de la stratégie avec la Direction générale et les métiers

3

Les leviers de la transition

4

Valoriser la filière Finance

# 1

# Où en êtes-vous ?

Les moyens des directions financières sont tournés aujourd'hui, sans surprise, vers la fiabilité des informations financières sous contrainte de coûts et de délais optimisés.

Les axes de progrès à promouvoir sont connus, et tous d'une importance relative équivalente

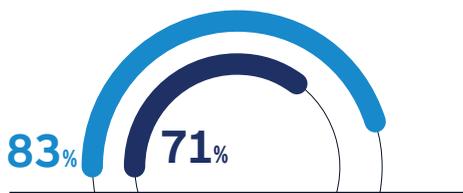


Niveau d'importance des notes attribuées à ces principaux leviers

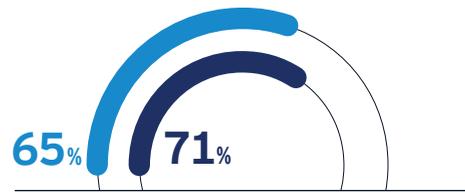
- Approche prédictive sur la reprévision
- Standardisation des processus
- Automatisation des transactions
- Rôles et responsabilités de chacun
- Dématérialisation
- Outils de visualisation

Ci-dessus les 6 principaux leviers cités pour améliorer le dispositif d'élaboration du reporting et/ou tableau de bord

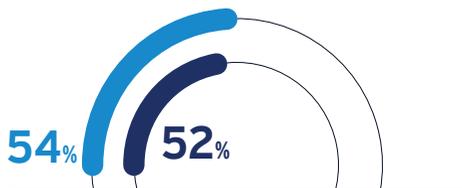
L'enrichissement de la mesure de la performance avec des données non financières apparaît encore non essentiel malgré le renforcement de l'environnement (type RSE...) et la pression des attentes des investisseurs.



83% des répondants déclarent disposer des moyens nécessaires pour fiabiliser les données produites et 71% considèrent que les délais et les coûts associés sont optimisés



65% des répondants considèrent que la conduite du changement n'est pas un frein à l'amélioration du pilotage de la performance et 71% déclarent que le manque de compétences n'est pas un obstacle



54% des répondants déclarent que l'un des principaux freins à l'évolution du pilotage de la performance est la complexité des systèmes existants et 52% liés à des difficultés de collecte en temps réel

En revanche, pour plus d'un directeur financier sur deux, les principaux freins à l'évolution du dispositif actuel sont liés à :

- ▶ la complexité des processus et des outils,
- ▶ les difficultés de collecte des données,
- ▶ les besoins d'investissements et de moyens complémentaires.

De manière rassurante, la capacité à mobiliser l'équipe financière pour conduire le changement ou faire valoir un besoin d'investissement ne sont pas des obstacles pour environ deux tiers des répondants.

Cet état des lieux est plutôt engageant pour le futur. Il traduit à la fois la résilience de la direction financière dans sa capacité à se mobiliser tout en reconnaissant la nécessité de faire évoluer l'organisation de la filière Finance.

# 2

## Acteur de la stratégie avec la Direction générale et les métiers



Attendue pour sa capacité à éclairer les prises de décisions, bénéficiant d'une connaissance étendue des organisations et des processus, le rôle de la direction financière évolue. Elle est désormais un acteur de la stratégie ; elle est une partie prenante aux décisions stratégiques. Et plus que jamais, elle est l'alliée incontournable de la direction générale.

C'est donc assez naturellement que le dialogue autour de la performance avec les opérationnels devient un facteur de succès pour la direction financière. S'adapter aux changements des organisations et renforcer la proximité avec les métiers autour de la performance sont les actions prioritaires qui structurent le dialogue.



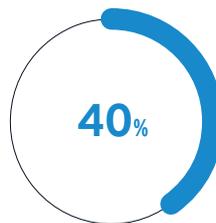
**63%** des répondants considèrent que l'amélioration du dispositif passe par une plus grande proximité entre les équipes opérationnelles et financières pour donner du sens aux échanges

Les 3 priorités de l'évolution du pilotage de la performance retenues dans cet ordre :



Il est intéressant de noter que cette intensification de dialogue doit être accompagnée de deux actions principales :

- ▶ la nécessité de capter des indicateurs nouveaux, non nécessairement financiers et/ou parfois non structurés,



Seulement 40% des répondants pensent qu'ils passeront moins de temps dans 3 ans à la collecte des données non financières

- ▶ le développement d'une relation de proximité entre les financiers et les équipes opérationnelles.

La conscience est donc là et le rôle assumé pleinement.

# 3

## Les leviers de la transition

Il faut donc se doter des moyens pour agir dans un temps raisonnable compatible avec les impératifs existants.

Retrouver les marges de manœuvre nécessaires passe par les 3 principaux leviers suivants cités par les répondants :

- ▶ redonner du temps aux analyses,
- ▶ améliorer la qualité des prévisions,
- ▶ intégrer les données non financières.

### Projet de transition

Incarner le projet de transition passe le plus souvent par une **démarche projet** afin de créer les conditions du succès. Parce que la conscience des enjeux est bien présente, l'organisation autour d'une **équipe**, d'un **sponsorship managérial fort** et d'une **feuille de route** constituent la voie privilégiée.

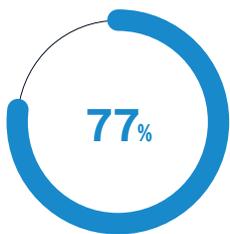


Le déploiement d'un EPM est la technologie considérée comme la première étape incontournable. Elle est utilisée par

**70%** des répondants (dont 85% pour les organisations dont le CA est supérieur à 500 M€)

## 1. Consacrer plus de temps aux analyses

L'apport de la digitalisation pour les processus financiers n'est plus à démontrer. La dématérialisation des cycles comptables fournisseurs et clients est déjà une réalité et est une source d'efficacité et de productivité pour les services financiers. L'accélération de la digitalisation vers des processus de clôture des comptes et de reporting s'intensifie. Elle constitue le nouveau gisement de productivité.



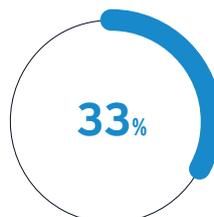
77% considèrent que l'équipe finance ne passe pas suffisamment de temps sur les analyses



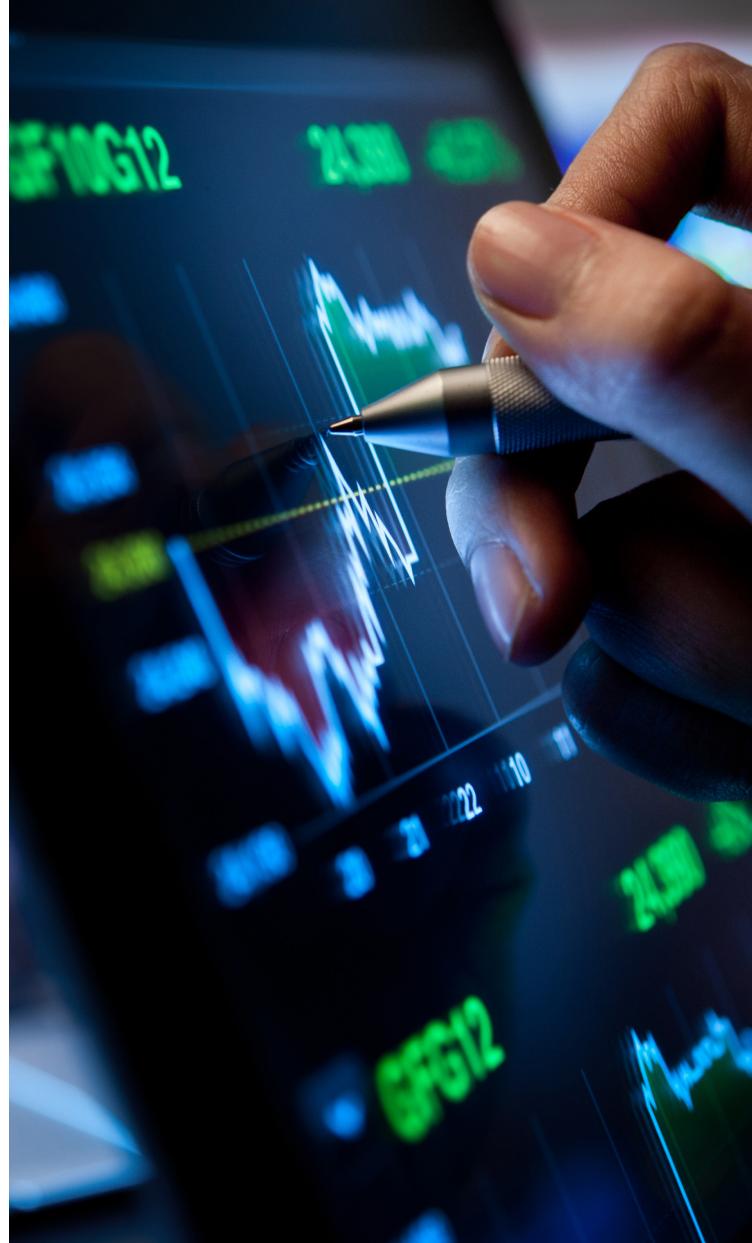
96% considèrent que l'automatisation est le premier levier qui devrait faire changer l'allocation des tâches vers plus d'analyse

Dans ce contexte, la mise en place d'une solution EPM (Entreprise Performance Management) transforme les processus financiers prévisionnels et favorise le dialogue entre la direction financière et les métiers. Bien plus qu'une simple solution technique de collecte et de stockage des données financières, elle structure les données financières et non financières **afin de traduire la vision managériale de la gestion de la performance**. C'est le premier choix technologique plébiscité par les répondants.

**L'utilisation d'un entrepôt de données (data lake, data warehouse...) est aussi un levier reconnu.** Permettant de constituer une base unique de données, ce type d'outil offre de nombreuses possibilités d'états de restitution et d'analyse sur la performance. Néanmoins, ils sont encore peu répandus. Plusieurs types de technologies existant sur le marché aux coûts de déploiement différents, une analyse coûts/opportunités est nécessaire pour faire le bon choix.



33% des répondants déclarent utiliser les entrepôts de données (Data lake / data mod)



## 2. Fiabiliser les prévisions

Beaucoup d'organisations souhaitent instaurer des cycles de pilotage plus courts et plus agiles permettant de se focaliser sur les bons sujets avec une réactivité forte. Cela passe généralement par la mise en place de *forecasts* réguliers voire de *rolling forecasts*.

L'utilisation des données, des algorithmes statistiques et du « *machine learning* » pour déterminer les prévisions à partir des observations passées contribue à répondre à cette attente. **Simplifier le processus de re-prévision, adapter la maille de pilotage et privilégier l'agilité à la précision, sont les promesses de l'analyse prédictive.**

---

L'introduction des éléments prédictifs est la première priorité des enjeux de pilotage



81% considèrent que la mesure d'impacts sur le prévisionnel est le levier le plus important pour améliorer le dispositif d'élaboration du reporting



70% considèrent ne pas disposer d'un outil de reprévision suffisamment robuste et agile

### Impact du Covid-19

41% des dirigeants investissent dans des outils d'automatisation afin de faire face aux impacts du Covid-19\*.

\*chiffre issu de l'étude EY "Global Confidence Barometer"

### 3. Intégrer la donnée non financière

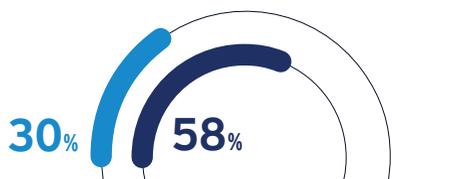
La création de valeur des organisations n'est plus exclusivement fondée sur des données financières. Elle nécessite d'enrichir le dialogue de performance avec des données non financières. Il s'agit de répondre à des besoins externes et internes (données extra-financières, environnementales, sociales et sociétales), de gérer des indicateurs de pilotage avancés (backlog, part de marché...) ou encore d'apprécier la gestion de la performance au regard d'indicateurs externes ou de marché (prix de l'énergie, de la tonne de carbone, cours de matières premières...)

---

Bien qu'ils aient conscience que l'information non financière sera une priorité dans les prochaines années,

**50%** des répondants ne disposent pas aujourd'hui des moyens nécessaires pour enrichir la mesure de performance.

La mise à niveau des données collectées, de leurs disponibilités/fréquences et de la désignation des porteurs/responsables sont autant de points singuliers qu'il convient d'adresser. Les processus de reporting extra-financier ont le plus souvent été mis en place en parallèle des systèmes reporting des données financières, par additions successives de données en fonction des évolutions réglementaires. L'enjeu aujourd'hui est de travailler sur la convergence entre reporting financier et extra-financier pour fournir aux parties prenantes externes (investisseurs en particulier) des indicateurs intégrés, quantifiés, pilotables, reflétant la capacité de l'entreprise à créer de la valeur sur la durée.



30% des directions financières considèrent que la prise en compte de données non financières dans la gestion de la performance est un enjeu actuel mais ils sont 58% à considérer qu'il s'agit d'un enjeu à moyen terme

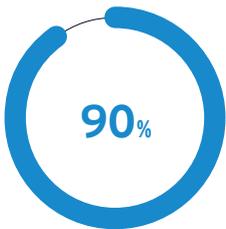
---

**76%** considèrent que l'équipe finance ne dispose pas d'un niveau de contrôle interne sur les données non financières comparable à celui des données financières

# 4

## Valoriser la filière Finance

La transformation digitale impacte non seulement l'organisation mais aussi les métiers de la filière Finance. De nouveaux métiers émergent créant par la même occasion de nouvelles opportunités : responsable de projets IT/Finance, *financial planning & analysis manager*, *data analyst*, responsable de centre de services/ressources partagés, Finance transformation manager, etc. Ces nouveaux métiers requièrent de nouvelles connaissances techniques spécifiques, mais aussi des compétences managériales. Il leur faut faire preuve d'écoute ainsi que d'un grand sens de la coordination pour mener à bien la conduite du changement. **C'est l'opportunité de donner davantage de sens au travail** avec la diversification des missions à plus grande valeur ajoutée, une priorisation des tâches et l'intensification des interactions avec les métiers pour construire un nouveau dispositif.



90% considèrent que l'équipe finance va se doter de compétences élargies (technologie, conduite du changement, opérations...)

---

**74%** s'attendent à des parcours de carrières plus variés au sein de la direction financière

Les métiers et les organisations ne vont cesser d'évoluer et de se transformer au rythme de l'émergence des nouvelles technologies. **À ce titre, la formation sera essentielle afin de valoriser ces compétences face à la robotisation et l'intelligence artificielle.** Cette perspective doit inciter les directions financières à mettre en œuvre le dispositif nécessaire tel qu'une organisation dédiée à la transformation de la fonction finance pour ne pas être en retard par rapport au marché, mais également pour attirer de nouveaux talents.





# Conclusion

Cette étude montre que le rôle de la direction financière évolue, ses priorités également. Afin de renforcer le dialogue de performance avec la direction générale, elle doit disposer des ressources et des outils de pilotage au service de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Les financiers, comme les opérationnels, en ont conscience et sont prêts à se donner les moyens pour y arriver.

Cela passera par l'accélération, entre autres, de la digitalisation des processus pour gagner en productivité et par l'utilisation de l'analyse de données avancée pour fiabiliser les données et la qualité des prévisions. Pour que le pilotage de la performance soit complet, il devra également inclure les données extra-financières, nouveaux indicateurs de création de valeur des entreprises.



Ainsi, le pilotage de la performance qui accompagne la transformation de la fonction finance est aujourd'hui une opportunité : c'est un chantier qui s'inscrit dans une démarche de gestion de projet planifié et soutenu par la direction générale renforçant la visibilité de la direction financière.

Ces évolutions permettent de donner du sens au travail en réduisant les temps de production et en augmentant les temps d'analyse. C'est ainsi toute la filière Finance qui s'en retrouve valorisée.

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du Conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur [www.ey.com](http://www.ey.com).

© 2020 EY & Associés.  
Tous droits réservés.

Studio EY France – 2003BMC049.  
Score France n°2020-030.  
ED : NONE.

Ce panorama a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un Conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos Conseillers.

[ey.com/fr](http://ey.com/fr)

---

## Contacts

---



**Sylvain Perdriau**

*Partner*

[sylvain.perdriau@fr.ey.com](mailto:sylvain.perdriau@fr.ey.com)



**Thierry Cornille**

*Partner*

[thierry.cornille@fr.ey.com](mailto:thierry.cornille@fr.ey.com)



**Anne-Laure Tinardon**

*Senior Manager*

[anne-laure.tinardon@fr.ey.com](mailto:anne-laure.tinardon@fr.ey.com)



**Salim Orou-Yerima**

*Senior Manager*

[salim.orou-yerima@fr.ey.com](mailto:salim.orou-yerima@fr.ey.com)



**Camélia Bendali**

*Marketing manager*

[camelia.bendali@fr.ey.com](mailto:camelia.bendali@fr.ey.com)