



# TRENDS OF FINANCE

## EDITION 2024

Étude réalisée par **daf** **BDO**

# Edito 3

Présentation  
de l'étude 4

Le comité  
d'experts 5

Le panel en  
quelques chiffres 7

Le pilotage de  
la performance 9

18 Le management  
de la data

27 La sécurisation  
de l'activité

32 La durabilité

47 Conclusion

48 Remerciements  
& contacts

# Edito

À cette étude, une conclusion s'impose : il est évident que la fonction de conseil stratégique assurée par les Directeurs Administratifs et Financiers (DAF) est essentielle. Ils garantissent le succès financier et opérationnel des entreprises en veillant à l'alignement stratégique, en promouvant une communication efficace et en favorisant une collaboration interfonctionnelle. Dans un environnement commercial en perpétuel mouvement, leur capacité à s'adapter continuellement et leur engagement envers la durabilité démontrent leur résilience et leur leadership, essentiels à la prospérité future des entreprises. ”



**Arnaud Naudan**  
Président du Directoire  
BDO France



**Hugues Robert**  
Rédacteur en chef  
DAF Magazine

” De plus en plus, les CFO s'affirment dans un rôle de business partner. C'est l'une des principales observations de cette étude. Face à des enjeux pluridimensionnels, les DAF bénéficient en effet d'un positionnement de choix pour proposer, à travers un regard transverse sur l'entreprise, des éclairages stratégiques au service des dirigeants. Aujourd'hui, les CFO ont l'opportunité de gagner encore en influence au sein des organisations... à condition de sortir toujours plus de leur zone de confort, en prenant la main sur des sujets clés comme le numérique ou la RSE et en se formant au-delà de la finance traditionnelle. ”

# Présentation de l'étude

Lancée par le média DAF Magazine et le cabinet d'audit BDO, la deuxième édition de l'étude Trends of Finance s'inscrit comme une référence incontournable pour les directions financières.

Son objectif est d'offrir une compréhension approfondie des mutations de l'environnement financier et d'anticiper les tendances à venir.

4 grandes thématiques viennent structurer l'analyse cette année :

**1** LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

**2** LA SÉCURISATION DE L'ACTIVITÉ

**3** LE MANAGEMENT DE LA DATA

**4** LA DURABILITÉ

## 1. Collaboration et structuration du questionnaire

L'une des grandes forces de cette étude réside dans sa conception collaborative impliquant une variété d'acteurs clés de la communauté financière.

Chaque thématique majeure a été le fruit d'une matinée de réflexion réunissant la rédaction de DAF Magazine, le cabinet BDO, ainsi que des prestataires de solutions technologiques œuvrant aux côtés des directions financières.

De plus, un comité de 30 décideurs financiers, principalement des DAF et des CFO, a joué un rôle central dans ce processus.

Ces discussions ont débouché sur l'élaboration en moyenne de 5 questions par thématique, lesquelles ont été soumises à un panel de décideurs pour leur évaluation.

## 2. Méthodologie de l'étude analyse quantitative

Les thématiques et les questions élaborées lors des comités d'experts ont été méthodiquement structurées pour être soumises à un panel élargi. Au total, un panel représentatif de 200 DAF/CFO en France et de 75 CFO au Royaume-Uni (UK) a été sondé à distance.

## 3. Entretiens individuels

En complément de l'analyse quantitative, une série d'entretiens individuels a été menée avec 25 directeurs financiers. Ces échanges ont permis de recueillir des retours d'expérience et d'approfondir la compréhension des stratégies.

En définitive, cela a enrichi l'étude en offrant une analyse plus approfondie des résultats.

# Le Comité d'experts



**Eric Bazile**  
Group CFO  
ECONOCOM



**Alexis Bazin**  
Group Chief Financial Officer  
Precision Valve Corporation



**Xavier Gardis**  
Associé  
BDO



**Arnaud Greffet**  
Directeur Safran Finance  
Service  
SAFRAN



**Karine Havas**  
SVP & CFO Africa,  
France & GSIT  
BUREAU VERITAS



**Philippe Hellich**  
VP Audit, Risk, Control  
GROUPE PUBLICIS



**Valérie Labouré Hirsch**  
Group CFO  
ARAMIS GROUP



**Laurent Lamoureux**  
Associé  
BDO



**Pierre Lebreuil**  
Group Deputy CFO  
IMERYS



**Olga Le Blanc-Tyl**  
DAF



**Charles Legrand**  
DG Finance  
Culligan



**Audrey Leroy**  
Associé  
BDO



**Susanne Liepmann**  
Présidente  
FIPLUS



**Frédéric Lumeau**  
Associé  
BDO



**Antoine de Noyer**  
Deputy Group CFO  
Autodistribution



**François Pere**  
Directeur Financier  
Careit



**Laure Pérreard**  
Group CFO  
Odity



**Frédéric Piolti**  
Associé  
BDO



**Sébastien Privel**  
Global Shared Services FP&A  
COCA-COLA



**Alexandra Raux**  
Directrice Pratique Finance  
PEREGRYNE



**Sébastien Rouge**  
Group CFO  
IMERYS



**Antoine Tamboloni**  
CFO  
CHATEAUFORM



**Saïd Zahoud**  
CFO  
BANQUE MISR

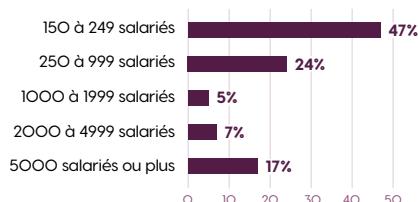
# Le panel en quelques chiffres

L'étude a recueilli 200 réponses de DAF/CFO en France et 75 réponses au Royaume-Uni, grâce à un sondage en ligne mené du 1<sup>er</sup> au 30 avril 2024.

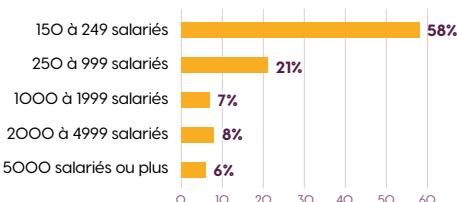
Les données ont été collectées par l'organisme de sondage OpinionWay.

## TAILLE DES ENTREPRISES

### EN FRANCE

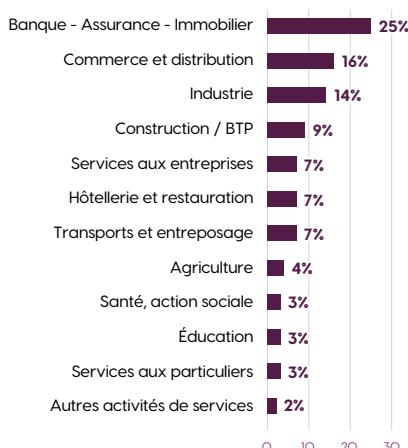


### AU ROYAUME-UNI

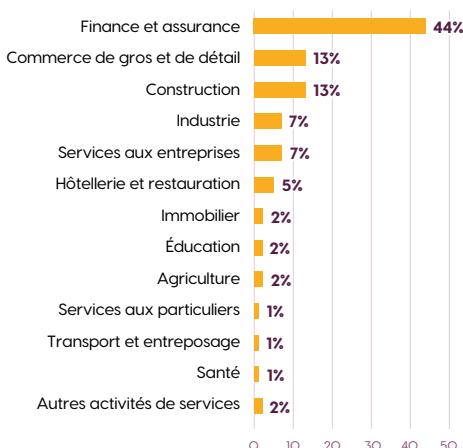


## SECTEURS D'ACTIVITÉ

### EN FRANCE



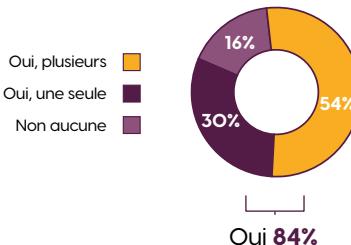
### AU ROYAUME-UNI



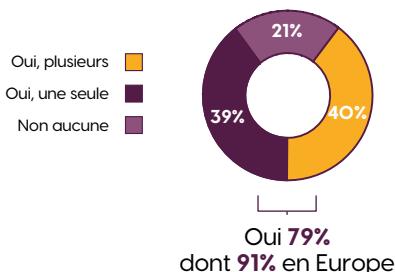
# Le panel en quelques chiffres

## FILIALES AU SEIN DE L'ENTREPRISE

### ■ EN FRANCE

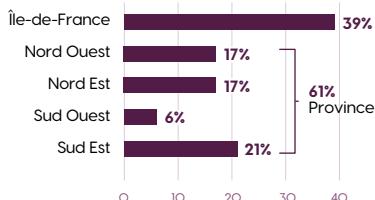


### ■ AU ROYAUME-UNI

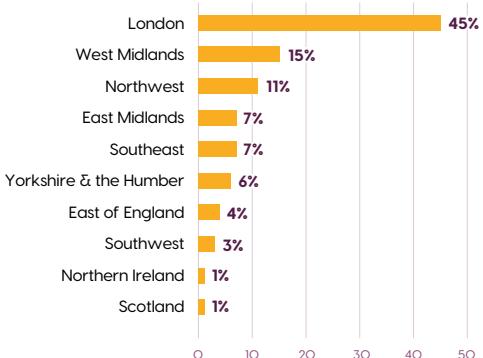


## RÉGIONS

### ■ EN FRANCE



### ■ AU ROYAUME-UNI





# LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

Dans un environnement économique en perpétuelle évolution, le pilotage de la performance est devenu un enjeu majeur pour les entreprises. Les directions financières jouent un rôle central dans cette démarche, gardiennes de la santé financière et stratégique de l'organisation.

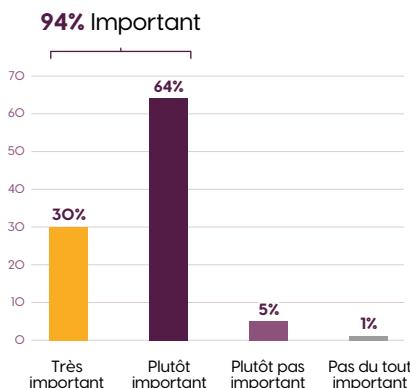
Leur capacité à analyser, interpréter et agir en fonction des indicateurs de performance est essentielle pour

orienter les décisions et garantir la pérennité de l'entreprise dans un marché compétitif.

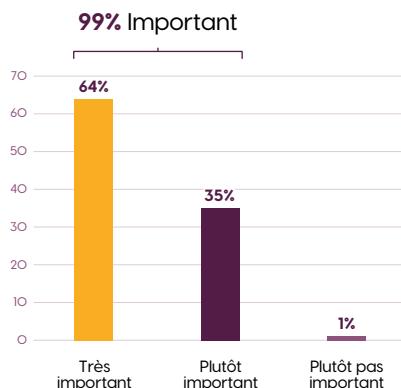
Dans cette optique, notre étude se penche sur les tendances et les pratiques émergentes en matière de pilotage de la performance, mettant en lumière le rôle crucial des directions financières dans l'adaptation aux changements et la recherche de l'excellence opérationnelle.

## QUEL EST VOTRE NIVEAU D'IMPACT SUR LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DE VOTRE ENTREPRISE ?

### ■ ■ EN FRANCE



### ■ ■ AU ROYAUME-UNI



Dans l'ensemble, les Directeurs Administratifs et Financiers reconnaissent l'importance cruciale de leur influence sur la performance de leur entreprise. Cependant, une perception encore plus marquée de l'importance de leur rôle émerge chez les DAF britanniques, avec 99% des répondants soulignant leur impact significatif sur la performance de l'entreprise, comparativement à 94% en France.

ET PLUS SPÉCIFIQUEMENT SUR LES SUJETS SUIVANTS, QUEL EST VOTRE NIVEAU D'IMPACT ?

## ■■■ EN FRANCE

Total important (très + plutôt)	Plutôt important	Très important
86%	42%	44%
86%	43%	43%
86%	46%	40%
84%	45%	39%
82%	43%	39%

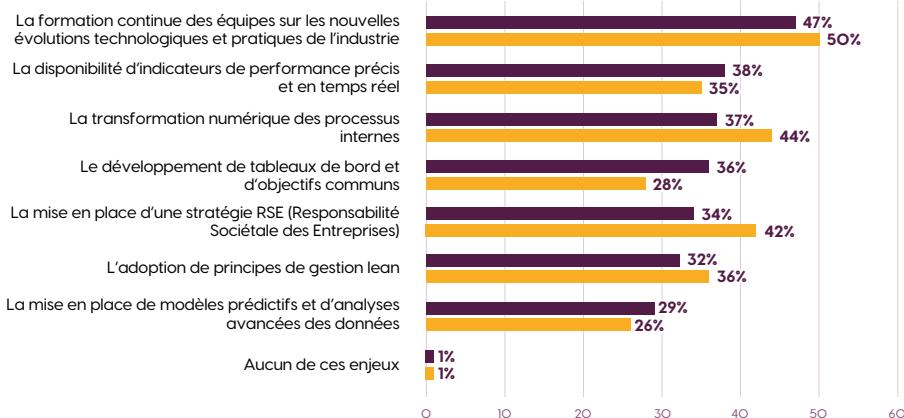
## ■■■ AU ROYAUME-UNI

	Très important	Plutôt important	Total important (très + plutôt)
La supervision des activités financières	64%	31%	95%
La définition des objectifs de performance financière	60%	37%	97%
La mise en place de stratégies budgétaires	58%	36%	94%
La mise en place de stratégies d'investissement	56%	36%	97%
La communication avec les autres départements	57%	38%	94%

SELON VOUS, QUELS SONT LES 3 ENJEUX PRIORITAIRES POUR OPTIMISER LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES ?

## ■■■ EN FRANCE :

## ■■■ AU ROYAUME-UNI :



La formation continue des équipes émerge comme le principal défi pour optimiser le pilotage de la performance, tant pour les entreprises britanniques que françaises. Cependant, une tendance se dégage : les Britanniques accordent une importance accrue à la transformation numérique et à la responsabilité sociale des entreprises.

# “Partage d’expérience



Frédéric Labey  
DAF - DENTSU

Frédéric Labey, DAF de DENTSU, expose les défis de la performance de l’entreprise et le rôle essentiel du DAF dans leur gestion.

## Alignment stratégique

Frédéric Labey insiste sur l’importance de travailler en étroite collaboration avec les responsables opérationnels pour assurer le succès financier :

« Dans chacun de mes rôles, j’ai toujours collaboré étroitement avec les responsables opérationnels, que ce soit le président de l’entreprise ou les responsables des unités opérationnelles. C’est à la fois une source d’efficacité et d’intérêt professionnel. »

## Communication transparente

Il souligne la nécessité de diffuser efficacement les informations financières à tous les niveaux de l’entreprise pour favoriser la confiance et l’échange :

« Il est essentiel de diffuser la communication financière au sein des équipes, pas uniquement au niveau du comité de direction. »

## Formation des non-financiers

Frédéric Labey met en avant l’efficacité des sessions de sensibilisation à la finance pour les non-financiers afin d’améliorer la collaboration et la prise de décision : « J’ai constaté que les sessions de sensibilisation à la finance pour les non-financiers ont toujours été très efficaces dans de nombreuses entreprises et permettent une meilleure collaboration ultérieure. »

## Adaptabilité aux changements

Il souligne l’importance de remettre en question les méthodes du passé et de s’adapter constamment aux évolutions pour rester compétitif :

« Il faut être capable de remettre en question ce qui fonctionnait bien hier. »

En résumé, l’interview de Frédéric Labey met en lumière l’importance de l’alignement stratégique, de la communication

# “Partage d'expérience



Grégoire Chevignard  
DAF - ERIS

Grégoire Chevignard, DAF d'ERIS, offre des perspectives pertinentes sur les défis de la performance de l'entreprise et le rôle central du DAF dans leur gestion :

## Vue d'ensemble de la performance

M. Chevignard souligne l'importance de prendre en compte les finances, opérations et stratégie :

« Le rôle du DAF est de garantir l'atteinte des objectifs financiers tout en maintenant une performance opérationnelle optimale. »

## Harmonisation des objectifs financiers et opérationnels

Il insiste sur l'impératif d'analyser les données pour anticiper les difficultés et saisir les opportunités de croissance :

« Nous devons examiner les données financières et opérationnelles de manière proactive. »

## Communication et coopération interfonctionnelles

Il met en avant l'importance de la coo-pération pour maximiser la performance globale, en précisant que « la coopération interfonctionnelle est vitale. »

## Rôle de conseiller stratégique

En tant que conseiller stratégique, le DAF doit fournir des analyses approfondies pour éclairer les décisions :

« Mon rôle est de fournir à la direction des informations financières précises et des analyses détaillées pour les aider à prendre des décisions éclairées. »

Ces éléments, tirés des propos de M. Chevignard, illustrent le rôle central du DAF dans la gestion de la performance de l'entreprise, soulignant l'importance d'une vision globale, d'une coopération interfonctionnelle et d'une analyse stratégique des données financières et opérationnelles.

# “Partage d’expérience



**Cyril Chazarin**  
Directeur Général  
Finance - Finaxy

**Cyril Chazarain, Directeur Général Finance de Finaxy, partage sa vision sur le pilotage de la performance de l’entreprise.**

## Enjeux clés

Monsieur Chazarain identifie trois principaux enjeux pour optimiser le pilotage de la performance :

**Avoir une vision claire de la stratégie** et ainsi définir des indicateurs de performance pertinents et alignés avec les défis de l’entreprise.

**L’alignement entre le front et le back office :**

« Je veux que les équipes comprennent pleinement les enjeux business et supports, en les encourageant à apprêhender le quotidien de leurs collègues... Cette compréhension mutuelle des défis renforce la collaboration et la cohésion autour d’objectifs communs ; elle permet également l’adhésion à la mise en place et au renforcement d’un pilotage au service de la Direction mais également du business. »

**La valorisation des ressources humaines et des outils :**

« L’humain et les outils sont au cœur de la performance. Il faut investir dans des outils et des systèmes permettant de renforcer et fiabiliser la collecte et l’analyse de

la data. Il est par ailleurs essentiel d’impliquer et responsabiliser les collaborateurs en communiquant de façon régulière sur la qualité de l’information et sur les résultats obtenus ; cela permet d’affiner et ajuster les analyses, mais également de comprendre les écarts par rapport aux objectifs et d’identifier les éventuels axes de remédiation. »

Cyril Chazarain insiste à cet égard sur la **transparence dans la communication** :

« Dans notre approche de communication, nous accordons une grande importance à la transparence pour donner du sens et favoriser la compréhension... »

Il ne s’agit bien entendu pas pour mes équipes d’avoir accès à toute l’information, mais je leur donne le contexte et l’explication de nos actions. »

Cette transparence vise à instaurer un climat de confiance et à faciliter la prise de décision informée.

## Freins à l’optimisation de la performance

Cyril Chazarain évoque deux points principaux : la nécessité d’une grande adaptabilité pour optimiser le succès d’intégration dans le cadre de croissances externes :

« Le plus challengeant est d’intégrer de nouveaux éléments sans perdre de valeur existante... il s’agit d’un équilibre subtil entre la préservation et le renforcement de ce qui existe déjà dans les sociétés qui nous rejoignent, et l’alignement progressif et nécessaire sur nos règles internes et nos outils pour uniformiser et consolider le pilotage de la performance au niveau du groupe. »

# “Partage d'expérience

Une pression réglementaire forte et multiple parfois décorrélée du quotidien et des enjeux terrain des dirigeants, qui mobilise les ressources humaines et financières de l'entreprise sur des sujets dont la vraie création de valeur pour l'entreprise reste parfois à démontrer.

# “Partage d'expérience



**Emmanuel Millard**

Ancien Président national et membre du comité exécutif de la DFCG, Président de la Fondation DFCG, président de l'International CF Alliance (ICFOA)

D'après Emmanuel Millard, Ancien Président national et membre du comité exécutif de la DFCG, Président de la Fondation DFCG, président de l'International CF Alliance (ICFOA), les services financiers jouent un rôle central dans le pilotage de la performance en contribuant à l'organisation, la mesure et la communication des résultats, tout en veillant à adapter les outils et les méthodes à chaque étape de l'entreprise et à ne pas brûler les étapes dans le processus d'amélioration continue.

Selon lui, les enjeux du pilotage de la performance sont les suivants :

## L'organisation

Il souligne l'importance d'avoir une organisation bien structurée et adaptable, capable de mettre sous tension la démarche de performance.

« Il est crucial d'organiser un dispositif de performance gérable et agile. Il est préférable de commencer par une approche simple et de l'améliorer progressivement. »

## L'adhésion

Il met en avant la nécessité de susciter l'adhésion de tous les acteurs de l'entreprise à la démarche de performance, en expliquant clairement la finalité des objectifs et l'utilité des outils mis en place.

« Il est essentiel de susciter l'adhésion autour de cette démarche. De nombreux projets ont échoué, faute de communication claire sur les objectifs et les bénéfices de la mise en place d'outils de gestion... Il faut que cette démarche permette à tous les salariés de s'engager à chaque étape du processus, pas seulement la direction financière mais bien toutes les directions et acteurs concernés. »

## La restitution

Il insiste sur l'importance de la communication et de la présentation des résultats de manière claire, compréhensible et engageante pour tous les utilisateurs, afin de favoriser une appropriation efficace des données et des objectifs de performance.

« Il est crucial de communiquer efficacement sur les résultats de la performance. Cela permet à l'entreprise de promouvoir son engagement et d'intéresser les parties prenantes... »

La communication sur la performance est tout aussi importante que sa production. Elle doit être claire et engageante pour assurer une bonne compréhension et une adhésion de tous les acteurs. »

# Le bilan

Après avoir recueilli les témoignages de Frédéric Labey, Grégoire Chevignard, Cyril Chazaraïn et Emmanuel Millard, ainsi que les résultats de notre étude sur les enjeux du pilotage de la performance pour les DAF, plusieurs conclusions s'imposent.

Tout d'abord, il ressort clairement que les DAF jouent un rôle crucial en tant que conseillers stratégiques au sein de leur entreprise. Ils mettent en avant des aspects tels que l'alignement stratégique, la communication transparente, la coopération interfonctionnelle et la valorisation des ressources humaines pour garantir le succès financier et stratégique de leur organisation.

De plus, la nécessité d'une formation continue des équipes sur les nouvelles technologies et les pratiques de l'industrie est largement soulignée, tant par les témoignages des DAF que par les résultats de notre étude. Cette formation permet d'assurer que les équipes sont bien équipées pour répondre aux défis changeants et tirer pleinement parti des opportunités émergentes.

Enfin, il est important de noter que les DAF français et britanniques reconnaissent pleinement l'importance de leur rôle dans la mesure de la performance de

leur entreprise. Bien que certains écarts subsistent dans la perception de leur impact, notamment avec une importance accrue soulignée par les DAF britanniques, l'ensemble des répondants s'accordent sur la nécessité de mettre en place des stratégies de pilotage de la performance efficaces pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Les conclusions tirées des témoignages des DAF et des résultats de l'étude convergent vers la nécessité de développer des stratégies intégrées qui tiennent compte à la fois des aspects stratégiques, humains et technologiques pour garantir le succès à long terme des entreprises.



# LE MANAGEMENT DE LA DATA

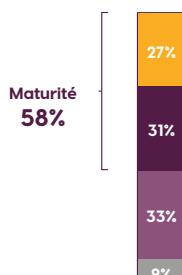
EN PARTENARIAT AVEC **Sage**

L'importance croissante des données dans le paysage économique actuel a placé le management de la data au cœur des préoccupations des entreprises. Dans ce contexte, les directions financières jouent un rôle crucial dans la gouvernance et l'exploitation stratégique des données. Notre étude explore ces défis émergents, offrant

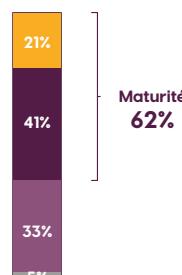
un aperçu précieux de la manière dont les entreprises abordent la gestion de la data. En examinant les pratiques actuelles, les obstacles rencontrés et les tendances à venir, nous visons à éclairer les professionnels financiers sur les meilleures pratiques et les stratégies efficaces dans ce domaine en constante évolution.

## QUEL EST LE NIVEAU DE MATURITÉ DE VOTRE ORGANISATION DANS LE MANAGEMENT DE LA DATA ?

### FRANCE



### ROYAUME-UNI



Le niveau de maturité en matière de gouvernance des données est comparable entre les deux pays, avec environ six entreprises sur dix affichant un certain degré de maturité dans ce domaine.

## SUR UNE ÉCHELLE DE 0 À 10, QUEL EST LE NIVEAU DE MATURITÉ DE VOTRE ORGANISATION DANS LA MISE EN PLACE D'OUTILS AUTOUR DU MANAGEMENT DE LA DATA ?

10 signifie que vous disposez d'une architecture structurée et transverse de la data. Les notes intermédiaires permettent de nuancer votre avis.

Vous disposez d'une architecture structurée et transverse de la data



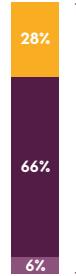
La gestion de la data est inexistante au sein de votre entreprise

### FRANCE



Ne sait pas : 3%

### ROYAUME-UNI



Ne sait pas : 1%

## QUELLE EST L'ÉVOLUTION DES RESPONSABILITÉS DU DAF DANS LE MANAGEMENT DE LA DATA ?

Face aux enjeux du data management, observez-vous

### FRANCE : EN FRANCE



**Une prise de responsabilité**  
croissante de la direction financière sur la gestion des référentiels financiers et extra-financiers

**Une perte de responsabilité**  
sur la gestion des référentiels au profit de l'IT ou d'une gouvernance de la donnée transverse

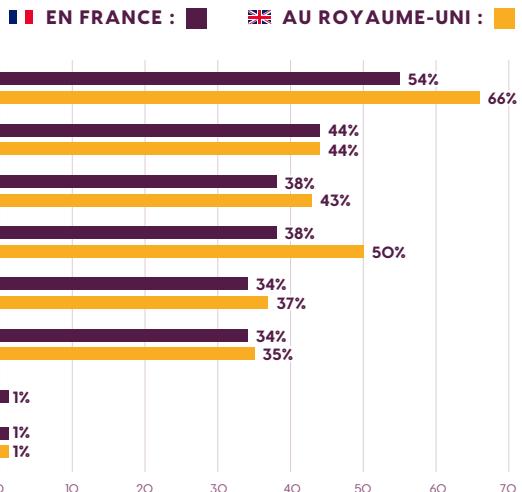
### ROYAUME-UNI : AU ROYAUME-UNI



Dans les deux pays, la direction financière assume clairement une responsabilité de plus en plus importante dans la gestion des référentiels, une tendance qui est encore plus marquée au Royaume-Uni.

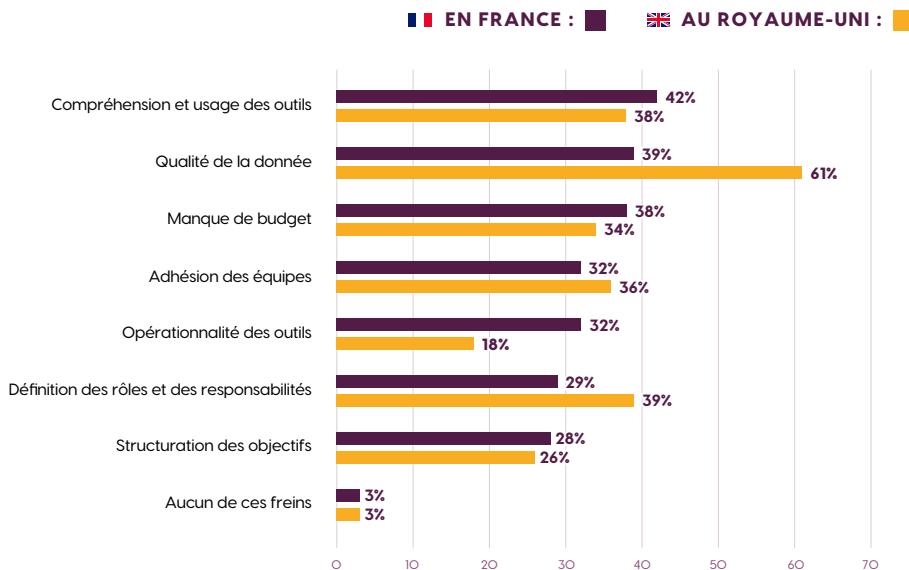
## SELON VOUS, QUEL EST LE TOP 3 DES ACTIONS QUI PEUVENT OU DOIVENT ÊTRE MISES EN PLACE POUR FAIRE ADHÉRER LES OPÉRATIONNELS AU DATA MANAGEMENT ?

### FRANCE : EN FRANCE :



Selon les DAF, la priorité pour obtenir l'adhésion des collaborateurs sera la mise en place de processus clairs. Il est également observé une tendance chez les Britanniques à mettre en œuvre davantage de formations que leurs homologues français.

**SELON VOUS, QUELS SONT LES 3 PLUS GROS FREINS  
À LA MISE EN PLACE DU DATA MANAGEMENT ?**



Les DAF britanniques identifient la qualité des données comme leur principal obstacle, tandis que leurs homologues français soulignent également la nécessité de comprendre et d'utiliser les outils, ainsi que le manque de budget.

# “Partage d’expérience



Anne Robin  
DAF - Etablières

Anne Robin, DAF d’Etablières, expose les défis du management de la donnée au sein de leur structure :

## Responsabilité partagée

Anne Robin souligne que la gouvernance de la donnée doit être une préoccupation collective, avec un parrainage de la direction générale pour plus d’efficacité :  
 « La gestion des données est un sujet transversal qui doit être porté par la Direction Générale. C'est une responsabilité collective qui requiert l'engagement de tous les acteurs de l'entreprise. »

## Gestion des référentiels

Elle évoque les défis liés à la gestion des référentiels financiers et extra-financiers, exprimant des réserves quant à l'externalisation et soulignant la complexité du développement interne :  
 « Le développement d'outils internes pour la gestion des référentiels financiers et extra-financiers est un exercice complexe. Il est crucial de trouver un équilibre pour éviter de s'engager dans une démarche de développement pur. »

## Sensibilisation et formation

Anne Robin insiste sur l’importance de la sensibilisation et de la formation pour surmonter les obstacles culturels, financiers et humains, afin de mobiliser l’ensemble des collaborateurs autour de la gestion des données :

« Les obstacles culturels, financiers et humains entravent l’implémentation d’une gestion efficace des données. Des formations ciblées et le soutien des relais managériaux sont indispensables pour fédérer les opérationnels autour de cette démarche. »

## Leadership de la direction générale

Elle souligne le rôle crucial du directeur général dans la gouvernance des données, en tant que champion des valeurs et des pratiques nécessaires :

« Le Directeur Général doit être le fer de lance de la gouvernance des données, incarnant et véhiculant les valeurs et les pratiques nécessaires. »

En résumé, Anne Robin met en lumière l’importance de la responsabilité partagée, de la gestion refléchie des référentiels, de la sensibilisation et de la formation, ainsi que du leadership de la direction générale pour garantir une gestion efficace des données au sein d’Etablières.

# “Partage d’expérience



Frédéric Labey  
DAF - DENTSU

Frédéric Labey, DAF de DENTSU, aborde les défis du data management et met en avant plusieurs points clés :

## Croissance exponentielle des données

Frédéric Labey souligne la croissance rapide du volume d’informations, rendant difficile la distinction entre les données pertinentes et superflues :

« Nous avons un trésor d’informations à exploiter, mais nous devons apprendre à les distinguer pour en tirer le meilleur parti. »

## Transition vers une analyse structurée

Il insiste sur la nécessité de passer d’une extraction brute de données, à une analyse structurée et significative pour en extraire des informations utiles :

« Il est essentiel de garantir que, malgré la croissance exponentielle des données, nous disposons des compétences, des formations et des outils nécessaires pour les structurer et en extraire les informations pertinentes. »

## Gestion des données extra-financières

Frédéric Labey évoque également la gestion des données extra-financières (ex : CSRD) et l’évolution des normes qui influent sur le rôle de la finance dans l’entreprise.

## Pédagogie et communication

Il souligne l’importance de la pédagogie pour sensibiliser les parties prenantes à l’importance de la qualité des données : « Il est crucial d’expliquer que la collecte de données ne vise pas uniquement à accumuler des informations. Nous devons rester axés sur la pédagogie et les flux d’informations en retour. »

## Rôle de l’humain

Frédéric Labey conclut en mettant en avant le rôle crucial de l’humain dans le processus de gestion des données :

« Même avec toutes les avancées technologiques, c’est l’humain qui reste au cœur de notre succès. Notre expertise combinée aux outils modernes nous rendra plus performants mais aussi rendra nos métiers encore plus passionnants. »

En conclusion, Frédéric Labey souligne l’importance de la structuration, de l’analyse et de la gestion efficace des données dans un contexte de croissance exponentielle de l’information.

Il met en avant la nécessité de développer des compétences et des outils appropriés, en soulignant les défis de gouvernance et les opportunités d’automatisation qui améliorent la qualité et l’utilisation des données, mais aussi en insistant sur la communication et la valorisation de l’expertise humaine dans ce processus.

# Le regard de l'expert

Sage



**Christophe Adam**  
Head of Product  
Marketing Manager  
Sage

Hautement stratégique, la data est devenue essentielle pour le pilotage de l'entreprise, au point d'être souvent perçue comme le "nerf de la guerre" !

« À travers cette donnée, l'objectif est de pouvoir prendre des décisions rapidement, de manière éclairée. Pour cela, il est nécessaire de disposer d'indicateurs pertinents, en temps réel et ce, sur l'ensemble des processus de l'activité des entreprises », souligne Christophe Adam, Head of product Marketing Manager chez Sage.

## Les 4 enjeux essentiels de la donnée

Considérée comme la boussole d'une entreprise, la donnée fait face à quatre enjeux. Sa récupération d'une part. En effet, les sources de données étant multiples, il est essentiel d'identifier la provenance de ces données.

D'autre part sur son exhaustivité. Les DAF doivent en effet s'assurer que les commandes provenant du site web, ou de ses équipes commerciales, arrivent au bon endroit dans le SI, pour s'appuyer sur des indicateurs pertinents et concrets.

### Il existe un enjeu sur son traitement.

Une fois dans les "bonnes cases", les données doivent ensuite être traitées.

Enfin, un enjeu portant sur son stockage. Les DAF doivent s'assurer que le stockage soit fiable, correctement dimensionné

« avec une bonne dose de pertinence pour arriver à construire des indicateurs utiles au pilotage de l'entreprise », mentionne Christophe Adam.

## Donner l'accès aux bonnes personnes

Les éditeurs, tels que Sage, contribuent au partage de la donnée.

« Non seulement les DAF et les contrôleurs de gestion doivent construire les indicateurs pertinents, mais il est important de rendre accessible la donnée au plus nombre de collaborateurs. C'est le cas avec les solutions de BI intégrées aux solutions de gestion ».

L'accès au plus grand nombre est certes visé, mais encore faut-il également avoir des "garde-fous". Une protection qui est assurée par les systèmes de gestion eux-mêmes, mais également par le respect des règles de stockage et/ou de la RGPD.

## Lorsque management de la data rime avec cohérence et gouvernance

Être cohérent avec ses données et son SI, tel est l'objectif des DAF.

« Agromousquetaires a décidé d'avoir le même système de gestion sur ces 19 sites de production pour disposer d'une colonne vertébrale de données cohérentes avec les mêmes sources et les mêmes indicateurs », précise Christophe Adam. Une cohérence intimement liée avec la technologie qui garantit le management de la data par des progrès sur l'analyse, l'automatisation, etc.

« La RATP utilise nos solutions en récupérant l'ensemble des factures grâce à la RPA pour construire automatiquement les immobilisations dans leur système

# Le regard de l'expert

Sage

financier ».

RPA, IoT, Blockchain... autant d'avancées technologiques utiles à partir du moment où les règles de gouvernance sont assurées.

Et celle autour de la DSI qui doit d'ailleurs fonctionner en binôme avec les DAF.

Enfin, ne pas sous-estimer le rôle des utilisateurs qui deviennent des acteurs importants en qualifiant ou garantissant la qualité des indicateurs.

« C'est notamment ce qui s'est passé chez Vinci où les utilisateurs ont pu donner leur ressenti pour améliorer la pertinence des indicateurs pour qu'ils soient davantage exploitables au quotidien », conclut Christophe Adam.

# Le bilan

Après avoir analysé les témoignages de Anne Robin et Frédéric Labey, ainsi que les résultats de notre étude sur les enjeux du management de la Data pour les DAF, plusieurs conclusions significatives se dégagent.

Tout d'abord, il est clair que les directions financières sont essentielles dans la gestion de la performance et des données au sein des entreprises. Les témoignages des experts mettent en évidence l'importance cruciale de ces fonctions dans la sécurité des données, la gouvernance partagée et l'exploitation des données pour soutenir la croissance et la réussite de l'entreprise. Malgré l'évolution technologique, l'expertise humaine demeure un pilier central dans la gestion efficace de ces enjeux.

Ensuite, il est intéressant de noter que les entreprises françaises et britanniques affichent un niveau de maturité similaire en matière de data gouvernance, bien qu'il existe des différences dans la mise en œuvre pratique des outils de gestion de la donnée.

Les entreprises britanniques semblent être en avance dans ce domaine, ce qui soulève la possibilité pour les entreprises françaises de s'inspirer des pratiques de leurs homologues britanniques pour améliorer leur gestion de la data.

Par ailleurs, les DAF observent une prise de responsabilité croissante de la direc-

tion financière sur la gestion des référentiels financiers et extra-financiers, un phénomène particulièrement marqué au Royaume-Uni. Cette évolution témoigne de l'importance accrue accordée par les entreprises à la gestion et à l'intégrité des données dans un environnement commercial en constante évolution.

Enfin, pour favoriser l'adhésion des opérationnels au data management, les DAF identifient la définition de méthodes et de processus clairs comme une action prioritaire. Cela souligne l'importance de mettre en place des directives claires et transparentes pour encadrer l'éthique, la sécurité et la conformité des données, garantissant une approche cohérente et efficace de la gestion de la data au sein de l'entreprise.

Les conclusions tirées des témoignages des experts et des résultats de l'étude démontrent la nécessité pour les entreprises de renforcer leurs capacités en matière de gestion de la data afin de rester compétitives dans un environnement commercial en perpétuelle évolution.

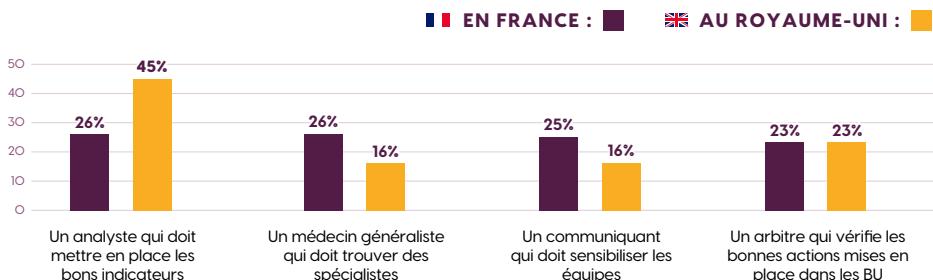


# LA SÉCURISATION DE L'ACTIVITÉ

Face aux menaces croissantes liées à la cybercriminalité, à la volatilité des marchés et aux risques opérationnels..., les DAF se trouvent confrontés à des défis complexes nécessitant une gestion proactive et stratégique.

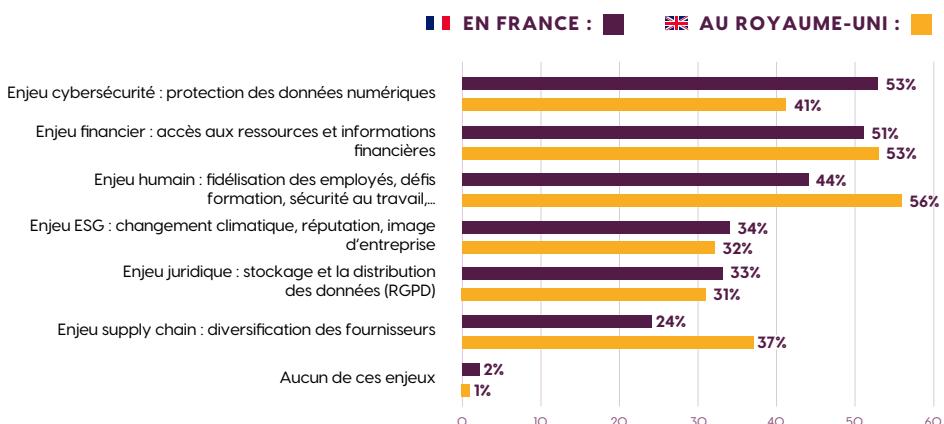
Cette étude se penche sur les enjeux spécifiques auxquels sont confrontées les directions financières en matière de sécurisation de l'activité, mettant en lumière les pratiques adoptées pour faire face à ces défis cruciaux.

## **SELON VOUS, DANS LE CADRE DE LA SÉCURISATION DE L'ACTIVITÉ, LE RÔLE DE LA DIRECTION FINANCIÈRE EST D'ÊTRE ?**



Alors que les DAF français estiment que le rôle de la direction financière dans le cadre de la sécurisation est protéiforme, les Britanniques sont plus clairs et tranchés : pour près de la moitié d'entre eux, leur rôle est avant tout d'être un analyste qui doit mettre en place les bons indicateurs.

## **SELON VOUS, QUELS SONT LES TROIS ENJEUX PRIORITYRES DE VOTRE ENTREPRISE EN MATIÈRE DE SÉCURISATION DE L'ACTIVITÉ ?**



Si la cybersécurité est l'enjeu prioritaire des entreprises françaises, c'est l'humain qui en occupe la première place du côté du Royaume-Uni. Toutefois, on note un intérêt identique pour les enjeux financiers dans les deux pays.

QUEL EST LE NIVEAU DE CONTRIBUTION DE LA  
DIRECTION FINANCIÈRE SUR CES DIFFÉRENTS RISQUES ?

FR EN FRANCE

Total impliqué (très + plutôt)	Plutôt impliqué	Très impliqué
87%	38%	49%
81%	46%	35%
81%	49%	32%
77%	49%	28%
76%	47%	29%
74%	52%	22%

GB AU ROYAUME-UNI

Risques financier	Très impliqué	Plutôt impliqué	Total impliqué (très + plutôt)
Risques cybersécurité	52%	31%	83%
Risques juridiques	37%	47%	84%
Risques ESG	43%	37%	80%
Risques humains	38%	44%	82%
Risques supply chain	36%	43%	79%

Le niveau d'implication de la direction financière dans l'espace des différents risques est beaucoup plus fort chez les DAF britanniques, en particulier sur les risques financiers et de cybersécurité.

# “Partage d'expérience



Valérie Perrier

Directrice des Finances et Responsable RSE de Crédit Logement

Madame Valérie Perrier, Directrice des Finances et Responsable RSE de Crédit Logement, expose les défis de la sécurisation de l'activité et le rôle crucial de la Direction Financière dans ce contexte. Valérie Perrier identifie trois priorités majeures au sein de Crédit Logement :

## La cybersécurité

Bien que le rôle de la direction financière soit moins important dans ce domaine, les risques restent significatifs en raison des données sensibles des emprunteurs principalement et également des fournisseurs de Crédit Logement :

« Nous disposons d'un grand nombre de données personnelles relatives aux emprunteurs qui souscrivent des crédits immobiliers. Il y a donc un véritable enjeu de cybersécurité. »

## La gestion des risques cash

Pour faire face à ces risques, des plans B sont mis en place, notamment l'utilisation de mails pour les ordres de virement, la double signature électronique et la sécurisation des comptes bancaires.

Valérie Perrier souligne également l'importance des tests de crise annuels, avec un focus sur la cybersécurité :

« Nous allons surtout mettre en place un

plan B, c'est-à-dire un fonctionnement en mode dégradé permettant d'assurer la continuité d'activité sans altération de la sécurité. »

## Les enjeux ESG

Crédit Logement s'engage dans l'accompagnement des partenaires bancaires pour la transition énergétique et la gestion des risques climatiques et environnementaux. Ils collectent des données environnementales, développent des modèles et produits commerciaux comme CL.Data et CL.Estim pour fournir des analyses et soutenir les offres des banques :

« Nous effectuons un important travail de collecte de données environnementales et climatiques pour fournir des analyses sur les portefeuilles détenus par les banques et les aider à gérer leur transition énergétique. »

Dans l'ensemble, Valérie Perrier incarne un rôle important au sein de Crédit Logement en s'efforçant de veiller à la cohérence des actions engagées, des exigences réglementaires et des impacts financiers et extra-financiers.

Impliquée dans tous les aspects touchant à l'entreprise, elle assure une approche globale de gestion des risques. Comme elle l'exprime :

« Je considère que j'ai un rôle de cohérence globale et de prise de hauteur. »[...]

« Je pense avoir un rôle « d'arbitre », non pas pour prendre des décisions, mais pour éviter d'oublier certains sujets. »

# Le bilan

Après avoir analysé les témoignages de Valérie Perrier de Crédit Logement et les résultats de notre étude sur les enjeux de la sécurisation de l'activité pour les DAF, plusieurs conclusions importantes émergent.

Tout d'abord, le témoignage de Valérie Perrier met en lumière trois priorités majeures au sein de Crédit Logement : la cybersécurité, la gestion des risques Cash et les enjeux ESG.

Valérie incarne un rôle essentiel en tant qu'«arbitre», veillant à la cohérence des actions de l'entreprise et assurant une approche globale de gestion des risques.

Ensuite, il est intéressant de noter les différences de vision entre les DAF français et britanniques concernant le rôle de la direction financière dans la sécurisation de l'activité.

Alors que les Français estiment que leur rôle est multiple, les Britanniques le voient avant tout comme celui d'un analyste mettant en place les bons indicateurs.

De plus, les priorités en matière de sécurisation de l'activité diffèrent entre les deux pays : la cybersécurité est une préoccupation majeure en France, tandis que l'enjeu financier est prioritaire au Royaume-Uni.



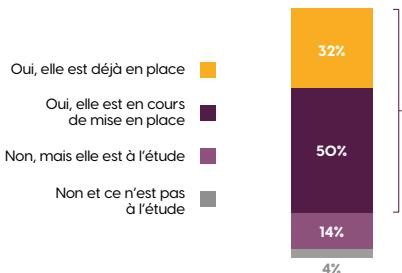
## LA DURABILITÉ

Les DAF sont confrontés à l'impératif d'intégrer la durabilité dans leur stratégie globale, face aux défis du changement climatique, de la raréfaction des ressources naturelles et des attentes croissantes en matière de RSE. Cette étude se concentre sur les enjeux spécifiques auxquels sont confrontées les directions financières en matière de durabilité.

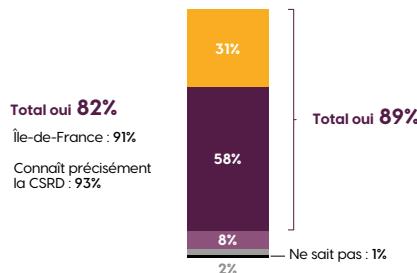
Cette dernière mettra en lumière les initiatives, les politiques et les innovations adoptées pour répondre à ces défis cruciaux tout en assurant la pérennité financière des entreprises. Les entreprises qu'elles soient françaises ou britanniques, mettent-elles en place une stratégie en interne et l'intègrent également dans leurs objectifs de développement durable ?

## AVEZ-VOUS MIS EN PLACE UNE STRATÉGIE RSE ?

### EN FRANCE

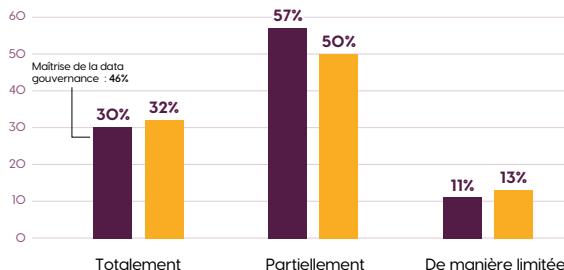


### AU ROYAUME-UNI

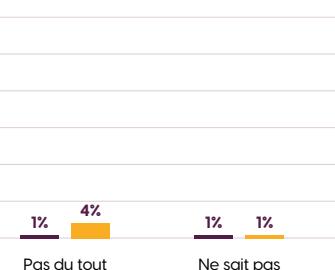


## DANS QUELLE MESURE VOTRE ENTREPRISE INTÈGRE-T-ELLE LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS SA STRATÉGIE FINANCIÈRE ?

### EN FRANCE :



### AU ROYAUME-UNI :

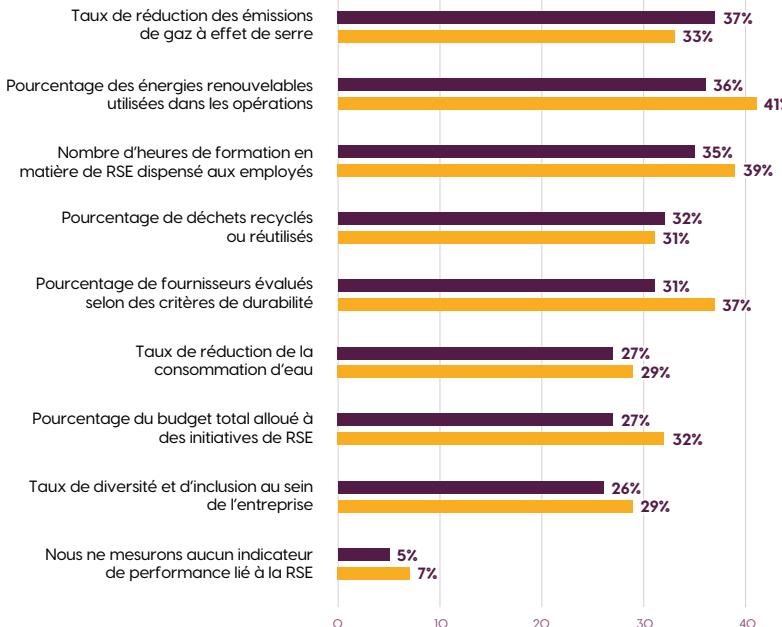


En France comme au Royaume-Uni, les entreprises suivent une série d'indicateurs clés en matière de RSE. Parmi eux en priorité, nous retrouvons la réduction des émissions de gaz à effet de serre, l'augmentation de l'utilisation des énergies renouvelables et la formation continue des équipes.

**QUEL(S) INDICATEUR(S) DE PERFORMANCE LIÉ(S) À LA RSE  
VOTRE ENTREPRISE MESURE-T-ELLE ACTUELLEMENT ?**

■ EN FRANCE : ■

■ AU ROYAUME-UNI : ■

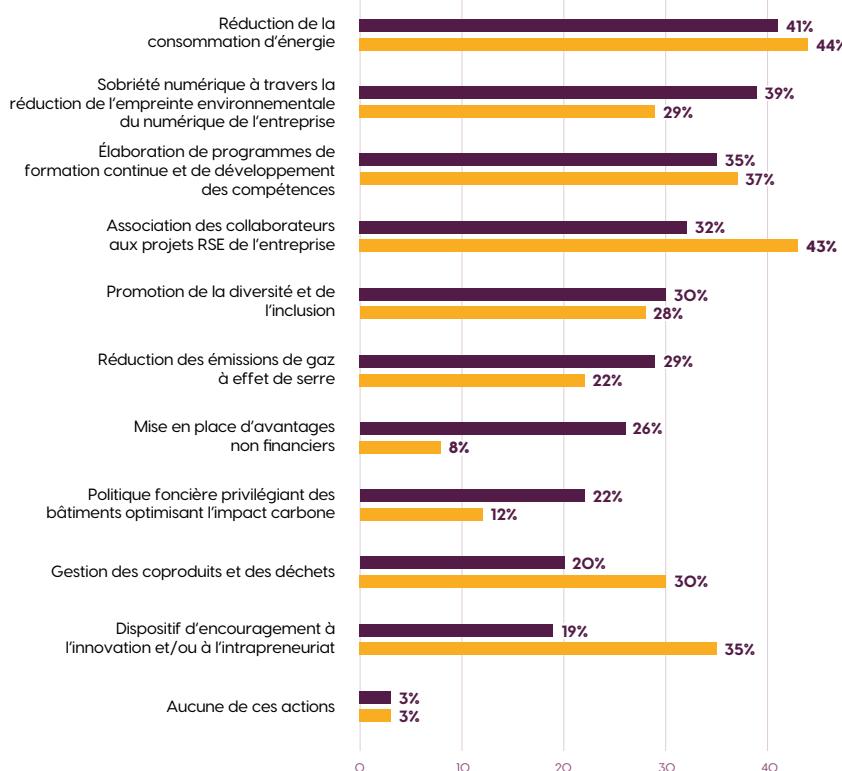


En tête de leurs priorités, les entreprises placent la diminution de la consommation énergétique, l'adoption de pratiques en faveur de la sobriété numérique et enfin, l'engagement dans la formation continue. Ces actions viendraient renforcer leur performance environnementale et sociale. Par ailleurs, il faut noter une incitation à l'innovation beaucoup plus forte au Royaume-Uni.

## QUELLES ACTIONS VOTRE ENTREPRISE ENTREPREND-ELLE POUR AMÉLIORER SA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE ?

EN FRANCE :

AU ROYAUME-UNI :



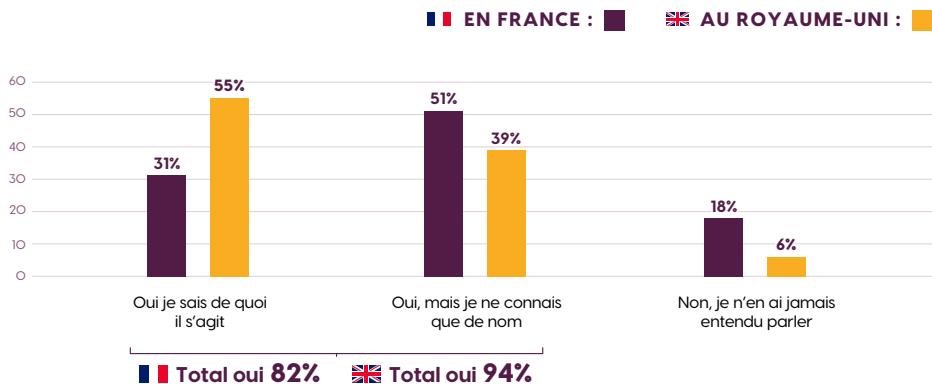
Bien que les DAF des deux pays estiment collaborer avec les différents départements dans le but d'intégrer les considérations de durabilité, la collaboration entre services semble tout de même plus étroite au sein des entreprises françaises.

## COMMENT VOTRE DIRECTION FINANCIÈRE COLLABORE-T-ELLE AVEC LES AUTRES DÉPARTEMENTS POUR INTÉGRER LES CONSIDÉRATIONS DE DURABILITÉ DANS LES DÉCISIONS FINANCIÈRES ?



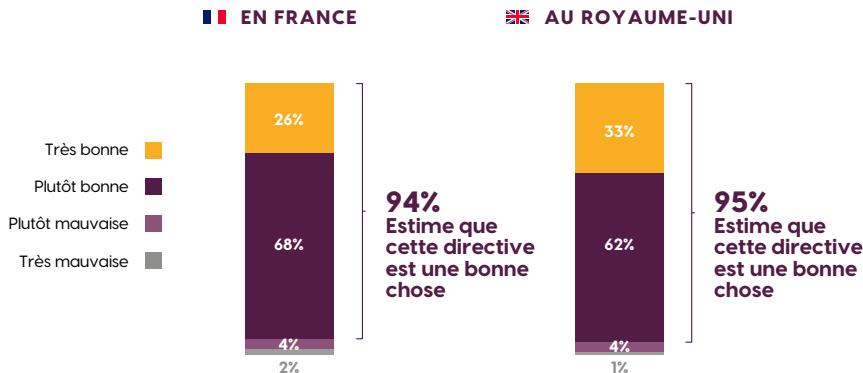
## FOCUS SUR LA CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE (CSRD)

### AVEZ-VOUS ENTENDU PARLER DE LA DIRECTIVE EUROPÉENNE CSRD ?



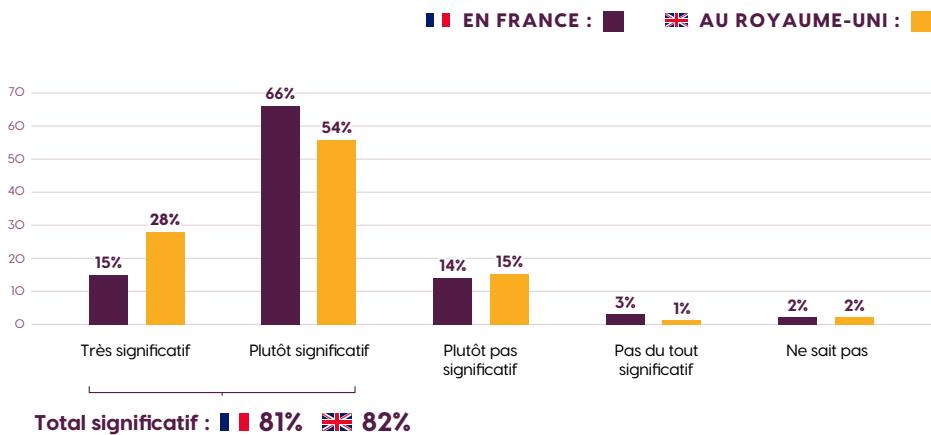
Les Français ont une certaine connaissance de la directive CSRD, mais celle-ci est moins répandue que chez leurs homologues britanniques.

## SELON VOUS, CETTE DIRECTIVE EST-ELLE UNE BONNE CHOSE OU UNE MAUVAISE CHOSE ?



Malgré leur connaissance disparate quant à cette réglementation, les DAF des deux pays estiment que cette directive sera bénéfique pour leurs entreprises.

## ET L'IMPACT DE CETTE DIRECTIVE POUR VOTRE ENTREPRISE SERA...

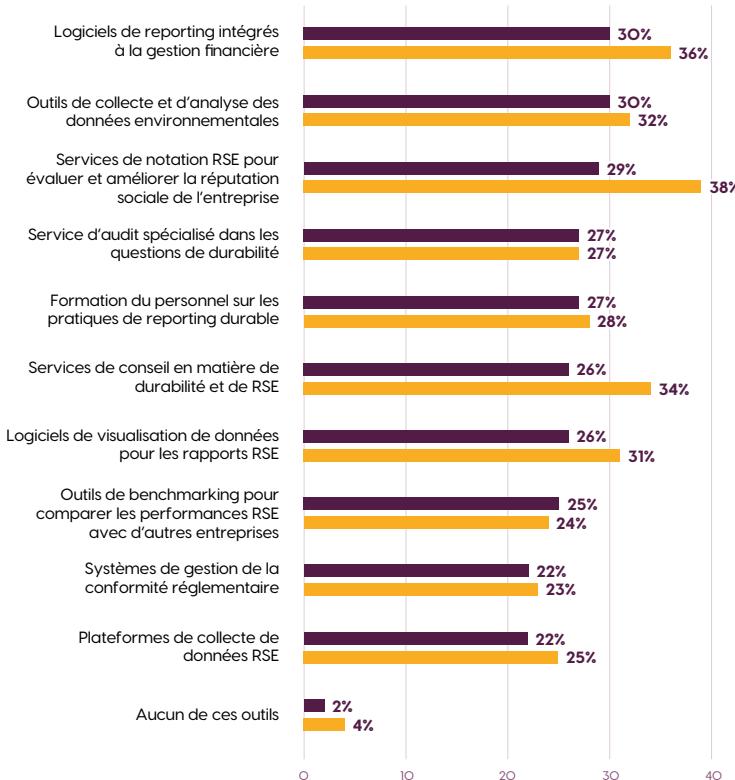


Quel que soit le pays, les DAF s'accordent à dire que cette directive aura un impact significatif sur leur entreprise. Pourtant, on notera encore une fois que les DAF britanniques ont un jugement plus poussé.

QUELS OUTILS PARMI LA LISTE SUIVANTE ENVISAGERIEZ-VOUS D'UTILISER POUR VOUS CONFORMER AUX NOUVELLES EXIGENCES DE LA CSRD ?

EN FRANCE :

AU ROYAUME-UNI :



D'une manière générale, de nombreux outils sont déployés par les directions financières pour se conformer aux exigences de la direction CSRD. On note toutefois une utilisation plus importante des outils de notation au Royaume-Uni.

# “Partage d’expérience



Long Nguyen  
DAF - TSG

Long Nguyen, DAF de TSG a décrit plusieurs initiatives mises en place au sein de son entreprise pour améliorer sa performance environnementale et sociétale.

## Engagements pour la durabilité

En 2020, l’entreprise a créé une direction dédiée à la responsabilité sociétale des entreprises, avec un recrutement spécifique pour piloter cette transformation. Des mesures concrètes ont été prises pour réduire l’empreinte carbone et la consommation d’énergie : « Des actions concrètes ont été initiées, telles que la réduction des émissions de carbone et de la consommation énergétique dans nos bâtiments... avec une analyse annuelle des émissions pour définir des objectifs d’amélioration d’une année sur l’autre. »

La direction financière collabore étroitement avec la direction RSE pour définir des plans d’action, en tenant compte des contraintes financières de l’entreprise. Elle intervient en amont des actions pour planifier les investissements et les coûts, et participe à l’analyse des résultats pour assurer la compatibilité avec les objectifs financiers de l’entreprise vers un objectif de durabilité.

De plus, la direction financière contribue

au reporting des initiatives de durabilité, en travaillant avec les différentes entités financières pour intégrer ces données dans le système de reporting du groupe.

## Anticipation de la CSRD et publication de rapports extra-financiers

Long Nguyen souligne la mise en place de mesures anticipatives de la CSRD au sein de son entreprise.

« Nous avons anticipé l’arrivée de la CSRD depuis un certain temps déjà et avons pris des mesures pour nous conformer à ses exigences. Nous publions des rapports extra-financiers depuis deux ans, ce qui a sensibilisé l’ensemble du groupe aux enjeux. »

Ils ont établi environ une centaine d’indicateurs pour ce rapport, déjà certifié par un tiers. Un cabinet a été mandaté pour définir les données à collecter dans le cadre de la CSRD, une tâche complexe nécessitant des règles d’approximation et des méthodes de collecte à date.

« Environ 10 à 15% de notre activité financière est consacrée aux aspects extra-financiers, gérés par une équipe dédiée. » La sensibilisation interne est intégrée à travers une structure multifonctionnelle.

Long Nguyen conclut en soulignant que le cadre réglementaire de la CSRD offre une opportunité cruciale pour limiter le caractère subjectif des rapports extra-financiers actuels. En imposant des normes et des lignes directrices claires, il favorise une approche plus objective et transparente dans la collecte, la mesure et la communication des informations

# “Partage d'expérience

non financières. Cela permet aux entreprises de mieux évaluer et rendre compte de leur performance en matière de durabilité, mais aussi d'évaluer les effets des enjeux de durabilité sur leur situation et performance financière, renforçant ainsi la confiance des parties prenantes et contribuant à une prise de décision plus informée et responsable.

# “Partage d'expérience



Jean-Luc Michel  
DAF - Entreprise anonyme

Jean-Luc Michel, DAF [Entreprise anonyme], souligne l'importance cruciale de la durabilité pour la performance globale des entreprises.

## Equilibre entre durabilité et efficacité

« Il est important de trouver un équilibre entre les besoins de l'entreprise et les objectifs de durabilité. »

Il insiste également sur l'évolution du rôle des services financiers pour atteindre cet objectif, affirmant que les comptables jouent désormais un rôle plus actif dans les décisions stratégiques, mettant en avant l'importance de l'humilité, de l'écoute et de la compréhension de la stratégie de l'entreprise pour servir, cette cause commune.

Son entreprise considère la durabilité comme un pilier fondamental de son activité, comme le confirme Monsieur Michel :

« La durabilité est un sujet clé, et nous avons toujours voulu être en ligne avec les normes environnementales. »

Il illustre cet engagement en mentionnant les initiatives de son entreprise dans le domaine des véhicules électriques, soulignant son rôle de pionnier depuis 2008, tout en reconnaissant les défis persistants.

## Anticipation de la CSRD et publication de rapports extra-financiers

En ce qui concerne la réforme du CSRD, Monsieur Michel témoigne de l'anticipation de son entreprise face à ces nouvelles exigences.

Il souligne que la durabilité doit être une préoccupation tant au niveau organisationnel qu'individuel au sein de l'entreprise. Il évoque également l'importance d'agir en conformité avec les réglementations européennes tout en prenant en compte des progrès réalisés dans d'autres régions du monde.

# “Partage d’expérience



**Emmanuel Millard**

Ancien Président national et membre du comité exécutif de la DFCG, Président de la Fondation DFCG, président de l'International CF Alliance (ICFOA)

Emmanuel Millard, Ancien Président national et membre du comité exécutif de la DFCG, Président de la Fondation DFCG, président de l'International CF Alliance (ICFOA), met en lumière les défis et les opportunités liés à la transition vers la durabilité en entreprise, ainsi que le rôle central de la direction financière dans ce processus.

## Préparation à la CSRD

Il souligne que de nombreuses entreprises, notamment les grandes, sont sensibilisées à cette démarche depuis plusieurs années. Cependant, il existe encore un manque de clarté sur l'éligibilité des entreprises et une difficulté de communication et de compréhension des exigences.

« Actuellement, plus d'un tiers des entreprises potentiellement concernées ne savent pas si elles sont éligibles et ce qu'elles doivent faire. »

## Coût de mise en œuvre

La mise en place de la durabilité implique des coûts importants pour les entreprises, notamment en termes de ressources financières et humaines. Il souligne également le rôle crucial des consultants spécialisés dans cette transition.

« La mise en œuvre de cette démarche implique des coûts pour les entreprises, il est important d'en prendre conscience. [...] Il y a un travail conséquent à réaliser, c'est crucial.»

## Formation et compétences

Emmanuel Millard souligne le besoin croissant de compétences en matière de durabilité, tant au sein des entreprises que chez les experts-comptables et les commissaires aux comptes.

« Les modules de formation nécessaires commencent à être disponibles sur le marché. » Il mentionne la nécessité pour les commissaires aux comptes notamment de suivre une formation spécifique pour certifier les rapports de durabilité.

« Actuellement, les experts-comptables et les commissaires aux comptes doivent suivre une formation de 90 heures pour être qualifiés à certifier les rapports de durabilité des entreprises. »

## Rôle de la direction financière

« Dans la structure organisationnelle d'une entreprise, la direction financière joue un rôle stratégique dans ce domaine. »

Elle doit non seulement coordonner les efforts internes, mais aussi communiquer efficacement sur ces enjeux.

Emmanuel Millard insiste sur le fait que la direction financière doit être un partenaire stratégique dans cette évolution, en éclairant et orientant la stratégie de l'entreprise.

# “Partage d'expérience

## Évolution du rôle du directeur financier

Emmanuel Millard souligne que le rôle du directeur financier évolue vers une fonction moins axée sur la production et davantage tournée sur **la stratégie et le partenariat** au sein de l'entreprise.

« *Le directeur financier est désormais un partenaire majeur et encore plus incontournable, jouant un rôle essentiel dans la production de données.* »

Il insiste sur la nécessité pour les directeurs financiers d'acquérir **des compétences variées**, notamment en matière de RSE et de communication.

# Le regard de l'expert



**Valérie Labouré-Hirsch**  
 CFO, membre de FiPlus  
 et du Groupe RSE de la  
 DFCG

## Le DAF créateur de valeur durable !

Garant de la valeur et de la pérennité de son entreprise, le DAF ne peut plus ignorer les risques et opportunités liés aux enjeux ESG. La Directive CSRD va l'aider à mobiliser son organisation vers une performance durable, mais pour cela il doit faire évoluer la fonction Finance.

La nouvelle directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) bouleverse les pratiques des entreprises en matière de durabilité, en les incitant à intégrer les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) dans leur stratégie. Cette évolution, au-delà de la contrainte réglementaire, va permettre au DAF d'engager l'ensemble des dirigeants et des équipes autour de la notion de **création de valeur durable**, combinant performance économique, performance sociale et environnementale.

Le DAF devient un acteur essentiel dans la **conduite du changement**, mais pour cela il doit se former sur les enjeux ESG, et repenser la fonction Finance en profondeur.

Une refonte des processus de gestion du risque est nécessaire, pour intégrer des facteurs auparavant considérés comme non financiers.

Le traditionnel plan à long terme s'appuyant sur un existant n'est plus pertinent. En s'appuyant sur toutes les fonctions de l'entreprise, le DAF doit dessiner des **hypothèses de marché à long terme**, identifier les risques et opportunités pour le modèle d'affaire, élaborer une vision de l'entreprise dans ce futur environnement, et **co-construire un plan** permettant de s'y rapprocher progressivement. Fin du « Forecasting », c'est la nouvelle ère du « **backcasting** » ! Cette approche nécessite une collaboration étroite avec le département RSE et d'autres fonctions pour aligner les initiatives de durabilité avec les objectifs financiers.

Les critères d'arbitrage dans le co-pilotage opérationnel de l'activité doivent aussi être élargis, en tenant compte des interdépendances entre enjeux financiers et ESG.

La CSRD élargit fortement la quantité et la nature des informations à traiter. La première étape est de définir une gouvernance claire des données au sein de l'entreprise : qui est responsable de quoi ? La DAF doit ensuite **définir une stratégie de reporting solide**, mettre en place des processus et des systèmes d'information adaptés pour **collecter, contrôler et consolider** des données qualitatives et quantitatives, internes et externes. Bien sûr la **formation des équipes est clé**.

De la même manière les approches de contrôle interne ont besoin d'être adaptées.

# Le regard de l'expert

Naviguer dans un environnement financier remodelé par les critères ESG implique pour les DAF de maîtriser les instruments financiers verts et d'intégrer des critères ESG dans l'évaluation des investissements.

Les besoins de leadership sont renforcés : les sujets extra-financiers étant transverses, le DAF doit favoriser une culture de management ouverte et collaborative pour adresser des sujets extra-financiers transverses à toutes les fonctions. Super communiquant, il défend les initiatives ESG en interne et en externe.

Au cœur de cet environnement compliqué et mouvant, le DAF a tout intérêt à se connecter avec ses pairs pour échanger sur les meilleures pratiques.

Cette évolution du rôle des DAF en réponse aux enjeux ESG représente une extension de leurs responsabilités vers des dimensions stratégiques, opérationnelles et éthiques. Les DAF deviennent des co-pilotes clés de la transformation vers une entreprise durable, capables de gérer des risques élargis et de saisir de nouvelles opportunités dans un monde en rapide évolution.

# Le bilan

Après avoir examiné les témoignages de Jean-Luc Michel, de Long Nguyen de TSG, et d'Emmanuel Millard, président de l'International CF Alliance, ainsi que les résultats de notre étude sur les enjeux de la durabilité pour les DAF, plusieurs conclusions importantes se dégagent.

Tout d'abord, les témoignages mettent en évidence le rôle primordial des DAF dans la transition vers la durabilité. En tant que gardiens des objectifs financiers de l'entreprise, les DAF sont devenus des acteurs clés dans la définition et la mise en œuvre des stratégies durables.

Leur engagement conjoint pour intégrer la durabilité dans les processus financiers et opérationnels reflète une évolution significative dans le rôle traditionnel des finances au sein des entreprises.

Cette convergence souligne l'importance croissante accordée à la durabilité comme moteur de la performance globale et de la création de valeur à long terme, avec les DAF comme catalyseurs de ce changement.

En ce qui concerne la politique RSE, il est encourageant de constater que la grande majorité des entreprises françaises et britanniques ont une politique RSE établie. En effet, ces entreprises intègrent de plus en plus des objectifs de développement durable dans leur stratégie financière. Les DAF jouent un rôle essentiel dans la mesure et le suivi de la performance environnementale et sociale, en mettant en place divers indicateurs et actions pour améliorer la durabilité de leur entreprise.

Enfin, la directive CSRD est bien connue et largement perçue comme bénéfique par les DAF des deux pays. Ils reconnaissent également son potentiel à avoir un impact significatif sur leur entreprise, soulignant ainsi leur engagement envers la durabilité et leur volonté de répondre aux exigences réglementaires émergentes.

# Conclusion

**À travers une analyse des témoignages d'experts et des résultats de notre étude portant sur les défis auxquels sont confrontés les DAF dans divers domaines, nous avons identifié plusieurs conclusions significatives.**

D'abord, il ressort que les DAF valorisent leur rôle de **conseillers stratégiques**, veillant à la cohérence stratégique, à la communication claire et à la collaboration interfonctionnelle pour assurer le succès financier et opérationnel de leur organisation.

Ensuite, il est essentiel de reconnaître l'importance de la formation continue des équipes sur les nouvelles technologies et pratiques de l'industrie pour relever les défis changeants et tirer parti des opportunités émergentes. Cette formation permet de renforcer les capacités des équipes et d'assurer une gestion efficace des données et des processus financiers.

Par ailleurs, les différences observées entre les entreprises françaises et britanniques en matière de gestion de la data et de la durabilité, soulignent la nécessité pour les entreprises de

s'inspirer des meilleures pratiques de leurs pairs pour améliorer leurs performances dans ces domaines.

Enfin, la reconnaissance de l'importance de la directive CSRD et de son potentiel à avoir un impact significatif sur les entreprises, souligne l'engagement des DAF envers la durabilité et leur volonté de répondre aux exigences réglementaires croissantes dans ce domaine.

En conclusion, cette étude met en évidence l'évolution et l'importance accrue du rôle des DAF dans la gestion de la performance, de la data, de la sécurisation de l'activité et de la durabilité au sein des entreprises. Les points de vue partagés par les experts et les résultats de l'étude montrent les défis auxquels font face les DAF ainsi que les opportunités qui s'offrent à eux pour renforcer la compétitivité et la durabilité des entreprises dans un environnement commercial en perpétuel changement.

# Remerciements

Nous exprimons notre sincère reconnaissance envers :

- Les membres du **comité d'experts**
- Les nombreux **DAF** qui ont pris le temps de témoigner de leur expérience en participant à notre sondage et à nos entretiens qualitatifs
- Notre partenaire **Sage** et notre soutien institutionnel **FIPLUS**

**Leur expertise, leur partage d'expérience et leur soutien** ont été des éléments fondamentaux pour la réussite de cette étude.

Nous tenons également à remercier chaleureusement **le comité de rédaction** pour son dévouement et sa contribution précieuse à la réalisation de ce projet.

# Contacts

## BDO

43-47 avenue de la  
Grande Armée - 75116 Paris

Tel : +33 1 58 36 04 30

[www.bdo.fr](http://www.bdo.fr)

[contact@bdo.fr](mailto:contact@bdo.fr)

## DAF MAGAZINE

98 rue du Château  
92100 Boulogne-Billancourt

Tel : +33 1 46 99 93 93

[www.daf-mag.fr](http://www.daf-mag.fr)