

CFO Survey 2011
Le moment des résultats



Deloitte CFO Survey 2011 - Résultats

Fin 2011 Deloitte a effectué une enquête auprès des CFO des secteurs du service et de l'industrie afin d'étudier de plus près les rôles et les priorités du CFO, aujourd'hui et dans le futur.

Parmi les tâches essentielles attribuées au CFO, on trouve l'amélioration de la qualité de service, l'identification et l'exploitation des opportunités de réduction des coûts, mais aussi l'intervention en tant que business partner auprès de ses managers. Sous sa direction, le département Finances doit pouvoir trouver et maintenir l'équilibre entre coûts, efficacité, qualité et contrôle interne. Pour ce faire, le CFO doit équilibrer d'une part les opérations financières internes, les processus et les transactions de l'entreprise et d'autre part les missions définies en externe.

Le CFO, un jongleur

La tâche du CFO est complexe et englobe quatre rôles: celui de gardien, d'opérateur, de stratège et de catalyseur.

- **Le gardien** se concentre sur la mission de contrôle et de préservation des actifs de l'organisation. Il veille à l'exactitude de l'information financière et au respect continu des obligations légales. Il fait en sorte que les règles de comptabilité et de reporting soient respectées dans l'information financière transmise aux parties prenantes internes et externes. Les principales aptitudes du gardien sont une connaissance étendue des principes comptables et une fiabilité en matière de reporting.
- **L'opérateur** porte son attention sur la partie opérationnelle et transactionnelle de l'organisation. Il s'efforce de garantir l'efficacité du travail fourni. Pour ce faire, il veille à placer les bonnes compétences au bon endroit, de manière à pouvoir faire face aux responsabilités du département Finances. Les compétences clés de l'opérateur sont l'organisation des systèmes opérationnels, la recherche active de solutions et l'expérience de la gestion de projets.

- **Le stratège** participe à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Dans cette optique, il surveille de près les résultats de l'entreprise. Il soutient et oriente également les décisions stratégiques de l'ensemble de l'entreprise du point de vue de l'analyse financière. Les principales aptitudes du stratège sont l'analyse d'information et la capacité d'être un partenaire d'affaires pour les autres départements.

- **Le catalyseur** se focalise avant tout sur le comportement des gens dans l'entreprise. Il donne des impulsions au sein de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs stratégiques et financiers. Le catalyseur veille à ce que la stratégie soit en ligne avec l'exécution et l'évaluation, afin que les actions de tous les départements restent alignées sur les objectifs stratégiques et génèrent de la valeur. Le catalyseur dispose d'une bonne capacité d'analyse et de solides aptitudes en matière de communication et de gestion des conflits.

Chaque CFO assume ces différents rôles de manière variable.

Dans un grand nombre d'entreprises, la fonction de CFO s'étend même au-delà de ces rôles. A part les rôles liés à la fonction finance, les CFO assument souvent encore d'autres tâches, comme par exemple, la gestion du personnel ou des technologies de l'information. Il n'est pas simple de jongler simultanément entre toutes ces responsabilités.

La situation spécifique dans laquelle se trouve une entreprise, combinée aux facteurs externes du moment, nécessite par conséquent un ajustement permanent de la façon de combiner ces quatre rôles.

Une influence toujours grandissante

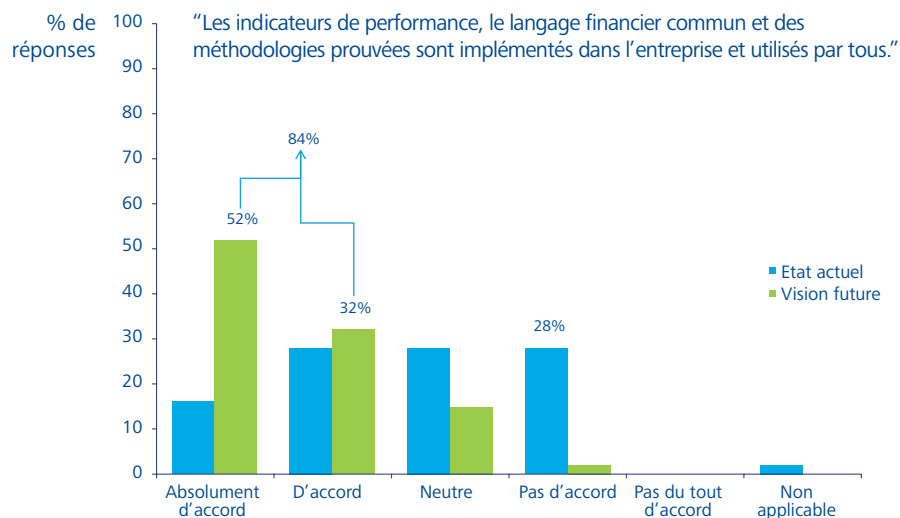
Le rôle du CFO est toujours en évolution et a gagné en importance ces dernières années, tant à l'intérieur, qu'à l'extérieur de l'entreprise. La globalisation croissante des marchés de capitaux depuis le milieu des années 90 et la volonté de créer de la valeur pour les actionnaires, ont fait évoluer le rôle de CFO, de celui de comptable vers celui de directeur de développement de business (prépondérance du stratège).

Dès lors, le CFO se voit non seulement attribuer un rôle de partenaire dans la prise des décisions concernant l'ensemble de l'entreprise, mais aussi de partenaire actif

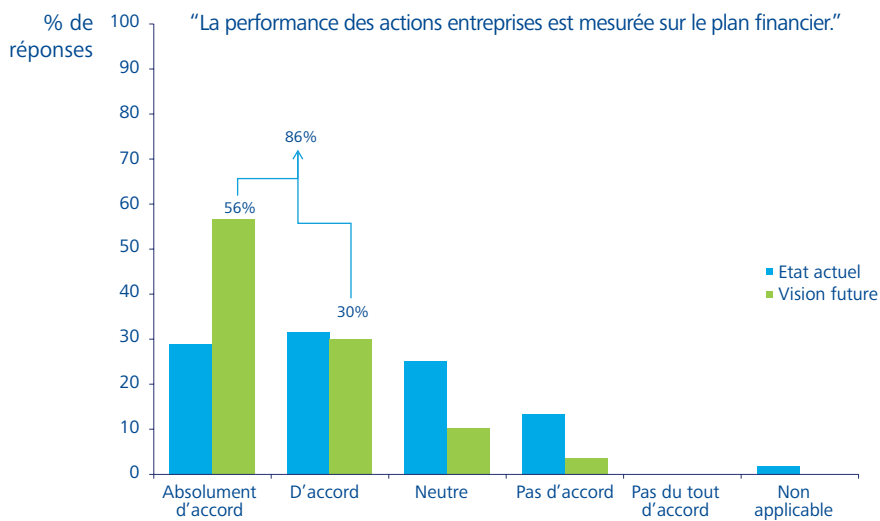
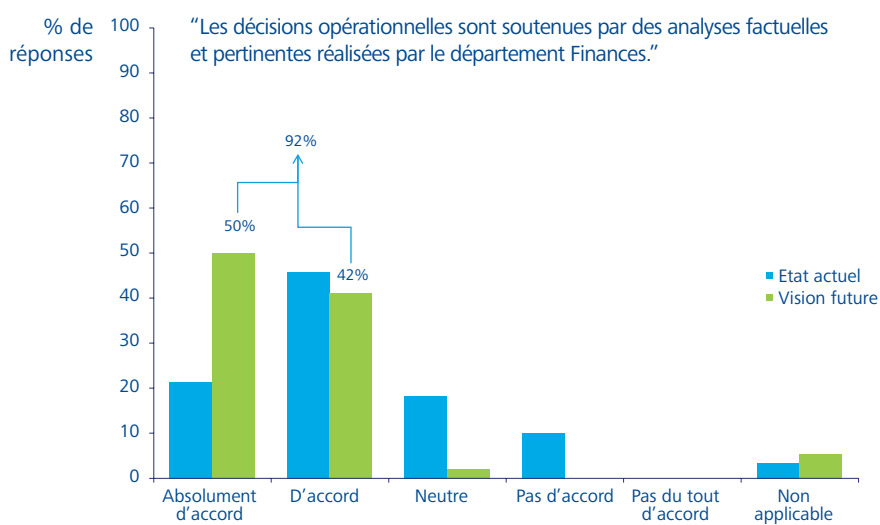
dans le cadre des réflexions stratégiques.

Nous constatons à partir des résultats de notre étude que le rôle de catalyseur de la fonction finance est déjà bien présent dans un grand nombre d'entreprises et continue à gagner en importance.

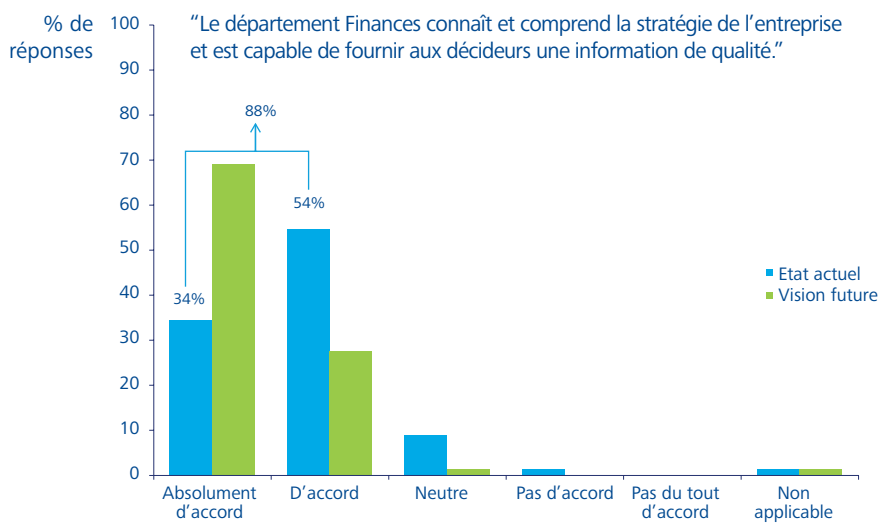
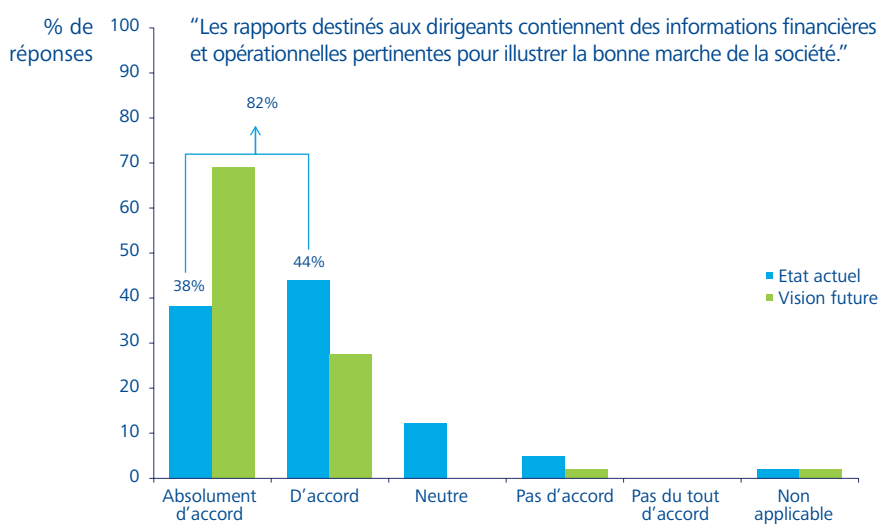
A l'état actuel, 28% des participants déclarent que des indicateurs de performance, un langage financier commun et des méthodologies prouvées ne sont pas implémentés dans leurs entreprises et ne sont pas utilisés par tous. Par contre, 84% considèrent qu'il est important de mettre ces éléments en place dans le futur.



L'étude montre que les activités d'analyse financière et d'aide à la décision continueront à se développer dans le futur. Ceci vient sûrement du besoin de comprendre et de lier à un niveau plus fin la performance financière et les opérations.



Nous constatons par ailleurs qu'un bon nombre d'entreprises jugent que les rapports destinés aux dirigeants contiennent des informations financières et opérationnelles pertinentes pour illustrer la bonne marche de la société. Ceci est certainement lié à l'affirmation que le département Finances connaît et comprend la stratégie de l'entreprise, et est capable de fournir aux décideurs une information de qualité.



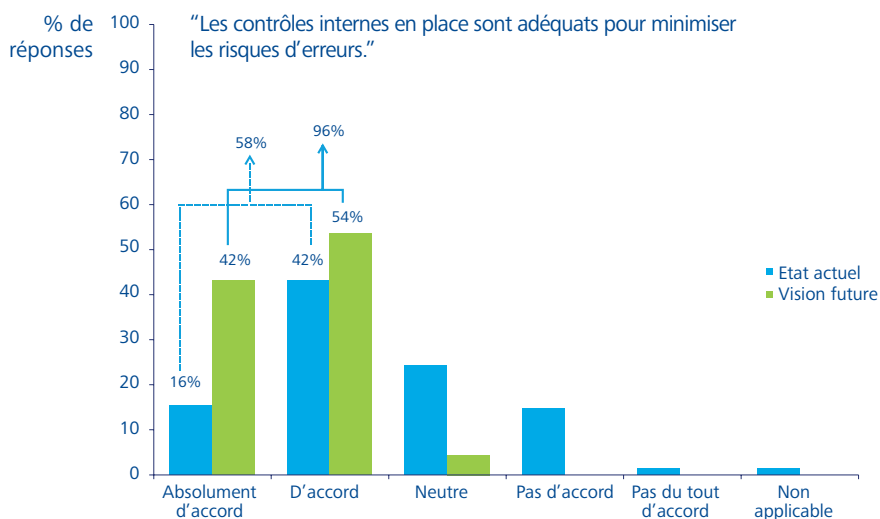
De nouvelles priorités à l'agenda

Les conséquences de la crise économique et financière ont ébranlé le monde financier et ont débouché sur des exigences plus strictes en matière de **contrôle interne** et de **bonne gouvernance**. En effet, nous constatons à travers les réponses des participants que l'écart le plus important se trouve entre le rôle de gardien à l'état actuel et dans le futur. L'analyse des résultats de notre étude montre qu'en temps de ralentissement économique, les CFO expriment

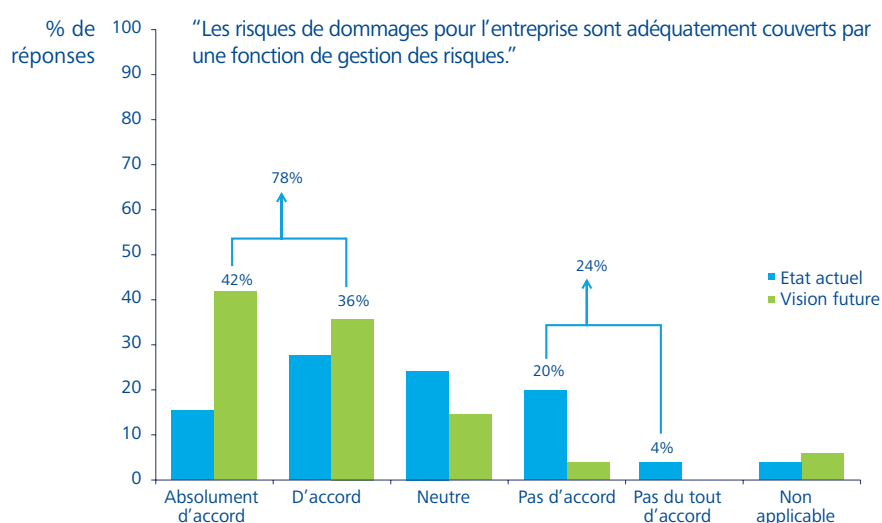
l'importance de consacrer en moyenne une plus grande partie de leur temps au rôle de gardien de préserver et de conserver les actifs en réduisant les risques.

Le contrôle interne et la gouvernance, la gestion du risque et du capital, la collecte de données et la diffusion d'informations sont à considérer, dans ces circonstances, comme des activités très importantes du CFO.

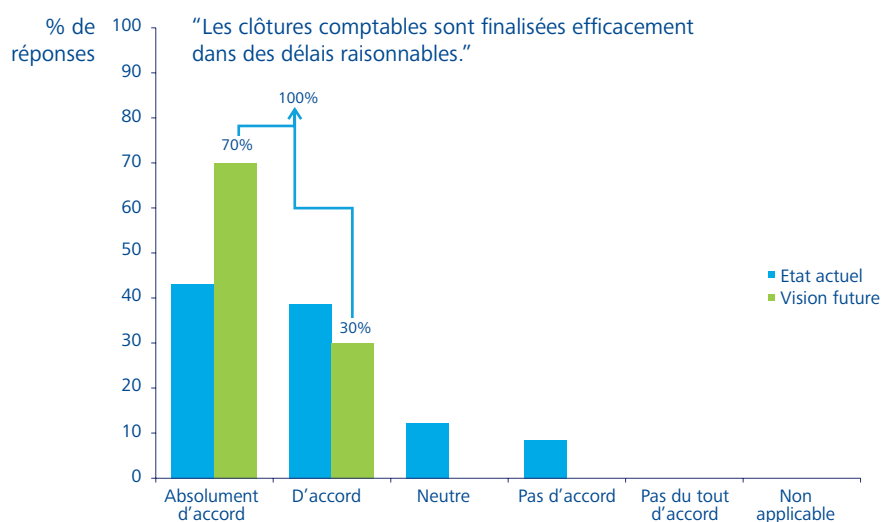
En effet, à l'état actuel, seulement un peu plus de la moitié (58%) des participants considèrent que les contrôles internes financiers en place sont adéquats pour minimiser les risques d'erreurs. Par contre, 96% des participants considèrent que ces contrôles financiers sont très importants dans leur vision future.



En termes de gestion de risques, nous constatons que presque un quart des participants considère aujourd’hui que les risques de dommage des actifs de l’entreprise ne sont pas correctement couverts par une fonction de gestion de risques. Cette fonction est néanmoins considérée comme importante par un grand nombre de participants dans leur vision future.



La problématique « traditionnelle » du département Finances : «la clôture comptable dans des délais raisonnables», semble être considérée par tous les participants comme étant évidente dans la vision future puisque 100% des personnes interrogées indiquent être «absolument d’accord» et «d’accord».



Face à ce constat, fort de son expertise pluridisciplinaire et de son engagement de plus de 60 ans auprès des entreprises luxembourgeoises, Deloitte a développé une offre spécifique dédiée à l’analyse et à la transformation de la fonction finance pour accompagner les CFO face à ces défis.

Vos contacts au Luxembourg



Georges Kioes
Partner - CFO Services
+352 451 452 249
gkioes@deloitte.lu



Petra Hazenberg
Partner - CFO Services
Tél. : +352 451 452 689
phazenberg@deloitte.lu



Benjamin Collette
Partner - Strategy & Corporate Finance
+352 451 452 809
bcollette@deloitte.lu



Pierre Masset
Partner - Corporate Finance
Advisory Services
+352 451 452 756
pmasset@deloitte.lu



Jean-Philippe Foury
Partner - Tax Accounting
+352 451 452 418
jpfoury@deloitte.lu



Patrick Laurent
Partner - Technology
& Enterprise Application
+352 451 454 170
palaurent@deloitte.lu



Balazs Majoros
Partner - Corporate Tax
+352 451 453 047
bmajoros@deloitte.lu

Deloitte Luxembourg

560 rue de Neudorf
L-2220 Luxembourg
Grand-Duché de Luxembourg

Tél.: +352 451 451
Fax: +352 451 452 401
www.deloitte.lu

Deloitte is a multidisciplinary service organisation which is subject to certain regulatory and professional restrictions on the types of services we can provide to our clients, particularly where an audit relationship exists, as independence issues and other conflicts of interest may arise. Any services we commit to deliver to you will comply fully with applicable restrictions.

Due to the constant changes and amendments to Luxembourg legislation, Deloitte cannot assume any liability for the content of this leaflet. It shall only serve as general information and shall not replace the need to consult your Deloitte adviser.

About Deloitte Touche Tohmatsu Limited:

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/lu/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's approximately 182,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

© 2012 Deloitte General Services
Designed and produced by MarCom at Deloitte Luxembourg

