



UN RAPPORT FTI CONSULTING

2026 Global CFO Survey

Perspectives et stratégies en Europe et en France

Introduction

Année après année, les directeurs financiers sont toujours plus préoccupés par les conflits (84%), la cybersécurité (82%), l'inflation (83%), et plus globalement l'instabilité géopolitique persistante. L'impact de ces inquiétudes se traduit différemment selon les régions. Les directeurs financiers européens, en particulier, se sentent plus fortement exposés aux risques économiques et réglementaires et ils y répondent en mettant l'accent sur la gestion des risques, la maîtrise des coûts et la résilience du capital.

Face à tous ces enjeux, les capacités de la fonction Finance peinent à suivre : 55% des directeurs financiers européens consacrent l'essentiel de leur temps sur des tâches de gestion opérationnelle (budget, outils...), alors que 20% voudraient pouvoir se concentrer davantage sur la transformation digitale et l'intelligence artificielle (« IA »). L'IA se retrouve en haut de liste des efforts d'amélioration portés par les directeurs financiers, que ce soit au service de la croissance (34%), de l'efficacité opérationnelle (30%) ou du développement des compétences (25%).

L'édition 2026 de notre *Global CFO Survey* révèle une profession à un moment charnière. Les directeurs financiers ne sont plus de simples acteurs de la transformation mais deviennent de plus en plus des leaders à l'échelle de l'entreprise, intégrant technologie, analytique et rigueur au cœur même des opérations. Il en résulte une fonction finance qui se doit d'être plus rapide, plus affûtée et plus stratégique que jamais.



Perspectives européennes

Une approche disciplinée de la croissance

Bien que moins optimistes que leurs homologues internationaux, dont 85% anticipent une croissance de leur chiffre d'affaires à deux chiffres cette année, les directeurs financiers européens veulent garder le cap sur la croissance, avec un regain d'intérêt pour l'expansion géographique (50%) et la croissance organique du portefeuille de clients (49%).

La trajectoire reste semée d'obstacles, car l'incertitude et les contraintes persistent, tant d'un point de vue opérationnel que sur les marchés financiers. Les directeurs financiers prônent donc une approche rigoureuse dans les choix stratégiques et l'allocation du capital. Alors qu'ils sont 43% à vouloir étendre leur influence stratégique dans leur entreprise, de nombreux directeurs financiers constatent une traction limitée sur ce type de décision, héritage de silos encore bien ancrés entre les fonctions commerciales, opérationnelles et financières.

Transformer pour résister

Les directeurs financiers européens se distinguent de leurs homologues mondiaux par la nature de leurs préoccupations. Alors que les conflits, la cybersécurité et l'inflation arrivent en tête de liste au niveau global, l'environnement réglementaire (83%), l'incertitude sur les marchés financiers (83%) et la volatilité des taux d'intérêt prédominent en Europe.

En réponse, les directeurs financiers continuent de transformer leurs organisations pour en améliorer la résilience. L'optimisation des coûts (55%) et la planification et la gestion des risques (44%) figurent en tête des sujets où la fonction financière joue un rôle de premier plan ou apporte une contribution significative. Ainsi, ceux qui excellent dans l'anticipation et la modélisation des risques et de leur impact transforment l'incertitude en avantage concurrentiel.

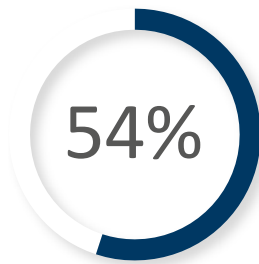
Priorité à l'adoption de l'IA

Plus encore que dans les autres régions, les directeurs financiers européens considèrent l'adoption de l'IA comme une priorité stratégique pour leur organisation (49% contre 43% à l'échelle mondiale). Ils se positionnent souvent (43%) en pilote des initiatives visant à améliorer les processus *order-to-cash* et *procure-to-pay*.

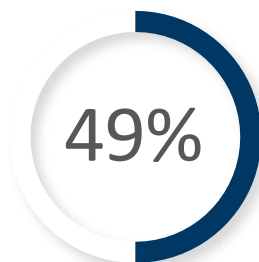
L'Allemagne constitue toutefois une exception notable. Moins de 30% des directeurs financiers allemands citent l'IA comme une priorité, privilégiant plutôt l'amélioration des process ou la cybersécurité.



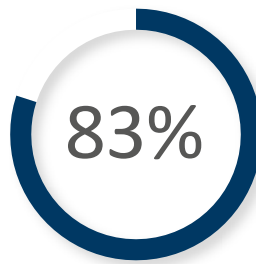
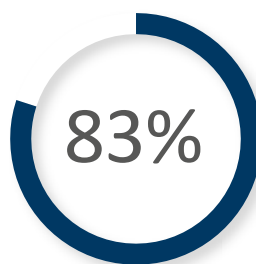
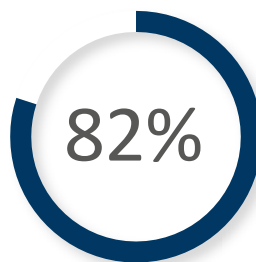
Top 3 des priorités stratégiques



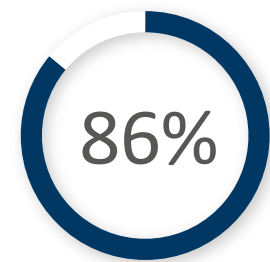
Cybersécurité

Conquête de
nouveaux marchésCroissance du
portefeuille clients

Top 3 des challenges

Evolutions
réglementairesIncertitude sur les
marchés financiersVolatilité des taux
d'intérêt

Top 3 des cas d'usage d'IA

Prévisions de
trésorerieReporting
automatiséModélisation
dynamique de scénarios

Nos recommandations

- **Anticiper : la méthode du scénario**
Construire des modèles dynamiques de planification financière en fonction d'hypothèses d'évolutions réglementaires (notamment en matière de risques tarifaires et de chaîne d'approvisionnement), des taux et des marchés, pour ancrer l'agilité décisionnelle dans les opérations
- **Parler digital couramment**
Accélérer la capacité de la fonction Finance à analyser, interpréter et exploiter les données en formant et responsabilisant les équipes à tous les niveaux de l'organisation
- **Réorienter les coûts vers la valeur**
Appliquer des logiques *cost-to-serve* ou budget en base zéro pour identifier les leviers de marge et s'en servir pour autofinancer les investissements liés à la transformation
- **Harmoniser et unifier les données**
Intégrer le reporting environnemental, social et de gouvernance (« ESG ») et le reporting financier au sein d'une gouvernance unique des données afin de réduire les rapprochements manuels et de renforcer la fiabilité des publications

Perspectives françaises

Apprendre à vivre avec le risque

Pression inflationniste, volatilité des taux, instabilité géopolitique, incertitudes sur les marchés financiers, régulations contraignantes ou changeantes... Voilà ce qui préoccupe les directeurs financiers français au même titre que leurs homologues européens, mais aussi ce qui semble inciter leurs entreprises à la prudence : 56% seulement anticipent une croissance à deux chiffres de leur chiffre d'affaires en 2026, soit la proportion la plus faible parmi tous les pays de notre étude. C'est ici que les directeurs financiers, apportant discipline et prospective, jouent un rôle décisif.

Le directeur financier, architecte de la transformation

En France comme ailleurs, le directeur financier est devenu un architecte des évolutions de l'entreprise. 52% dirigent ou contribuent significativement à des grands programmes de transformation organisationnelle, 46% à la transformation digitale, 24% à la stratégie ESG. Les directeurs financiers intègrent la gouvernance et l'analyse de données pour harmoniser stratégie et exécution, positionnant ainsi la fonction Finance comme un maître d'œuvre de la transformation à l'échelle de l'entreprise.

Le budget, consommateur de temps

Qu'est-ce qui consomme le plus de temps à un directeur financier français ? Le budget et la prévision pour presque un tiers d'entre eux, une proportion significativement supérieure à leurs homologues européens (22%) et américains (16%). En contrepartie, les Français sont moins nombreux à être accaparés par la gestion des systèmes et outils (12% contre 24% en Europe et aux Etats-Unis) ou à se focaliser sur la gestion des équipes (8% contre 16%).

Un appétit pour les transactions

Les directeurs financiers français sont deux fois plus nombreux que leurs homologues internationaux à estimer qu'ils ne passent pas assez de temps sur les transactions et l'allocation du capital. Pourquoi ? D'une part, les entreprises françaises sont moins actives sur le marché. 22% ne prévoient même aucune transaction dans l'année à venir, contre seulement 11% au global. D'autre part, seuls 15% des Français déclarent piloter les stratégies de transaction et de capital de leur entreprise, contre 29% de leurs homologues. Le sujet est posé : une Finance mieux positionnée sur les décisions de transaction pourrait être un accélérateur de croissance externe.

L'IA entre ambition et adoption

Seuls 36% des directeurs financiers français l'identifient comme un levier de création de valeur (contre 47% de leurs homologues européens) et la même proportion la considère comme difficile à déployer efficacement, illustrant le décalage persistant entre ambition et maturité opérationnelle. Malgré ces défis, l'adoption progresse rapidement : prévision prédictive des *cash flows*, modélisation dynamique ou optimisation de BFR sont des cas d'usage opérationnels ou en développement dans plus de 70% des entreprises, témoignant d'une transformation à l'œuvre des pratiques de prévision et de planification financière.

L'externalisation, levier de performance

88% des directeurs financiers citent le manque de ressources et la complexité des process comme les principaux freins à l'efficacité. Dès lors, l'externalisation de certaines fonctions de la Finance est passée d'une simple stratégie de réduction des coûts à un véritable levier de capacité et de performance. L'analyse de documentation ou la modélisation sont les activités les plus concernées (90%), tandis que 60% des directeurs financiers envisagent d'externaliser également le reporting, la consolidation ou le FP&A.

Conclusion

En 2026, les directeurs financiers se trouvent au cœur de la transformation des entreprises — façonnant la stratégie, libérant la performance et pilotant leurs organisations à travers un environnement marqué par une accélération du changement.

Face à une incertitude persistante, les directeurs financiers français et européens font de la résilience et de l'optimisation des coûts leurs priorités, tout en répondant aux enjeux réglementaires et aux contraintes d'accès au capital.

Pour l'avenir, les organisations qui réussiront seront celles où la fonction Finance agit comme un multiplicateur de force : intégrée à l'ensemble de l'organisation, anticipant les risques et tournée vers la création de valeur. Le directeur financier est désormais stratégique – porteur de clarté, de conviction et donnant sens à la donnée.

Découvrir le rapport dans son intégralité ici :



Auteurs

**Gina Gutzeit**

Senior Managing Director
Office of the CFO Solutions Global Leader
gina.gutzeit@fticonsulting.com

**Alan Numsuwan**

Executive Vice President
Office of the CFO Solutions
alan.numsuwan@fticonsulting.com

**Christopher Ruell**

Senior Managing Director
Office of the CFO Solutions EMEA Leader
christopher.ruell@fticonsulting.com

**Raphael Miolane**

Senior Managing Director
Head of France Corporate Finance
raphael.miolane@fticonsulting.com

A PROPOS DU RAPPORT

En août 2025, FTI Consulting, en collaboration avec CFO Dive, a mené une enquête auprès de 700 cadres supérieurs de directions financières en Amérique du Nord, en Asie, en Europe, en Australie et au Moyen-Orient/en Afrique.

Les personnes interrogées étaient des cadres supérieurs de la fonction Finance susceptibles d'assumer des responsabilités stratégiques au sein de leur entreprise et ayant une vision globale des défis et des opportunités auxquels leur entreprise sera confrontée au cours de l'année à venir. Plus de 83 % d'entre elles occupaient un poste de directeur financier (*Chief Financial Officer, Director of Finance*), de vice-président finance (*VP of Finance*) ou de directeur comptable (*Chief Accounting Officer*). Les autres occupaient des postes de responsable du contrôle de gestion, de la trésorerie ou de l'audit interne.

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles de leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de FTI Consulting, Inc., de sa direction, de ses filiales, de ses sociétés affiliées ou de ses autres professionnels. FTI Consulting, Inc., y compris ses filiales et sociétés affiliées, est un cabinet de conseil et n'est ni un cabinet d'expertise comptable agréé ni un cabinet d'avocats.

FTI Consulting est un cabinet international indépendant de conseil aux entreprises qui aide les organisations à gérer le changement, à atténuer les risques et à résoudre les litiges, qu'ils soient d'ordre financier, juridique, opérationnel, politique et réglementaire, de réputation ou transactionnel. Les experts de FTI Consulting, présents dans tous les grands centres d'affaires du monde entier, travaillent en étroite collaboration avec leurs clients pour anticiper, mettre en lumière et surmonter les défis et opportunités complexes.