finance&gestion
La revue d'échanges des dirigeants financiers
N°361
JUILLET-AOÛT 2018 - 24 €

Le directeur financier, homme-clef aux multiples facettes

PORTRAIT P. 18
Joëlle Durieux, directrice générale du pôle Finance Innovation

EXPERTISE P. 53
14e Assises des Services Publics : *« Le dirigeant financier, acteur de la transformation publique »*

LE DIRECTEUR FINANCIER, HOMME-CLEF AUX MULTIPLES FACETTES
finance&gestion
JUILLET-AOÛT 2018 - N° 361 - 24 €

L'ERP AUSSI A SA HAUTE COUTURE

ORIGINE FRANCE GARANTIE
BVCert. 6015181

Qualiac, filiale de Cegid, est un éditeur français de solutions de gestion intégrées destinées aux ETI et grands comptes des secteurs privé et public. Qualiac propose des solutions de gestion innovantes pour des entreprises ou établissements à organisations complexes, à ramifications multiples qui évoluent dans un contexte de contraintes budgétaires ou de tutelles et qui sont soumises à de fortes exigences en matière d'audit et de traçabilité. Avec des solutions déployées depuis près de 40 ans auprès de plus de 500 sites clients et quelque 55 000 utilisateurs, Qualiac doit sa réputation à la haute qualité de ses produits et à la satisfaction de ses clients.

Qualiac
A Cegid Company

ILS ONT CHOISI QUALIAC :

afnor GROUPE · CAISSE D'EPARGNE PROVENCE-ALPES-CORSE · CERN · croix-rouge française · GUSTAVE ROUSSY CANCER CAMPUS GRAND PARIS · HUG Hôpitaux Universitaires Genève L'ESSENTIEL, C'EST VOUS. · Keolis · LE FIGARO · MÉDECINS SANS FRONTIÈRES DU MONDE · mgen · OPÉRA NATIONAL DE PARIS · GROUPE SNI

D'AUTRES RÉFÉRENCES SUR : QUALIAC.COM

finance&gestion
La revue d'échanges des dirigeants financiers

DFCG

50e année - Publication mensuelle
Éditeur : Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG), Association loi 1901
14, rue Pergolèse,
75116 Paris (France).
Tél. : 01 42 27 93 33 - Fax : 01 42 27 04 03

finance&gestion est membre de la FNPS (Fédération Nationale de la Presse Spécialisée) et du SPEJP (Syndicat de la Presse Économique, Juridique et Politique).

LA REVUE SUR INTERNET
www.finance-gestion.com

FONDATEUR
Georges Mathey

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION
Bruno de Laigue

PRÉSIDENT DU COMITÉ ÉDITORIAL
Christian Persia

VICE-PRÉSIDENTS DU COMITÉ ÉDITORIAL
Isabelle Massa et Philippe Robert-Tanguy

COMITÉ ÉDITORIAL
Armand Angeli (international) ; **Jérôme Bogaert** (droit et réglementation) ; **Michèle Canovaggio** (lire) ; **Dominique Chesneau** (finance et trésorerie) ; **Pascal Corcos** ; **Anne Defrenne** (gestion des risques et contrôle interne) ; **Frédéric Doche** (contrôle de gestion) ; **Alban Eyssette** ; **Yvon Farnoux** ; **Maryse Lecutier** ; **Laetitia Legalais** (contrôle de gestion) ; **Marie-Hélène Marot de Priester** (lire) ; **Emmanuel Millard** (services publics) ; **Jean-François Marvaud** (réussites); **Denis Molho** (SI et nouvelles technologies) ; **Sophie Mouterde** (hommes et management) ; **Frédéric Puistienne** ; **Aude Rigaudière** ; **Stéphane Sabbah** (SI et nouvelles technologies).

COORDINATION DU NUMÉRO
Charles Bonati, Céline Galet, Béatrice Lebouc et Eva Rondeau

RÉALISATION
Anne Terrin, Rampazzo & Associés, blog.rampazzo.com

ABONNEMENTS
Mail : abonnements@finance-gestion.com
Demander un bulletin d'abonnement par mail

PUBLICITÉ
Karin Saint-Germier, chef de publicité
karinsaintgermier@dfcg.asso.fr

CONCEPTION GRAPHIQUE
Rampazzo & Associés. - www.rampazzo.com

IMPRESSION
Imprimerie de Champagne, Zone industrielle « Les Franchises », 52200 Langres

ISSN 2270-3101 - Dépôt légal : juillet 2018 - CPPAP 0420G87484

© Getty Images

SUR LE WEB
www.finance-gestion.com
- Pour vous abonner
- Effectuer des recherches
- Accéder aux archives d'*Échanges* et *finance&gestion*

CHRISTIAN PERSIA
PRÉSIDENT DU COMITÉ ÉDITORIAL

Voilà l'été…

Comment vous proposer un numéro estival que vous aurez plaisir à lire sur votre lieu de villégiature ? Voici un défi pour le Comité éditorial de finance&gestion que nous aurons, je l'espère, réussi à vos yeux.

Le dossier de ce numéro doit permettre de visiter le rôle du directeur financier au travers de ces diverses fonctions. Ce professionnel technicien de la finance, mais aussi animateur de la stratégie et homme du détail comme de la synthèse.

Avignon, Ramatuelle, Aix-en-Provence, Toulouse, Parc de Longchamp… Les festivals de l'été, qu'ils soient musicaux, d'humour, de théâtre… sont l'occasion de revisiter l'état de l'art d'un domaine d'expression.

Cette année, pour nous, ce sera celui des multiples facettes du directeur financier au travers du dossier de ce numéro, mais aussi dans le cadre de l'Université d'été de la DFCG qui se tient à Toulouse ce 3 juillet.

Ce grand événement régional vient lancer la pause estivale en parcourant les dimensions de nos métiers du chiffre dans un contexte convivial.

Je profite de cet édito pour remercier chacun des membres du Comité éditorial de finance&gestion pour leur travail et leurs efforts continus afin de vous proposer chaque mois des sujets riches, variés et animer vos réflexions face à un monde en plein bouleversement. Ces bouleversements qui représentent autant d'opportunités que chacun d'entre nous, pouvons, devons – au mieux essayons – de saisir au quotidien.

J'adresse, au nom du Comité éditorial, mes félicitations à Béatrice Lebouc, déléguée générale de notre association, pour sa distinction au grade de chevalier de l'ordre national de la Légion d'honneur pour son engagement et son action à la tête de la DFCG depuis de nombreuses années.

Cette distinction lui a été remise par madame la ministre Nathalie Loiseau. Madame la ministre nous avait fait l'honneur, alors à la tête de l'École Nationale d'Administration, de nous accorder une interview sur son action et ses objectifs pour cette institution. ●

EXPOSITION • CONFÉRENCES • TABLES RONDES • ATELIERS • RENDEZ-VOUS PROJETS

SOLUTIONS SALONS **e-achats**

Le salon des nouvelles solutions achats

SOLUTIONS SALONS **démat**

Le salon des solutions de dématérialisation,

de l'archivage électronique,
de la gestion de l'information,
des processus documentaires et
du document numérique

200 exposants
75 tables rondes & conférences
35 ateliers

Votre meilleur outil de développement commercial !

24*• 25 • 26 septembre 2018

PARIS EXPO - PORTE DE VERSAILLES

*(à partir de 14h00)

En parallèle

SOLUTIONS SALONS erp

SOLUTIONS SALONS crm & mkg

SOLUTIONS SALONS bi & big data

Réservez dès maintenant votre badge gratuit sur : www.salons-solutions.com

www.salons-solutions.com

@SalonsSolution1
#salonssolutions

MC SalonsSolutions

SOMMAIRE

Savoir, échanger, servir.
GEORGES MATHEY
FONDATEUR DE LA REVUE

JUILLET-AOÛT 2018 - N°361

DOSSIER

Le directeur financier, homme-clef aux multiples facettes 26

Directeur administratif et financier : quelle définition derrière le titre ? Les connaissances « techniques » de base restent une condition nécessaire, mais loin d'être suffisante. L'aspect comportemental devient une variable essentielle de différenciation et la personnalité joue un rôle déterminant. Protéiforme, couteau suisse, tout ce qui se passe dans l'entreprise finit fatalement entre les mains du directeur financier. Puisse ce dossier vous apporter un éclairage sur les multiples facettes du directeur financier !

ACTUALITÉ

6 **TRAJECTOIRES** l'entreprise **AYSEL KOÇ ET CHRISTOPHE CURTELIN**

8 **FIL ROUGE** Quel bilan après dix mois passés à la rencontre d'initiatives d'économie circulaire à l'international ? **GAËTANE LEMARCHAND, LÉONARD GOCZOL ET ANNE-LAURE BORSOTTO**

10 **TRIBUNES** Protection des données : une opportunité pour l'entreprise **BRUNO DE LAIGUE**

11 RGPD : des conséquences importantes pour l'entreprise **AYSEL KOÇ ET CHRISTOPHE CURTELIN**

14 Climat des affaires : risque sur les données **PHILIPPE DUPUY**

15 **TRIBUNE VOX-FI** L'engagement actionnarial : des conséquences profondes pour la gouvernance des entreprises **JEAN-FLORENT RÉROLLE**

18 **PORTRAIT** Joëlle Durieux : Finance Innovation, tiers de confiance et pôle d'intérêt général **DENIS MOLHO**

ACTUALITÉ DFCG

20 En bref, À vos agendas, Bienvenue, la Fondation

EXPERTISES

46 **FINANCE** L'agent financier indépendant, le nouvel acteur né de la désintermédiation bancaire **ÉDOUARD NARBOUX ET HENRI-PIERRE JEANCARD**

48 **PERFORMANCE** **48** Comprendre enfin la blockchain **FRANÇOIS DUVERNET**

50 IA : L'opportunité à saisir pour repositionner la valeur ajoutée de vos équipes **LAURENT DUGAS ET MARTIAL ROUYÈRE**

53 **SERVICES PUBLICS** 14e ASSISES DES SERVICES PUBLICS **53** Le dirigeant financier, acteur de la transformation publique **PHILIPPE BARON**

56 Ouverture par **M. BRUNO DE LAIGUE**

57 Allocution d'ouverture de **M. OLIVIER DUSSOPT**

59 **INTERNATIONAL** Pour relancer l'intelligence économique en France : et si on créait un Advocacy Center français ? **JEAN-LOUIS TERTIAN**

LIRE

62 La sélection de livres qui a retenu l'attention de la rédaction

RÉUSSITES

64 **SERGE FERRARI** Une ETI à la conquête du monde

NOS PROCHAINS DOSSIERS

SEPTEMBRE 2018 ◐ Dématérialisation et transformation numérique de la PME : bilan et perspectives

OCTOBRE 2018 ◐ Quelle fiscalité pour la France pour les cinq prochaines années ?

ARMAND ANGELI
MEMBRE DU COMITÉ ÉDITORIAL,
PRÉSIDENT DE DFCG INTERNATIONAL

Ouverture

Un demi-siècle vient de s'écouler après mai 1968. On craignait ou on appelait de ses vœux des bouleversements similaires parfois par simple nostalgie mais c'est la continuité et l'ouverture sur le futur qui l'ont emporté. Aussi c'est le mot « ouverture » qui me vient à l'esprit au moment d'écrire ces lignes en tant que membre du Comité éditorial en charge de l'international.

Ouverture de notre magazine sur les échanges pour partager et faire progresser notre connaissance et nos idées tout en s'appuyant sur nos expériences passées.

Ouverture sur nos lecteurs, pourtant pour la plupart anonymes pour les auteurs, qu'ils soient abonnés ou qu'ils empruntent la revue de leur voisin ou collègue de bureau. Leur soif de lecture est toujours présente. Le plaisir de tenir la revue dans leurs mains et d'apprendre n'a pas disparu. Le monde de Fahrenheit 451 ne s'est pas matérialisé !

Ouverture grâce à l'imagination et au travail assidu des membres du Comité et des contributeurs. Nous sommes loin de l'avènement de l'Intelligence Artificielle qui écrirait les textes à notre place… même si parfois cela nous était bien utile pour respecter les délais !

Ouverture, bien sûr, sur le monde de la Finance mais aussi sur les expériences, les réussites et les trajectoires des personnes et des organisations et donc pas seulement sur les expertises sèches.

Ouverture sur les régions françaises mais aussi le monde entier qui a voix au chapitre au travers d'articles internationaux variés.

Ouverture sur les idées, la société, le management, les techniques, l'économie et même la politique et les religions. En fait tout ce qui touche à la vie de nos lecteurs, professionnelle ou personnelle.

Ouverture sur l'actualité. Notre revue est ancrée dans la réalité des problèmes qui affectent nos entreprises et nos collègues au quotidien. À un détail près : la grève n'est pas une option pour nous !

Ouverture sur les nouvelles méthodes de promotion et de diffusion de notre revue qui seront bientôt disponibles. Bientôt un site web dédié pour varier les expériences de lecture. En effet le succès limité de l'application mobile IoS et Android de f&g a montré que la formule papier a de beaux jours devant elle !

Ouverture sur les ouvrages de nos pairs. Nous ne sommes pas sectaires, nous savons reconnaître et promouvoir la qualité et les talents

Ouverture par une ligne éditoriale imaginative, sur des thèmes innovants mais aussi par la recherche continue de la qualité linguistique, orthographique et grammaticale imposée par les hauts standards de notre revue reconnue par la profession des financiers mais aussi des journalistes.

Ouverture rime avec culture.

Ouverture grâce à un Comité éditorial où la mixité, la diversité, la complémentarité des personnalités, des profils techniques et des expériences professionnelles sont la règle et en font la richesse.

Ouverture aussi vers d'autres talents que nous recherchons pour élargir notre Comité éditorial et notre liste de contributeurs !

Ouverture par l'élargissement de l'expérience de lecture au-delà de la simple satisfaction intellectuelle. L'humour dans les textes et les images, la qualité des photos, la mise en page, certains thèmes légers comme le dictionnaire amoureux de la finance font appel à tous nos sens et viennent agrémenter le plaisir de la lecture. Qu'aurions-nous retenu des œuvres de Ray Bradbury ou de Boris Pasternak sans la prestation de Julie Christie ou la musique de Maurice Jarre dans les films tirés des livres ?

Ouverture aussi parce que, en cet été 2018, il n'est pas trop tard d'ouvrir, à nouveau, ou pour la première fois, les numéros mis de côté au cours de l'année et partager ainsi le plaisir pris par le Comité éditorial dans la production du magazine.

Finalement pourquoi « ouverture » ?

Peut-être tout simplement parce que « ouverture » rime avec « culture » !

Page réalisée en partenariat avec nomination

GWÉNAËL ROUBACH
Groupe Panhard
Gwénaël Roubach est nommé Directeur administratif et financier du Groupe Panhard.
Il est diplômé d'Arts et Métiers ParisTech (2005).

ALAIN QUENTIN
Crédit du Nord (Société Générale)
Alain Quentin est nommé Directeur des financements spécialisés du Crédit du Nord (Société Générale).
Il est diplômé du CFPB (1990).

SÉBASTIEN RASPILLER
Direction générale du Trésor
Sébastien Raspiller est nommé Chef du service du financement de l'économie à la Direction générale du Trésor.
Il est diplômé de l'Ecole Polytechnique (1997) et de l'ENSAE ParisTech.

JEAN-ANTOINE BERGUE
Renault Retail Group (Renault)
Jean-Antoine Bergue est nommé Directeur financier de Renault Retail Group (Renault).
Il est diplômé de l'EDHEC Business School (1990).

SIMON WILKIE
Carglass
Simon Wilkie est nommé Directeur administratif et financier de Carglass.

NORBERT CATERIN
Groupe Socotec (Groupe Caisse des dépôts)
Norbert Caterin est nommé Directeur du contrôle de gestion Groupe de Socotec (Groupe Caisse des dépôts).
Il est diplômé du Master audit financier et opérationnel de l'IAE Grenoble (2003).

NICOLAS BARISSAT-MAYRAND
Ai3
Nicolas Barissat-Mayrand est nommé Directeur administratif et financier de Ai3.

OLFA ZORGATI
ESI Group
Olfa Zorgati est nommée Directeur administratif et financier de ESI Group.
Elle est diplômée du MBA finance d'HEC (1998).

CÉCILE POUZADOUX
Redevco France (Cofra Holding)
Cécile Pouzadoux est nommée Directeur financier de Redevco France (Cofra Holding).
Elle est diplômée de l'ESC Clermont (2010) et du DEC (2012).

VANESSA SOUSSANA
Superunion Paris (WPP)
Vanessa Soussana est nommée Codirecteur général, directeur de la finance et des ressources humaines de Superunion Paris (WPP).
Elle est diplômée de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (1995).

VALÉRIE TRIMOUILLE
Établissements publics d'aménagement de Marne-la-Vallée
Valérie Trimouille est nommée Directeur administratif et financier des Établissements publics d'aménagement de Marne-la-Vallée.
Elle est diplômée de l'IAE Tours (2005).

FLORENCE GALTIER
Institut national de la propriété industrielle
Florence Galtier est nommée Directeur juridique et financier de l'Institut national de la propriété industrielle.
Elle est diplômée de l'université Paris-Sud (1996) et de l'ESCP Europe (2015).

LE BILLET D'HUMEUR

HÉLÈNE DE MONTAIGU
COACH ET BLOGUEUSE

À Dieu ne plaise

Quel lien existe-t-il entre les acteurs sur leur trente-et-un qui ont monté les marches du Palais des festivals à Cannes ou les cures d'amaigrissement que nous proposent, à longueur de pages, les magazines, avant d'affronter les plages de l'été ? L'image de soi. Ce concept tellement crucial dans notre société contemporaine. L'image qui nous assure la considération et la reconnaissance. Vivrait-on seul, isolé, sur une île déserte, le sujet ne se poserait pas puisqu'il ne trouve son fondement que dans la relation à l'autre. Notre image est le point d'impact entre nous et le monde. On en détient autant que de milieux fréquentés : familial, social, professionnel, amical, etc. L'enjeu que revêt chacun ces cercles, dicte l'importance que nous accordons à l'image que nous y laissons. Celle-ci sera d'autant plus satisfaisante à nos yeux qu'elle établit une cohérence entre ce que l'on perçoit de soi (qualités, défauts, comportements, compétences) et ce que l'on imagine que l'extérieur capte. Si on s'estime intelligent, on caresse l'espoir que les autres partagent cette opinion. Parfois, d'ailleurs, on n'en doute pas. Mais voilà que brutalement, on apprend dans une ambiance digne des « Tontons flingueurs » sans les dialogues de Michel Audiard, que son patron, sa belle-mère, que sais-je encore, vous juge parfaitement stupide. Votre image est désastreuse. Ciel ! La blagounette est amère. Bien sûr, on a pu se bercer d'illusions sur ses talents. Mais, mais, mais… D'autres raisons peuvent apporter un éclairage plus subtil. Ainsi chacun voit dans l'autre le miroir de sa propre image : ce qu'il aime ou non de lui-même, ses réussites, ses échecs, ce qu'il aimerait avoir et dont l'autre bénéficie. Cette perception inconsciente guide son attitude à l'égard d'autrui, attirance, admiration, sympathie, jalousie, envie, aversion, détestation. Moralité : à tout prendre, il est préférable de se sentir apprécié par son patron ou sa belle-mère, cependant malgré la meilleure volonté du monde, il est difficile de plaire à l'unanimité ! ●

Confrontez vos analyses et opinions sur l'économie et la finance
Vox-Fi
Le blog de la DFCG
DFCG

L'économie circulaire

En octobre 2017, nous nous envolions pour l'Indonésie pour le début concret du projet Ecocircular où nous partions à la rencontre de 70 porteurs de projets, dans 10 pays différents, pendant 10 mois. Alors que le projet touche à son terme, ce sont finalement près de 130 sociétés, ONG, instituts de recherche ou encore membres de gouvernement que nous avons rencontrés sur quatre continents, dans les pays suivants : Indonésie, Inde, Chine, Costa Rica, Mexique, États-Unis, Canada, Suède, Danemark et Pays-Bas. Que retenons-nous de ces dix mois riches en découverte ?

Ecocircular
Quel bilan après dix mois passés à la rencontre d'initiatives d'économie circulaire à l'international ?

© DR

PAR
GAËTANE LEMARCHAND,
ÉTUDIANTE À L'EDHEC,
LÉONARD GOCZOL,
ÉTUDIANT À HEC, ET
ANNE-LAURE BORSOTTO,
ÉTUDIANTE À L'EDHEC

L'économie circulaire à toutes les échelles, dans tous les secteurs

Qui dit « économie circulaire » dit « économie », au sens large. En effet, plus que jamais nous avons eu l'occasion de constater sur le terrain que l'économie circulaire n'est pas synonyme de recyclage – pas exclusivement – et que les initiatives circulaires pouvaient être présentes dans tous les secteurs. Parmi les secteurs dans lesquels nous avons rencontré des projets, nous pouvons citer : la construction, les énergies, l'agroalimentaire, le textile, les biotechnologies, l'électronique et l'électroménager, les transports ou encore les cosmétiques. Bien que nous ayons rencontré des projets de toutes tailles, ce sont en grande partie des start-up qui développent des produits ou services entièrement circulaires, probablement en raison de l'agilité qui leur est propre. Pour autant, de très grandes entreprises (H&M et Electrolux en Suède, la National Basket Association (NBA) aux États-Unis, Veolia au Mexique, Tarket aux Pays-Bas, etc.) se penchent également sur un tel sujet et choisissent souvent de collaborer avec de plus petites structures.

Un état d'avancement inégal selon les zones géographiques

L'intérêt de visiter un nombre important de pays sur quatre continents était de pouvoir identifier les facteurs qui permettaient aux initiatives circulaires d'être mieux développées dans certains pays (ou villes) que dans d'autres. Parmi les facteurs de développement nous avons identifié :

- la présence d'une législation favorisant l'économie circulaire (loi sur le traitement des déchets de construction par exemple) et le fait de faire respecter cette loi,
- L'existence d'une culture entrepreneuriale et d'un écosystème « start-up » : très forte aux États-Unis (avec la présence d'investisseurs notamment) ou encore en Chine, cette culture existe par exemple moins au Luxembourg où les individus jouissent d'un cadre de vie très confortable,
- L'état d'esprit et la culture : de loin le facteur le plus important. Alors qu'en Indonésie tout le travail de sensibilisation sur les déchets est encore à faire, à plusieurs reprises nous avons rencontré des entrepreneurs en Suède qui nous ont avoué avoir démarré leur entreprise trop tôt par rapport aux mentalités pour que le concept soit adopté (location de vêtement par exemple). À ce titre, la différence entre la côte ouest Américaine progressiste et le Midwest, ancienne terre industrielle et plus conservatrice, était particulièrement frappante.

Ainsi, alors que les débats internationaux sur le développement durable (Accords de Paris, pollution des océans, etc.) sont bien connus dans certains pays occidentaux et ont un effet sur l'état d'esprit, des actions d'éducation sont encore à mener dans des pays tels que l'Indonésie, tant au niveau des gouvernements que des individus.

> ***Pour chacun des pays où nous sommes allés, nous avons identifié des centres névralgiques d'économie circulaire ; il peut s'agir de personnes physiques, ou encore d'organisations.***

Comment intégrer l'économie circulaire à l'échelle de son entreprise ?

Différentes approches existent afin d'intégrer l'économie circulaire dans le fonctionnement de son entreprise. L'entreprise Method, qui développe des savons à Chicago et dont nous parlions dans le numéro précédent, a par exemple décidé de développer ses produits en respectant les éléments de la Certification Cradle to Cradle qui fait autorité en matière d'économie circulaire, et de construire ses bâtiments en respectant la norme LEED, une référence pour le bâtiment en Amérique du Nord. Il s'agit ici d'une pratique plus endogène qui fait partie de l'ADN de l'entreprise.

D'autres entreprises, établies de longue date et à l'international vont chercher la voie de la transition vers des pratiques circulaires. Pour chacun des pays où nous sommes allés, nous avons identifié des centres névralgiques d'économie circulaire ; il peut s'agir de personnes physiques, ou encore d'organisations :

- l'Indonesian Waste Platform en Indonésie dont le fonctionnement est basé sur les réseaux sociaux,
- l'entrepreneur Paul Iglesia à Shanghai,
- l'incubateur Français MakeSense à Mexico,
- l'Impact Hub dans des villes telles que Stockholm et Mexico,
- le réseau international Circular Economy Club qui a recensé la semaine du 5 au 11 au février 2017 plus de 2 600 projets dans le monde entier et qui dispose de représentants dans plus de 50 villes mondiales,
- la start-up Circul'R en France qui met en relation grandes entreprises et start-up afin de mettre en place des partenariats opérationnels,
- …et bien entendu, nous !

Nous serions ravis de partager avec vous de manière détaillée les projets que nous avons rencontrés dans le monde, n'hésitez pas à nous contacter ! ●

PAR
BRUNO DE LAIGUE
PRÉSIDENT
DE LA DFCG

Que ce soit d'un point de vue technique, juridique ou organisationnel, le Règlement général sur la protection des données (RGDP) pousse le dirigeant à remettre en cause le fonctionnement de sa structure.

Protection des données : une opportunité pour l'entreprise

Ce règlement repose sur la sécurité des traitements, l'exploitation des données personnelles et la responsabilisation de chacun ; il peut induire une nouvelle fonction : le Data Protection Officer (DPO). Protéger des données dès la conception d'une nouvelle application (« Privacy by Design ») requiert une réflexion et une connaissance des opérationnels sur l'utilité de ce qu'il faut conserver et stocker, les incitant, ainsi, à penser protection de la vie privée dès la récolte d'informations commerciales, promotionnelles ou autres. Le coût des sanctions (jusqu'à 20 millions d'euros ou 4 % du chiffre d'affaires mondial) appelle un plan d'assurance pour les couvrir.

Quant aux Ressources humaines, elles ont une double responsabilité : protéger les données personnelles et sensibles des salariés ; recruter « le » DPO et lui donner toutes les délégations, gages de son indépendance.

Responsabiliser toujours

Constat sans appel, la connaissance étroite d'un client ou d'un usager est déterminante pour le succès de l'entreprise ; l'historique de carrière ou familial d'un collaborateur permet de mieux le connaître – pour mieux répondre à ses aspirations… Taire le vol ou la fuite de données ou encore « cacher sous le tapis » son infortune sera impossible. Les conséquences réputationnelles et financières, voire opérationnelles seront pour certaines entreprises calamiteuses. Protéger l'actif immatériel que représentent les données, c'est protéger son activité et l'emploi de chacun.

Agir aujourd'hui

La « mise en musique » du RGPD prend du temps. Si les grandes entreprises ont déjà bien avancé sur le sujet, les PME ont encore du chemin à parcourir – elles manquent souvent de temps pour ce genre de projet. Protéger et communiquer : deux actions immédiates à mener auprès de ses salariés et de ses clients pour démontrer que la démarche RGPD est existante.

Les dossiers de L'Opinion

Transformation numérique: 5 tendances à suivre

Cet article a été publié dans *L'Opinion* le 24 mai 2018.

> *Pensons Europe !*

Penser demain

Le RGPD nous contraint à analyser ce qui transite dans nos systèmes d'information et sur la manière dont ceux-ci sont organisés (acteurs et donneurs d'ordres ainsi qu'impacts opérationnels, financiers, juridiques ou réputationnels). Nous devons aussi anticiper les malveillances. Transformons ce règlement qui nous contraint en opportunité ! Organisons la réflexion sur le pilotage et la gouvernance de nos risques cyber sans oublier d'intégrer contrôle interne et prévention des risques. Fissurons les silos, pollution de nos entreprises ! Osons ainsi (re) définir ce que doit être notre métier et repenser nos fonctionnements !

Incarner l'Europe !

« On peut sauter sur sa chaise comme un cabri en disant l'Europe, l'Europe – mais cela ne sert à rien ! » disait le Général de Gaulle… Le RGPD incarne une Europe qui protège le citoyen, grâce à l'action des entreprises. Avec cette démarche positive de protection digitale, l'Europe nous incite, nous dirigeants d'entreprise, à nous interroger sur nos pratiques numériques mais surtout à adapter nos organisations face à la transformation digitale. ●

PAR
AYSEL KOÇ
AVOCATE ASSOCIÉE,
VASCO AVOCATS

PAR
CHRISTOPHE CURTELIN
AVOCAT ASSOCIÉ,
VASCO AVOCATS

Le Règlement général sur la protection des données (RGPD) applicable depuis le 25 mai 2018 crée de nouvelles obligations pour l'entreprise. Il faut savoir, qu'il a aussi des effets secondaires parfois insoupçonnés extrêmement importants au regard des impacts financiers directs et indirects.

RGPD : des conséquences importantes pour l'entreprise

La création de valeur par une meilleure exploitation de la donnée et notamment la donnée personnelle est un pilier de la « transformation numérique » des entreprises.

La donnée personnelle devient la matière première de nombreux métiers et la raison d'être de nouveaux marchés, témoignant d'une tendance généralisée qui est la *data driven economy* (l'économie guidée par les données).

L'économie des données personnelles repose en particulier sur l'évolution de deux modèles :

- Les modèles « bifaces » qui se sont construits sur une logique de troc implicite : données personnelles contre service gratuit.
- Les modèles « serviciels » pour lesquels les données personnelles sont un véritable carburant : grâce à la personnalisation, les services sont plus efficaces et pertinents pour l'utilisateur et bénéficient tant à l'entreprise qu'au client (dans la limite des règles de consentement).

En outre, de nombreuses entreprises évoluent, vivent et élaborent des business modèles fondés sur l'analyse et/ou la revente de services autour des données personnelles pour développer leurs services.

La donnée devient alors un actif immatériel à part entière pour gagner en agilité et être compétitif dans l'ère digitale. Toutefois, la donnée n'a une valeur patrimoniale que lorsque celle-ci est conforme à la réglementation sur la protection des données personnelles.

Le règlement RGPD (Règlement général sur la protection des données) d'application depuis le 25 mai 2018, change la donne à la fois pour la gestion des risques de l'entreprise mais aussi pour sa valorisation en cas de vente ou d'acquisition d'entreprise.

1. RGPD : des sanctions financières majeures en cas de non-respect du règlement

1.1. Une gradation des sanctions administratives

Le montant des sanctions de la CNIL prévu antérieurement par la loi du 6 janvier 1978 dite « Informatique et libertés » ne pouvait excéder 150 000 euros pour un premier manquement. En cas de récidive dans les cinq ans à compter de la date du prononcé de la sanction devenue définitive, le montant ne pouvait excéder 300 000 euros ou, s'agissant d'une entreprise, 5 % du chiffre d'affaires hors taxes du dernier exercice clos dans la limite de 300 000 euros.

La loi pour une République numérique du 7 octobre 2016 est venue renforcer le pouvoir de sanction de la CNIL.

Les responsables de traitement et les sous-traitants peuvent faire l'objet de sanctions administratives importantes en cas de méconnaissance des dispositions du règlement.

Avec le RGPD les autorités de protection des différents pays de l'UE peuvent notamment :

> ***La donnée devient alors un actif immatériel à part entière pour gagner en agilité et être compétitif dans l'ère digitale. Toutefois, la donnée n'a une valeur patrimoniale que lorsque celle-ci est conforme à la réglementation sur la protection des données personnelles.***

- Prononcer un avertissement,
- Mettre en demeure l'entreprise,
- Limiter temporairement ou définitivement un traitement,
- Suspendre les flux de données,
- Ordonner de satisfaire aux demandes d'exercice des droits des personnes,
- Ordonner la rectification, la limitation ou l'effacement des données.

S'agissant des amendes administratives, elles peuvent s'élever, selon la catégorie de l'infraction, de 10 ou 20 millions d'euros, ou, dans le cas d'une entreprise, de 2 % jusqu'à 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial, le montant le plus élevé étant retenu.

Ce montant doit être rapporté au fait que, pour les traitements transnationaux, la sanction sera conjointement adoptée entre l'ensemble des autorités concernées, donc potentiellement pour le territoire de toute l'Union européenne.

Dans ce cas, une seule et même décision de sanction décidée par plusieurs autorités de protection sera infligée à l'entreprise.

1.2. L'assurabilité des Amendes de la CNIL

Même si sur le marché, nous n'avons pas encore connaissance de telles assurances, il semble possible d'assurer le risque de sanctions financières de la CNIL. Comme toute assurance, l'entreprise devra toutefois avoir mis en œuvre sa conformité au préalable afin que la sanction reste la conséquence d'un aléa.

D'un point de vue juridique, le contrat d'assurance doit respecter l'article 6 du Code civil qui dispose : *« On ne peut déroger, par des conventions particulières, aux lois qui intéressent l'ordre public et les bonnes mœurs. »*

Une récente décision du Conseil constitutionnel considère que la sanction administrative n'a pas autorité de chose jugée, elle n'éteint pas l'action publique ; puis il énonce les quatre critères qui permettent de déterminer si les mêmes faits peuvent être poursuivis cumulativement par des autorités différentes :

- *« les textes d'incrimination visés par les poursuites pénales et disciplinaires ne doivent pas tendre à réprimer les mêmes faits qualifiés de manière identique ;*
- *les deux répressions ne doivent pas protéger les mêmes intérêts sociaux ;*
- *les deux répressions doivent aboutir au prononcé de sanctions de nature différente ;*
- *la répression doit se faire devant des ordres de juridictions distincts. »*

> ***Le traitement de données est une activité risquée que l'entreprise doit piloter avec la mise en place de Programmes de conformité, dont le RGPD est le facteur déclenchant.***

Cons. const. 18 mars 2015, M. John L. et autres, n° 2014-453/454 QPC et 2015-462 QPC

Le raisonnement est le suivant, si l'un au moins des critères est présent, ce n'est plus une sanction pénale, et surtout l'interdiction d'assurance en raison de la contrariété à l'ordre public de l'article 6 du Code civil ne trouve plus à s'appliquer.

Le critère de la faute intentionnelle de l'assuré

La décision de la Cour de cassation marque une évolution dans le traitement de l'assurabilité de la sanction administrative en visant non pas l'ordre public, mais le caractère intentionnel des faits reprochés. (Cass. 2e civ., 14 juin 2012, n° 11-17367)

La faute intentionnelle jouerait alors un rôle dans l'exclusion ou non de l'assurabilité. On pourrait considérer que dès lors que le dirigeant aurait eu l'intention délibérée de commettre une faute, l'assurabilité des sanctions pécuniaires administratives lui sera logiquement refusée.

Mais, lorsque ce dernier se verrait sanctionné pour les agissements de son préposé en étant de bonne foi, il pourrait voir sa sanction assurée par son contrat d'assurance.

Dès lors que les faits qui sont à l'origine de la sanction de l'entreprise assurée ont été commis par un tiers [responsabilité du fait d'autrui], l'assurabilité de ce risque ne devrait souffrir d'aucune critique. En conclusion, dès lors que le dirigeant n'aurait pas commis lui-même la faute ayant conduit au nom respect du RGPD, l'assurance pourrait couvrir les sanctions pécuniaires que celui-ci devrait payer pour la faute de son employé. Attention, toutefois à avoir mis en place un programme de mise en conformité RGPD.

2. Des sanctions pénales

Par ailleurs, en plus des sanctions administratives de la CNIL, l'article 84 1° du Règlement RGPD énonce que les États peuvent déterminer le régime des sanctions applicables en cas de violation des obligations prévues.

À ce titre, les sanctions pénales en cas de manquement aux règles en matière de protection des données sont déjà prévues en droit français et réprimées par les articles 226-16 à 226-24 du Code pénal. Elles peuvent être résumées de la manière suivante :

- Non-respect de l'article 34 de la loi informatique relatif à l'obligation de sécurité
  Art. 226-17 et 226-17-1 du Code pénal
  Peines : 300 000,00 € amende et 5 ans d'emprisonnement
- Détournement de la finalité des données personnelles
  Art. 226-21 du Code pénal
  Peines : 300 000,00 € et 5 ans d'emprisonnement
- Procéder à un transfert de données transfrontières contrevenant par la commission des communautés européennes
  Art. 226-22-1 du Code pénal
  Peines : 300 000,00 € et 5 ans d'emprisonnement
- Absence d'information des personnes concernées
  Art. R 625-10 du Code pénal
  Peines : 1 500,00 € d'amende par infraction constatée
- Non-respect des droits des personnes concernées
  Art. R 625-11 du Code pénal
  Peines : 1 500,00 € d'amende par infraction constatée

Le traitement de données est une activité risquée que l'entreprise doit piloter avec la mise en place de Programmes de conformité, dont le RGPD est le facteur déclenchant.

3. Impacts consécutifs du RGPD sur les activités de l'entreprise

3.1. En cas d'acquisition ou de cession d'entreprise

Ce nouveau Règlement RGPD impacte aussi les entreprises dans le cadre de leurs activités, soit de cessions d'actifs, soit de cession de l'entreprise.

En effet, la Cour de cassation, dans un arrêt du 25 juin 2013, s'est prononcée sur la licéité de la vente d'un fichier clients informatisé, non déclaré à la CNIL. (*Cass. com. n°12-17037 du 25-6-2013*)

Dans cet arrêt, la Cour a retenu que, dans la mesure où un fichier non déclaré est illicite, ce fichier doit être considéré comme étant hors des activités du commerce. Il ne peut donc faire l'objet d'un contrat et donc d'une vente. La sanction de l'illicéité étant la nullité, ceci implique pour le vendeur d'un fichier non déclaré l'obligation de rembourser à l'acheteur le prix de la vente, son fichier étant sans valeur juridique ni commerciale.

La Cour de cassation a fondé sa décision sur :

- l'article 22 de la Loi Informatique et Libertés qui dispose que : *« (…) les traitements automatisés de données à caractère personnel font l'objet d'une déclaration auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés »*, et
- l'article 1128 du Code civil qui dispose que : *« Il n'y a que les choses qui sont dans le commerce qui puissent être l'objet des conventions »*. En d'autres termes, il ne peut y avoir de contrat valable que sur un objet licite.

La Cour a ainsi considéré que « tout fichier informatisé contenant des données à caractère personnel doit faire l'objet d'une déclaration auprès de la CNIL et que la vente d'un tel fichier qui, n'ayant pas été déclaré, n'est pas dans le commerce, a un objet illicite ».

La Cour de cassation donne ainsi une importance toute particulière à la mise en conformité des entreprises qui traitent de données personnelles : la valeur commerciale, ou patrimoniale, d'un fichier clients dépend de sa conformité à la réglementation sur la protection des données personnelles.

Ce raisonnement de la Cour pourrait être étendu à toutes cessions de fichiers clients pour lesquels le vendeur n'aurait pas respecté les autres obligations légales, telle par exemple l'absence de consentement et d'information des personnes concernées.

Les bases de données entrent dans la valorisation patrimoniale des entreprises, au même titre que les contrats commerciaux, leur portefeuille de marques et autres actifs matériels et immatériels. Au-delà des sanctions administratives et pénales encourues en cas de base de données illicite, la conformité de la constitution des bases de données clients est désormais affirmée comme l'un des éléments à valider par le cessionnaire, dans le cadre d'une cession de droits par une entreprise, voire par les investisseurs en cas de prise de participation dans une opération d'augmentation de capital.

3.2. Dans les relations avec les salariés

La réglementation en matière de données à caractère personnel impacte aussi le droit du travail. Les juridictions peuvent être amenées à apprécier les méthodes de surveillance des salariés et le traitement des données obtenues :

- système de *tracking* dans un camion Cass. soc. 14 janv. 2014 n°12-16218
- système de contrôle de présence Cass. soc. 10 juill. 2013 12-20.851. ; Conseil d'État, 10e, 9e Chambres, du 15 décembre 2017, n°403776

Les juges du fond ne manquent pas d'apprécier la déclaration des traitements auprès de la CNIL mais aussi les manquements à l'information préalable des salariés et des instances représentatives du personnel sur l'existence et les finalités de ces traitements ; CA Colmar, ch. Soc, 9 mai 2017.

Les licenciements sur la base de preuves collectées à partir de ces traitements non conformes peuvent être invalidés.

Ainsi, le nouveau Règlement RGPD a non seulement des impacts directs en cas de non-respect des obligations mais aussi des conséquences allant au-delà mais pouvant impacter lourdement l'entreprise dans ces activités. Il est évident que ce deuxième volet encore peu mis en avant à ce jour va prendre une importance accrue avec le temps d'où l'importance d'agir vite ! ●

PAR
PHILIPPE DUPUY
GRENOBLE ÉCOLE DE MANAGEMENT

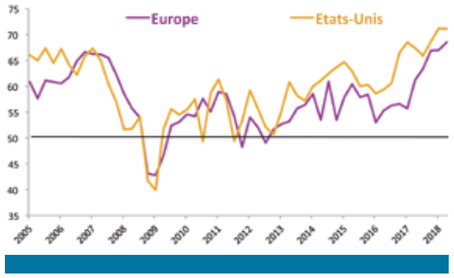
L'enquête trimestrielle menée conjointement par la DFCG et Grenoble EM révèle que le climat des affaires reste très favorable dans le monde et particulièrement en Europe. La protection des données est devenue un enjeu majeur pour les entreprises depuis quelques années. Pour le deuxième trimestre 2018, l'enquête s'est déroulée du 13 mai au 7 juin 2018.

Climat des affaires : risque sur les données

Notre indicateur de climat des affaires est, à nouveau, orienté à la hausse ce trimestre en Europe. Il atteint désormais 68,5 contre 67,0 au trimestre précédent sur une échelle de zéro à cent. La plupart des pays européens profitent de cette embellie. Par exemple, l'Italie affiche un degré d'optimisme de 64,5 alors même que le pays connaît des tensions politiques importantes. Néanmoins, ce sont bien la France (67,5) et l'Allemagne (81) qui restent les principaux moteurs de la croissance. À l'inverse, le Royaume-Uni, freiné par la gestion du Brexit, ferme désormais la marche avec 57,3. C'est dans les secteurs de la banque et de la santé que nous observons les conditions les plus favorables à la croissance.

Aux États-Unis, le climat des affaires se stabilise à 71,1, contre 71,2 au trimestre précédent. Il reste favorable à une croissance soutenue de l'économie. Cependant, une majorité de responsables financiers américains s'attend désormais à une hausse significative des coûts de financement notamment par la hausse des taux d'intérêt de long terme. Le contexte macroéconomique pourrait alors devenir moins favorable au business, avec des conséquences importantes en termes d'investissements et d'activité. Au-delà, le rythme des fusions et acquisitions qui soutient en partie les marchés d'actions aujourd'hui pourrait ralentir.

Niveau d'optimisme moyen des responsables financiers en Europe et aux États-Unis



Protection des données et fonction finance

La protection des données est devenue un enjeu majeur pour les entreprises depuis quelques années. Par exemple, 36,7 % des entreprises françaises déclarent que leurs systèmes informatiques ont déjà été attaqués par des pirates (hackers). En réponse, de plus en plus d'entreprises consacrent un budget significatif à leurs défenses. L'achat de logiciels reste la principale réponse pour 67 % des répondants européens, suivie par l'amélioration des procédures concernant les mots de passe par exemple.

En revanche, pour 43,1 % des entreprises qui nous ont répondu, protéger les systèmes passe avant tout par la formation des salariés voire par l'embauche de spécialistes en cybersécurité (24,7 %). Ces spécialistes sont d'ailleurs parfois autorisés, par la direction, à « piéger » les employés afin de tester la robustesse du système (11,3 % des cas). Enfin, seules 6,2 % des entreprises déclarent ne pas avoir entrepris d'action afin de mieux protéger leurs données.

Aux États-Unis, le nombre d'entreprises qui avouent avoir subi des attaques est plus faible qu'en Europe. Il tombe à 20 % notamment parce que la question de la défense des données semble être mieux prise en compte. Mais ce chiffre doit être mis en regard de la perte de « réputation » à laquelle l'entreprise attaquée peut faire face en Amérique du Nord. De nombreuses entreprises américaines cacheraient leurs défaillances afin de protéger leur image. La protection des données devrait rester clé pour la fonction finance dans les années à venir selon 29,2 % des responsables financiers européens. Elle reste néanmoins derrière les problématiques liées à la gouvernance d'entreprise (35,4 %), les fusions et acquisitions (34,4 %) et l'évolution des réglementations (34,4 %). ●

EN SAVOIR PLUS

Pour voir les résultats complets de cette enquête : www.grenoble-em.com/climat-des-affaires

Prochaine enquête du 22 août au 7 septembre 2018 : ceocfo.org/French.htm

L'enquête Duke University – Grenoble École de Management

▶ **L'enquête Duke University - Grenoble École de Management** mesure chaque trimestre depuis plus de 20 ans le climat des affaires tel que perçu par les responsables financiers des entreprises à travers le monde. L'enquête est courte (environ 10 questions). Elle recueille près de 1 000 réponses anonymes d'entreprises de tous secteurs et de toutes tailles. C'est désormais la plus grande enquête de ce type dans le monde. Une analyse détaillée par pays peut être envoyée à chaque participant.

À retrouver sur vox-fi.fr Vox-Fi Le blog de la DFCG

PAR
JEAN-FLORENT RÉROLLE
MEMBRE DU COMITÉ ÉDITORIAL DE VOX-FI,
MANAGING DIRECTOR, MORROW SODALI
https://www.rerolle.eu/fr/

L'engagement actionnarial constitue l'une des évolutions récentes les plus significatives dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. Il recouvre le dialogue qui s'établit de plus en plus fréquemment entre les émetteurs et leurs investisseurs sur des sujets liés à la façon dont l'entreprise est dirigée (la composition et le rôle du conseil, la répartition des pouvoirs, la rémunération des dirigeants...), notamment à l'occasion de la préparation des assemblées générales.

Vers une gouvernance intégrée

L'engagement actionnarial : des conséquences profondes pour la gouvernance des entreprises

Encouragé par la réglementation européenne (directive sur le droit des actionnaires) et par sa (sur)transposition en droit français, ce dialogue s'inscrit dans la logique économique de grands investisseurs institutionnels dont la stratégie indicielle ou l'importance de l'investissement ne leur permettent pas de vendre facilement leurs actions. Privilégiant « the voice over exit », leur objectif est d'inciter les émetteurs à mettre en place une gouvernance efficace et protectrice de l'intérêt à long terme des actionnaires.

L'intensité et le contenu de ce dialogue sont encore très hétérogènes, mais une dynamique positive est en cours. Les investisseurs renforcent (ou mettent en place pour ceux qui n'en avaient pas) des équipes spécialisées en gouvernance afin d'avoir une capacité d'analyse autonome (potentiellement différente de celle qui leur est fournie par les agences en conseils de vote, les « proxy advisors »). Les entreprises les plus mûres dans ce domaine contribuent à la formation et à l'édification de ces professionnels par la richesse des échanges qui vont au-delà d'une reformulation orale des modalités (souvent convenues) décrites dans les documents officiels.

Dès lors, l'analyse des investisseurs les plus sophistiqués recouvre un champ beaucoup plus large que celui de l'organisation du conseil d'administration et de ses rapports avec l'exécutif ou celui des considérations techniques liées aux résolutions de la prochaine assemblée générale. Leur attention se concentre sur trois aspects de la gouvernance intimement connectés : la structure, les processus et les politiques.

Trois volets complémentaires

1. La structure : l'agencement des organes sociaux et de leur organisation est le premier niveau d'analyse. Il s'agit du choix de la forme de la société, de la dissociation ou non des fonctions de Président du conseil d'administration et du Directeur général, de la présence et des responsabilités de l'administrateur référent, de la nature et du rôle des comités, de la composition, de l'indépendance et de la disponibilité du conseil, et de tous les paramètres institutionnels classiquement évoqués dans les codes de gouvernance. Cette analyse est enrichie par une approche systémique qui consiste à examiner l'interaction de ces organes avec les éléments du système dans lequel ils s'insèrent : les investisseurs, les commissaires aux comptes, les experts potentiellement commandités par le conseil, l'éventuel (futur) comité des parties prenantes, le secrétaire du conseil et les managers appelés à collaborer avec tel ou tel comité. Chaque élément de ce système complexe joue un rôle complémentaire ou substituable à tel ou tel autre. Un conseil éclairé aura pensé la structure de la gouvernance dans toute sa complexité afin d'être en mesure de l'expliciter durant l'engagement actionnarial.

2. Les processus : l'excellence de la structure n'est pas suffisante pour garantir celle de la décision. Les administrateurs sont des individus sujets à de multiples biais cognitifs bien identifiés par les sciences comportementales. Nous sommes tous victimes de biais de confirmation, d'action, d'inertie, de groupe ou d'intérêt dont les effets se renforcent mutuellement. Il ne suffit malheureusement pas d'en être conscient pour les éviter : l'individu isolé ne peut espérer les éradiquer. Mais il est possible de les atténuer en mettant en place des processus de décision structurés au niveau de l'organisation. Une gouvernance efficace tire pleinement parti de l'intelligence collective du

conseil en mettant en place des processus liés à l'information des administrateurs (comme les éléments clés de performance financière et extra-financière), à l'analyse des questions les plus stratégiques par les comités ou le conseil en formation plénière (stratégie, allocation du capital, RSE, contrôle interne et gestion des risques…), aux délibérations et aux décisions du conseil (gestion des conflits d'intérêts, animation des débats…).

3. Les politiques : organe suprême de la société, le conseil est appelé à faire des choix et des arbitrages majeurs pour l'avenir à long terme de l'entreprise. Qu'ils investissent dans la société sur la base d'une analyse de sa valeur intrinsèque (investisseurs fondamentaux) ou à la suite à d'un processus mécanique (investisseurs indiciels, smart Beta…) les actionnaires ont besoin de comprendre la politique du Conseil dans les domaines suivants : sa vision ou la raison d'être de l'entreprise, l'arbitrage entre le court terme et le long terme, la place donnée aux actionnaires par rapport aux autres partenaires de l'entreprise, l'appétit au risque, la politique financière et la stratégie d'allocation du capital… Prises dans leur ensemble, ces politiques permettent de comprendre le rôle de la gouvernance dans la création de valeur. L'entreprise cotée est dans une logique de promesses à l'égard de ses investisseurs. Ceux-ci ont besoin d'avoir des indices qui leur permettent de mieux appréhender la qualité et les priorités de l'équipe dirigeante. Ces indices doivent éclairer les décisions d'investissements des investisseurs fondamentaux, et en même temps conforter les investisseurs indiciels et ETF dans leurs choix de votes lors des assemblées générales.

Ces trois composantes de la gouvernance sont naturellement intrinsèquement et logiquement liées. Ainsi, on attend de l'entreprise dont le projet s'inscrit dans une logique de croissance externe qu'elle puisse expliquer la façon dont le conseil est impliqué dans les opérations d'acquisition : quel a été le processus décisionnel retenu pour les opérations importantes ? Quelles sont les précautions prises pour éviter les erreurs stratégiques ? Comment s'assure-t-on de la compatibilité des projets avec les politiques de risque et d'allocation du capital définies par le conseil ? Dans quelles conditions et avec quelles précautions peut-on déroger à ces politiques ? Quels sont les critères de succès de l'opération et comment ceux-ci seront-ils suivis dans le temps ? Comment la structure de gouvernance est-elle impliquée dans ce processus de revue et de validation ? Quels sont les rôles respectifs des différents comités qui sont tous potentiellement intéressés par ce type d'opération et comment s'effectue leur coordination ? Quelles sont les conséquences de ces opérations sur l'évaluation des dirigeants et la structure de leur rémunération ?

> ***Cette révolution dans l'engagement actionnarial permettra aux entreprises les plus avancées dans leur gouvernance de se différencier auprès des marchés.***

La dynamique d'une gouvernance intégrée

La capacité d'une entreprise à décrire ce système de gouvernance dans ses trois composantes en montrant les liens qui les unissent permet aux investisseurs de mesurer la maturité du conseil et d'évaluer sa progression vers une « gouvernance intégrée ».

Les conséquences de cette évolution vers un engagement actionnarial plus exigeant et discriminant sont nombreuses pour les sociétés. Elles doivent tout d'abord définir leur propre modèle de gouvernance, la façon unique dont les différents éléments doivent être agencés compte tenu des caractéristiques de l'entreprise (nature de l'actionnariat, maturité économique, enjeux stratégiques…). Cette philosophie qui doit se traduire par une « governance story » (pendant de l'« equity story ») doit être exposée dans le rapport annuel ou le rapport intégré s'il existe. Elle constitue une évolution majeure par rapport au principe du « comply or explain » qui a trop souvent conduit les entreprises à privilégier la conformité (le conformisme ?).

Le modèle de gouvernance retenu ne saurait être intangible. Il doit au contraire être flexible pour tenir compte de la rapidité avec laquelle l'environnement de l'entreprise change. L'évaluation du conseil sera amenée à évoluer considérablement pour devenir un véritable outil de management de la gouvernance. Menées classiquement par des experts en ressources humaines ces modalités sont aujourd'hui dépassées : elle constitue plus une enquête de satisfaction des administrateurs qu'une véritable évaluation au regard des attentes des investisseurs et des parties prenantes. Demain, l'évaluation des conseils sera moins autocentrée et davantage focalisée sur l'efficacité du modèle de gouvernance telle qu'elle est attendue par les investisseurs. Elle débouchera sur un véritable d'amélioration du fonctionnement de la gouvernance dont les éléments principaux seront portés à la connaissance des investisseurs.

Le dialogue actionnarial va lui aussi connaître des changements profonds. Les univers parallèles dans lesquels évoluent les experts de la gouvernance et les gérants se rapprochent. La montée en puissance de l'investissement responsable et l'intégration progressive des facteurs ESG dans les décisions d'investissement (tant dans la gestion active que passive) conduisent les gérants à s'intéresser davantage à la façon dont l'entreprise est gouvernée. D'ores et déjà beaucoup d'analystes financiers « mainstream » partagent leurs idées avec les analystes ISR et certains gérants participent aux « roadshows » gouvernance. Pour les gérants actifs, l'enjeu est de tirer pleinement parti de cette dimension qui complète l'information financière. Pour les gérants passifs, l'enjeu est d'améliorer le Bêta de leurs portefeuilles à défaut de pouvoir générer de l'alpha.

Les entreprises auront tout intérêt à initier un dialogue actionnarial tout au long de l'année tant avec leurs grands investisseurs qu'avec les agences de vote en mettant en exergue leur vision holistique de la gouvernance. Cela leur permettra de sortir de la logique fragmentaire dans laquelle elles s'enferment trop souvent lors de la préparation des assemblées générales et qui sont génératrices d'une frustration intellectuelle chez les investisseurs. Elles devront également intégrer de manière subtile des éléments de leur « governance story » dans la communication financière classique à l'égard des investisseurs fondamentaux. En acclimatant les analystes et les gérants à cette dimension, elles s'en feront de précieux alliés dans l'hypothèse où une résolution présentée en assemblée générale serait critiquée par les experts en gouvernance de leur maison ou les « proxy advisors ». Le binôme secrétaire du conseil/Investor Relations sera clé dans ce dialogue renouvelé.

Une gouvernance créatrice de valeur

Au bout du compte, cette révolution dans l'engagement actionnarial permettra aux entreprises les plus avancées dans leur gouvernance de se différencier auprès des marchés. Outre les bénéfices directs d'une « gouvernance intégrée » (agilité stratégique, meilleure gestion des risques et du capital humain, allocation plus efficace du capital), des bénéfices indirects sont à attendre. En démontrant la qualité de leurs structures et de leurs processus de décision et la pertinence de leurs politiques, elles rendront plus crédibles l'exécution de leur stratégie ce qui devrait se traduire par une réduction de leur coût du capital. Il en résultera une augmentation de leur valeur, objectif initial de l'engagement actionnarial poursuivi par les investisseurs ! ●

EN SAVOIR PLUS

La semaine de l'épargne salariale : epargnesalariale-france.fr

PAR
DENIS MOLHO
MEMBRE DU COMITÉ ÉDITORIAL, ASSOCIÉ DME PERFORMANCE

Interview Joëlle Durieux, la directrice générale du pôle Finance Innovation, nous présente les points forts de son parcours ainsi que les lignes de force de son action au sein de ce pôle de compétitivité mondial. Œuvrer pour une finance éthique tout en développant des solutions nouvelles : telle est sa devise.

Joëlle Durieux
Finance Innovation : tiers de confiance et pôle d'intérêt général

Quels sont les points forts et structurants de votre vie ?
En premier lieu, ma formation d'audit chez KPMG. J'y ai acquis une base solide de lecture d'états financiers et de compréhension de l'architecture des flux. Les grilles de lecture financières m'ont fourni une expérience inestimable pour l'exercice ultérieur de fonctions de Direction. Cela m'a permis de piloter Erisa, filiale d'assurances, rattachée à HSBC en 2000. La société est passée d'une gestion de 1 millard de francs en 1990 à 12 milliards d'euros de fonds en gestion en 2005. La colonne vertébrale de mon expérience de l'audit m'a fourni un point d'appui solide pour gérer la dimension financière nécessaire à la crédibilisation des plans stratégiques. Mon expérience en comptabilité et finance m'a fourni un canevas d'expérience et un renfort méthodologique. L'audit m'a aussi appris la gestion du contrôle interne et les risques. J'ai utilisé cette expérience dans l'audit en entreprise au Crédit Lyonnais. Cela m'a vraiment permis de comprendre la stratégie financière. À cet égard, l'on peut regretter que le métier d'expert-comptable soit souvent très limité à des aspects de production de « liasse fiscale » ; Mon expérience au Crédit Lyonnais, de 1986 à 1990 et au CCF de 1990 à 2005 (DAF DGA DG d'Erisa, filiale bancassurance du CCF) m'a permis de mieux comprendre le métier de la Banque et les perspectives d'évolution. Les banques ont pris la juste mesure de la concurrence des GAFA. Les personnes vont devoir monter en charge en services et en conseil. C'est la condition de survie des banques de détail.

Quelles sont les lignes de force de votre action au pôle Finance Innovation ?
J'ai rejoint le pôle Finance Innovation qui était une feuille blanche en 2007. Après avoir rejoint la France mutualiste de 2005-2007, j'ai rejoint le pôle compétitivité en 2007. C'était une opportunité de partir de rien ; une opportunité de structurer l'écosystème autour du pôle. Par exemple, faire réaliser des projets coopératifs innovants. Il s'est agi de faire se rencontrer des start-up des fintechs et des grands groupes. Il s'est également agi de supporter et faire éclore des projets collaboratifs, les labelliser, trouver des financements ; 700 start-up ont été identifiées dans six filières, dont une filière chiffres et conseils.

Quelle est la valeur clé que doit apporter le pôle ?
Le pôle est en tiers de confiance et pôle d'intérêt général : tiers de confiance pour les personnes qui viennent voir, intégration dans un écosystème de confiance, éclairage unique et bienveillant sur les projets. C'est un réseau unique en France. Disposant d'un statut associatif, le pôle est indépendant de tout groupe.

Comment voyez-vous l'avenir des entreprises qui innovent en France ?
L'écosystème est assez fragile. Les pôles de compétitivité réduisent les risques. Les structures publiques (ex. crédit impôts recherche) aident à structurer des politiques publiques. Le pôle, lui, aide à déployer l'offre de petites entreprises dans des grands groupes.

Et vos perspectives personnelles pour le futur ?
Je souhaite militer dans le cadre du pôle pour une finance éthique et développer de nouvelles solutions porteuses d'espoir (ex : crowdfunding). Ma volonté est de rendre le secteur financier plus attractif, et de faire en sorte que la finance soit plus utile au consommateur, plus proche des clients. La faiblesse de la culture financière de base dans la société française est préoccupante et ne stimule pas les institutions financières à offrir un service de qualité. Un peu de culture financière aiderait à améliorer le service. La banque doit se régénérer sous la pression des GAFA et se doter de jeunes qui redonnent espoir à un secteur vérolé par des hiérarchies pesantes. Le secteur doit être dépoussiéré ; si les jeunes s'emparent du secteur, il sera régénéré. Ce qui m'intéresse, c'est l'accompagnement des jeunes et des seniors. Je souhaite continuer à rassembler plusieurs générations pour la finance nouvelle. ●

> ***L'écosystème des entreprises innovantes françaises est assez fragile. Les pôles de compétitivité réduisent les risques.***

Le dirigeant financier, acteur de la transformation publique

Il était légitime que la DFCG, investie depuis plus de 20 ans sur le champ de la finance publique, organise le 12 juin à Sciences Po la 14e édition des « Assises des Services Publics » réunissant plus de 120 dirigeants et décideurs financiers issus d'administrations publiques ou d'organismes d'États.

Acteurs opérationnels de cette transformation, ils sont simultanément les garants de la rigueur comptable et budgétaire et les pilotes d'une performance en plein renouvellement dans les services publics.

Les interventions d'Olivier Dussopt, secrétaire d'État auprès du Ministre de l'Action et des Comptes Publics et de Thomas Cazenave, Délégué interministériel à la transformation publique, ont permis d'introduire les débats des quatre tables rondes qui se sont succédé sur le rôle du Dirigeant Financier en tant qu'acteur de la transformation publique. ● **Retrouvez l'article complet dans ce numéro de *finance&gestion***

Participez à la 3e édition des Rencontres du Contrôle de Gestion

Innover dans le management de la performance, le lundi 10 septembre 2018 chez TF1 à Boulogne-Billancourt. La digitalisation, la pression de la concurrence, l'accélération de la transformation et le développement des Big Data amènent les métiers du contrôle de gestion à s'adapter.

Le Bureau Contrôle de Gestion de la DFCG vous donne rendez-vous chez TF1 pour un partage d'expériences de diverses entreprises sur 4 grands sujets au cœur de nos attentes :

- Data : quelle intégration à la stratégie de l'entreprise et comment les exploiter. Quelques exemples concrets d'applications et d'utilisations où les données sont créatrices de valeur.
- Nouveaux modes de management : travail à distance, travail à temps partagé, comment créer du sens et de l'engagement au sein des équipes ?
- S'adapter pour piloter de nouveaux business models.
- Nouvelles compétences : relation avec les opérationnels, softskills et analyse de la donnée.

L'édition 2018 des Rencontres du Contrôle de Gestion explorera chacune de ces facettes ! ●

Toutes les informations sur dfcg.fr

Participez au Café Technique sur le diagnostic de vos fonctions transverses

avec Olivier Brongniart, Président du Groupe Cost House, le 21 septembre 2018 à 8h00 à la Maison de la Finance

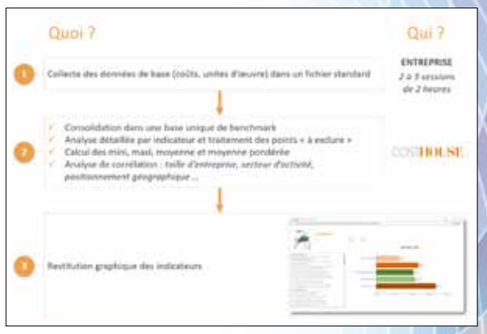
Nous partagerons les bénéfices du diagnostic de la performance des fonctions transverses : finance, ressources humaines, système d'information et achats.

Les fonctions transverses (appelées souvent « support ») prennent une place de plus en plus prépondérante dans la compétitivité des entreprises. La DFCG a dès 2015 mené des travaux avancés sur ce sujet donnant lieu à la publication d'un cahier technique « Modèle de coûts et de benchmark des fonctions transverses ».

Les travaux menés alors ont permis de définir un référentiel précis sur un large périmètre :

Ce référentiel permet principalement d'améliorer les **modèles de calcul de coûts complets des entreprises** (et ainsi préciser la réelle contribution à la marge par produit ou service) et de **réaliser des benchmarks**. Il a été déployé dans de nombreuses entreprises permettant ainsi de constituer une base **multisectorielle**, avec un échantillon d'entreprises allant **de l'ETI au grand groupe**.

La démarche a été simplifiée pour être la plus facilement accessible aux entreprises. La collecte et la saisie des informations nécessaires à la production d'un premier niveau d'indicateurs ne nécessitent que 2 à 3 sessions de 2 heures en moyenne :



Le résultat est directement présentable à une Direction Générale. Constitué notamment du coût unitaire par processus de l'organisation, il permet l'identification des points à améliorer et la définition de plans d'actions ciblés, ainsi que la prise de décisions stratégiques de type : make or buy, redimensionnement des ressources, investissement dans la digitalisation... ●

Soirée pitchs du programme « Entrepreneurs et DAFs »

Le programme « Entrepreneurs et DAFs » 2018 suit son cours.
Le 11 juin, 3 start-up suivies par la DFCG et BAdGE (Association des Business Angels des Grandes Écoles) ont pitché devant plus d'une centaine de participants dans le but d'une prochaine levée de fonds :
• Angarde
• Antelop
• OncoDiag
La start-up Postmii a partagé son retour d'expérience du programme « Entrepreneurs et DAFs » : le cadrage grâce au binôme de DAF, les solutions apportées à leurs problématiques financières… Par ailleurs, ils bénéficient d'un programme d'accélération à San Francisco, le launchpad HEC, jusqu'au 16 juin prochain ! Nous les remercions également pour l'animation triporteur-selfie durant le cocktail. Chacun a pu repartir avec un petit souvenir de cette soirée ! ●

Un Open de Golf à ne pas manquer

Rejoignez-nous le vendredi 31 août 2018 au Golf National de Guyancourt, après l'Open de France et avant la Ryder Cup, pour une journée conviviale, professionnelle et sportive autour du parcours de l'Aigle. **L'Aigle offre un bon challenge et donne la sensation de se trouver sur un parcours de type "links" aux portes de Paris.** Fairways ondulés, de grands greens et des roughs bien dessinés… De nombreuses animations ponctueront cette journée.
9h00 : Départ sur le parcours 18 trous de l'Aigle. **14h00 :** Remise de prix suivi d'un déjeuner ●
Toutes les informations sur www.dfcg.fr

Quatre lauréats pour les Trophées Finance & Gestion

La DFCG est fière de vous présenter les quatre lauréats Finance&Gestion : les régions Côte d'Azur, Normandie, Alsace et Lorraine.

Delphine Resegotti, lauréate de la 8e édition du Trophée Finance & Gestion, directrice administratif et financier de PARAGON ID. Durant 2 ans, elle pilote, en binôme avec le Directeur Général, le redressement sur différents axes prioritaires : renégocier les dettes, attirer de nouveaux financements, délocaliser la production, faire face aux enjeux sociaux de restructuration tout en rassurant les analystes financiers, le marché et les régulateurs. Elle participe activement à la stratégie d'adossement industriel, encadrant les due-diligences avec de potentiels acquéreurs. Élargissant ses compétences et talents, elle contribue à la sauvegarde d'un vrai savoir-faire technologique français. En avril 2017, est annoncée la fusion entre ASK et la division Identification & Traçabilité de Paragon Group, donnant naissance au nouveau groupe Paragon Identification.
Diplômée d'HEC en 2001, elle rejoint le cabinet PwC en tant qu'auditeur financier.
En 2007, elle rejoint le groupe SBM Offshore à Monaco où elle occupe successivement les fonctions de Group Controller et de Directeur Financier dans une Business Unit.
En 2015, elle rejoint le groupe ASK au poste de Directeur Financier, puis en 2016 se voit confier l'encadrement des fonctions RH et Juridique.
Nous poursuivons avec **Rabah Rafa,** le nouveau lauréat de la région DFCG Normandie, directeur administratif et financier de la société ASPEN. Diplômé de Sup de Co d'Amiens, il commence sa carrière en tant qu'analyste financier au sein d'Honeywell. En 2001, il rejoint le groupe POCLAIN HYDRAULICS. En 2006, il intègre la société GSK en tant que responsable finance puis en 2014, il devient directeur financier pour Aspen Pharma. Son projet de restructuration complète du business model de la société ASPEN lui a permis de séduire le jury et de remporter ce prix !

Nous terminons avec les Trophées Alsace et Lorraine, et ses deux lauréates : **Claire Morlon**, lauréate de la région Lorraine, est Responsable du Contrôle de Gestion dans la société Novasep Process. Son projet de développement d'un outil de budgétisation et d'analyse de la masse salariale a été mis en place dans un contexte où les coûts de personnel représentent près de deux tiers des coûts fixes.

De son côté, **Nathalie Villecourt**, lauréate de la région Alsace, est Directrice Audit et Finances à la Clinique Rhéna. Son projet d'accompagnement par la direction financière d'un projet de restructuration de l'offre de soins hospitalière a suscité l'intérêt du jury. ●

Un mois de juin riche en études au sein de la DFCG

Baromètre économique régional - 2e édition (DFCG)
La DFCG a lancé, en février et mars 2018, la 2e édition de son Baromètre économique régional ; la 1re édition ayant eu lieu en juin et juillet 2017. Ce baromètre se propose de recueillir la perception qu'ont les directeurs financiers et de contrôle de gestion sur la « santé » de leur entreprise mais également sur le climat économique régional et national. Les résultats de cette 2e édition sont positifs : les indicateurs sont encore meilleurs qu'à la mi-2017 : la reprise économique – tant régionale que nationale – s'amplifie ! Les résultats du Baromètre économique régional ont été relayés dans la *Lettre de l'Expansion* du 11 juin et dans le *Bulletin Quotidien* du 12 juin.

Climat mondial des affaires - 2e trimestre 2018 (DFCG-GEM-Duke)
L'enquête relative au Climat mondial des affaires pour le 2e trimestre 2018 a été clôturée au début du mois de juin. Pour ce trimestre, au-delà des questions conjoncturelles, l'enquête cherche à évaluer les risques de piratage informatique et le niveau de protection des entreprises. L'enquête révèle que le climat des affaires reste très favorable dans le monde et particulièrement en Europe. La protection des données est devenue un enjeu majeur pour les entreprises depuis quelques années. Les résultats sont disponibles par grandes zones géographiques mondiales et par pays pour l'Europe. Vous retrouverez les résultats dans ce numéro de finance&gestion.

OIPM : Observatoire International du Manager de la Performance (DFCG-DPC)
L'Observatoire International du Contrôle de Gestion se transforme cette année en Observatoire International du Manager de la Performance, de façon à prendre en compte le nouveau nom du contrôleur de gestion : Performance Manager. Il est organisé pour la 8e année consécutive par la DFCG, en partenariat avec Décision Performance Conseil. Porté sur plus de 30 pays, l'objectif de cette édition 2018 est d'approfondir l'analyse des activités, des processus, des méthodologies et des systèmes des contrôleurs de gestion à travers le monde. L'enquête 2018 zoomera également sur le contrôle de gestion social, la transformation digitale et l'évolution du métier de Performance Manager.

1re édition de l'Observatoire du DAF à Temps Partagé (DFCG)
2018 est l'année du DAF à temps partagé ! À cette occasion, la DFCG lance une enquête nationale sur ce métier. L'objectif étant de mieux connaître cette profession en plein développement et d'éditer un Observatoire annuel de référence. Les résultats seront restitués les 11 et 12 décembre 2018, lors de Financium, le grand rendez-vous annuel des dirigeants financiers organisé par la DFCG.

Quelles compétences et quels enseignements pour les directions financières de demain ? (DFCG-ESCP Europe)
La DFCG garde un contact privilégié avec son écosystème. C'est pourquoi, elle a lancé, en partenariat avec l'ESCP Europe, une enquête portant sur les compétences et les enseignements des futurs acteurs de la fonction finance. Les résultats de cette étude constituent une réflexion pertinente et novatrice, qui permettra à la fonction finance de se transformer… voire se réinventer. ●

La DFCG s'agrandit avec l'ouverture du pôle Antilles-Guyane

C'est officiel, la DFCG compte dorénavant un pôle Antilles-Guyane. Un nouveau groupe de DAF rejoint notre réseau de directeurs financiers et contrôleurs de gestion. Ce pôle est sous la gestion de Clotaire Labrusse, directeur administratif et financier du groupe Total en Guadeloupe et Total Caraïbes et de Pierre Koubbi, directeur administratif et financier de la Société des Ciments Antillais. Des échanges prometteurs sont à prévoir. Bienvenue au pôle Antilles ! ●

Une belle dynamique au sein de la DFCG Auvergne Rhône-Alpes

Stéphane Toulouze rejoint le bureau DFCG Auvergne-Rhône-Alpes pour prendre en charge l'animation du Contrôle de Gestion au sein de la région.
Stéphane possède une expérience de DAF d'entreprise dont le groupe FEU VERT avec la mise en place d'outils de pilotage et d'ERP. Stéphane conseille désormais des entreprises dans ces domaines.

Laurent Bouquerel a rejoint le bureau DFCG Auvergne-Rhône-Alpes pour apporter sa vision du financement des entreprises et des ETI/PME.
Laurent dirige la BPI de Lyon et sa connaissance intime du tissu économique et des entreprises régionales nous seront très précieuses.

Nathalie Magne-Andrieux, avec l'aide de son équipe, travaille pour redynamiser le bureau de Clermont-Ferrand au travers de plusieurs conférences en partenariat avec la CCI qui ont beaucoup de succès. Le bureau a notamment organisé une conférence le 5 juillet à Clermont sur le pilotage des entreprises avec des témoignages de trois belles entreprises régionales, Michelin, le groupe SEB et Visiativ. ●

Ne manquez pas le nouveau cahier technique de la DFCG

Le cahier technique « Transformation numérique de la PME et de l'ETI. Diagnostic et plan de mise en œuvre » produit par la commission Système d'information de la DFCG paraît début juillet !
« Pourquoi la transformation numérique ? Après tout, pourquoi devrais-je digitaliser mon entreprise ? Quelles bonnes raisons me poussent à cela ? On pourra évoquer la performance accrue, l'amélioration de la qualité et de l'expérience client et bien d'autres encore. Parmi toutes ces raisons il en est au moins une particulièrement stratégique ; ne pas risquer le déclassement par nos concurrents ou le déréférencement par nos clients parce que je n'ai pas fait l'effort d'une relation numérique qui met le client au centre de mes préoccupations. C'est bien cela, in fine, dont il s'agit. Le cahier propose une démarche concrète de diagnostic des enjeux et de planification de la mise à niveau. »
Les contributeurs sont : Thierry Amadieu, Gérant, TACD Cartena, Frédéric Estoc, Directeur Financier, Dominique Hello, Consultant, Michel Habarov, Consultant et Denis Molho, Coprésident de la commission SI. ●
Pour en savoir plus : dfcg.fr, espacedoc.

À VOS AGENDAS

Août 2018
PARIS - ÎLE-DE-FRANCE
Open de Golf
vendredi 31 août de 9h00 à 12h00
Golf National - GUYANCOURT

Septembre 2018
PARIS - ÎLE-DE-FRANCE
Les Rencontres du Contrôle de Gestion 2018
Lundi 10 septembre de 09h00 à 17h45
TF1 – Boulogne-Billancourt

Le groupe DFCG au féminin nous sensibilise sur le bien-être au travail

Fabienne Broucaret, fondatrice et rédactrice en chef, My Happy Job, et conférencière passionnée par les questions de mixité, est venue nous faire part de son expérience sur le bien-être au travail lors du déjeuner DFCG au féminin du 18 mai dernier.
Après dix ans passés dans la presse magazine et Internet, de *Marie France* à *Psychologies Magazine* en passant par *Version Femina*, *Néoplanète* et Elle.fr, elle décide de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale en créant My Happy Job (http://www.myhappyjob.fr/), un site résolument positif qui correspond à ses valeurs et à son envie de partager avec le plus grand nombre les clés du bien-être au travail.
Elle est aussi l'auteure des livres *Le sport, dernier bastion du sexisme ?* et *A vos baskets toutes !* et *Tour de France du sport au féminin* (Michalon).

Toujours dans l'intérêt du bien être au travail, c'est au tour de Séverine Daniel, experte du Bien Vivre au Travail chez Happylot (https://www.happylot.fr/), de nous faire l'honneur de témoigner sur son expérience professionnelle lors du déjeuner DFCG au féminin du 8 juin dernier.
Elle nous a présenté le nouveau métier de Chief Happiness Officer :
- Des risques psychosociaux au bonheur au travail
- Quelle fiche métier ? Quel positionnement dans l'entreprise ? Quel retour d'expérience ? Quels outils ?

Elle nous a aussi fait part de son expérience de marraine au sein de l'Association AVARAP (qui accompagne les cadres en recherche d'emploi ou en activité dans la construction d'un nouveau projet professionnel). ●

LA FONDATION

Par Édith Bianchini, pour la Fondation DFCG, DAF et ancienne Présidente de la DFCG Région Côte d'Azur

Sarah, jeune étudiante boursière DFCG, témoigne lors du Trophée Finance & Gestion Côte d'Azur

Sarah, Master 1 en Finance à l'Edhec de Nice

« J'ai toujours été intéressée par la finance. Pour la petite histoire, ma mère travaille à la Caisse d'Épargne, en tant que femme de ménage, ce n'est pas particulièrement du bon côté de la barrière ! J'ai toujours voulu casser ce carcan et aller au-delà. C'est pourquoi j'ai voulu me spécialiser en finance à l'Edhec. C'est un choix, certes, de carrière mais onéreux ! Je me suis renseignée sur les sources de financements possibles. Ainsi, j'ai postulé à la bourse de la Fondation DFCG en 2017. La bourse qui m'a été octroyée, me permet de consacrer plus de temps aux études et de diminuer celui consacré à un Job alimentaire, ainsi être plus sereine ! Merci à la Fondation, aux partenaires et aux membres de la DFCG de nous donner la chance de construire un parcours aussi brillant que le vôtre ! ».
Sarah a également souligné son souhait d'avoir un Parrain, Directeur Financier, pour la soutenir dans son projet, elle recherche également un stage pour son année de césure 2018/2019. Si vous le souhaitez, nous pouvons vous mettre en relation avec Sarah.
Comme Sarah, d'autres jeunes méritants ont besoin de notre soutien pour réaliser un parcours d'excellence, **vous pouvez nous aider à réaliser notre vision en faisant un don à la Fondation DFCG.**

Notre objectif à 2020 est d'aider 100 jeunes par an

Ainsi pour nous aider dans la réussite notre projet, la Fondation DFCG accueille **Cynthia Collier** qui devient Responsable de la Collecte de Fonds et de l'événementiel.
Précédemment elle était Responsable de la Fondation Gustave Roussy et de l'événementiel de collecte.
Pour tout projet de Mécénat ou de don, vous pouvez contacter Cynthia par mail : cynthiacollier@fondationdfcg.org

Vous aussi, devenez acteurs de notre Fondation :

● **Par votre soutien en réalisant un don sur le site de la Fondation DFCG,** directement en ligne sur le site http://www.fondationdfcg.org/, par chèque envoyé à l'adresse de la DFCG – 27 rue Duret 75116 Paris, ou encore par virement, les coordonnées IBAN sont disponibles auprès de la DFCG téléphone 01 42 27 94 58 vous recevrez de la Fondation de France une attestation vous permettant de déduire fiscalement le don selon la législation en vigueur : Avec votre don, bénéficiez d'importants avantages fiscaux
- **66 %** à déduire de votre impôt sur le revenu
- **75 %** de votre IFI
- **60 %** de l'impôt sur les sociétés

● **En devenant parrain d'un des jeunes de votre région**
● **En signalant notre action auprès des grandes écoles de votre région, ou auprès de jeunes talents** méritants dont le souhait est d'exercer un jour notre métier. Les étudiants peuvent déposer leur demande directement en ligne sur le site de la DFCG.

BIENVENUE

La DFCG est heureuse de vous présenter ses nouveaux membres

ALSACE
Néjad Nicevic (67)

AUVERGNE RHÔNE-ALPES
Fabrice Guyonnet (42)
Caroline Kallon (69)

BRETAGNE PAYS-DE-LA-LOIRE
Éric Archambaud (44)
Ludovic Hublier (37)
Grégory Moire (44)
Christophe Naël (56)
François Van Wessem (44)

CÔTE D'AZUR
Stéphane Vedrenne (20)

HAUTS-DE-FRANCE
Andreas Aerni (59)
Murielle Glibert (59)

NORMANDIE
David Jeanne (76)
Marie-Rose Souto (61)

NOUVELLE AQUITAINE
Marie-Laure Fornas (40)

PARIS - ÎLE-DE-FRANCE
Franck Boudignon (92)
Frédéric Chesnais (94)
Patrick Deygas (75)
Thierry Gallet de Saint Aurin (97)
Franck Ledru (92)
Ali Lefriyekh (92)
Adeline Levy (94)
Tiphaine Tokpan (77)

DOSSIER

Le directeur financier, homme-clef aux multiples facettes

27 **Le directeur financier, homme-clé aux multiples facettes**
MICHÈLE CANOVAGGIO

28 **Directeur financier : quel profil en 2018 ?**
PASCAL BOHU

30 **DAF d'une entreprise en retournement : une vocation aux facettes multiples !**
JEAN-LOUIS GREVET

32 **Le DAF en phase d'OPA/OPE : partenaire essentiel de l'expert indépendant**
OLIVIER CRETTÉ

36 **Le DAF chef d'orchestre**
PATRICK GARGULA

38 **Le DAF, à l'avant-poste de la transformation digitale**
ANA MARIA TAFUR ET LAURENT ROUSSEAU

40 **Directeur financier et trésorier, un binôme désormais inséparable**
STÉPHANE NENEZ

43 **Le directeur financier à l'international**
PASCALE BON

© GETTY IMAGES/ISTOCKPHOTO / TRIFONOV-EVENGIY

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va », **Sénèque,** *Lettres à Lucilius*

Le directeur financier, homme-clé aux multiples facettes

PAR **MICHÈLE CANOVAGGIO,** MEMBRE DU COMITÉ ÉDITORIAL, DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET FINANCIER

Directeur administratif et financier (DAF) : quelle définition derrière le titre ? Difficile de donner une réalité intangible à la fonction. Peu de points communs dans le vécu quotidien d'un DAF d'un groupe international côté, d'une entreprise familiale franco-française ou d'une start-up technologique. Et je ne parle pas des spécificités sectorielles.

Les connaissances « techniques » de base restent un invariant, une condition toujours nécessaire mais loin d'être suffisante. Le DAF aujourd'hui doit toujours être un expert dans son domaine (la finance !) mais également un manager, un leader, un négociateur, un stratège, un communicant, un partenaire essentiel pour les opérationnels. Et être capable de maîtriser (sans être un expert) les nouvelles technologies de l'information qui bouleversent son métier : les fintech pour les nouveaux modes de financement, les « data lake » pour la modélisation de l'activité, la « blockchain » comme tiers de confiance, etc.

L'aspect comportemental devient une variable essentielle de différenciation et la personnalité joue un rôle déterminant dans la sélection des candidats à la fonction. C'est également cette personnalité qui forgera la fonction et lui donnera toute sa dimension dans l'entreprise auprès du dirigeant dont il est de façon coutumière « l'éminence grise » qui sait être discrète. Mais qui doit savoir également emporter l'adhésion de potentiels investisseurs en défendant son plan de financement, négocier avec des partenaires, affronter les syndicats et/ou le comité d'entreprise en période de tension sociale et emporter l'adhésion de tous les « stakeholder » de l'entreprise. Protéiforme, multifacettes, couteau suisse, de toute façon tout ce qui se passe dans l'entreprise finit fatalement entre ses mains dans le compte de résultat, le bilan ou les engagements hors bilan. ●

> ***Les connaissances techniques restent un invariant, une condition toujours nécessaire mais loin d'être suffisante.***

Directeur financier : quel profil en 2018 ?

Capacité de synthèse, réactivité, sens de la communication, sens du business, leadership, congruence, capacité à « embarquer » ses équipes, à conduire des projets d'implémentation d'outils, à innover et à conduire le changement, etc. Sans parler de cette sacro-sainte créativité recherchée aujourd'hui chez l'ensemble des candidats du marché ! Non, il ne s'agit pas là des compétences comportementales clés recherchées chez un patron du Marketing, d'une Directrice commerciale ou d'un directeur de la communication ! Il s'agit de celles de plus en plus recherchées auprès des manageurs en charge de domaines techniques, et notamment des Directeurs financiers.

PAR
PASCAL BOHU,
DIRECTEUR ASSOCIÉ SIRCA

Fort heureusement, sont également recherchées chez ces derniers des qualités de rigueur, de probité, de fiabilité, le sens des chiffres, le sens de l'analyse et de la synthèse. Sans parler des compétences clefs techniques inhérentes à la pratique du métier de financier : maîtrise des normes comptables internationales, contrôle de gestion, analyse financière, fiscalité, expérience du déploiement d'un ERP, et/ou d'outils décisionnels de tous ordres, éventuellement expérience d'une IPO, connaissances juridiques, expérience du déploiement de « process », de « nearshoring » ou « d'offshoring », pratique de langues étrangères parfois exotiques, etc.

Ce propos généraliste décrit une « macro-tendance ». Or, on ne peut pas parler de « profil type » de Directeur financier : qu'y a-t-il en effet de commun entre un profil de Directeur financier d'un Groupe du CAC 40 ou du SBF 120 (essentiellement investis dans les opérations de croissance externe et de trésorerie internationale) et celui d'un DAF de PME ou d'ETI ? Entre un Directeur financier de société cotée et celui d'un groupe familial ? Entre un Directeur financier de Banque et d'Association caritative ? Entre un profil « corporate » et un profil opérationnel en Business Unit ou de zone géographique ?

Face à cette diversité de profils, de contextes d'entreprises, de feuilles de route proposées, de compétences attendues parfois antinomiques il nous est demandé, à nous autres « chasseurs », un exercice périlleux : rechercher des « mutants » capables tout à la fois de maîtriser une technique/expertise du ressort des « sciences dures », et devant avoir toutes les qualités attendues auprès de profils plus exposés à la relation et à l'interaction humaine, experts en « sciences molles » ! Un exercice qui peut s'avérer kafkaïen. Autant dire que les profils éligibles ne sont pas légion, et que bon nombre d'employeurs cherchent les mêmes !

Recruter un Directeur financier exige donc, de la part du « chasseur » de bien poser en amont l'ensemble des prérequis. Cet acte requiert une réelle ouverture d'esprit, la capacité à identifier le contexte dans lequel évoluera le candidat, à bien entendu sérier avec l'entreprise ces fameuses compétences comportementales, de l'ordre du savoir être. Ce que les Anglo-Saxons appellent les « soft skills ». À cela, s'ajoute l'analyse du système de valeurs d'un candidat au regard du contexte et des enjeux.

Dans son évaluation du profil, il sera demandé au Conseil en recrutement de « projeter » ce candidat dans son futur rôle et dans son futur environnement, au-delà de la seule validation de prérequis d'ordre techniques.

Plus globalement, il s'agira de mesurer :

- L'adhésion à une culture d'entreprise, dimension omniprésente il y a une vingtaine d'années et qui finit par être galvaudée, mais qui reprend aujourd'hui toutes ses lettres de noblesse (notion de « fit » culturel),
- Le partage des valeurs et de la vision avec son futur N+1 (tout particulièrement quand il s'agit du Directeur général),
- La capacité à diriger des projets « structurants », dans le cadre notamment de la transformation de l'entreprise.

Bref, il ne s'agira pas de recruter un Technicien, mais un « Dirigeant ». En tout cas, un manageur apte à participer activement aux débats touchants aux décisions stratégiques de l'entreprise.

À ce titre, le recours aux techniques d'Assessment et de mise en situation professionnelle est pertinent. Il permet de finement mesurer, non seulement les qualités d'un candidat dans l'action, mais également sa capacité à se projeter dans le cadre de décisions à caractère stratégique, tout en acceptant son positionnement de « bras droit ».

Quelle évolution depuis une vingtaine d'années, époque où nous devions avant tout traquer des « sachants », rompus à l'art de décortiquer les Bilans, de construire des tableaux pluriannuels de flux financiers, d'élaborer des Business plans, de piloter des introductions en Bourse, d'assurer la maîtrise d'ouvrage de projets d'implémentation d'ERP ! Des profils avant tout rigoureux, ayant le sens des chiffres. Nécessairement Experts-comptables diplômés.

Pourtant, cette recherche de compétences parfois antinomiques peut se justifier, tant les missions confiées au Directeur financier sont devenues larges et intimement liées à la stratégie de l'entreprise.

En effet, les entreprises, quelle que soit leur taille, sont toutes plus ou moins engagées aujourd'hui dans des processus de transformation profonde, sans parler de la seule révolution du Digital : course à la rentabilité, aux gains de parts de marchés, à l'optimisation de la performance des processus achats, à la croissance externe/organique, à l'automatisation des tâches, aux systèmes d'information et outils de pilotage devenus omniprésents, à l'accélération des remontées d'information, etc.

Ainsi, le Directeur financier est-il devenu bien plus qu'un spécialiste de telle ou telle technique. Il/elle est devenu un impulseur, un facilitateur, parfois même un lobbyiste. Le bras armé et un conseiller très écouté d'une Direction générale. Celle ou celui par le filtre duquel/de laquelle passe tout projet de transformation, d'innovation. Un point de passage obligé, un Premier ministre en quelque sorte, qui fait office de « couteau suisse » du dirigeant. Il suit d'ailleurs assez souvent ce dernier au fil de son parcours professionnel, tant sa caution professionnelle est précieuse pour le dirigeant (notamment si ce dernier n'a pas lui-même un ADN de financier). L'on pourrait d'ailleurs faire le même constat avec le Directeur des ressources humaines, également exposé à des chantiers confidentiels nécessitant une grande confiance partagée, et que le Directeur Général emmène également assez souvent dans sa valise.

> *« Le Directeur financier est devenu un impulseur, un facilitateur, un Premier ministre en quelque sorte, qui fait office de « couteau suisse » du dirigeant.*

Le « savoir-être » départage les candidatures

Quasi systématiquement membre du CODIR, le Directeur financier doit pouvoir s'approprier la stratégie de l'entreprise, et la décliner sur le plan comptable et financier. Quitte parfois à influer grandement sur cette stratégie. Aujourd'hui en effet, chaque évolution de structure, de périmètre d'activité, de lancement de produits/services, de partenariats, doit passer par le filtre d'une Direction financière, qui doit s'assurer de la cohérence d'ensemble et vérifier a minima que l'équilibre financier de la structure demeure intact, et dans l'idéal le juste retour sur investissement. On lui demande de collecter puis d'interpréter toute une série de signaux forts et faibles issus des entrepôts de données et passés au crible d'outils décisionnels/Business Intelligence/Machine Learning. Gare à celui ou celle qui ne sera pas à l'aise avec le maniement de ces solutions techniques derrière lesquelles se profile l'ombre du Big Data. Plus globalement, il est patent que la dimension réglementaire est de plus en plus prégnante dans l'exercice de la fonction du Directeur financier d'aujourd'hui. Que l'on parle de conformité, de gestion des risques, de sécurisation des données fournisseurs/clients, etc.

Au final, le Directeur financier d'aujourd'hui se doit d'avoir un profil extrêmement complet, multitâches, multifacettes, omniscient, communicant.

Sur ce dernier point, il est notoire que des profils, pourtant tout à fait dignes d'intérêt, mais d'une personnalité jugée comme étant trop introvertie, peuvent pâtir de cette tendance lourde à rechercher des leaders. De même que des profils trop « extravertis » peuvent déstabiliser un futur employeur, qui s'attend à un minimum de retenue et de discrétion de la part d'un Directeur financier. À compétence égale, ce sera bien le « savoir être » qui départagera deux candidatures. Et notamment cette dimension de leadership.

Pas de panique, cela se travaille ! De plus en plus d'entreprises mettent d'ailleurs en place des programmes de développement des leaders. Ces programmes, conçus et animés par des cabinets de conseil spécialisés et certains acteurs de l'Executive Search sont légion. Ils abordent les thématiques autour du Leadership et les leviers d'actions du leader : collaboration transversale et coconstruction, stimulation de l'innovation (promotion du droit à l'erreur), développement de la culture du « feed back » et de la critique constructive (progresser individuellement et ensemble), sens donné à l'action et vision partagée avec l'équipe, etc.

Gageons qu'avec le renfort de telles formations et de tels programmes de développement personnel, notre fameux « couteau suisse », à la fois expert en chiffres et leader « moderne », sera plus facile à trouver ! ●

PAR
JEAN-LOUIS GREVET,
PRÉSIDENT DE PERCEVA

DAF d'une entreprise en retournement : une vocation aux facettes multiples !

Le rôle du DAF, en période de crise et de profondes transformations, nécessite de faire appel à toutes les compétences techniques indispensables. Mais surtout à des qualités humaines exceptionnelles impliquant de bien se connaître soi-même !

Après plus de vingt ans passés dans le monde de l'entreprise en retournement, le facteur humain me paraît toujours rester le plus complexe : recruter les bonnes compétences managériales pour mener à bien un plan de redressement pérenne et une transformation fondamentale d'une entreprise se révèle être un exercice tout à la fois passionnant et exigeant.

Le poste de DAF n'échappe pas à cette règle, bien au contraire, tant il est à la jonction entre toutes les décisions clés, quotidiennes ou stratégiques, qui engagent le futur et la pérennité même de la société.

Beaucoup de ces décisions doivent être prises dans l'urgence et en situation de crise :

- crise de trésorerie bien sûr avec des conséquences multiples tant sur le plan opérationnel (fournisseurs impayés, clients en défiance…) que sur le plan financier (abaissement de la note Banque de France, perte assurance-crédit, lignes bancaires dénoncées…) pouvant parfois induire des procédures contentieuses diverses.
- désorganisation fréquente des systèmes comptables et de reportings financiers,
- inquiétude des salariés dans le contexte ou non de plans de sociaux éventuels et du droit d'alerte du comité d'entreprise,
- défiance des commissaires aux comptes avec réserves possibles sur la continuité d'exploitation,
- nécessaire gestion d'actionnaires inquiets voire de l'AMF,
- ou gestion du Tribunal de commerce, des Conciliateurs ou Administrateurs Judiciaires, des CCSF ou Codefi (DGFIP, Urssaf) par exemple.

Le DAF, aux côtés du dirigeant, devra établir un diagnostic aussi précis que possible de la situation afin de déterminer les leviers du redressement : les leviers opérationnels (réduction de coûts, investissements marketing ou industriels…) et les besoins financiers (besoin en « new money », restructuration de la dette, sources de financement des besoins). Si la restructuration nécessite une intervention de type conciliation, procédure de sauvegarde ou redressement judiciaire, le DAF sera essentiel dans l'anticipation et le choix de la bonne procédure auprès du Tribunal de commerce.

Dans ce contexte, le DAF doit être, bien sûr, ce « mouton à cinq pattes » aux compétences techniques cruciales pour bien tenir son rôle :

- Comptabilité : il s'agira de s'assurer que les fondamentaux sont solidement tenus tels que la comptabilité générale, clients et fournisseurs, avec par exemple des balances âgées, des cut-offs et rapprochements bancaires, des lettrages ou des inventaires permanents bien suivis. Et être capable de bien restituer une lecture « économique » du résultat qui mesure fidèlement les avancées du redressement.
- Contrôle de gestion/reporting : il s'agira ici avant tout de déterminer et mesurer les KPIs clés tant sur le plan commercial qu'au niveau des opérations. En particulier, l'analyse du chiffre d'affaires et des marges par clients/produits/fournisseurs sont un préalable à toute réflexion de transformation rentable.
- Prévision de trésorerie : l'établissement de prévisions hebdomadaires sur des horizons de cinq à huit semaines est l'alpha et l'oméga du métier. Cet outil est critique pour anticiper la trésorerie et implique de faire travailler ensemble les commerciaux, les opérations, la supply chain. Par exemple, dans une entreprise industrielle le DAF sera le pivot de l'établissement d'une procédure de PIC/PDP/CBN permettant de joindre les prévisions commerciales au plan de production aux stocks et aux approvisionnements matières.
- Financements : dans un cadre de retournement, il faudra d'abord savoir ici reconstruire une « credit story » auprès de l'ensemble des partenaires qui prennent du risque financier. Gérer les affaires spéciales des banques pour que le dossier repasse en exploitation. Faire remonter la cotation auprès des assureurs crédit. Convaincre la Banque de France. Rassurer les fournisseurs clés ou moratoriés. Il conviendra également d'aller chercher de nouvelles sources de financements adaptées, notamment du financement d'actifs (Factoring, financement de stocks, financement en leasing…) en attendant que les cash flows se rétablissent.
- Gestion du Haut de Bilan : cette dimension, plus classique, sera également indispensable afin de repositionner graduellement l'entreprise dans des grilles de lecture d'entreprises saines : revue stratégique, élaboration de business plan, croissance externe, levée de financements classiques en dette ou fonds propres.

De plus, le DAF devra contribuer aux projets transverses indispensables à la transformation de l'entreprise :

- Si un plan de sauvegarde de l'emploi ou une fermeture de site sont nécessaires, il sera mis à contribution en première ligne pour communiquer et expliquer les résultats aux partenaires sociaux, chiffrer les impacts des restructurations envisagées, rédiger les livres I et II nécessaires à la menée des discussions avec le Comité d'Entreprise,
- Au niveau des systèmes d'informations, le déploiement d'un ERP ou d'un système de Business Intelligence adapté aux enjeux de la société sera aussi un sujet clé dont il devra se préoccuper,
- Dans le cadre de la transformation digitale, la mesure de la rentabilité de nouveaux business model et de leur retour sur investissement sera aussi à sa charge.

Mais au-delà de cette somme d'expériences indispensables, le DAF sera surtout un leader qui se connaît bien.

Un leader…

Car le retournement d'une entreprise en difficultés est une aventure humaine, le projet d'une équipe.

Le DAF sera tout d'abord déterminant au sein du Comité de direction. Véritable partenaire du dirigeant, en relation quotidienne avec les opérationnels, il sera mobilisé à la fois pour comprendre, mesurer et rassurer. Le suivi quotidien ou hebdomadaire d'indicateurs commerciaux, de production et de trésorerie sera mis au service de la prise de décision rapide et efficace.

Le DAF sera également un entraîneur au sein de l'équipe finances, un véritable coach soudant dans la difficulté son équipe. Celle-ci devra être au fait qu'un solide suivi financier est essentiel au moment même où les partenaires externes prennent peur et se détournent.

Enfin le DAF devra être gage de lisibilité, transparence auprès du monde financier extérieur. Un véritable interprète de l'entreprise, ayant plus que jamais besoin de temps et de stabilité pour se transformer, auprès des partenaires financiers souvent très volatiles. Il devra expliquer sans jamais renoncer et être à même d'emporter leur adhésion sur le projet de transformation.

…qui se connaît bien

Mais il devra être un leader qui connaît ses limites, qui sera lucide sur la situation, qui saura s'entourer de compétences. Car le contexte de l'entreprise en difficultés ne laisse que peu de place à l'improvisation ou à la courbe d'expérience. Et il faudra accepter de vivre des situations parfois très anxiogènes, de décider sans avoir tous les repères, de prendre des risques inusuels, d'assumer ses erreurs, d'avancer malgré tout.

En conclusion, être DAF dans une société en retournement ne s'apprend pas sur les bancs de l'école. C'est plutôt une vocation qui naît chez certains à la lumière d'expériences vécues, au cours desquelles leurs qualités techniques et humaines se sont révélées dans la difficulté. ●

> *Le contexte de l'entreprise en difficultés ne laisse que peu de place à l'improvisation ou à la courbe d'expérience.*

PAR
OLIVIER CRETTÉ,
ASSOCIÉ LEDOUBLE,
MEMBRE DE L'APEI
(ASSOCIATION
PROFESSIONNELLE
DES EXPERTS INDÉPENDANTS)

Le DAF en phase d'OPA/OPE : partenaire essentiel de l'expert indépendant

Le Directeur administratif et financier (DAF) d'une société cotée est, entre autres, le maître d'œuvre des opérations spécifiques, telles que le lancement d'une Offre Publique d'Achat (OPA)/Offre Publique d'Échange (OPE) sur les titres en circulation (actions, bons de souscription d'actions, obligations convertibles...), en relation étroite avec l'organe compétent (conseil d'administration, conseil de surveillance...) appelé à rendre un avis motivé sur l'opération à l'appui des travaux de l'expert indépendant qu'il a désigné.

Dans un rétroplanning exigeant des parties prenantes une forte implication jusqu'au dépôt du projet d'Offre auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), le DAF fait figure d'interlocuteur privilégié de l'expert indépendant en charge, en conclusion de son rapport, d'attester l'équité du prix d'offre (OPA)/ de la parité d'échange (OPE) pour le compte des porteurs de titres.

Quelle est donc la contribution du DAF à la bonne réalisation de la mission dévolue à l'expert indépendant, à quelles étapes et dans quels domaines en particulier ?

La comptabilité, point de départ de l'évaluation multicritère

Dans le triptyque[1] constituant le socle réglementaire de l'expertise indépendante, la recommandation AMF n°2006-15 fournit des indications pratiques et précises sur la mise en œuvre par l'expert indépendant d'une valorisation multicritère des titres visés par l'OPA/OPE combinant des méthodes d'évaluation intrinsèque (actualisation à l'infini des flux prévisionnels de trésorerie[2] ou *Discounted Cash Flow* : DCF ; Actif Net Réévalué : ANR) ; références boursières : cours moyens pondérés sur une moyenne période, cours cibles des *brokers* et analogique (application de multiples de comparables boursiers et transactionnels) associées, pour certaines d'entre elles, sur le plan d'affaires ou *Business Plan* (BP) de l'entreprise.

L'apport du DAF s'avère dès lors essentiel dans la démarche de l'expert indépendant requérant la maîtrise, pour les besoins de l'évaluation multicritères, des données comptables et financières, à un niveau de détail souvent plus important que l'information publique et réglementée (documents de référence, rapports annuels, présentations aux analystes, etc.) élaborée en grande partie sous la supervision du DAF. À titre d'exemples :

- l'identification des principales différences entre les règles et méthodes comptables utilisées par l'entreprise (qui, pour les sociétés cotées sur *Euronext Growth*, peuvent répondre aux dispositions légales et réglementaires applicables en France[3]) et le référentiel des comparables boursiers et transactionnels mobilisés par l'expert indépendant pour l'évaluation multicritère (*IFRS, US GAAP*),
- la mise à disposition de la documentation afférente aux « points clés de l'audit » ou *Key Audit Matters* (KAM) qui, s'ils font l'objet d'un rapport au Comité d'audit par les commissaires aux comptes, en marge de leur rapport sur les comptes consolidés et les comptes annuels où les KAM sont traités au chapitre de la justification des appréciations, ne peuvent cependant donner lieu à un libre-échange de points de vue avec l'expert indépendant, en vertu des règles de secret professionnel en matière d'audit légal,
- l'analyse des composantes de l'endettement net financier[4] qui, dans la plupart des méthodes d'évaluation (DCF, comparables boursiers et transactionnels), s'intercale entre la valeur d'exploitation ou « valeur d'entreprise » (*enterprise value*) et la valeur des capitaux propres (*equity value*) déterminant la valeur unitaire des titres,
- la segmentation de l'entreprise par Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) et/ou secteurs opérationnels (IFRS 8) qui permettra à l'expert indépendant d'affiner la valorisation multicritère en « somme des parties »,
- la modélisation des tests annuels de dépréciation des actifs (*impairment)*,
- les précisions sur des éléments patrimoniaux spécifiques, tels que la valorisation en juste valeur (IAS 40, IFRS 13) des actifs immobiliers dans une société foncière ou du portefeuille de participations dans une société de *private equity*,
- la mise en cohérence entre les informations délivrées à l'occasion des réunions et dans les supports de présentation SFAF[5], et les objectifs de cours des analystes.

Reporting / Business Plan : un couple inséparable

L'un des enjeux majeurs auxquels le DAF doit faire face est la multiplicité des destinataires du reporting et l'utilisation qui en est faite de son contenu[6]. Pour autant, sans que sa mission soit assimilable à un audit, et à partir des sources documentaires parfois éparses issues du *reporting*, l'expert indépendant doit obligatoirement conforter les informations prévisionnelles sous-tendant son évaluation multicritère ; en relation avec le DAF, les diligences suivantes s'avèrent indispensables pour comprendre la formation des agrégats à l'ouverture du BP :

- la réconciliation entre le référentiel comptable et le canevas du *reporting*,
- le cadrage des prévisions à court terme du BP et du carnet de commandes,
- l'examen des itérations budgétaires dans le processus de reporting au sein de l'entreprise et, le cas échéant, à destination de son actionnaire de référence au sein d'un groupe intégré, en lien notamment avec les événements postérieurs au dernier exercice clos,
- l'articulation entre le reporting et le *BP*.

En fonction des schémas de reporting dont il a pris connaissance, et au-delà de la première année budgétaire, le « principe d'examen critique » [7] du *BP* conduit l'expert indépendant à investiguer auprès du DAF le mode de construction des prévisions (*bottom-up* versus *top down*), les sources d'écarts entre les versions successives et les principales hypothèses « macro » du *BP* ; les informations ainsi recueillies par l'expert indépendant peuvent alors s'enrichir de ses contacts *via* le DAF auprès des responsables opérationnels, pour approfondir :

- l'analyse à partir du *BP* des facteurs de création de valeur et des risques y afférents,
- le positionnement des prévisions dans le cycle d'activité et l'environnement concurrentiel de l'entreprise,

en vue de prolonger si nécessaire le *BP* au-delà de la période explicite de prévisions[8] et de déterminer avec précision le flux de trésorerie reconductible à perpétuité dans la construction de la « valeur terminale » en DCF ; se référant aux « principes de cohérence et de pertinence » [10], l'AMF requiert en effet de l'expert indépendant qu'il *« s'assure que le plan d'affaires couvre une période suffisante pour assurer la convergence des agrégats opérationnels de la société vers leur niveau normatif, ou pour couvrir un cycle d'investissement complet, afin de réduire le poids de la valeur terminale dans la valeur totale […] que le traitement de la valeur terminale est fait en fonction de la situation concurrentielle de l'entreprise […] [et] que les flux de trésorerie disponibles pour le calcul de la valeur terminale reflètent une situation normative »*,

- le lien entre le *BP* et les tests d'impairment si ces derniers recouvrent l'ensemble du périmètre valorisé par l'expert indépendant,
- le bridge entre les évaluations à dires d'experts (valorisation du patrimoine immobilier sous-tendant l'ANR par exemple) et celles découlant du *BP* en DCF (intégrant les charges de structure à la différence de l'ANR ou/et des loyers dans une double optique de cession - *lease-back* des actifs et de continuité de l'exploitation).

Le DAF, gardien des *KPI* et interlocuteur incontournable de l'expert indépendant

L'évaluation multicritère menée par l'expert indépendant repose sur des indicateurs clés de performance (*KPI*) en partie non normalisés bien qu'universellement usités, dont seul le DAF est finalement en mesure de détailler le contenu ; tel est le cas :

- de l'*EBITDA*[11], souvent assimilé de façon extensive et abusive à l'excédent brut d'exploitation dans son acception française,
- de l'*EBITDAR*[12] dans le cas d'entreprises privilégiant la location à la pleine propriété,
- du besoin en fonds de roulement (BFR) normatif, nécessitant d'éventuels retraitements en fonction de la saisonnalité de l'activité, des délais usuels de règlement des clients et de paiement des fournisseurs, de l'incidence éventuelle de l'affacturage, etc. ; à cet égard, le départage précis et systématique entre les éléments constitutifs du BFR d'une part, et de l'endettement net financier d'autre part, concourant, les uns à la formation des flux de trésorerie dans la valeur d'entreprise, les autres au calcul final de la valeur des capitaux propres, est gage de fiabilité d'une modélisation en DCF.

En la personne du DAF, l'expert indépendant trouve en outre l'interlocuteur le plus à même de l'éclairer sur certains paramètres d'évaluation et les analyses de sensibilité qui en découlent en DCF :

- coût de la dette dans le calcul du taux d'actualisation,
- risque de dérive des prévisions du *BP* pouvant justifier, à défaut d'un ajustement de ces projections, d'une prime additionnelle dans le taux d'actualisation,
- sensibilité des covenants bancaires aux éventuels aléas d'exécution du *BP*,
- perspectives d'apurement et possibilité d'imputation sur les résultats futurs des reports déficitaires non activés (en fonction de leur localisation dans le périmètre évalué par l'expert indépendant, des contours de l'intégration fiscale, etc.),
- maintien ou non du bénéfice de dispositifs fiscaux spécifiques (éligibilité future au Crédit d'Impôt Recherche, à la réduction des charges patronales à compter de 2019 en substitution au Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi, etc.),
- risque de taux et risque de change,
- survaleurs potentielles liées aux chances de dénouement favorable de litiges au titre desquels l'entreprise est demanderesse.

Dans ces conditions, l'expert indépendant est à même d'apprécier *« le caractère pertinent du plan d'affaires, qui a été établi et validé par la direction de la société »* et d'exposer *« dans son rapport les échanges qu'il a pu avoir avec la direction de la société au sujet des hypothèses du plan d'affaires »* ; s'il y a lieu *« il lui appartient de demander à la direction de modifier ses prévisions lorsqu'elles apparaissent irréalistes […] »* [13], ce qui *de facto* est de nature à influer sur l'évaluation des titres visés par l'OPA/OPE.

Les références de valorisation du DAF à la disposition de l'expert indépendant

La documentation disponible auprès du DAF sur les opérations de croissance externe ou de rachat d'intérêts minoritaires permet *in fine* à l'expert indépendant de recouper son évaluation multicritère avec :

- les multiples de valorisation internes à l'entreprise,
- les multiples induits par d'éventuelles manifestations d'intérêt antérieures à l'OPA/OPE qui auraient pu être exprimées par des investisseurs pour l'acquisition des titres de l'entreprise ou de ses filiales.

> ***En la personne du DAF, l'expert indépendant trouve l'interlocuteur le plus à même de l'éclairer.***

De même, les critères d'évaluation – souvent non publics – utilisés par l'entreprise et/ou l'agent introducteur pour fixer la fourchette indicative de prix de souscription de l'IPO/IBO, à laquelle la direction financière a nécessairement pris part, représentent pour l'expert indépendant une source de recoupement supplémentaire au plan méthodologique.

Dans certains cas, indépendamment de leur traitement comptable, l'historique des frais de R&D et des dépenses de création de marques, que seul le DAF est en mesure de reconstituer, permet à l'expert indépendant d'appréhender une valeur de reconstitution.

La problématique des accords connexes[14] et de l'évaluation des synergies

Les accords connexes aux OPA/OPE revêtent de multiples formes, l'une des plus évoluée consistant, préalablement à l'opération, en un détourage d'actifs au profit d'un groupe d'actionnaires sortants. La double mission de l'expert indépendant comprend dès lors la valorisation multicritère :

- de ce sous-périmètre, par définition non coté et qui de surcroît peut ne pas correspondre à un segment du *reporting*, en tenant compte notamment des hypothèses de réinvestissement par l'entreprise des produits de cession,
- des activités résiduelles sous-tendant la valorisation multicritère des titres visés par l'OPA/OPE.

Les échanges entre le DAF et l'expert indépendant, sur ces deux volets de l'opération, s'en trouvent *de facto* renforcés.

Par ailleurs, les informations recueillies auprès du DAF sont susceptibles de guider l'expert indépendant dans la répartition entre l'initiateur et la cible des effets synergétiques de l'OPA/OPE, notamment lorsque le chiffrage de ces synergies a été rendu public, et particulièrement en cas d'OPE[15].

Le financement de l'opération : comment « boucler la boucle » de l'évaluation multicritère ?

L'analyse par l'expert indépendant des modalités de financement de l'OPA/OPE, qui fait partie intégrante de sa mission, lui permet :

- de vérifier l'homogénéité entre ses sources d'information et celles mises à la disposition du financeur, en particulier en ce qui concerne le BP,
- dans les offres publiques de rachat de ses propres titres par l'entreprise (OPRA), d'apprécier sa capacité à financer l'opération, dans le respect des covenants bancaires et au vu des perspectives de refinancement à terme de la dette ; l'attestation d'équité peut alors se doubler, à la demande de l'organe compétent ayant désigné l'expert indépendant, d'une attestation de solvabilité.

Qu'elles soient accessibles auprès de la direction financière de l'initiateur ou de la cible de l'OPA/OPE, ces informations ne peuvent être ignorées de l'expert indépendant, dont l'AMF précise qu'il *« a accès au dossier de financement de l'opération »* [16].

En définitive, les aptitudes et qualités du DAF, non seulement techniques au travers de sa vision transverse de l'entreprise, mais également comportementales dans le dialogue et les interactions avec l'expert indépendant, s'avèrent précieuses dans la mise en œuvre de ses diligences et contribuent à l'instauration d'une confiance mutuelle propice à l'émission, dans de bonnes conditions et dans les délais impartis[17], de l'attestation d'équité. ●

1. Association Professionnelle des Experts Indépendants.

2. Règlement général de l'AMF, Titre VI « Expertise indépendante » (RG AMG) – Instruction AMF n°2006-08 « Expertise indépendante » (Instruction AMF) – Recommandation AMF n°2006-15 « Expertise indépendante dans le cadre d'opérations financières » (Recommandation AMF).

3. L'actualisation des flux de dividendes ou *Discount Dividend Model*, également mentionnée dans la Recommandation, est généralement moins pratiquée que le DCF, dans la mesure où elle réputait ne pas être représentative de la pleine capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie.

4. Conformément au règlement CRC n°99-02 et au règlement ANC n°2015-06 ; l'application des normes IFRS sur *Euronext Growth* (ex-*Alternext)* n'est que facultative.

5. Construit sur la base de l'endettement net comptable, l'endettement net financier peut s'étendre notamment aux provisions pour risques et charges, retraitées le cas échéant des impôts différés actifs.

6. Société Française des Analystes Financiers.

7. Pascal Stordeur (2013). « Reporting et contrôle financier », p. 97-128, in *Finance Contrôle au quotidien*, dir. Laurent Cappelletti et Christian Hoarau, 683 P., Paris : Dunod.

8. Article 3 de l'Instruction AMF relayé dans le chapitre 4.2.1 de la Recommandation AMF.

9. Pour modéliser la cyclicité propre aux activités dans certains secteurs (aéronautique par exemple).

10. Chapitre 4.2.3 de la Recommandation AMF.

11. *Earnings Before Interest Taxes Depreciation & Amortization.*

12. R pour *Rentals.*

13. Chapitre 4.2.1 de la Recommandation AMF.

14. Ledouble (2018). *Analyse des offres publiques 2017*, 5e édition, janvier pp. 22-24, http://www.ledouble.fr/wp-content/uploads/2018/02/Analyse-des-offres-publiques-2017-Janvier-2018.pdf
APEI (2014). Réflexions sur les accords et opérations connexes, octobre, http://www.apei-experts.org/offres/doc_inline_src/809/APEI_Accords_connexes_15.04.15.pdf

15. Chapitres 1 et 4.2.3 de la Recommandation AMF.

16. Chapitre 1 de la Recommandation AMF.

17. À ce titre, l'article 262-1 II du RG AMF prévoit qu' *« à compter de sa désignation, l'expert [indépendant] doit disposer d'un délai suffisant pour élaborer [son] rapport […] en fonction de la complexité et de la qualité de l'information mise à sa disposition. Ce délai ne peut être inférieur à quinze jours de négociation » ; le chapitre 1 de la Recommandation AMF ajoute que « ce délai minimum s'entend à compter de la réception de l'ensemble de la documentation nécessaire à l'élaboration de son rapport ».*

PATRICK GARGULA
ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT,
EX-PRÉSIDENT DE MAISON LYOVEL

PROPOS RECUEILLIS PAR
MICHÈLE CANOVAGGIO,
MEMBRE DU COMITÉ ÉDITORIAL,
DIRECTEUR ADMINISTRATIF
ET FINANCIER

Le DAF chef d'orchestre

La valeur ajoutée du DAF est directement liée à sa capacité à agir, au-delà des chiffres, comme un véritable « business partner ».

Pourriez-vous nous retracer le fil conducteur et les grandes étapes de votre parcours professionnel?
À l'aise dans les matières scientifiques, j'ai naturellement suivi une formation d'ingénieur. La filière « écoles de commerce » m'avait beaucoup tenté mais je craignais que mon niveau assez faible en langues ne soit un gros handicap. Plus attiré par la gestion d'entreprises que par l'industrie et les sciences, j'ai commencé ma carrière en 1980, directement à la sortie de Polytechnique, au département des crédits du CIC. À l'époque, les ingénieurs étaient encore très rares dans les banques et maîtriser la règle de trois vous assurait d'être considéré comme un expert! Après un court passage à la Banque Stern, j'ai eu envie de vivre la finance du côté des entreprises et j'ai rejoint en 1985 la direction financière du groupe Cofinoga-Nouvelles Galeries, dirigé par un financier hors pair, Maurice Lauré. Dans ce cadre, au bout de trois ans, j'ai eu à auditer une petite filiale qui perdait beaucoup d'argent. Convaincu de son potentiel, j'ai proposé d'en prendre la tête pour la redresser. Mes patrons m'ont fait confiance et je me suis retrouvé à 29 ans PDG d'une PME de 54 salariés, inaugurant ainsi une série d'allers-retours entre des postes opérationnels et des postes fonctionnels à dominante financière.

En 1990, j'ai été séduit par Sodexo qui m'a proposé de diriger son activité parisienne de tourisme fluvial (« les Bateaux Parisiens »). En 1995, j'ai ensuite postulé au poste de DG de Sodexo Chili et j'ai été choisi à ma grande surprise car je ne parlais pas espagnol et ignorais tout de la restauration collective. Cette expatriation a été une formidable aventure personnelle, familiale et professionnelle: fin 1999, l'entreprise était devenue leader sur son marché et comptait 8 500 salariés (contre 1 800 mi-1995). Début 2000, retour en France d'abord comme DAF de Sodexo France puis comme DSI « monde » du groupe Sodexo, pour reprendre en main une mise en place de SAP qui se passait mal. En 2004, l'opérationnel me manque et je me décide à réaliser mon rêve d'entrepreneur en créant à partir de rien une entreprise de distribution automatique de repas. En 2007, le projet est un succès mais je m'ennuie à la tête d'une entité de seulement huit personnes. Mon associé prend le relais et je rejoins le groupe Fraikin, qui démarrait son second LBO, d'abord comme DG d'une des deux filiales françaises puis, en 2010, comme DAF du Groupe, dans le contexte très difficile d'une dette trop importante mise en place avant la crise financière de 2008. Séduit néanmoins par le principe du LBO, j'investis en 2014 aux côtés du fonds Montefiore dans Lyovel, une société familiale de distribution automatique dont je prends la présidence. Ce LBO est un réel succès qui se conclut fin 2017 par la cession à la multinationale hollandaise Jacobs Douwe Egberts, que je vais accompagner jusqu'à la fin de 2018.

Pourquoi vous êtes-vous orienté vers une fonction financière?
Je voulais comprendre le fonctionnement des entreprises et j'étais très à l'aise avec les chiffres. De plus la finance me paraissait être la « grammaire de l'entreprise » et à ce titre il me paraissait nécessaire de bien la maîtriser.

Quelles sont pour vous les principales compétences/qualités attendues d'un DAF? Quelle est votre vision de la vocation première du poste?
Le DAF est à la fois un gardien du temple, notamment pour les actionnaires, et un copilote aux côtés du DG. Sa valeur ajoutée est directement liée à sa capacité à agir, au-delà des chiffres, comme un véritable business partner. Il me semble que ses deux qualités essentielles doivent être la rigueur et l'esprit de synthèse pour comprendre l'évolution de l'entreprise.

Maîtriser les systèmes d'information me paraît en outre indispensable pour comprendre comment les données sont produites et identifier les risques de tous types.

En tant que Directeur financier quelles sont les problématiques qui vous ont le plus marqué et pourquoi?
La communication avec les partenaires financiers est un sujet très important. Le directeur financier est en effet le visage de l'entreprise. Il doit donc être crédible, fiable et pédagogue. Il doit en outre jouer un rôle clé dans les opérations de croissance externe.

J'ai par ailleurs été frappé par la complexité de certains financements comme la titrisation mise en place pour financer la flotte de camions de Fraikin en France, UK et Espagne (pour un montant de plus d'un milliard d'euros!). Ce sont des constructions intellectuelles et juridiques impressionnantes mais finalement parfois très décalées de la réalité.

Quelles difficultés majeures avez-vous rencontrées et comment les avez-vous surmontées?
J'ai connu une situation difficile chez Fraikin quand je me suis rendu compte que le groupe était dans une impasse financière, ce que les actionnaires ont refusé d'accepter. Mon départ était alors la seule issue.

Cet exemple illustre que, dans certains cas, les intérêts du management et des actionnaires ne sont pas alignés et qu'ils peuvent même nettement diverger notamment en matière de responsabilité des mandataires sociaux.

Comment avez-vous évolué vers un poste de Direction générale? Quelles étaient vos motivations?
Dès le début de ma carrière, j'avais pour objectif de devenir chef d'entreprise, d'en maîtriser tous les rouages pour pouvoir la rendre plus performante que ses concurrents. L'occasion s'est présentée très tôt, il est vrai que j'ai su la susciter en prenant des risques.

Parcours professionnel délibéré ou simple opportunité conjoncturelle?
Je crois que ce qui fait la différence dans une carrière c'est de savoir identifier les opportunités et les saisir. Cela passe bien sûr régulièrement par des prises de risques, en sortant de sa zone de confort mais en s'interrogeant toujours sur la cohérence de la trajectoire: « Cette opportunité va-t-elle vraiment me faire progresser (j'ai hésité avec le verbe grandir) ? A-t-elle vraiment un sens? »

Quelles compétences/qualités un DAF doit-il avoir pour prétendre à une Direction générale?
Pour prendre une direction générale, il faut:
- D'une part avoir une vision la plus large possible de l'entreprise, pouvoir en comprendre la dynamique et en élaborer la stratégie,
- Et d'autre part agir en leader pour mobiliser les équipes, communiquer et donner du sens à l'action.

En quoi le poste de DAF peut-il être un tremplin (ou un frein) pour évoluer vers une direction générale?
J'imagine mal tout d'abord qu'un directeur général ne maîtrise pas la finance! À l'inverse, pour pouvoir progresser vers une direction générale le DAF doit être plus qu'un technicien; je crois qu'il doit surtout savoir s'entourer de bons experts (dont il doit néanmoins toujours comprendre le discours) et être pédagogue pour rendre accessibles les questions financières au reste de l'entreprise. De mon point de vue, il ne doit pas faire mais faire faire et contrôler. Il doit éviter de s'abriter derrière ses compétences techniques pour chercher à en faire la base de sa légitimité.

En tant que dirigeant, qu'attendez-vous de votre directeur financier? Quels sont vos critères de recrutement et est-ce que votre expérience en tant que DAF oriente votre choix?
Ce que je recherche avant tout, c'est la rigueur, l'humilité, la transparence et l'intelligence. Je dois pouvoir lui faire une confiance absolue (il ou elle doit ensuite bien sûr la mériter au quotidien!). Par ailleurs, il n'est pas possible qu'il ou elle ne soit pas très à l'aise avec les chiffres, au point de développer un sixième sens pour détecter tout de suite une anomalie dans toutes les données qui lui sont présentées.

Quels conseils donneriez-vous à un DAF pour sa première prise de poste?
Je lui recommanderais de ne pas se limiter à sa technique, d'être le plus souvent possible au contact des opérationnels et des commerciaux pour comprendre la marche de l'entreprise et ce qui se cache derrière les chiffres qu'il ou elle produit. Le DAF ne doit pas être un solitaire et doit agir en équipe, en cherchant à comprendre les points de vue et les problématiques de ses collègues. Son succès passera toujours par une bonne communication. Suivre tôt ou tard une formation en marketing et en stratégie est une bonne façon d'élargir son champ de vision. ●

PAR
ANA MARIA TAFUR,
CONSULTANTE JUNIOR
JULHIET STERWEN ET
LAURENT ROUSSEAU,
CONSULTANT CONFIRMÉ
JULHIET STERWEN

Le DAF, à l'avant-poste de la transformation digitale

Le Baromètre Digital Workplace de Julhiet Sterwen, mené par l'IFOP, nous montre que, en 2017, 62 % des salariés pensent que la transformation digitale constitue une véritable révolution, pour eux et pour leur métier (contre 53 % en 2016). Cette révolution, qui devient vague de fond, a des impacts à tous les niveaux, dans toutes les entreprises, tous secteurs confondus. Dans ce grand chambardement qu'est la transformation digitale, et dans le bouleversement qu'elle apporte au fonctionnement des entreprises, quelle peut être la place du Directeur administratif et financier (DAF)?

Le DAF, allégé des actions à faible valeur ajoutée, devient sponsor des projets IT…

Suite à la crise de 2007, les exigences des régulateurs se sont accrues. Pour les banques, la demande constante de nouveaux reportings (AnaCredit en 2018) et la mise en place de la BCBS239 (Basel Committee on Banking Supervision's) nécessitent que les DAF améliorent la qualité des données des reportings, et accélèrent le rythme de production. L'arrivée des nouvelles réglementations incite dans tous les secteurs les directions financières à initier des projets pour obtenir une granularité des données ou une modification des processus. Le DAF a donc dû se pencher sur les possibilités offertes par le système d'information pour obtenir les données exigées. Il devient partenaire privilégié de la DSI, qui lui apportera les conseils et les services dont il a besoin pour garantir le succès de son projet : l'obtention rapide de données de qualité et fiables.

Pour que le DAF puisse justement analyser les données financières, ce qui est son cœur de métier, la technologie offerte par la DSI peut constituer un véritable atout dans l'automatisation de la donnée. Ainsi, la transformation digitale accélère les processus répétitifs – à faible valeur ajoutée – en les optimisant. Les opérations comptables – écritures ou rapprochement bancaire – de plus en plus automatisées libèrent progressivement temps et énergie aux directions financières. Celles-ci se consacrent aux analyses utiles aux autres métiers de l'entreprise en réalisant notamment des business plans. L'intelligence artificielle ouvre les portes vers plus de flexibilité sur le traitement de la donnée (et plus d'automatisation) et permet au DAF d'avoir un support d'analyse plus pertinent.

Quant à la qualité et la sécurité de la donnée, des technologies audacieuses dans leur mise en place et dans leur fonctionnement, se sont vues intégrées dans de grands groupes, comme la Blockchain mise en place par la BNP dans le cadre de la gestion de sa trésorerie interne.

Au-delà de ces questions, les clients demandent aujourd'hui toujours plus de réactivité, de personnalisation, de sophistication et ce partout dans le monde. La collecte des données clients devient essentielle. Par exemple, Google utilise les données des différents services (Gmail, Maps, etc.) afin de constituer une offre publicitaire spécifique au client. L'innovation est aujourd'hui indispensable pour fidéliser une clientèle toujours plus exigeante. Dans ce contexte, les business models doivent évoluer pour suivre les rythmes de clients, et ce de manière agile.

Pour accompagner l'entreprise, le DAF possède alors une arme de choix. Les projets IT qui accompagnent les contraintes réglementaires, et par lesquels transitent toutes les données de l'entreprise, deviennent une opportunité pour améliorer l'ensemble des systèmes d'information, afin d'obtenir et manipuler des nouvelles données plus qualitatives au service de toutes les business units.

La direction financière dans ce cadre doit être à la fois gardienne du temple en évaluant les coûts liés à chaque projet et le retour sur investissement attendu pour sélectionner les projets pertinents et précurseurs en initiant des projets indispensables à un meilleur pilotage de l'entreprise et à une amélioration des marges. Sans oublier les investissements informatiques incontournables car liés à de nouvelles réglementations (RGDP). De fait le DAF doit comprendre les nouvelles technologies (blockchain, lac de données, etc.), leurs enjeux, le potentiel pour l'entreprise afin de dialoguer facilement à la fois avec les « geek » mais également avec les opérationnels et les commerciaux. Cette position centrale fait de la fonction du DAF un business partner incontournable dans l'entreprise.

…à la recherche d'une vision plus fine de la donnée…

Pour mener à bien cette mission, le directeur financier doit disposer des outils nécessaires pour analyser des masses d'informations en quelques secondes, avec des données en temps réel et 100 % fiables. Il doit être capable de fournir en temps réel via des applications web ou mobiles le statut des indicateurs les plus importants de l'entreprise. Par exemple, le service financier d'une filiale du Groupe AXA a développé une solution web – ANAPLAN – qui permet à d'autres services d'avoir accès à l'information financière rapidement. L'équipe peut alors se concentrer sur l'analyse de l'information et générer de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

Comment aboutir à une information 100 % fiable ? Pour cela, l'équipe financière en liaison avec l'équipe de Business Intelligence doit suivre au millimètre les paramétrages de ces systèmes et s'assurer que les informations publiées correspondent aux exigences (réglementaires ou business) demandées, qu'elles soient fiables, contrôlables et valables dans le temps.

Pour avoir des outils qui permettent à l'entreprise d'effectuer une analyse plus fine et détaillée de l'information, il est nécessaire d'investir dans des systèmes d'information plus performants et efficaces. La « Data Lake » est un moyen pour les directions financières de gagner en agilité. Cette technologie permet plus de flexibilité dans l'analyse des données avec une absence de schéma strict imposé aux flux entrants. Le principe d'un « Data Lake » consiste à absorber des données, dites brutes, de toutes natures, en vue de les rendre utilisables en les transformant pour les différentes analyses (démarche ELT : Extract Load Transformation). Plusieurs entreprises, dont Veolia, ont recours à cette technologie. Les directions financières se retrouvent avec des données sources exploitables pour piloter les budgets et réaliser des business plans.

…et conduisant à une vision globale plus pertinente de l'entreprise

L'acquisition de nouveaux systèmes d'informations – pour renforcer l'existant ou le remplacer par des technologies plus efficaces – exige du DAF une « culture SI » qui va lui permettre d'évaluer ces projets – coûts versus données utilisables – avec une vision globale. Il pourra coordonner les besoins, voire chercher à mutualiser les coûts en imaginant un outil commun à plusieurs directions ou activités et produisant des données nécessaires au pilotage financier des activités.

Les coûts de ces nouveaux outils peuvent varier en fonction de la taille de l'entreprise mais, en règle générale, la facture monte vite : écart entre devis et facturation réelle, accompagnement pour la mise en œuvre, formation, etc. Pour ces raisons, l'investissement doit être justifié au comité de pilotage avec le support de la direction financière qui soutient mais doit aussi tempérer les ardeurs avec une vision à la fois geek et analytique. Le business case permettra d'établir un horizon de rentabilité. Et d'emporter (ou pas) une décision d'investissement.

Bien qu'une analyse d'impact atténue de manière importante l'apparition de coûts imprévus, elle est parfois insuffisante. La cohabitation des systèmes d'informations peut facilement engendrer des coûts imprévus car les systèmes existants peuvent être anciens et ne pas être compatibles avec les nouvelles technologies générant des coûts d'adaptation supplémentaires. Le DAF fait face à l'enjeu d'une budgétisation intelligente.

Une fois les nouveaux systèmes d'informations mis en place, l'équipe de Business Intelligence et l'équipe financière qui ont participé au développement de ces nouveaux outils, sont en charge de fournir la formation nécessaire au reste des collaborateurs pour une utilisation adaptée et optimale de l'outil.

Le DAF, à la fois bénéficiaire et moteur de la transformation digitale, développe une dimension de geek pour comprendre et soutenir les projets innovants et améliorer les systèmes d'informations de l'entreprise. Allégé de ses obligations routinières grâce aux nouvelles technologies, il peut se recentrer sur sa fonction d'analyste financier avec des données plus qualitatives et prédictives, devenant ainsi l'outil indispensable des transformations. ●

PAR
STÉPHANE NENEZ,
ASSOCIÉ TRANSFORMATION CASH, EIGHT ADVISORY

Directeur financier et trésorier, **un binôme désormais inséparable**

Par conviction ou contraint par un environnement économique et financier chahuté, le directeur financier a mis la gestion de trésorerie sur le devant de la scène.

La gestion de la trésorerie a longtemps été le parent pauvre du management en France

Sur la dernière décennie, nous avons vécu une crise financière sans précédent dans l'histoire économique moderne, impliquant des tensions vives sur la liquidité de nombreux États et des entreprises. En France, le nombre de défaillances et de restructurations n'avait alors jamais été aussi important. Ces turbulences ont eu des impacts sur les capacités de financement mises à la disposition des entreprises. Jamais la gestion du cash existant n'a donc paru plus impérative. Et pourtant.

Beaucoup d'acteurs économiques ont effectivement affiché le cash management comme leur priorité mais, pendant longtemps, la réalité de la pratique n'a pas reflété cet intérêt annoncé pour la discipline. La gestion de la trésorerie est restée principalement le fait des grands groupes qui disposaient quasi systématiquement d'une organisation dédiée à ce thème. Et en réalité, deux types de sociétés ont été réellement orientés vers le cash : celles qui en avaient beaucoup et celles qui n'en avaient plus. La très grande majorité des autres sociétés ne s'en préoccupaient pas ou peu.

Les raisons de cette culture cash limitée en France sont multiples. L'absence de contrainte légale et/ou administrative confine le cash management dans le domaine de la « bonne gestion ». Pendant longtemps, l'accès aisé à la liquidité n'aide pas à faire du cash un critère prioritaire de gestion de l'entreprise. Parce que constituée de sujets (considérés) comme techniques, la fonction trésorerie apparaît souvent comme une fonction d'experts, ce qui ne favorise pas non plus l'accès au plus grand nombre. L'absence de formation de masse aux métiers de la trésorerie n'aide pas à une diffusion large de cette culture cash au sein des entreprises.

Cette gestion n'est pas réservée à certaines parties de l'économie Française. La sphère privée est évidemment celle où la « culture cash » devrait être très présente. Les entreprises sous tension sont évidemment concernées parce qu'elles n'ont d'autre choix que de mieux gérer leur trésorerie pour espérer survivre. Dans les sociétés en bonne santé, les secteurs en forte croissance et les activités en mutation, la gestion du cash s'avère toute aussi indispensable. Et, inutile de revenir sur l'importance de gestion des disponibilités pour les entités sous LBO… De son côté, la sphère publique devrait se sentir tout aussi concernée. Dans une période où les ressources sont de plus en plus contraintes pour les entreprises publiques et les administrations, rien ne justifie que leurs méthodes de gestion diffèrent de celles appliquées par les entreprises privées. Le monde associatif, avec des financements souvent contraints, devrait gérer encore plus finement pour éviter que ses disponibilités ne s'évaporent.

Cette absence de gestion du cash n'est pas sans risque. Elle peut provoquer des manques à gagner, générer des coûts, être un frein important au développement des entreprises. Cette non-gestion peut même provoquer une crise de liquidités, voire mener aux procédures collectives. Pour les établissements prêteurs, l'absence d'une gestion saine de la trésorerie peut entacher la confiance en l'entreprise et, en parallèle, représenter un risque pour leurs créances. Pour les clients et les fournisseurs, la qualité de gestion et la solidité de l'entreprise sont le socle de la confiance mutuelle et d'un développement conjoint.

La crise financière a montré que directeur financier et le trésorier était un binôme essentiel

Au sein des directions financières, le rôle de la fonction trésorerie a évolué au cours des dix dernières années et son positionnement s'est considérablement renforcé. La crise financière et les tensions qui en ont découlé ont mis en lumière le rôle essentiel du binôme directeur financier/trésorier dans la gestion des risques pesant sur les grands équilibres financiers et la liquidité des entreprises. La décennie écoulée a évidemment participé à accélérer cette prise de conscience, la trésorerie s'étant en effet retrouvée au cœur des préoccupations quotidiennes de nombreux directeurs financiers.

Avant la crise, le directeur financier, assisté de son trésorier, devait s'assurer que le niveau des liquidités était suffisant pour faire face aux engagements de l'entreprise (salaires, fournisseurs, organismes sociaux, dettes bancaires…), négocier les conditions bancaires pour réduire les frais financiers et placer la trésorerie excédentaire. Pour les groupes plus structurés, on travaillait sur la centralisation de la trésorerie et la sécurisation des paiements émis vers les tiers.

La crise financière a mis en lumière le rôle vital du binôme dans la gestion des risques. Il a été en première ligne notamment pour l'optimisation des sources de

financement, la couverture des risques financiers, la gestion de la dette et la protection des disponibilités de l'entreprise. Les modifications réglementaires, juridiques, bancaires, financières et les dispositions liées à la lutte contre le blanchiment ont participé à imposer progressivement un nouveau rôle. Pour les cas particuliers des entités sous LBO et/ou des entreprises en tension, l'importance du rôle du binôme est encore plus évidente. Dans ces deux cas, il est toujours en première ligne en étant celui qui optimise, qui prévoit et celui qui protège le cash encore existant.

Depuis quelques mois, plusieurs signaux économiques sont (re)passés au vert. L'urgence du quotidien va probablement devenir moins pressante, et la tentation de rendre moins visible la nécessité du cash management, non négligeable. Pour autant, les directeurs financiers doivent maintenir l'importance de la gestion de la trésorerie. Le binôme CFO/trésorier doit être un « business partner » pour les opérationnels.

Les départements dédiés à la trésorerie et aux financements font partie des fonctions quasi systématiquement présentes au sein des groupes du SBF 120. En revanche, c'est loin d'être le cas pour les entreprises de moins grande taille. Pourtant, à partir de 50 M€ de chiffre d'affaires, les entreprises sont clairement éligibles à disposer d'une organisation structurée pour la gestion de la trésorerie, comprenant notamment une personne identifiée en charge du cash management, un système de gestion dédié, des cash report et de cash forecast, une circulation du cash au travers de prêts/emprunts correctement organisés, des paiements sécurisés, des financements adaptés à ses besoins.

Une culture cash, plusieurs gestions de la trésorerie

La culture cash au sein d'une entité ne peut pas et ne doit pas être l'affaire du seul directeur financier ou même de la seule direction financière. Elle doit « traverser » l'ensemble des fonctions de l'entreprise et doit être portée par tous les membres du Comex. En revanche, le directeur financier est plus que légitime pour endosser le rôle de sponsor du déploiement de la culture cash au sein de la structure. Ce déploiement transversal repose généralement sur les mêmes ressorts quel que soit le secteur, la taille, la structure juridique, la localisation géographique.

Si une seule culture cash doit être promue en interne, plusieurs modes de gestion de la trésorerie peuvent être adoptés. Le directeur financier aura un rôle de chef d'orchestre dans les groupes de taille significative et devra articuler des spécialistes en charge de thèmes clairement identifiés (cash management, couvertures des risques, systèmes, gestion de covenants, financements court terme…). Le directeur financier de PME aura souvent des problématiques souvent moins larges à appréhender mais aura beaucoup moins de ressources pour les gérer. Il devra réussir à prioriser les sujets permettant à la PME de faire face à ses engagements (versement des salaires, paiements des fournisseurs, des différents impôts…), de financer son activité et sa croissance…

Le niveau de la position de trésorerie influera évidemment le mode de gestion de l'entreprise. Le directeur financier d'un groupe « cash rich » s'apparentera à un architecte alors que celui d'un groupe tendu en trésorerie agira plutôt en mode pompier. Le premier aura pour objectif de structurer la fonction trésorerie en gérant le risque de contrepartie, l'optimisation des rendements de ses placements, la diversification de ses sources de financement… quand le second se focalisera sur la protection du cash encore existant par la maximisation des cash in et la minimisation des cash out.

Le directeur financier et le trésorier désormais inséparables

En conclusion, par conviction ou contraint par un environnement économique et financier chahuté, le directeur financier a mis la gestion de la trésorerie sur le devant de la scène, lors de la dernière décennie. Aujourd'hui, il doit développer la culture cash de l'entreprise, la doter des outils permettant son pilotage, répondre aux nouvelles contraintes, faire face aux risques de fraudes, assurer sa pérennité financière, assurer son développement et sa croissance. Et le Trésorier est son meilleur allié pour le faire. Ils ne seront pas trop de deux pour y parvenir.

So don't forget: cash is king! ●

> *Le binôme CFO / Trésorier doit être un business partner pour les opérationnels.*

DOSSIER
Le directeur financier, homme-clef aux multiples facettes

PAR
PASCALE BON,
MANAGEMENT DE TRANSITION : CFO/PROJETS DE TRANSFORMATION FINANCE[1]

Le directeur financier à l'international

Le directeur financier à l'international a à la fois un rôle opérationnel important pour valider la situation de ses comptes tous les mois avec son siège et aussi localement avec ses équipes et les autres fonctions. C'est en fait un véritable défi au quotidien pour un directeur financier que de réaliser ses fonctions dans un pays étranger avec une autre culture et des pratiques différentes. Cependant, il se doit de répondre à certains critères de management pour réussir.

Le directeur financier à l'international responsable de ses comptes locaux

C'est un défi des plus difficiles pour un directeur financier à l'international que de transmettre en temps et en heure les comptes de son entreprise à l'étranger dans le système financier choisi par l'entreprise. (Hyperion, etc.) En fonction de certains pays, les modes opératoires et de pensée en effet sont différents, y compris pour les normes comptables. Par exemple en Chine, les Chinois préfèrent travailler en coûts réels et moins en coûts standards. Ce qui nécessite des analyses et des contrôles de données permanents pour vérifier l'acuité des chiffres avant transmission afin d'éviter toute erreur d'interprétation dans les analyses des écarts. Ces analyses en effet sont très demandées par le siège et leurs impacts sur le besoin en fonds de roulement sont déterminants. Elles s'accompagnent en général d'un plan d'actions à faire valider par le comité des actionnaires local. Un autre exemple sur les différences de traitement des normes comptables locales et du siège porte sur les amortissements des immobilisations et exige des retraitements réguliers des chiffres, en vue de présenter la situation réelle des comptes.

Il est souvent nécessaire de devoir retraiter les comptes locaux pour les mettre aux normes du siège. Cela suppose une connaissance parfaite de la doctrine financière du siège et de bien se faire appuyer par un bon comptable en local, en vue de présenter une vision réelle des comptes locaux sans aucun truchement. Sans cesse, le directeur financier, en particulier sur des problématiques fiscales se doit de demander l'avis d'experts locaux pour répondre à la fois aux exigences du pays et aux retraitements nécessaires pour les besoins de la consolidation au niveau du groupe. À ce titre, le directeur financier local est le garant de la fiabilité des comptes locaux et devient l'interlocuteur privilégié du siège pour la transmission de données fiables.

Cette situation n'est pas si simple, surtout lorsque la langue de travail n'est pas toujours l'anglais et qu'il faut passer au chinois ou à d'autres langues si nécessaires, en fonction des pays. Il devient souvent très utile de préférer la langue locale plutôt que l'anglais, pour accélérer le processus et aider les équipes locales à bien prioriser leurs tâches et professionnaliser leur travail, en les rendant performantes et de plus en plus professionnelles. Cette phase demande beaucoup d'énergie et de temps, voire même de coaching de la part du directeur financier, car souvent la notion de temps et de date limite n'est pas toujours interprétée avec la même rigueur. La nécessité de données précises et fiables exige de la discipline et un travail énorme de vérification, très consommateur de temps. Parfois le siège en interne ne comprend pas toujours ces étapes, en vue de répondre aux critères de date limite à respecter pour publier les comptes mensuels consolidés de l'entreprise.

1. Multiculturel : principalement Asie (dont Chine), Italie, France.

Le directeur financier, homme-clef aux multiples facettes

Le directeur financier international face aux différences de cultures

Le directeur financier à l'international doit savoir gérer le choc culturel pour exercer son métier que ce soit en interne ou par le biais d'une fusion ou acquisition dans le cadre de son métier. La différence de culture soulève souvent le problème de l'adéquation entre sa culture et celle du pays où il exerce, car ces cultures remettent en cause les modes d'organisation et de management traditionnel. L'art du management pour le directeur financier à l'international relève plutôt de la capacité à gérer les différences et des résistances car les préjugés sont souvent alimentés par des stéréotypes nationaux, aboutissant à des malentendus et des incompréhensions. Pour lui/elle, l'intégration socioculturelle dans son management reste une dimension humaine fondamentale pour réussir sa mission localement. Ce qui suppose une bonne résistance mentale et des capacités de communication éprouvées. Ce facteur culturel est davantage amplifié avec la mise en place d'un ERP, comme SAP ou autre technologie. En effet, le directeur financier a aussi la tâche de mettre en place un système financier technologique performant. À la résistance au changement en local s'ajoute une résistance plus liée à la technologie qui induit souvent une nouvelle définition des postes, conséquence logique d'une remise en place des processus qui précède généralement l'implémentation d'un nouvel outil.

Le défi pour le directeur financier à l'international à relever au sein de ses équipes multiculturelles consiste à promouvoir une bonne communication tout d'abord en anglais et voire par extension si possible dans la langue du pays. C'est extrêmement frustrant de faire des réunions sur des thématiques en finances sans comprendre et de devoir passer par les étapes de la traduction. Dans le monde de la finance, l'interactivité et la réactivité sont deux qualités principales à avoir et à développer. Il est aussi nécessaire d'anticiper les quelques règles culturelles de base en termes de règles de préséances, en vue de se faire coopter par ses équipes locales. Le mode de management est en permanence mis à l'épreuve sur le terrain par les équipes locales et aussi les autres fonctions, toujours prêtes à défier les comptes mensuels en leur faveur.

Le directeur financier à l'international se doit d'avoir sa propre opinion et bâtir son équipe avec deux ou trois principales fonctions au sein de son département : à savoir le comptable, le contrôleur de gestion et la personne en charge du recouvrement des créances, en vue de toujours être à même de gérer son cash et sa trésorerie. Il peut s'avérer nécessaire de devoir changer ses équipes héritées sur place si les personnes locales sont résistantes et n'évoluent pas. Ce sont des décisions difficiles à prendre, mais absolument nécessaires, à faire en lien avec les ressources humaines dans le respect des personnes et des coutumes locales, pour éviter tout pouvoir de nuisance. Cette partie exige pour un directeur financier, une assise certaine pour gérer ces facteurs humains culturels qui seront la réussite de son intégration dans ses fonctions et aussi le garant de l'éthique entre les membres du comité de direction.

Le directeur financier à l'international et la gestion des risques

Pour le directeur financier à l'international, la maîtrise de ses risques reste fondamentale pour piloter les finances de l'entreprise locale. Aussi, il se doit d'identifier l'ensemble des risques en local (approvisionnement, change, stock, mauvaises créances, balancée âgée de ses clients…) et trouver la meilleure façon de les couvrir, principalement tous les risques liés au cash pour éviter des malversations et la fraude. Pour ce faire, le directeur financier doit comprendre les flux d'entrée et de sortie de l'entreprise en vue de les sécuriser via la mise en place de contrôles internes à tous les stades des processus standards ou non standards et aussi grâce à l'ERP local que ce soit un ERP local ou SAP, plus complexe. Cette étape est capitale pour un directeur financier à l'international pour se parer de toutes mauvaises surprises pour son compte d'exploitation mensuel. Il se doit même de former ses équipes locales très régulièrement sur les sujets de la fraude et de l'importance du contrôle interne. C'est une étape difficile et qui demande beaucoup de temps avec les différentes fonctions locales en place. Cependant, le directeur financier se doit d'en être au centre et en est même responsable face aux différents audite internes et externes. ●

> *L'intégration socioculturelle dans son management reste une dimension humaine fondamentale pour réussir sa mission localement.*

PAR
ÉDOUARD NARBOUX
ET **HENRI-PIERRE JEANCARD,** MANAGING DIRECTORS CHEZ AETHER FINANCIAL SERVICES

L'agent financier indépendant, le nouvel acteur né de la désintermédiation bancaire

Depuis 2008, la transformation du paysage bancaire français a contribué au développement du phénomène de désintermédiation, bénéficiant ainsi à des nouveaux intervenants disposés à offrir les services dorénavant laissés vacants par les acteurs historiques.

De nouveaux services de middle office

L'émergence des financements alternatifs en France, consécutivement à la crise financière de 2008, s'est traduite par l'arrivée de fonds de dette privée (spécialisés par exemple dans les EURO PP ou la dette unitranche). En parallèle de ce changement de paradigme, les banques se sont progressivement désengagées des rôles d'agents obligataires, qu'elles assumaient jusqu'alors, pour des raisons de responsabilité et de risque de conflit d'intérêts.

Dans ce contexte de multiplication et de complexification des financements désintermédiés, le besoin de suivi de ces derniers s'est imposé comme une nécessité. La nature ayant horreur du vide, des acteurs spécialisés dans l'Agency (agent financier) indépendante se sont créés pour proposer une offre de middle office aux fonds de dette privée qui en étaient dépourvus.

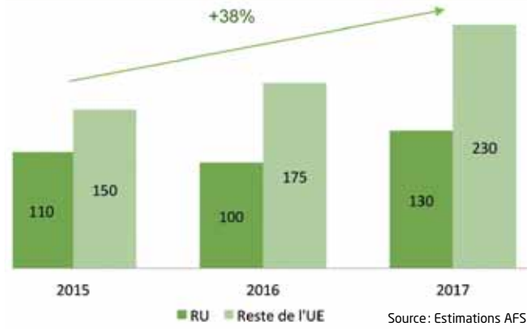
Un développement corrélé à la désintermédiation bancaire

Bien que ralentie depuis quelques semestres par un retour en force de l'attractivité bancaire, la dette privée a connu, en Europe, 10 années de croissance ininterrompue et qui devraient, en toute vraisemblance, perdurer durant les prochaines années compte tenu des taux historiquement bas et du resserrement permanent de la réglementation bancaire.

Pour répondre à cette forte demande de financement désintermédié, de nombreux fonds de dette ont privilégié un business model souple, réactif et différenciant des banques en se concentrant sur leurs levées de fonds, l'origination, la structuration et le portfolio management, les fonctions d'Agency devant être assurées par des tiers.

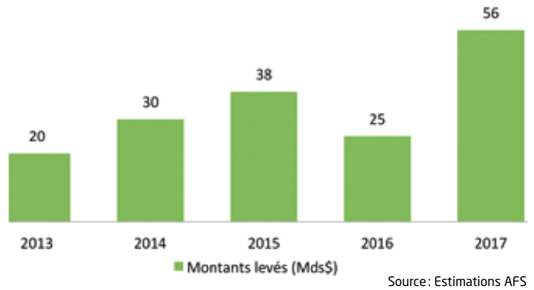
Pour des sociétés de gestion démarrant de zéro, l'externalisation de l'Agency a également permis de s'exonérer des contraintes organisationnelles, de rentabilité intrinsèque et de ressources humaines pour la constitution d'une équipe.

Nombre d'opérations de financement par dette privée



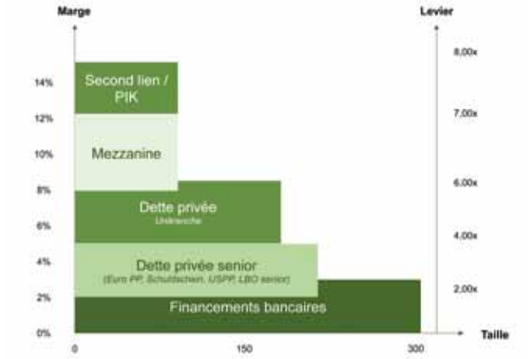
Source : Estimations AFS

Levées de fonds en dette privée



Source : Estimations AFS

Panorama de la dette privée



Source : Estimations AFS

Un agent bancaire externalisé et indépendant

Le rôle d'agent financier indépendant est similaire à celui d'un agent bancaire, à la différence près, et non négligeable, qu'il n'est pas prêteur. Son rôle consiste à surveiller la vie d'une émission obligataire, en support de l'émetteur, pour le compte des investisseurs en leur assurant que l'ensemble des termes et conditions est respecté.

Il est également le garant de la mémoire du financement puisqu'il suivra ce dernier jusqu'à maturité sans discontinuité.

Un rôle aux compétences pluridisciplinaires

Les prérogatives de l'agent financier sont définies dans le contrat d'émission liant l'émetteur à ses investisseurs. Ainsi l'Agency combine des fonctions administratives, de calcul ou encore de gestion de flux :

- Représentant de la masse obligataire (spécificité légale française) : il représente l'ensemble des investisseurs d'une émission vis-à-vis de l'émetteur et assure la défense de leurs intérêts communs conformément à l'art L.228-46 et suivants du Code de commerce ;
- Agent de calcul : il détermine l'ensemble des calculs pouvant intervenir dans une émission (coupon, amortissement, parité de conversion, etc.). Les résultats de ses calculs s'imposent aux parties ;
- Agent des sûretés : il assure le bon fonctionnement des sûretés prises par les investisseurs. Il en gère l'enregistrement, le suivi, l'exercice et la réalisation si nécessaire ;
- Agent des covenants : il assume la responsabilité de la mise en défaut d'un émetteur en cas de brie de covenant financier ;
- Agent de valorisation : il valorise l'instrument financier émis pour le compte des investisseurs ;
- Agent payeur : il assure la bonne fin de l'ensemble des flux financiers (paiement de coupons, amortissement du nominal, etc.) ;
- Agent administratif : pour des raisons de simplicité, certaines documentations retiennent le terme agent administratif pour désigner ensemble plusieurs des précédents rôles.

Le garant du respect des intérêts des parties

En l'absence d'agent financier indépendant, le monitoring du contrat obligataire est confié à l'émetteur et aux investisseurs, devenant chacun à leur niveau juge et partie, créant ainsi des biais d'interprétation ou de potentiels conflits d'intérêts notamment sur les calculs.

L'agent financier indépendant est par définition neutre et sans conflit, il est un facilitateur du dialogue entre les parties. Il intervient indifféremment en soutien de la direction financière ou des investisseurs pour remplacer ou assister leurs middle office respectifs. C'est un acteur professionnel ayant une réelle connaissance des contrats, de leur fonctionnement, des pratiques de marché permettant ainsi à chacun de se focaliser sur les fondamentaux de son activité.

> *L'agent financier indépendant est par définition neutre et sans conflit, il est un facilitateur du dialogue entre les parties.*

L'Agency, la première étape de l'externalisation des services de middle office ?

En mutualisant les ressources des fonds de dette, l'Agency indépendante a mis en exergue tous les bénéfices d'un middle office externalisé et composé d'experts dédiés. Dans un environnement aux enjeux financiers croissants et requérant des ultra-spécialistes, les investisseurs auront tout intérêt à continuer de s'appuyer sur de telles équipes professionnelles.

L'avenir des agents financiers indépendants tendra donc, et ce de façon naturelle, vers une multiplication de propositions de services à valeur ajoutée aux investisseurs (études sur les pratiques de marché, assistance au portfolio management, rating, etc.) permettant à ces derniers se focaliser davantage sur leur cœur de métier. ●

PAR
FRANÇOIS DUVERNET
ANCIEN ÉLÈVE DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE

Comprendre enfin la blockchain

La blockchain est à la mode. Tous les secteurs d'activité sont potentiellement impactés. Dans le secteur de la finance, l'essor du bitcoin, crypto-monnaie basée sur la blockchain, a provoqué étonnement et scepticisme. Le sujet peut paraître complexe. Essayons le plus simplement possible de mieux en cerner les mécanismes.

Derrière le bitcoin, il y a le concept de blockchain, registre public et inviolable qui contient l'intégralité des transactions. Une blockchain peut avoir beaucoup d'autres applications que l'enregistrement de transactions bitcoin. On peut y enregistrer, non seulement une transaction financière, mais aussi un diplôme, la description d'une propriété immobilière, des données d'état civil, un contrat simple, un pari, des données médicales, des listes électorales, etc. En fait les applications potentielles de la blockchain sont innombrables. En résumé, la blockchain peut remplacer le « tiers de confiance », rôle que jouent beaucoup d'institutions dans la société moderne. Banques et institutions financières multiplient donc les annonces de projets sur la « blockchain ». Mais qu'est-ce exactement qu'une blockchain ? Pour répondre à ces questions, nous allons examiner de près la mère de toutes les blockchains, celle du bitcoin, qui fonctionne depuis près d'une dizaine d'années.

Comment se passe une transaction bitcoin ? Imaginons qu'Alice possède trois bitcoins, et qu'elle souhaite en donner deux à Bernard. Il lui en restera un. Alice écrit un message qui dit qu'elle a trois bitcoins avant la transaction, et que, après, elle n'en aura plus qu'un et Bernard en aura deux. Alice introduit cette transaction dans le réseau, qui l'authentifie grâce à un système de cryptographie et va l'inscrire dans la blockchain La blockchain est un grand registre où toutes les transactions sont écrites dans l'ordre où elles arrivent. Ce registre est public. Il a démarré il y a à peu près dix ans, quand le bitcoin a été lancé. Il n'y a pas d'autre tenue de compte. Pour valider la transaction, celle où Alice donne à Bernard deux de ses trois bitcoins, le réseau va aller remonter en arrière dans la blockchain jusqu'à trouver la transaction par laquelle elle a obtenu ces trois bitcoins. S'il ne trouve rien, la transaction est impossible : Alice ne possède pas ces trois bitcoins. S'il la trouve, il sait qu'elle possède bien ces bitcoins, il valide la nouvelle transaction et peut l'inscrire dans la blockchain.

La clé de la blockchain : l'empreinte

À ce stade, toute une série de questions viennent à l'esprit : comment est assurée la sécurité du système ? Comment faire pour qu'un « petit malin » n'aille pas introduire dans la blockchain une transaction fictive ? Comment faire pour que le même bitcoin ne soit pas dépensé deux fois dans deux parties du réseau ? Nous allons essayer d'expliquer le mécanisme qui assure cela.

Il y a une technique mathématique très classique qui joue un rôle essentiel dans le système Bitcoin. Il s'agit de l'empreinte. C'est un algorithme mathématique qui, à partir d'une information quelconque, un fichier, un document, une image, calcule son empreinte qui est un nombre de longueur fixe. L'empreinte a plusieurs propriétés intéressantes. D'abord c'est toujours la même : on calcule trois fois l'empreinte d'un fichier, cela donnera trois fois le même résultat. Ensuite, si on modifie, aussi peu que ce soit le fichier d'entrée, l'empreinte sera complètement différente. Par exemple, on calcule l'empreinte d'un livre de mille pages, puis on ajoute une virgule et on recalcule. L'empreinte du document modifié ne ressemblera pas du tout à la première empreinte. Dernière propriété : l'empreinte est un nombre qui apparaît comme complètement tiré au hasard. Tout cela fait que si on connaît l'empreinte, on n'a aucun moyen de reconstituer ou même d'estimer approximativement le fichier qui a servi à la calculer. On ne peut pas non plus fabriquer un fichier dont l'empreinte est un nombre donné.

Cette technique est très utilisée en informatique pour vérifier l'intégrité d'un fichier. Elle est aussi appelée hachage car elle consiste à découper en petits morceaux le fichier dont on veut prendre l'empreinte et à appliquer sur les morceaux des calculs mathématiques compliqués.

Nous sommes maintenant prêts à voir comment une transaction est inscrite dans la blockchain en sécurité. La blockchain se compose de pages, appelés blocs. Il y a un nouveau bloc toutes les dix minutes. Comment sont écrits les blocs ?

Un réseau de pair à pair : les mineurs

Le réseau Bitcoin se compose d'un certain nombre de nœuds qui interagissent ensemble. Tous les nœuds sont équivalents. Il s'agit de ce qu'on appelle, en informatique, un réseau de pair à pair. Actuellement, il y a de l'ordre de 6000 nœuds. Chaque nœud possède une copie de la blockchain. Elle contient donc toutes les transactions qui ont eu lieu depuis l'origine. La blockchain occupe actuellement un volume de l'ordre de 150 Gigaoctets. C'est un volume conséquent, mais encore gérable. Les nœuds s'appellent des mineurs. En effet lorsqu'une transaction est émise par un utilisateur, elle est reçue par un mineur, qui l'envoie aux mineurs voisins. Chaque mineur écrit une liste d'un certain nombre de transactions appelée bloc. Toutes les dix minutes, chaque mineur essaie de clore son bloc et de le faire confirmer par le réseau. Sur le bloc, il écrit plusieurs éléments : la liste des transactions à confirmer et ensuite l'empreinte du bloc précédent, c'est l'idée de chaîne. Il introduit aussi dans le bloc une transaction très particulière : celle qui lui attribue une récompense en bitcoins s'il valide le bloc. Actuellement cette récompense est de 12,5 Bitcoin (valant à peu près 80000,00 € en mai 2018). Il introduit enfin dans le bloc aussi un nombre choisi arbitrairement qu'on appelle le nonce. Le mineur calcule l'empreinte de ce bloc, mais pour que le bloc soit validé, il faut que l'empreinte vérifie une certaine condition : elle doit être inférieure à un nombre donné. Par exemple, on peut imposer que l'empreinte commence par trois zéros, c'est-à-dire soit inférieure à 0,001. Comme on a vu qu'il s'agissait de nombres quasi tirés au hasard, la probabilité de tomber sur trois zéros initiaux sera de un pour mille. Si ceci « ne marche pas », on change le nonce (le nombre choisi arbitrairement), et on recommence… Tous les nœuds font le même travail et le premier qui a trouvé un bloc vérifiant la condition valide ce bloc, et donc, gagne la récompense. Dans notre exemple, il faudra faire de l'ordre de mille tentatives pour avoir une chance de gagner. C'est donc beaucoup de calcul. C'est comme cela que les bitcoins sont fabriqués. Pour chaque nouveau bloc validé, 12,5 bitcoins sont émis et s'ajoutent au total de tous les bitcoins en circulation. Les nœuds du réseau sont ainsi appelés des « mineurs » par analogie avec l'or extrait dans des mines.

> *Pour qu'un mineur malintentionné puisse falsifier la chaîne, il faudrait qu'il dispose d'une puissance de calcul supérieure à celle de l'ensemble du réseau.*

Que se passe-t-il si deux mineurs valident un bloc simultanément ou en deux points du réseau qui communiquent mal. Tous les nœuds qui seront confrontés à deux versions du même bloc choisiront la plus longue et élimineront la plus courte.

Pour qu'une transaction, et donc le bloc qui la contient soit confirmée, il faut être raisonnablement sûr qu'une autre version du même bloc ne traîne pas encore dans le réseau. C'est pourquoi, on considère qu'une transaction est confirmée au bout de cinq ou six blocs, c'est-à-dire au bout d'une heure (on rappelle qu'il y a un nouveau bloc toutes les dix minutes.)

La preuve de travail : sûre, mais gourmande en énergie

Que se passe-t-il si quelqu'un essaie de modifier frauduleusement un des blocs précédents : si on modifie un bloc, cela modifie son empreinte. Comme l'empreinte est donnée sur le bloc suivant, Il faut recalculer l'empreinte du bloc suivant, et pour que ce bloc soit valable, il faudra se relancer dans les calculs pour que le bloc suivant soit validé, et ainsi, de proche en proche jusqu'au bloc actuel. C'est quasiment infaisable car pendant ce temps-là, le réseau continue à fonctionner et de nouveaux blocs sont validés. Pour qu'un mineur malintentionné puisse falsifier la chaîne, il faudrait qu'il dispose d'une puissance de calcul supérieure à celle de l'ensemble du réseau pour pouvoir le prendre de vitesse. C'est ce qu'on appelle une attaque des 51 %, pratiquement impossible à mener. Le fonctionnement de ce réseau demande donc une quantité de calcul considérable. À l'origine, il était possible de miner des bitcoin avec un simple ordinateur individuel, puis, avec le succès, la difficulté a augmenté, et les mineurs ont utilisé des ordinateurs de plus en plus puissants. Actuellement, ce sont des ordinateurs dont le processeur a été spécialement conçu pour la fonction de hachage qui calcule les empreintes. Ces processeurs tournent très vite, mais consomment beaucoup d'électricité.

C'est une des critiques faites souvent au bitcoin. Avec la hausse du cours, il est devenu de plus en plus lucratif de miner des bitcoins, d'où l'augmentation du nombre de mineurs, mais le système bitcoin fait que la difficulté du minage et donc la quantité de calcul nécessaire augmentent automatiquement. En effet, toutes les deux semaines, environ, le seuil qu'il faut atteindre pour que l'empreinte d'un bloc soit admise et que le bloc soit approuvé est réajusté pour que le temps de minage de chaque bloc soit d'environ dix minutes. Le système est donc automatiquement régulé, mais, la consommation électrique croit parallèlement à la valeur du bitcoin.

Le système que nous venons de décrire s'appelle « preuve de travail » ou proof of work, en abrégé POW. Il est coûteux en énergie ; chaque transaction validée représente, dans l'ensemble du réseau, une dépense de plusieurs kWh. Des systèmes alternatifs sont utilisés dans d'autres blockchains qui gèrent d'autres crypto-monnaies que le bitcoin ou toutes sortes de jetons. Il y a par exemple, le système « proof of stake » (POS) ou preuve d'enjeu. Pour pouvoir valider un block, le participant doit montrer qu'il a un fort intérêt au bon fonctionnement du système, par exemple en gelant les crypto-monnaies ou les jetons qu'il possède.

Sur ce sujet, il y a un foisonnement de projets nouveaux. Néanmoins le bitcoin et le système POW continuent à tenir le haut du pavé, principalement en raison de leur très grande robustesse. Le système existe depuis près de dix ans, et il n'a jamais été pris en défaut. Pourtant, ce ne sont pas les intentions ou même les tentatives de piratage qui ont manqué. ●

PERFORMANCE CONTRÔLE DE GESTION

PAR
LAURENT DUGAS,
ASSOCIÉ P-VAL CONSEIL
ET **MARTIAL ROUYÈRE**,
DIRECTEUR P-VAL CONSEIL

Intelligence Artificielle
L'opportunité à saisir pour repositionner la valeur ajoutée de vos équipes

L'intelligence artificielle (IA) est un sujet obligatoire pour les Directions financières. Elle offre dès à présent un potentiel d'optimisation qualitatif et quantitatif de vos processus. La transformation induite par l'IA est l'occasion unique de repositionner les métiers de vos équipes et par conséquent de développer leur motivation durablement.

L'IA ouvre des potentiels nouveaux pour industrialiser vos processus financiers. Réduction des temps passés sur les parties fastidieuses de ces processus ? Oui et tant mieux. Pensez à tout ce que vous aimeriez faire en plus pour aider vos managers opérationnels : soigner votre communication financière, optimiser vos investissements, participer aux projets transverses de performance.

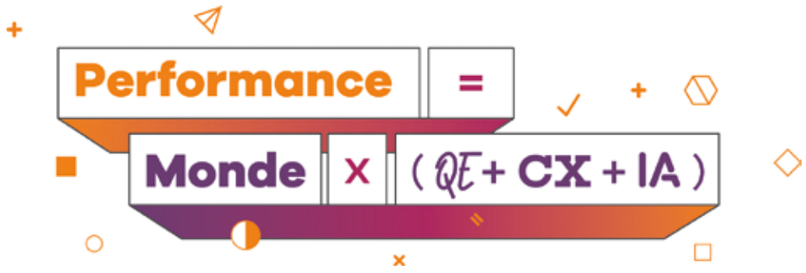
L'IA est un facilitateur pour que vos financiers deviennent des « créateurs de valeur durable » donnant leur avis sur les dossiers importants, suggérant des modes opératoires pertinents… autant de tâches qui trouveront leur réalisation grâce à l'IA, tant il est nécessaire d'être libéré pour les accomplir.

> *Faire des financiers des créateurs de valeur durable.*

Mais la révolution IA ne se limite pas à un bénéfice quantitatif, elle apporte une valeur ajoutée qualitative à nombre de missions. Les métiers de la finance évoluent vers trois profils :

Des missions de front office. Ce sont les business partners qui aident les managers dans l'analyse et la prise de décision. L'IA leur apporte en un clic un reporting en langage naturel qui explicite les écarts, avec rigueur, en appliquant les meilleures pratiques du métier. Sur ce socle partagé avec le manager ils vont s'investir dans les plans d'action correctifs, dans les progrès par rapport à la concurrence.

Des missions d'expertises profondes. Aujourd'hui le titre d'expert est souvent déceptif. Avec l'IA, vos experts deviennent des data scientists qui tirent le meilleur des masses de données à disposition. Ils creusent les problèmes, font le lien avec les données non financières comme la satisfaction client, et s'engagent dans des prévisions et des modélisations de plus en plus pertinentes.



Des missions d'organisation et de management des productions financières et réglementaires. L'IA permet de modéliser les variations de charge, de détecter les risques d'erreur ou de fraudes.

L'étude publiée par l'Association des Directeurs Financiers et du Contrôle de Gestion (DFCG – avril 2018), « L'intelligence artificielle pour la finance », met en avant de nombreuses pistes pertinentes. Je vous propose de mettre l'accent sur la transformation de la fonction Business partner en s'appuyant sur l'automatisation des rapports de gestion.

La formalisation dans un système IA des règles d'analyse de vos meilleurs financiers permet de réaliser des rapports en un clic. Alors que l'effort portait sur la production du chiffre juste jusqu'à la dernière minute avec des analyses pour justifier sa validité – désormais les équipes profitent du temps gagné pour assurer en amont la qualité des données en faisant tourner le reporting plus tôt dans le processus. Elles s'appuient sur l'analyse de premier niveau des écarts pour aller plus loin et passer plus de temps avec les opérationnels afin d'ajuster et anticiper les échéances à venir.

Depuis début 2017 nous avons mis en place plusieurs projets de « reportings intelligents » de ce type : analyse du coût des différentes fonctions supports, analyse des risques IFRS9, analyse de crédit…

Partageons le retour d'expérience et la démarche.

En synthèse, ces projets se déroulent en six mois environ, du lancement à la mise en œuvre opérationnelle.

Ils génèrent une rentabilité forte d'autant plus élevée que le reporting est produit fréquemment, pour plusieurs entités, par de nombreux collaborateurs. Pour fixer un ordre de grandeur, un projet réduit entre 10 et 20 % les coûts de production, sans compter les bénéfices induits de délai, qualité et bonne décision.

1re étape : expliciter la performance recherchée et choisir les reportings prioritaires

La question centrale est de positionner le projet comme créateur de performance, pas comme un outil SI de plus. Pour cela nous proposons une équation *(cf. ci-dessus)*.

Quelle est la nouvelle performance recherchée ? Pour un projet sur les frais généraux, la valeur est dans l'approfondissement du rôle de « Business Partner » auprès des opérationnels, tandis qu'un projet portant sur les provisions pour risques vise à devenir encore plus « expert des données » capable d'expliquer l'impact de chaque variation.

Une fois cette performance explicitée, il importe d'identifier les reportings les plus pertinents à « IA transformer » : délais et coûts de production, complexité des axes d'analyse, volume des données à analyser, besoin de standardisation, de qualité accrue.

> *Positionner le projet comme créateur de performance.*

La disponibilité et la sécurité des données sont le facteur décisif : cette contrainte doit être pensée dès le lancement pour s'assurer que l'architecture IT et les échanges de données répondent aux capacités et normes de l'entreprise.

L'équation performance met en avant trois autres facteurs de succès :

QE = la capacité que nous donnons à l'utilisateur de s'approprier le nouveau reporting. Par exemple nous lui donnons des « tirettes » pour choisir lui-même la profondeur d'analyse du reporting : anxieux il demande l'explication de 100 % de l'écart, décontracté il se limite aux 20 % majeurs

CX = l'objet reporting s'inscrit dans un processus qui impacte plusieurs « clients ». Par exemple un reporting IFRS9 est utilisé par la direction Finance, la direction Risque, le PDG, la BCE à des moments différents.

Monde = c'est la manière collective de penser et d'agir : la culture en action. Pour le contrôleur de gestion, passer de Super comptable producteur d'un reporting à Passeur de ce reporting auprès du manager métier, c'est un changement de Monde important.

Lors des premiers ateliers de conception avec les équipes, nous explicitons le Monde actuel puis le Monde cible. La solution IA devient donc une passerelle au service de l'évolution de leur métier. Ce n'est pas une fin en soi qui s'imposerait de l'extérieur pour du cost-cutting ou des effets de mode !

2e étape : Réaliser le projet avec les acteurs clés

La réalisation en mode agile permet d'être profondément à l'écoute des collaborateurs et d'adapter le projet en continu. La question « quelles sont vos règles d'analyse sur ce rapport ? » n'est jamais posée sous cette forme anxiogène. Nous échangeons sur l'usage du rapport : qu'en faites-vous ? Comment est-il lu ? Qu'est-ce qui est important ?

> *Être à l'écoute des collaborateurs et adapter le projet en continu.*

Le système IA produit une première version sur ce canevas qui est ensuite enrichie par ateliers successifs en travaillant sur une expression explicite pour tous.

- Je n'aurais pas dit cela comme cela
- Alors que voulez-vous lire en sortie ?
- En réalité, il faut prendre en compte telle variable…

À mesure qu'ils découvrent les possibilités de l'IA, les équipes expriment de nouvelles idées de règles. La forte implication des experts sur l'ensemble du processus itératif est

une condition essentielle pour une solution performante qui va au-delà de la reproduction stricte du rapport initial.

3e étape : mettre en place la transformation métier - nouveaux modes de fonctionnement, finalité des actions de progrès

Lors des ateliers itératifs nous faisons travailler les équipes sur l'utilisation des nouveaux potentiels, en particulier le temps libéré : faire quoi, avec quelle posture, et pour quelle finalité ? Pour certains, les modifications de leurs missions quotidiennes représentent un bouleversement important. Dès le début le management donne le sens de l'évolution en esquissant les nouvelles missions. Avec les équipes concernées, nous mettons en place les actions de changement pour qu'elles s'approprient leurs nouvelles missions.

> *Apprivoiser les nouveaux modes d'interaction avec les opérationnels.*

Pour notre projet sur les frais généraux, il s'agissait d'apprivoiser les nouveaux modes d'interaction avec les opérationnels, précédemment inexistants car « pas le temps ». Désormais possibles, ces interactions centrées sur les besoins des business units suscitaient de nombreuses questions : de quoi devons-nous parler ? Serais-je crédible ? Un accompagnement fut nécessaire. Dans le projet « Provisions », la dimension « Spécialiste des Données » était ardemment souhaitée et ne soulevait aucun frein : des formations furent simplement organisées afin d'aligner toute l'équipe sur la technicité des meilleurs.

4e étape : industrialiser et ancrer une performance durable

L'industrialisation est ce qui concrétise le ROI pour les équipes. Afin d'apporter de la valeur immédiate aux équipes, l'industrialisation est pensée par étapes. La première est de réaliser un pilote utilisable par les équipes. Cette modalité est à réaliser par l'informatique de votre entreprise, qui prend ainsi une part active dans le projet dès le début. L'extension à toute une famille de reportings peut alors se réaliser rapidement en mutualisant les coûts et booster le ROI. ●

L'ŒIL DU FINANCIER

ALBAN EYSSETTE
MEMBRE DU COMITÉ ÉDITORIAL

« Affaires publiques »
Hôtel de Ville de Boulogne, avril 2018

© www.albanphotos.com

PAR
PHILIPPE BARON
VICE-PRÉSIDENT DU GROUPE SERVICES PUBLICS DE LA DFCG, DIRECTEUR GÉNÉRAL - PHILIPPE BARON CONSEIL

Synthèse des 14e Assises du Groupe Services Publics de la DFCG
Le dirigeant financier, acteur de la transformation publique

Le Groupe Services publics de la DFCG tenait le 12 juin dernier à Sciences Po ses 14e Assises de la modernisation des services publics. Cette édition avait pour thème : « Le dirigeant financier, acteur de la transformation publique ». Elle a réuni une très belle assemblée ; près de 150 personnes sont venues échanger avec les intervenants.

Le secrétaire d'État en charge de la transformation publique, Olivier Dussopt, a ouvert les assises après les introductions de Charline Avenel, secrétaire générale de Sciences Po et de Bruno de Laigue, président de la DFCG.

Le ministre a rappelé les domaines concernés par « CAP 2022 » : le numérique, l'organisation des territoires, la gestion budgétaire et comptable, les ressources humaines… Il a rappelé que les réformes en cours ont pour objet de construire un État au service d'une société de confiance. Ce qui passe par une reconnaissance du droit à l'erreur, le droit au contrôle par les citoyens, la simplification des relations et le passage d'une culture de contrôle à une culture de conseil.

Concernant les agents de la fonction publique, une refondation du contrat social avec eux passe par la mise en place de nouvelles mesures en matière de rémunération et d'évolution professionnelle et par des mobilités croisées entre le secteur public et le secteur privé. Dans ce contexte, le directeur financier, davantage responsabilisé, sera amené de plus en plus à jouer un rôle de conseiller.

Puis le programme s'est enchaîné autour des tables rondes :

- Une première, consacrée à poser les enjeux de la transformation publique,
- Une deuxième, centrée sur des retours d'expériences présentant le rôle du directeur financier dans les projets de transformation,
- Une troisième, mettant en évidence les chantiers de transformation engagés dans les collectivités locales,
- Une quatrième, rappelant les leviers d'action à privilégier, mais également les risques rencontrés.

Puis une synthèse est venue conclure les débats.

> ***Responsabiliser, décloisonner pour construire des services publics au service d'une société de confiance.***

La première table ronde était animée par Emmanuel Millard, président du groupe Services Publics de la DFCG et DGA du groupe Coallia, autour du thème : « Les enjeux de la transformation publique ; que veut-on transformer, qu'attend-on de la filière DAF/CDG/AC ».

Elle réunissait :

– Marine CAMIADE, Sous-Directrice, Conseillère Référendaire à la Cour des Comptes - Direction du Budget
– Thomas CAZENAVE, Délégué Interministériel à la Transformation Publique
– Jacques RAPOPORT, Ancien Directeur Général de la RATP et de La Poste, Président de RFF, Président Délégué de SNCF, Président de SNCF Réseau
– Jean-François TREILLE, Associé, Conseil Services et Secteur Public – Mazars

Sur la base des travaux menés par CAP 2022, la nécessité de transformer s'impose à celle de réformer. La transformation publique devient incontournable poussée par trois inducteurs :

- Les évolutions technologiques et le passage au digital et au numérique
- L'émergence de nouveaux besoins de la société
- La soutenabilité du modèle social, qu'il convient de modifier, mais de préserver.

Face à ces mutations, il faut agir dans un faisceau de contraintes fortes dont le fonctionnement interne existant de l'administration reste un obstacle à maîtriser. Encore trop marqué par une logique de défiance, ce fonctionnement ne facilite pas la mise en responsabilité des acteurs et l'octroi de marges de manœuvre, indispensables à la mise en place d'un dispositif basé sur la confiance et la délégation de pouvoirs.

Aménager, voire réduire les contrôles a priori restent les priorités à privilégier. Distribuer plus d'informations financières auprès des décideurs, repositionner le rôle du directeur financier constitue les actions de fond à mener.

Mais la réussite des démarches de projet repose sur trois invariants :

- Le patron doit être un véritable chef d'équipe,
- L'existence d'un projet de développement au sein de l'organisme donnant le cap, la cohérence et fixant les priorités
- La confiance entre les acteurs, basée sur une mobilisation et une motivation de l'encadrement opérationnel, des fonctions de support agissant en conseils et non en prescription, et la suppression des contrôles a priori.

Le rôle exorbitant de l'État et le principe de l'égalité des services publics constituent également des freins à la libéralisation des responsabilités au plus près du terrain.

Le directeur financier peut jouer un rôle essentiel dans ces mutations, notamment en favorisant le décloisonnement entre les fonctions finances et de gestion avec les opérationnels.

La deuxième table ronde était animée par Philippe Baron, vice-président du groupe Services publics de la DFCG, autour du thème « Quel binôme pour une transformation réussie ? Le tandem Directeur Général / Directeur Financier, moteur clef pour réussir les actions de réforme et de modernisation. »

Elle réunissait :

– Sibylle BLUMENFELD, Directrice Générale Adjointe, Finances et Administration, TRANOÏ
– Jennifer HUGUENIN, Directrice des Affaires Financières, AP-HM (AP - Hôpitaux de Marseille)
– Marie-France MOUQUAND, Présidente - Association des Agents Comptables, des Budgets Annexes et des Établissements Publics Nationaux & Agent Comptable - Opéra National de Paris
– Franck NABET, Responsable du Département Contrôle de Gestion National, CNAV
– Emmanuel ROUSSELOT, Secrétaire Général, IGN

À travers les différents projets présentés, cette table ronde a permis de mieux cerner et comprendre le rôle de la fonction finances dans ces démarches. Le témoignage d'un agent comptable et d'un DAF du secteur privé a permis d'enrichir les échanges.

Les projets exposés ont été :

- La mise en place de la certification des comptes à l'AP-HP de Marseille,
- L'optimisation du processus de rémunération des personnels à l'Opéra de Paris,
- Le rattrapage des retards de paiement des retraites dans deux régions à la CNAV,
- La mise en place d'un nouveau modèle économique et numérique à l'IGN
- Le sauvetage financier de la société Tranoï, PME du secteur de la mode et fonctionnant dans le cadre d'un LBO.

Chacun de ces cas, pourtant très différents les uns des autres, a permis de mettre en évidence des facteurs de réussite communs dans la conduite de la transformation, à savoir :

- Le rôle primordial de la direction générale pour définir la stratégie et l'expliquer, impulser et soutenir dans la durée la dynamique nécessaire à la réussite du projet,
- La nécessité d'« embarquer » les personnels dans le projet, en leur apportant les moyens de contribuer à le mettre en œuvre (formation, outils adaptés…),
- Le rôle du responsable financier, DAF ou agent comptable, comme expert capable de conseiller la direction générale et les responsables opérationnels sur les bonnes décisions à prendre et d'alerter sur les risques éventuels ; capable également de prendre conscience de la nécessité de renforcer et faire évoluer la culture financière au sein de l'organisation.

Les projets décrits ont tous mis en évidence qu'une transformation réussie reposait sur une alchimie conjuguant la responsabilisation et la confiance mutuelle entre les protagonistes, et la qualité de leurs contributions.

La troisième table ronde était animée par Marie-Hélène Pebayle, vice-présidente du groupe Services Publics de la DFCG, et Directrice du Contrôle de Gestion et de l'Audit Interne – Conseil départemental de Lot-et-Garonne, autour du thème : « la modernisation du Service Public dans les Collectivités Territoriales et les EPCI : enjeux, impacts, rôle du DAF »

Elle réunissait :

– Élodie FAURE RAUST, Associée & Fondatrice – EASIF et MYLABS
– Laurent MAZIERE, Directeur Général des Services – Ville de Limoges & Ancien Président – AFIGESE
– Laurent REY, Directeur Général des Services – Ville de Lourdes
– Guillaume ROBERT, Directeur des Finances – Ville de Paris

Au cours des échanges, trois thématiques ont été abordées : la contractualisation entre l'État et les collectivités territoriales, les solidarités territoriales, et le déploiement d'une culture de gestion.

Sur le premier point de la contractualisation entre l'État et les collectivités territoriales, chacun s'accorde à ce que cet accord constitue une véritable avancée dans la maîtrise de la gestion d'une collectivité. Cet engagement repose sur deux normes :

- Une limitation à une progression de 1,5 % par an des dépenses de fonctionnement et de personnel,
- Une durée d'endettement ne pouvant dépasser 12 ans, calculée selon le ratio : Recettes-Dépenses / Dettes.

Le respect de ces indicateurs confère à la collectivité un gage de bonne gestion pouvant rassurer les partenaires et notamment les banquiers. Toutefois, il faut être vigilant que ces normes ne viennent pas entacher la nécessité d'investir et de développer.

Sur le deuxième point des solidarités territoriales, chacun de son domaine a su construire des opérations de partage avec d'autres collectivités apportant :

- Développement de nouveaux services proposés aux citoyens,
- Qualité de services,
- Rationalité de gestion.

Ces évolutions sont à encourager et à développer en fonction des contextes et des opportunités des territoires concernés.

Enfin sur le troisième point de la diffusion de la culture de gestion, beaucoup de démarches ont pu favoriser cet aspect.

Des projets sur les achats, la certification des comptes, les ressources humaines sont autant d'initiatives qui portent en elles des dimensions de gestion fortes.

> ***Le dirigeant financier au centre des projets pour les dynamiser et rassembler les acteurs.***

L'accompagnement par des prestataires externes de compétences et d'expériences nouvelles permet de véhiculer à l'intérieur d'une collectivité de nouvelles notions de gestion et de pilotage de la performance.

La portée de ces avancées est également de décloisonner le fonctionnement des services

La quatrième et dernière table ronde était animée par Esther Veaux, fondatrice et dirigeante du cabinet Esclat Conseil, autour du thème : « les difficultés à surmonter et les facteurs de réussite des projets de transformation et de modernisation de la gestion publique ».

Elle réunissait :

– Gérard BARBOSA, Directeur Général – Talan
– Tanguy CATHELAIN, Président - Institut Français de la Gouvernance Publique
– Gaëlle GALAND, Directrice Générale Adjointe Ressources et Modernisation - Ville de Versailles
– Guirec MANCEAU, Administrateur Territorial, Chargé de domaine Finances – AMUE
– Anne REY, Responsable Contrôle de Gestion – Agence Nationale de Santé Publique

Les ambitions et les enjeux qui sont au cœur des grands projets de transformation publique engagent des démarches très structurantes et disruptives. Le contenu même des services publics et le modèle social que l'on cherche à préserver et à améliorer sont de nature à exiger des démarches très professionnelles et rigoureuses.

L'un des facteurs clefs de réussite est d'avancer par étapes, par « petits pas ». Mais vite mettre quelque chose en place afin de montrer la réalité des changements et démontrer leurs apports.

Trois autres éléments clefs, sources de succès :

- Le sens,
- Le leadership,
- L'accompagnement.

En complément, un des points fondamentaux de la transformation publique repose sur la gestion des compétences des individus pour qu'elles puissent contribuer efficacement à la transformation. Outre les actions de formation, il faut organiser les parcours des responsables financiers, à tous les niveaux, privilégier les passerelles entre le privé et le public et les organiser, savoir motiver, impliquer et accompagner les personnels dans le changement, être en mesure de gérer les nouveaux métiers.

En conclusion de cette journée, nous avons pu observer que les débats étaient francs et ont pointé avec sagacité les enjeux mais aussi les risques de la transformation publique.

Le directeur financier a pris du poids dans la mise en œuvre de la modernisation des services publics. Il devient de plus en plus crédible et constitue dorénavant un maillon incontournable. Son apport qui reste encore trop d'être le producteur de la vérité comptable s'est élargi à celui de partenaire, qui conseille en évitant de prescrire.

D'autres rendez-vous auront lieu pour mesurer ces évolutions. Notre association saura être présente pour organiser de nouveaux débats.

Ouverture par M. Bruno de Laigue, Président de la DFCG

Monsieur le Ministre,
Monsieur le Délégué interministériel,
Mesdames, Messieurs les directeurs généraux, secrétaires généraux, directeurs financiers et du contrôle de gestion, Mesdames,
Messieurs les inspecteurs et contrôleurs,
Mesdames, Messieurs,
Chers amis,

Le réseau national des directeurs financiers et de contrôle de gestion a choisi pour sa 14e édition des Assises nationales des services publics un thème au cœur de l'actualité : la transformation de l'action publique.

Quels nouveaux modes de fonctionnement pour l'Administration, quelle organisation centrale et territoriale des services de l'État et de ses organismes, quelles ressources et compétences, quelles évolutions numériques et innovations publiques… ?

Peut-être nous donnerez-vous, Monsieur le Ministre, quelques pistes quant à l'état de vos réflexions sur ces différents sujets – en attendant la publication du plan Action publique 2022.

Mais nous nous intéresserons surtout, tout au long de cette journée, au rôle, à la responsabilité et à la fonction du dirigeant financier dans la conduite de ces changements, que ce soit au niveau de l'État, des organismes publics ou encore des collectivités territoriales.

Vous le savez : nos concitoyens attendent beaucoup de cette réforme. Les instances internationales regardent également avec attention ce qui se passe dans notre pays ; les dernières remarques du FMI saluent le train de réformes en France, mais insistent sur la nécessité pour notre pays de réduire la dépense publique.

Je souhaite profiter de ces quelques mots pour vous dire, Monsieur le Ministre, que le réseau des directeurs financiers et de contrôle de gestion souhaite participer activement à la réforme de la fonction publique que vous venez d'entreprendre.

Nous avons bien conscience du chantier titanesque qui s'annonce.

Le réseau national des directeurs financiers et de contrôle de gestion voudrait, à sa mesure, apporter sa réflexion et son savoir-faire dans le domaine de la formation aux métiers de la finance afin d'accompagner les fonctionnaires désireux d'intégrer le secteur privé ; cette action pourrait être menée en complément ou de concert avec l'Institut de Gestion Publique et de Développement Économique (IGPDE). Notre réseau, grâce à son maillage régional de 14 régions, peut également être force de proposition dans la réforme financière de la fonction publique.

> *Notre réseau, grâce à son maillage régional de quatorze régions, peut également être force de proposition dans la réforme financière de la fonction publique.*

Dans le secteur privé, dont je fais partie, le directeur financier occupe une place centrale. Il est à la fois au cœur des décisions, stratégiques ou opérationnelles, et bien souvent en charge de les mettre en œuvre. Tantôt technicien, expert, conseiller, analyste, stratège, quand ce n'est pas décideur, il est celui qui fait que tout devient possible. Ce rôle central du directeur financier au sein de l'entreprise permet à notre réseau des partages d'expériences entre secteurs privé et public : c'est incontestablement une force.

Illustrons ce propos par un exemple concret : le budget base zéro. Celui-ci a pour objectif d'allouer les dépenses ab initio, c'est-à-dire dès sa construction. Pour cela une véritable réflexion est nécessaire : quel est le bien-fondé de la dépense ; quelles en sont les conséquences, tant opérationnelles qu'organisationnelles ? On le sait bien dans nos entreprises : l'optimisation des ressources disponibles n'est possible que par une vraie maîtrise des charges. C'est ici tout le sens du contrôle de gestion : outil stratégique, il permet la prise de décision en toute connaissance de cause. La finance d'entreprise peut parfaitement s'appliquer au sein de l'Administration : voilà un moyen concret de pilotage de la performance.

Qu'attend-on du dirigeant financier dans le secteur public ? Dispose-t-il des mêmes moyens et des mêmes leviers que dans le secteur privé ? La transformation dans le secteur public peut-elle ou doit-elle s'inspirer des changements du secteur privé ? Va-t-on vers une transformation profonde de la fonction financière dans le secteur public ?

C'est à toutes ces questions que nous allons tenter de répondre aujourd'hui à travers différentes tables rondes.

Emmanuel Millard et son groupe de travail publieront, à l'issue de ces Assises, un livre blanc sur le rôle du dirigeant financier dans la transformation du Service Public.

Je souhaite le remercier, lui et l'ensemble du groupe de travail « Service Public » de notre réseau, ainsi que ceux qui ont préparé ces Assises – réunissant un plateau exceptionnel d'intervenants. Que chacun trouve ici l'expression de ma gratitude.

Je remercie le cabinet Mazars, le cabinet Talan et l'AFIGESE, nos fidèles partenaires.

Merci aussi à Charline Avenel, secrétaire générale de Sciences Po, et à Frédéric Mion, son directeur, de nous accueillir dans cet établissement – phare de la réflexion économique et politique française.

Comme il est de tradition pour ces Assises je vous remercie, Mesdames et Messieurs, d'accueillir le secrétaire d'État auprès du Ministre de l'action et des comptes publics, Monsieur Olivier Dussopt. ●

Allocution d'ouverture de M. Olivier Dussopt, Secrétaire d'État auprès du ministre de l'action et des comptes publics

Mesdames, Messieurs,

Je suis très heureux d'être aujourd'hui à vos côtés pour l'ouverture de cette 14e édition des assises du service public, portant sur le rôle du dirigeant financier dans la transformation de l'action publique.

Je remercie tout d'abord M. Bruno DE LAIGUE, président de l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion ainsi que M. Emmanuel MILLARD, le président référent pour les services publics, pour leur invitation et pour l'organisation de ces rencontres.

Je tiens également à remercier Madame Charline AVENEL, Secrétaire générale de Sciences Po, pour son accueil aujourd'hui dans cette prestigieuse école.

Je souhaite enfin tous vous remercier pour votre présence, qui témoigne de votre intérêt pour les enjeux de transformation de l'action publique. À vrai dire, je me réjouis de vous voir si nombreux, car nous avons besoin de tout le monde pour mener à bien la transformation que méritent nos services publics.

Cette journée sera l'occasion d'échanger sur le rôle clé du directeur financier dans chacune des structures, publiques ou privées, pour proposer, expertiser, conseiller, accompagner et éventuellement conduire la mise en œuvre de ces mutations, qu'elles portent sur l'évolution des missions, des modes d'action ou des organisations.

Nous voulons bâtir un nouveau modèle de conduite des politiques publiques, où la prise en compte de l'efficacité est centrale. L'enjeu est à la fois d'améliorer la qualité des services publics, d'offrir un environnement de travail modernisé pour les agents publics et de mieux maîtriser la dépense publique.

Cela nécessite de revoir en profondeur nos métiers et nos modes d'action, et même de changer de culture administrative.

Afin de réussir cette transformation, nous avons fait le choix d'associer dès le départ le plus grand nombre de personnes à la réflexion :

- Un forum de l'action publique a été organisé pendant près de cinq mois afin de permettre à tous les usagers, et aussi aux agents publics d'exprimer leurs attentes en matière de transformation de l'action publique. Nous avons reçu plus de 17 000 contributions dans le cadre de cette consultation nationale ; ces contributions extrêmement riches ont fait l'objet d'une synthèse publiée et discutée avec les partenaires sociaux et les employeurs publics afin d'enrichir la réflexion.
- Parallèlement cinq chantiers transversaux ont été engagés au sein de l'État afin d'identifier collectivement les actions nécessaires en termes de simplification administrative, de transformation numérique, de rénovation du cadre de ressources humaines, d'organisation territoriale des services publics et de modernisation de la gestion budgétaire et comptable.
- Cette confrontation des points de vue et propositions est extrêmement précieuse pour le Gouvernement.

> *Il n'y a pas de transformation de l'action publique sans transformation de la fonction publique.*

Où en sommes-nous aujourd'hui ?

Premier acte du programme de transformation de l'action publique, le projet de loi pour un État au service d'une société de confiance (ESSOC) est actuellement débattu en seconde lecture au Parlement. Ce texte est essentiel dans la transformation que nous entendons mener, puisqu'il tend à traiter les causes de la complexité administrative, du manque de lisibilité et de la surabondance de la norme.

De nouveaux droits sont reconnus au bénéfice des usagers, qu'ils soient entreprises ou simples particuliers, parmi lesquels :

- Le droit à l'erreur, qui concrétise un engagement fort du Président de la République, et permet de dispenser de pénalités ou d'en limiter l'impact, l'usager qui, de bonne foi, a commis une erreur dans le cadre d'une déclaration à l'administration ou d'un contrôle ;
- Ou le droit au contrôle, qui permet à l'usager de s'assurer qu'il est bien en règle et d'opposer les conclusions de ce contrôle à l'administration.

Ce texte vise également à faire simple, avec la simplification en profondeur de nos procédures. Par exemple, il est prévu d'instaurer un référent unique pour n'avoir plus qu'une porte où frapper pour faire traiter les demandes par les différentes administrations concernées.

Enfin, il se traduit également, et je souhaite insister sur ce point, par de nouvelles souplesses au bénéfice des administrations et de leurs agents, pour définir de nouveaux modes de régulation de l'action publique, repenser l'exercice de leurs missions et construire avec les usagers la relation de confiance et de respect mutuel auxquelles ils aspirent. Je pense notamment aux outils tels que la transaction ou la médiation.

Lors du comité interministériel de transformation de l'action publique du 1er février, de nouveaux engagements ont été pris par le Gouvernement, notamment le lancement d'une large concertation sur la refondation du contrat social avec les agents publics.

Il n'y a pas de transformation de l'action publique sans transformation de la fonction publique.

La transformation de l'action publique ne peut en effet s'opérer sans nouvelle souplesse laissée aux employeurs pour définir et organiser, en concertation avec les partenaires sociaux, le service public de demain. Elle doit aussi répondre pleinement aux attentes des agents publics en termes d'évo-

SERVICES PUBLICS

lution professionnelle, et leur garantir un environnement de travail modernisé.

Quatre cycles de discussions sont prévus au titre de cette concertation avec les organisations syndicales représentatives et les employeurs publics des trois versants de la fonction publique, sur les thématiques suivantes :

- Un dialogue social plus fluide et recentré sur les enjeux les plus importants. Notre ambition est de construire une organisation du dialogue social plus efficace, notamment par le rapprochement des CT et des CHSCT et l'allègement des compétences des CAP, afin de permettre aux services d'être plus réactifs et plus agiles dans l'évolution de leurs missions et de leurs organisations ;
  - Un élargissement du recours au contrat pour donner davantage de souplesse aux employeurs publics dans les recrutements, tout en améliorant les conditions d'emplois des contractuels. À titre d'exemple, nous réfléchissons à la mise en place d'un contrat de projet ou contrat de chantier permettant aux services de bénéficier d'une expertise ou d'une ingénierie particulière, en appui des équipes existantes, le temps d'un projet.
- Une rémunération des agents publics plus individualisée, afin de mieux valoriser l'engagement professionnel des agents ;
- Un accompagnement renforcé en matière d'évolution de carrière, afin d'offrir aux agents concernés par l'évolution de leurs métiers ou de leur service, de nouvelles perspectives d'évolution professionnelle, dans la fonction publique ou, pour celles et ceux qui le souhaitent, dans le secteur privé.

> ***Nous avons donc besoin de dirigeants financiers dotés de solides capacités d'écoute et d'empathie, de créativité et de sens de l'innovation, de force de proposition et de conviction.***

Les trois premiers cycles de concertation ont été lancés et le dernier sera ouvert dans les prochains jours. Les travaux avancent bien, en présence de l'ensemble des organisations syndicales.

Parallèlement nous avons introduit dans le cadre du projet de loi « choisir son avenir professionnel » porté par ma collègue Muriel Pénicaud et actuellement examiné à l'Assemblée nationale, différentes mesures en faveur d'une plus grande mobilité entre secteur public et secteur privé.

La première vise à inciter les allers retours entre les deux secteurs en permettant aux agents publics en disponibilité dans le secteur privé, de bénéficier du maintien de leurs droits à avancement et promotion pendant cinq ans sous réserve d'un retour dans l'administration au terme de cette période. Ces agents pourront ainsi valoriser l'expérience acquise dans le secteur privé pour l'accès à de nouvelles fonctions ou responsabilités dans la fonction publique là où aujourd'hui ce type de mobilité constitue un frein dans le déroulement de carrière. Elle reste conditionnée à un retour effectif dans l'administration.

En miroir, nous allons élargir les viviers d'accès aux emplois de direction des administrations de l'État, des collectivités territoriales et des établissements hospitaliers afin de permettre à des personnes issues du secteur privé, salariés ou autres, de candidater à ces emplois et de faire bénéficier le service public de leurs compétences. Plus de 10 000 emplois de direction, tous versants confondus, seront ainsi ouverts à des agents contractuels, qu'ils soient déjà en poste dans l'administration ou en activité dans le secteur privé.

Ces mobilités croisées sont pour nous extrêmement importantes pour enrichir la qualité et l'efficacité de nos services publics et conduire les futurs projets de transformation, en s'inspirant des bonnes pratiques à l'œuvre dans d'autres horizons professionnels.

J'en viens au rôle primordial que devra jouer le dirigeant financier dans la conduite de ces différents projets de transformation et sur nos attentes à cet égard.

La conciliation des objectifs de réduction de la dépense publique, d'amélioration de la qualité et de l'efficacité des services publics, et de modernisation de l'environnement de travail des agents publics ne pourra se faire sans l'implication active des responsables financiers publics.

Ils doivent être ou devenir force de proposition pour les décideurs publics afin de pouvoir adapter la gestion financière de nos services publics à l'évolution des attentes des usagers et plus largement des citoyens. À cet égard, et je pense notamment aux directions des affaires financières ministérielles, ils doivent également être acteurs de la rénovation du cadre budgétaire et comptable engagée par le Gouvernement depuis le 1er février dernier.

Nous souhaitons doter, au titre de ce chantier de rénovation, les services de plus d'autonomie et de souplesse dans la gestion financière, notamment dans la gestion de leurs effectifs et de leur masse salariale.

Cela implique en contrepartie une plus grande responsabilisation des acteurs, et en premier lieu des dirigeants financiers, quant aux résultats atteints en termes de maîtrise de la dépense publique et d'accompagnement des projets de transformation. Nous préférons l'incitation et la confiance à la défense et la sanction.

Au-delà de sa fonction d'acteur opérationnel, le rôle de conseiller du directeur financier est également essentiel pour instaurer des relations de confiance au sein des services. Nous souhaitons ainsi le valoriser, car il est la condition nécessaire pour une mise en œuvre efficace de réformes structurelles sur l'organisation ou l'action publique.

En conclusion nous avons donc besoin de dirigeants financiers dotés de solides capacités d'écoute et d'empathie, de créativité et de sens de l'innovation, de force de proposition et de conviction, pour réussir les projets de transformation engagés dans les services publics.

Nous avons également besoin de réseaux, de coopération et d'échanges de bonnes pratiques entre les dirigeants financiers.

Je me réjouis donc de l'organisation de ces assises des services publics et souhaite que vos échanges soient les plus fructueux possible.

Je vous souhaite à toutes et à tous une excellente journée, en espérant que les idées partagées lors des différentes tables rondes vous accompagnent dans vos projets pour l'action publique. ●

INTERNATIONAL

PAR
JEAN-LOUIS TERTIAN
ADMINISTRATEUR DU CLUB DES EXPORTATEURS DE FRANCE, ANCIEN COORDONNATEUR MINISTÉRIEL À L'IE (P.I.)

Pour relancer l'intelligence économique en France
Et si on créait un Advocacy Center français ?

L'expérience de l'implantation de la pratique d'intelligence économique dans notre pays fait ressortir un manque de mise en œuvre concrète et d'action conjointe entre acteurs publics et privés ; la création d'une structure sur le modèle de l'Advocacy Center américain serait de nature à se concentrer sur des réalisations concrètes pour sortir d'une approche trop théorique qui nous pénalise depuis trop longtemps.

C'est un constat classique récurrent que l'intelligence économique (IE) est insuffisamment mise en œuvre par les entreprises, en particulier les PME, et encore plus par les acteurs publics. Or, ses trois composantes – d'anticipation favorisée par la veille stratégique, d'influence des acteurs de l'écosystème et de sécurité économique – sont au cœur de toute démarche d'export.

Une prise de conscience conjointe…

Quand on compare le développement de l'IE, notamment en se comparant avec les États-Unis, on constate que la prise de conscience française intervient à peu près au même moment, au début des années 90 dans la droite ligne des travaux d'Harold Wilensky sur le management organisationnel

et surtout de Michael Porter dans les années 80.

La publication du rapport de l'ex-Commissariat au Plan en 1994 – dit rapport Martre – est à peu près concomitant avec plusieurs mesures décidées par Bill Clinton aux États-Unis en 1993, dont celle de créer l'*Advocacy Center*, chargeant une petite agence de fédérer les moyens de l'administration américaine, services de renseignement compris, au service des entreprises américaines candidatant à des appels d'offres internationaux.

...Mais des écarts de pragmatisme...

Déjà on perçoit la différence entre le souci américain d'action immédiate en faveur des entreprises avec une structure pérenne qui poursuit son action – avec efficacité – encore aujourd'hui. À côté de cela, il a fallu attendre une dizaine d'années pour que l'IE revienne sur le devant de la scène grâce aux rapports du député Bernard Carayon en 2003 et 2006 qui ont conduit à ce que la France se dote d'une politique publique d'IE ainsi qu'à la création d'un Haut Responsable à l'IE, Alain Juillet, ainsi qu'un peu plus tard à celle du Coordonnateur ministériel à l'IE au sein des ministères économiques et financiers.

Mais une politique publique ne fait pas le printemps. Et, encore aujourd'hui, on fait le constat du manque de pratique tant au niveau des PME que de l'État. À l'heure où ces lignes sont écrites, il semblerait que l'on s'oriente vers une nouvelle réorganisation de l'IE avec la suppression du poste spécifique de Commissaire à l'information stratégique et à la sécurité économique (CISSE), dont on se souvient qu'il fusionnait déjà, en février 2016, les fonctions de délégué interministériel à l'IE et de Coordonnateur ministériel de Bercy. Cette fonction de CISSE serait remplie, parmi d'autres, par le Directeur général des entreprises, énième réorganisation dont on ne peut que souhaiter qu'elle conduise au succès escompté, mais qui ne semble pas disposer au départ des ingrédients indispensables pour ce faire.

...Qui conduisent à un retard français dans la pratique de l'IE

Car les évolutions tant d'organisation que de périmètre et de positionnement de la politique publique d'IE se sont succédé depuis la création du HRIE en 2005, sans que l'efficacité des actions conduites ne se reflète dans la politique industrielle française ou dans la stratégie d'influence de notre pays. Le manque de relais et d'implication au niveau politique – au-delà de celle dans les évolutions mentionnées ci-dessus – illustre l'absence de prise en compte de l'importance de cette discipline. Bien plus, cela montre l'absence de réflexion stratégique – pourtant indispensable – face aux mutations de notre environnement géoéconomique.

Une appropriation au plus haut niveau s'impose...

L'évolution du centre de gravité de la richesse mondiale vers la zone Asie n'a en effet pas que des implications macroéconomiques, augmentation des classes moyennes dans ces pays et perspectives en matière de commerce extérieur notamment, même si ces aspects ne sont bien entendu pas à négliger. Ce sont des mutations également microéconomiques qui risquent de modifier le plus le paysage des affaires tel que nous le connaissons.

Si les différentes composantes de la révolution numérique sont bien entendu au cœur de ces transformations, technologies de l'information et les biais informationnels, robotisation, intelligence artificielle, ordinateur quantique (sous-estimé dans notre pays mais qui devrait changer la donne à court terme dans de nombreux domaines), les mutations sont telles qu'elles imposent une prise en compte au plus haut niveau hiérarchique de la priorité que constitue l'IE.

Une des caractéristiques que l'on trouve dans les grandes entreprises qui ont mis en place une démarche efficace d'IE est en effet l'implication du dirigeant, à l'origine mais également au quotidien et dans la durée. Cela illustre ce qui pourrait constituer un des points faibles de la démarche d'IE à la française, à savoir de ne pas différencier l'expertise dans la pratique et l'expertise dans la discipline.

> *Les mutations sont telles qu'elles imposent une prise en compte au plus haut niveau hiérarchique de la priorité que constitue l'IE.*

...Et dans un cadre le plus large possible...

Pour que l'IE monte en puissance dans les entreprises, il est indispensable que sa pratique se généralise, bien au-delà du Cercle des experts de l'IE. Pour prendre une analogie, les bienfaits de la diététique ne doivent pas être pratiqués uniquement par les spécialistes de ce secteur, c'est une pratique qui est utile pour tout un chacun. De même, c'est bien l'ensemble des acteurs économiques qui doivent devenir des praticiens de l'IE. Cela n'enlève rien à la pertinence de formations comme celle de l'École de guerre économique ou du mastère d'IE de la Skema Business School, mais l'objectif doit être bien plus large et pour cela, peut-être faut-il s'affranchir du terme IE, qui nous enferme depuis des décennies dans un carcan conceptuel, pour se concentrer sur des réalisations concrètes.

...Où l'État doit se placer au côté des entreprises

Car il faut prendre en compte une dimension supplémentaire de cette problématique, celle de l'action résolue des États aux côtés de leurs entreprises. On pense tout de suite aux exemples emblématiques de la Chine et des États-Unis mais de nombreux autres pays sont mobilisés dans l'appui à leurs entreprises. Il n'y a que dans le secteur de la défense où l'État s'implique relativement fortement.

La création d'un *Advocacy Center* français serait un atout...

Un premier pas significatif serait de conduire résolument une action conjointe pour appuyer les entreprises dans leurs démarches de conquêtes de marchés internationaux, sur le modèle de l'*Advocacy Center* présenté ci-dessus. En l'occurrence, cela supposerait d'aller bien au-delà de la démarche de compétition parfois évoquée par certains spécialistes de l'IE mais de prendre en compte la dimension de guerre économique sous-jacente aux mutations de notre environnement des affaires pour mettre les moyens de l'administration française, y compris ceux des services extérieurs et de renseignement, au service des entreprises de notre pays.

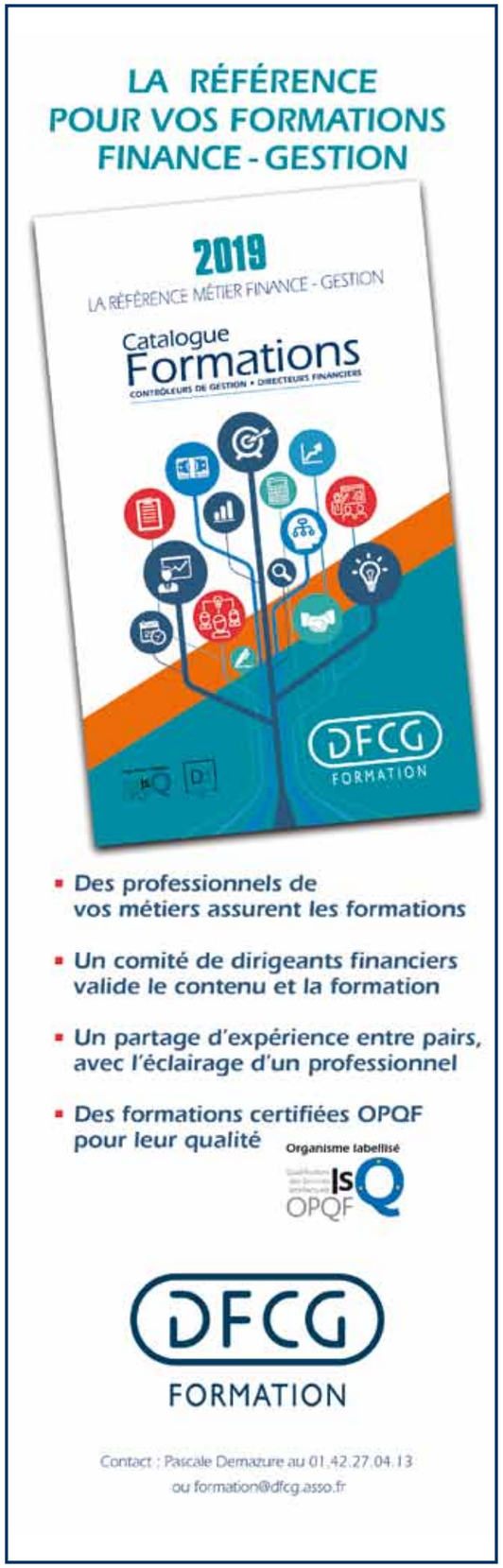
Il ne faut pas se dissimuler les difficultés de mise en œuvre que cela suppose, y compris intra-administration, nationale mais aussi territoriale. D'une part du fait des différents secrets (bancaire, statistique, fiscal, douanier, secret-défense...) qui existent et qu'il peut se révéler difficile de faire évoluer. D'autre part, car les priorités ne sont pas nécessairement alignées entre administrations suivant leurs objectifs respectifs. Cela nécessiterait donc une mobilisation au plus haut niveau pour réconcilier et arbitrer ces priorités au profit d'objectifs bien définis.

> *Mettre l'appareil d'État et les entreprises en ordre de bataille face au caractère ultra-concurrentiel auxquelles ces dernières font face.*

...Et une première étape vers une démarche d'IE plus pragmatique

Or, c'est sans doute là le point de départ d'une refonte vers plus de pragmatisme et d'efficacité de la démarche d'IE : la capacité à identifier les mutations géoéconomiques à l'œuvre et en dégager l'intérêt de notre pays est un préalable indispensable pour mettre l'appareil d'État et les entreprises en ordre de bataille face au contexte ultra-concurrentiel auxquelles ces dernières font face.

Aussi pour éviter de rester dans une approche trop théorique – travers courant au pays de Descartes – un *Advocacy Center* français permettrait de se concentrer sur des dossiers d'entreprises, petites ou grandes d'ailleurs sur le modèle de ce qui se pratique aux États-Unis, en visant à mettre toutes les ressources de l'administration au service d'une Équipe France au service de l'export que ce soit dans la conquête de marchés publics internationaux, mais aussi dans la conquête de pépites technologiques – pourquoi pas ? et d'autres priorités stratégiques restant à identifier. ●



PHILIPPE DURANCE
ET RÉGINE MONTI

Le long terme comme horizon

L'ouvrage a été rédigé à l'initiative du Cercle des entreprises centenaires. Contre les idées reçues, les auteurs se livrent à une enquête auprès des dirigeants de grandes entreprises centenaires et profitables, afin de démontrer que la longévité n'est pas synonyme d'immobilisme et que l'expérience n'exclut pas la créativité. Ils révèlent que la capacité d'anticipation est perçue comme le meilleur facteur de résilience et de performances. Ils dévoilent les méga trends du management international: la mondialisation, la mutation d'un système d'offre en un système de demande, le développement durable, la transformation numérique, une gouvernance étendue à la société civile. Les auteurs retracent notamment l'histoire de Veolia, dont la stratégie repose sur le renouvellement de ses ressources, sur la transversalité et la circularité de ses processus de production et de distribution. Les auteurs ont conscience que l'âge n'assure pas la pérennité comme la grande taille ne garantit pas la performance, mais ils affichent l'idée « contrarienne » selon laquelle la compétitivité ne repose pas que sur les GAFA, les licornes et les start-up. ● **Jean-Jacques Pluchart**

Éditions Odile Jacob, 240 p.

CHRISTOPHE CHAPTAL DE CHANTELOUP ET ISABELLE MACQUART

L'expérience client et son modèle économique : histoires de design, de fabrication et de commercialisation

L'expérience-client est désormais au cœur du management des entreprises. Elle recouvre notamment les collectes de données, par des algorithmes de plus en plus puissants, sur les clients et les prospects dans des bases ouvertes ou fermées et sur les réseaux sociaux. Elle n'est pas qu'un concept et un outil de marketing; elle est également un modèle économique. Elle influence la stratégie, l'organisation et le mode de fonctionnement des entreprises. L'efficience de leur gestion dépend directement de leur expérience-client, du design thinking, du lean six sigma. Ces pratiques reposent sur une connaissance approfondie de l'écosystème d'affaires et sur une maîtrise des nouvelles technologies numériques, des processus design et du supply chain management. L'ouvrage présente les différents systèmes contribuant à développer l'expérience-client et les illustre de nombreux exemples (H&M, Starbucks, Ricard, Baccarat, Lego…). Il contribue à redécouvrir un concept ancien exhumé par la révolution digitale. ● **Jean-Jacques Pluchart**

Éditions Design fax, 140 p.

CÉCILE DEJOUX
ET EMMANUELLE LÉON

Métamorphose des managers : à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle, Préface de Joël de Rosnay

Les auteures analysent la métamorphose observée dans la plupart des organisations du XXIe siècle à la suite de la révolution numérique et collaborative. L'ouvrage est structuré en trois parties: les nouvelles compétences des managers, leurs nouveaux espaces de travail, leurs nouveaux modes de travail. La première partie présente les acteurs, les pouvoirs, les valeurs, le langage, les modèles économiques et les règles légales de l'économe numérique. Elle décrit le manager numérique, qui est à la fois agile (ou dynamique), adepte du *design thinking* (adaptable et créatif) et *« augmenté »* (grâce à l'intelligence artificielle). La deuxième partie explore les espaces de travail des managers. Elle décrit les open spaces, le télétravail, le coworking, les fablabs… La troisième partie porte sur le travail collaboratif en face-à-face ou à distance, sur la nature du travail dans les plateformes, sur le travail avec les robots, et sur les interactions entre l'homme et l'intelligence artificielle (le *« travail augmenté »*). Les auteures énumèrent enfin les conditions de la transformation du *« manager standard »* du XXe siècle en *« manager augmenté »* du XXIe siècle. La réflexion des auteures est enrichie par des entretiens avec une vingtaine de *« managers augmentés »*, par la présentation d'exemples d'applications disruptives et de comportements agiles, ainsi que par des extraits de publications récentes – à la fois théoriques et pratiques – sur l'économie digitale. ● **Jean-Jacques Pluchart**

Éditions Pearson, 224 p.

GUILLAUME SOMMERER

Placements. Musclez votre épargne dès le premier euro

Lorsqu'une publication économique et financière fait une large place à la pédagogie et se propose d'atteindre un public très divers, on ne peut qu'applaudir, tant le handicap que constitue l'inculture économique nationale qui bloque largement toute perspective d'évolution intelligente de la société face au changement, est une préoccupation majeure.

Si, de surcroît, comme c'est le cas avec cette parution, l'auteur, Guillaume Sommerer, bénéficie d'une large fenêtre médiatique, par ses fonctions (rédacteur en chef adjoint à BFM Business), alors on se dit qu'il faut soutenir cette heureuse initiative; d'autant que son émission quotidienne « Intégral Placement » vise toutes les classes d'épargnants, des plus modestes aux plus avisés.

L'auteur propose d'offrir à chaque français *« qui sont de grands optimistes »* face à leur épargne, d'utiliser la boussole qu'il propose dans cette parution, de dépoussiérer les idées reçues ou l'image qu'ils ont de leur choix de placements.

Il passe en revue dans dix chapitres, particulièrement documentés et très accessibles, les différentes solutions avec leurs avantages et inconvénients, immobilier, bourse, assurance vie, or et autres solutions spécifiques.

« L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare ». Une lecture qui peut largement contribuer à cet objectif. ● **Jean-Louis Chambon**

Éditions du Rocher, 235 p. – 17,90 €.

LU POUR VOUS — PAR **DOMINIQUE CHESNEAU**

Sociétés sécuritaires ou sociétés de confiance ?

Alors que l'économie croît depuis deux trois ans à un rythme proche de celui connu avant « La grande dépression », le coefficient de GINI augmente de nouveau à des niveaux non atteints depuis cent ans, les guerres larvées entre États redoublent, celles qui se développent entre entreprises sont féroces, conduisant le monde occidental à estimer que « c'était mieux avant ».

Or, nonobstant des faits réels inquiétants, cette vision passéiste est fausse. Cela tient au fait que notre rapport au risque s'est profondément modifié. Les attentes étaient celles d'une sécurité sans cesse croissante. Avec une meilleure connaissance scientifique et un usage de la force plus rare, la vie est devenue moins fragile, mieux valorisée. Le monde est devenu plus sûr. Comme l'a écrit Michel Serres: ce n'était pas mieux avant!

Puis un retournement s'est opéré ces dernières décennies, avec plus d'incertitude sur nos existences. Les attentes ont été déçues et l'inquiétude se remet à régner.

Afin de démontrer ces erreurs de perception, l'auteur mobilise la théorie économique et repose classiquement son raisonnement sur une fonction d'offre et une fonction de demande de sécurité.

On se rend compte alors que les agents économiques sont prêts à payer pour faire baisser encore le niveau de risque. C'est ce qui étonne actuellement dans les sociétés développées et va à l'encontre des préceptes classiques de microéconomie. Dans ce contexte, des trappes à sécurité peuvent apparaître sans qu'une politique de sécurité suffisante ne puisse être menée et ne puisse satisfaire les attentes.

Les équilibres de sécurité sont propres à une société et à un moment donné. En France, par exemple, le principe de précaution que le Parlement a inscrit dans la Constitution française en février 2005, installe par là même le principe de précaution au niveau le plus élevé de la hiérarchie des normes juridiques, mesure impensable aux États-Unis et surtout en Inde ou en Chine. Cet exemple extrême illustre à quel point les demandes et les réponses sont extrêmement divergentes. La coexistence de ces équilibres peut engendrer confrontations et violences.

Aussi il s'agira de savoir s'il est possible, dans un monde occidental piégé par la crainte, de restaurer la confiance face aux risques et au futur, ou s'il est inéluctable que nos sociétés – européennes principalement – plongent dans des environnements sécuritaires économiquement avec un appauvrissement à la clé et politiquement ce qui menacerait le fondement de nos démocraties. Heureusement, l'auteur identifie des scénarios positifs et propose ce que les sociétés peuvent faire.

Cet ouvrage pose un regard inédit et factuel sur ce reflux historique. Il propose aussi une politique de sécurité à même de restaurer la confiance face aux risques et au futur. Chaque lecteur trouvera matière à réflexion. ●

Sociétés sécuritaires ou sociétés de confiance ?
Jacques Pelletan, Éditions L'Harmattan

Romain Ferrari
Directeur délégué général
Lauréat du trophée du Leader green 2016 (*Les Échos*).

DATE DE CRÉATION
1973

Savoir-faire
Conception et fabrication de matériaux composites souples.

Chiffres clés 2016
- CA: 158,50 M€
- 730 collaborateurs dont 44 % à l'international
- 3 laboratoires et 33 brevets actifs

Investissement innovation
7,30 M€
7 filiales dans le monde

Le saviez-vous ?
Le développement durable, faire mieux avec moins.

La Tour-du-Pin ISÈRE

SERGE FERRARI

Une ETI à la conquête du monde

Créée en 1973, la société Française Serge Ferrari est basée à La Tour-du-Pin, à l'est de Lyon au cœur des terres froides (département de l'Isère). La Tour-du-Pin était, à l'époque gallo-romaine, un axe stratégique qui reliait Lyon et Vienne en Italie. À l'origine de l'entreprise familiale, un homme – Serge Ferrari – qui développe pour les industriels un savoir-faire dans la confection de toiles enduites et la conception de matériaux composites destinés à de très nombreux usages dans le domaine de l'habitation, de l'industrie et des infrastructures légères.

PAR **JEAN-FRANÇOIS MARVAUD,** MEMBRE DU COMITÉ ÉDITORIAL, DIRECTEUR ASSOCIÉ, STRATEX CONSEIL

La technologie au service du besoin client

Les produits proposés à forte valeur technologique en termes de durabilité, de légèreté et de recyclabilité servent à revêtir du mobilier (mobilier d'intérieur, de jardin, marin…), des barnums, des vêtements techniques, à protéger les bâtiments des conditions climatiques (intempéries, soleil…) ou à habiller les intérieurs (plafond, murs) avec des propriétés acoustiques et techniques très intéressantes pour les architectes et les concepteurs d'espace à vivre.

Au cours des dix premières années, l'entreprise a développé des produits innovants en favorisant la recherche et en développant sa force commerciale à l'étranger.

En 1998, Serge Ferrari met au point un procédé de recyclage, et en 2012 remporte le marché de l'équipement de neuf sites des Jeux olympiques de Londres.

L'entreprise est aujourd'hui dirigée par les deux enfants du fondateur (Sébastien et Romain) qui portent chacun la responsabilité du développement de l'entreprise. Sébastien Ferrari est en charge du développement commercial, marketing et à l'international, et Romain Ferrari en charge du développement technique des produits.

Innovation et RSE: Un projet global dans la durée

Selon Romain Ferrari, actuellement Directeur général délégué, l'innovation et la RSE sont les deux leviers de la performance de l'entreprise. Par ailleurs, la culture et les valeurs sont profondément ancrés dans la démarche entrepreneuriale et selon lui constituent un atout face à la concurrence.

« En effet pour comprendre les choix d'évolution de l'entreprise, il faut, dixit notre interlocuteur, *chercher plus loin dans l'ADN et les valeurs qui ont fondé le modèle Serge Ferrari : générosité, fidélité, ténacité. Serge Ferrari a toujours considéré qu'une entreprise doit faire reposer son succès sur un projet innovant global dans la durée, traversant l'ensemble des dimensions de l'entreprise : la technique, la recherche et le développement, les aspects sociaux et les relations commerciales étendues. Une ambition RSE avant l'heure en quelque sorte ».* En effet, très vite l'entreprise s'est intéressée à la notion de cycle de vie de ses produits pour en faire un enjeu de responsabilité environnementale et un aiguillon pour améliorer la performance des produits.

Solutions fonctionnelles et esthétiques des secteurs du bâtiment, de l'industrie, du mobilier et du nautisme.

Comme pour beaucoup d'entreprises françaises industrielles (que nous mettons en avant dans finance&gestion), l'entreprise Serge Ferrari fait le lien entre la vision d'un dirigeant d'une part, et la mise en application d'une offre pertinente sur un marché complexe et fortement concurrentiel. La reconnaissance par les acteurs du marché représente alors le premier facteur clé de succès.

L'autre grande force de l'entreprise est de partir des besoins et demandes des marchés pour réfléchir à la manière d'apporter une offre pertinente et créatrice de valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes. Un regard systémique qui fait souvent défaut aux capitaines d'industrie trop enfermés dans leur logique métier.

Introduction en Bourse: levier de croissance externe

En 2014, Serge Ferrari pour soutenir sa croissance entre en Bourse. Cette nouvelle étape devrait permettre à cette belle entreprise industrielle française de continuer à innover et de maintenir sa position de leader sur ses marchés.

Un bel exemple d'un ancrage fort dans les racines régionales compatible avec une ambition mondiale. ●

finance&gestion
La revue d'échanges des dirigeants financiers
Revue éditée par la DFCG

Abonnez-vous
Chaque mois, recevez votre revue

1 AN, 10 NUMÉROS
Tarif membre 151€ ttc
tarif non-membre 232€ ttc

BULLETIN D'ABONNEMENT 2018

À RETOURNER À DFCG SERVICE ABONNEMENTS - 27 RUE DURET, 75116 PARIS

❒ **10 NUMÉROS** (papier + Internet) **:** Tarif membre 151€ TTC - tarif non-membre 232€ TTC

❒ **Je suis Membre de la DFCG, je bénéfice alors d'un tarif réduit** (+ d'info contacter : cecileperret@dfcg.asso.fr)

❒ chèque libellé à l'ordre de DFCG ❒ par virement IBAN FR76 3000 3016 5800 0372 8234 681

❒ Carte de crédit MasterCard VISA

Date d'expiration : mois année Cryptogramme visuel (au dos de la carte)

Date et signature obligatoire

Nom et adresse du créancier : **DFCG SERVICE ABONNEMENTS - 27 RUE DURET, 75116 PARIS**

Nom ..... Prénom .....

Société ou organisme ..... Fonction .....

Adresse .....

Code postal ..... Ville .....

Tél. ..... Fax ..... E-mail ..... @ .....

Conformément à l'article 27 de la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux informations vous concernant. Les informations ci-dessus, étant traitées informatiquement, sont indispensables à la gestion de votre demande d'abonnement. Vous pouvez vous opposer à leur cession ultérieure en nous le précisant par écrit.

Pour toute information sur l'adhésion DFCG contacter : cecileperret@dfcg.asso.fr

Être membre de la DFCG,
c'est faire partie du 1er réseau
des dirigeants Finance & Gestion

J'ADHÈRE POUR 2018

Retrouvez nous
sur les réseaux sociaux : @dfcgasso

DFCG

ASSOCIATION NATIONALE
DES DIRECTEURS FINANCIERS
ET DE CONTRÔLE DE GESTION

Plus d'informations
www.dfcg.fr
01 42 27 93 33
siege@dfcg.asso.fr