



Finance d'entreprise

*L'insoupçonnée richesse
de ses métiers*

HEC
PARIS
ALUMNI

**Finance
d'entreprise :
l'insoupçonnée
richesse
de ses métiers**

Introduction



Chère lectrice, cher lecteur,

Nous sommes très heureux de vous présenter aujourd'hui ce recueil de portraits : 80 interviews pour incarner, au sens premier du terme, 11 métiers de finance d'entreprise et en décrypter les enjeux.

Nous souhaitons, à travers cet ouvrage, illustrer la variété, la richesse et la dynamique de nos métiers. Aussi, nous avons interviewé des hommes et des femmes, exerçant dans différents secteurs d'activité, dans des grands groupes, des ETI, en holding ou filiale, en France ou à l'étranger, dans des environnements capitalistiques variés (coté, familial, filiale, private equity, etc.), certains au sommet de leur carrière, d'autres ayant seulement quelques années d'expérience.

Variété, richesse et dynamique sont les trois mots-clés qui nous ont guidés tout au long de la réalisation de ce recueil.

Variété des environnements, variété de nos différents métiers qui combinent tous expertise et polyvalence.

Richesse, car nos métiers associent court terme et long terme, proximité opérationnelle et managériale, impact de l'internationalisation croissante de nos activités. Le financier d'entreprise est également sensible à la richesse intellectuelle apportée par son métier ; mais pragmatique, il cherche à «décomplexifier la complexité» des règles, organisations ou normes environnantes pour permettre un développement business adapté.

Dynamique, car nos métiers nous portent bien au-delà du costume gris de l'homme de chiffres que l'on nous fait trop souvent endosser. Le financier moderne sait communiquer (ou sait qu'il doit savoir communiquer !), ce point ressort largement pour chacun des 11 métiers. C'est certainement le *soft skill* qui a été le plus fréquemment cité par les personnes interviewées.

Nous avons délibérément pris le parti de vous laisser choisir votre fil de lecture et guider par vos centres d'intérêts, d'où la présentation de nos métiers de façon alphabétique. La synthèse des fonctions exercées par ces 80 professionnels vous permettra d'imaginer les passerelles construites par les uns et les autres.

Enfin, ce recueil n'aurait pu voir le jour sans la confiance que nous ont accordée nos partenaires : Oracle, Altime Associates, Cabinet Bessé, EY, GGSM, HSBC, Nicholas Angell, Option Finance ainsi que l'Association HEC. Un merci tout particulier également aux membres du bureau du groupement professionnel Finance d'Entreprise de l'Association HEC qui se sont particulièrement investis dans la réalisation de cet ouvrage : Jacques Madinier, Jack Aschehoug, Cyril Buzut, Florent de Cournaud, Véronique Ehrhard, Monique Huet, Bruno de Mauvaisin, Nicolas Orfanidis.

Nous vous souhaitons un excellent cheminement.

Bien cordialement,

Sylvie Bretones (M. 97)/@sbretones

Présidente et fondatrice du groupement professionnel HEC Finance d'Entreprise/@HEC_FE
Directrice financière maîtrise d'ouvrage, Vinci Concessions



Jacques
Madinier



Jack
Aschehoug



Cyril Buzut



Florent de
Cournaud



Véronique
Ehrhard



Monique
Huet



Bruno de
Mauvaisin



Nicolas
Orfanidis

Préface



Financiers d'entreprise : il était temps de montrer que la Finance ne s'incarne pas seulement dans la Banque, la gestion de portefeuille, l'administration des budgets de l'Etat ou des collectivités publiques... voire même dans d'obscures manœuvres de spéculation. Il était temps de mettre en valeur ces autres domaines de la finance bien présents dans les entreprises de l'économie dite «réelle», et qui sont indispensables à leur bon fonctionnement.

Voici donc un recueil bienvenu, fruit d'une heureuse initiative des anciens élèves d'HEC qui, précisément, exercent leurs talents comme financiers d'entreprise. La méthode retenue s'apparente à celle des sociologues de terrain ou des journalistes d'investigation : faire parler les acteurs de leurs activités dans des tête à tête, puis en extraire les idées forces pour obtenir une synthèse illustratrice des différentes fonctions concernées. Les citations retenues des différents témoignages viennent compléter et illustrer les analyses, donnant à l'ensemble une image à facettes multiples qui convient bien à la variété des métiers représentés.

Que recouvre donc ce vocable de «financiers d'entreprise» ? Bien sûr, les directeurs financiers, les trésoriers, les responsables de financement. Mais aussi, les contrôleurs de gestion, les auditeurs internes, les comptables – et parmi eux les spécialistes de la consolidation des comptes – les fiscalistes. Et puis, les praticiens de deux métiers un peu plus périphériques, ou peut-être plus généralistes : ceux qui préparent et négocient les opérations de fusion et acquisition (en «franglais» : le M&A) ; ceux qui ont en charge la communication de l'entreprise vis-à-vis des marchés financiers. Enfin, ceux qui ont en charge la maîtrise des risques auxquels est exposée l'entreprise. Comme on le voit, un spectre assez large de fonctions, qui ont toutes en commun de travailler sur une même matière première : les finances de l'entreprise.

Certes, on pourrait prétendre que ces fonctions ont toujours existé : partout où l'activité économique s'exerce dans des entités autonomes, on a eu besoin, d'une manière ou d'une autre, de pratiquer ces différentes disciplines. Mais ce qui est nouveau, c'est la place qu'elles ont pris dans la vie interne des entreprises modernes. La capacité des acteurs à occuper en alternance des postes en finance et en «business» amplifie ce phénomène. Au point qu'il existe désormais une bien meilleure compréhension en interne du rôle clé de ces fonctions financières.

Or, la littérature au sens large et plus généralement les médias sont muets à cet égard. Et les ouvrages spécialisés en management mettent essentiellement l'accent sur les mécanismes, les théories, et rarement sur la façon de les mettre en œuvre de façon concrète et quotidienne. Cet ouvrage, en faisant parler les acteurs de la façon dont ils exercent leur fonction, présente donc un intérêt pédagogique indéniable.

Souhaitons donc un plein succès à cette initiative, et qu'elle permette de porter un regard imprégné d'humanité sur ces métiers trop souvent méconnus.

Jean-Dominique Senard
Gérant du groupe Michelin



ORACLE®



ALTIME
ASSOCIATES



GODET GAILLARD SOLLE MARAUX
& ASSOCIES

NICHOLAS ANGELL
EXECUTIVE SEARCH CONSULTANTS

Nous remercions tout particulièrement nos partenaires qui nous ont fait confiance tout au long de notre projet :

Oracle (Laurent Dechaux et Valérie Sturbois)

Altime Associates (Gérard Jean)

Cabinet Bessé (Marc Bezançon et Paul Meresse)

EY (Jean-François Belorgey et Pierre Planchon)

GGSM (Fabrice Patrizio)

HSBC (Pierre Sorbets)

Nicholas Angell (Valérie Kolloffel et Baudoin de Monplanet)

Un grand merci également à Mireille Faugère, Pierre Jenny, Alexis Mersch, Laurent Allard, Raphaëlle Gautier, Olga Johnson de l'Association HEC pour leur soutien.



HEC
PARIS
ALUMNI

Sommaire

3 - Introduction

5 - Préface

7 - Remerciements

10 - Exemples de parcours

12 - Audit et contrôle interne

L'auditeur interne,
vérificateur devenu conseil

- Laurent Arnaudo, Sodexo
- Bérénice Boulay, Alpiq
- Capucine Krebs, Club Méditerranée
- Agnès Pannier-Runacher, FSI
- Laurence Pennera, France Télévisions

16 - Communication financière

Bienvenue au «cœur
du réacteur», en première ligne !

- Pascal Bantegnie, Safran
- Jean-Claude Climeau, Thales
- Nadine Coulm, Casino
- Nathalie Errard, EADS

19 - Comptabilité

Viatique indispensable dans
un monde en transformation

- Peggy Cinçon, Saupiquet
- François Dugit-Pinat, Alcatel-Lucent
- Françoise Hechinger-Meyer, OCDE
- Nathalie Potel, DS Smith Packaging France
- Jean-Claude de Vera, Lafarge

22 - Consolidation

Maîtriser la complexité
dans un environnement normatif mouvant

- Nathalie Aubin, L'Oréal
- Catherine Chabrel, Amundi
- Sébastien Durchon, Carrefour
- Elise Halleman, JCDecaux
- Bérengère Nicolazo de Barmon, Eurazeo

26 - Contrôle de gestion

Un savant équilibre entre
proximité et objectivité

- Claire Boya, Fondation d'Auteuil
- Karine Brément, Hôpital Saint-Joseph de Marseille
- Olivier Carignon, PSA
- Mireille Chambellan, TDF
- Angel Corzo, Codere
- Alexandre Cros, Degremont
- Sarah Lassoued, Disney
- Olivier le Cotonnec, Veolia Water Asia Pacific
- Francis Ramiandrasoa, Renault
- Yizhong Zhao, Schneider Belgique

32 - Credit management

L'art de se faire payer

- Christophe Basque, La Générale de Protection
- Gilles Daquin, Dassault Systèmes
- Cécile Martin, Perstorp
- Marie-Laure Mazaud, CDC Infrastructure
- François Rublon, Rhodia

36 - Direction financière

Au cœur de la stratégie, des process et de l'image de l'entreprise

- Isabelle Antoine, Ecole Polytechnique
- Anne Bosche-Lenoir, région Ile-de-France
- Elodie Brian, Compagnie ferroviaire London and Southeastern Railway
- Cyril Buzut, IPSOS
- Laurence Debroux, JCDecaux
- Jérôme Destoppeleir, Delta Plus
- Jean-Marc Duplaix, Kering (ex-PPR)
- Anne Frisch, Publicis Allemagne
- Antoine Giscard d'Estaing, Casino
- Catherine Guillouard, Eutelsat
- François Jean, Chantelle
- Christian Labeyrie, Vinci
- Jérôme Lefébure, M6
- Thierry Luthi, Cegid
- François Mirallié, Zodiac Marine
- Eric Müller-Borle, Aquamarine Consulting
- Véronique Robin-Amour, Domaine Chandon, LVMH, Californie
- Eric Rougié, OTIS Benellux
- Axel Strotbek, Audi Group

44 - Fiscalité

La mondialisation transformerait-elle le fiscaliste en omniscent ?

- Hervé Dehé, Galderma
- Alfred de Lassence, Technicolor
- François Lebelt, Allianz
- Catherine Noël-Fiacre, Editis
- Jérôme Ouazana, PSA-Asie

47 - Gestion des risques

Risk management : plus loin que la finance

- Alain Guiraud, Aircom Management
- Olga Le Blanc Tyl, KLB group
- Jean-Philippe Riehl, Kyu Associés
- Stéphane Swiercynski, ATMB

50 - M&A

Les bâtisseurs de futur

- Vincent Bouthonnier, Cegelec
- Aurélia Carrère, Renault
- Jean-François Chouteau, Air Liquide
- Hélène Duranton Gonzalez, Natixis
- Pierre Farin, BPI
- Jacques Perron, LFB
- Alice Roux, Puma

55 - Trésorerie et financement

«Cash is king»

- Jack Aschehoug, L'Oréal
- Philippe Bouchard, Hermès
- Jean Chausse, Auchan
- Bertrand David, Jardiland
- Philippe Messenger, EDF,
- Marie-Laure Mazaud, CDC Infrastructure
- Sophie Millas, Cosfibel

63 - Postface

Audit et contrôle interne

L'auditeur interne, vérificateur devenu conseil

Bras armé de la direction générale, l'auditeur intervient à sa demande dans tous les départements de l'entreprise pour dépister et comprendre les éventuels dysfonctionnements. Toujours en mouvement, il s'appuie sur une analyse rigoureuse pour proposer des solutions concrètes.

L'audit interne, un acteur majeur dans la vie de l'entreprise ? Cette évidence a éclaté au grand jour en 2001 lorsque le courtier en énergie Enron a emporté dans sa chute le cabinet Arthur Andersen. Au-delà de la justesse des comptes, l'audit interne a pour but premier de mettre l'entreprise à l'abri des risques majeurs. «Une fois franchi le cap d'une certaine taille, une entreprise doit s'équiper en interne de structures adéquates de systèmes d'informations et d'audit, confirme **Agnès Pannier-Runacher**, ex directeur financier et stratégie du FSI, aujourd'hui Deputy CEO de La Compagnie des Alpes. La plupart du temps, d'autres facteurs y poussent aussi comme la maturité du business et l'évolution du rapport à la gestion du risque.» Au fil du temps, l'audit interne a petit à petit élargi son champ d'action. Après avoir détecté des dysfonctionnements de processus, l'auditeur remonte aux faiblesses dans les procédures qui ont donné naissance à ces aléas. Il vient ainsi vérifier que les règles de contrôle interne sont correctement appliquées. «Le contrôle interne écrit les procédures, anime les gens, identifie les risques. Il est permanent, alors que l'audit exerce un contrôle périodique afin de s'assurer que les points de risque sont bien pris en compte et qu'aucun ne passe inaperçu. Le périmètre de l'audit interne a débordé du domaine purement financier, explique **Laurent Arnaudo**, directeur audit interne de Sodexo et vice-président de l'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes. Aujourd'hui, les auditeurs doivent s'assurer de la conformité légale des règlements et procédures de l'entreprise, de la fiabilité du reporting financier et de l'efficacité des opérations comme la gestion des stocks.» L'auditeur en vient donc à analyser les process pour chercher à les optimiser. Il peut alors se muer en consultant en organisation qui, de concert avec les services audités, examinera les possibilités d'amélioration.

Agnès Pannier-Runacher, directeur financier et stratégie du FSI

●● Ce qu'attend un comité d'audit...

Je participe à des comités d'audit depuis 2003 et c'est très instructif. Je n'attends pas des auditeurs qu'ils suivent ligne à ligne le comité d'audit mais plutôt qu'ils apportent des suggestions d'amélioration, des benchmarks, et qu'ils «challengent» les membres du comité d'audit en hiérarchisant les problématiques et en leur fournissant une aide à la décision.

Une bonne équipe d'audit interne est habituellement plutôt satisfaite de passer devant le comité d'audit. C'est l'occasion idéale de faire passer des messages. Au cœur de l'activité, on perd souvent la vision des risques alors que le comité d'audit prend de la hauteur. Cela peut changer les priorités.»

■ UNE MISSION TYPE EN AUDIT INTERNE

Une mission d'audit interne s'effectue dans le cadre d'un planning annuel validé en comité d'audit sous l'égide de la direction financière ou de la direction générale. Le comité d'audit a aussi un rôle important à jouer dans l'ensemble du processus. Il lui revient de veiller à ce que l'équipe ait les moyens de remplir sa mission. Agnès Pannier-Runacher souligne les risques inhérents à la démarche : «Il faut absolument éviter d'inclure une personne dans l'équipe d'audit alors même qu'elle a eu une mauvaise expérience par ailleurs et aussi éviter que les meilleurs auditeurs ne partent trop rapidement. Le comité d'audit doit également s'assurer qu'aucun risque n'est resté ignoré. Ces risques augmentent en fonction de certains facteurs : la distance géographique mais aussi l'éloignement des activités par rapport au cœur de métier de l'entreprise.»

Une mission se déroule habituellement en trois phases. Durant la première, dite de «préparation», l'auditeur se



Capucine Krebs, ex auditeur interne, Club Méditerranée, aujourd'hui contrôleur de gestion développement de

●● l'Oréal Lancôme

plonge dans la documentation fournie pour évaluer la situation de la structure à auditer. Il élabore également des tests d'audit qu'il déploiera sur le terrain. Survient la seconde phase, dite de «test», qui permet à l'auditeur de réaliser les tests et de s'entretenir avec les audités. Durant la troisième phase, dite de «synthèse», l'équipe chargée de l'audit réunit ses observations et liste les risques détectés ainsi que les recommandations qui doivent permettre de les éliminer ou de les mettre sous contrôle. L'équipe doit établir un seuil de significativité pertinent afin de tamiser toutes les données et de faire ressortir des éléments constituant un risque réel.

■ LES NOMBREUX ÉCUEILS À ÉVITER

Tout irait pour le mieux si l'auditeur ne se trouvait face à des process opérationnels... qu'il ne connaissait pas jusqu'alors ! «C'est un énorme challenge, reconnaît **Bérénice Boulay**, directeur adjoint audit interne de Alpiq. Il faut une méthode de travail solide et se mettre dans une optique où l'on apporte sa connaissance de l'organisation, un regard extérieur et de la valeur.» A cette première difficulté s'ajoute la nécessité de mettre en confiance les services audités tout en maintenant une attitude neutre. Si la première est nécessaire pour obtenir des informations et la seconde pour préserver la qualité du jugement, chaque entreprise présente cependant un profil particulier qui influe sur l'attitude de ses collaborateurs. Dans le groupe France Télévisions, le contrôle interne ne fait pas encore partie de la culture, du paysage quotidien. Les auditeurs ont donc adapté leur démarche à ce contexte, explique **Laurence Pennera**, ex auditeur interne de France Télévisions, aujourd'hui secrétaire général de France Télévisions Editions Numériques : «Nous devons au travers de chaque mission nous imposer comme vecteur de valeur ajoutée. C'est aussi la raison pour laquelle la direction s'est orientée vers une logique de pédagogie et de conseil, qui se traduit dans l'écoute comme dans nos rapports finaux.»

Une option d'autant plus nécessaire que les opérationnels ne réservent pas toujours le meilleur accueil aux auditeurs. Une attitude compréhensible, reconnaît **Capucine Krebs**, ex-auditeur interne du Club Méditerranée et aujourd'hui contrôleur de gestion développement Lancôme de L'Oréal : «Ils perçoivent les auditeurs

La force de frappe du directeur financier

Nous nous fixons notre propre pression, pour réaliser la mission et sortir le rapport dans les temps, alors que le reste de la société vit au rythme des urgences opérationnelles. L'audit interne reste extérieur au tempo opérationnel de vie de l'entreprise... Le rythme d'activité au Club Med étant très rapide du fait de la saisonnalité de ses activités, l'audit se doit d'être réactif. Les rapports sont donc diffusés dès la fin de la mission, et les actions sont déclenchées immédiatement : vous n'avez pas le sentiment de travailler pour rien ! L'audit est la force de frappe du directeur financier et du comité d'audit. Ce soutien est vraiment utile, car, vis-à-vis des opérationnels, les auditeurs sont toujours perçus comme des gêneurs...»

Laurent Arnaudo, directeur audit interne de Sodexo et vice-président de l'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes

●● L'audit interne : un «booster» dans une carrière en entreprise

On ne fait pas ce métier pendant 30 ans. C'est un tremplin qui permet d'avoir une vision globale de l'activité et de parcourir l'organisation d'une société. En moyenne, les auditeurs ont 30-35 ans, se déplacent 80 % de leur temps et restent trois à quatre ans dans l'audit interne. Ils partent ensuite vers d'autres horizons et ils reviennent quand leurs enfants sont grands et qu'ils peuvent à nouveau voyager. La dernière année, les gens se spécialisent dans un domaine qui les intéresse, que ce soit une activité, une fonction ou un pays. Après leur première phase d'audit, entre 30 et 35 ans, les auditeurs poursuivent leur carrière dans la finance ou les grands projets transverses. Ils deviennent contrôleurs de gestion, directeurs financiers ou directeur des infrastructures informatiques. L'audit est un booster dans une carrière.»

Audit et contrôle interne

L'auditeur interne, vérificateur devenu conseil

comme des gêneurs alors il faut vraiment avoir le soutien du directeur financier et du comité d'audit pour se faire accepter.» Inversement, tisser des liens trop étroits n'est pas non plus souhaitable. «Il faut se garder d'une trop grande proximité, confirme Bérénice Boulay. L'audit peut faire ressortir un problème dans l'organisation qui amènera à formuler des recommandations suivies de changements. Les auditeurs travaillent pour une organisation et non pour telle ou telle personne.» Les circonstances dans lesquelles se déroulent les missions peuvent parfois éloigner l'auditeur de son objectif. «Au Club Med, il faut se méfier de l'ambiance festive des villages. La mission des auditeurs est d'auditer ! Il faut savoir être rigoureux sans être rigide», prévient Capucine Krebs.

■ S'ADAPTER VITE, BIEN COMMUNIQUER ET ALLER AU BOUT DES CHOSES

Pour éviter tous les écueils et parvenir à bon port, l'auditeur doit savoir s'adapter rapidement. Chaque nouvelle mission le plonge en effet dans un nouveau monde qu'il doit savoir découvrir rapidement pour passer à la phase d'analyse. L'auditeur doit aussi savoir communiquer, ou plutôt écouter car il ne peut agir sans avoir d'abord des informations. Attention toutefois à ne pas céder à la pression, prévient Capucine Krebs : «Si vous vous montrez trop pressant vis-à-vis de vos interlocuteurs, vous risquez de les braquer. Il faut au contraire les mettre en confiance et les persuader que vous êtes là pour les aider à trouver les bonnes solutions.» Tout un art, estime Laurence Pennera : «Il faut savoir faire preuve d'ouverture d'esprit et de diplomatie pour exercer ce métier en dépassant la simple logique de contrôle.» De bonnes aptitudes relationnelles sont de mise afin de bien réagir aux réponses des audités. Un bon auditeur doit aussi disposer de capacités d'analyse et de synthèse et s'armer de rigueur en toutes circonstances. «C'est une qualité incontournable, souligne Capucine Krebs. Un auditeur doit en permanence vérifier et valider les chiffres analysés mais aussi organiser son emploi du temps, être précis dans ses présentations et ponctuel.» Cette rigueur lui sera utile pour objectiver ses observations et en tirer une synthèse, précise Agnès Pannier-Runacher :

«C'est indispensable pour pratiquer des benchmarks qui permettent d'établir des comparaisons entre situations et d'évaluer l'intérêt de telle ou telle bonne pratique.» Enfin, à toutes ces qualités, il faut encore ajouter un caractère solide car la route est jalonnée d'obstacles. «Quand les choses ne sont pas claires, il faut un certain courage intellectuel pour persister et creuser jusqu'à trouver», souligne Bérénice Boulay.

L'auditeur travaillant rarement seul, la composition de l'équipe revêt une importance particulière. Laurent Arnaudo estime que la dimension collective est un levier de compétence en elle-même : «Beaucoup de départements d'audits sont souvent composés à parts égales de financiers et d'opérationnels provenant des achats, de l'informatique, des RH ou des opérations. Ils apprennent les uns des autres et l'équipe acquiert une compétence élargie. Chez Sodexo, je recrute en moyenne 60 % de financiers, qui viennent de cabinets d'audit externes, et 40 % d'opérationnels internes.»

Toutes ces qualités ne seront pas de trop pour éviter les erreurs dommageables. Parmi celles qui doivent être à tout

Bérénice Boulay, directeur adjoint audit interne, Alpiq



Un facilitateur qui crée de la valeur

Par la connaissance qu'il a de l'organisation, sa capacité de discernement et la pertinence de ses diagnostics et propositions, l'auditeur apporte de la valeur ajoutée à l'organisation. Il contribue à homogénéiser l'action, optimiser les flux et assurer un bon fonctionnement des interfaces. Une organisation comporte différents départements et c'est souvent à la frontière entre eux que se posent les problèmes (et par conséquent qu'émergent les risques) car ce sont des espaces où la responsabilité peut être orpheline ou double : X dit que c'est à Y de le faire et vice versa... le tout débouchant sur l'incompréhension. Dans de telles situations, l'audit joue un rôle de facilitateur. Mais pour créer de la valeur, il faut bien comprendre l'entreprise en profondeur. C'est la condition sine qua non d'un bon audit.»

prix écartées figure une mauvaise prise en compte des conditions réelles du terrain. «C'est la principale erreur, confirme Laurence Pennera. Elle conduit à l'émission de recommandations sans lien avec la réalité des opérationnels, ce qui a deux conséquences : cela décrédibilise l'action des auditeurs et les empêche d'apporter de la valeur ajoutée à la maîtrise des risques qui est la finalité de leur travail.»

■ UN MÉTIER DE PLUS EN PLUS ORIENTÉ VERS LE CONSEIL

Une erreur que les auditeurs auront d'autant plus intérêt à éviter que les entreprises vont avoir de plus en plus besoin de recommandations avisées. Soumises à des contraintes fortes du fait des transformations économiques à l'échelle mondiale, elles doivent remettre en cause leurs repères et leurs pratiques de gouvernance. Dans un environnement mouvant, optimiser la gestion des risques devient une mission cruciale car elle peut apporter un avantage concurrentiel décisif.

«Je crois que l'audit interne devra s'attacher prioritairement à mesurer l'efficacité des systèmes de contrôle et assister les dirigeants et les opérationnels dans leur gestion des risques, estime Laurence Pennera. En parallèle, les auditeurs vont devoir acquérir de plus en plus une vision transverse de l'entreprise et de ses processus. Cela leur sera nécessaire pour produire des recommandations sous un angle de couverture large des risques, mais dans une logique de pragmatisme qui fera de l'auditeur un réel partenaire.» De quoi ouvrir bien des perspectives, estime Agnès Pannier-Runacher : «L'audit interne est un point de passage intéressant car il permet de se constituer un réseau d'experts utiles pour le futur.» Dans sa nouvelle fonction au sein du FSI, elle siège aussi à plusieurs comités d'audit. A ses yeux, les auditeurs disposent d'un potentiel de carrière élevé : «Comme les auditeurs voient beaucoup de choses, ils apprennent aussi beaucoup. Ce sont des facteurs qui faciliteront leur évolution.» ■

Communication financière

Bienvenue au «cœur du réacteur», en première ligne !

Concepteur et messenger du discours que la société adresse aux investisseurs, le responsable de la «comfi» doit en permanence ajuster la vision que ses interlocuteurs internes et externes ont de l'entreprise... Et intégrer à tout moment l'impact d'un événement imprévu. Amateurs de longs fleuves tranquilles s'abstenir !

A l'instar des marchés financiers, la communication financière a vécu une véritable révolution. «C'est un métier qui a beaucoup évolué, confirme **Pascal Bantegnie**, responsable de la communication financière de Safran. Il y a 10 ans, la comfi se résumait à un document de référence et des communiqués de presse qui présentaient l'activité écoulée. Maintenant, nous sommes un pivot entre l'extérieur et l'intérieur du fait de notre relation avec les analystes, les investisseurs, institutionnels ou particuliers, ou encore les agences de notation. La comfi est devenue un instrument stratégique et tous ses directeurs reportent soit au directeur financier soit à la DG.»

Ce rôle de pivot fonctionne aussi en sens inverse, rappelle **Jean-Claude Climeau**, responsable de la communication financière de Thales : «Notre mission principale est évidemment de dialoguer au quotidien avec les analystes, investisseurs ou agences de notation. Mais il nous appartient aussi de communiquer aux dirigeants du groupe ce que les marchés pensent de Thales et de ses concurrents.»

Véritable «poste avancé de l'entreprise» vers l'extérieur, la comfi a pour mission essentielle de «rendre lisible la performance de la société afin qu'elle soit correctement évaluée par le marché», estime **Nadine Coulm**, qui a été responsable de la communication financière de Danone, puis de Casino. «La perception de la société est essentielle, renchérit Pascal Bantegnie. Un investisseur a aujourd'hui des milliers de possibilités. Il faut se battre pour qu'il vienne chez nous.»



Nathalie Errard, responsable de la communication financière, groupe EADS

●● **Etre aux aguets en permanence**

La difficulté majeure, c'est d'être toujours sûr que votre communication extérieure est en ligne avec ce qui se passe en interne et la piloter pour éviter l'effet de surprise. Il faut vérifier que les informations validées lors de la réunion du mois dernier sont bien correctes et, s'il y a une déviation, en connaître les raisons. Régulièrement, je vérifie que les principaux indicateurs clefs sont conformes aux prévisions, et j'essaie de détecter les éventuels points d'inflexion. Il y a aussi des sujets «à la mode» qui montent soudain au premier plan. Avant toute prise de position, il faut en discuter avec la direction pour avoir une meilleure vision sur ces sujets. Parfois, les analystes réagissent à une phrase que prononce un dirigeant du groupe. C'est le signal que ce sujet est sur leur radar. Ou alors ils réagissent sur la question du financement alors que cela les laissait indifférents trois semaines avant...»

■ **LE MOMENT FORT DE L'ANNÉE**

Et la tâche n'est pas de tout repos. Au quotidien, les responsables comfi sont en permanence sollicités par les analystes qui se montrent de plus en plus impatients. «Ils sont toujours à l'affût des opportunités et des risques, alors dès qu'un événement survient, ils vous appellent ! Il faut maintenir une veille continue pour être capable d'anticiper les questions», raconte Nadine Coulm. A cela s'ajoute une série de figures imposées qui vont des roadshows, rencontres entre les dirigeants et les investisseurs institutionnels, aux conférences téléphoniques de publication du chiffre d'affaires devant les analystes et aux rencontres, plus ou moins régulières, entre les dirigeants et les actionnaires importants, actuels ou futurs, sans oublier la présentation des résultats annuels. «C'est l'un des moments forts de l'année pour la comfi, soutient Jean-Claude Climeau. Il synthétise l'année écoulée et va aussi "teinter" celle qui commence. C'est le moment où sont délivrées les "guidance", la roadmap de l'année qui commence. Les analystes qui suivent votre valeur vont donc se positionner par rapport à ce que vous annoncez.» En moyenne, les responsables comfi de



Nadine Coulm, responsable de la communication financière, groupe Casino

grandes entreprises alignent de 250 à 300 rendez-vous professionnels par an. «Il faut un bon sens du relationnel pour gérer un tel flux», souligne Nadine Coulm. Pour satisfaire toutes ces attentes, le responsable comfi doit d'abord se montrer curieux et ouvert, insiste Pascal Banteigne : «Chez Safran, les questions des analystes portent avant tout sur l'activité plutôt que sur les questions financières. Les marchés financiers sont très friands d'infos au quotidien. Il faut être en constante alerte sur tous les sujets. La question des dettes souveraines peut par exemple nous toucher si l'éventualité d'un défaut d'un pays de la zone euro venait à prendre consistance. Les analystes nous demanderaient alors de préciser l'exposition du groupe dans ce pays.»

■ LA CRÉDIBILITÉ, UN TRÉSOR FRAGILE

Etre en capacité de répondre à tout moment à toute question exige des responsables de comfi qu'ils construisent et cultivent un réseau consistant de correspondants internes. Ils connaissent ainsi tous les rouages de l'entreprise tout en disposant d'un système d'alerte efficace. Chez EADS, **Nathalie Errard**, responsable de la communication financière du groupe s'est fait un bottin personnel d'une centaine d'entrées. Elle peut ainsi à tout moment trouver l'interlocuteur ad hoc qui satisfera les besoins ponctuels et pressants des analystes mais aussi voir venir les problèmes. «Si l'entreprise n'a pas la capacité à les remonter rapidement, elle peut perdre sa crédibilité en quelques minutes.»

Non seulement les analystes n'aiment pas l'imprévu mais ils ont aussi de la mémoire, prévient Nadine Coulm : «Il faut être très vigilant pour éviter de créer une dissonance. Pour bâtir la confiance sur la durée, un discours de comfi doit combiner continuité et cohérence.» Ou alors être totalement sûr de son coup. En 2008, EADS n'a pas hésité à maintenir sa prévision d'une

● ● Savoir raconter une histoire

C'est un métier passionnant car il faut convaincre, emporter l'adhésion. Il faut avoir la fibre commerciale pour convaincre une personne qu'elle doit investir dans votre société. C'est une constituante importante du métier, à côté de la capacité à produire du «story-telling». Pour convaincre, il faut avoir des arguments, mais surtout il faut savoir raconter une histoire. Mais pas seulement la «grande» histoire, très stratégique, qui concerne la société dans son ensemble. Il faut aussi des «petites» histoires, liées directement aux métiers, qui rendent l'activité plus concrète et permettent de mieux comprendre le «business». La comfi fait parler les chiffres en les articulant aux métiers. J'aime cette fonction parce qu'elle construit un message. Les chiffres illustrent la performance mais ils ne sont pas toujours simples à expliquer, surtout quand cette même performance est en retrait par rapport aux attentes du marché. Le DG et le directeur financier attendent de la comfi qu'elle construise les messages clefs, et les fasse évoluer au fil de l'eau, afin de produire une histoire cohérente sur la durée. C'est ce pouvoir de raconter qui rend ce métier si intéressant et nous permet de peser sur le cours des événements.»



Jean-Claude Climeau, responsable de la communication financière, groupe Thales

● ● Une mission de plus en plus exigeante

L'incertitude fait partie de la réalité industrielle, mais elle est de moins en moins acceptée : c'est un facteur qui rend notre mission plus complexe... et d'autant plus intéressante ! Alors que les analystes ou les investisseurs souhaitent toujours plus d'information et de précision, à nous de mettre en perspective cette réalité, qui peut conduire à un résultat final de 9,5 ou 10,5 au lieu des 10 attendus. Par ailleurs, l'information circule aujourd'hui de plus en plus vite et nous sommes aussi confrontés à une interconnexion toujours plus forte entre nos différents publics, qu'ils soient analystes, investisseurs, journalistes, politiques ou clients. Parallèlement, l'environnement réglementaire s'est renforcé, que ce soit du fait de l'AMF ou avec les directives européennes. Cela rend la mission d'autant plus exigeante, en imposant une grande rigueur dans la divulgation des informations et la coordination permanente des communications financière, corporate et institutionnelle de l'entreprise à travers le monde.»

Communication financière

Bienvenue au «cœur du réacteur», en première ligne !

légère baisse du marché aéronautique alors que les analystes tablaient sur une chute de 20 %, pariant sur une redite des cycles passés. «La réalité nous a donné raison et maintenant ils nous font confiance», souligne Nathalie Errard.

■ SI C'ÉTAIT À REFAIRE...

Si le métier est très exigeant, ceux que l'aventure a tentés ne le regrettent pas. «C'est un métier assez stressant qui exige un fort engagement. Il faut avoir foi dans ce qu'on dit mais si c'était à refaire... je le referai !», avoue Nadine Coulm. Encore moins de regrets pour Nathalie Errard qui a découvert une fonction correspondant à ses aspirations : «Je voulais être en première ligne ! Se charger de la comfi, c'est assumer ses actes, parler directement à ses

interlocuteurs. En communication financière, j'étais responsable de ce qui arrivait et j'ai eu un sentiment de liberté, aussi bien vis-à-vis de mes interlocuteurs que dans ma façon de travailler.»

Placés au «cœur du réacteur», les «comfi» connaissent à la fois tous les rouages de l'entreprise et toutes les attentes du marché. Cela leur ouvre de larges horizons, assure Nathalie Errard : «Parmi les anciens responsables que je connais, l'un est devenu DG d'une filiale aux Etats-Unis, un autre secrétaire général d'EADS et j'ai pris la responsabilité du bureau des affaires européennes et OTAN depuis mars.» Si les opportunités ne manquent donc pas, encore faut-il pouvoir prendre son envol. Pas toujours facile, estime Nadine Coulm : «Si vous faites bien le job, on aura du mal à vous laisser partir.» Bien faire ou évoluer : cruel dilemme ! ■



Pascal Bantegnie, responsable de la communication financière, groupe Safran

●● Divulguer l'information... à bon escient

Nous avons des documents, appelés «bréviaires» ou «vade-mecum», qui nous permettent de savoir quelles informations peuvent être diffusées ou au contraire doivent rester confidentielles. Ce sont des booklets de 150 pages qui, pour chaque secteur d'activité, précisent la taille du marché, la part que nous y occupons, notre performance financière, les produits que nous commercialisons ou encore les concurrents auxquels nous sommes confrontés. Cela permet de répondre à 99 % des questions. Si une question se réfère à un point qui ne figure pas dans ces vade-mecum, c'est à la comfi de décider. La revue Challenges m'a demandé récemment le montant de l'impôt que Safran payait en France. Cette information ne figure pas dans le vade-mecum. C'est à nous de décider si nous la divulguons ou pas. Comme je ne peux pas décider seul de fournir une telle information, j'en réfère au directeur financier. D'autres journalistes nous ont demandé combien nous avons d'ingénieurs dans le Sud-Ouest. C'est le type d'information qui peut servir par la suite à établir une sorte de classement avec d'autres sociétés pour en déduire, peut-être, la qualité de l'effort de la R&D. Nous évaluons donc ces demandes au cas par cas.»

LA COMFI, UN JOB DE FINANCIER ? LES AVIS SONT PARTAGÉS !

» Oui

Jean-Claude Climeau (Thales)

C'est un job de financier ! Il faut bien sûr avoir une bonne affinité avec la com, pour savoir rendre lisible de manière synthétique et cohérente la stratégie et les performances de l'entreprise. Mais cela reste un job financier car c'est une communication technique, spécialisée et très encadrée réglementairement. Les analystes peuvent poser des questions très précises.

» Non

Pascal Bantegnie (Safran)

Je ne crois pas qu'il faille un profil particulier mais il faut connaître la finance. Je suis moi-même ingénieur et mon équipe de cinq personnes compte des ingénieurs, des financiers et des spécialistes de la communication. Je suis arrivé à la communication financière dans mon précédent poste, chez Alcatel. Ils cherchaient quelqu'un qui comprenne bien les produits car nombre d'analystes étaient d'anciens ingénieurs. C'est encore le cas aujourd'hui.

Comptabilité

Viatique indispensable dans un monde en transformation

Homme de confiance, le responsable de la comptabilité établit et garantit les fondations financières de l'entreprise. Avec le développement des normes internationales IFRS, il traduit une réalité économique dans toute sa complexité.

La comptabilité, c'est le socle de tout l'édifice. Après 15 ans de métier et désormais chef comptable chez Saupiquet, **Peggy Cinçon** est plus que jamais convaincue de cette vérité : «Ce sont nos chiffres qui servent de base aux analyses des autres services. Si une erreur se glisse dans la comptabilité, les calculs du contrôle de gestion seront erronés et l'actionnaire va prendre des décisions sur de mauvaises bases.» Sur cet enjeu capital vient s'en greffer un autre, tout aussi crucial : la fiscalité. Dans ce domaine aussi, toute imputation erronée entraîne des conséquences lourdes. «Les déclarations d'impôts sont un enjeu très fort, confirme Peggy Cinçon. Tout défaut déclaratif, comme une facture sans mention de la TVA, est puni d'une amende de 500 euros... par oubli !»

■ UN MÉTIER PLUS COMPLEXE ET EN ÉVOLUTION

L'internationalisation croissante de l'économie et l'émergence concomitante de normes comme les IFRS, censées préserver la capacité de connaissance et de décision des actionnaires, ont élargi le cadre et les missions traditionnels des comptables. Le passage de règles «rule-based» à d'autres «principe-based» a plongé nombre de directions financières dans la perplexité. Heureusement, les entreprises ont pu compter sur le service comptabilité ! «Le CFO a besoin d'un traducteur dans un tel cas de figure, de quelqu'un qui sache anticiper et faire preuve de pédagogie», souligne **François Dugit-Pinat**, chief accounting officer du groupe Alcatel-Lucent.

Le comptable devient ainsi garant de la bonne application des normes comptables dans l'entreprise, et comme le souligne **Nathalie Potel**, directeur comptable, Otor – DS Smith Packaging France : «Dans le domaine des normes, la pratique est aussi importante que les principes car le diable est dans les détails ! Je gère également, au titre de responsable des principes et des pratiques comptables du groupe, une partie significative de la relation avec les commissaires aux comptes.»

Jouer ce rôle s'avère d'autant plus crucial que les situations épineuses ne manquent pas. Les équipes financières d'Alcatel-Lucent le savent bien. Lors de la fusion des deux entreprises, le nouveau groupe a en effet hérité des fonds de pension de Lucent qui pesaient 30 milliards de dollars alors même que ses capitaux propres n'excédaient pas 3 milliards de dollars. «La complexité était telle que nous avons dû engager un actuairer, précise François Dugit-Pinat. C'est cependant un cas assez particulier. Il n'est pas évident d'expliquer à des analystes que l'entreprise doit prendre en charge 120 000 retraités !» L'équipe financière d'Alcatel-Lucent s'est donc pliée à quelques séances spécifiques d'explication aux analystes financiers de la situation et de sa traduction comptable. Un exercice qu'il a fallu renouveler avec l'arrivée des IFRS. En introduisant les notions de juste valeur, ces nouvelles normes imposent aux entreprises de justifier le goodwill à chaque exercice. Une pratique qui n'a rien d'évident, rappelle François Dugit-Pinat : «Il faut déterminer une valeur recouvrable à partir de flux de trésorerie estimés futurs, or c'est plutôt le rôle du contrôleur de gestion. Il y a donc de plus en plus d'interactions entre la comptabilité et le contrôle de gestion.» Nathalie Potel partage le constat de la complexité croissante de la fonction : «Les choses tendent à se compliquer, les normes IFRS présentent un intérêt intellectuel certain, elles



Peggy Cinçon, responsable comptable, Saupiquet

●● Améliorer la qualité des analyses, voire même conseiller

Il faut savoir prendre du recul et comprendre que la comptabilité est au service des autres départements. Ils ont en général une vision plus large mais moins précise que la nôtre. Le contact permet de vérifier la cohérence des chiffres et en comprenant ce que nous faisons, les autres services améliorent leur propre analyse. Bien menés, ces échanges peuvent faire entrer la comptabilité dans le rôle du conseiller qui sera sollicité pour évaluer l'impact de telle ou telle mesure avant son application.»

Comptabilité

Viatique indispensable dans un monde en transformation



**Nathalie Potel, directeur comptable,
DS Smith Packaging France**

●● Rester factuel... pour durer

Il faut éviter d'être dogmatique et borné, voire hors du réel, comme risquent de l'être parfois les membres des cellules «doctrine» des grands cabinets !

Il faut aussi se garder de dire oui à toutes les «âneries» qui circulent, et ne pas rentrer dans le piège qui consisterait à avoir comme vision «mais puisque le pire existe, alors pourquoi pas chez nous». J'ai parfois eu des discussions difficiles avec certains collègues : on ne saurait ni dire non à tout, ni tout accepter. Il faut se fixer une ligne et s'y tenir ; dans les périodes difficiles, comme celle que j'ai vécue lors de conflits entre actionnaires avant le rachat d'Otor par DS Smith. C'est plus facile à faire en s'appuyant sur des personnes en qui on a confiance. A certains moments, il faut savoir faire la part des choses et accepter aussi ne pas faire de certains points une question d'amour-propre. En revanche, la comptabilité est un métier plus technique que politique, ce qui permet au directeur comptable d'avoir parfois une longévité dans l'entreprise supérieure à celle du directeur financier !»

ciable. Elle exige de recruter des personnes organisées et pointilleuses mais aussi perspicaces. La comptabilité est en effet soumise aux pressions des autres services, parfois soucieux d'améliorer leur budget...

«Il arrive qu'un service avec un budget un peu serré veuille empiéter sur celui du voisin, reconnaît Peggy Cinçon. Pour ne pas se laisser manipuler, le comptable doit avoir la capacité de respecter la règle... et de la faire respecter aux autres.» Ce qui suppose une honnêteté à toute épreuve, qualité d'autant plus utile que cette fonction amène à manipuler des données confidentielles qui ne doivent évidemment pas être divulguées à des tiers, en dehors des obligations légales ou des travaux des commissaires aux comptes.

Le comptable a cependant un vrai rôle accompagnateur auprès des opérationnels comme en témoigne Nathalie Potel : «Je ne dois pas mettre des bâtons dans les roues des services opérationnels, mais au contraire faire en sorte qu'ils puissent travailler normalement, ceci sans enfreindre les principes comptables. Pour trouver cet équilibre, il faut être à leur écoute, et en même temps avoir un rôle pédagogique : comprendre leurs contraintes, et leur faire comprendre les miennes, pour travailler réellement ensemble ;

sont complexes et évolutives ; les relations avec les commissaires aux comptes sont devenues plus compliquées aussi, ils ont des contraintes plus formelles qu'avant, avec des risques qui se sont accrus, y compris sur le plan pénal.»

A court terme, la complexité croissante des normes et de leur application contraint les comptables à communiquer toujours plus. A moyen terme, certains y voient une décorrélation potentielle entre des comptes IFRS communiqués uniquement à l'extérieur et les comptes sociaux (en normes comptables locales) jugés plus lisibles et utilisés en interne par le management pour juger de la performance.

■ DE NOUVELLES COMPÉTENCES À MAÎTRISER

Socle de tout l'édifice financier de l'entreprise, la qualité des écritures comptables n'est pas négociable.

loin de se limiter à demander de l'information, mon rôle est d'aider.» La persévérance est aussi de mise. Si les procédures en place et contrôles réguliers permettent de vérifier que les écritures passées correspondent bien aux commandes réelles, il faut aussi agir en amont pour sensibiliser les équipes aux enjeux. Régulièrement, Peggy Cinçon organise donc des réunions avec son équipe : «Je leur donne des explications afin que chacun connaisse l'impact de son travail. Et une fois par an, je leur présente la liasse fiscale et nous en discutons. Ces rencontres me donnent l'occasion de dire à mes chefs comptables ce que j'attends d'eux.» Indispensable à une vision saine de l'entreprise, la comptabilité peut aussi jouer un rôle de conseiller capable d'éclairer

Françoise Hechinger-Meyer, chef de la division de la comptabilité, OCDE

●● Une gestion au service des objectifs stratégiques

La comptabilité de l'OCDE est assez classique mais en tant qu'organisation internationale, nous avons notre propre plan comptable. Nos états financiers sont conformes aux IPSAS (international public sector accounting standards), les normes internationales du secteur public. Notre cadre comptable est le fondement de la gestion budgétaire, comme dans n'importe quelle autre entreprise et le nôtre est adapté à la budgétisation basée sur les résultats (results based management). Cela veut dire qu'il reflète nos objectifs stratégiques et les résultats attendus de notre organisation. En cela, notre structure comptable est alignée avec les missions de l'OCDE, et elle nous permet de relier toutes les transactions aux objectifs stratégiques correspondants. Nous travaillons donc de la même façon que dans le secteur privé (achats, flux financiers) tout en nous conformant aux contraintes spécifiques des organisations internationales.»

d'autres départements sur l'impact de leurs projets (voir le témoignage de Peggy Cinçon).

Communiquer est devenu un versant incontournable du métier, confirme François Dugit-Pinat : «La comptabilité travaille avec un nombre croissant de fonctions financières au sein de l'entreprise : la trésorerie, le financement, le contrôle de gestion, le M&A, le juridique, etc. Elle joue aussi un rôle dans la communication vers l'extérieur et les investisseurs. En période de clôture, je suis très impliqué dans la relecture des communiqués de presse. Je dois m'assurer que la simplification inhérente à ce type de communication n'introduit pas de distorsion préjudiciable.» N'oublions pas aussi que le comptable est l'informatrice incontournable des auditeurs et des commissaires aux comptes lorsqu'ils viennent faire leurs travaux de vérification en fin d'exercice ou à mi-parcours.

■ LA COMPTABILITÉ, UN ATOUT POUR LE FUTUR

La conjonction de nouvelles normes et l'internationalisation croissante des entreprises ont largement recomposé le quotidien des comptables, réorienté leur expertise et amélioré leurs perspectives de carrières. Pour autant, les préjugés restent tenaces, regrette François Dugit-Pinat : «Pour quelqu'un de passionné par la gestion des normes et leur application et diffusion au sein du groupe, la comptabilité permet d'avoir une vision approfondie de l'entreprise. Cela peut lui donner l'opportunité d'intégrer des départements comme le contrôle de gestion ou les fusions acquisitions. Mais la profession globalement n'a pas suivi cette voie de sorte que continue de dominer en France une vision négative de la comptabilité, ce qui n'est pas le cas dans le monde anglo-saxon.» ■

Jean-Claude de Vera, directeur CSP, groupe Lafarge

●● L'émergence des centres de services partagés : un impact nouveau sur les fonctions comptables

En arrière-plan de l'internationalisation des entreprises et de l'évolution des normes, la fonction finance s'est aussi transformée. Les premiers à franchir le pas furent les groupes anglo-saxons. Misant sur la mutualisation des ressources dès les années 1980, ils ont créé les centres de services partagés (CSP) qui ont été chargés des opérations répétitives – la paie, les achats, l'approvisionnement, la comptabilité client ou le crédit-recouvrement – aussi désignées par le terme «transactionnel», par opposition au «décisionnel». Cette centralisation des moyens a permis de construire des prestations offrant le meilleur rapport service/coût.

Les CSP ont ainsi pu impacter de façon significative les budgets, souligne Jean-Claude de Vera, directeur de ces unités au sein du groupe Lafarge : «Chez Lafarge, ces outils ont réduit de façon significative le coût de la fonction finance. Sur trois ou quatre ans, nous avons réalisé un gain de 30 %, soit autant de ressources qui ont pu être réallouées pour des investissements, des acquisitions ou de la R&D.» Ces centres n'absorbent cependant pas la totalité des fonctions financières. L'entreprise garde en effet généralement la haute main sur la gestion du haut de bilan, du cash et des talents ainsi que l'animation



François Dugit-Pinat,
chief accounting officer,
groupe Alcatel-Lucent

●● Les comptes irréprochables ne sont pas le but... mais un prérequis

Les contrôleurs de gestion appliquent des règles qui n'ont pas à être validées par des organismes externes (commissaires aux comptes, régulateur boursier, etc.) ; nous, si. Il m'est donc arrivé d'aller voir le CFO pour lui dire que sur tel ou tel point nous n'avions pas le choix car c'était la seule façon d'obtenir une validation a posteriori. Nortel par exemple a dû revoir ses comptes suite à un contrôle du régulateur boursier. Ce fut dramatique. Il faut aussi être diplomate. Aux jeunes qui viennent de l'audit externe et disent : «C'est la règle, et cela ne se discute pas, point», je leur dis qu'il faut être pédagogique et l'expliquer, demander aux gens quel est leur objectif afin d'aboutir à une solution la plus proche possible de cet objectif tout en respectant scrupuleusement les règles applicables. C'est assez difficile car les gens qui viennent de l'audit externe ont été formés à contrôler mais pas à proposer... Je leur dis souvent que les comptes irréprochables ne sont pas le but mais un prérequis.»

fonctionnelle des métiers avec des experts, soit tous les éléments qui ont un impact fort sur la politique générale de l'entreprise. Dans certains groupes, les contrôleurs de gestion ont déjà abandonné la vérification des opérations transactionnelles et se concentrent totalement sur l'amélioration des performances de l'activité.

Jean-Claude de Vera insiste néanmoins sur l'opportunité que peuvent représenter les CSP pour les fonctions comptables : «Beaucoup de comptables apprécient de travailler au sein de CSP car ils peuvent changer plus facilement de domaine en passant de la comptabilité achat vers la comptabilité fournisseurs par exemple ou vers la conso. Le comptable placé dans cet environnement doit de plus avoir une capacité d'innovation pour améliorer constamment le process. L'autre option, c'est de se spécialiser pour devenir un expert et se centrer, par exemple, sur le management des équipes. En résumé, les personnes des CSP peuvent remonter dans le process (achat vers fournisseurs, conso, etc.), changer de process ou devenir managers pour piloter une démarche de progrès. Cette transformation change radicalement le rôle du comptable qui devient un réel fournisseur de services et qui doit améliorer en permanence l'efficacité des process.»

Consolidation

Maîtriser la complexité dans un environnement normatif

Le consolideur compose une image complète et cohérente d'un groupe aux visages multiples. Il définit des règles communes qui permettent de fusionner dans un même langage et dans un même calendrier une diversité d'activités et de géographies.

Bien que relativement récent, le métier de la consolidation se voit confronté à une complexité croissante. Elle tient à l'internationalisation des entreprises mais aussi à l'arrivée des IFRS. En établissant un nouveau principe – «substance over form» – ces nouvelles normes bousculent les pratiques anciennes et génèrent une zone d'incertitude qui ne prendra fin qu'avec l'émergence de consensus validés par l'ensemble des acteurs impliqués (législateurs, entreprises et prescripteurs de normes).

Indubitablement, les années 2000 ont marqué un tournant. L'arrivée des normes IFRS a en effet plongé dans l'incertitude nombre d'entreprises qui manquaient d'expérience dans ce domaine. Le cas des PME était le plus alarmant, se souvient **Béregère Nicolazo de Barmon**, responsable de la consolidation de Eurazeo : «Pour eux, c'était du chinois ! Ils comprenaient le principe mais de là à l'appliquer... Par exemple, avant les IFRS, l'attribution de stock-options n'était pas valorisée. Maintenant, il faut inscrire leur valeur dans les comptes et pour ce faire, recourir à un modèle mathématique plus ou moins complexe puis définir des hypothèses de valorisation...»

■ UN CHANGEMENT MAJEUR

Consciente de la situation, Béregère Nicolazo de Barmon décide en 2005 de quitter le monde de l'audit pour proposer ses compétences à une entreprise. Elle intègre alors Eurazeo, une société d'investissement. Ses compétences y seront d'autant plus appréciées que le périmètre de consolidation s'est beaucoup étendu en quelques années à peine. De 2005 à 2011, le nombre de sociétés où Eurazeo a des participations est passé d'une quinzaine à plus de 300 ! «Cela rend la consolidation bien plus complexe», commente Béregère Nicolazo de Barmon. En dépit des incertitudes sur les modalités d'application, les contraintes sont déjà en vigueur. En Europe, les entreprises doivent ainsi produire des arrêtés trimestriels, et publier leurs clôtures semestrielles sous un délai de deux mois. Bien consolider exige donc une très forte anticipation, a fortiori lors d'opérations exceptionnelles comme les acquisitions. «Il faut se positionner très en amont, assure **Elise Halleman**, directeur consolidation de JCDecaux. Selon leur configuration, les pactes d'actionnaires et les contrats d'acquisition peuvent avoir un impact notable sur les comptes.»



Catherine Chabrel,
responsable consolidation,
groupe Amundi

●● **Fiabiliser la chaîne de production de données**

Nous faisons des arrêtés de compte à un rythme trimestriel au minimum. La régularité a une vraie vertu. Plus on en fait, mieux ils sont faits. Nous avons 40 filiales consolidées et 80 participations. Les comptes annuels prennent beaucoup de temps du fait de la formalisation et de création des plaquettes. Les informations à incorporer dans ces documents doivent être précises et exhaustives. L'une des conditions pour réussir la conso est la qualité des données et le respect des délais de la chaîne en amont. Il faut donc que les comptables soient formés aux normes IFRS, qu'ils connaissent les options choisies par le groupe et qu'ils utilisent tous le même outil comptable. L'anticipation est également un facteur déterminant, notamment dans le partage des options avec les commissaires aux comptes.»

■ FAIRE DES CHOIX ET LES JUSTIFIER

Pour donner une vision complète du périmètre d'un groupe, la consolidation doit donc composer avec un nombre croissant d'éléments mais aussi expliquer pourquoi telle option a été



Elise Halleman, directeur consolidation, JCDecaux

choisie au détriment de telle autre. L'exercice s'avère particulièrement ardu lorsqu'il faut fonder le choix d'un seuil particulier qui fixera la limite au-delà de laquelle seront classés, par exemple, des éléments en dépréciation durable.

Le contexte joue un rôle capital dans la consolidation. «Les chiffres sont toujours le reflet d'une situation particulière, souligne Bérengère Nicolazo de Barmon. Etablir une provision, c'est faire une évaluation et les tests de dépréciation sont toujours basés sur des hypothèses. Il faut donc avoir une idée claire de la sensibilité à ces hypothèses.»

En laissant à chaque entreprise le soin de formaliser la façon dont elle applique le principe «substance over form», les normes IFRS ont entraîné la production d'annexes de plus en plus étayées afin de justifier les interprétations aux commissaires aux comptes. «Le volume des états financiers que nous produisons a quadruplé», constate Elise Halleman. Une annexe IFRS fait en moyenne 77 pages dont certaines sont consacrées à des informations très techniques pas toujours faciles d'accès. Pour ceux qui prendront la peine de les lire, «les annexes illustrent la politique et la situation de l'entreprise», garantit **Catherine Chabrel**, en charge de la consolidation du groupe Amundi. Malheureusement, les lecteurs sont rares. «Au mieux, ce sera lu par quelques dizaines d'analystes et par les agents de l'AMF», regrette l'un des interviewés.

■ COMMUNIQUER POUR COMPRENDRE ET SE FAIRE COMPRENDRE

Pour se plier à ces obligations tout en donnant du sens à leurs publications, les consolideurs ont dû tisser des liens réguliers avec le contrôle de gestion, la comptabilité, les opérations financières et les commissaires aux comptes. Consolider est devenu un vrai gymkhana, estime Elise Halleman : «Cela implique une parfaite cohérence avec la comfi. Comme la consolidation est un métier d'expert, le défi consiste à rendre compréhensible des notions complexes à des "non-initiés". Il faut donc sortir de notre expertise pour donner à nos interlocuteurs des éléments qui leur permettent de comprendre les normes et leur impact. Une opération d'acquisition-restructuration, par exemple, peut avoir des effets sur le P&L – plutôt contre-intuitifs sans un lien toujours logique avec son effet cash.»

Bien consolider exige aussi une connaissance fine du fonctionnement de l'entreprise. Située en aval dans la production de

●● S'organiser pour répondre vite
Une consolidation efficace exige de l'organisation. Chez JCDecaux, nous en réalisons une chaque mois. C'est un exercice très utile car cela permet de maîtriser les questions qui reviennent régulièrement. Elles peuvent concerner le niveau de cash disponible ou l'impact d'une acquisition récente, par exemple. Dans tous les cas, il faut répondre vite et avec les données les plus récentes, d'où l'intérêt de faire une consolidation tous les mois. L'autre bénéfice de ces dispositifs mensuels est de nous aider à gérer de façon fluide les variations de périmètre. Comme notre périmètre évolue vite de par une croissance externe forte, réaliser des consolidations régulières nous permet de déterminer rapidement l'impact des acquisitions et d'intégrer les nouvelles entités dans nos processus.»

Bérengère Nicolazo de Barmon, responsable de la consolidation, Eurazeo

●● La consolidation, une mission possible à condition...

Il faut d'abord montrer à ceux dont on a besoin qu'on peut les aider ! Par exemple en leur apportant des outils qui leur permettent de se former ; créer des interfaces entre les systèmes ; il faut aussi comprendre comment fonctionnent les gens – certains se figent face au stress alors que d'autres sont au contraire plus productifs, cela se décèle assez rapidement – dans tous les cas, il vaut mieux rester calme... L'essentiel, c'est d'avoir envie de faire progresser les gens et de savoir s'adapter. Il faut être souple tout en exigeant des informations très précises. Il faut leur donner le sentiment qu'ils ont un pouvoir de négociation sur les délais tout en gardant en tête la deadline. Cela fonctionne si l'on se crée des marges de manœuvres à tous les niveaux. Et si quelqu'un bloque, je fais appel à d'autres niveaux de compétences ou je mets les mains dans le cambouis.»

Consolidation

Maîtriser la complexité dans un environnement normatif mouvant



Nathalie Aubin, ex-responsable des normes comptables IFRS, groupe L'Oréal, aujourd'hui contrôleur financier de deux business units du groupe L'Oréal

Comprendre le terrain

Après 10 ans à la direction financière du groupe, au sein du service normes comptables IFRS, j'ai pris fin 2011 la responsabilité de la gestion opérationnelle de deux business units du groupe L'Oréal. Avec le recul, et maintenant que je connais le quotidien d'un contrôleur de gestion, je me rends compte que les réponses que je fournissais aux opérationnels lorsque j'étais au siège étaient parfois trop théoriques et que j'aurais dû communiquer autrement. Je n'avais pas conscience des difficultés rencontrées sur le terrain par les opérationnels car j'en étais loin et que je n'avais jamais eu alors cette expérience opérationnelle-là. A la DGAF (direction générale des affaires financières), je mettais en œuvre les normes IFRS, les adaptais aux spécificités du groupe et les «traduisais» dans un langage compréhensible par tous, mais n'avais pas conscience des difficultés pratiques d'application, notamment liées aux systèmes d'information. J'ai également pris conscience, en me retrouvant en «bas de la pyramide» dans une business unit, du poids que le groupe représente, chacun des différents niveaux (groupe, zone, division, pays) ayant des requêtes et questions propres auxquelles la business unit doit répondre.»

chiffres, la consolidation doit par ailleurs pouvoir compter sur une production des liasses dans des délais définis et suivant une qualité précise. Informer et former les équipes situées en amont devient du même coup un impératif qui mobilise beaucoup d'énergie.

FORMER, ENCORE ET ENCORE

Sébastien Durchon, responsable de la consolidation chez Carrefour, se déplace ainsi une semaine par mois pour rencontrer les équipes comptables locales. Une nécessité qui tient au gigantisme du groupe de distribution et à la nature même du métier, explique-t-il : «Carrefour compte 411 000 collaborateurs et parmi eux travaillent des milliers de comptables. Le service conso est le dernier maillon de la chaîne de production des chiffres, or il est tributaire d'équipes situées en amont pour les obtenir.»

Durant ses déplacements, il explique aux équipes locales toutes les contraintes auxquelles est soumise la production finale de

données. Elles peuvent être juridiques, fiscales ou encore liées aux RH lorsque le groupe distribue des stock-options ou des actions gratuites : «Nous avons donc pour mission de cadrer ce que va faire chaque pays. Lors d'un déplacement, nous passons trois jours à faire la revue de liasse, à échanger et à former.»

IMAGINATION, NÉGOCIATION ET... LUCIDITÉ

Complexe et pavée d'incertitudes, la consolidation dépend donc en grande partie d'autres acteurs de l'entreprise ayant leurs propres impératifs. Tous ces paramètres font du respect des délais un défi difficile à relever. Faut-il pour autant verser dans une attitude très directive ? Bérengère Nicolazo de Barmon s'en garde bien : «C'est un travail qui demande de l'imagination et forcément une capacité de négociation pour prendre en compte les impossibilités et les imprévus.» Il vaut mieux investir dans la formation, la sensibilisation et savoir parfois renoncer à l'impossible comme la contribution d'une équipe mobilisée sur un «deal»...

Pour réduire les aléas, certains consolideurs s'adonnent tous les mois à des exercices réguliers de consolidation. Pour les avoir mis en pratique, Elise Halleman les juge très efficaces : «Nous pouvons cerner plus vite les problèmes et les résoudre au fil de l'eau, ce qui nous permet de tenir des délais extrêmement courts notamment pour les consolidations semestrielles.»

UNE FONCTION QUI OUVRE DE LARGES HORIZONS

Métier complexe et en évolution, la consolidation exige de bien connaître la comptabilité, d'assurer une veille constante pour rester au fait de normes en évolution permanente, de maîtriser la communication et de savoir construire des processus solides, le tout dans des entreprises toujours plus internationales et au périmètre fluctuant régulièrement.

«Véritable "challenge intellectuel", la consolidation permet d'accéder aux fonctions de la

finance les plus exigeantes comme les M&A ou le contrôle de gestion», assure Elise Halleman. Pour attirer de nouvelles recrues, les consolidateurs devront cependant faire évoluer l'image du métier, encore trop souvent réduit à un tête-à-tête avec les chiffres, voire un «travail en chambre»... «La vision qu'ont les gens de ce métier n'est pas toujours très positive, reconnaît Catherine Chabrel. En réalité, c'est un métier très intéressant qui allie gymnastique intellectuelle, contact et qui permet d'avoir une bonne vision de la société.» Ceux et celles capables d'oublier leurs préjugés savent désormais à quoi s'en tenir. ■

Sébastien Durchon, responsable consolidation, Carrefour

La «conso», c'est du conseil !

La conso est un métier passionnant car c'est un langage qui essaie, à travers les comptes, de donner une image précise de la réalité économique de l'entreprise. Il faut donc du vocabulaire et une grammaire mais il faut aussi comprendre ce qui se passe sur le terrain pour bien le traduire dans les comptes. Grâce à la culture que nous avons du groupe, nous faisons en fait du conseil en interne. Nous pouvons à la fois traiter de questions transversales à travers les fonctions mais aussi verticales, allant du groupe vers les pays. Nous avons des fiscalistes qui viennent nous voir parce que nous connaissons tous les flux ! Il faut prendre soin cependant de bien comprendre leurs besoins pour qu'ils comprennent bien les chiffres. Beaucoup de gens viennent nous poser des questions car nous avons l'information et la compétence : le directeur financier, le directeur juridique, la «comfi» ou la fiscalité. Le marketing aussi vient nous voir. Quand ils essaient de développer une marque, ils veulent savoir quel impact cela aura sur les comptes à travers notamment la façon dont la production de produits Carrefour sera facturée aux pays où ils seront distribués.»

Contrôle de gestion

Un savant équilibre entre proximité et objectivité

Véritable «conscience économique» de l'entreprise, le contrôleur de gestion sait appréhender la réalité au travers des chiffres. Il est le partenaire indispensable des opérationnels pour piloter leur activité.

■ TOUT COMMENCE AVEC DES INDICATEURS CLEFS ET DES TABLEAUX DE BORD...

Le contrôle de gestion semble a priori être une fonction très balisée. Les missions confiées sont en effet souvent semblables dans des environnements différents. Tout commence par la production de diagnostics fiables : l'entreprise doit en effet connaître avec précision l'emploi de ses ressources et l'efficacité de ses processus et vérifier que les résultats sont conformes à ses prévisions. Pour s'en assurer, elle charge le contrôleur de gestion de collecter toutes les informations nécessaires. A charge pour lui ensuite de les analyser et de créer un tableau de bord pertinent à l'aune des orientations générales fixées, du budget arrêté mais aussi de la conjoncture et de la spécificité du métier.

Le contrôleur de gestion définit les indicateurs et les rassemble dans un tableau de bord dont le but premier est d'informer. Les différents départements de l'entreprise ont ainsi les moyens de mesurer si leurs actions produisent les résultats attendus ; au fait de la situation, les responsables peuvent alors vérifier la pertinence de leurs décisions et ajuster leurs choix stratégiques.

... PUIS LA COMPRÉHENSION INTIME DE L'ACTIVITÉ

Cette démarche de recueil d'information et d'analyse engage le contrôleur de gestion dans une participation active au processus de décision lui-même. Fort de sa connaissance de la chaîne de

valeur de son activité ou entreprise, il est souvent sollicité pour analyser les pistes d'amélioration des processus, contribuer à l'élaboration de la politique générale et, in fine, la traduire en objectifs opérationnels. Ce qui le ramène à son point de départ... puisqu'il vérifiera par la suite que les objectifs fixés sont atteints et, le cas échéant, contribuera à repérer et améliorer les process défaillants, etc.

Simple en théorie, la fonction expose cependant à toute la complexité de la réalité opérationnelle.

Angel Corzo le sait bien. Depuis 2006, il dirige le contrôle de gestion de Codere. En 2010, ce géant espagnol des jeux d'argent a dégagé un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard d'euros. «Nous avons doublé notre Ebitda entre 2007 et 2012 et investi 1 milliard d'euros depuis 2006, mais aujourd'hui nous sommes confrontés à l'émergence des jeux sur Internet.» Avec les responsables opérationnels, parfois le directeur général, le directeur du contrôle de gestion va pouvoir traduire la stratégie du groupe en un nouveau référentiel de contrôles et mesures (voir encadré «Le gardien du budget et des objectifs»).



Sarah Lassoued, responsable du contrôle de gestion des chaînes de télévision et du cinéma chez Disney

● ● **Jouer un rôle actif pour obtenir l'information**

Les opérationnels sont souvent préoccupés en premier lieu par les questions techniques et ils manquent de temps. Lorsqu'ils sont portés par un projet, ils foncent et le versant contractuel passe parfois au second plan. Cette conjonction de facteurs peut amener à signer un devis sans accorder beaucoup d'importance aux lignes écrites en tous petits caractères... Le contrôleur de gestion n'est bien sûr pas là pour négocier le contrat, mais il doit être informé. Dans ce but, je participe aux réunions hebdomadaires avec les équipes du marketing et de la programmation ; je fais des points formalisés avec les opérationnels de la chaîne TV deux fois par trimestre et j'organise aussi des réunions «purement business» pour savoir ce qui se passe et indiquer clairement sur quels sujets je veux être tenue informée. Ce dispositif présente deux avantages : d'un côté, il devient possible de limiter d'éventuels dégâts, de l'autre, je peux lancer des actions proactives. L'essentiel consiste à faire passer en permanence un seul message : avertissez-moi ! Et ça marche : je reçois maintenant beaucoup plus d'informations que lorsque j'ai commencé en 2008. Globalement, le contrôle de gestion doit résoudre trois problèmes : avoir la bonne information, avec le degré de détail suffisant et dans le bon timing.»



Francis Ramiandrasoa,
contrôleur de gestion, Renault

■ UNE CONTRIBUTION DIRECTE AU RÉSULTAT

En prise permanente avec le niveau de performance de l'activité, les indications du contrôle de gestion peuvent avoir impact immédiat sur le résultat, confirme **Francis Ramiandrasoa**, en fonction chez Renault : «Notre problématique actuelle est d'arriver à générer un cash-flow durable qui comprend les fonds de roulements et tous les stocks, y compris les pièces de rechange. Ce n'est pas "sexy" mais c'est là que réside la moitié de la marge de Renault ! Nous avons une obligation légale : faire des inventaires et conserver les pièces de rechange pendant 20 ans. Nous avons encore des pièces du modèle Fuego ! Toute la difficulté consiste à ne pas avoir trop de stock tout en répondant aux demandes des clients... Le travail du contrôleur est d'aller sur le terrain pour vérifier si les stocks sont au bon niveau. Mon optique, c'est de toujours me poser la question de la valeur ajoutée par rapport au gaspillage.»

■ UNE DOUBLE EXIGENCE

Assurer le lien entre la politique générale et le terrain exige d'abord un ensemble de qualités et de compétences spécifiques. Le contrôleur de gestion doit aimer les chiffres et bien maîtriser les systèmes d'informations qui permettent de collecter et traiter ces chiffres ; il doit aussi connaître les mécanismes économiques et financiers qui sont au cœur de l'entreprise, de la comptabilité à la gestion en passant par les autres domaines de la finance, ainsi que les processus de réalisation du business et les modèles associés. Une double formation peut aussi s'avérer très utile. Après un diplôme d'ingénieur de Centrale Lyon, **Olivier Carignon** a bouclé un master HEC en management industriel et décroché un poste de contrôleur de gestion usine chez PSA : «La double compétence technico-financière est très utile car ce poste est souvent rattaché hiérarchiquement au directeur du centre de production et fonctionnellement à la direction financière du siège. C'est un poste charnière qui fait office d'interface entre les objectifs financiers du groupe et les opérationnels afin qu'ils s'approprient la performance économique dont ils doivent être les garants.»

■ CURIOSITÉ ET GOÛT DES ÉCHANGES

Ce lien exige aussi de grandes capacités relationnelles et le goût des échanges, notamment avec les opérationnels. Pour mener à bien ses missions, le contrôleur de gestion doit être curieux afin de rapidement comprendre la chaîne de valeur et ses évolutions, et pour cela, il doit constamment revalider ses connaissances grâce à ses échanges avec le terrain. Savoir se constituer un réseau, se faire accepter des équipes lui permettra de recevoir plus vite des

●● Transformer les risques en opportunités d'amélioration

Mon truc, c'est l'efficacité opérationnelle. Je passe mon temps loin du siège, là où se crée la valeur. Je suis constamment en train de décortiquer les procédures pour traquer les gaspillages. Mais je fais de la pédagogie aussi car on ne peut pas réussir ce type de missions sans rassembler toutes les compétences, que ce soit des comptables, des gestionnaires de stocks ou des méthodistes. Très concrètement, je réunis en moyenne six à sept personnes dans une salle et nous formalisons les processus pour identifier les risques, les piéger et améliorer le process. Je pose toujours les mêmes questions : où sont les risques de produire trop, d'avoir trop de stocks, etc. En fait, je suis à leur service et ce que nous faisons ressemble beaucoup à des séances de créativité. C'est une fonction qui implique beaucoup de relationnel et qui est en même temps très variée. Le matin, je suis avec un directeur pour lui expliquer la feuille de route qui va lui permettre d'atteindre son KPI (key performance indicator), l'après-midi sur le terrain. En moyenne, un sujet demande quatre à six mois de travail. Comme nous avons une méthodologie, notre travail pourrait être assimilé à celui de consultant. Nous transformons les risques en opportunités d'amélioration pour que Renault ait un cash-flow conforme aux attentes de la direction générale.»

Contrôle de gestion

Un savant équilibre entre proximité et objectivité

Mireille Chambellan, responsable du contrôle de gestion consolidé, TDF

Sortir de sa tour d'ivoire

Les services financiers sont parfois vus au sein de l'entreprise comme opaques du fait d'une part d'un jargon très spécifique, et d'autre part d'une communication partielle, du fait du caractère confidentiel de certaines informations. Toutefois, afin d'aligner les salariés sur les objectifs de l'entreprise, il est important qu'ils en comprennent les enjeux et le vocabulaire. Les contraintes de la crise financière, qui impose des réductions de coûts, ou le contexte LBO de sociétés comme TDF, qui impose une gestion de trésorerie serrée, contribuent à cette demande de diffusion de la culture financière au sein de l'entreprise.

En 2012, nous avons décidé de lancer un programme d'information/formation de 300 à 400 personnes, afin de clarifier les agrégats financiers couramment utilisés et de sensibiliser aux impacts des décisions opérationnelles sur la gestion de trésorerie. L'objectif est que chacun comprenne, à son niveau, son rôle sur la maîtrise des coûts, et sur la meilleure rentrée de cash.»

bon moment et avec la fiabilité maximale le contrôleur de gestion doit savoir se créer à l'intérieur de l'entreprise un réseau fiable ; pour cela, il doit consacrer du temps à l'écoute des opérationnels, pas seulement les chefs, mais aussi les «sachants» sur le terrain, se constituant ainsi des canaux de remontée d'information.

■ DÉLIVRER DES MESSAGES CLAIRS POUR CONVAINCRE

Le contrôleur de gestion doit combiner un bon esprit d'analyse, pour savoir de quelles infor-

altes ou informations essentielles à sa mission.

Précédemment responsable administratif et financier de Degrémont pour l'Afrique (et aujourd'hui contrôleur financier pôle international GDF-Suez Energies Services), **Alexandre Cros** effectue aussi le contrôle de gestion des projets et confirme l'importance de cet aspect : «La connaissance du terrain est primordiale. La relation avec les gens est spécifique pour chaque grand projet. Un projet comporte des risques techniques, logistiques, mais aussi fiscaux : Les spécifications du client peuvent évoluer et remettre en cause certains choix technologiques. C'est à nous de voir alors avec les équipes opérationnelles comment renégocier certains points du contrat.»

Pour obtenir l'information dont il a besoin, au

informations il a besoin et les trouver, mais aussi de fortes capacités de synthèse. «C'est la condition sine qua non pour être réactif, assure **Olivier Le Cottonnec**, en poste à Hong Kong chez Veolia Water Asia Pacific. Comme toute décision doit être validée par les échelons supérieurs, réussir à bien synthétiser les enjeux et les solutions permet de susciter l'adhésion d'une majorité de décideurs en un minimum de temps grâce à la clarté des idées exposées.» Un message clair, sans «jargon» financier et donc aisément compréhensible par les opérationnels, permet au contrôleur de gestion d'atteindre son but, c'est-à-dire de faire prendre en compte l'éclairage économique dans toutes prises de décision.

En effet, au-delà de la production des chiffres, le contrôle de gestion a une mission de présentation de l'information. A la différence de l'information comptable formatée pour les publications légales, le contrôle de gestion dispose d'une latitude supérieure. La matière à sa disposition provient d'une part de l'information

Claire Boya, contrôleur de gestion, Fondation d'Auteuil

Secteur social : le défi de l'évaluation des prestations

En arrivant à la Fondation d'Auteuil, la cinquième structure que j'intègre en quatre ans, j'ai été surprise par la complexité de ce métier et du secteur. Il existe une grande diversité de financeurs : conseils régionaux, caisses d'allocation familiales, etc. Sur mon périmètre, le département de Paris et de Seine-Saint-Denis, j'en compte 15 ! A cela s'ajoutent les différentes natures de financement, ce qui multiplie les processus et les clefs d'analyse. L'un des intérêts (qui est aussi l'une des difficultés) du contrôle de gestion dans le secteur social tient dans l'évaluation chiffrée de la qualité des prestations. Avec quels indicateurs peut-on évaluer la qualité de prise en charge éducative ? Les pouvoirs publics n'en sont qu'au début de ce processus et les contrôleurs de gestion peuvent être force de proposition dans ce domaine auprès des organismes financeurs. Au siège, nous avons commencé à évaluer les niveaux de formation initiaux des enfants reçus mais évaluer la performance éducative devient d'autant plus difficile que sont exigés des niveaux de précision toujours plus élevés.

J'ai développé beaucoup de compétences dans ce secteur non lucratif même si les clefs d'analyse ne sont pas les mêmes que dans le secteur lucratif. Je suis convaincue que les secteurs lucratifs et non lucratifs peuvent s'enrichir mutuellement : il faudrait établir plus de ponts entre ces deux mondes.»

officielle publiée issue des systèmes comptables, d'autre part des différents systèmes d'information opérationnels souvent moins automatisés. A lui de choisir les axes de présentation, afin que l'information soit plus facilement partageable par le reste de l'entreprise ou les tiers, et qu'elle véhicule les axes de communication stratégique retenue par l'entreprise. Ainsi, en fonction du contexte et de l'évolution stratégique, les axes d'analyses et indicateurs clefs sont amenés à évoluer. Cela rend le contrôle de gestion acteur dans la communication financière.

■ ÊTRE FIABLE À... 100 % !

S'assurer en permanence de la fiabilité des chiffres n'est pas la tâche la plus valorisante et la plus attrayante du métier de contrôleur de gestion... mais elle est incontournable ! Les DAF et les PDG ne se privent pas en effet de leur rappeler le vieil adage : «Tout le monde à droit à l'erreur... sauf vous !» Les chiffrages, les analyses et les préconisations du contrôleur de gestion étaient souvent des décisions lourdes de conséquences pour l'avenir de l'activité voire de l'entreprise. Pour obtenir une telle fiabilité, le contrôleur de gestion doit en permanence savoir décomposer et justifier ses indicateurs, même si cela semble souvent contraignant et routinier, mais la qualité est à ce prix.

■ ÊTRE SOLIDE POUR NE PAS SE LAISSER INFLUENCER

Aimer les chiffres et les analyser, être curieux, savoir se faire accepter des opérationnels et se faire entendre des instances décisionnaires, communiquer des informations totalement fiables... A cette liste déjà longue des qualités nécessaires pour bien remplir la mission de contrôleur de gestion, il faut ajouter une éthique irréprochable, socle de l'indépendance, et qui lui confère la légitimité nécessaire pour challenger les équipes opérationnelles. Au fil de ses analyses, le contrôleur de gestion peut en effet être amené à annoncer de mauvaises nouvelles. Nombre de projets, si brillants soient-ils, ne franchissent pas le cap de l'analyse de rentabilité, rappelle **Sarah Lassoued**, responsable du contrôle de gestion des chaînes de télévision et du cinéma chez Disney, à Marne la Vallée : «Nous sommes là pour dire : certes, c'est une bonne idée mais il faut analyser en profondeur les risques et opportunités. Parfois, cela aboutit à faire passer des messages un peu durs... Nous avons une vision transversale, dès lors qu'un risque apparaît, nous généralisons cette problématique à toute l'entreprise. Nous précisons l'impact du risque pour justement faciliter la prise de risque. Mon travail de contrôle contribue à déterminer si le risque peut être pris. La pire des situations est précisément d'avancer sans savoir quels risques on prend.»

Ce rôle de challenger est également clef lors de la réalisation des projets, qui se déroulent rarement comme prévu... C'est notamment au contrôleur de gestion de veiller à ce que les modifications inévitables soient bien facturées au client.

Autre situation où le contrôleur de gestion doit savoir ne pas se laisser influencer : lorsque les résultats ne sont pas au rendez-vous. Les opérationnels peuvent parfois justifier ces écarts par une conjoncture défavorable ou passagère et dire qu'il n'y a pas lieu de s'alarmer, estimant qu'il



Yizhong Zhao, contrôleur de gestion, Schneider Belgique

● ● *Bien communiquer, une compétence clef*

La plus grande erreur à éviter est de n'être qu'un financier qui passe son temps à simplement communiquer des chiffres ; le contrôleur doit être aussi un «business partner» qui travaille main dans la main avec les opérationnels et aide à créer de la valeur pour l'entreprise. Pour cela, il doit réussir à établir une crédibilité vis-à-vis d'eux et bien communiquer. En termes de compétences, je crois même que c'est le plus important car nous sommes dans des structures avec des collègues présentant des profils très variés. Certains travaillent dans l'entreprise depuis 20 ou 30 ans alors que d'autres sont arrivés récemment. Leurs formations et expériences varient aussi beaucoup. Il faut donc bien préciser ce qu'on attend de nos interlocuteurs afin d'être pertinent sur l'information. Pour maximiser son efficacité, il faut également maîtriser les systèmes d'information sinon le temps nécessaire pour traiter les informations augmente au détriment de l'analyse des sujets business.»

Contrôle de gestion

Un savant équilibre entre proximité et objectivité

faut simplement «un peu de temps pour que tout rentre dans l'ordre», ce qui malheureusement n'est pas toujours le cas. Savoir alerter lorsque c'est nécessaire exige donc de bien faire la part des choses sans se laisser influencer et d'exercer ce rôle d'alerte en toute indépendance. Ce sera d'autant plus facile que les chiffres et les analyses seront fiables et bien argumentés.

■ SAVOIR CONCILIER LES EXIGENCES PARFOIS CONTRADICTOIRES DES ACTEURS

L'optimisation continue des processus entre les différents services de l'entreprise exige aussi un investissement conséquent. Le contact avec les opérationnels n'a rien d'un long fleuve tranquille, confirme **Mireille Chambellan**, responsable du contrôle de gestion consolidé chez TDF : «Dans une entreprise, les objectifs des uns et des autres ne sont pas toujours compatibles. Pour satisfaire les achats, toujours soucieux d'anticiper et de grouper les commandes pour disposer d'un volant de négociation plus important, il faut que les services en amont soient en mesure de prévoir leur consommation, or ce n'est pas toujours le cas. Eux sont plutôt dans la perspective inverse : ils attendent du service achats une réactivité maximale.»

Ce que certains départements vont considérer comme un succès peut aussi, au final, s'avérer contre-productif pour les finances de l'entreprise : lorsqu'il obtient un prix avantageux en échange d'un paiement immédiat, le service des achats ignore parfois ou néglige le fait qu'il va mettre à mal le besoin en fonds de roulement et le cash-flow ! De telles discussions doivent être discutées entre achats et finances. Il revient au contrôleur de gestion de trouver le juste point d'équilibre entre les contraintes qui pèsent sur l'entreprise pour faire émerger la meilleure décision. Avoir patiemment tissé des liens et maintenir des échanges réguliers s'avère alors très utile.

■ RESTER UN OBSERVATEUR «ENGAGÉ» (MÊME SI C'EST FRUSTRANT !)

Malgré l'intensité de son engagement, le contrôleur de gestion doit aussi savoir rester humble car son rôle se borne à celui d'un «observateur engagé». Même s'il participe activement au processus de décision, le contrôleur de gestion n'est pas le décideur, celui qui tranche et assume. La décision qui lui paraissait la plus logique et la plus argumentée ne sera pas forcément celle qui sera finalement mise en œuvre. Une telle fonction peut donc se révéler parfois frustrante pour ceux qui seraient plus attirés par l'action.

■ MÉTIER DE TERRAIN, MAIS AUSSI DE SIÈGE !

Si la proximité avec le terrain est la base du métier et sa richesse, il faut aussi des contrôleurs de gestion dans les sièges, dont la mission principale est de satisfaire un client interne particulièrement exigeant, la direction générale, en lui fournissant des informations synthétiques et stratégiques nécessaires au pilotage de l'entreprise.

Pour cela, il faut d'abord compiler les chiffres venant des filiales et s'assurer de leur cohérence :



Karine Brément, contrôleur de gestion, Hôpital Saint-Joseph de Marseille

●● La santé, une terre de mission ?

Après un parcours assez classique dans l'audit chez des clients industriels pendant huit ans, j'ai eu envie de changer. En 2002, j'ai intégré l'Hôpital Saint-Joseph de Marseille qui cherchait justement un contrôleur de gestion. L'enjeu était assez fort puisqu'ils n'avaient jamais eu une telle fonction, hormis pendant quelques années sous la forme d'un embryon de comptabilité analytique. Le défi m'a plu. Cet hôpital est la première entreprise de Marseille, une véritable institution dans la ville, or je voulais de la complexité et du volume. C'était aussi une terre vierge pour le contrôle de gestion. J'allais donc avoir beaucoup de choses à mettre en place et à créer. L'environnement de cet hôpital m'a plu. Le directeur est un ancien de Deloitte et il voulait une gestion fiable pour disposer d'un outil d'aide à la décision stratégique. Depuis que je suis arrivée, nous avons mis au point un véritable contrôle de gestion, reprenant tout depuis la comptabilité analytique jusqu'à la création des tableaux de bord. Nous poursuivons un double objectif : bien soigner les patients tout en préservant notre équilibre financier.»

Cette tâche de «number crunching» est souvent effectuée par des contrôleurs de gestion débutants, pour qui ce poste est l'occasion de découvrir globalement la société avant de partir vers le terrain.

Mais le travail ne se limite pas à un «mécano» de chiffres et à un «copier-coller» de commentaires remontant des filiales. Le contrôleur de gestion central doit savoir extraire la «substantifique moelle» de cette masse d'information. Sans prise directe avec le terrain, il ne peut remplir sa mission qu'en établissant avec ses homologues en filiales une communication régulière et confiante, sans hésiter à les challenger si nécessaire. Cette fonction convient à des profils ayant déjà une connaissance de terrain, qui profiteront de cette expérience pour enrichir leur vision stratégique : ces allers et retours entre filiale et siège constituent autant d'opportunités de développement, permettant à ces contrôleurs d'être aussi à l'aise face aux problématiques du PDG que face à celles du chef d'atelier !

■ UN PASSEPORT POUR D'AUTRES HORIZONS OU UN ACCÉLÉRATEUR DE CARRIÈRE

Comme on l'a vu, la fonction est indispensable à toutes les strates de l'entreprise : on peut centraliser la trésorerie ou délocaliser la comptabilité, on ne pourra jamais en faire autant pour le contrôle de gestion, surtout le contrôle de gestion opérationnel. Cette proximité avec le business et/ou avec les fonctions financières corporate en fait une des fonctions financières qui offre le plus d'opportunités de carrière. Les postulants pourront donc choisir entre des fonctions très variées allant du contrôle financier à des fonctions plus opérationnelles, en support sur le terrain.

En tant que poste combinant l'observation, l'analyse et la participation aux processus de décision, le contrôle de gestion constitue une étape de carrière très précieuse. Antichambre de la direction financière, à travers notamment la fonction de contrôleur de business unit, il peut aussi constituer un passeport vers d'autres horizons comme la direction opérationnelle d'une activité ou d'autres fonctions. Ainsi, après un début de carrière dans l'industrie, **Karine Brément** a découvert le monde de la santé en devenant contrôleur de gestion de l'hôpital Saint-Joseph de Marseille. Elle apprécie notamment la dimension sociale et humaine, au-delà des problématiques financières : «Ce nouvel univers m'a plu car aucun malade n'est jamais vraiment identique à un autre. Concilier toutes leurs attentes est un vrai défi.»

Occupant des fonctions similaires à la Fondation d'Auteuil depuis 2009, **Claire Boya** confirme que l'aspect humain peut constituer une motivation primordiale : «Quand les négociations avec les bailleurs de fonds sont difficiles, croiser les jeunes dans les couloirs fait du bien. Avec cette mission, je n'ai pas à me demander pourquoi je me lève le matin.» Le contrôle de gestion apporte donc beaucoup de satisfactions tout en ouvrant des perspectives intéressantes, voire inattendues. De quoi largement compenser l'important engagement qu'il exige. ■



Angel Corzo, responsable du contrôle de gestion, groupe Codere

●● **Le gardien du budget et des objectifs**

J'ai une double mission vis-à-vis de la direction générale : j'explique la stratégie mise en place et je participe à son élaboration, en particulier sur l'identification des marchés où nous pourrions nous implanter. Nous travaillons sur un horizon temporel relativement court car l'environnement évolue vite. Les autorités modifient régulièrement la législation et Internet fait évoluer en profondeur les pratiques sans qu'il soit toujours possible de voir avec certitude dans quel sens. Derrière cette réflexion stratégique se trouve un enjeu très fort : mesurer avec autant de précision que possible à quelle vitesse évolue notre secteur et dans quel sens pour ne pas être pris de court. Notre difficulté actuelle est de voir où passe la frontière entre les jeux sur Internet et ceux présents dans la réalité quotidienne. C'est une condition essentielle pour bien anticiper. Le contrôle de gestion tient le fil rouge de la stratégie en étant le gardien du budget et des objectifs.»

Olivier Carignon, contrôleur de gestion usine, PSA

●● **Etre bilingue**

Il faut être parfaitement bilingue, c'est-à-dire maîtriser les fondamentaux financiers et savoir les traduire de façon parfaitement compréhensible par les opérationnels. En effet, le principal écueil à éviter dans ce métier, c'est de garder un jargon financier du siège devant les opérationnels : eux, ce qu'ils attendent, ce sont des indicateurs terrain, des ratios qui leur parlent, comme par exemple des rendements, des taux de rebut, etc.»

Credit management

L'art de se faire payer

Bien en amont de la gestion d'éventuels problèmes de règlement, le credit manager est là avant tout pour anticiper le risque de non-paiement. Il rationalise les encaissements, s'impose comme partenaire des équipes commerciales ou techniques, et contribue in fine à fluidifier la relation client.

Produire, trouver des débouchés, vendre... Que ces trois objectifs apparaissent déjà difficiles à beaucoup d'entreprises, dans la période actuelle, ne les autorise pas à en négliger un quatrième, la finalité dernière de tous ces efforts : obtenir le règlement des factures !

Evaluer et prévenir les risques de défaut, optimiser les procédures de facturation et d'encaissement pour améliorer la trésorerie et les résultats de l'entreprise, constituent l'essence de la mission du credit manager. Une fonction beaucoup plus diversifiée et plus subtile qu'il n'y paraît.

Limiter le credit management à la chasse aux mauvais payeurs est réducteur. En réalité, la mission du credit manager débute bien en amont et exige qu'il noue des relations fortes avec plusieurs services de l'entreprise, notamment les équipes commerciales, et aussi avec certains partenaires externes.

■ LE MÉTIER, MISSIONS ET ENJEUX

Si le métier du credit manager est de gérer le risque clients, l'enjeu est l'amélioration de la liquidité interne, ce qui réduit les recours aux financements extérieurs.

Les «CM», comme ils se désignent souvent eux-mêmes, exercent une fonction en nuances qui requiert un savant dosage entre ambition et prudence. Jusqu'où prendre des risques

pour améliorer le chiffre d'affaires ? Quelles limites fixer pour éviter d'être «planté» par un client ? «Nous devons toujours rechercher le meilleur équilibre entre la croissance commerciale et le risque de défaut de paiement, ou tout au moins de délai très long qui impacterait le cash-flow», résume **Gilles Daquin**, credit manager chez Dassault Systèmes.

«L'enjeu consiste à concilier le meilleur volume de ventes pour un niveau de risque apprécié, car ce sont nos actifs que nous engageons.»

Certes, un groupe de la taille de Dassault ne sera pas mis en danger par des créances qui tarderaient à être honorées, ou même – le pire scénario – finiraient en pertes. Pour autant, toute créance difficile à recouvrer a un impact sur les encours, donc sur le cash-flow, voire sur le financement de l'activité puisqu'elle détériore les conditions de crédit accordées par les banques.

«C'est pourquoi nous devons disposer d'une bonne visibilité sur la solidité financière, non seulement des clients, mais aussi des parte-



Marie-Laure Mazaud, ex directeur exécutif responsable des financements internationaux, du crédit et du recouvrement, groupe Alcatel-Lucent, aujourd'hui directeur des investissements, transport & environnement, CDC Infrastructure

●● **Faire converger les cultures**

Je viens du monde de l'assurance crédit (de la Coface), et je suis donc passée de l'autre côté de la barrière en rejoignant Alcatel-Lucent, dans l'opérationnel, où il s'agissait de faire entrer du business et de réaliser les objectifs de vente en tenant compte des risques, donc de décider où placer le curseur. J'ai vécu la période de convergence de deux cultures : d'un côté Alcatel, qui sécurisait son compte client dans la mesure où celui-ci n'était pas «investment grade», et de l'autre Lucent, qui avait une culture plus financière et donc plus allante du credit management. Après la mise en place d'équipes dédiées en central et dans les régions et d'un système de supervision du crédit et du recouvrement, nous sommes depuis 2012 dans une phase d'optimisation centrée sur le suivi de l'exposition de grands clients, mais aussi sur des solutions plus globales pour mieux gérer nos expositions. Nous aurons une meilleure évaluation du risque crédit, davantage d'informations sur le comportement du client, et cela rejillira sur les conditions contractuelles.»



François Rublon,
responsable CM, Rhodia

naires, car nous effectuons des ventes directes et indirectes.» Le meilleur moyen pour détecter en amont aussitôt que possible tout risque de défaut ou de ralentissement consiste à établir des signaux d'alerte précoces reposant sur l'analyse prédictive, technique mêlant extraction de données, analyse statistique et théorie des jeux et appliquée à l'évaluation du risque client. «Il devient alors possible de réagir très vite et d'adapter notre politique commerciale en conséquence» ajoute Gilles Daquin.

On l'a dit, la crise de 2008 a détérioré les relations commerciales et focalisé davantage l'attention sur le risque client. C'est aussi le constat que dresse **François Rublon**, responsable CM chez Rhodia. Mais pour lui, elle a aussi révélé les limites de l'assurance-crédit. «Nous sommes arrivés à la conclusion que son apport était faible car durant la crise, l'assureur a réduit sa couverture de façon drastique. C'est alors que nous avons étudié notre sinistralité, développé un modèle d'auto-assurance en renforçant notre équipe de crédit afin de mieux connaître nos clients et reformaté notre politique de crédit pour l'adapter à notre métier.»

La Générale de Protection, qui installe des systèmes électroniques de sécurité, pensait elle aussi avoir trouvé la solution miracle : elle cédait ses contrats à un «leaser», qui facturait et recouvrait les clients moyennant une commission non négligeable. «L'arrivée d'un nouvel actionnaire, le groupe Stanley Black & Decker, a tout changé», raconte **Christophe Basque**, responsable relation client et administration des ventes. «Abandonner ce système permettait d'augmenter la marge. Dorénavant, nous gérons nous-mêmes le risque.» Il ajoute : «Nous avons observé que les motifs d'impayés les plus fréquents étaient le manque de trésorerie et les litiges dus à une insatisfaction du client.» Agir sur le second paramètre en l'incluant dans le périmètre du credit management et en le contrôlant mieux, évite les problèmes de règlement tout en améliorant la qualité de service donc le cash.

«Enfin, pour la prospection, nous ciblons les entreprises fiables et susceptibles de ne pas rencontrer de problèmes de trésorerie. Cette partie de la mission demeure l'un des aspects les plus délicats, mais aussi des plus valorisants, du métier de credit manager.»

■ COMPÉTENCES REQUISES, DIFFICULTÉS ET... SOLUTIONS

Pour François Rublon, ce métier de la finance ne fait pas appel qu'à des compétences financières. «C'est ma formation, mais je n'avais exercé aucune fonction financière avant d'entrer chez Rhodia, explique-t-il. Dans ce groupe, l'enjeu consistait à refondre des processus où la compétence la plus mobilisée n'était pas financière.» Christophe Basque lui fait écho : «L'insatisfaction du client est une source de risque. Alors, lire un bilan, c'est bien ; mais connaître le client, c'est encore mieux !»

Dans les relations avec les équipes de vente, la fonction exige un savant mélange d'autorité et de diplomatie. Une réelle possibilité de conflit existe, qui dépend naturellement du mode

● ● Avoir une double vision
En 2003, Rhodia a tout simplement failli disparaître par manque de liquidités. La gestion du cash est donc devenue un enjeu vital. En adoptant une vision plus large, celle du cycle «order to cash», nous établissons des synergies avec la comptabilité et les équipes chargées des clients. Le CM dispose alors d'une double vision qui permet d'accélérer le recouvrement et d'optimiser les processus grâce aux interfaces établies avec les autres services. Cette approche casse la logique de fonction et crée une forme de partenariat avec le client pour sortir du rapport de force, développer la proximité, dialoguer ouvertement sur les performances des uns et des autres et aussi pour véhiculer une image positive de Rhodia auprès du client.»

Cécile Martin, credit manager puis trésorier, groupe Perstorp

Conseiller et faire la décision

Le credit management comme la trésorerie sont des fonctions support qui viennent en appui, qui jouent un rôle de conseil, et parfois un rôle décisionnaire, tant vis-à-vis des acheteurs, dans le cadre des négociations que des vendeurs, pour les conditions de paiement, pour que le cash entre le plus vite possible.»

de rémunération des vendeurs : à la commande... ou à la vente encaissée. Si la situation exige de prendre une mesure radicale à l'égard d'un client à risque, la décision impactera aussi le vendeur si son salaire est corrélé aux ventes et non aux encaissements réels. «C'est pourquoi les vendeurs veulent en général protéger leurs clients», analyse **Cécile Martin**, qui a été credit manager du chimiste suédois Perstorp avant d'en devenir trésorier.

«Pour éviter d'en arriver là, je maintiens des relations étroites avec les vendeurs pour leur éviter de surinvestir une relation avec un client particulier, se mettre d'accord avec les vendeurs, les partenaires et les clients pour créer ou co-concevoir des solutions»,

confirme Gilles Daquin.

«Nous travaillons avec les directions techniques et commerciales pour instaurer des règles. Nous avons aussi créé des indicateurs avancés pour réduire les retards de livraison. Et nous avons créé des alertes. Le plus fondamental est d'avoir un rôle de tour de contrôle en lien avec les équipes commerciales, techniques et financières pour maximiser la satisfaction du client.»

Dans les groupes internationaux, la solution passe bien souvent par la mise en place d'un système de supervision globale détaillant l'exposition par groupe, client et pays. «Ainsi, nous pouvons connaître l'activité par grand compte, sous-groupe et filiales de manière détaillée, l'exposition par pays et client/groupe, appréhender les flux de trésorerie (à travers notamment les "promises to pay" et leur réalisation), apprécier le comportement de paiement de chacun, mettre en place des alertes et anticiper les évolutions ; les équipes de ventes ont une meilleure connaissance de leurs clients et donc plus de pertinence lorsqu'ils les rencontrent», rapporte **Marie-Laure Mazaud**, jusqu'en mai 2013, directeur exécutif responsable des financements internationaux, du crédit et du recouvrement au sein du groupe Alcatel-Lucent, et qui a créé en 2008 une équipe dédiée à cet effet.

Une nécessité que confirme François Rublon : «Rhodia est présent partout dans le monde avec différentes business units ayant chacune ses clients, qui peuvent être communs dans plusieurs zones, explique-t-il. Avec Michelin par exemple, nous travaillons sur 25 entités juridiques différentes. Il faut donc pouvoir concaténer les informations au-delà d'une BU isolée pour parvenir à une vision globale du risque client.»

■ ÉVOLUTION DU MÉTIER

De l'avis général, le métier de CM se complexifie en intégrant de plus en plus d'applications informatiques pour la gestion du risque ou la modélisation des habitudes de paiement. «C'est un métier très riche car on est au cœur du business, donc de la raison d'être de l'entreprise !» se réjouit François Rublon.

Selon Gilles Daquin : «Il y a plusieurs cultures financières au sein des entreprises et le métier se caractérise par une tendance croissante à l'utilisation de l'analyse de données prédictives et par un management plus actif et plus analytique des données financières pour permettre aux entreprises de mieux comprendre leur business et identifier leurs leviers d'action.» Cette dimension analytique ne doit en aucun cas occulter l'aspect humain et relationnel qui demeure très fort.

La réglementation – à l'instar des normes IFRS – renforce la nécessité du credit management notamment pour la «reconnaissance des revenus» explique Marie-Laure Mazaud. L'enjeu touche donc au chiffre d'affaires et à la marge.

■ ÉVOLUTIONS DE CARRIÈRE

L'évolution des carrières ne fait guère apparaître de parcours-type. Cécile Martin, devenue cash manager au bout de huit ans, estime cependant qu'il s'agit là d'une «évolution naturelle et plutôt aisée. Ce sont deux métiers liés dont je n'imaginai pas une corrélation si forte. Etre passée par les deux postes me donne une vision plus équilibrée et facilite les contacts.» Quant à Gilles Daquin, son VP Finance groupe vient du credit management, preuve que tous les espoirs sont permis... ■



Gilles Daquin, credit manager, Dassault Systèmes

● ● **Elargir le tableau des indicateurs**

L'étymologie du mot «crédit», qui vient du latin credere, rappelle qu'il repose sur la confiance. Pour établir cette relation de confiance, nous nous appuyons sur une analyse de la relation historique. Nous avons établi un seuil d'alerte à partir de trois paramètres : le retard dans la balance âgée, le montant en jeu et le volume de paiements que le partenaire a déjà effectués sans omettre parfois des événements exceptionnels ; par exemple, certaines rentrées retardées à cause des inondations en Thaïlande. En trois ans, nous avons réduit de moitié le DSO dans la région (days sales outstanding, ou rotation du crédit clients exprimé en nombre de jours de chiffre d'affaires) et nous avons dégagé 60 millions de dollars supplémentaires, qui ont d'autant augmenté notre cash-flow. Un second effet très important est que nous avons réussi à avoir suffisamment de visibilité pour comprendre nos risques et prendre en relative quiétude du revenu additionnel.»

Direction financière

Au cœur de la stratégie, des process et de l'image de

Partenaire privilégié du directeur général, le directeur financier est pour ce dernier un allié irremplaçable sur lequel s'appuyer pour fixer et appliquer la stratégie de l'entreprise. Il est partie prenante de tous les projets de développement et sécurise le financement des investissements comme de l'activité. Aussi appelé DAF ou CFO (chief financial officer) selon les contextes, il est de plus en plus un «communicant», qui a pour tâche d'expliquer aux investisseurs comme aux opérationnels les enjeux de l'entreprise. C'est enfin un véritable chef d'orchestre qui dirige et coordonne des experts et leurs équipes dans des métiers très divers.

■ ÊTRE GARANT DES CHIFFRES... ET LES FAIRE PARLER

Le rôle du directeur financier ne se limite pas, loin s'en faut, à la production des états financiers. Mais cela reste l'une de ses premières responsabilités. Le directeur financier doit fournir régulièrement des données financières précises et comparables à la direction générale, aux auditeurs externes, aux actionnaires, aux autorités réglementaires... Des données qui doivent donc donner une image fiable et sincère de la situation de l'entreprise.

«La finance est un métier où il n'y a pas de place pour l'approximation, rappelle **Laurence Debroux**, directrice générale administration et finance du groupe JCDecaux. C'est le socle de l'autorité et de la crédibilité.» Ce que confirme **Cyril Buzut**, directeur financier opérations du groupe IPSOS : «Il faut vérifier les résultats quinze fois plutôt qu'une.» L'information financière doit être à la fois solide et compréhensible, normée et adaptée ; elle doit décrire l'activité dans toute sa variété, tout en se conformant à des ensembles de règles strictes.

Des jeux de règles qui peuvent d'ailleurs s'avérer multiples : normes comptables nationales, normes internationales IFRS et/ou US GAAP... Le directeur financier doit évidemment maîtriser celles qui s'appliquent à son entreprise. De plus, les chiffres produits pour la communication externe sont souvent fondés sur des référentiels autres que ceux utilisés en interne dans l'entreprise.

Dans les grands groupes internationaux, la situation varie considérablement selon que le périmètre concerne une filiale ou l'ensemble du groupe. Dans le premier cas, la relation peut parfois être compliquée par une maison mère qui impose ses processus et sa vision ; le directeur financier de la filiale doit alors expliquer, et parfois aussi composer. Dans le second cas, le CFO

du groupe doit gérer la communication avec des interlocuteurs divers, aux attentes variées et aux exigences fortes.

La relation avec les actionnaires, les investisseurs, les banquiers nécessite que le directeur financier sache communiquer avec rigueur et conviction, une capacité d'autant plus importante lorsque surviennent des événements tels qu'acquisition, alertes sur résultat ou changements stratégiques. Selon **Jean-Marc Duplaix**, CFO du groupe Kering (ex-PPR), «il faut avoir une certaine aisance dans sa communication. Un CFO s'adresse à des CEO, des investisseurs, des organes de gouvernance, des analystes, des journalistes. Il doit maîtriser les sujets techniques tout en restant simple pour être compris. Avoir raison sans être compris n'est pas une solution.»

Eric Rougié, directeur financier, OTIS Benelux



Devenir multiculturel pour être plus efficace

En tant que CFO, il faut garder une part active sur la remise à plat de process parfois très opérationnels. Pour apporter le meilleur support, il faut savoir où l'entreprise crée le plus de valeur vis-à-vis de l'actionnaire mais également vis-à-vis du client. En ayant une meilleure connaissance des compétences clés sur lesquelles les autres fonctions s'appuient pour remplir leurs missions, j'ai augmenté ma capacité à évaluer leur efficacité. C'est un point d'autant plus important que le directeur financier joue souvent un rôle d'arbitre, même si la décision finale revient toujours au directeur général. Dans le domaine financier, la gestion des équipes est également primordiale ; un turn-over important dans les équipes a des implications qui vont au-delà du coût pur lié au recrutement. Il implique la perte de l'investissement consenti en formation mais aussi la perte d'opportunités. Un bon financier n'est pas uniquement un expert technique, c'est aussi quelqu'un qui a une très bonne connaissance de l'organisation dans laquelle il évolue, ce qui lui permet d'être force de proposition et d'innovation.»



**directrice générale
administration et finance
du groupe JCDecaux**

Et pour bien convaincre en interne comme en externe, mieux vaut un intime intérêt – voire une passion – pour l'entreprise, son produit, son secteur.

Laurence Debroux résume : «Le directeur financier doit avoir le goût et la capacité d'être un passeur entre l'entreprise et ses actionnaires, il explique le modèle de l'entreprise aux actionnaires, mais il explique aussi la logique des actionnaires à l'intérieur de l'entreprise».

■ AU SOUTIEN DES OPÉRATIONNELS

Selon **Catherine Guillouard**, directeur financier d'Eutelsat, «le CFO doit comprendre de plus en plus le business, il doit être proche de l'opérationnel. Le métier évolue dans ce sens car la finance est une matière très transverse. Bien valoriser exige un travail transversal. La finance agrège beaucoup de savoirs.

Eutelsat a une culture d'ingénieurs. Il faut aller vers eux, comprendre leurs fondamentaux. Pour que les finances soient efficaces, elles doivent être imprégnées de la culture de l'entreprise.»

De l'élaboration de la politique générale jusqu'à la mesure des résultats, le directeur financier accompagne toutes les étapes de la vie de l'entreprise. Il planifie le développement de l'activité en construisant budgets et plans sur la base des objectifs et de la stratégie fixés par la direction générale. Il doit ensuite en contrôler l'exécution et pour cela mettre en place des outils efficaces d'analyse des écarts, et permettre ainsi de déclencher à temps les mesures correctrices nécessaires. Bien connaître l'activité s'avère donc indispensable pour comprendre de manière pertinente les résultats et intervenir utilement auprès des opérationnels.

«Un bon directeur financier doit avoir mis les mains dans le cambouis, être passé par les fonctions d'auditeur et de contrôleur de gestion. Il est important d'avoir cette patine opérationnelle», complète Catherine Guillouard. Enfin, **Christian Labeyrie**, directeur général adjoint et directeur financier du groupe Vinci rappelle que «l'existence du holding est liée à celle de ses filiales opérationnelles et que le directeur financier groupe et son équipe corporate doivent être à leur service et donc savoir rester humbles».

■ GÉRER LES RISQUES

Le métier, «c'est également gérer le risque, naturellement le risque clients, mais encore veiller à identifier les autres sources de risques : juridiques, fiscaux, légaux, sociaux, etc.», indique Jérôme Destoppeleir, directeur financier de Delta Plus.

La mise en place d'indicateurs de suivi des principaux risques financiers de l'entreprise permet au

●● Plusieurs familles de compétences

Pour moi, il y a plusieurs familles de compétences clés pour réussir dans ce métier. D'abord le côté rigueur, travail, persévérance : il faut instruire et connaître ses dossiers. La finance reste un métier où il n'y a pas de place pour l'approximation. Ensuite et peut-être surtout, le côté management. La capacité à trancher, à prendre des décisions, mais aussi l'empathie. Pour un management efficace, il faut savoir ce que vivent les gens dans les équipes, techniquement et humainement. Enfin, le directeur financier doit avoir le goût et la capacité d'être un passeur entre l'entreprise et ses actionnaires, il explique le modèle de l'entreprise aux actionnaires, mais il explique aussi la logique des actionnaires à l'intérieur de l'entreprise.»



**Elodie Brian, deputy finance and
contracts director, Compagnie ferroviaire
London and Southeastern Railway**

●● Comment je suis devenue CFO

C'est une question de chance, mais aussi d'initiative. Il faut d'abord faire savoir à sa hiérarchie que l'on est intéressé par le poste et se préparer. Cela passe par une bonne analyse du niveau de performances et de compétences attendu. Dans cette phase, il ne faut surtout pas hésiter à demander du feedback autour de soi. Identifier un modèle est aussi un point clé : cette personne permet notamment de mesurer la distance qui vous sépare du poste ambitionné. J'ai ainsi pu identifier quelles actions je devais lancer pour acquérir certaines qualités ou compétences. Dans mon cas, j'avais identifié deux points de progrès : une compréhension plus fine de notre business model et une plus grande confiance en moi. Ce dernier point est essentiel, sinon il devient impossible de dire non, d'annoncer de mauvaises nouvelles. Etant aujourd'hui le membre le plus jeune du comex, j'ai cependant conscience qu'il faudra du temps pour que j'acquière une certaine expérience.»

directeur financier d'alerter les responsables opérationnels au plus tôt. «La direction financière doit garder un œil sur tous les compteurs, une activité peut très vite décrocher. Les Pays-Bas ont traversé ces dernières années une période difficile en raison de la crise dans l'immobilier. Des sociétés fondées depuis plus de cent ans, avec lesquelles nous travaillions depuis de nombreuses années, ont fait faillite, et cela nous a fait réfléchir...», précise **Eric Rougié**, directeur financier de Otis Benelux, qui a mis en place un suivi de la couverture d'en-cours aux étapes clés des projets, ce qui a permis aux opérationnels d'être beaucoup plus réactifs en cas d'impayés.

Le suivi des risques financiers de l'entreprise prend d'ailleurs une importance croissante dans l'exercice du métier de directeur financier. Le cycle de vie des produits s'accélère, l'internationalisation conduit l'entreprise à rechercher de plus en plus loin ses fournisseurs, ses clients, ses partenaires... Le contrôle des risques n'est plus un gadget, c'est un nouveau besoin fondamental. Il appartient au directeur financier d'identifier les zones de risques et de mettre en place les dispositifs d'alerte correspondant.

Paradoxalement, certains directeurs financiers ont choisi ce métier parce qu'ils n'aiment pas le risque... Or, le risque s'est largement immiscé dans leur métier ! Une position difficile, ne laissant guère le droit à l'erreur, alors que les univers dans lesquels les directeurs financiers évoluent sont de plus en plus incertains. Jean-Marc Duplaix l'illustre : «La finance n'est pas une science exacte. Je la comparerais à la médecine. Elle encadre une pratique et permet d'investir malgré les risques dont elle détermine la magnitude et le degré d'occurrence. Le directeur financier doit jouer un rôle de partenaire, c'est-à-dire laisser la porte ouverte mais signaler la ligne jaune. Et il doit assumer ses décisions, quitte à prendre ses responsabilités s'il est en désaccord.» Ce rôle d'alerte et la nécessaire rigueur de l'«homme de chiffres» ne fait-elle pas jouer le mauvais rôle au directeur financier ? Eric Rougié l'admet tout en argumentant : «Forcément, dans chaque discussion autour d'un nouveau projet, les équipes arrivent avec des solutions innovantes et nous, les financiers, nous devons challenger ces investissements. Notre rôle de business partner est d'essayer en priorité de trouver des solutions ensemble mais nous devons aussi savoir mettre un veto lorsque les business plans ne sont pas suffisamment étayés par des résultats opérationnels. Ce sont des situations parfois difficiles mais cela fait partie de notre rôle et il est aussi très important de faire comprendre les raisons du refus.»



Jérôme Destoppeleir, directeur financier, Delta Plus



Court terme-long terme, le grand écart

Dans notre contexte de gestion du besoin de trésorerie, la première question est de savoir où en est le groupe et comment optimiser la situation du jour. Une journée type, c'est essayer de répondre aux questions de très court terme qui sont posées tous les jours, en termes de management, en termes de décisions à prendre sur des opérations de trésorerie, sur des contributions, des tarifs, etc., tout en dégagant du temps pour des questions classiques, tels les processus budgétaires, ou encore pour les enjeux à moyen et long termes avec les questions de réforme des infrastructures du SI, avec par exemple le passage au SEPA, les discussions avec les intermédiaires qui s'occupent des croissances externes, faire remonter de l'information et la partager avec les services concernés, etc. C'est aussi prendre des décisions sur les stocks, c'est être attentif aux options de clôture tout au long de l'année, surveiller la fair value de certains actifs...»

■ PARTENAIRE ET ALLIÉ DU DIRIGEANT

Auprès de la direction générale, le directeur financier joue un rôle capital dans trois domaines clés : il apporte la vision financière qui permet de quantifier la stratégie de l'entreprise ; il est pour le directeur général un précieux allié face aux autres fonctions de l'entreprise ; enfin, il intervient très directement dans la concrétisation de nombreux projets. «Le directeur financier doit être un business partner et être en symbiose avec le directeur général, de sorte que chacun puisse expliquer les résultats de l'autre», résume Cyril Buzut. A condition cependant de ne pas mélanger les genres : «Le directeur financier contribue à une mesure et fournit un axe d'analyse, mais l'âme d'entrepreneur du DG doit

prévaloir, explique Jean-Marc Duplaix, car le dirigeant possède une vision stratégique et holistique et doit savoir aussi au besoin s'affranchir de l'axe d'analyse purement financier.»

Business partner certes, mais «il n'y a qu'un seul patron, c'est lui qui porte la responsabilité de la décision ; autour de lui, au sein du comité exécutif, chacun apporte sa contribution dans son domaine de compétence. Dans ce contexte, le directeur financier a un rôle particulier car il a une connaissance très fine de l'entreprise et peut quantifier les impacts des décisions. Il est aussi à même d'établir et de présenter l'état de l'union», synthétise Christian Labeyrie.

Ainsi, le directeur financier doit faire preuve d'autorité tout en restant diplomate, estime **François Mirallié**, directeur financier de Zodiac Marine :

«Le CFO doit être un contrepoids du CEO, surtout si celui-ci est très volontariste ; il doit l'aider à anticiper tout en s'opposant quand c'est nécessaire.» Par ailleurs, **Eric Müller-Borle**, CEO de Aquamarine Consulting et ex-CFO d'ESI group, indique que «le directeur financier doit être capable de dire aux dirigeants le degré de changement que l'entreprise peut supporter, selon trois paramètres : la quantité, la nature et le rythme du changement». «Le rôle du directeur financier dans les comités exécutifs est aujourd'hui d'autant plus important que les autres fonctions intègrent mieux la dimension financière dans leurs approches. Désormais les plans proposés ont tous une illustration chiffrée», souligne Eric Müller-Borle. «Le métier s'est largement renforcé, tant dans son rôle que par son influence, confirme **Jérôme Lefébure**, directeur financier du groupe M6, car l'entreprise attend du directeur financier qu'il soit le gardien des règles, "l'inflexible" qui sait dire non, mais aussi le business partner qui sait dire oui quand il le faut !»

Christian Labeyrie, explicite cette dualité : «Le directeur financier doit manier le microscope et la longue-vue, assurer la gestion des problématiques financières au quotidien, mais aussi anticiper les grands changements stratégiques, participer aux prises de décision en la matière et à l'exécution des opérations, tout en veillant au respect des grands équilibres financiers et en assurant la liquidité nécessaire.» Le métier est de plus en plus marqué par cette dualité d'attentes. Ce que confirme **Axel Strotbek**, CFO d'Audi Group : «Le directeur financier doit montrer où se crée la valeur mais ne pas interdire l'exploration de nouveaux chemins. Il doit se placer dans une perspective entrepreneuriale et avoir une très bonne compréhension aussi bien des opérations que des implications des différents choix technologiques possibles. L'esprit entrepreneurial devient un aspect de plus en plus important de la fonction de directeur financier.»

Enfin, selon **Thierry Luthi**, président de la DFCG



Jean-Marc Duplaix, CFO du groupe Kering (ex-PPR)

Le pouvoir de dire «non»

Chez Arthur Andersen, j'ai appris à adopter une position de scepticisme raisonné. Compte tenu du poids croissant de la communication, des attentes des CEO, etc., le directeur financier doit rester pétri de tempérance pour modérer les ambitions et les emballements, et garder le pouvoir de dire "non". Il ne doit pas se laisser entraîner sur la pente de mauvais choix stratégiques et financiers. Quelque chose qui ne ment pas, c'est le cash. Le CFO doit savoir sonner la cloche et dire clairement s'il y a un problème. Pour cela, naturellement, son analyse doit être exempte de toute malhonnêteté. Quand un chiffre est mauvais, il est possible d'en discuter mais il ne faut pas le nier. Le directeur financier mesure ce qu'il y a dans le verre, et échange avec les opérationnels pour juger s'il est à moitié plein ou à moitié vide. Mais attention ! Il ne s'agit pas de verser dans le rigorisme, simplement de bien mesurer.»



Jérôme Lefébure, CFO, groupe M6

Un manager d'experts

La fonction financière regroupe maintenant des métiers très différents et le CFO manage des experts. Nous travaillons par exemple avec la cellule de développement stratégique qui analyse les opportunités, dont la présentation au conseil m'incombe. C'est un exemple de l'intégration actuelle de la finance à la gestion des projets. Le CFO doit faire jouer ensemble différents instruments sur une partition qui n'est pas encore écrite. Pour cela, il faut être structuré, organisé. Ce sont des métiers très techniques, mais pas routiniers pour autant. Tous les tempéraments peuvent y trouver leur place puisqu'il y a à la fois des domaines qui impliquent une grande régularité à côté d'autres qui exigent au contraire de la créativité.»

Association des directeurs financiers et contrôleurs de gestion) et directeur financier du groupe Cegid : «Le directeur financier est au service du développement de l'entreprise, comme d'autres. Il doit savoir absorber les nouvelles contraintes, les questions de mobilité, de transformation. Il est un business transformer qui construit sur le triptyque : anticipation, sécurité, agilité-mobilité.»

■ EVALUER LES OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT

Qu'il s'agisse de croissance externe ou d'investissements majeurs pour l'entreprise, l'évaluation et la mise en place de ces projets incombe au directeur financier. S'il n'en est pas l'instigateur, il en devient, par délégation du directeur général, le pilote ou le maître d'œuvre. Comme le précise Jérôme Destoppeleir : «L'enjeu majeur de ce métier consiste à gérer la croissance de l'entreprise, mais aussi à permettre une réactivité pour pouvoir réaliser des acquisitions, trouver les moyens financiers pour que l'entreprise vive correctement et puisse réaliser ses projets. Cela passe par une (re)structuration continue de l'entreprise, son adaptation à son environnement en procédant éventuellement à des acquisitions ou à des cessions, des fusions au sein même du groupe [...] C'est encore s'impliquer dans les questions de ressources en général, ressources humaines, ressources d'information, et informer au mieux les parties prenantes de l'entreprise, aussi bien en interne qu'en externe.»

A quoi Jérôme Destoppeleir ajoute : «Préparer les dossiers de croissance externe fait aussi partie du métier. Quand on reçoit un dossier, il passe a priori par le directeur financier pour qu'il donne un avis sur la structure financière de la "cible" et les opportunités qu'elle représente.» Pour ces opérations, le directeur financier devrait donc toujours être étroitement associé, dès l'origine. Notamment parce que c'est à lui que revient la responsabilité de décider, en s'appuyant sur ses conseils et sur ses partenaires bancaires, du meilleur montage financier pour réaliser l'opération en question.

■ OPTIMISER LES FINANCEMENTS... ET SURVEILLER LA TRÉSORERIE !

S'appuyant sur sa connaissance précise de l'activité de l'entreprise, le directeur financier recherche les financements nécessaires à la réalisation de l'activité courante, aux nouveaux investissements et au développement de l'entreprise par croissance externe.

Jean-Marc Duplaix l'illustre par l'exemple : «Dans le champ financier, notre grande problématique est le taux de change entre l'euro et les autres devises puisque l'essentiel de nos produits

est fabriqué en Europe, principalement en Italie.

En termes de financement, le phénomène de désintermédiation domine. Aujourd'hui, 50 % à 80 % de la dette est désintermédiée. Kering s'est beaucoup désendetté mais doit rester vigilant sur la maturité et le coût de sa dette. Notre but aujourd'hui est de réduire le coût de la dette tout en rallongeant sa maturité.»

Et Catherine Guillouard revient sur l'importance de bien maîtriser, dans ce domaine également, la communication : «2007 a été un moment fondamental pour les entreprises. Eutelsat devait rembourser sa dette et il fallait aller sur les marchés. La notation était donc un driver très important. C'est un précieux élément de la politique financière qui implique un dialogue construit avec les agences. Au fil de nos



François Jean, directeur organisation finance et systèmes d'information, groupe Chantelle

● ● Ne pas perdre de vue le pilotage de l'activité

Même si l'expression est un peu galvaudée, la notion de business partner résume bien mon rôle dans l'entreprise si on la colorie des spécificités d'une fonction financière : assurer que les enjeux économiques sont pris en compte dans la prise de décision et dans le pilotage opérationnel, organiser le financement du développement, s'assurer que les risques soient maîtrisés, etc. La première erreur à éviter est de se focaliser sur les opérations techniques (swaps, haut de bilan, aspects fiscaux ou comptables) au détriment du pilotage de l'activité et de son développement. Une autre serait de mener une politique trop systématique de "me too" par rapport aux bonnes pratiques du moment ou d'autres sociétés (américaines ou cotées, par exemple) et par rapport aux nombreux conseils et gourous. Une telle tendance est pénalisante si elle n'aboutit pas à des progrès tangibles pour l'entreprise.»

résultats, la notation s'est améliorée et nous avons pu aller sur les marchés. Le dialogue est du donnant-donnant mais ce n'est pas toujours facile. Les agences peuvent prendre des décisions sans nous prévenir...»

De même, il faut veiller en permanence à ce que l'entreprise dispose toujours de liquidités. Lorsqu'elle n'est pas suffisante, la trésorerie constitue un souci permanent pour le directeur financier, un de ceux qui «l'empêchent de dormir». Il faut le répéter, même si cela paraît paradoxal : une crise de trésorerie peut en effet mener une société à la faillite, même si son activité est rentable.

Enfin, c'est au directeur financier de veiller à optimiser la fiscalité, tant des opérations courantes que des opérations structurantes. Cela peut apporter une contribution significative à la rentabilité d'un projet ou de l'entreprise.

■ BÂTIR DES PROCESSUS ET UN SYSTÈME D'INFORMATION SOLIDES

Pour fiabiliser l'information et garantir la sécurité du patrimoine de l'entreprise, le directeur financier doit établir des procédures, veiller à une bonne délégation de pouvoirs et mettre en place un système d'information cohérent, fiable et évolutif. A l'instar d'autres métiers dont la base est le recueil et la gestion de données chiffrées, la fonction de directeur financier a fortement évolué avec l'évolution des technologies informatiques. Un changement non sans écueil, souligne Eric Müller-Borle : «par exemple, en planification, nous disposons aujourd'hui de davantage de finesse qu'il y a vingt ans, mais pas forcément de davantage d'intelligence.»

Cette abondance d'informations confère un rôle de plus en plus prépondérant à l'analyse des données et à l'accompagnement des opérationnels, rappelle François Mirallié : «Le directeur financier doit leur fournir des indicateurs qui leur permettent de bien comprendre l'impact financier de leur activité». Jérôme Destoppeleir, précise quant à lui à quel point ces projets sont structurants : «Il a fallu remettre à niveau toute la structure du SI, avec la mise en réseau d'un ensemble de 300 agences, la mise en place d'un ERP et également d'un logiciel de gestion des temps et activités et de paie, domaine critique dans un environnement de service fortement consommateur de ressources humaines».

■ GÉRER DES PROFILS DIVERS, DÉLÉGUER, ANIMER

Gérer avec succès une telle diversité de tâches et d'environnements nécessite de pouvoir s'appuyer à la fois sur des généralistes et des experts. La complexité de la finance d'entreprise n'a cessé de croître, avec l'introduction de nouvelles règles et l'internationalisation : impossible d'être à la pointe sur tous les sujets, il faut savoir aller chercher dans des cabinets externes le bon expert de fiscalité américaine, de droit social allemand, etc. Bien choisir les membres de son équipe se révèle également crucial, la complexité de la finance d'entreprise n'ayant cessé de croître. «Peu de directeurs financiers sont en mesure de passer eux-mêmes des écritures comptables, rappelle François Mirallié. Nous pilotons de plus en plus des équipes et des experts. A l'avenir, le directeur financier ne pourra assumer ses missions qu'en étant de plus en plus un manager.» Il faut toutefois «être compétent dans de nombreux domaines sans être nécessairement un spécialiste, il faut pouvoir parler avec les experts de chaque domaine, sans perdre de

Antoine Giscard d'Estaing, CFO, groupe Casino

Un sport collectif

Je passe 20 % à 25 % de mon temps à recruter les gens, à déterminer le meilleur moment pour les intégrer, puis à les faire progresser. En France, le système scolaire est trop top-down et ne donne pas de place au knowledge management. Animer une communauté d'experts n'a rien de facile car il faut aller contre la culture hiérarchique. Il faut se mettre dans l'optique que l'entreprise est un sport collectif. Il faut donc impérativement choisir des gens qui veulent travailler ensemble. Quand les gens arrivent, ils sont en début de carrière, ils ne savent rien. C'est à mesure que les gens se forment que des profils se dégagent. Une majorité d'entre eux bascule dans le mode coopératif. C'est à l'entreprise de favoriser ceux qui manifestent un plus fort leadership et une envie plus forte que les autres de progresser.»

vue les vraies questions, comment améliorer la performance, sécuriser tel financement, etc.» CFO du groupe Casino, **Antoine Giscard d'Estaing** confirme ce rôle essentiel d'animateur. «Comment disposer des bonnes personnes aux bons postes et du bon mix de nationalités ?», s'interroge-t-il. «Une bonne organisation est indispensable pour maîtriser une complexité croissante. Elle rend aussi de plus en plus importante la dimension managériale de la fonction, qui occupe déjà 20 % de mon temps.»

■ GARDIEN DE L'ÉTHIQUE ?

Placé au centre du dispositif d'information et de contrôle interne, le directeur financier a les moyens de détecter les orientations économiquement contestables, ou les éventuelles pratiques moralement ou légalement inacceptables. Face à ces situations, le devoir du directeur financier est celui de préserver les intérêts de l'entreprise – dans le respect des lois bien entendu. Il se devra donc d'alerter la direction générale sur les faits en question, quitte parfois à mettre sa propre position en jeu. Dans les cas extrêmes, il pourra être amené à aller au-delà et à relayer les faits critiquables qu'il a décelés auprès des actionnaires, ou pour les plus grandes entreprises auprès du comité d'audit du conseil d'administration, voire en référer aux autorités compétentes.

Etre ainsi «gardien du temple» est un rôle redoutable, mais néanmoins essentiel, comme en témoigne la gravité des conséquences quand il est démontré qu'il n'est pas tenu : qu'on se souvienne d'Enron ; qu'on se souvienne d'AIG.

Depuis quelques années, le législateur a tenté de s'assurer de la vigilance conjointe du CFO et du CEO sur les bonnes pratiques des sociétés. Aux Etats-Unis, la loi Sarbanes-Oxley oblige le CFO à cosigner, avec le CEO, les rapports destinés aux actionnaires et au public des sociétés cotées. Le CFO devra donc à cette occasion choisir d'endosser ou non les pratiques de l'entreprise. En France, dans la foulée de la loi sur la sécurité financière de 2003, la pratique s'est répandue, dans les cabinets d'audit, de faire décrire par le directeur financier dans une «lettre d'affirmation» les éléments de contrôle mis à la disposition des auditeurs, et éventuellement leur caractère parcellaire ou incomplet. Là encore, en cas de zone d'ombre, le CFO devra choisir de se positionner. Le respect viscéral de l'éthique est donc une valeur structurante du métier de CFO.

■ UN MÉTIER, DES HORIZONS...

Selon Laurence Debroux : «On a surtout assisté à la montée du besoin de rationalisation des décisions dans des univers de plus en plus complexes, le directeur financier étant le mieux équipé pour apporter ces éléments de rationalisation.» Mais il n'est pas deux directeurs financiers qui vivent au même rythme, affirme **Anne Frisch**. Aujourd'hui directeur financier de Publi-

cis Allemagne, elle a rempli les mêmes fonctions chez... Areva : «Dans la publicité, l'horizon de décision est le plus souvent trimestriel car l'activité est à très court terme, mais dans le nucléaire les prises de décision sont sur un horizon qui dépasse la plupart du temps cinq ans.»

Et plus encore lorsque, travaillant pour une institution comme Polytechnique, on ne subit pas au quotidien les contraintes du marché. **Isabelle Antoine**, secrétaire générale de l'Ecole polytechnique et en charge à ce titre de la direction financière, des achats, des ressources humaines, du patrimoine, des affaires juridiques, des moyens généraux et des

Catherine Guillouard, directeur financier, groupe Eutelsat



Un métier rare

C'est un métier difficile car il est stressant, l'environnement n'est pas forcément maîtrisable. Il faut une bonne gestion du temps et des priorités, être à la fois proche du terrain et garder une vue hélicoptère... On attend du CFO qu'il arrive à replacer la décision de l'entreprise dans un ensemble plus vaste. Il est celui qui établit le lien entre les décisions lointaines et les conséquences proches. Très peu de métiers offrent une telle richesse. Il faut avoir envie de cruncher des chiffres mais à partir d'un certain stade, cela devient secondaire. Intellectuellement, on n'a jamais fini d'apprendre. Cela permet d'envisager la durée. C'est un métier où on ne s'ennuie jamais, or ces métiers sont rares...»

systèmes d'information, explique : «L'Etat est dans une optique de plus long terme et nous concluons un contrat pluriannuel qui définit des objectifs en matière de formation et de recherche, mais également sur les fonctions support, assortis d'indicateurs. Nous sommes actuellement sur un contrat d'objectifs 2012-2016 avec, pour les fonctions support, l'objectif d'adapter les ressources, le soutien et le campus de l'Ecole à ses enjeux d'attractivité et de visibilité internationale.» Elle assure que la différence n'est pas si grande avec le privé, à part bien sûr la structure des ressources.

Cette particularité, elle la partage avec **Anne**

Bosche-Lenoir, directrice générale adjointe en charge des affaires financières, de l'audit et du contrôle de gestion à la région Île-de-France. «Certes, nous n'avons pas de compte de résultat, explique-t-elle, mais nous avons un impératif : optimiser l'utilisation des fonds publics pour financer les projets d'intérêt général, par exemple les pôles de compétitivité ou le soutien à l'exportation. Je définis la programmation financière dans la durée, et je gère aussi la communication financière puisque la région, avec son budget de 4,8 milliards d'euros, est évaluée par les agences de notation !»

■ DIRECTEUR FINANCIER ICI, DIRECTEUR FINANCIER PARTOUT ? UNE VASTE PALETTE DE COMPÉTENCES

Devenir directeur financier exige une bonne appréhension technique, mais aussi une bonne vision des processus internes de l'activité. Pour **Véronique Robin-Amour**, CFO du Domaine Chandon, une exploitation viticole californienne filiale de LVMH, un passage par le contrôle de gestion, vivier dont elle est issue, est une bonne école : «Le contrôle de gestion assure la possession des mécanismes de base, le réseau interne utile pour fournir les informations et les appuis nécessaires, et surtout le bon sens. C'est une école qui combine la rigueur du détail et la mise en perspective. C'est un grand atout pour qui est devenu directeur financier car cela permet d'apporter très rapidement des réponses opérationnelles, y compris dans des réunions stratégiques.» Christian Labeyrie souligne l'intérêt de «pouvoir s'appuyer sur au moins une expertise en particulier, et la nécessité d'avoir une formation solide en comptabilité, c'est le b.a.-ba du métier».

Parmi les «règles d'or», Thierry Luthi indique l'anticipation, «qui permet de mettre en dynamique les flux et les ressources dans une logique de profondeur de temps, et la sécurité qui exige de donner de la durée et du volume pour ne pas se trouver à court. Anticiper est essentiel pour donner du temps au processus de décision».

Aussi, le périmètre de responsabilité du directeur financier peut varier, par exemple s'étendre aux ressources humaines ou aux affaires juridiques. S'il peut évoluer vers la direction d'une unité opérationnelle, le directeur financier peut aussi devenir directeur général. «Le gué est plus facile à franchir si on fait preuve de curiosité, ou bien à des moments du cycle de l'entreprise où celle-ci a besoin des compétences d'une personne à forte sensibilité financière pour gérer ses ressources», assure Jérôme Destoppeleir. Pour ceux qui veulent voir d'autres horizons, cette fonction recèle aussi de précieux atouts, rappelle **Elodie Brian**, deputy finance and contracts director au sein de la compagnie ferroviaire London and Southeastern Railway : «C'est un poste qui donne des compétences reconnues et applicables dans une large palette de secteurs. La finance est un passeport pour une grande diversité d'horizons, y compris le monde des associations.» ■

Christian Labeyrie, directeur général adjoint, groupe Vinci

●● L'état de l'Union

En tant que dirigeant du groupe, je participe au comité exécutif qui se réunit tous les quinze jours et valide les grands choix ayant trait à la stratégie du groupe. Ma vision transverse et centrale des sujets financiers et économiques me permet d'avoir une connaissance très fine de ce qui se passe dans le groupe. Avant toute prise de décision, à laquelle je participe avec les autres membres du comex, je présente les impacts financiers de celle-ci afin d'éclairer mes collègues. Je présente également un état de l'union détaillé à l'occasion des publications de résultats et des recadrages budgétaires (quatre par an, en plus du budget initial).»



Fiscalité

La mondialisation transformerait-elle le fiscaliste en

S'il est un domaine où la réglementation est chaque jour plus complexe, c'est bien la fiscalité. Dans ce véritable maquis il faudra au fiscaliste bien des cordes à son arc et de l'imagination pour gérer la position fiscale de l'entreprise et optimiser le montage des projets. Cela nécessitera aussi qu'il sache, au-delà de la technique, communiquer en interne afin de faire reconnaître la fiscalité comme un enjeu d'entreprise.

■ VÉRIFIER, OPTIMISER

«En ce monde rien n'est certain, hormis la mort et les impôts» avait coutume de dire Benjamin Franklin. Fortes de cet adage, les entreprises ont depuis longtemps confié la question de l'imposition à des spécialistes : les fiscalistes. Leur mission ? «D'abord s'assurer que les impôts sont bien déclarés et payés», répond **François Lebelt**, qui a 20 ans d'expérience chez Solvay puis aux AGF, aujourd'hui Allianz, avant de dévoiler son objectif le plus important : «Le fiscaliste doit aussi optimiser l'imposition de la société.» De prime abord, il pourrait donc sembler que le fiscaliste n'est qu'un technicien pointu qui possède avant tout la capacité de trouver son chemin dans les méandres et les subtilités de la législation fiscale.

Mais – mondialisation oblige – la partition qu'il joue est en réalité bien plus étendue, car les groupes internationaux sont soumis à différentes législations qui offrent des avantages et contraintes variés. «L'international devient de plus en plus important, or il est impossible de connaître la législation d'une dizaine de pays. Il faut donc manager des équipes et avoir une connaissance des problématiques pour trouver les bonnes optimisations, savoir écouter, s'adresser aux bonnes personnes, savoir gérer des conseils fiscaux extérieurs, y compris avec des cultures différentes», confirme **Alfred de Lassence**, directeur fiscal du groupe Technicolor. En pratique, tout dépend de la politique fiscale de l'entreprise, qui peut être agressive ou prudente selon le niveau de risque qu'elle choisit. Au fiscaliste de la mettre ensuite en action en repérant les risques et en proposant des solutions. L'enjeu est considérable puisque la fiscalité encadre chaque acte de l'entreprise par un coût direct ou indirect.



Catherine Noël-Fiacre, directeur des opérations financières et comptables, groupe Editis



Un métier exigeant

C'est un métier très technique, complexe, à la spécialisation grandissante. Il n'y a pas de risque zéro dans les solutions fiscales complexes. Il faut évoluer plutôt dans une zone grise. Il faut aussi faire de la pédagogie pour faire converger les solutions des opérationnels avec des positions fiscalement compatibles. A l'heure où l'international prend de plus en plus d'importance, ce métier est particulièrement touché. Il faut pouvoir appréhender des environnements fiscaux différents et savoir évoluer entre ces différents univers. Il y a un besoin grandissant à l'international. Cela devient une spécialité en soi.»

■ CONTRIBUER À LA POLITIQUE GÉNÉRALE

Dès lors, le fiscaliste doit intervenir sur de nombreux fronts. «Pour le choix d'implantation d'une activité, il a un rôle stratégique, confirme **Catherine Noël-Fiacre**, directeur des opérations financières et comptables de Editis. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si certaines activités sont localisées dans certaines régions d'Europe ou du monde.» En cas de restructuration, c'est le fiscaliste qui doit éclairer la direction quant aux différentes solutions possibles, plus ou moins coûteuses. Il accompagne aussi les projets de développement à l'étranger, en particulier les partenariats et les joint-ventures, domaine que connaît bien **Jérôme Ouazana**. Fiscaliste chez PSA depuis sept ans, il a été nommé en Chine



Alfred de Lassence, directeur fiscal,
groupe Technicolor

début 2011 pour constituer la fonction fiscale du groupe en Asie. «J'ai proposé à un partenaire avec lequel nous formons une joint-venture un schéma afin de réduire notre coût fiscal mais il m'a dit qu'il faudrait obtenir l'accord préalable des autorités. Cela traduisait en réalité une aversion très forte à l'interprétation de la règle fiscale. C'est une attitude nouvelle pour moi. Il y a un versant négociation et un autre de mise en situation dans le contexte chinois, qui prend de l'importance car il faut trouver une solution au problème fiscal technique, négocier quasi systématiquement avec les autorités, déterminer le partage du coût et du gain entre les partenaires et voir aussi comment gérer l'héritage du passé.» Une mission à coloration géopolitique d'autant plus difficile que le monde fiscal chinois est en train de se transformer sous l'effet de la modernisation du pays.

L'importance croissante des prix de transfert a par ailleurs conféré à cette fonction une dimension managériale et économique déterminante. N'étant pas des prix fixés entre entreprises indépendantes comme ce serait le cas sur un marché, ces prix de cession entre une maison mère et sa filiale étrangère peuvent permettre à une entreprise de jouer sur la localisation de ses profits, et sont l'occasion de tirer profit des différences de fiscalité d'une région ou d'un pays à un autre. Les contrôleurs fiscaux le savent bien puisque c'est leur thème de prédilection, loin devant les questions liées à la déductibilité des provisions et charges ou la durée d'amortissement.

Dans ce domaine, le fiscaliste doit avoir une approche d'économiste pour calculer les «comparables» qui permettent d'établir des prix de transfert acceptables aux yeux de l'administration fiscale. «Lorsqu'une entreprise produit des DVD en Pologne et les vend ailleurs, comment répartir les profits entre les pays ?» interroge Alfred de Lassence. «La loi fiscale dit que les prix "doivent être de pleine concurrence". Il y a cinq ou six méthodes pour arriver à déterminer ces prix. Comme les prix de transfert jouent un rôle de plus en plus important, il faut être au fait du business, le comprendre et au besoin... savoir l'orienter.»

■ PESER SUR LES CHOIX GRÂCE À SA CRÉDIBILITÉ AUPRÈS DES MANAGERS

Pour cela, le fiscaliste doit dépasser la technicité fiscale et s'appuyer sur une vraie crédibilité développée auprès des managers. Prenant appui sur

●● *Etre exposé au business et se faire connaître*

J'ai commencé par faire du credit management. A l'époque, l'option fiscalité n'existait pas dans les écoles de commerce. Mes collègues d'aujourd'hui viennent souvent de l'administration : ce sont d'anciens vérificateurs issus de la direction de la législation fiscale, ou bien des fiscalistes ou encore des personnes issues d'un cabinet de conseil. En 20 ans, beaucoup de choses ont changé. Les impôts différés, par exemple. Avant, c'était une question dont s'occupaient les comptables ; or l'enjeu se montait, pour Technicolor, à 200 millions d'euros. Les fiscalistes ne voyaient que la technicité de la déclaration. Les prix de transfert sont désormais du ressort des fiscalistes alors qu'ils ne s'en occupaient pas il y a 20 ans car c'était de «l'économique». L'équipe fiscale fait partie intégrante de la direction financière. Elle doit comprendre le business et faire partie des équipes. Bien gérer les équipes et les enjeux permet d'éviter les «frottements fiscaux». Le fiscaliste ne doit pas rester seul. Il est important d'être exposé au business, de se faire connaître et de connaître les autres.»

François Lebelt, fiscaliste, Allianz

●● *Deux cultures mais un seul métier*

Généralement, les fiscalistes qui excellent à éplucher la législation fiscale et donner la position de l'administration fiscale sont plutôt moins à l'aise sur les marges de manœuvre possibles. D'autres vont à l'étape suivante qui consiste à inclure telle ou telle mesure pour réduire le risque fiscal. Est-ce que cela conditionne l'appartenance à la première ou la seconde catégorie ? D'abord la formation initiale. Il y a les fiscalistes qui viennent du droit et ceux qui arrivent de la comptabilité ou de la gestion. Les premiers regardent les autres comme des gens peu aptes à analyser le droit et réciproquement. Les deux approches sont complémentaires en fait. C'est aussi une question de génération. Il y a 30 ou 40 ans, les fiscalistes étaient moins habitués à entendre parler d'optimisation fiscale et considéraient que parler chiffres était du domaine de la comptabilité. Il y a une évolution car il y a désormais plus de comptabilité dans la formation des fiscalistes. Et le métier lui-même évolue. Il s'est rééquilibré avec une part désormais plus réduite dédiée au juridique.»

Fiscalité

La mondialisation transformerait-elle le fiscaliste en omniscient ?



Jérôme Ouazana, responsable fiscal et douanes Asie, PSA-Peugeot Citroën

Accompagner le projet dès le début pour donner sa pleine mesure

Des cas de figure comme le mien où un fiscaliste part loin de France restent rares. Fiscaliste est un métier plutôt «domestique», mais qui s'internationalise rapidement. Entre les taxes très locales et une harmonisation internationale (TVA en Europe, règles des prix de transfert décidées au niveau de l'OCDE), il existe un large corpus de normes locales semblables, sans pour autant être identiques, comme par exemple la règle de lutte contre la sous-capitalisation. Elle permet aux services fiscaux de contrôler le niveau d'endettement d'une société auprès d'autres sociétés du même groupe. Cela permet d'éviter les abus menant à une sous-imposition. Son application est capitale, il faut donc disposer de fiscalistes locaux pour la mener à bien dans un contexte international. En règle générale, les fiscalistes internationaux ont besoin de fiscalistes locaux et vice versa, notamment dans un cas de supervision de zone régionale comme le mien. Il n'empêche, la frontière entre les deux profils devient de plus en plus ténue, tout particulièrement du fait de cette globalisation de la fiscalité, et il faut se rendre nécessaire et compétent sur tous les sujets ! Et donc rencontrer les gens et être à l'écoute des opérationnels. Il faut aussi mettre en place des comités juridiques et fiscaux dans la zone afin de passer en revue toutes ces problématiques et pouvoir les traiter en amont avec des réunions mensuelles. Tout cela contribue à l'influence du fiscaliste en interne. En fin de compte, le fiscaliste d'entreprise ne peut donner sa pleine mesure que s'il est vraiment associé à un projet du début à la fin.»

projet n'est pas réalisable», considère François Lebelt. Pour Hervé Dehé, le métier nécessite aussi de l'opiniâtreté, car «il est aussi difficile qu'essentiel d'obtenir l'information», sachant qu'il faut ensuite «convaincre en interne de l'intérêt de nos propositions», complète Jérôme Ouazana. «C'est un métier passionnant car il faut savoir anticiper dans un cadre en perpétuelle évolution», confie Alfred de Lassence. Ce que Catherine Noël-Fiacre résume à sa façon : «C'est une fonction créative. Il faut de l'imagination pour optimiser le cadre réglementaire...» ■

Hervé Dehé, fiscaliste, Galderma

Le métier d'une vie

La fiscalité, c'est le métier d'une vie et qui compte de nombreuses facettes. Il faut être un bon juriste, comptable, économiste... Le fiscaliste d'autrefois qui avait du mal à aligner trois chiffres ne pourrait pas survivre aujourd'hui. Je trouve que c'est le métier le plus transversal et le plus intéressant de tous les métiers de la finance. Il faut une personnalité un peu particulière pour ce métier rare et recherché. Un fiscaliste doit rester informé des activités du business (fusions, cessions, acquisitions) mais aussi surveiller la législation. Il faut être prêt à lire et écrire beaucoup. Pour se former en continu, les fiscalistes peuvent recourir aux bases de données sur la fiscalité des différents pays et doivent rencontrer les autres acteurs de l'entreprise. La législation est très vaste. Il ne suffit pas d'avoir le plan général, il faut savoir quoi chercher, quand et où... Connaître l'ensemble du processus est indispensable car cela fait toute la différence entre être informé et comprendre.»

elle, il peut alors peser sur la localisation de l'activité et son «opérationnalité» pour déterminer qui vend quoi à qui, et comment répartir les profits. Un vrai combat, témoigne Alfred de Lassence : «Il a d'abord fallu changer la méthodologie de facturation pour la centraliser en France afin de réduire les coûts administratifs mais aussi fiscaux. Il m'a fallu deux ans pour convaincre les gens de l'intérêt de cette opération !» «Pour les fiscalistes internationaux, les prix de transfert constituent 50 % de l'activité, renchérit **Hervé Dehé**, en poste à la direction fiscale de Galderma. Cette question a transformé le métier. Aujourd'hui, il faut une bonne connaissance des autres activités, du business et de l'environnement de l'entreprise. Il faut analyser les flux entre entités d'un même groupe et déterminer quels services ils reçoivent ou fournissent. La question des prix de transfert recentre les connaissances vers l'entreprise car il faut connaître le business.»

Métier complet s'il en est, fiscaliste n'est cependant pas une fonction qui convient à tous les profils. «Toute la difficulté consiste à savoir conseiller mais aussi savoir dire non quand un

Gestion des risques

Risk management : plus loin que la finance

Prendre des risques mais pas sans précautions... des événements de toutes natures peuvent affaiblir l'entreprise et son bilan. En cartographiant les risques puis en proposant des solutions pour les garder sous contrôle et les circonscrire au maximum, le gestionnaire de risques permet à l'entreprise de ne prendre ses risques qu'en connaissance de cause.

C'est le b.a.-ba de l'économie de marché : le profit est la rémunération du risque. No risk, no reward... Cependant, qu'il soit inhérent à la vie de l'entreprise ne dispense pas de chercher à s'en prémunir : l'inventorier, le mesurer, l'anticiper, en réduire la probabilité, enfin se tenir prêt, s'il se concrétise malgré les précautions, à en combattre les effets. Une mission dotée de suffisamment de cohérence, malgré sa richesse et sa variété, pour être érigée en métier, celui de risk manager.

Un «métier de la finance» ? Pas seulement, mais en grande partie. D'abord parce que la survenance d'un risque induit en dernier ressort, directement ou indirectement, un impact financier qui peut mettre en péril la vie même de l'entreprise. Ensuite parce qu'une grande partie de ces risques – mais pas tous – est logée dans ses étapes financières : sorties de cash, mouvements de capital, acquisitions, rapports avec les actionnaires et les apporteurs de crédit, etc.

«La gestion du risque comprend une partie préventive – établissement de règles de gestion, contrôles réguliers sur les points sensibles – et une partie curative passant par la gestion des process ou des crises», résume **Olga Le Blanc Tyl**, qui a été risk manager de 2001 à 2008 chez PricewaterhouseCoopers. Comment le gérer ? Dans certains cas, on peut tout bonnement l'éviter (au-delà d'un certain risque, on ne signe pas le contrat), ou encore le transférer (c'est l'objet des contrats d'assurance), mais on peut surtout, sans que la solution soit exclusive des deux autres, le gérer en interne. Solution qui apporte d'incontestables bénéfices en termes d'efficacité opérationnelle. «En gros, deux tiers des risques se trouvent en interne dans la conduite d'opérations et un tiers proviennent de l'extérieur, estime-t-elle. Le risk management doit donc compléter la vision financière par des aspects plus larges.»

«C'est encore une fonction émergente, toujours dans une phase "pilot and learn"», estime **Jean-Philippe Riehl**, associé en charge de la practice «Gestion des risques» au sein de Kyu Associés, ex-directeur de la gestion des risques au sein du groupe Veolia et ex-secrétaire général de l'Amrae (Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise). Cherchant à la définir, il en précise d'abord le périmètre par rapport au domaine d'intervention des auditeurs ou des commissaires aux comptes. «Certes, la gestion des risques est d'autant plus contraignante que l'entreprise a une activité très réglementée, comme c'est le cas pour les banques et l'assurance avec Bâle et Solvency, fait-il observer. Mais depuis 2010 et l'adaptation du cadre de référence de l'AMF à la gestion des risques, toutes les sociétés cotées doivent désormais disposer d'un comité technique du conseil d'administration en charge, notamment, du suivi de l'efficacité du système de gestion des risques. Dans un contexte économique incertain, la gestion des risques et le risk manager occupent désormais une place importante en entreprise.»

■ L'ÉTAPE CLEF, CARTOGRAPHIER LES RISQUES

Une fois l'évaluation des risques réalisée, en fonction de leur fréquence et de leur impact, l'entreprise peut s'interroger : faut-il par exemple arrêter l'activité de telle filiale pour des raisons géopolitiques ou supporter le risque, éventuellement en l'assurant ? Pour que le comité de direction puisse prendre une décision, la première tâche consiste donc à cartographier les risques.

Gestion des risques

Le risk management : plus loin que la finance

«Cartographier les risques», l'expression revient fréquemment chez les professionnels et apparaît comme la base de leur métier. Peut-on cependant formaliser tous les risques avec certitude ? Olga Le Blanc Tyl estime que si dans certains cas le schéma les fait clairement apparaître, dans d'autres naissent des zones grises, avec plusieurs choix possibles, ou même de déni. «La traduction comptable d'opérations financières comporte des appréciations qui reflètent la vision des risques de la direction», estime-t-elle. La publication des comptes constitue un moment clef. Au commissaire aux comptes, on demande alors de se prononcer sur la justification de ces appréciations pour sécuriser les actionnaires.

Pour Jean-Philippe Riehl, le risk manager doit composer avec quatre familles de risques (aléas et opportunités) : stratégiques, financiers, opérationnels et même RH, ces derniers pouvant provenir de la perte d'hommes clefs ou de l'absence de collaborateurs ; il existe aussi si le développement professionnel n'assure pas le remplacement des vagues de baby-boomers qui vont partir à la retraite ou si l'on ne sait pas identifier les talents, anticiper l'évolution des jeunes les plus brillants...

Chacun de ces risques doit subir quatre étapes : être identifié, accepté ou refusé, hiérarchisé, enfin mis sous contrôle. «Le risk manager intervient ex ante, identifie ce qui ne fonctionne pas bien, mais aussi ce qui fonctionne», poursuit-il. Il revient au risk manager d'identifier les

bonnes pratiques, de les formaliser le cas échéant et de les diffuser auprès des dirigeants des centres de profit pour qu'ils les adoptent et les diffusent à leur tour. L'optimisation technique et opérationnelle, fondement du risk management débouche alors automatiquement sur une optimisation financière. C'est pourquoi le directeur financier porte donc un grand intérêt au travail du risk manager, focalisé sur ce sujet, et ce d'autant plus que lui-même doit au quotidien consacrer plus de temps à mesurer la performance qu'à détecter les risques.



Olga Le Blanc Tyl, ex-risk manager, PricewaterhouseCoopers,

aujourd'hui directeur financier de KLB group

●● **Elargir sa vision des opérations**

Cette expérience de risk manager me sert au quotidien dans mes fonctions de directeur financier : elle m'a appris à porter un regard élargi sur les opérations et constitue un atout pour mettre la fonction financière au service du business.»

■ **UN ÉVANGÉLISTEUR À L'ÉCOUTE DES AUTRES**

De ces définitions se déduit aisément l'une des principales qualités que doit montrer le risk manager : il ne saurait rester dans sa tour d'ivoire, il doit «évangéliser» ses pairs pour les sensibiliser, accroître leurs compétences, et aussi harmoniser le vocabulaire

employé. «Le risk management implique de bien faire travailler des équipes pluridisciplinaires, résume Jean-Philippe Riehl. Pour évangéliser, il faut être curieux, à l'écoute de l'autre pour partager sa vision. Il faut une intelligence des hommes et des situations. Se montrer courageux aussi pour prendre une décision favorable à l'intérêt général. Il faut savoir ne pas investir dans une zone de développement à risques politiques complexes ou dans une zone à risque sismique, ou encore ne pas s'installer près d'une rivière si cela doit susciter l'hostilité. Mais si l'entreprise décide d'y aller tout de même, elle doit aller voir les parties prenantes (riverains, pêcheurs, ONG, etc.) pour leur expliquer qu'un plan est prévu en cas d'accident. Il faut suivre la maxime de Kipling : "Prendre le maximum de risques avec le maximum de précautions".»

Le bon risk manager sait donc communiquer, animer des compétences diverses, mais aussi synthétiser car, pour intéresser le conseil d'administration, il lui faudra établir une carte des cinq à dix principaux risques, pas davantage. **Alain Guiraud**, risk manager chez Aircom Management, préfère citer Napoléon : «Se faire battre, c'est pardonnable ; se faire surprendre, c'est inexcusable !»

Servir de «vigie», selon le mot de Jean-Philippe Riehl, repérer les dangers, fédérer et coordonner les équipes pluridisciplinaires (et aussi, ajoute-t-il, savoir en permanence où trouver un collaborateur «puisque, naturellement, les crises surviennent toujours un jour férié»), suppose de convaincre et interdit donc d'enfermer les acteurs dans un carcan. Or, la cartographie des risques apparaît parfois rébarbative et absconse. Comment dès lors faire partager l'enjeu aux collaborateurs lorsque l'on a comme lui identifié 28 familles de risques à partir de COSO 2, le référentiel de contrôle interne défini par les Américains et qui fait référence ?

La difficulté est d'autant plus grande qu'il faut compter avec la possible réaction d'amour-propre d'un opérationnel auprès de qui l'on vient mettre en évidence des éléments un peu faibles dans son pré carré alors qu'il n'est pas forcément demandeur. La solution ? Etre capable de dialoguer et de démontrer que l'on peut apporter quelque chose grâce à un regard indépendant. «Il peut m'arriver de pointer des failles de procédure, des éléments auxquels il n'a pas pensé, ou bien je lui rappelle quelque chose qu'il doit faire mais pour lequel il n'a jamais le temps, explique-t-il. Dans un tel cadre, la formalisation des procédures est capitale car contrôler un dispositif qui n'est pas formalisé ne sert à rien. Mais la "surprocédure" comporte elle-même un risque : elle dégoûte du formalisme et peut rendre le contrôle moins fiable.» On l'a dit, un métier tout en nuances et en diplomatie.

En fait, et c'est là le nœud du problème, tout le monde a une idée du contrôle mais pas forcément la même vision : pour certains, il se réfère au contrôle hiérarchique, pour d'autres à l'auto-contrôle, pour d'autres encore aux procédures ou aux processus qualité. Le risque se trouve pris dans des visions subjectives qui débouchent sur autant de perceptions différentes, il est donc très difficile de faire vivre une «filière risque».

On l'aura compris, il faut commencer par sortir de la «cartographie en chambre» pour trouver les «propriétaires des risques» («c'est le terme consacré, mais il ne "passe" pas très bien, note-t-il au passage, alors j'utilise plus volontiers la formule "responsables d'action"»). Là encore, tout passe par le dialogue, à travers des ateliers de cartographie des risques qui mixent entretiens individuels et collectifs ; la «multiformation» est donc essentielle. Ensuite, il faut bâtir un programme d'actions. Mais naturellement, un risque peut avoir plusieurs «propriétaires», d'où la nécessité de coordonner ces programmes et ces actions.

■ LA RÉPUTATION, UN ENJEU À RISQUES

De l'avis général, l'évolution la plus marquante du métier tient à l'irruption récente du risque immatériel lié à Internet, qui touche notamment la réputation. Or l'entreprise maîtrise peu le web. Jean-Philippe Riehl propose une expérience : sur la page d'accueil de Google, taper «Je boycotte», le moteur de recherche va ajouter en haut de page le nom de certains grands groupes. Qu'y peuvent ces entreprises ? «Internet change la donne, affirme-t-il. Le cas Nestlé est emblématique. En 2010, des activistes de Greenpeace ont posté sur le site de Nestlé une vidéo dénonçant la déforestation en Indonésie, attribuée à sa consommation d'huile de palme. Le groupe suisse a censuré cette vidéo, ce qui n'a fait que découpler le buzz. Résultat : le titre a perdu quelques points en bourse.»

Dans un tel contexte, la mission du risk manager rejoint alors celle de la veille. ■

Cheville ouvrière de la politique de croissance externe, le responsable M&A doit avoir les nerfs solides pour mener à bien des négociations complexes, gérer la psychologie des vendeurs, débusquer les loups, et aussi favoriser l'intégration des sociétés acquises. Parés pour l'aventure ?

« **L**e M&A, c'est une partie d'échecs, déclare tout de go **Pierre Farin**, qui a géré cette activité pendant six ans au sein d'Egis, société d'ingénierie spécialisée dans les infrastructures, avant de rejoindre BPI France en tant que directeur d'investissements. L'acheteur connaît le prix mais pas ce qu'il achète tandis que le vendeur est dans la position inverse... » Parfaitement résumée, la situation des protagonistes ne doit pas cacher la complexité du processus. Le M&A recouvre en effet tous les aspects du rachat d'une entreprise par une autre. Il impacte donc tout autant la stratégie que les finances, les process opérationnels et l'équilibre humain des deux structures. L'entreprise acquise peut conserver son autonomie, ou bien être fusionnée à celle qui l'achète. Utilisées pour accroître les parts de marché, augmenter leur profit ou encore renforcer ses atouts technologiques, les fusions et acquisitions sont l'outil des opérations de croissance externe.

Repérage, recherche d'informations, approche, négociation, analyse juridique, sociale, commerciale, fiscale et économique, considérations stratégiques, etc. le M&A est une course d'obstacles aussi longue que difficile. Pour franchir la ligne d'arrivée en vainqueur, le responsable M&A se doit d'être un athlète complet. Il faut d'abord trouver la bonne cible. Cette première phase, dite « d'origination », a pour cadre la politique générale fixée par la direction générale et utilise plusieurs outils : une analyse de marché conjointe avec les business units et les filiales qui connaissent les acteurs du secteur concerné ; des conseils extérieurs à qui il faut faire connaître ses besoins ; et des cabinets spécialisés qui effectuent des recherches pour trouver l'entreprise correspondant aux besoins exprimés. « Une fois trouvée la cible, les premiers contacts se font soit avec les actionnaires seuls, soit avec eux et leurs conseils, explique Pierre Farin. Plus le chiffre d'affaires est important, meilleure est la transmission d'informations. Les entreprises dont le

CA est inférieur à 5 millions d'euros ont souvent des dirigeants seuls et c'est parfois plus difficile car ils veulent "réaliser leur actif" mais aussi, et souvent c'est même le plus important, ils veulent réussir à pérenniser la société qu'ils ont fondée. »

Dans le prolongement de cette première phase, les deux parties signent un accord de confidentialité et lancent les pourparlers. En effet, durant cette phase de filtrage, près de 80 % des dossiers sont abandonnés. Il y a donc des combats qu'il faut savoir ne pas mener pour se concentrer sur ceux présentant un réel potentiel. Deux cas de figure peuvent se présenter : soit la société est déjà dans une démarche de vente (cas le plus fréquent), auquel cas elle peut disposer d'un conseil (et c'est souvent lui qui prend contact avec le responsable M&A !) ; soit elle n'est pas dans une démarche de cession, auquel cas il faut créer la demande et susciter l'envie. Les diri-



Pierre Farin, ex-manager M&A, groupe Egis, aujourd'hui directeur d'investissement BPI France



Un métier tourbillonnant

C'est un métier qui se renouvelle tous les jours, littéralement tourbillonnant. Il faut s'accrocher car on ne sait jamais ce qu'il va se passer. C'est un métier à forte responsabilité. Ce qui est exceptionnel, c'est que nous sommes dépositaires de l'orientation stratégique fixée par le directeur général et que nous la mettons en œuvre. Nous sommes vraiment sur le terrain et il faut être à la hauteur mais nous disposons d'une liberté de manœuvre exceptionnelle sur les dossiers à traiter et les processus à mettre en œuvre. C'est un métier où le management n'est pas dilué. La portée de notre action est complètement mesurable. Ce qui définit la qualité d'une équipe de M&A, c'est sa capacité à faire les bonnes transactions au bon moment. Elle est l'interface entre la DG et les vendeurs de la société extérieure ainsi que leurs conseils.»



Jean-François Chouteau, ex-directeur M&A groupe, Air Liquide, aujourd'hui directeur financier du

Proche-Orient et de l'Afrique du Nord, Air Liquide

● ● **Savoir être « créatif » !**

Une opération de cession/acquisition, ce n'est pas qu'un prix ! Il faut savoir être créatif quand il y a un écart de position entre vendeur et acheteur. Par exemple, quand le vendeur met dans la balance des perspectives ou prospects importants qui peuvent générer des résultats futurs importants, mais non sans risque, l'acheteur peut refuser de valoriser un tel élément à plein, alors que le vendeur souhaite le voir intégré dans le prix ! La solution peut consister à proposer un complément de prix, versé ultérieurement, si les perspectives ou prospects en question se concrétisent. La négociation d'un contrat de cession ou d'un pacte d'actionnaires nécessite aussi beaucoup de créativité afin de trouver les terrains d'entente entre les parties pour conclure un deal.»

geants de petites sociétés sont si absorbés dans le quotidien qu'ils disposent de peu de temps à consacrer à des considérations stratégiques. Les rangs de cette deuxième catégorie ne cessent d'ailleurs de croître. L'immense cohorte des entrepreneurs issue de la génération du baby-boom arrive en effet à l'âge de la retraite sans avoir la plupart du temps trouvé de successeur dans son entourage ou parmi ses cadres.

Ces premiers éléments d'approche sont suivis de la phase d'analyse et d'évaluation préliminaires, qui est encadrée dans l'accord de confidentialité.

A l'issue de cette phase, un premier niveau de prix

peut être communiqué par l'acheteur au vendeur ; le prix est d'autant plus pertinent que les informations fournies sont complètes. Avoir de bonnes informations sur les sociétés ciblées permet en effet de déterminer le coût ultérieur de l'intégration. Survient alors la rencontre avec les actionnaires et les principaux managers afin de déterminer l'intérêt et la possibilité d'une intégration culturelle. Le responsable M&A prépare alors un dossier pour son comité d'investissement ou son conseil d'administration pour avoir un «go». C'est aussi durant cette phase qu'est produite une offre indicative non engageante assortie d'une demande d'exclusivité dans un processus de gré à gré.

Vient ensuite la période dite de «due diligence» pour laquelle sont mobilisés toutes sortes d'experts, internes et externes. Un responsable M&A doit alors s'entourer de spécialistes capables d'examiner un certain nombre de domaines clefs : le commercial, l'opérationnel, le financier, le juridique, le fiscal, le social/RH, l'IT, la propriété intellectuelle, les assurances, l'environnement, etc. Une fois l'équipe constituée, il faut fixer un planning. Même s'il est fait avec le vendeur, il a bien pour but de faire émerger un maximum d'informations. Cette phase de «due diligence» doit permettre à l'acheteur de connaître la cible, de préparer son plan d'intégration, et surtout d'affiner son prix et d'identifier les risques qu'il devra couvrir dans le contrat de cession. Enfin, la négociation des contrats de cession peut-être plus ou moins complexe selon que le rachat atteint 100 % ou reste partiel avec des modalités d'achat ultérieur. Après le closing vient le temps de l'intégration. Elle est capitale. La plupart des analystes estiment qu'elle est à l'origine de l'échec de 50 % des opérations de M&A ! Pour qu'elle soit réalisée le plus efficacement possible, l'intégration de la nouvelle société se prépare le plus en amont possible du closing et doit démarrer au plus tôt pour permettre de préserver la motivation de ses collaborateurs.

■ AUCUNE TRANSACTION NE RESSEMBLE À UNE AUTRE

Cette mécanique bien huilée reste cependant un schéma théorique, car aucune opération de M&A ne ressemble à une autre. «C'est un métier qui change selon les secteurs. Les enjeux de valorisation sont parfois moins techniques dans certains secteurs mais il faut toujours connaître avec une grande précision l'entreprise qui est en jeu car on négocie aussi le schéma de fonction-

nement qui sera en vigueur après l'opération», considère **Aurélia Carrère**, aujourd'hui directeur financier du pôle recyclage de SITA (groupe Suez Environnement) après trois ans au M&A du groupe Renault entre 2007 et 2010.

Ainsi, à côté des opérations classiques pour des entreprises pharmaceutiques matures, dans le secteur des biotechs, le M&A est différent. Car la durée et les risques de l'investissement sont beaucoup plus élevés, et la valeur repose sur des actifs moins matériels. **Jacques Perron**, qui a participé à de nombreuses acquisitions chez LFB (Laboratoire français du fractionnement des biotechnologies) en sait quelque chose. «C'est dû à l'évolution du secteur pharmaceutique qui se consolide, explique-t-il, pour réduire les coûts de production mais surtout de commercialisation et partager les risques de développement, sous la pression de la baisse des financements publics et l'arrivée des génériques qui ont pesé sur les marges.»



Alice Roux, Integration Manager, Puma, (groupe PPR) Californie

●● **En entreprise, une vision à 360°**

La banque d'affaires peut enseigner le métier. L'entreprise a des équipes plus réduites. Elle ne peut pas apporter la structuration qu'apporte la banque d'affaires qui est un environnement particulièrement intéressant car on participe à beaucoup de deals. A contrario, dans une entreprise, une fois validé l'intérêt stratégique d'une acquisition, vous passez d'un rôle de conseiller à celui de négociateur, alors qu'il faut être senior en banque d'affaires pour remplir une telle mission. Vous gérez le processus et la rédaction des documents, vous avez une vision à 360 °C qui ne se borne pas à la valorisation. Vous êtes exposés à tous les acteurs impliqués : les dirigeants, les avocats, les banquiers, les équipes, l'acquéreur... Vous pilotez tous les acteurs du processus.»

Pour déterminer dans ou avec quelle société de biotech investir, il faut d'abord valoriser ses projets sur la base de la prévalence de la pathologie ciblée, de la valeur ajoutée du futur médicament dans le schéma thérapeutique, du plan de développement et des risques associés à chaque étape. Comme le risque à investir se réduit à mesure que le médicament avance dans son développement, un laboratoire intégré, disposant d'experts de chacune de ces étapes, a un avantage par rapport à des investisseurs financiers purs : il peut en effet sécuriser le développement de son produit et dispose d'emblée d'un accès aux circuits de commercialisation.

La plupart des start-up de biotechs préfèrent conclure des accords avec des industriels de la pharmacie plutôt que de vendre, car leur

connaissance augmente au contact des laboratoires. Les deux partenaires créent alors une équipe de codéveloppement et une joint-venture ou un SPV (special purpose vehicle) qui auront pour base un accord de licence et un pacte d'actionnaires. Dans l'univers de la pharmacie et des biotechs, au stade R&D, c'est une voie souvent utilisée pour débiter l'histoire finissant par une commercialisation faite par l'industriel et/ou une introduction en bourse (IPO).

■ **SAVOIR ASSEMBLER ET PILOTER LES EXPERTISES**

«Une opération de cession/acquisition, ce n'est pas qu'un prix ! confirme **Jean-François Chouteau**, ex-directeur M&A groupe d'Air Liquide, aujourd'hui directeur financier du Proche-Orient et de l'Afrique du Nord chez Air Liquide. Le M&A est l'un des métiers les plus complets de la finance : il offre à la fois une vision globale et une connaissance détaillée d'une entreprise, et nécessite tout à la fois une approche juridique et financière mais aussi humaine (l'acheteur et le vendeur sont constitués d'hommes et de femmes qu'il faudra rapprocher), ainsi qu'un sens de la négociation. En analysant un business plan, les questions surgissent invariablement : quelle est votre stratégie ? Quels produits ou services vendez-vous ou comptez-vous vendre ? Où ? Comment ? Pourquoi voulez-vous faire cela ? De quoi sont constitués vos coûts ? Quels investissements allez-vous entreprendre ? Tous ces éléments permettent de construire un business plan (P&L, cash-flow), support de la valorisation. Ce travail doit se faire en associant les compétences

des opérationnels car ce sont eux qui connaissent le mieux le marché visé.»

Pour relever le défi, il faut donc une sacrée palette de compétences. «La première expertise à maîtriser est d'abord financière», révèle **Hélène Duranton Gonzalez**, chargée du pôle épargne et produits de gestion d'actifs chez Natixis. Il faut savoir faire parler les chiffres, comprendre leur sens tout en restant connecté au réel pour déterminer s'il faut ou non poursuivre l'opération. Pour arriver à de bons résultats, la cellule M&A doit maîtriser la culture et les activités du groupe mais aussi connaître les process de terrain afin de bien évaluer les chances d'intégration de la société cible de la M&A.

Pour avoir cette connaissance des activités et des métiers, il faut connaître l'entreprise de l'intérieur et avoir une relation continue avec les dirigeants. Une forte imprégnation du secteur, du métier et de la culture de l'entreprise sont tout aussi nécessaires. «Car, comme le résume Aurélie Carrère, négocier implique d'avoir en tête toutes les conséquences de l'acquisition.»

L'appui d'une équipe pluridisciplinaire est donc un atout de taille, voire même un impératif pour mener à bien une transaction M&A, estime **Alice Roux** Integration Manager, Puma, (groupe PPR) Californie : «Vous avez alors une vision à 360 ° qui ne se borne pas à la valorisation. Vous êtes aussi exposés à tous les acteurs impliqués : les dirigeants, les avocats, les banquiers, les équipes, l'acquéreur, etc. Vous pilotez tous les acteurs du processus.» «Le M&A n'est pas un métier purement financier car il interagit en permanence avec les opérationnels pour comprendre le business mais aussi avec les juristes pour maîtriser les risques industriels, juridiques et sociaux, confirme Jean-François Chouteau, La coordination multidisciplinaire est une caractéristique forte de ce métier. Le travail d'équipe est essentiel. La gestion de projet et le management d'équipe sont primordiaux. Sans oublier une forte sensibilité juridique. C'est un métier à la croisée des chemins de la finance, des opérations et des affaires juridiques.» Un point de vue que confirme Jacques Perron : «Le financier apporte sa connaissance des modèles économiques mais il lui faut un goût pour la matière. Il doit aussi être capable de faire appel aux bonnes expertises. Dans une négociation, ce sont ceux qui disposent des meilleurs arguments et experts qui imposent leur prix.»

Mais les opérations de M&A sont aussi une affaire de tournure d'esprit. Comme le dit bien **Vincent Bouthonnier**, aujourd'hui directeur de la stratégie du groupe Eurotunnel, après un passage dans la banque d'affaires suivi de près de 20 ans de responsabilités M&A dans le monde industriel : «Pour mener à bien une acquisition, il faut se débarrasser de toute idée préconçue et garder une culture du doute. La ressource financière nécessaire pour réaliser une acquisition est, en règle générale, un élément relativement facile à gérer. Savoir ne pas investir est beaucoup plus difficile.» Pour Hélène Duranton Gonzalez, le M&A exige des compétences inhabituelles : «Il faut être comédien, savoir jouer au gentil, puis au méchant, sans pour autant se conformer à un canevas précis car chaque transaction est différente.» Pierre Farin renchérit : «Une opération M&A, c'est énormément de psychologie. C'est complètement humain ! Parfois, on se trompe, vous avez des gens qui s'embrassent sur la bouche et qui, un mois avant la signature, changent brutalement.»

Et si aucun praticien ne le précise, tous le font comprendre : mieux vaut avoir des nerfs en acier et une solide capacité de travail. Car le responsable M&A est en permanence sur un siège éjectable. Les chausse-trappes ne manquent pas : un deal qui n'aboutit pas ou se passe mal, qui ne donne pas les résultats envisagés après la période d'intégration... Et si certains éléments lui ont échappé alors qu'ils auraient dû être examinés, la situation peut devenir embarrassante.

«C'est un métier très prenant, toujours en mode projet, qui exige beaucoup de déplacements à l'étranger alors que le contrôle de gestion se déroule sur un rythme annuel. Passer de l'un à l'autre a été une expérience agréable», convient cependant Aurélie Carrère. Certains en viennent

à connaître une véritable dépendance. «Il faut aussi passer par une période de sevrage après des opérations parfois lourdes, reconnaît Hélène Duranton Gonzalez. Le retour à la "vraie vie" est un peu difficile. Il y a un vrai risque de décompression violente après ces épisodes. Il faut savoir prendre de la hauteur, rester humble.» Pour exercer ce métier où l'on carbure en partie à l'adrénaline, «il faut une vocation, c'est comme la prêtrise ou devenir pilote de Formule 1, souffle Pierre Farin. Il faut être à fond en permanence alors que le vendeur ne vend qu'une fois dans sa vie. Le responsable M&A doit être bien tous les jours alors que c'est un métier en montagnes russes...»

■ UN MÉTIER TREMLIN

Mieux vaut également être prêt à travailler à l'international. Comme l'explique Alice Roux, «les deux facteurs qui font évoluer les M&A actuellement sont l'internationalisation et l'arrivée de nouveaux pays. Les opérations sont plus nombreuses et l'environnement devenant plus



Aurélia Carrère, ex chargée de mission M&A, groupe Renault, aujourd'hui directrice financier du pôle recyclage de SITA (groupe Suez Environnement)

●● Une expérience qui enrichit les fonctions ultérieures

Le plus intéressant n'est pas l'aspect valorisation mais bien la négociation. C'est bien plus passionnant. Il faut entrer dans un processus gagnant-gagnant. C'est essentiel car les parties sont liées pour une durée longue. Certaines clauses peuvent rester en vigueur jusqu'à cinq ans après le closing. C'est une période discontinue, qui s'arrête parfois pendant plusieurs semaines, selon les projets. Les acquisitions sont particulièrement sujettes à ces variations avec des hauts et des bas. C'est une phase de ma carrière qui m'aide maintenant que je suis directeur financier. Je suis sollicitée pour donner mon avis sur des projets d'acquisition mais cela reste un second regard. J'exprime mon avis sur les valorisations et je participe aux comités d'investissement.»

concurrentiel, plus aucun acteur ne peut être négligé.» A cet égard, la dimension culturelle prend une importance croissante car elle peut peser sur la décision. Ainsi, aux Etats-Unis, c'est la rapidité d'exécution qui prime alors qu'en France, c'est la réflexion initiale. Les Américains ont le goût du risque et de l'entrepreneuriat alors que les Français sont plus structurés. Dans la négociation, les Américains peuvent devenir très agressifs, claquer la porte, vouloir bousculer le timing. «Il faut savoir gérer et faire attention aux loups, avertit Alice Roux. Les Américains baignent dans une culture légale qui accepte une plus grande prise de risques. Un contrat français de 200 pages n'en fera que 50 aux Etats-Unis. Si un problème survient, on négocie ensuite. Il faut y aller à l'instinct alors que les Allemands mobilisent des experts qui passent

du temps à identifier les risques mais une fois cette phase achevée, ils sont d'une efficacité redoutable. Les Français ont davantage la réputation d'être froids et plus dans le cérébral...»

A celles ou ceux qui auraient peur de la crise de surmenage, les professionnels répondront que le M&A est d'abord un métier de passage. Pour ensuite devenir DG d'une branche du groupe, passer à la direction financière, au contrôle de gestion, devenir conseil M&A dans les banques ou travailler dans un fonds de private equity. Mais pour d'autres, comme Pierre Farin, cela peut être une passion qui ne s'éteint jamais : «C'est un métier qui se renouvelle tous les jours, littéralement tourbillonnant. Il faut s'accrocher car on ne sait jamais ce qu'il va se passer.» ■

Trésorerie et financement

«Cash is king»

Le trésorier d'entreprise intervient sur tous les fronts : il prévoit et contrôle les mouvements de cash au quotidien, il assure à tout moment les financements nécessaires aux projets et au développement, et il prémunit l'entreprise contre les risques des marchés financiers. Une bonne technicité doublée d'une forte capacité à négocier sont les prérequis indispensables à l'exercice de ce métier essentiel pour l'entreprise.

■ DOUBLE JEU

Le trésorier a deux rôles, comme l'explique Philippe Messenger, directeur des financements et de la trésorerie du groupe EDF et président de l'AFTE (Association française des trésoriers d'entreprise) : «Optimiser et sécuriser. D'un côté, le trésorier participe à l'optimisation des résultats en trouvant les meilleurs financements en termes de maturité et de coûts. De l'autre, il doit gérer les risques pour sécuriser les rendements.» Rares sont les entreprises où l'ensemble des collaborateurs ont conscience de l'importance de ce rôle. La trésorerie reste une matière peu connue, y compris au sein même des directions financières. Cette situation paradoxale tient à la haute technicité de la fonction, mais aussi à son caractère «autonome et opérationnel».

Le double rôle du trésorier rythme chacune de ses actions, explique **Bertrand David**, directeur général adjoint finance de Jardiland : «Au quotidien, il faut assurer un double pilotage. D'un côté le moyen et le long terme, ou bien pour gérer les financements ou bien placer les liquidités. Cela implique un cycle de prévision où la trésorerie et les financements doivent être intégrés dans les budgets et plans à moyen terme.

La gestion de trésorerie s'inscrit dans les objectifs du comex. De l'autre côté, le court terme avec une dimension plus opérationnelle, avec une vision au mois et à la semaine. Il faut faire un suivi, gérer les échéances de placement et de financement.»

Le trésorier doit relever plusieurs défis : optimiser la situation financière de l'entreprise et préserver sa liberté d'action tout en la gardant de toute une série de risques. Assurer une bonne liquidité c'est non seulement garantir le meilleur accès aux sources de financements mais aussi conserver la maîtrise des échéances. C'est une priorité souvent vitale, même pour des grands groupes. «L'éclatement de la bulle Internet a montré que ce risque était bien réel lorsqu'une structure doit faire face à des remboursements très importants, rappelle Philippe Messenger. En 2002, Vivendi Universal s'est retrouvé dans une situation sans issue lorsque le marché des billets de trésorerie, sur lequel il finançait l'essentiel de ses besoins à court et long terme, s'est brutalement fermé.» Avec la crise financière, les entreprises prennent de plus en plus en compte ce risque, en particulier celles qui sont notées car les agences de notation surveillent leur «position de liquidité», autrement dit les sommes dont elles disposent directement sous forme de cash ou de



Marie-Laure Mazaud, ex directeur exécutif responsable des financements internationaux, du crédit et du recouvrement, groupe Alcatel-Lucent, aujourd'hui directeur des investissements, transport & environnement, CDC Infrastructure



L'attrait de l'opérationnel

Le domaine de la trésorerie et du financement a été un choix, qui tient à la fois de l'opportunité et du goût personnel. C'est une option différente des métiers de la banque qui permet d'être aux prises avec la réalité de l'entreprise. Il découle de mon attrait pour l'opérationnel. Ce sont des fonctions d'expertise qui mènent à une spécialisation, à un travail avec des partenaires internes et externes d'horizons très variés. La trésorerie est tournée vers l'entreprise et son intérêt. Le financement est plus orienté vers le soutien au développement des différentes lignes de métiers, à la R&D, et à la croissance de l'entreprise ; il implique de s'intéresser au business et aux clients de l'entreprise en profondeur, de s'atteler à la recherche de solutions toujours plus innovantes, à leur structuration et leur négociation dans le cadre d'une allocation des risques équilibrée, épaulé pour ce faire par des conseils juridiques et financiers voire techniques. Il faut mettre en commun des idées et des solutions novatrices avec des profils dans l'entreprise différents et des intérêts parfois divergents pour réaliser un même objectif : le succès d'un projet.»

lignes de crédit confirmées non tirées. Au trésorier donc d'être à l'affût des opportunités parfois fugaces que peuvent offrir les marchés pour refinancer et allonger la dette, diversifier les sources de fonds, voire proposer de nouveaux instruments financiers, comme l'obligataire hybride, moins pénalisant pour le bilan de l'entreprise. A l'heure de la désintermédiation financière, dans une économie mondialisée, la fonction ne demande pas seulement une forte expertise, mais surtout agilité et vision stratégique.

■ UN ATOUT POUR NÉGOCIER

Une trésorerie solide, c'est-à-dire des financements garantissant la liquidité, place également l'entreprise en bonne position vis-à-vis de ses partenaires bancaires, lui permettant ainsi de bénéficier de conditions avantageuses, tant sur le coût des transactions que celui du crédit. Bertrand David, par exemple, considère comme souhaitable un horizon de trois ans de sécurité financière : «C'est un niveau raisonnable pour absorber les accidents et bien négocier les financements additionnels si nécessaires. Faute de ressources, une entreprise s'expose à rené-

gocier avec les banques dans les pires conditions.» La diffusion des outils de cash-pooling n'a fait qu'accroître cet avantage. Initialement réservés aux grands noms du CAC 40, ils sont maintenant accessibles aux groupes de taille moyenne. Une évolution qui a transformé la gestion de la trésorerie d'Hermès, estime **Philippe Bouchard**, qui en est le responsable : «Nous arrivons désormais à centraliser le cash pour plus des deux tiers des pays où nous sommes présents.»

S'il se trouve dans un groupe international, le trésorier sera d'autant plus à son avantage vis-à-vis des partenaires financiers extérieurs qu'il aura pris soin d'optimiser le bilan de l'entreprise, ajoute Philippe Messager : «Quand un groupe international a de nombreux actifs opérationnels

hors de son marché domestique, il existe un risque de traduction des comptes dans d'autres monnaies. Il faut donc couvrir ce risque "patrimonial" pour préserver la valeur des actifs.»

Tout au long des années 1990, les grandes entreprises ont donc misé sur ce levier pour obtenir des conditions toujours plus avantageuses auprès d'un nombre toujours plus réduit de partenaires bancaires. En 2008, la chute de Lehman Brothers a mis un terme à cette dynamique en rappelant à tous que le risque de contrepartie n'épargnait pas les banques. «Cette évolution a inversé le mouvement d'hypercentralisation/concentration qui avait été observé auparavant, confirme **Marie-Laure Mazaud**, ex-directeur exécutif responsable des financements internationaux, du crédit et du recouvrement, du groupe Alcatel-Lucent, aujourd'hui directeur des investissements, transport & environnement, CDC Infrastructure. Pour réduire ces risques, les corporates ont alors élargi leur éventail de partenaires en se fixant des limites de placement.»

Soucieuses elles aussi de réduire les aléas, les banques ont relevé leur niveau d'exigence, se désengageant de secteurs jugés à risque, tout en mettant en place un suivi plus rapproché des comptes sur les autres. S'il demande un investissement supérieur, ce nouveau modus operandi présente cependant des avantages, estime **Sophie Millas**, responsable des financements et du cash management de Cosfibel : «Avec des rencontres plus rapprochées, il n'est plus nécessaire

Philippe Bouchard, directeur de la trésorerie, groupe Hermès



Un renouvellement permanent de l'activité

J'ai choisi ce métier car il combinait trois approches : projet, opérationnel et international. La conjonction de ces trois dimensions apporte un renouvellement permanent dans l'activité car Hermès est présent dans 40 pays ! Aujourd'hui, pour se lancer dans la trésorerie, il faut des compétences financières mais aussi maîtriser des langues, une approche SI et la capacité à gérer un projet. Le niveau de compétences exigé pour la trésorerie a clairement augmenté. Il faut désormais plus de technicité pour ces profils. Aujourd'hui, un directeur de trésorerie doit être capable d'analyser les détails mais aussi d'avoir une vue d'hélicoptère afin d'anticiper les risques.»

de tout réexpliquer comme auparavant. Cela nous permet aussi d'avoir un discours plus dynamique car les banques anticipent. Au final, cela peut être parfois un peu plus lourd mais c'est plus positif. Ce système instaure une relation de confiance qui joue lorsque le banquier présente notre dossier devant son comité d'investissement. C'est encore plus important pour les sociétés non cotées car elles ne sont pas soumises à des obligations légales de publication de comptes.»

■ LES FINANCEMENTS AU CŒUR DU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

L'activité de l'entreprise et son exposition à l'international met le trésorier aux prises avec des priorités différentes. Il doit d'abord parer aux conséquences financières auxquelles elle expose l'entreprise : «Auchan a des filiales dans 15 pays, dont certains, comme l'Ukraine ou la Roumanie, ont des monnaies instables, explique **Jean Chausse**, directeur du financement, de la trésorerie et de la monétique de Auchan. C'est la partie la plus pointue de mon travail. Le risque de change représente un milliard de dollars par an. Ce n'est pas énorme par rapport à un chiffre d'affaires de 45 milliards d'euros, mais il faut se rappeler que nous sommes un métier à faible marge.»

Ces impacts ne se limitent d'ailleurs pas à la protection des marges opérationnelles mais également à celle des actifs, dont il faut couvrir au mieux la valeur. Cela peut conduire le trésorier à repenser la structure même du bilan, en allant chercher les ressources financières au plus près du développement des activités, à des fins de couverture bilancielle ou plus prosaïquement parce que, dans certains pays comme la Chine, l'Inde ou la Russie, les financements intragroupes transfrontaliers sont impossibles.

Dans le même esprit, ce sont les projets de développement qu'il faut parfois directement financer dans une logique «projet» chère à nombre de groupes industriels ou du monde des infrastructures. Dans ces groupes, deux modes de financement se côtoient : l'endettement sur le marché sur la base du bilan du groupe et les financements affectés spécifiquement à un projet. Ce second type de financement mobilise des banquiers, des investisseurs et parfois également les agences de crédit export comme la Coface. On est alors loin des fonctions régaliennes qui font parfois penser, à tort, que le trésorier est uniquement tourné vers les problématiques corporate. Ces domaines d'intervention nécessitent une proximité immédiate des opérationnels qu'il faut suivre sur des montages souvent complexes, aux côtés des banques conseil et cabinets d'avocats.

■ LA GESTION DES RISQUES

Cette gestion des risques s'inscrit au cœur de la fonction et interdit naturellement de prendre des positions spéculatives. «Chez Hermès, qui dispose de beaucoup de cash et réalise 75 % de son chiffre d'affaires dans d'autres devises que l'euro, la politique de trésorerie est définie dans un corpus de règles qui fait 50 pages», rapporte Philippe Bouchard. Et la liquidité est clairement privilégiée : 70 % des placements du groupe sont disponibles sous 24 heures.

Bertrand David, directeur général adjoint finance, Jardiland

Les trois difficultés que doit surmonter le trésorier

Le cadre de la gestion de trésorerie est un préalable essentiel. S'il est flou, le trésorier peut prendre des décisions qui lui seront ensuite reprochées. C'est un risque d'autant plus fort si l'entreprise ne dispose pas d'un service d'audit suffisant. Dans un tel cas, le trésorier doit prendre l'initiative de concevoir des règles et les faire valider. Il ne faut pas rester sans règles, c'est la pire des options. Les emprunts toxiques contractés par les collectivités locales sont un exemple de ce qui est susceptible de se produire lorsqu'aucune règle n'est établie. En effet, les banques ne sont jamais avares de nouveaux produits risqués. Indépendamment des produits, le trésorier doit pouvoir s'appuyer sur un cadre partagé. La deuxième difficulté : conserver le contact avec les opérationnels de l'entreprise et maintenir le contact avec la politique générale, l'évolution de l'organisation et des projets de la société. Etablir un bon relationnel peut s'avérer difficile car le trésorier peut être perçu, notamment dans les PME, comme un technicien sans impact sur la marche de l'entreprise. La troisième difficulté tient à l'évolution du métier. Il faut rester régulièrement informé de l'actualité des marchés, du fonctionnement interbancaire et d'autres éléments qui impactent la fonction.»



Philippe Messenger, directeur des financements et de la trésorerie, groupe EDF, président de l'AFTE (Association française des trésoriers d'entreprise)

●● **Un environnement toujours plus complexe**

L'évolution des règles comptables rend la fonction plus complexe. L'IAS a établi qu'il n'était pas tolérable que des entreprises industrielles deviennent des sociétés financières. Pour limiter la spéculation, les normes IFRS se montrent donc très strictes sur la couverture de change ou de taux, l'idée étant de voir comment peut évoluer le «sous-jacent» par rapport à la couverture. Les sociétés courent le risque de voir leurs opérations être déclarées comme spéculatives. Ce sont des processus complexes et lourds à appréhender. Le suivi qu'ils exigent alourdit le back-office.»

Même importance des règles prudentielles chez L'Oréal, que **Jack Aschehoug** a synthétisées dans un cahier de 30 pages. «Nous appliquons trois grands principes, résume-t-il : il faut que l'investissement soit rentable ; les filiales sont responsables du financement et il faut veiller à la séparation entre dépositaire et gestionnaire des avoirs.» L'une des règles de base consiste à s'abstenir si le schéma financier n'est pas compréhensible. «Cela nous a permis d'échapper à Madoff», rappelle-t-il. Ultime règle : se faire conseiller par des conseils indépendants.

L'un des aspects clefs du métier consiste donc à identifier l'exposition aux risques afin d'établir une politique partagée avec la direction générale, puis d'assurer un suivi des opérations avec des instruments de couverture. «C'est un rôle de garde-fou qui n'est pas toujours aisé à tenir vis-à-vis de la direction générale», explique Bertrand David. Sur le court terme le

trésorier d'entreprise n'a pas droit à l'erreur car les surcoûts peuvent être importants. «Aussi avons-nous besoin de gens très responsables et d'un niveau de contrôle assez élevé, poursuit Bertrand David.»

Mais peut-on tout prévoir ? «La crise libyenne a causé des déconvenues, rappelle Marie-Laure Mazaud, et à ce risque politique s'ajoute maintenant dans certains pays le risque de défaut. D'où l'émergence de solutions entre acteurs d'une même filière et le recours accru au marché des capitaux quand les crédits se sont faits plus parcimonieux.»

■ **LES COMPÉTENCES EXIGÉES**

Ainsi défini, le métier exige en premier lieu, naturellement, d'être un bon généraliste de la finance d'entreprise et de la finance en général (connaissance des produits de placement, des marchés financiers, du marché interbancaire, maîtrise des calculs de rendement). Il faut des personnalités dotées de rigueur, méticuleuses, mais aussi, insistent plusieurs trésoriers d'entreprise, des gens qui sachent négocier, et plus encore, communiquer. «Un trésorier doit inscrire son action dans la politique générale de prévention des risques établie dans la société, explique par exemple Bertrand David. Le trésorier est perçu comme un technicien qui travaille en vase clos. Il faut savoir vaincre cet isolement. Il doit donc nouer des liens de qualité avec les chefs de projets, les commerciaux, les comptables. Attention à l'isolement qui ne permettra pas l'identification et l'anticipation des risques.» Philippe Messenger renchérit : «Le trésorier est en négociation permanente, avec les commissaires aux comptes ou avec le département juridique lors d'opérations à levier fiscal.» A quoi s'ajoute, rappelle Philippe Bouchard, la maîtrise des langues, une approche SI et la capacité à gérer un projet : «Le niveau de compétences exigé a clairement augmenté, avec désormais davantage de technicité.»

Au quotidien, Marie-Laure Mazaud voit le trésorier d'entreprise pragmatique ; il sait simplifier, il est à l'écoute des besoins internes, mais aussi des clients, il est rapide dans l'exécution et la mise en œuvre. Il sait aussi rester humble : «Nous sommes une fonction support, rappelle-t-elle, nous contribuons beaucoup, mais nous sommes rarement sur le devant de la scène.» Enfin, il sait travailler sous pression lorsque l'exigent des délais incompressibles (remise d'une offre, clôture de comptes).

■ LES ÉVOLUTIONS DU MÉTIER

A l'évidence, le métier gagne en technicité et en spécialisation. «Du fait d'une internationalisation accrue de la fonction et d'une approche de la trésorerie de plus en plus centralisée (avec pour les groupes les plus importants des systèmes de trésoreries globaux et/ou des centres de services partagées, et donc des activités de trésorerie locales ou régionales à redéfinir), il est important de pouvoir recruter des personnes ayant une formation dédiée trésorerie et pas seulement des personnes issues de la comptabilité», note Philippe Bouchard. «Depuis quelques années, cela est rendu possible grâce à l'émergence de masters spécialisés en trésorerie ; ces profils connaissent l'opérationnel et peuvent aussi participer à des projets à l'international, avec une forte composante systèmes d'informations.»

Que le métier gagne en technicité, c'est aussi l'opinion de Bertrand David : «C'est une fonction qui a connu une forte valorisation avec la déréglementation des marchés financiers.»

Jack Aschehoug redoute à cet égard une augmentation de l'incertitude et de la volatilité. «La versatilité des investisseurs est le facteur principal de la volatilité des marchés, analyse-t-il, et elle-même provient de l'abondance des liquidités, de la faiblesse des taux d'intérêt et de la course au rendement.» Le métier ira-t-il jusqu'à se scinder ? Il l'imagine volontiers : «Nous pourrions assister à une disjonction entre la trésorerie, la gestion des placements et les financements. Dans un groupe de la taille de L'Oréal, il faut en effet gérer des informations sur les phénomènes boursiers, bancaires, mais aussi liés aux investisseurs. Lorsque ces sujets sont hypercomplexes, nous devons avoir recours à des conseils extérieurs. Il faut un réseau de plus en plus développé, tout en sachant que 5 à 10 % seulement des informations recueillies sont réellement utiles.»

Pour Jean Chausse également, le métier deviendra de plus en plus complexe, donc valorisant. «Il pourrait bien retrouver une place forte dans la galaxie financière, prédit-il. Nous sommes entrés dans une crise qui va durer longtemps. La concurrence entre les emprunteurs, Etats et entreprises, sera très dure. Aucun financier travaillant en Europe n'a connu de son vivant une telle situation...»

■ LES POSSIBILITÉS DE CARRIÈRE

Pour l'instant, compte tenu de son rôle au sein de l'entreprise et de l'évolution de son environnement, la fonction de trésorier/financements offre deux grands types de carrières. En premier lieu, il est possible de faire carrière dans une même société, mais les places sont rares, essentiellement au sein des grands groupes. Certains ont commencé dans les filiales avant d'arriver au siège du groupe. «Si l'on est passionné, on peut y passer sa vie !» assure Bertrand David.

Sophie Millas, responsable des financements et du cash management, Cosfibel

J'aime mettre les mains dans le cambouis

J'ai suivi une formation financière classique mais je ne voulais intégrer ni la comptabilité ni l'analyse financière. Je voulais entrer dans une banque mais je trouvais prématuré d'avoir à analyser des bilans d'entreprises... que je ne connaissais pas. En même temps, la fonction cash m'intéressait. A Dauphine, j'avais suivi une formation sur les problématiques de change que j'avais trouvée passionnante. Je voulais savoir comment se passait dans une entreprise la mise en place de la politique de couverture. Et je me suis retrouvée chez Sagem qui avait à l'époque un vrai besoin de ce type ! C'était en 1998 et cette plongée au cœur d'une politique concrète liée à la couverture de change m'a passionnée. Ils m'ont embauchée après la fin de mon stage. Mon mémoire leur a plu parce qu'il recensait tous les processus. C'était une sorte de bible qui faisait le tour de la question. Le cas de Sagem était particulièrement intéressant parce qu'ils avaient une double problématique du fait de leur double activité : la téléphonie mobile et la défense. D'un côté, l'activité de téléphonie mobile avec un cycle très court, et, de l'autre, la défense, avec des marchés portant sur des durées bien plus longues. Les horizons de couverture étaient très différents. Après un parcours par différentes fonctions au sein de Safran, j'ai eu envie de changer de groupe. Je me suis retrouvée chez GE HealthCare mais je ne me suis pas épanouie. La trésorerie y était conçue comme une fonction «passe-plat», un pilotage automatique sans aucune valeur ajoutée, or j'aime maîtriser ce que je dis. Mettre les mains dans le cambouis, ça fait du bien. J'ai alors rejoint Segula, une société où la trésorerie était «short». Deux fois par mois, nous faisons donc des prévisions et nous avons aussi des sessions de travail avec le service des achats pour fiabiliser le processus.»

Philippe Messenger peut en témoigner : «Durant ma carrière, j'ai vécu la désintermédiation via entre autres l'explosion en France du marché des billets de trésorerie. J'ai vécu le rôle de plus en plus prépondérant joué par les agences de notation. J'ai aussi vu se développer les financements des projets et la problématique comptable qui leur est liée. J'ai eu bien souvent à m'intéresser aux financements structurés parmi lesquels les opérations de titrisation. J'ai dû appréhender pour mieux les maîtriser les risques de liquidité et de gestion des matières premières. Cela fait 30 ans que je fais ce métier et je n'ai jamais eu l'occasion de m'ennuyer !» Il note cependant que la centralisation à l'œuvre depuis une dizaine d'années a réduit le nombre de postes disponibles, de même que l'arrivée de l'euro. «Les grandes PME ne sont plus contraintes de gérer les risques de change comme elles pouvaient l'être du temps des monnaies européennes que l'euro a remplacées», explique-t-il.

La seconde option consiste à évoluer vers la banque, passerelle qui fonctionne aussi dans l'autre sens. «Un trésorier peut aussi évoluer vers d'autres fonctions, mais il souffre d'un handicap pour intégrer le contrôle de gestion», juge Bertrand David. La fonction de DAF reste cependant accessible à la faveur d'une configuration propice : «Il faut que l'entreprise soit confrontée à une réelle problématique de trésorerie et que le trésorier montre sa crédibilité sur les autres questions financières ; des cas existent de plus en plus.» Quant aux transfuges issus du monde bancaire, leur avenir semble assuré, prédit Philippe Bouchard. «Les corporates iront de plus en plus se financer sur les marchés du fait de la faillite de Lehman Brothers et de Bâle III, analyse-t-il. C'est une opportunité pour des gens qui sont actuellement dans les banques car ils pourront apporter leurs connaissances du marché et des procédures.» Jean Chausse ajoute : «Car le corporate n'est pas régulé, alors que la banque l'est de partout.» ■



Postface

Chers lecteurs,

Nous espérons que ces portraits auront permis à chacun d'entre vous de mieux appréhender la diversité des métiers de la finance d'entreprise, et peut-être de susciter chez certains de nouvelles vocations.

Ce recueil a été élaboré à l'initiative du groupement professionnel HEC Finance d'Entreprise membre du pôle finance de l'Association HEC Alumni. Celui-ci, créé en octobre 2009, réunit aujourd'hui plus de 1 100 inscrits, exerçant pour la plupart des fonctions en finance d'entreprise qu'ils soient directeurs financiers, responsables M&A, contrôleurs de gestion, trésoriers, conseils financiers ou encore managers de transition finance...

La mission de notre groupement est de valoriser la variété et la richesse de nos métiers grâce au partage d'expériences. Nous organisons des conférences et des ateliers autour de professionnels reconnus. Nous nous intéressons aux nombreuses thématiques de l'actualité financière et économique, notamment dans le cadre de petits-déjeuners coanimés par Jean Paul Betbeze (H.72). Via notre groupe carrières, nous sommes à l'écoute de tous ceux qui veulent évoluer dans la finance d'entreprise.

Nous tenons à remercier vivement celles et ceux qui ont permis à ce recueil de voir le jour. Les 80 financiers d'entreprise qui ont apporté leurs témoignages, Gilmar Martins qui les a interviewés et a patiemment construit chaque portrait, les équipes d'Option Finance qui ont veillé à la qualité de l'édition et nos partenaires Altime Associates, Cabinet Bessé, EY, GGSM, HSBC, Nicholas Angell, Oracle et Option Finance sans lesquels ce projet n'aurait pu aboutir.

Bien cordialement,

Les membres du bureau HEC Finance d'Entreprise.

Sylvie Bretones (M. 97) présidente, Jack Aschehoug (H. 72), Cyril Buzut (H.94), Christian Catallo (H. 79), Florent de Cornuau (H.91), Christine Dejean (H. 93), Véronique Ehrhard (H. 82), Nicolas Horaist (H.04), Monique Huet (H.80), Armand Kpenou (MBA 97), Isabelle Loupot (M. 03), Jacques Madinier (H. 78), Bruno de Mauvaisin (H.75), Catherine Noel-Fiacre (M. 04), Nicolas Orfanidis (EMBA 11), Thomas Salvadori (H. 01), Stephan Truchot (H.94).

Hors-série du n°1259 d'Option Finance du Lundi 3 mars 2014
Directeur de la publication : Jean-Guillaume d'Ornano
N° de commission paritaire : 0112 I 90179 et 0416 T 83896
Impression : Megatop - avenue du Cerisier Noir BP 22 - 86530 Naintré



HEC
PARIS
ALUMNI

the more you share, the more you grow