



DOSSIER

Directeur financier

Carrière ou tremplin ?

PORTRAIT

Matthieu Malige,
CFO du Groupe Carrefour
Un CFO au cœur des enjeux
de transformation !

EXPERTISE

**Le contrôleur de gestion
doit-il sortir de sa tour d'ivoire ?**



Les journées PwC des Reportings

12 octobre, 14 et 28 novembre

Notre formation emblématique PwC Arrêté des Comptes évolue et devient
« **Les Journées PwC des Reportings** ».

Nos experts, entourés de représentants institutionnels et d'entreprises, vous aideront à décrypter toute l'actualité des reportings comptable, fiscal et réglementaire relative à la clôture 2023 et du reporting de durabilité.

Nous vous proposons **4 modules spécifiques** 100% en ligne et interactifs (possibilité d'échanger avec nos intervenants lors de sessions de questions/réponses) :

- Formation Reporting de Durabilité
- Formation IFRS toutes entreprises
- Formation Secteur Banque
- Formation Règles Françaises & Résultat fiscal

Vous disposerez de contenus riches préparés par nos experts ainsi que de l'accès exclusif aux replays !



Pour vous inscrire
rendez-vous sur :

[https://evenements.pwc.fr/
lesjournéesdesreportings](https://evenements.pwc.fr/lesjournéesdesreportings)



56^e année - Publication bimestrielle

Éditeur : Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion [DFCG]

Association loi 1901
13 rue Paul Valéry - 75116 Paris (France)
Tél. : +33 1 42 27 93 33
Fax : +33 1 42 27 04 03

Finance&Gestion est membre de la FNPS (Fédération Nationale de la Presse Spécialisée) et du SPEJP (Syndicat de la Presse Economique, Juridique et Politique).

La revue sur internet
www.finance-gestion.com

Fondateur

Georges Mathey †

Directeur de la publication

Emmanuel Millard

Président du Comité éditorial

Yvon Farnoux

Vice-présidents du Comité éditorial

Isabelle Massa

et Philippe Robert-Tanguy

Comité éditorial

Armand Angeli (international),

Michèle Canovaggio (lire),

Dominique Chesneau (financement

et trésorerie), **Benjamin Dreveton**

(contrôle de gestion), **Yvon Farnoux**

(portrait), **Léonard Gourbier** (services

publics), **Marcel Guenoun** (services

publics), **Laetitia Legalais** (contrôle

de gestion), **Sylvain Mestrallet**

(interviews), **Denis Molho** (SI et

nouvelles technologies), **Aude**

Rigaudière (en aparté).

Membre correspondant

Laetitia Legalais

Coordination du numéro

Charles Bonati et **Candy Sok**

Abonnement à Finance&Gestion

Offre Web + Print

Prix adhérent DFCG: 159€/an

Prix non adhérent DFCG: 299€/an

abonnements@finance-gestion.com

Demander un bulletin d'abonnement par mail

Publicité

Florence Blanchard

déléguée au développement

(+33 1 42 27 81 15)

florenceblanchard@dfcg.asso.fr

Conception graphique

Oxygène communication

Images et graphiques d'illustrations

Oxygène communication, stock.adobe

Image de couverture

Oxygène communication

Impression

Imprimerie de Champagne,

Zone industrielle « Les Franchises »,
52200 Langres

ISSN 2270-3101

DÉPÔT LÉGAL :

Novembre-Décembre 2023

CPPAP 0425G87484

Prix: 25 €

ÉDITORIAL



PAR **YVON FARNOUX**

Président du Comité éditorial
de Finance&Gestion,
CFO de Sibanye-Stillwater France

Une question de leadership !

Rassurez-vous, on ne va pas parler du film de Ken Loach [réalisateur britannique, Palme d'or] « A question of Leadership [1981] » mais du thème choisi par Financium, le 21^e congrès annuel de la DFCG, qui s'intitule « Le leadership du dirigeant financier au-delà des crises ».

D'après John C. Maxwell, [auteur américain à succès, conférencier et expert en leadership]: « *Le leadership n'a rien à avoir avec les titres, les positions, encore moins avec les organigrammes. C'est la capacité qu'a une personne à utiliser sa vie pour influencer d'autres vies* ».

En effet, en tant qu'association de dirigeants financiers, il est important pour nous de réfléchir sur le thème de l'évolution du rôle du directeur financier qui va être durablement modifié par la prise de conscience des enjeux climatiques, l'évolution de nos modes de consommation, et le changement rapide de business models dans un monde d'incertitude.

Dans ce contexte VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), le directeur financier devra faire preuve de leadership afin de garantir la croissance de son organisation.

Nous poursuivons notre réflexion sur l'évolution du métier et du rôle du directeur financier dans notre inspirant dossier du mois qui s'intitule « Directeur financier: carrière ou tremplin ? » sorte d'introspection sur notre métier. On y découvre qu'une carrière n'est pas juste une série linéaire d'événements mais une route sinueuse pleine d'étapes, de tours et de détours, d'options et de choix, de sollicitations et d'opportunités. À noter cette excellente analyse intitulée « Quel directeur financier êtes-vous ? » publiée par Marie Redon, professeur à IESEG School of Management, où chacun d'entre nous pourra se reconnaître. Il est aussi question de leadership dans certains profils.

Notre portrait du mois symbolise parfaitement notre fil rouge. Il s'agit de Matthieu Malige, CFO du Groupe Carrefour qui fait partie des dirigeants financiers qui ont su démontrer leur leadership pour améliorer la performance globale de leur entreprise en étant un CFO au cœur des enjeux de transformation.

Il illustre aussi cet adage de Warren Bennis [universitaire et auteur américain, expert en leadership, ancien conseiller de J.F. Kennedy entre autres]: « *Le leadership, c'est la capacité à transformer une vision en réalité* », très inspirant.

Bonne lecture.



Travaillez **en toute sérénité** avec
les entreprises du **monde entier**

ellipro ✓



VOTRE NOUVELLE PLATEFORME
DE **RISK MANAGEMENT**



Découvrez **Ellipro**



www.ellisphere.com/ellipro
relation-client@ellisphere.com

Ellisphere - Siège social : Tour Franklin - 100-101 Terrasse
Boieldieu 92042 Paris La Défense Cedex - S.A.S. au capital de
2 519 229 euros 482755741 RCS Nanterre



ACTUALITÉS

Trajectoires 6

Tribune 7

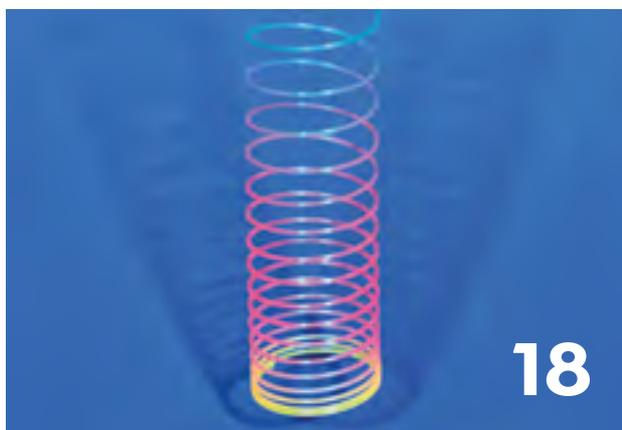
Quelles perspectives économiques pour le Big 5 de l'Europe?

PAR ANA BOATA

Portrait 12

Matthieu Malige, un CFO au cœur des enjeux de transformation!

PAR YVON FARNOUX



Directeur financier: carrière ou tremplin

PAR ISABELLE MASSA ET PHILIPPE ROBERT-TANGUY

ACTU DFCG

En bref 56

Agenda 58

Bienvenue 59

CEIL DU FINANCIER 39

PAR ALBAN EYSSETTE

EXPERTISES

Financement et trésorerie 40

Impact des facteurs ESG sur l'évaluation des entreprises

PAR STÉPHANE BELLANGER

Contrôle de gestion 44

Le contrôleur de gestion doit-il sortir de sa tour d'ivoire?

PAR MARION DESNOYER

Services publics 47

Enjeux de la fiabilisation des rapports de développement durable des collectivités locales

PAR BRUNO GERARD ET EL MEHDI LAMRANI

International 50

International ESG Headwinds Challenge Companies

PAR DAVID WRAY

L'ESSENTIEL DE L'ACTU JURIDIQUE 54

PAR CAMILLE JUE-MOHR

LIRE 60

RÉUSSITE 62

PAR AUDE RIGAUDIÈRE

**VIRGINIE
LE MÉE DUBAS****Matmut**

Virginie Le Mée Dubas est nommée directeur de la coordination stratégique, finance et risques de Matmut, à ce poste depuis octobre 2023.

**CYRIL
ROUSSEAU****Banque européenne
d'investissement**

Cyril Rousseau est nommé directeur général des finances de la Banque européenne d'investissement, à ce poste depuis octobre 2023.

**VIOLAINE
BESSON****Mutuelle
Nationale des
Hospitaliers
(Orange)**

Violaine Besson est nommée directeur financier Groupe de Mutuelle Nationale des Hospitaliers, à ce poste depuis juillet 2023.

**ANNE-HÉLÈNE
ANDERSEN****Renault**

Anne-Hélène Andersen est nommée directeur financier de la marque Renault, à ce poste depuis octobre 2023.

**DAVID VANEK****Skello**

David Vanek est nommé chief financial officer de Skello, à ce poste depuis janvier 2023.

**PHILIPPE
HEDOUX****Almaviva Santé**

Philippe Hedoux est nommé chief financial officer d'Almaviva Santé, à ce poste depuis septembre 2023.

**AGATHE
MONNERET****Don't nod**

Agathe Monneret est nommée directeur administratif et financier de Don't nod, à ce poste depuis octobre 2023.

**CYRILLE
FROMENTIN****Edgar Suites**

Cyrille Fromentin est nommé directeur administratif et financier d'Edgar Suites, à ce poste depuis septembre 2023.

**LUCIE CASTETS****Ville de Paris**

Lucie Castets est promue directeur finances et achats de la Ville de Paris, à ce poste depuis octobre 2023.

**SANIA DE
MIROSHEDJI****Volkswagen
Group France
(Volkswagen Group)**

Sania de Miroshedji est promu directeur finance et administration de Volkswagen Group France, à ce poste depuis octobre 2023.

**SABINE DAS
LAGES****Xerys Invest**

Sabine Das Lages est promue directeur administratif et financier de Xerys Invest, à ce poste depuis septembre 2023.

**OLIVIER MONY****Dacia-Lada
(Renault)**

Olivier Mony est promu directeur financier de Dacia-Lada, à ce poste depuis octobre 2023.



Quelles perspectives économiques pour le Big 5 de l'Europe?

Entre une demande atone, un commerce international en récession, une inflation persistante, des politiques monétaires très restrictives et des contextes politiques qui s'annoncent mouvementés, qu'attendre des perspectives économiques de l'Italie, du Royaume-Uni, de l'Allemagne, de l'Espagne et de la France ?



PAR **ANA BOATA**

Directrice de la recherche
macro-économique,
Allianz Trade

Croissance

La croissance européenne présente des tendances contrastées. Elle ralentit dans la majorité des pays, mise sous pression par le resserrement de la politique monétaire de la Banque Centrale Européenne (BCE), par une inflation élevée ayant des conséquences directes sur la demande et par des moteurs mondiaux en plein ralentissement économique.

En Italie, la croissance, jusqu'alors soutenue par la consommation et l'investissement, devrait atteindre 0,7% en 2023, grâce aux investissements européens. Le pays souffre beaucoup de la montée des taux d'intérêt, de l'inflation élevée, de la réduction du crédit et des matelas de sécurité liés à l'épargne. Avec la réduction des projets de constructions et le ralentissement du tourisme, elle devrait baisser à 0,5% en 2024.

Au Royaume-Uni, la demande privée, soutenue par la baisse du taux d'épargne et l'augmentation du crédit à la consommation, a permis de compenser, au moins en partie, la baisse de la demande mondiale. L'investissement des entreprises a évité

une forte contraction grâce à la prolongation des avantages fiscaux. Cette situation laisse plus de marge de manœuvre à la Banque d'Angleterre pour augmenter les taux d'intérêt directeurs si l'inflation continue à augmenter. La croissance britannique devrait se modérer à 0,3% en 2023 et 0,6% en 2024, mais rester positive, au contraire de la croissance allemande.

L'économie allemande s'enraye, et l'Allemagne devrait être la seule économie majeure à connaître une récession en 2023 [-0,3%]. Étant hautement dépendante du commerce extérieur, elle subit de plein fouet la baisse de la demande mondiale, notamment en ce qui concerne les secteurs automobiles et de la chimie, en plus de facteurs structurels de ralentissement de l'économie, comme une pénurie de main-d'œuvre et des coûts de l'énergie élevés dans le contexte de la guerre en Ukraine. La relance devrait venir du *Growth Opportunities Act* présenté par le gouvernement fédéral, censé favoriser les investissements dans la transition écologique et, par là même, la croissance. L'économie allemande devrait petit à petit reconstituer ses forces, avec une croissance prévue de 0,7% en 2024, et de 1,6% en 2025.

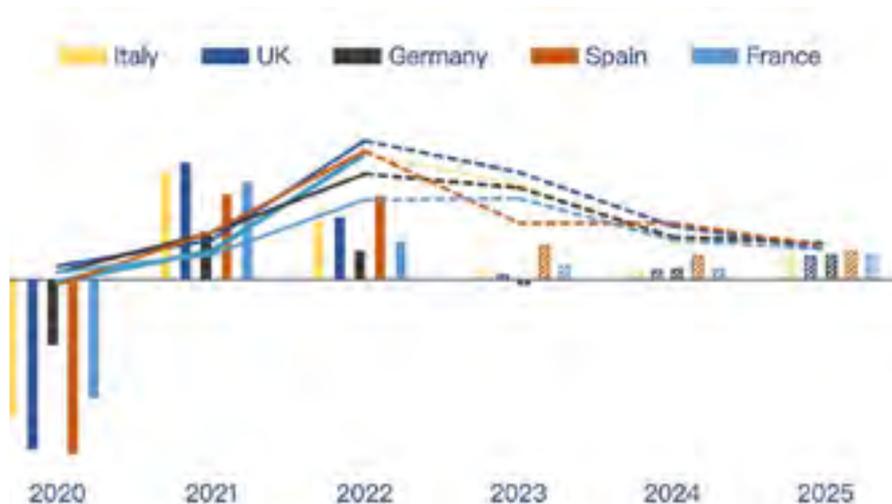


Figure 1: Croissance du PIB (barres) et niveau d'inflation (courbes) dans le Big 5 de l'Europe.

Sources: Refinitiv Datastream, Allianz Research. Prévisions à partir de 2023.



Si les perspectives sont maussades dans la plupart des économies, certains pays européens s'en sortent bien mieux.

C'est le cas de l'Espagne, qui apparaît comme *l'outsider* en Europe, avec des prévisions de croissance de 2,2% pour 2023 et de 1,2% pour 2024. L'Espagne a bénéficié d'une bonne reprise de la demande interne et de l'investissement au deuxième trimestre, ce qui permet d'envisager une meilleure croissance pour 2023. Cette reprise de la demande espagnole a pu compenser le ralentissement de la demande extérieure, mais elle devrait rester modeste dans les années à venir.

La France, quant à elle, fait face à une situation en demi-teinte: les nombreuses créations d'emplois, le soutien fiscal et la reprise du secteur manufacturier soutiennent la croissance, mais le resserrement des politiques monétaire et budgétaire pousse à des perspectives plus austères. La croissance devrait s'établir à 0,9% en 2023, puis à 0,7% en 2024 avant de rebondir à 1,6% en 2025, quand la politique monétaire de la BCE se relâchera.

Inflation et salaires

L'Europe est parmi les régions les plus touchées par les conséquences économiques de la guerre en Ukraine ainsi que les effets secondaires dus aux étranglements des chaînes de valeur depuis 2021. Dans la zone euro, l'inflation a atteint 8,4% en 2022, plus du triple de la mesure de 2021. Depuis, la BCE a augmenté ses taux d'intérêt très rapidement, jusqu'à sa réunion de septembre, où le taux directeur (taux des dépôts) a été rehaussé à 4,0%. En 2023, l'inflation a décéléré, tout en restant élevée. Ceci a induit, dans beaucoup de pays, une hausse des salaires pour contrer la baisse du pouvoir d'achat. En Italie, l'inflation devrait ralentir à 2,4% en 2024 et 2,2% en 2025, tandis que les salaires devraient croître de 3,8% en 2024 et de 2% en 2025. Au Royaume-Uni, l'inflation a été la plus élevée du Big 5 en 2022, et devrait le rester pour 2023, à 7%. Le Royaume-Uni possède sa propre politique monétaire,

menée par la Banque d'Angleterre. Nous prévoyons qu'elle continuera à augmenter son taux directeur jusqu'à ce qu'il atteigne 5,75% en décembre 2023, afin de contrer les pressions inflationnistes persistantes des services, notamment. Les salaires britanniques ont augmenté plus rapidement que prévu en 2023, et continueront vraisemblablement d'augmenter l'année prochaine, dans la mesure où les élections générales britanniques se tiendront en 2024. Le marché du travail reste tendu, et le taux de chômage bas. La croissance des salaires réels étant positive depuis juin, l'émergence d'une boucle prix/salaires est une réelle possibilité. En Allemagne, les pressions inflationnistes s'allègent petit à petit dans les secteurs de l'énergie et de l'alimentaire, mais l'inflation sous-jacente – en omettant l'inflation dans ces deux secteurs – reste élevée, à 4,6% en glissement annuel en septembre, principalement à cause de l'inflation dans les services. L'inflation devrait s'établir à 6% en 2023, avant de baisser à 2,8% en 2024 et à 2,4% en 2025 – tout en restant au-dessus de l'objectif de 2% de la BCE. Les salaires réels, qui ont baissé de -4,4% depuis le début de la crise, devraient augmenter légèrement à partir de 2023. En termes nominaux, les salaires allemands devraient connaître la plus forte hausse d'Europe à 6,2% en 2023, mais cette hausse compensera tout juste la hausse de l'inflation, ne faisant pas craindre de boucle prix/salaires. Il est prévu que l'inflation en Espagne connaisse une forte baisse en 2023 [3,8%] par rapport à 2022. Cette baisse est principalement liée à la baisse des coûts de l'énergie espagnols, régulés par l'État. En 2024, en raison de la fin des mesures de protection du pouvoir d'achat, le taux d'inflation baissera cependant moins vite que dans le reste de la région, s'établissant à 3,5% annuels. Le marché du travail espagnol est résilient, et les salaires devraient augmenter de 4,5% et de 4,1% en 2024 et 2025, respectivement. La France, qui a été jusqu'ici épargnée par les niveaux d'inflation élevés des autres pays européens, ne devrait cependant pas voir son niveau d'inflation baisser en 2023

EN BREF

La croissance européenne est confrontée à un certain nombre de défis, notamment la guerre en Ukraine, l'inflation élevée et le resserrement de la politique monétaire. Ces défis devraient entraîner une récession en Allemagne en 2023, mais certains pays, comme l'Espagne, devraient connaître une croissance soutenue.

L'inflation en Europe est alimentée par une combinaison de facteurs, dont la guerre en Ukraine et les perturbations des chaînes d'approvisionnement.

La situation politique en Europe est instable et incertaine, ce qui pourrait avoir un impact sur l'économie.

La hausse des taux d'intérêt et l'inflation devraient entraîner une augmentation des défaillances d'entreprises en Europe en 2023 et 2024.

[5,3%]. Les marges élevées des entreprises ainsi que des coûts du travail plus élevés tirent l'inflation vers le haut, tandis que la baisse des prix des matières premières et la fin des perturbations des chaînes d'approvisionnement compensent cette évolution. Les salaires français croissent plus vite que l'inflation, mais moins que les prédictions, ce qui permet d'écartier une boucle prix/salaires. En 2024, l'inflation française devrait s'établir à 2,6%, et elle devrait se normaliser à 2% en 2025.

Situation politique

Bien que les tensions s'apaisent, les pays européens ne connaissent pas une stabilité politique durable. Après le Covid-19, les gouvernements européens ont fatalement été fragilisés par la forte inflation faisant suite à la guerre en Ukraine. L'Italie apparaît encore comme le pays le plus stable du Big 5. La coalition de droite radicale emmenée par Fratelli d'Italia a élu la première femme première ministre d'Italie, Giorgia Meloni, en 2022. Depuis, les perspectives politiques se sont stabilisées, et le gouvernement est susceptible de rester en place jusqu'en 2027. Au Royaume-Uni, le Parti Conservateur semble regagner légèrement en popularité depuis que Rishi Sunak a pris la suite de Liz Truss, fin 2022. Le parti au pouvoir reste toutefois bien moins plébiscité que le Parti Travailleuse en vue des élections générales, qui devraient se tenir fin 2024. Le gouvernement allemand d'Olaf Scholz est, lui, en perte de vitesse depuis les élections législatives fin 2021. La coalition majoritaire de centre gauche au Bundestag ne se montre pas unie outre mesure, et les partis gouvernementaux perdent en popularité. L'opposition de droite et d'extrême droite gagne quant à elle du terrain, lors des élections régionales et en vue des prochaines élections législatives fédérales de 2025. En Espagne, Pedro Sánchez a réussi à conserver sa place de Premier ministre in extremis

après les élections législatives de juillet 2023. Malgré la poussée de la droite et de l'extrême droite, le Parti Socialiste Ouvrier Espagnol (PSOE) de Sánchez a su mettre en échec une majorité de droite – tout en n'ayant pas les moyens d'établir une majorité stable de gauche. L'Espagne se retrouve dans une impasse politique, qui résultera soit d'un gouvernement large et instable, soit de nouvelles élections législatives. Une situation comparable à celle de la France, où Emmanuel Macron, sans majorité absolue à l'Assemblée Nationale et très minoritaire au Sénat, est contraint de faire passer ses réformes emblématiques par 49,3, ou à mener des négociations rudes avec Les Républicains. Après la très contestée réforme des retraites en début d'année et les émeutes contre les violences policières durant l'été, la rentrée politique devrait être marquée par le vote du budget pour 2024 et par la mise à l'examen d'un projet de loi sur l'immigration, portant notamment sur la régularisation des travailleurs sans papiers dans les métiers en tension. Toutes ces incertitudes sont susceptibles de retarder des décisions d'investissement et de consommation.

Défaillances et monnaie

Tous les pays du Big 5 – sauf l'Espagne – devraient à nouveau connaître une augmentation des défaillances en 2023 – +22% en moyenne sans l'Espagne –, après une année 2022 qui a vu des évolutions très hétérogènes (+4% en Allemagne, +51% au Royaume-Uni, -20% en Italie). Les pays les plus touchés seront l'Allemagne, qui verra une forte augmentation de son taux de défaillance, et la France, qui devrait connaître à elle seule plus de défaillances que l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Italie réunis. Les défaillances devraient encore augmenter légèrement en 2024 – plus rapidement en Italie et en Espagne – avant de baisser partout en 2025 (-7% dans la zone euro). Cette évolution s'inscrit dans un contexte mondial d'accélération des défaillances, avec +6% de défaillances en 2023 et +10% en 2024. Les entreprises sont prises entre

deux feux: la hausse des taux d'intérêt et une anesthésie de la demande, alors que les coûts de production restent élevés. En résulte une baisse de profitabilité et une réduction des liquidités à laquelle les petites entreprises ne résistent pas. Parmi les premières victimes, se trouvent les secteurs de l'hôtellerie, des transports et de détail, bientôt rejoints par celui de la construction, où les carnets de commandes se vident des projets accumulés pendant la pandémie. Les besoins en fonds de roulement mondiaux se trouvent au niveau record de 86 jours, plus de deux jours au-dessus des niveaux antérieurs au Covid, un problème que l'augmentation des coûts d'emprunt aggrave et qui pèsera sur les délais de paiement et par conséquent les défaillances dans les trimestres à l'avenir.



	Nombre de défaillances				Évolution du nombre de défaillances			
	2022	2023f	2024f	2025f	2022	2023f	2024f	2025f
Allemagne	14590	17800	19400	19100	4%	22%	9%	-2%
Royaume-Uni	24614	28500	29850	28400	51%	16%	5%	-5%
France	41898	57000	57000	53000	49%	36%	0%	-7%
Italie	7164	8250	10200	10200	-20%	15%	24%	0%
Espagne	6187	5000	6400	5700	21%	-19%	28%	-11%
Moyenne Big 5	18891	23310	24570	24570	21%	14%	13%	-5%
Index mondial [2000=100]	102	107	118	115	1%	6%	10%	-2%

crédit photo Nicolas Couhier, Carrefour



ENTRETIEN AVEC

Matthieu MALIGE

CFO du Groupe Carrefour

**Un CFO au cœur des enjeux
de transformation !**

Le monde d'incertitude qui s'impose à nous, la prise de conscience des enjeux climatiques, l'évolution de nos modes de consommation et le changement rapide de business models va durablement modifier le rôle du financier qui va être au cœur des actions et réactions nécessaires à la croissance des organisations. Inflation record, guerre en Ukraine, crise de l'énergie, hausse des taux d'intérêt... comment piloter son entreprise dans un contexte de volatilité et de récession?

Indépendamment d'une conjoncture en récession, le financier d'entreprise fait face à trois grands enjeux de son métier:

- garantir un pilotage global et agile de la performance de l'entreprise et l'intégration de critères environnementaux et sociaux dans la performance financière.**
- investir dans la digitalisation de la fonction finance : dématérialisation, collecte et analyse de la data, Intelligence Artificielle, cloud...**
- développer les nouvelles compétences des collaborateurs pour répondre aux nouveaux enjeux: data, IT, RSE.**

Pour son 21^e congrès annuel des dirigeants financiers,

« Financium » la DFCG a choisi le fil rouge suivant:

« Le leadership du dirigeant financier au-delà des crises ».

Matthieu Malige CFO du groupe Carrefour fait partie des dirigeants financiers qui ont su démontrer leur leadership pour améliorer la performance globale de leur entreprise. Faisons plus ample connaissance avec ce financier très inspirant.



PAR **YVON FARNOUX**

Président
du Comité éditorial
de Finance&Gestion,
CFO de Sibanye-
Stillwater France

Yvon Farnoux (YF) | Bonjour Matthieu, tout d'abord merci d'avoir accepté notre interview malgré un emploi du temps particulièrement chargé. Vous avez un brillant parcours dans le domaine financier mais vous n'avez pas commencé par la finance d'entreprise ?

Matthieu Malige (MM) | J'ai effectivement un parcours atypique puisque j'ai travaillé une dizaine d'années en M&A, chez Lazard et chez Carrefour, et depuis quinze ans en tant que CFO, chez Fnac-Darty puis chez Carrefour. Le M&A est passionnant car c'est un moment intense et stratégique dans la vie d'une entreprise. En début de carrière, c'est aussi formateur sur tous les aspects juridiques et financiers. Mais la transaction est un moment restreint, où l'on ne voit ni l'amont qui a présidé à une acquisition ou une cession, ni l'aval et l'intégration, qui fera in fine la création de valeur. J'ai souhaité devenir CFO pour comprendre ce qui se passait au-delà du moment de la transaction.

YF | Quel a été votre moteur pour vous embrasser cette carrière ?

MM | J'ai été constamment attiré par un rôle de dirigeant avec une vision très large et complète de l'entreprise. Par ailleurs, j'ai un goût marqué pour les situations de transformations profondes et rapides. D'abord chez Fnac-Darty, où nous avons mené avec succès, avec Alexandre Bompard, la transformation de la Fnac et la fusion avec Darty. Et ensuite chez Carrefour, où nous avons réussi à transformer l'entreprise: en cinq ans, nous avons restauré la dynamique de parts de marché, nous avons inversé la courbe de la rentabilité, nous avons restauré une forte génération de Cash-Flow, avons défini une nouvelle politique financière et recentré le groupe sur de nouvelles géographies.

YF | Plus généralement, qu'est-ce qui vous fait vous lever le matin ?

MM | Je suis passionné par ce rôle de CFO, au cœur de la transformation, participant aux grandes décisions stratégiques

et pilotant la trajectoire financière. Pour réaliser sa mission, un CFO doit prendre en compte de nombreux facteurs externes (macroéconomie, politique, marchés financiers, investisseurs...) et internes (situation financière, performance économique par business unit...). Cela rend le métier passionnant, en particulier dans la grande distribution. Le rôle de la Finance y est central, la distribution étant un secteur à gros volumes et faibles marges et où le BFR joue un rôle clé. C'est aussi une industrie au cœur des enjeux de société et qui se transforme rapidement. Lorsque vous êtes CFO de Carrefour, qui génère plus de 80 milliards d'euros de chiffre d'affaires, qui compte plus de 300 000 salariés et plus de 80 millions de clients, la moindre décision a un impact large. C'est une grande responsabilité, qui donne du sens à votre engagement lorsque vous vous levez chaque matin.

YF | Vous avez mené beaucoup de transformations dans votre carrière. Quel est le rôle du CFO dans des transformations importantes ?

MM | Le CFO est en première ligne pour éclairer et guider la prise de décisions stratégiques car il a une vision transverse et complète de la transformation. Il a un rôle de suivi des progrès de la transformation, d'ajustement des priorités et du cap fixé – car tout ne se déroule évidemment pas comme prévu au premier matin- et de lancement de nouvelles initiatives. Il a également un rôle de partage vis-à-vis de l'interne pour informer les équipes sur les progrès, leur donner une vue globale de la transformation et les associer au projet; et aussi bien sûr vis-à-vis du Conseil d'Administration, des investisseurs et des prêteurs.

YF | Vous avez accepté de participer à Financium lors de la plénière « Les Priorités 2024 ». Je vous en remercie. Que vous inspire le thème de l'année: Le leadership du dirigeant financier au-delà des crises ?

Le CFO est en première ligne pour éclairer et guider la prise de décisions stratégiques car il a une vision transverse et complète de la transformation.

MM | C'est un thème d'actualité, cela fait cinq ans que l'on enchaîne les crises! Il y a d'abord eu le Covid, puis l'inflation et l'hyperinflation, la hausse des taux en réponse à cette dynamique d'inflation, et vraisemblablement, un ralentissement économique à venir.

Ces années de crises nous enseignent la nécessité de faire évoluer les modèles économiques de nos groupes vers plus de résilience. Il y aura probablement d'autres crises, les organisations et les modèles doivent s'adapter pour y faire face. Chaque crise doit également permettre d'accélérer sa stratégie pour distancer ses concurrents.

C'est l'une des missions du CFO: s'assurer de la résilience du modèle et savoir allouer les ressources, notamment financières, quand cela accélère la différenciation.

YF | Selon Milton Friedman (Américain, Prix Nobel d'Économie en 1976), le rôle social de l'entreprise c'est de faire du profit. Partagez-vous ce point de vue ?

MM | Bien évidemment, sans profit, il n'y a pas d'entreprise. S'il n'y a pas de rentabilité, il n'y a pas d'investissement, pas de capacité de développement ni de poursuite de l'activité. Mais si le profit est nécessaire, la mission de l'entreprise est beaucoup plus large. J'ai personnellement une vision très vaste du rôle de l'entreprise qui doit apporter de la valeur à l'ensemble de ses parties prenantes, et notamment à ses clients, ses employés,



Le CFO est au cœur de la transformation, il participe aux grandes décisions stratégiques et pilote la trajectoire financière d'une entreprise.

Ces années de crises nous enseignent la nécessité de faire évoluer les modèles économiques vers plus de résilience.

Dans un moment de grande pression sur le pouvoir d'achat, il faut se tenir aux côtés de nos clients, c'est la mission de Carrefour.

Nous devons engager nos entreprises dans des politiques RSE très ambitieuses. C'est ce que nous faisons chez Carrefour en matière de climat, d'enjeux sociaux et de bien manger notamment.

Avec l'acquisition de Cora et Match pour environ 1 Md€, Carrefour réalise sa première acquisition majeure en France depuis plus de vingt ans et réaffirme son leadership sur le marché français.

ses partenaires en affaires, ses fournisseurs, ses prestataires, ses actionnaires et répondre aux enjeux RSE.

Chez Carrefour, nous avons pris beaucoup d'initiatives. En réduisant le sel et les matières grasses dans les produits à marque Carrefour, nous améliorons la qualité alimentaire pour nos clients. En investissant dans des campagnes de baisse de prix et de promotions, nous leur offrons des solutions face aux enjeux de pouvoir d'achat. En aidant à financer la transition vers une production certifiée bio nous apportons de la valeur à nos agriculteurs. En mettant en place des mécanismes de participation, d'intéressement et d'investissement dans le capital de l'entreprise, nous associons les collaborateurs aux fruits de l'entreprise.

YF | L'inflation a fortement augmenté ces dernières années, mettant sous pression le pouvoir d'achat des consommateurs. Comment Carrefour parvient-il à relever le défi de répondre aux attentes des consommateurs dans ce contexte inflationniste tout en préservant sa rentabilité ?

MM | C'est à la fois la difficulté et la noblesse de notre métier de distributeur. Dans un moment de grande pression sur

le pouvoir d'achat, il faut se tenir aux côtés de nos clients, c'est la mission de Carrefour.

Nous avons été proactifs commercialement avec de nombreuses initiatives comme les paniers anti-inflation ou des vagues de baisse de prix. En complément de ces initiatives, nous développons les produits à marque propre Carrefour qui sont des produits de grande qualité, en lien avec notre raison d'être « la transition alimentaire pour tous ». Ils sont en moyenne 30% moins chers que les grandes marques et constituent une solution de qualité pour répondre aux contraintes de pouvoir d'achat. Nous constatons que cela résonne avec les attentes de nos clients. Ces produits de marque Carrefour représentaient 25% de notre CA en 2018, ils représentent aujourd'hui 35% et représenteront plus de 40% à l'horizon 2026.

Bien entendu, il faut mener ces actions tout en préservant la rentabilité de l'entreprise. Pour cela, nous transformons notre modèle opérationnel en permanence, baissions nos coûts et innovons sur de nouvelles manières de travailler, en étant plus simples, plus digitaux, plus agiles, plus automatisés. Cela nous permet de générer des économies de coûts que nous sommes ensuite capables de restituer à nos clients.

YF | L'inflation met également sous pression le modèle économique de l'entreprise, tandis que de nouveaux enjeux apparaissent comme la RSE: comment parvenez-vous à concilier ces priorités ?

MM | Nous n'avons pas le choix.

En tant que dirigeants, nous devons répondre aux défis RSE et en particulier à ceux liés au réchauffement climatique. Nous devons engager nos entreprises dans des politiques RSE très ambitieuses. C'est ce que nous faisons chez Carrefour en matière de climat, d'enjeux sociaux et de bien manger notamment.

Il est possible de favoriser des projets qui concilient les objectifs RSE et les objectifs économiques. Par exemple, quand nous changeons les systèmes frigorifiques de nos magasins pour être moins consommateurs d'énergie et moins polluants, nous réduisons nos coûts tout en améliorant notre impact environnemental. En parallèle, nous nous assurons que toutes ces initiatives RSE sont correctement relayées auprès de nos clients et de nos salariés, qui choisissent de plus en plus de consommer auprès d'un distributeur responsable.

YF | Récemment est parue dans la presse l'information sur le projet de rachat par Carrefour de Cora et Match, transaction qui devrait être finalisée à l'été 2024. Comment cette stratégie de croissance externe s'inscrit elle dans votre nouveau plan stratégique Carrefour 2026 ?

MM | Nous menons chez Carrefour une politique de croissance externe par acquisitions ciblées. Nous avons réalisé des opérations au Brésil, en Espagne et cet été nous avons effectivement annoncé l'acquisition de Cora et Match en France pour environ 1 Md€. C'est la première acquisition majeure de Carrefour en France depuis plus de vingt ans. Cette opération permet de réaffirmer le leadership de Carrefour sur le marché français. Cora et Match vont compléter

notre présence dans l'est et le nord de la France où Carrefour est moins présent, tout en offrant un potentiel intéressant de synergies et de création de valeur.

YF | Quelles sont les principales qualités pour être un bon CFO, que conseillerez-vous à un jeune diplômé ?

MM | Le poste de CFO est un poste de dirigeant complet qui va très au-delà des enjeux traditionnels de travaux administratifs et de tenue comptable. Le CFO prend des décisions liées aux investissements prioritaires, au financement et à la stratégie et transformation de son groupe. Il porte la stratégie et la performance du groupe auprès des marchés financiers et des investisseurs. Il élabore une stratégie M&A et en conduit les opérations. Tout cela bien évidemment en ayant une grande proximité avec le PDG et le conseil d'administration.

Ce poste a toutes les caractéristiques pour répondre aux attentes des jeunes diplômés qui ont envie de vivre des aventures collectives, d'avoir un impact sur une entreprise et sur la société en général, de mener des transformations et qui ont envie de journées qui ne se ressemblent jamais!

YF | Quelles sont vos prochains challenges? Quels sont les nouveaux défis pour Carrefour ?

MM | Chez Carrefour, nous avons démarré un nouveau plan stratégique qui va nous emmener à horizon 2026. Cela fait maintenant près d'un an que nous le déployons. C'est un plan d'accélération. Carrefour retrouve de l'initiative, joue pleinement son rôle de leader dans son industrie avec des initiatives concrètes et puissantes pour répondre au contexte d'inflation et à l'urgence climatique. Pour faire cela, nous nous appuyons notamment sur les opportunités offertes par la révolution digitale.

YF | Quelle est l'œuvre artistique, cinématographique ou littéraire qui reflète le mieux votre état d'esprit du moment ?

MM | Mon état d'esprit du moment, en dépit des crises, est de rester optimiste. Comme le disait Churchill, je cherche à voir « l'opportunité dans chaque difficulté ». Malgré des temps qui peuvent être difficiles, il faut résolument travailler à un futur meilleur.

YF | Merci beaucoup pour cette interview. C'était très intéressant.

MM | Merci pour cet échange. À très bientôt à Financium.



Matthieu Malige

Matthieu Malige est diplômé d'HEC et de l'École des Travaux Publics, et est titulaire d'un Master of Science in Civil Engineering – Earthquake structures (UCLA). Il a commencé sa carrière chez Lazard Frères aux Affaires Financières. De 2003 à 2011, il a occupé différentes responsabilités au sein du groupe Carrefour: directeur de la stratégie et du développement, directeur financier de Carrefour Belgique et directeur financier de Carrefour France. Il rejoint en 2011 le groupe Fnac en qualité de directeur financier et devient, en 2016, suite à l'acquisition de Darty, directeur financier Groupe de Fnac Darty. Depuis 2017, Matthieu Malige occupe la fonction de CFO du Groupe de Carrefour, en charge de la direction Financière, du M&A, des services de Banque et d'Assurance et des Achats Non Marchands.

Présentation synthétique de Carrefour

Fort d'un réseau multi-formats de plus de 14 000 magasins dans 43 pays, le Groupe Carrefour est un des leaders mondiaux du commerce alimentaire. Carrefour a réalisé un chiffre d'affaires de 90,8 milliards d'euros en 2022. Son réseau de magasins intégrés comptabilise plus de 335 000 collaborateurs qui contribuent à faire de Carrefour le leader mondial de la transition alimentaire pour tous, en offrant chaque jour une alimentation de qualité, accessible partout et à un prix raisonnable. Au global, plus de 500 000 personnes travaillent sous enseigne Carrefour dans le monde. Depuis 2017, sous l'impulsion d'Alexandre Bompard, Carrefour s'est profondément transformé, a placé le client au cœur de son modèle et a retrouvé la voie d'une croissance rentable. Avec son nouveau plan stratégique, Carrefour 2026, Carrefour accélère sa transformation et renoue avec son esprit de pionnier au service de ses clients.

POUR ALLER PLUS LOIN

Carrefour chiffres clés
www.carrefour.com/fr/news/2023/chiffre-daffaires-t4-et-resultats-annuels-2022

Carrefour – plan Stratégique 2026
www.carrefour.com/fr/plan-strategique-carrefour-2026-fr

Certaines entreprises sont dans la réaction. Soyez dans l'anticipation.

Le monde évolue rapidement. Workday Adaptive Planning intègre l'IA et le ML pour vous permettre de prendre de meilleures décisions plus rapidement, planifier en continu et vous adapter.

Workday vous aide à automatiser, à rationaliser et collaborer simplement autour de vos processus financiers et de contrôle de gestion.

Et comme Workday Adaptive Planning fonctionne avec n'importe quel système ERP ou toute autre source de données, vous pouvez vous focaliser sur la stratégie et le pilotage de la performance de votre entreprise rapidement.



Directeur financier Carrière ou tremplin?



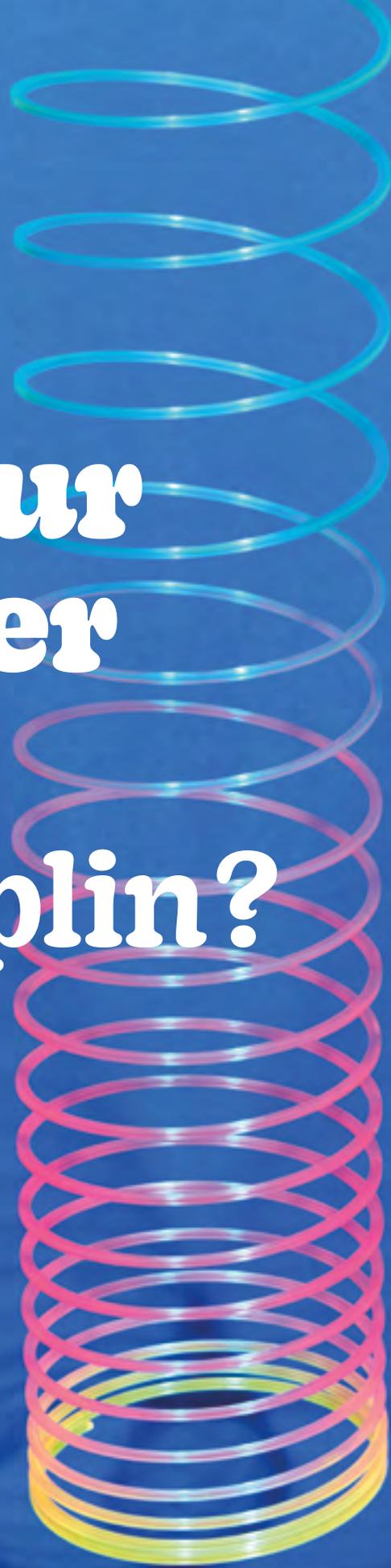
PAR **ISABELLE MASSA**

Vice-présidente du
Comité éditorial de
Finance&Gestion,
Associée, Mazars



ET **PHILIPPE
ROBERT-TANGUY**

Vice-président du
Comité éditorial de
Finance&Gestion,
Sociologue-conseil,
Professeur-associé
au Celsa Sorbonne
Université



Les confinements et les années Covid ont conduit de nombreuses personnes à se questionner sur leur situation professionnelle ou leur travail. Début 2023, un sondage révélait que deux français sur trois envisageaient de changer de poste.

Globalement, nous tous — réunis autour de cette lecture — aimons notre domaine professionnel. La finance nous anime et les normes nous régulent. Ce travail que nous faisons, c'est aussi (et surtout devrions nous dire) une carrière, notre carrière.

Une vie professionnelle, c'est long et c'est court à la fois. Entre ce dont on rêvait étudiant et la vie telle qu'elle est, il y a parfois un écart. Une étape qu'on a franchie rapidement, ou un tournant qu'on n'a pas pris, ou pas vu venir. Celle-ci peut être linéaire, en prolongeant un sillon et en développant une expertise spécifique ou diversifiée; ou en changeant de métier, de fonction, de posture, d'environnement. Nous avons la chance d'exercer au sein d'un domaine riche et varié qui nous offre de nombreuses possibilités : direction financière, contrôle de gestion, audit financier dans des entreprises de toutes tailles, certaines en pleine croissance, d'autres en LBO ou en retournement, etc.

Dans ce dossier, Laurent Choain nous parle tout d'abord des « Quatre facteurs d'influence effectifs mais peu étudiés sur la carrière des dirigeants financiers ». Nous abordons ensuite avec Marie Redon les différents styles et profils de directeurs financiers que l'on trouve dans les entreprises dans les années 2020. Loin d'être

homogène, la fonction de directeur financier peut se conjuguer avec huit profils différents en fonction du contexte et des enjeux définis.

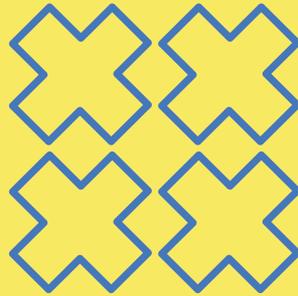
Nous travaillons dans un domaine qui évolue, de même que les nouvelles générations qui nous rejoignent. Des enseignants de l'Université Paris-Dauphine-PSL nous présentent les attentes des plus jeunes et la façon dont ils font évoluer leurs enseignements pour les préparer aux enjeux de demain.

Des métiers, des carrières, ce sont avant tout des personnes qui se questionnent et qui font des choix. Deux d'entre eux témoignent. Clément Moullin, ancien auditeur nous raconte comment il est passé à la direction financière partagée de startup, dans un but non avoué de peut-être devenir startupeur lui-même un jour. Stéphane Leterrier, Directeur Général chez Paprec Energies, se remémore son parcours de financier et en décrypte pour nous les étapes clefs.

Mais ces questions qui nous taraudent, ces choix que l'on doit faire, ces opportunités que l'on peut saisir peuvent être autant d'obstacles personnels que l'on n'ose pas franchir ou que l'on ne sait pas comment aborder. Dorick de Brosses, coach spécialiste des bilans de carrières qui anime un groupe régional Carrières et Compétences de la DFCG, nous aide à savoir comment s'y prendre.

Une carrière n'est pas juste une suite linéaire d'évènements, mais une route sinueuse pleine d'étapes, de tours et de détours, d'options et de choix, de sollicitations et d'opportunités : parcourrez notre dossier et inspirez-vous.





Quatre facteurs d'influence effectifs mais peu étudiés sur la carrière des dirigeants financiers



PAR **LAURENT CHOAIN**

Chief Leadership,
Education & Culture,
Mazars

La remise en cause – encore timide – de la création de valeur pour le seul actionnaire

En 1976, Jensen et Meckling publiaient un article séminal, dans la prolongation de l'oukase de Milton Friedman, stipulant que la responsabilité ultime d'une entreprise est de générer un accroissement de la valeur pour l'actionnaire. Parmi les multiples conséquences du succès de cette doxa, la place de plus en plus centrale des directions financières dans le pilotage, et rapidement le design stratégique de l'entreprise allait permettre de faire de la finance l'une des fonctions les plus valorisées, en statut, en salaire et en carrière dans les grandes organisations de la fin du siècle dernier. Et du début de l'actuel, à cette nuance près qu'à partir de la crise financière et bancaire de 2008 la contestation de ce dogme n'a cessé de croître, proposant une lecture plus équilibrée de la distribution des profits au bénéfice d'une variété plus grande de « parties prenantes ». Mais les modèles d'organisation survivent généralement un certain temps à leur impéritie, et encore aujourd'hui cette prévalence des fonctions financières dans la direction exécutive des entreprises reste sensible. Deux adjuvants contribuent à maintenir cet état de fait: la publication de résultats trimestriels pour les sociétés cotées et le renforcement des standards de régulation, qui peuvent simplement se résumer à travers ces quelques mots: avant tout, il ne faut pas plaisanter avec les finances, en globish: « money talks, bullshit walks ».

Pour comprendre avec un peu de nuance ce facteur de doxa économique privilégiant la fonction financière, on observe que l'intelligence politique a consisté à combiner une directivité financière avec une apparente agilité des processus budgétaires; deux sous-fonctions permettant

une variété et une progression des carrières financières dans les grandes organisations, appuyée sur un sous-bassement de grande qualité: les services d'audit financier, usine à talents garantissant à la fois l'attraction et la formation d'officiers de qualité, qui plus est garante d'un renouvellement permanent. Aucune autre fonction ne possède avec tant de vigueur et de robustesse un tel vivier systémique.

L'élargissement de la notion de transparence aux indicateurs extra-financiers est-elle de nature à changer cet ordonnancement des emplois et des carrières de la fonction finances? À ce stade, les financiers gardent leur magistère pour trois raisons principales:

- L'effet de l'expérience, ce que l'on appelle, en théorie des organisations, la capacité dynamique: qui mieux que les auditeurs et les financiers seront demain capables d'organiser l'audit et la communication validée des indicateurs non-financiers?
- L'inertie du système qui empêche dans les grandes organisations les migrations fonctionnelles et les carrières croisées.
- Le bassin d'emploi très qualitatif et volumineux des fonctions financières: si l'on ajoute à la taxonomie large des fonctions d'encadrement supérieur dans la finance d'entreprise les associés des grands partnerships de société d'audit, on obtient un écosystème d'une magnitude inégalable de fonctions de hauts niveaux, avec beaucoup moins d'effet d'engorgement que dans d'autres fonctions.

La dissociation des mandats sociaux dans les SA à conseil d'administration

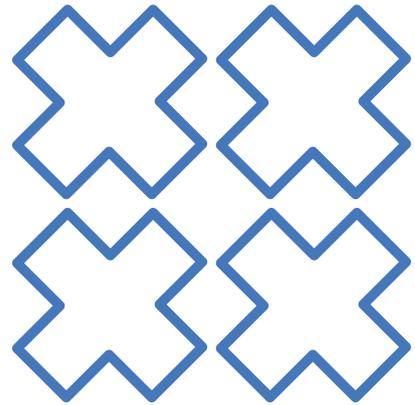
Le deuxième facteur discret mais performatif favorisant les fonctions financières de haut niveau est lié à un distinguo des structures légales des

sociétés anonymes. Dans les sociétés anonymes à conseil de surveillance (forme de gouvernance minoritaire), les mandats sociaux sont portés uniquement par les membres du directoire, dont le nombre varie entre deux – très rarement – et sept – beaucoup plus fréquemment – avec une majorité observée à cinq membres. La fonction prééminente de président du directoire est généralement occupée par des dirigeants au parcours opérationnel, tandis que les autres membres de directoire ont un poids assez comparable, voire défavorable aux profils purement financiers.

En revanche, dans les sociétés à conseil d'administration (forme de gouvernance majoritaire en France), il n'est que trois mandats sociaux possibles: le président dudit conseil d'administration, le directeur général et si nécessaire le directeur général délégué. Même si une tendance récente prône la dissociation des mandats, le nombre de SA à conseil d'administration présente toujours un PDG. Et dans ce cas, le deuxième mandataire (c'est-à-dire le signataire des comptes), directeur général délégué, est généralement le dirigeant en charge des finances. La dynamique entre mandataires sociaux échappe aux règles usuelles de fonctionnement entre Président/DG et membres du comité exécutif, en particulier en matière d'arbitrage et de relation au conseil d'administration. De cette différence légale apparemment anodine, naît une source de pouvoir et d'impact statutaire réel de nombreuses directions financières – qui d'ailleurs percole dans leurs lignes subalternes.

L'effet ciseau entre les opportunités de NED et la (trop) lente féminisation de la fonction

En revanche, un facteur mineur une réelle opportunité pour les cadres au profil financier. En effet, les profils



financiers sont privilégiés dans la recherche de membres non exécutifs (indépendants ou non) des instances de gouvernance, car la fonction de contrôle et de responsabilité sociale, comme de décision sur des investissements stratégiques des conseils « invitent à un certain sérieux ». Mais avec la loi Copé Zimmermann la recherche de parité est devenue une priorité, sinon désormais une fierté française, or la fonction finance est la moins mixte, avec une convergence des études montrant que les femmes ne représentent en France que 17% des fonctions exécutives financières, contre 46% pour les fonctions marketing et 58% pour les fonctions RH. L'une des conséquences tacites de ce phénomène, au-delà de la survalorisation des rares profils financiers féminins et de profils étrangers, a été une perte de représentation des profils financiers dans les gouvernances non exécutives.

Paradoxalement, la loi Rixain peut rendre un fièvre service aux carrières de financier(e)s: en forçant une plus grande parité exécutive, elle va transitivement rouvrir le vivier des potentiels membres non exécutifs de conseil et ainsi permettre des poursuites et des élargissements de carrière bienvenus.

La part dominante des financiers dans l'internationalisation des Comex français

Dans une étude qui commence à dater (2014), McKinsey, LinkedIn et Mazars avaient joint leurs forces pour étudier la nature des comités exécutifs des 100 plus grandes entreprises de 21 pays, pour répondre en particulier une question: combien des membres de ce Comex n'étaient pas des autoch-

tones? Si sans surprise la Chine [0%] et les États-Unis [8%] se montraient peu enclins à accueillir des étrangers au sein des structures de direction de leurs fleurons économiques, l'Allemagne [21%] et la France [27%] se montraient bien plus poreux. L'une des raisons identifiées pour la France était la pénétration capitaliste étrangère, qui conduisait à la nomination de profils financiers étrangers (principalement anglo-saxons) dans les équipes exécutives, à la fois pour des questions de contrôle par les comptes mais aussi de standardisation des normes. En conséquence, la fonction finance – à l'époque – était de loin la plus internationale des fonctions exécutives. Ce qui peut paraître une perte d'influence recèle en réalité une force particulière: les métiers de hauts niveaux en finance sont les plus internationalisés, ce qui fait que le bassin d'emploi des cadres financiers de haut niveau est beaucoup plus large que n'importe lequel que celui des autres fonctions, souvent plus ancrées localement.

En conclusion de cet inventaire apparemment décousu, une certitude: la fonction finances n'est pas semblable aux autres et permet un éventail de carrières plus large, plus international, offrant plus d'opportunités d'évolution et de latéralité par la standardisation de ses normes et par la robustesse, la profondeur et la largeur de son vivier d'origine. Mais s'applique à cette bonne fortune un double danger: résister vellement aux évolutions de la société en manquant de variété et être intrinsèquement convaincu d'être la seule mesure de sa propre finalité alors que, comme le disait Peter Drucker, la mission critique d'une entreprise est de créer un client supplémentaire.

Quel directeur financier êtes-vous?

Business partner, Cost killer, Risk manager, etc. les profils de directeur financier sont multiples. Compte tenu du contexte et de ce qu'on attend d'eux, leur rôle et positionnement peuvent être très variés. L'étude révèle à quels profils les directeurs financiers français correspondraient en 2020 et dévoile les nouveaux profils face aux enjeux à venir.



PAR **MARIE REDON**

Professeur, IESEG School
of Management

La plupart des chercheurs s'accordent quant au fait que les directeurs financiers sont devenus des leaders stratégiques [Zorn, 2004; Farag et al., 2012; Uhde et al., 2017]. Pourtant certains auteurs ont observé que le rôle du directeur financier reste très axé sur la comptabilité [Baxter et Chua, 2008; Hoitash et al., 2016] ou qu'il détient un « double rôle », comprenant à la fois des responsabilités fiduciaires et stratégiques [Indjejikian et Matějka 2009; Caglio et al. 2018].

Ces différentes recherches témoignent de la grande diversité de rôles des directeurs financiers existants dans les entreprises.

Cet article, basé sur 50 entretiens auprès de directeurs financiers (représentant un total de 77 expériences de directeur financier) et un questionnaire auquel 347 directeurs financiers ont répondu, détaille les profils de directeurs financiers peuplant les entreprises françaises en 2020, et présente les nouveaux profils de demain.

Le secrétaire général

Forts de solides compétences comptables acquises lors de leur formation (Diplômés DSCG ou DEC) et de leur expérience antérieure en comptabilité ou en audit, le secrétaire général produit les états financiers conformes aux réglementations comptables et financières. En plus de compétences comptables, on attend du secrétaire général qu'il soit discret, rigoureux et honnête. Perçus comme des « techniciens comptables » intègres et très engagés dans l'exécution minutieuse de leurs fonctions, ils s'assurent que l'entreprise respecte la loi et se comporte de manière éthique envers toutes les parties prenantes. Ce rôle est typique des années 1980 et du début des années 1990, lorsque la logique commerciale (caractérisée par l'expansion de l'entreprise) était dominante, et la finance perçue

comme une simple fonction support et représente encore 5,76% des directeurs financiers d'aujourd'hui.

Le business partner

Dans les années 1990, la dérégulation bancaire et financière offre de nouvelles perspectives de développement aux entreprises. La profitabilité devient ainsi un indicateur clé qui surplombe le chiffre d'affaires. En plus de produire les états financiers conformément aux réglementations comptables, les directeurs financiers mobilisent également le contrôle de gestion pour analyser des chiffres dans une visée prospective. Ils acquièrent donc une position transversale dans l'organisation, à l'interface entre le personnel opérationnel et le directeur général. Particulièrement focalisé sur l'optimisation des ratios issus du P&L, ce profil de directeur financier est encore très représentatif de la profession d'aujourd'hui puisque plus de la moitié de l'échantillon correspond à ce profil.

Le stratégique

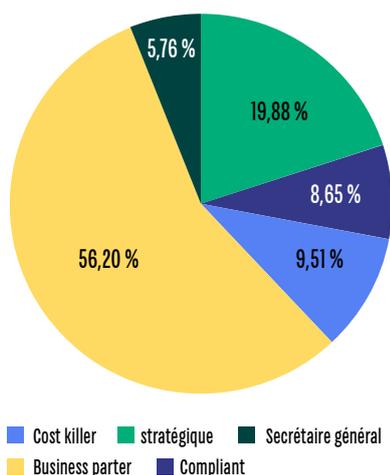
Au début des années 2000, afin d'accroître la valeur actionnariale tout en assurant la pérennité de l'entreprise, le directeur financier ajoute une nouvelle corde à son arc. En plus d'optimiser les KPI issus du compte de résultats, le directeur financier cumule également l'analyse du haut bilan et développe un intérêt particulier pour les opérations stratégiques qui étaient auparavant entre les mains du directeur général telles que la croissance externe, la levée de fonds ou la communication externe avec les analystes, investisseurs et actionnaires. À l'interface entre le directeur général et les pourvoyeurs de fonds, un nouveau profil accède alors à la direction financière: les diplômés des grandes écoles de commerce ayant commencé leur carrière en finance de marché (banques, assurances, bourse, transaction services, etc.). Ce profil représente 20% de l'échantillon.

Le cost killer

À partir des années 2000 et plus particulièrement au début des années 2010, la financiarisation des entreprises s'intensifie. Ce paradigme — qui se manifeste par la montée en puissance des actionnaires au détriment des autres parties prenantes — a d'importantes répercussions sur les directeurs financiers. Alors que la finance était jusqu'à présent un moyen de développer l'entreprise et d'assurer sa pérennité, la logique s'inverse: la production des chiffres devient une fin en soi, et c'est le business qui devient le moyen de les optimiser. Contraints de maximiser la valeur actionnariale, les directeurs financiers se focalisent sur la génération de cash et la réduction des coûts. Ils traquent les moindres économies et peuvent même être responsables des licenciements ou des fermetures de sites. Alors que de nombreux directeurs financiers regrettent cette évolution de leur rôle, ils représentent tout de même près de 10% de l'échantillon.

Le compliant

Les années 2000 ont également été marquées par les évolutions de la réglementation comptable et financière faisant suite aux scandales financiers. Plus de transparence, plus de standardisation, c'est l'ère du « comply or explain ». La production des états financiers conformes à ces nouvelles réglementations devient très fastidieuse, processuelle, presque bureaucratique. Cumulée avec l'arrivée des ERP et l'externalisation de la comptabilité dans les centres de services partagés, on observe alors un retour de la valorisation des compétences « techniques » en comptabilité qui se cumulent avec des compétences en informatique. Les directeurs financiers se détachent alors du business et de la stratégie, ils déploient les ERP dans les business



Profil de Directeurs financiers

units de l'entreprise. Ce profil de directeur financier représente 8% de l'échantillon.

Au cours des dernières décennies les directeurs financiers ont vu le spectre de leurs responsabilités s'étendre vers le contrôle de gestion, la finance, la stratégie et l'informatique. Ils occupent une position transversale au sein et en dehors de l'organisation, et sont devenus des acteurs clés de l'entreprise. Comme les recherches l'ont illustré, il existe donc une grande diversité de directeurs financiers et plusieurs profils existent et coexistent dans les entreprises. Mais les directeurs financiers font face à de nouveaux défis, et de nouveaux profils se dessinent dans les années à venir.

Le risk manager

Avec l'intensification de la financiarisation, les directeurs financiers doivent satisfaire les demandes toujours plus importantes des marchés financiers. Et puisque ces derniers détestent la volatilité, les chiffres publiés doivent correspondre exactement à ceux qui ont été préalablement communiqués, ni plus, ni moins. Tout ce qui pourrait faire varier les chiffres

à la hausse comme à la baisse doit être sous contrôle. Pour cela une gestion minutieuse des risques est essentielle. Or, les risques sont multiples: opérationnels, financiers, informatiques, environnementaux, politiques, etc... le directeur financier doit donc contrôler l'intégralité de l'organisation et ses parties prenantes externes pour assurer la stabilité du cours de l'action. Omniprésent, le directeur financier est au plus près de la direction, pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise tout en satisfaisant les exigences des actionnaires.

Le directeur financier digital

Les récentes évolutions technologiques et l'apparition de l'intelligence artificielle bouleversent la profession. Ces nouvelles technologies ouvrent de nouvelles perspectives aux directeurs financiers qui travaillent déjà sur la construction d'outils fiables, personnalisés et pertinents pour l'entreprise. Alors que les ERP ont imposé des standards aux directeurs financiers, ce sont désormais les directeurs financiers qui mettront la technologie au service de l'entreprise.

Le directeur financier RSE

Face à l'urgence climatique, aux demandes des consommateurs et des fonds d'investissements socialement responsables, les réglementations comptables et financières vont évoluer pour intégrer la performance RSE au bilan comptable des entreprises. Nous voyons déjà apparaître des auditeurs RSE, des e-P&L, des méthodes de valorisation du non financier. Au-delà d'assurer la pérennité et le développement de l'entreprise, le directeur financier a un rôle à jouer pour façonner le monde de demain.

Ces trois derniers profils de directeurs financiers sont l'objet de recherches menées actuellement par la Chaire CFO & Sustainable Transformation (en partenariat avec la DFCEG) qui vise à accompagner

les directions financières dans leurs transformations. Si vous souhaitez témoigner ou contribuer à ces recherches n'hésitez pas à me contacter : m.redon@ieseg.fr

R&



Bibliographie

- Baxter, J., Chua, W. F. (2008).** Be(com)ing the chief financial officer of an organisation: Experimenting with Bourdieu's practice theory. *Management Accounting Research*, 19(3), 212-230.
- Caglio, A., A. Dossi, and W. A. Van der Stede. 2018.** CFO role and CFO compensation: An empirical analysis of their implications. *Journal of Accounting and Public Policy* 37 (4): 265-281.
- Farag, H., Plaschke, F., Rodt, M. (2012).** Evolving capital markets and the changing role of the CFO. In: Hommel, U., Fabich, M., Schellenberg, E., Firnkorn, L. (Eds.), *The Strategic CFO*. Springer, Heidelberg, 127-142.
- Hoitash R, Hoitash U, Kurt A (2016).** Do accountants make better chief financial officers? *J. Accounting Econom.* 61(2-3):414-432.
- Indjejikian, R., & Matejka, M. 2009.** CFO fiduciary responsibilities and annual bonus incentives. *Journal of Accounting Research*, 47(4): 1061-1093.
- Uhde, D. A., P. Klarner, and A. Tuschke. (2017).** Board monitoring of the Chief Financial Officer: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review* 25: 116-133.
- Zorn, D. (2004).** Here a chief, there a chief: The rise of the CFO in the American firm. *American Sociological Review*, 69(3), pp. 345-364.

Ce que les étudiants en contrôle et audit attendent de leur employeur.

À l'heure où l'on parle de pénurie dans les professions comptables et où les entreprises affinent leur « marque employeur », les étudiants du master Contrôle, Audit et Reporting Financier de l'Université Paris-Dauphine — PSL se confient.



PAR **CLÉMENT CARN**

Maître de conférences,
Université Paris-Dauphine
– PSL (DRM-MOST)



ROUBA CHANTIRI

Maîtresse de conférences,
Université Paris-Dauphine – PSL, Mention
Contrôle Audit Reporting
Financier Antoine



ANTOINE FABRE

Maître de conférences,
Université Paris-Dauphine
– PSL, Mention Contrôle
Audit Reporting Financier



BENOÎT GÉRARD

Maître de conférences,
DRM-MOST, Université
Paris-Dauphine – PSL



LÉONARD GOURBIÉR

Membre du Comité
éditorial de
Finance&Gestion, Maître
de conférences, Université
Paris-Dauphine – PSL



ET **PÉNÉLOPE VAN
DEN BUSSCHE**

Maîtresse de conférences,
Université Paris-Dauphine
– PSL, Mention Contrôle
Audit Reporting Financier

Crise du recrutement ?

Les métiers du contrôle, de la comptabilité et de l'audit sont en crise. Plusieurs études¹ ont pointé du doigt la baisse vertigineuse du nombre d'étudiants en comptabilité, en contrôle ou en audit au cours des dernières décennies. D'autres rappellent que les grandes firmes d'audit ont de plus en plus de mal à attirer des jeunes diplômés et à recruter suffisamment pour combler les postes vacants. Face à cette situation, les employeurs mènent des politiques pour attirer (et fidéliser) de jeunes qualifiés². Mais l'efficacité de ces stratégies passe par une meilleure compréhension des attentes des candidats vis-à-vis des organisations qui les recrutent.

Quels sont les facteurs qui expliquent les choix de poste des étudiants ?

Plusieurs recherches se sont intéressées aux critères qui guident le choix des étudiants dans leur prise de poste. Une analyse de ces études permet d'identifier quatre grands facteurs:

- **Le salaire et les opportunités de carrière³:** les étudiants choisissent leur premier poste en fonction du salaire espéré/proposé et des évolutions de carrières potentielles.
- **L'environnement de travail⁴:** les étudiants sont attentifs à l'équilibre vie privée/vie professionnelle (charge et horaires de travail) et/ou aux conditions matérielles d'exercice⁵ [sécurité de l'emploi, IT, opportunités à l'international].
- **Le besoin d'accomplissement⁶:** les étudiants cherchent un poste « intéressant » qui leur offre une certaine autonomie et une variété de missions⁷ en étant, si possible, utiles à la communauté.
- **La réputation organisationnelle:** certains étudiants aspirent à travailler dans des entreprises caractérisées par une grande « excellence professionnelle » et/ou reconnues pour leurs engagements en matière de RSE⁸.

Afin de mieux comprendre ces attentes, les enseignants responsables du master Contrôle, Audit et Reporting Financier (CARF) ont sondé leurs étudiants.

Salaire et opportunités de carrière comme critères principaux

Pour les étudiants du master CARF, le salaire et les perspectives de carrière restent le premier critère dans le choix de leur futur poste. Il s'agit en effet, du premier facteur évoqué chez les étudiants de master 1 [49,1% des 55 répondants]. Les perspectives d'évolution rapide sont également un critère de choix largement évoqué par les étudiants de master 2 [39,4% des répondants]. Ils se disent très sensibles au potentiel de rémunération de leur futur poste mais aussi aux opportunités de promotion qu'ils auront au cours de leurs premières années d'expérience [85,4% des étudiants de master 1 jugent important ou très important les opportunités de promotion]. Paradoxalement, une certaine partie des étudiants ne se projettent qu'à court ou moyen terme dans leur futur emploi et affirment vouloir « tester 3-4 ans si ça me plaît » [étudiant de master 2].

La recherche d'un cadre flexible

Pour les étudiants du master CARF, l'environnement professionnel est le deuxième facteur le plus important. Ils souhaitent bénéficier d'horaires flexibles, leur laissant ainsi une grande liberté dans l'organisation de leur temps de travail [83,7% des étudiants du master 1 disent souhaiter des horaires flexibles avec [67,3%] ou sans [16,4%] télétravail]. La possibilité de pouvoir faire du télétravail est également recherchée même si le 100% télétravail a plutôt tendance à repousser les étudiants. De plus, l'ambiance au sein de l'équipe (bonne entente, reconnaissance et respect de la hiérarchie, dispositif de prévention du harcèlement) et la qualité des locaux (confort, modernité, espaces verts, restauration collective de qualité) est également un critère important pour les étudiants. Les opportunités à l'inter-



À RETENIR

Le salaire et les opportunités de promotion restent un facteur déterminant dans le choix de poste

Le fait de bénéficier d'horaires flexibles et de bonnes conditions de travail (matérielles) est un facteur majeur pour les étudiants

Les étudiants recherchent des postes « hybrides » moins routiniers

La réputation de l'organisation joue un rôle fort, surtout lorsqu'elle est véhiculée par des alumni.

national sont considérées « comme un plus » (étudiant de master 2) mais ne constituent pas un critère de choix majeur pour eux.

Cependant, la question de la charge de travail divise les étudiants du master CARF. Une moitié d'entre eux se dit prête à accepter une charge de travail importante, notamment si cela leur permet de progresser rapidement sur le plan professionnel. Une autre moitié est plus sensible à l'équilibre vie privée/vie professionnelle et souhaite avoir une charge de travail modérée ou réduite.

Les étudiants souhaitent bénéficier d'horaires flexibles leur laissant une grande liberté dans l'organisation de leur temps de travail.

Une recherche d'épanouissement à retardement.

Le besoin d'accomplissement est – par ordre d'importance – le troisième facteur évoqué par les étudiants du master CARF. Cependant, il semble devenir plus décisif dans un second temps, lorsque les étudiants se projettent plus durablement dans leur poste. S'ils sont prêts à sacrifier leur besoin d'accomplissement en début de carrière, ils n'envisagent pas de rester de longues années dans un poste qui ne les épanouit pas suffisamment.

Les étudiants recherchent alors un emploi pour lequel ils ont un intérêt et qui ne soit pas trop routinier. À ce titre, ils valorisent les postes « hybrides » leur permettant de se déployer sur des missions différentes (par exemple, audit financier et audit RSE) et/ou les postes avec des responsabilités. Le fait de trouver un sens à son travail et/ou de se sentir utile à la communauté sont également des critères évoqués par les étudiants, mais de façon plus marginale.

La RSE, pas (encore) un critère décisif ?

Alors que l'on considère que les engagements socio-environnementaux des entreprises sont de plus en plus scrutés par les candidats, pour les étudiants du master CARF, la réputation de la firme n'est que le quatrième critère de choix. Dans ce cadre, ils sont surtout sensibles à la réputation d'excellence professionnelle de la firme (78% des étudiants de master 2) – surtout lorsque le message est porté par des *alumni*.

La politique RSE de l'entreprise reste tout de même un critère important pour 25% des étudiants de master 2. Elle devient même un facteur crucial pour des étudiants ayant opté pour des parcours spécialisés en performance durable, et 23,6% des étudiants de master 1 se disent prêts à renoncer à un poste si l'entreprise a un comportement contraire à leur éthique/valeurs personnelles.

En conclusion, les attentes des étudiants vis-à-vis de leur futur employeur sont assez diversifiées. Pour les entreprises, le salaire et les opportunités de promotion ainsi que la flexibilité des horaires restent les leviers les plus efficaces à court terme. En revanche, à long terme, les employeurs doivent proposer à leurs collaborateurs des missions épanouissantes et alignées avec leurs valeurs personnelles.

Les auteurs souhaitent remercier les étudiants ayant participé à ce projet, et tout particulièrement Lucie Cartier, Ayoub Founoune, Zaina Ouzahra, Thomas Puyo, Coumba Sow, Maurine Thibaudeau et Cléo Thizy.

R&

1—Papageorgiou, E., Callaghan, C., Coldwell, D., & Joosub, T. (2014). Perceptions among professional Accounting students of self, job attractiveness and academic reputation. *South African Journal of Accounting Research*, 28(1), 25-40.

2—Lacaze, D. (2017). Comprendre la pénurie de main d'œuvre dans les professions comptables: Une étude qualitative des facteurs d'orientation des étudiants. *Gestion* 2000, 34(1), 157-179.

3—Papageorgiou, E., Callaghan, C., Coldwell, D., & Joosub, T. (2014). Perceptions among professional Accounting students of self, job attractiveness and academic reputation. *South African Journal of Accounting Research*, 28(1), 25-40. / Omar, M. K., Zakaria, A., Ismail, S., Sin, J. S. L., & Selvakumar, V. (2015). Job selection preferences of accounting students in Malaysian private universities. *Procedia Economics and Finance*, 31, 91-100.

4—Omar, M. K., Zakaria, A., Ismail, S., Sin, J. S. L., & Selvakumar, V. (2015). Job selection preferences of accounting students in Malaysian private universities. *Procedia Economics and Finance*, 31, 91-100

5—Danziger, N., & Eden, Y. (2006). Student career aspirations and perceptions: The case of Israeli accounting students. *Accounting Education: an international journal*, 15(2), 113-134.

6—Papageorgiou, E., Callaghan, C., Coldwell, D., & Joosub, T. (2014). Perceptions among professional Accounting students of self, job attractiveness and academic reputation. *South African Journal of Accounting Research*, 28(1), 25-40. / Omar, M. K., Zakaria, A., Ismail, S., Sin, J. S. L., & Selvakumar, V. (2015). Job selection preferences of accounting students in Malaysian private universities. *Procedia Economics and Finance*, 31, 91-100.

7—Danziger, N., & Eden, Y. (2006). Student career aspirations and perceptions: The case of Israeli accounting students. *Accounting Education: an international journal*, 15(2), 113-134.

8—Presley, A., Presley, T., & Blum, M. (2018). Sustainability and company attractiveness: A study of American college students entering the job market. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(4), 470-489.



Témoignage de

Clément Moullin

Clément Moullin a commencé sa carrière dans l'audit. Il a ensuite évolué vers le métier de DAF à temps partagé dans le monde des start-ups. Ces deux positions lui ont donné des opportunités de développement diverses qu'il peut mettre à profit de nouvelles évolutions de carrière.



PAR **CLÉMENT MOULLIN**

Manager DAF Part-Time
chez 2C Finance

Les années d'Audit

Diplômé d'un M2 Audit et Finance, j'ai commencé ma carrière dans l'audit en 2016. J'ai intégré et évolué dans ce monde exigeant, fascinant, passionnant pendant près de sept ans. J'ai appris, grandi et gravi les échelons, atteignant finalement le statut de Manager 3. Et pourtant, à mesure que j'évoluai, le besoin de changement prenait de l'ampleur.

La carrière d'auditeur possède de nombreux avantages. Une vie professionnelle bien rythmée. Un métier qui récompense, au mérite. Une hiérarchie claire, lisible. La possibilité de manager, rapidement et celle d'apprendre, encore plus rapidement. Chez les grands acteurs de l'audit, tout est très clair. On sait à quoi s'attendre et c'est bien ce qu'on vit. Est-ce un trop-plein de cadres ou simplement l'envie de changement pour du nouveau qui m'a incité à partir? Peut-être la combinaison des deux.

Un jour, on se dit qu'on aimerait un peu plus de concret, être plus proche des entreprises qu'on audite, avoir la possibilité de les accompagner vraiment. On aimerait conserver le cadre rigoureux, le travail minutieux et les procédures et les mettre au profit des entreprises qu'on observe. Malheureusement, la profession d'auditeur ne permet pas toujours cette flexibilité et ni l'improvisation ou la spontanéité. Le rythme soutenu et le caractère exigeant de la réglementation s'ajoutent aux aspects moins gratifiants.

Des questions se posent quant à la valeur ajoutée de notre profession. On souhaite parfois être plus impliqué dans les entreprises que l'on audite, les accompagner de manière plus significative. On aspire à mettre en pratique notre rigueur, notre précision et nos procédures au service de ces entreprises.

C'est à ce moment-là que j'ai décidé d'explorer les opportunités que le marché pouvait m'offrir en tant qu'auditeur. Même si les portes semblent s'ouvrir facilement après une carrière en audit – que ce soit en fusion-acquisition, en transaction services, en restructuration, etc. – je les referme aussitôt.

Dans le cadre de cette transition, j'ai pris le temps de réfléchir, d'analyser le marché et de dresser la liste de mes besoins, des critères qui pourraient me faire évoluer. J'ai réalisé que je recherchais un poste avec plusieurs clients en simultané, un sentiment d'appartenance fort à une entreprise, une structure peu hiérarchisée avec peu de procédures, la possibilité de participer aux décisions stratégiques et de m'impliquer directement dans les opérations – tout en étant au plus près des entrepreneurs. La fonction de Directeur administratif et financier (DAF) semblait répondre à ces critères, mais intégrer une seule entreprise me faisait perdre cet aspect multi-clients qui me tenait à cœur...

La transition vers le rôle de DAF à Temps Partiel

... la solution se trouve donc dans le DAF Part-Time.

Je quitte donc l'audit pour rejoindre un projet qui résonne davantage avec mes aspirations, une mission qui me correspond mieux, et un environnement qui me parle davantage. Je commence une nouvelle carrière en tant que Directeur administratif et financier (DAF) à temps partiel et je rejoins donc 2CFinance, leader dans ce domaine. Créés en 2008, ils proposent aujourd'hui une offre d'accompagnement financier aux entrepreneurs (DAF Part-Time) et une offre de due diligence financière aux investisseurs (Transaction Services).

Bien qu'il y ait des points communs entre le métier d'audit et de DAF, les différences entre les deux rôles sont manifestes.

On l'entend souvent, – mais je le pense vraiment – l'audit est idéal pour débiter une carrière professionnelle. La formation est excellente, notamment pour la rigueur et la capacité à travailler dans un contexte de forte intensité. Mais c'est également une activité qui rime avec tensions et deadlines serrées à respecter. Le rythme en tant que DAF Part-Time est plus cadencé et plus équilibré. L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle est particulièrement pris en compte, notamment chez 2CFinance.

L'audit reste un métier d'équipe, de multiplication des compétences, et de personnalités pour travailler sur un projet avec de multiples hiérarchies. Le DAF Part-Time est un métier plus solitaire, rares sont les projets aujourd'hui où on manage une équipe de plus de quatre personnes. Néanmoins, si au quotidien, dans la mission, on est le seul financier, on peut intégrer un collectif au bureau. Et c'était pour moi primordial d'intégrer une structure de DAF Part-Time plutôt qu'être free-lance. Au début de ma prise de poste, le métier de DAF m'était inconnu, mais je l'ai appris en côtoyant mes collègues. Ce n'est plus une question de hiérarchie, mais bien d'intelligence collective. Connaissez-vous la devise des Jeux Olympiques? Pour le sportif que je suis, elle résonne vraiment fort ici: Plus vite, plus loin, plus fort. Ensemble.

Si l'audit se focalise sur le passé, sur des faits, sans jugement, le DAF met en avant la projection, l'avenir et la création de valeur. Le DAF permet de donner de la visibilité, de rechercher des financements, d'élaborer des budgets, de créer des scénarios de croissance et de développement, de piloter son entreprise... Tant de missions qui permettent de dépasser largement le cadre de la simple comptabilité. Les sujets sont variés.

Si l'audit permet de voir une diversité de secteur d'activité, tout comme le DAF Part-time, le fonctionnement

reste différent. En tant que DAF Part-Time, j'ai plusieurs clients en parallèle tout au long de l'année, au jour le jour, contrairement à l'audit où la mission dure dans le temps et de manière plus ponctuelle sur l'année. Je côtoie plusieurs entrepreneurs, je les accompagne individuellement, chacun avec son histoire, son passé, son ambition. Mes missions varient selon les besoins de mes clients. Mes journées ne sont jamais identiques, et elles ne le seront jamais. La routine n'a pas de place ici, et c'est ce que je recherchais. La structure des entreprises que j'accompagne fait qu'elles peuvent changer du tout au tout d'une année à l'autre. Et finalement mon quotidien est marqué par des relations humaines: avec mes clients, pour des discussions stratégiques, avec mes collègues pour des échanges constructifs tout en étant indépendant dans mon travail.

Quand j'étais en audit, je travaillais pour des entreprises cotées. Aujourd'hui, je travaille directement pour des entrepreneurs, que ce soient des startups ou des PME. Je suis au cœur de l'économie française. Et c'est ce que je recherchais.

Un an après avoir rejoint le leader du DAF Part-Time, je peux confirmer que j'ai fait le bon choix: diversité des missions, variété des secteurs d'activité, impact stratégique auprès des entrepreneurs, autonomie sur les missions et sentiment d'appartenance à un collectif.

L'après DAF – Tremplin ou carrière ?

Mais, maintenant, la question qui se pose est la suivante: quelles sont les prochaines étapes à envisager après avoir été DAF?

Qu'il soit en temps plein ou à temps partagé, le DAF est le garant de l'information financière sur l'ensemble des parties prenantes (fondateurs, actionnaires, clients, fournisseurs), il

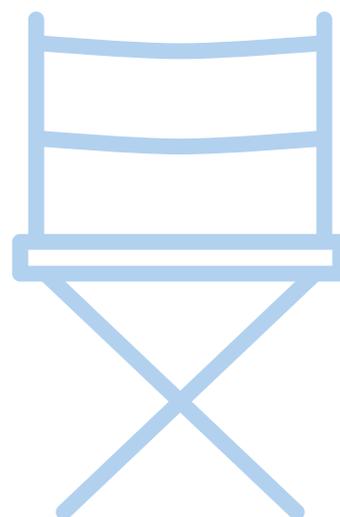
est au cœur du business, participe à l'ensemble des décisions stratégiques et construit les perspectives d'évolution et projections de l'entreprise. La principale différence entre Part-Time et Full-Time réside dans la taille des entreprises accompagnées.

Le DAF d'entreprise (Full-Time) a besoin d'investir l'intégralité de son temps dans son entreprise étant donné sa taille et les sollicitations multiples sur différents sujets.

Le DAF Part-Time peut accompagner plusieurs entreprises simultanément car la maturité des entreprises fait qu'il peut intervenir plus ponctuellement.

Aux vues de sa position dans l'entreprise, le poste de DAF permet d'ouvrir à d'autres opportunités et notamment d'intégrer des fonctions de dirigeants d'entreprises. Cela peut prendre plusieurs formes: Membre d'un conseil de surveillance ou actionnaire par exemple. Ces fonctions se déroulent au sein de l'entreprise pour laquelle il travaille ou pour une nouvelle opportunité à l'extérieur.

L'audit constitue de toute évidence un tremplin pour les métiers de la finance. La rigueur, le travail minutieux et la diversité des missions sont des atouts indéniables pour évoluer dans des fonctions à responsabilité. Néanmoins, les contraintes du métier font que peu de personnes en font leur carrière. Le poste de DAF est pour moi une finalité, une carrière en soi, étant donné la position stratégique que celui-ci occupe dans l'entreprise. Que ce soit DAF Part-Time ou DAF en entreprise, tout dépend de l'environnement dans lequel on souhaite s'épanouir. Dans les deux cas, il est évident que ce poste favorise l'évolution vers des fonctions de direction, ce qui constitue — à mon avis — une autre carrière, et non une suite logique.





Témoignage de

Stéphane Leterrier

Stéphane Leterrier, 52 ans, marié, trois enfants, est diplômé de l'Essec (Promo 1994). Il a démarré sa carrière comme auditeur financier et est actuellement Directeur Général Adjoint du Groupe Paprec (groupe industriel familial français, leader français de la valorisation des déchets, 13 000 collaborateurs, CA 2,5 milliards d'euros). Il est notamment en charge du Marché Collectivités et des Grands Projets du Groupe.

Il nous relate sa progression, et nous confie quand et comment il a franchi les étapes clés de son intéressante carrière.



PAR **STÉPHANE
LETERRIER**

Directeur Général
Adjoint, Groupe Paprec

Après l'Essec, avec une spécialisation finance et contrôle de gestion, et mon service militaire, j'ai commencé ma carrière professionnelle en 1995, dans l'audit financier au sein du cabinet Mazars (où j'ai encore des amis, ceux-là mêmes, qui m'ont demandé de partager mon parcours d'ancien financier qui après un début de carrière « classique », a basculé comme manager généraliste).

J'ai passé près de trois ans chez Mazars qui ont été particulièrement formateurs et enrichissants – d'autant plus que j'y ai rencontré mon épouse.

J'étais avant tout sur des missions de commissariat aux comptes ou des missions ponctuelles chez de grands clients industriels. Au risque de faire « cliché », j'ai été particulièrement marqué par cette première expérience professionnelle en termes de méthode de travail, de rigueur et d'engagement. Encore aujourd'hui, sur certains sujets, tels que les chiffrages de grands appels d'offres par exemple, cela m'est encore utile.

À terme, je me projetais sur des postes de financiers en entreprise. J'ai toujours eu plus d'intérêt pour le contrôle de gestion ou la finance d'entreprise, contrairement à la finance de marché. Assez logiquement en 1998, j'ai saisi une opportunité pour « basculer du côté entreprise » et j'ai rejoint le Groupe Pernod Ricard comme Responsable du contrôle de gestion commercial-marketing, puis rapidement j'ai été nommé responsable du contrôle de gestion de Pernod.

J'y ai particulièrement apprécié le travail avec les opérationnels, la mesure des performances commerciales, celles des moyens marketing alloués aux marques, ou l'appui aux négociations avec la grande distribution. À cette époque, j'ai failli accepter un premier poste opérationnel en tant que responsable commercial grands comptes. Cependant, j'ai choisi de continuer mon parcours dans la finance.

Alors que nous habitons à Paris avec des enfants en bas âge, nous avons saisi l'opportunité de postes en province. En 2001, j'ai ainsi rejoint le groupe Suez Environnement comme directeur financier d'une

filiale régionale. Pour être honnête, alors que j'y travaille maintenant depuis 22 ans (treize ans chez Suez et neuf ans chez Paprec), à l'époque, j'étais loin d'imaginer que je passerais une si grande partie de ma carrière dans le monde de la valorisation des déchets. Toutefois, cela a constitué un premier virage majeur pour la suite. J'ai tout de suite adoré ce secteur pour son évolution rapide, poussée par la réglementation et les progrès technologiques, ses opportunités de développement à saisir, les projets à faire sortir de terre quand vous avez envie d'entreprendre – que ce soit dans une PME ou dans un grand groupe – et enfin, pour l'importance du bon sens et de l'énergie qui font concrètement avancer les choses. Évidemment, pour l'intérêt d'un métier porteur de sens dans la vie quotidienne des gens, des entreprises et pour la planète.

J'ai passé trois ans comme directeur financier. Au-delà de la production financière, j'étais très proche de mes collègues opérationnels – les directeurs d'agence – dans l'appui qu'on leur apportait, et je me déplaçais très fréquemment sur les sites industriels de la région. Puis, à la faveur d'une évolution de l'organisation interne, la direction générale cherchait un directeur pour une des agences de la région: j'ai alors « franchi le Rubicon » et j'ai été volontaire pour prendre ce poste qui était un poste opérationnel avec du commerce, de la gestion d'équipes – composées non plus d'une vingtaine de comptables et de contrôleurs de gestion au siège, mais des équipes de près de 250 personnes au total réparties sur une dizaine de sites, composées d'ouvriers, d'agents de maîtrise, de cadres opérationnels, d'administratifs et de commerciaux avec des véhicules poids lourds, des sites industriels de valorisation et des appels d'offres. C'était une vraie sortie de ma « zone de confort », peut-être étais-je un peu insouciant – voire inconscient –, mais cela s'était très bien déroulé. C'était évidemment le virage le plus significatif dans mon parcours professionnel, puisque j'ai quitté le monde des financiers pour celui des opérationnels, et du management généraliste.

Ceci étant, dans un secteur qui était en cours de structuration, j'avais évidemment des facilités pour la partie gestion, facturation, chiffrage et la structuration du travail des équipes. Mais j'ai ainsi pu être en situation et me développer dans le pilotage global d'un centre de profit, sur la gestion d'équipes très diverses, et dans le commerce ou la gestion de projet.

Après cette expérience réussie – qui a, avec le recul, constitué un « tremplin » –, le Groupe Suez m'a confié plusieurs postes de direction générale de filiale (100 à 350 millions d'euros de chiffre d'affaires et de 800 à 2500 personnes): d'abord en Normandie et en Picardie, puis en région Méditerranée (PACA-LR), et enfin Auvergne-Rhône-Alpes et Bourgogne-Franche-Comté. En treize ans, j'aurai occupé cinq postes chez Suez.

Ma dernière expérience dans ce groupe a été également très marquante, car il y avait l'enjeu du redressement d'une « grande région » qui était en difficulté commerciale, managériale et financière.

Mais une fois la réorganisation réussie, les résultats rétablis, et la région « remise en marche », après treize ans chez Suez, je ne me projetais pas/plus dans une gestion tranquille, au long cours et dans une culture groupe qui évoluait d'entrepreneuriale vers « matricielle ».

Suite au départ de mon patron historique coté chez Suez, et à la rencontre de Jean-Luc Petithuguenin (le patron et fondateur du groupe), j'ai rejoint Paprec.

Le groupe faisait alors 800 millions d'euros de chiffre d'affaires. Comme depuis ses débuts modestes, il y a 30 ans, le groupe a grandi rapidement en neuf ans, triplant de taille. La croissance rapide continue en France comme à l'étranger; c'est passionnant de faire partie de cette aventure incroyable.

J'y ai occupé plusieurs postes opérationnels. J'ai notamment été le directeur général de Coved les deux années suivant son rachat et son intégration dans le Groupe. Puis du pôle énergies du Groupe depuis sa création, il y a deux ans, avec le rachat et l'intégration de trois entreprises majeures de la valorisa-

tion énergétique jusqu'à juin dernier, tout en conservant en parallèle le développement des grands projets du Groupe.

Aujourd'hui, j'assume la direction générale collectivités et grands projets du groupe, ainsi que diverses missions pour la direction générale du Groupe (on est forcément polyvalent et on fait tout « dans la dentelle » et bien au-delà des organigrammes dans un groupe familial en forte croissance permanente) – avec une dimension commerciale et de gestion de projet dominante, assez loin de mon début de carrière, même si ma formation et mes « armes » de financier me servent toujours et tous les jours.

R&



Des études, du travail régulier et de la rigueur... tout pour réussir un début de carrière.

Un financier n'est réellement bon et efficace que s'il est proche du terrain et travaille main dans la main avec les opérationnels.

Ne pas hésiter à bouger. La mobilité multiplie les expériences et ouvre les opportunités.

Acceptez les gros challenges! Une occasion en or de se créer des expériences, de sortir de sa zone de confort, et de se faire une réputation.

Parfois, il faut repartir dans une nouvelle aventure, même si la société est plus petite et plus récente.

La direction financière peut être un tremplin sur des fonctions de direction générale.

« Soyez vous-même, les autres sont déjà pris »



Après 15, 20, 25 ans, il est normal d'avoir des doutes et de se questionner sur les suites à donner à sa carrière. L'exercice n'est cependant pas simple à faire seul. Il peut être opportun de se faire aider par un professionnel.



PAR **DORICK DE BROSSES**

Responsable du Groupe
Carrières et Compétences,
DFCG Auvergne-Rhône-
Alpes, Executive Coach et
Senior Advisor, LHH ICEO

«Soyez vous-même, les autres sont déjà pris». Cette phrase très pragmatique et pleine de bon sens pourrait avoir été de fait prononcée par un DAF ou tout autre membre d'un organe de direction. Cependant, quand on la relit, on s'aperçoit qu'elle fait appel à une fine connaissance de soi qui n'est pas le talent immédiat d'un cadre dirigeant, faute de temps ou de capacité personnelle d'introspection.

C'est souvent comme cela que je commence mes missions de coaching ou d'outplacement.

Je rencontre en effet très souvent des cadres supérieurs et dirigeants qui ont commencé leur carrière dans la droite ligne de leurs études, gage de sûreté quotidienne, à la suite d'un père ou d'une mère, quelque fois sous la pression sociale – dans le sens recherche de statut, de conformité, etc.

Ces mêmes cadres, autrefois arrivés à la cinquantaine – maintenant même à la quarantaine – sont quelquefois un peu essoufflés, sans toujours en être conscients, en recherche d'autre chose et plus sûrement de sens. Qu'ils travaillent dans une PME, une ETI ou dans un Groupe, la question est toujours latente. Ceci étant particulièrement vrai aujourd'hui pour les financiers issus de Groupes cotés ou liés à un fonds. Si chacun peut trouver un plaisir d'expertise dans sa pratique – même dans le bouclage réussi d'un beau projet – l'ennui peut survenir, comme la fatigue mentale d'une pression que l'on peut subir ou que l'on se met à soi-même sans la reconnaître.

Faire carrière dans la finance n'est donc pas toujours une fin en soi. À mes yeux, le plus important étant de réussir à garder un bon équilibre dans le triptyque: vie personnelle, vie professionnelle et jardin secret. Le bon équilibre étant celui qui vous permet le plus souvent de dire « J'aime ce que je fais, ce que je vis et ce que je suis ». L'importance donnée à chacun des panneaux

de notre triptyque est liée à l'identité (ou la personnalité) de chacun. Toutefois, l'expérience prouve que tout déséquilibre à longue échéance, est source de rupture – quelle qu'en soit la nature.

Alors que faire me diriez-vous ?

Écoutez-vous, connaissez-vous, sortez plus souvent du cadre, soyez curieux et en mouvement.

Attachons-nous d'abord à ce « connaissez-vous », le reste en découlera tout naturellement. Vous vous écouterez mieux et sortirez plus volontiers du cadre, tout en vous mettant en mouvement – si vous savez vraiment pourquoi.

Se connaître consiste à commencer à trouver des moments pour se poser les bonnes questions sur soi, notamment sur ce qu'on fait et sur ce qu'on aime. Un changement en interne, une prise de poste dans une nouvelle entreprise ou la réalisation d'un projet personnel, réussira beaucoup mieux si vous êtes vous-même. Vous trouverez les bons mots pour convaincre, les bonnes attitudes pour passer le cap car vous aurez les bonnes raisons au fond de vous, vous aurez ainsi trouvé votre moteur.

Le mieux à ce moment-là est de croiser un professionnel des ressources humaines et de passer quelques heures avec lui. Faites une demande de coaching en cas de prise de nouveau poste en interne ou en externe. N'attendez pas ce moment-là, anticipez-le et faites une sorte de check-up de carrière. Je préfère ce terme à celui de Bilan de compétences qui est trop restrictif.

Parlez-en à votre DRH ou à votre DG ou décidez-le pour vous, mais faites-le. Vous me direz que c'est un coût, je sais que vous n'aimez pas dépenser, je vous dirai ce qui est bon marché est toujours cher... Parfois, vous me direz que je n'ai pas besoin d'un psy; je vous répondrai qu'il ne s'agit pas de cela, même si

quelquefois... Vous me direz que le ROI est difficile à mesurer, je vous rétorquerai d'avoir confiance en vous.

La méthode utilisée par le consultant doit être simple et pragmatique, objectivée dans les faits, planifiée dans le temps et bien rythmée.

«Qu'est-ce qui vous amène?» vous dira-t-il. Désaccord, changement de gouvernance, effet M&A, doublon de poste? Vous me répondrez « Je sens bien qu'il me faut un changement. », mais «Pour faire quoi?» et c'est ce pour faire quoi qui va vous motiver à ne pas vous aventurer seul, mais à vous appuyer sur un tiers pour définir ce que sera votre projet.

S'en suivra un entretien de découverte – et le plus souvent parce que les consultants aiment bien leur métier – un contrat avec un contenu méthodologique, un calendrier et un livrable rédigé par vous, ce qui aura encore plus de valeur.

Vous aurez l'occasion de mieux connaître votre personnalité – je dis mieux car au fond de vous, vous la connaissez très certainement. Pour ce faire, vous aurez le loisir de passer un test de personnalité et encore mieux, un regard à 360° sur vous-même.

Vous visiterez toutes vos étapes professionnelles en vous attachant à bien écrire ce que vous avez fait, comment vous l'avez réalisé, ce en quoi cela a été réussi et ce qui a été bénéfique pour vous.

Enfin, vous aurez le plaisir de revoir votre test sous l'angle des moteurs qui apparaissent. Ainsi, vous allez pouvoir mettre sur la table ce qui compte réellement pour vous aujourd'hui: carrière mais quoi? Temps libre pourquoi? Et bien entendu, famille et entourage pour faire plus et mieux.

Ainsi «vous serez vous-même et pas un autre»!

R&



Devenez expert-comptable grâce à votre expérience financière en entreprise

La profession d'expert-comptable vous est désormais ouverte grâce au dispositif Passerelle dit « article 7 bis ».

Découvrez comment le mettre en oeuvre avec Nicolas Yakoubowitch, expert-comptable, président de la Commission « art. 7 bis » de l'Ordre des experts-comptables Paris Ile-de-France.

Quelle expérience faut-il avoir ?

Si votre activité comporte des travaux d'organisation ou de révision de comptabilité, si vous êtes ou avez été responsable financier en entreprise et que vous souhaitez donner un nouveau souffle à votre carrière, l'article 7 bis est fait pour vous. Pour que votre dossier soit solide, votre expérience doit être comparable à celle d'un expert-comptable diplômé.

Comment s'inscrire ?

Placé sous l'autorité de la Direction régionale des Finances Publiques, cet article de l'Ordonnance du 19 septembre 1945 permet de devenir expert-comptable en partant de son expérience professionnelle et non du diplôme d'Etat. Le processus d'inscription au Tableau de l'Ordre des experts-comptables démarre avec le dépôt de votre dossier auprès de la DRFIP.

Quelles sont les conditions pour ouvrir un dossier ?

Elles sont de deux ordres: vous devez avoir 40 ans révolus et justifier de 15 ans d'activité dans l'exécution de travaux d'organisation ou de révision de comptabilité, dont cinq ans au moins dans des fonctions ou missions comportant l'exercice de responsabilités importantes d'ordre administratif, financier et comptable.

Comment être accompagné dans cette reconversion ?

Pour valoriser au mieux son expérience et ses compétences, le dossier nécessite un travail important de réflexion et de rédaction.

En 2014, l'Ordre des experts-comptables Paris Ile-de-France, avec l'appui de la DRFIP, a créé une cellule qui accompagne les candidats dans leur démarche. Elle réunit des experts-comptables aguerris à l'exercice qui vous accompagnent pas à pas: nous échangeons sur vos motivations, challengeons votre réflexion et votre expérience, et vous soutenons dans la préparation de l'entretien final.

Contact

Valérie Pons
vpons@oec-paris.fr / 01 55 04 31 50



Retrouvez
Nicolas Yakoubowitch
lors du déjeuner thématique
« Comment donner une
seconde vie à votre carrière
de financier d'entreprise? »
Devenez expert-comptable
grâce à votre expérience
financière en entreprise »
Jeudi 16 novembre 2023
de 12h45 à 14h30.

Reconversion réussie !

Said Mimouni a débuté sa carrière dans le conseil et l'audit au sein d'un groupe anglo-saxon durant une quinzaine d'années. Il a ensuite été directeur administratif et financier à l'international au sein de grands groupes français et européens principalement dans le secteur de l'industrie pharmaceutique. Il est inscrit au Tableau de l'Ordre depuis juillet 2022.

Diplômé en sciences et techniques comptables financières, il est également titulaire d'une maîtrise en droit des affaires, d'un MBA exécutif et d'un LLM en droit des affaires.

Durant toute ma carrière, j'ai eu l'opportunité d'évoluer au sein de grands groupes français et européens en France et à l'étranger notamment en Amérique du Sud.

Ma démarche d'inscription à l'Ordre des experts-comptables s'est naturellement imposée à moi comme une nouvelle étape de ma carrière. Exercer en tant qu'expert-comptable me permet de mettre au profit de PME/PMI mais aussi de grandes entreprises mes connaissances et expériences nécessaires à leur développement et à l'amélioration de leurs performances par l'apport de nouveaux outils technologiques.

Pour réussir ce nouveau défi, j'ai fait appel à la cellule d'accompagnement de l'ordre des experts-comptables de Paris - IDF, laquelle a joué un rôle clé pour mener à bien mon projet de reconversion au travers de précieux conseils et évaluations. Je profite de ce moment pour les remercier une nouvelle fois pour cet accompagnement durant ce processus de changement de carrière.



FC

Formations

DFCG.



DÉCOUVREZ LES FORMATIONS DFCG 2024

sur notre site internet

www.dfcd.fr/formations/catalogue-de-formations/

DF



P

Une couverture
de 13 domaines d'expertises
en finance/gestion pour répondre
à vos besoins inter ou intra-entreprises

F

CONTRÔLE
DE GESTION

CORPORATE FINANCE

COMPTABILITE,
CONSOLIDATION
ET IFRS

TRESORERIE -
CASH MANAGEMENT

CONTRÔLE INTERNE
ET GESTION DES RISQUES

FINANCE ET GESTION
POUR MANAGERS
ET NON-FINANCIERS

FISCALITE

ACHATS

RSE

SOFT SKILLS ET
EVOLUTION DES
METIERS

RH/SOCIAL

SYSTEMES
D'INFORMATION
ET TRANSFORMATION
NUMERIQUE
DE L'ENTREPRISE

FINANCE
ET GESTION DANS
LES SERVICES PUBLICS

DF



Contacts

Gabrielle Marquet
Responsable Formation
formation@dfcd.asso.fr
Tél. 01 42 27 94 57

DFCG.

Le réseau
des dirigeants
financiers



Contrairement aux idées reçues, les prix chutent

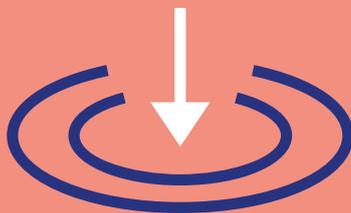


Paris,
octobre 2023

PAR **ALBAN EYSSETTE**

Fondateur de **finance&sens**

[©www.albanphotos.com](http://www.albanphotos.com)



IMPACT DES FACTEURS ESG SUR L'ÉVALUATION DES ENTREPRISES

40 FINANCE&GESTION | NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2023



PAR **STÉPHANE
BELLANGER**

Expert-comptable &
conseil, Commissaire
aux comptes, Analyste
financier, Maître de
conférences Associé

Dans un contexte de prise de conscience croissante des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), leur intégration dans l'évaluation des entreprises devient incontournable. Comment ces facteurs peuvent-ils être mesurés et intégrés dans l'évaluation d'une entreprise ? Quels sont les défis et les opportunités inhérents à cette démarche ? Cet article explore ces questions cruciales.



La mesurabilité des facteurs ESG : un défi de taille

Dans le paysage économique et financier actuel, les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) se sont imposés comme des variables clés dans l'évaluation des entreprises. Ces critères ESG, qui reflètent la responsabilité sociale d'une entreprise, ont un impact croissant sur la décision des investisseurs et la valeur des entreprises. Toutefois, le principal défi de leur application réside dans leur mesurabilité.

De nombreux prestataires de services dans le monde entier ont fait preuve d'innovation en développant des scores ou des notations ESG, essayant ainsi de quantifier ces critères de manière cohérente. Néanmoins, malgré une standardisation et une amélioration constantes des définitions et des directives de mesure de ces critères ESG, une clarté explicative globale fait défaut. Cette absence de clarté peut être attribuée à l'explosion du nombre de fournisseurs de scores ESG et à la diversité des approches de mesure adoptées.

De plus, l'accessibilité de ces indicateurs ESG et les résultats qu'ils produisent sont souvent fortement liés à la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises ont plus de moyens pour mesurer, rapporter et améliorer leurs performances ESG, tandis que les petites entreprises peuvent éprouver des difficultés à mettre en place ces systèmes.

Face à cette hétérogénéité d'informations, comment peut-on alors réaliser une évaluation objective des entreprises? C'est là que réside le cœur du défi. Cette question complexe mérite une discussion approfondie, une analyse critique et, surtout, une solution innovante. Ce défi

nous rappelle que le mouvement vers la durabilité et la responsabilité sociale est un processus continu qui exige des efforts constants pour évoluer et s'adapter.

La tâche n'est pas facile, mais elle est essentielle. Si nous voulons que les critères ESG jouent un rôle plus important dans nos décisions d'investissement et notre évaluation des entreprises, nous devons continuer à travailler pour surmonter ces obstacles et améliorer la mesurabilité des facteurs ESG. Car c'est seulement en mesurant ces critères que nous pourrions véritablement comprendre leur impact sur la valeur d'une entreprise.



L'intégration des facteurs ESG dans l'évaluation des entreprises : une nécessité contemporaine

À l'heure actuelle, les facteurs Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) jouent un rôle crucial dans l'évaluation des entreprises. Ces facteurs, qui affectent la performance financière, la réputation et le profil de risque, peuvent entraîner des répercussions significatives sur la valeur attribuée à une entreprise. Pour comprendre l'impact de ces facteurs, nous devons examiner comment ils peuvent influencer différents aspects d'une entreprise.

Les notes ESG, les rapports de durabilité et les évaluations d'analystes sont d'excellentes sources pour identifier les risques et les opportunités pertinents liés à l'ESG pour l'entreprise à évaluer. Une fois identifié, l'impact de ces facteurs sur les opérations, le financement et les flux de trésorerie de l'entreprise doit être évalué et quantifié. Cette évaluation, qui doit être réalisée sur une base individuelle pour chaque entre-

prise, tient compte du secteur d'activité, de la taille et de la position sur le marché de l'entreprise.

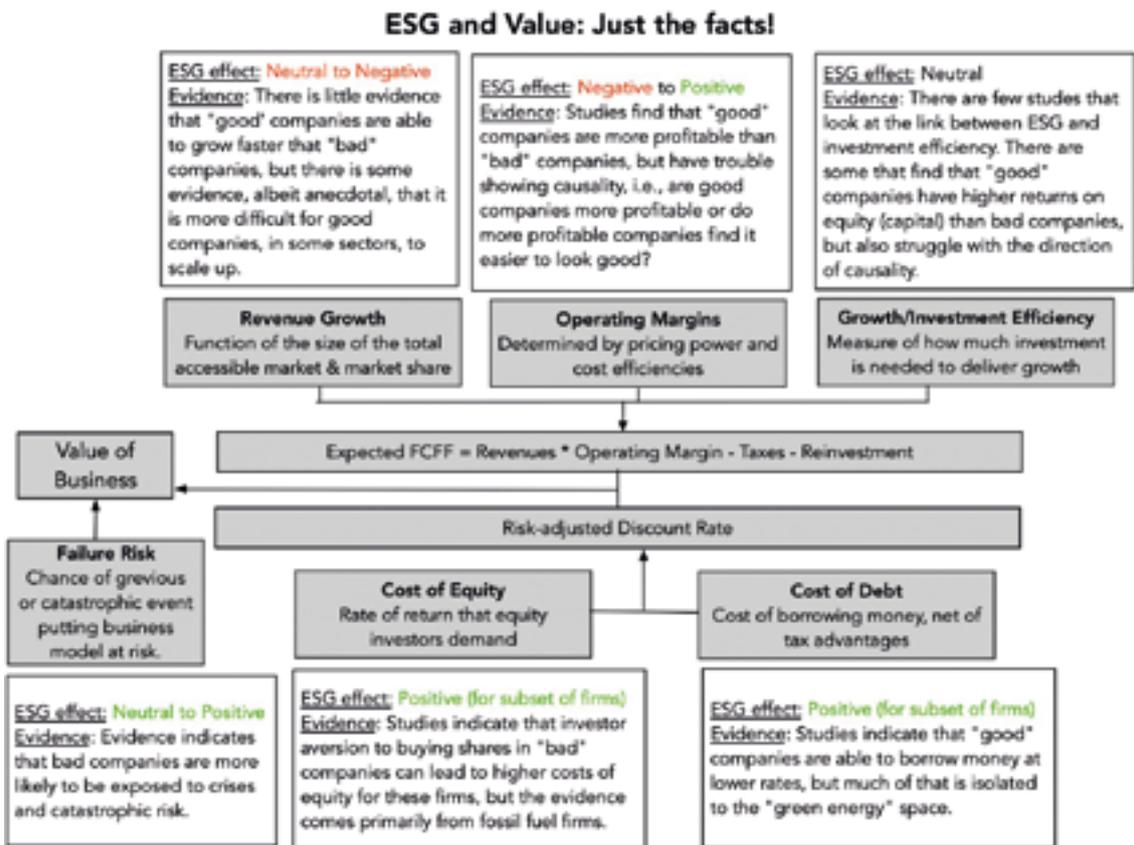
Avec l'importance croissante des facteurs ESG, il est essentiel de les intégrer dans le processus d'évaluation dès le départ. Dans le cadre d'une approche de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs (DCF) ou basée sur les revenus, il faut vérifier si les risques et opportunités ESG identifiés ont déjà été pris en compte dans le plan d'affaires de l'entreprise. C'est une tâche complexe, mais elle est essentielle pour éviter le double comptage.

Si les facteurs ESG n'ont pas encore été inclus dans le plan d'affaires, les flux de trésorerie prévus devraient être ajustés. Par exemple, une baisse du chiffre d'affaires due à une mauvaise réputation, un refus de référencement, une augmentation des taxes en raison de nouvelles réglementations ou une hausse du CAPEX pour réduire les risques ESG pourraient être pris en compte.

De plus, pour tenir compte des risques liés aux facteurs ESG, il est possible d'ajouter des primes de risque au taux d'actualisation utilisé. Cela implique d'identifier les risques associés aux moteurs du modèle d'affaires de l'entreprise, en lien avec les facteurs ESG. Une analyse des entreprises comparables prenant en compte les critères ESG pertinents, peut être utilisée pour déterminer un facteur de risque spécifique à l'entreprise. Ce facteur est ensuite intégré dans le taux d'actualisation. Le but est de refléter les fluctuations des rendements dues aux opportunités et risques ESG.

Dans une approche d'évaluation orientée vers le marché, telle que l'analyse des multiples, les facteurs ESG peuvent également être intégrés. Il faut d'abord identifier et évaluer les critères ESG pertinents

Source: Aaravath Demodaran, The ESG Movement: The « Goodness » Gravy Train Rolls On! (Blog, 14/09/2021)



pour l'industrie dans laquelle évolue l'entreprise, puis les comparer à la performance ESG de l'entreprise évaluée. Sur cette base, les paramètres d'évaluation, tels que les multiples de marché, sont ajustés en fonction de l'entreprise cible, afin de refléter sa performance relative par rapport à ses pairs.

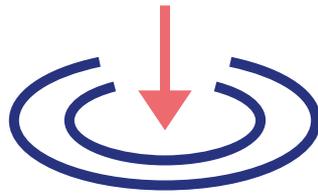
En somme, l'intégration des facteurs ESG dans l'évaluation des entreprises est un processus complexe qui nécessite une approche sur mesure pour chaque entreprise et une analyse minutieuse des données disponibles. Cependant, étant donnée l'importance croissante des facteurs ESG aux yeux des investisseurs et du marché en général, il est impératif d'inclure ces critères dans le processus d'évaluation des entreprises.

Ainsi, les entreprises sont encouragées à investir dans des initiatives ESG et à améliorer leur transparence en matière de reporting, car cela peut augmenter leur valeur aux yeux des investisseurs, à défaut de contribuer à faire un monde plus durable. Après tout, les facteurs ESG sont au cœur des défis du XXI^e siècle. En les intégrant dans l'évaluation des entreprises, nous faisons un pas vers un avenir plus durable.

Cela dit, il est important de noter que l'intégration des facteurs ESG dans l'évaluation des entreprises n'est pas sans défis. Les critères ESG ne sont pas toujours clairement définis et leur mesure est souvent subjective. De plus, les entreprises peuvent avoir des performances différentes en matière d'ESG en fonction de leur

secteur d'activité, de leur taille, de leur géographie et de leur culture. Par conséquent, une évaluation précise nécessite une compréhension approfondie de ces nuances.

Malgré ces défis, la prise en compte des facteurs ESG dans l'évaluation des entreprises est plus importante que jamais. En effet, une entreprise qui ignore ces facteurs court le risque de perdre la confiance de ses investisseurs et de ses clients, ce qui peut avoir un impact négatif sur sa valeur. En revanche, une entreprise qui parvient à démontrer une bonne performance en matière d'ESG peut attirer des investisseurs et des clients conscients des enjeux sociaux et environnementaux, ce qui peut augmenter sa valeur.



Ainsi, bien que l'intégration des facteurs ESG dans l'évaluation des entreprises puisse être complexe, elle est essentielle pour assurer la viabilité et la réussite à long terme de l'entreprise.



L'usage des facteurs ESG en évaluation d'entreprise : une source de débats intenses

Aujourd'hui, l'apport des facteurs ESG dans l'évaluation des entreprises est un sujet de débat animé au sein de la communauté financière. Plusieurs problématiques, en particulier la mesurabilité des critères et le manque d'uniformité des métriques et des échelles, ont soulevé des questions quant à leur validité et leur pertinence. Ces débats mettent en exergue l'impact des facteurs ESG sur la valeur des entreprises et l'ambiguïté entourant la prise en compte préalable de ces facteurs dans les attentes du marché.

L'une des critiques majeures concerne la difficulté de mesurer de manière concrète les critères ESG. En raison de leur nature qualitative, ces critères sont souvent sujets à interprétation, rendant leur quantification délicate. De plus, il existe un manque d'uniformité des métriques et des échelles utilisées pour mesurer ces critères, ce qui peut entraîner une variabilité dans leur application et leur interprétation. Cela peut en retour créer une incertitude quant à leur influence réelle sur la valeur des entreprises.

Une autre problématique est la question de savoir si les facteurs ESG sont déjà pris en compte dans les attentes du marché. Avec la période d'observation actuelle, il est difficile de déterminer jusqu'à quel point le marché a déjà intégré l'effet ESG

dans les prix des actions. Cela crée une incertitude quant à l'impact réel des facteurs ESG sur la valeur de l'entreprise et remet en question leur utilité dans l'évaluation de celle-ci.

Par ailleurs, le lien entre la performance des investissements et leur notation ESG n'est pas encore clairement établi. Une hypothèse constamment avancée est qu'une entreprise ayant une bonne note ESG devrait avoir une rentabilité plus élevée et donc une valeur d'entreprise plus élevée. Toutefois, cette hypothèse mérite d'être examinée de manière critique. On pourrait tout aussi bien arguer que les entreprises rentables ont une bonne note ESG parce qu'elles ont les moyens d'investir dans des mesures qui améliorent leur notation. Autrement dit, il est possible que la relation entre la notation ESG et la rentabilité soit en réalité inverse: ce sont les entreprises rentables qui obtiennent de bonnes notes ESG, et non l'inverse.

La réponse définitive à ces questions dépendra d'une période d'analyse plus longue, au cours de laquelle il sera possible de mener des évaluations statistiques appropriées. En attendant, il est crucial que les évaluateurs et les investisseurs soient conscients de ces problématiques et les prennent en compte dans leur processus d'évaluation.

Malgré ces débats, il est indéniable que les facteurs ESG jouent un rôle de plus en plus important dans l'évaluation des entreprises. Alors que la société prend conscience de l'importance des enjeux environnementaux et sociaux, il est probable que l'influence des facteurs ESG sur la valeur des entreprises continuera de croître. Par conséquent, même si leur utilisation actuelle n'est pas sans défis, il est essentiel de continuer à développer des méthodes efficaces pour leur intégration dans l'évaluation des entreprises.

Dès lors, il faut supposer que l'intégration des facteurs ESG dans le processus d'évaluation peut rendre le profil d'une entreprise plus transparent et ainsi fournir des résultats plus robustes. Cependant, en raison du manque de normalisation, de données insuffisantes et d'une corrélation incertaine entre les facteurs ESG et les rendements d'une entreprise, les conclusions actuelles impliquent encore beaucoup d'incertitude.

Dans ce contexte, l'approche de l'ESG peut être comparée à un pari de Pascal: même si l'impact direct de ces facteurs sur les rendements n'est pas toujours clair, l'ignorer pourrait entraîner des conséquences graves. En effet, ne pas intégrer les critères ESG peut non seulement fermer les portes à des opportunités d'affaires, comme les appels d'offres des marchés publics et d'entreprises « ESG », mais aussi diminuer le niveau d'activité et la réputation d'une entreprise. Cela peut créer une prophétie auto-réalisatrice où le non-respect des normes ESG affecte négativement la valeur de l'entreprise.

Par ailleurs, à mesure que la société évolue et que les attentes en matière de durabilité et de responsabilité sociale augmentent, la négligence des facteurs ESG ne fera qu'accroître les risques pour les entreprises. C'est pourquoi, malgré les défis et les incertitudes actuelles, la prise en compte des facteurs ESG, tant pour la planification opérationnelle des entreprises que pour l'évaluation des entreprises, est cruciale et ne peut être négligée. À long terme, l'importance de l'intégration des critères ESG ne fera que croître, et les entreprises qui anticipent et s'adaptent à cette tendance seront mieux positionnées pour prospérer dans le futur.





LE CONTRÔLEUR DE GESTION DOIT-IL SORTIR DE SA TOUR D'IVOIRE ?

Dans le monde moderne qui nous entoure, le contrôleur de gestion se doit d'acquérir une vision panoramique de l'entreprise. Cet éventail de connaissances permet de fournir des informations stratégiques et des analyses pertinentes pour la prise de décision.

Le contrôleur de gestion: de l'isolement à l'interaction. Découvrez comment sortir du cadre habituel pour devenir un partenaire stratégique, ajoutant une valeur précieuse à l'entreprise et contribuant activement à son succès.

«Le contrôle de gestion est un moyen de décliner la stratégie et un outil permettant d'animer la structure managériale d'une entreprise». [Berland & De Rongé, 2013]¹

Quels sont les enjeux du contrôleur de gestion au sein des relations transverses ?



Une évolution éclairée

Une entreprise a sans cesse besoin d'être davantage performante au fur et à mesure des années: concurrence, inflation des coûts, modification des lois et des règlements, de nombreux phénomènes imprévus externes ou

internes à l'entreprise peuvent menacer son équilibre financier. In fine, le rôle traditionnel du contrôleur de gestion axé sur une analyse des chiffres a évolué vers une dimension tournée davantage vers la stratégie et la collaboration.



Des relations établies sur la confiance

Le contrôleur de gestion, un réel business partner

La performance doit être continuellement pilotée, elle est source de développement, de croissance et d'excellence. Le contrôleur de gestion permet de piloter cette notion, il analyse la situation de l'entreprise pour détecter ses points faibles et ensuite envisager des objectifs appropriés. Ces derniers doivent ensuite être appliqués au sein des services composant l'entreprise, c'est la réalisation des objectifs sou-



PAR **MARION DESNOYER**

Chargée d'opérations et Excellence industrielle à Thales DMS, étudiante en Master 2 CGAO

haités. Afin d'être compris et accessible à tous, le contrôleur de gestion se doit de constituer des relations établies sur la confiance, le respect et l'écoute. Il est un acteur essentiel du management transversal, sa fonction l'oblige à créer des synergies entre des services divers et des collaborateurs de différents niveaux hiérarchiques.

Les avantages d'une communication claire et adaptée

Chacun d'entre nous le sait, une communication agréable et facteur de réussite. Nous avons tendance à avoir confiance en une personne qui a certes des connaissances professionnelles, mais qui sait également s'exprimer avec clarté et assurance. Pour exceller dans son rôle de catalyseur et guider les membres de l'équipe vers la concrétisation des objectifs stratégiques désirés, le contrôleur de gestion doit être un maître de la communication. Il doit démontrer de solides aptitudes relationnelles, incluant l'écoute active, l'adaptabilité et la capacité de convaincre.

Cette responsabilité l'oblige à appliquer systématiquement la méthode de communication la mieux adaptée pour ses collaborateurs. La communication encourage les interlocuteurs à être réceptifs, à pratiquer une écoute active en vue de créer des propositions alignées sur les besoins de l'entreprise, tout en préservant les perspectives individuelles.

«La communication ne commence pas par rechercher un accord mais sur la mise en évidence des différences, les seules connaissances pouvant influencer le comportement d'un individu sont celles qu'il découvre lui-même et qu'il s'approprie». [Rogers, 1997]²



Les comportements impliqués dans les relations transverses. Le Contrôleur de gestion à la recherche d'équilibre

Aborder la notion de transversalité en tant que contrôleur de gestion exige une certaine maturité pour relever divers défis:

- Les changements peuvent susciter une résistance de la part de certains collaborateurs, perçus comme une intrusion dans leur domaine d'expertise;
- La mission essentielle du contrôleur de gestion est d'instaurer une relation équilibrée, une relation «gagnant-gagnant» entre les objectifs opérationnels et financiers. Ce bénéfice mutuel est un facteur clé pour maintenir l'équilibre de l'entreprise;

- Cultiver et renforcer la communication avec les parties prenantes est indispensable pour assurer l'efficacité des échanges avec une palette diversifiée de collaborateurs.

De nombreuses théories se sont intéressées aux différentes formes de pouvoir impliquées dans les relations professionnelles, les auteurs Crozier et Friedberg cherchent à rapprocher la structure organisationnelle à une élaboration humaine, ou bien un système d'action concret. En d'autres termes, cela démontre qu'un comportement imprévisible de la part des acteurs réduit le pouvoir de celui qui édicte les règles et cherche à les faire appliquer.

Ces notions sont indispensables pour un collaborateur qui interagit régulièrement avec un grand nombre de personnes. Premièrement, cela permet au contrôleur de gestion de s'enrichir professionnellement et d'accentuer ses connaissances opérationnelles et techniques. La communication lui permet de comprendre les enjeux stratégiques d'une

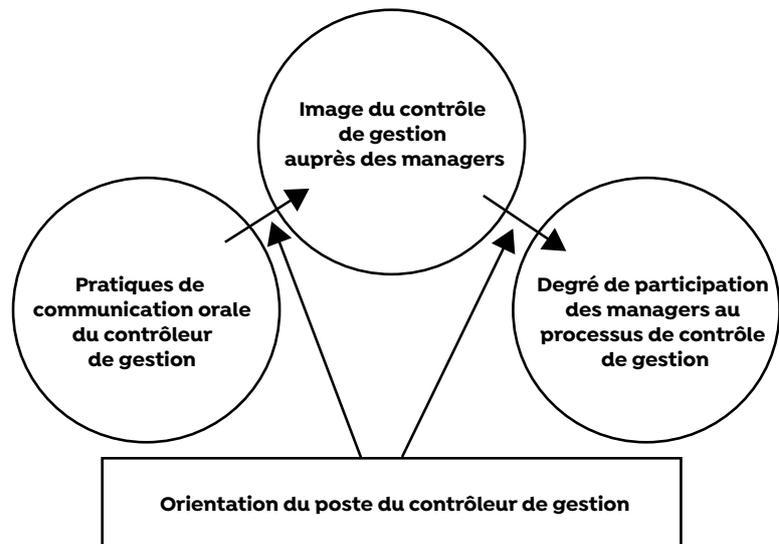


Figure: Le modèle des pratiques du contrôleur de gestion

entreprise. Il acquiert deux visions essentielles: une vision financière qui découle des chiffres et une autre tournée vers la réalisation de l'activité, les problèmes rencontrés, les potentielles améliorations etc.

Deuxièmement, il doit avoir l'aptitude de répondre aux besoins des différents services et d'apporter des solutions concrètes. Il doit acquérir la capacité de conseiller ses collaborateurs car il a une vision globale de l'entreprise.



Des faits parlants

Une enquête a été réalisée au sein de l'entreprise Thales afin de répondre à cette problématique. Cinq entretiens ont été réalisés avec des contrôleurs de gestion de Thales issus de sites géographiques et de services différents. Cette stratégie permettait de recueillir des informations enrichissantes et variées.

Trois thèmes majeurs ont été abordés pour comprendre les perspectives des interrogés: le degré de responsabilité du participant, la collaboration au sein des relations transverses puis enfin, l'impact du style de management sur la performance. Chacun d'eux analyse différents aspects en relation avec le management, la collaboration et la performance au sein d'une entreprise.

Les résultats ont été soumis à une analyse minutieuse et à une interprétation approfondie:

- Les réponses au premier thème révèlent une gamme étendue de missions multidisciplinaires, mettant en avant l'importance du partage d'informations entre collaborateurs issus de différents services. Une idée

fondamentale émerge, celle d'établir une communication transparente avec les collaborateurs pour renforcer la collaboration et susciter l'engagement individuel.

- Le deuxième thème met en évidence l'importance accordée à la collaboration et aux relations transverses, soulignant le rôle des participants. Ils aspirent à créer un environnement professionnel positif, bâti sur la confiance, le respect mutuel et une écoute active: des éléments cruciaux pour les relations interdépartementales.

- Les réponses au troisième thème soulignent le rôle des contrôleurs de gestion dans la promotion d'une culture de confiance, de collaboration et de communication transparente. Les répondants insistent sur l'effet positif des styles de gestion encourageants et motivants, qui favorisent l'engagement et la participation active dans les missions assignées.

Les liens entre ces trois thèmes mettent en lumière la complexité face à l'atteinte d'une performance satisfaisante et harmonieuse au sein d'une entreprise.

Cette étude qualitative révèle l'impératif et la pertinence des relations professionnelles pour l'accomplissement des objectifs de l'entreprise. Les participants reconnaissent que chaque élément interagit avec les autres pour former une trame complexe où la communication, l'écoute, le respect et la confiance jouent un rôle-clé. Le rôle du contrôleur de gestion transcende les frontières de la gestion financière traditionnelle.



1—Berland, N., & De Rongé, Y. (2013). Contrôle de gestion: Perspectives stratégiques et managériales. Pearson Education France.

2—Rogers, C. R. (1966). Le développement de la personne. Les Etudes Philosophiques, 21(4).



L'évolution d'un rôle isolé vers un rôle d'interaction avec d'autres départements

Le langage naturel est plus puissant que le langage mathématique pour comprendre et décrire les processus organisationnels

Une communication claire et adaptée est essentielle pour guider l'équipe vers la réalisation des objectifs stratégiques

La performance découle d'une interaction complexe de facteurs, incluant la qualité du travail, la communication et l'adhésion à un style de gestion.

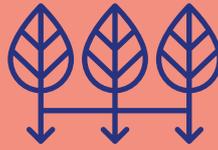


Comprendre l'activité de l'entreprise

Collaborer avec les départements

Devenir un partenaire de confiance

S'adapter aux différents types de communication.



ENJEUX DE LA FIABILISATION

DES RAPPORTS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES COLLECTIVITÉS LOCALES

L'accélération des transformations numériques, sociales, écologiques et sanitaires imposent un changement de paradigme dans l'établissement des informations produites et publiées par les entités publiques et privées.



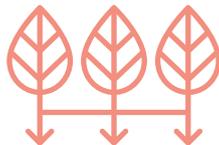
PAR **EL MEHDI LAMRANI**

Senior Manager, Secteur
Public Local, EY & Associés



ET **BRUNO GÉRARD**

Associé EY & Associés,
Responsable Audit
Secteur Public



Les collectivités locales sont des organisations publiques de proximité, en première ligne pour apporter des réponses directes aux enjeux de l'accélération de ces transformations. Ces dernières sont aujourd'hui — à l'instar de leurs homologues privées — engagées dans de nombreux dispositifs, portant sur le processus d'élaboration et de fiabilisation des informations comptables et financières (compte financier unique, convergence vers une instruction budgétaire et comptable unique, et certification des comptes). Ces dispositifs pertinents et ambitieux portant sur les seules informations comptables et financières, conduisent à la lumière des évolutions réglementaires et normatives en cours dans le secteur privé; à s'interroger sur l'état actuel de la fiabilisation des informations extra-financières des collectivités locales et sur leurs perspectives de développement.



Le rôle clé des collectivités locales en matière de durabilité et pour « compter ce qui compte »¹

Face à l'urgence climatique et ses conséquences sociales et sanitaires, et aux enjeux de la transition écologique, les collectivités locales sont des acteurs reconnues, notamment par le poids de leurs dépenses d'investissement et d'intervention, dans l'amortissement des effets des crises sociétales et environnementales. Elles doivent ainsi disposer d'outils leur permettant de rendre compte des actions menées pour l'ensemble des parties prenantes. En effet, si la qualité des informations comptables et financières des collectivités locales est un enjeu majeur pour améliorer le pilotage de l'action publique sur les territoires, il n'en demeure pas moins que les actions et les engagements

des collectivités locales en matière de développement durable doivent être relayés et soutenus par une information extra-financière adaptée et fiable, en phase avec les mutations en cours.



Cadre réglementaire des rapports de développement durable

Dans cette perspective, les informations extra-financières ne sont pas l'apanage des grands groupes privés. Le décret n°2011-687 du 17/6/2011 impose à certaines collectivités locales² de rédiger chaque année un rapport sur leur situation en matière de développement durable. Ce rapport est discuté et approuvé par les élus, à l'occasion des débats budgétaires. Il comporte le bilan des actions conduit au titre de la gestion du patrimoine, du fonctionnement des activités internes de la collectivité, du bilan des politiques publiques, des orientations et des programmes mis en œuvre sur son territoire.

La circulaire du 3 août 2011 avait fourni — à titre indicatif — deux trames de rapport. Le rapport du « développement durable » doit ainsi s'articuler autour des cinq finalités du développement durable, telles que définies pour les Agendas 21 locaux:

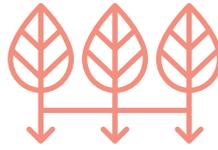
- Lutte contre le changement climatique,
- Protection de la biodiversité, des milieux et des ressources,
- Épanouissement de tous les êtres humains,
- Cohésion sociale et solidarité entre territoires et entre générations,
- Dynamiques de développement suivant des modes de production et de consommation responsables.

En outre, la mise en œuvre de ces rapports peut s'organiser sur la base des cinq principes de méthode du « Cadre de référence pour les projets territoriaux de développement durable et agendas 21 locaux »: la participation des acteurs, l'organisation du pilotage, la transversalité de l'approche, le dispositif d'évaluation partagé et la stratégie d'amélioration continue. Ainsi, pour les collectivités locales ayant déjà adopté leur Agenda 21, le rapport « développement durable » a été un moyen de faire un point annuel sur l'avancement des objectifs fixés, et d'inscrire les actions utiles dans le budget de l'année à venir. Pour les autres collectivités, le rapport a permis d'établir pour leur territoire, un état des lieux complet des actions engagées en matière de développement durable. En effet, ce rapport est un outil au service du projet territorial de développement durable (PTDD)³. De fait, il ouvre le champ de ce dernier et élargi le périmètre d'analyse, afin de couvrir l'intégralité des politiques menées par les collectivités locales et le fonctionnement de celles-ci.



Étude de rapports de développement durable de six départements expérimentant la certification des comptes au sens de l'art. 110 de la loi Notré

La publication d'informations extra-financières par les collectivités locales contribue à valoriser leur performance en matière d'impact environnemental et social, de gestion de la chaîne d'approvisionnement, de diversité et des autres domaines du développement durable. Le contexte de l'expérimentation de la certification des comptes par 25 collectivités locales, entre 2020 et 2022, constitue une opportunité⁴ pour examiner les rapports de



développement durable de six⁵ départements, faisant partie de ce dispositif expérimental.

La lecture de ces rapports « développement durable » fait ressortir qu'il existe très peu de données comptables et financières, et que le lien entre les éléments constitutifs du rapport et le budget est absent. Par ailleurs, on constate que ces départements produisent des éléments d'informations sur ce qui a été réalisé, notamment les politiques publiques, programmes ou actions qui visent l'amélioration de l'environnement. Peu de rapports présentent une analyse permettant d'appréhender comment la situation a évolué ou pourrait évoluer.

De plus, un seul département parmi les six, a mentionné des indicateurs. Cela s'explique en partie par la difficulté, en l'absence de référentiel adapté, dans le choix des indicateurs de contexte ou de suivi pertinents, notamment pour illustrer la notion d'amélioration de la situation au regard du développement durable.

Outre la difficulté d'appréhender toutes les politiques publiques locales au regard du développement durable, le reporting extra-financier reste très cloisonné [y compris entre « social » et « environnemental »]. En effet, compte tenu des enjeux et des nouvelles attentes des citoyens, l'adoption de budgets verts et la publication de quelques indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ne sont pas suffisantes. Les collectivités — avec leur pouvoir d'action sur le terrain à travers des politiques sociales, culturelles, touristiques, environnementales, ou encore d'aménagement et de logement — sont appelées à enrichir et fiabiliser leur communication extra-financière. C'est dans cette perspective que la certification volontaire des informations extra-fi-

nancières, par un organisme tiers indépendant, peut constituer un véritable gage de leur fiabilité.



Contribuer à la confiance dans l'information extra-financière publiée dans les rapports de développement durable

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à réaliser une revue de leurs données extra-financières. Cette dernière est un processus par lequel un organisme tiers indépendant (OTI) vérifie les informations extra-financières et rédige un rapport comportant ses conclusions sur la qualité et la fiabilité de ces informations.

L'audit de l'information extra-financière dans les collectivités locales est à notre connaissance totalement absent, mais les perspectives d'une évolution normative publique, dans le sillage de celle qui concerne le secteur privé⁶ préfigurent les besoins à venir en termes de contrôle externe afin d'augmenter la confiance pouvant être accordée à l'information extra-financière. Ces perspectives se fondent sur l'expérience relative à l'information financière, démontrant que l'existence d'un audit comptable et financier est l'une des conditions essentielles de la qualité de l'information concernée.

L'audit financier et extra-financier constitueront ainsi pour les collectivités locales un maillon clé supplémentaire de la chaîne de la sécurité et la comparabilité informationnelle financière et extra-financière.

En ce sens, le commissaire aux comptes⁷ est un acteur qui a un rôle à jouer dans ce dispositif car il dispose d'une méthodologie de vérification approuvée qui repose notamment sur les critères définis par les dispositions

des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce, la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC), la norme internationale ISAE⁸ 3000 [révisée]⁹. Ainsi, cela éviterait d'être dans une situation où il y aurait d'un côté l'information financière, la bonne, la vraie, la fiable et la certifiée, et puis de l'autre une information extra-financière, un peu extraordinaire. Ce contexte invite à structurer une démarche continue de comparaison et d'analyse des rapports de développement durable des collectivités locales.

R

1—Expression empruntée au nom d'un événement organisé par la Ville de Grenoble les 30 et 31 mai 2022: « Compter ce qui compte vraiment: le temps de la comptabilité écologique ».

2— Les communes de plus de 50 000 habitants, les Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) à fiscalité propre de plus de 50 000 habitants, la collectivité de Corse, les Départements et les Régions.

3—Le Projet Territorial de Développement Durable (PTDD) d'un territoire est souvent un Agenda 21 ou un projet d'aménagement et de développement durable (PADD) et un Plan Climat Énergie Territorial (PCET) qui constitue, depuis la loi Grenelle II, le « volet climat » du PTDD ou de l'Agenda 21.

4—Hypothèse d'une corrélation entre la mise en œuvre des démarches de qualité et de fiabilisation des informations financières et extra-financières.

5—L'Aisne, la Dordogne, le Rhône, l'Eure, la Savoie et La Réunion.

6—Il s'agit de la nouvelle directive européenne Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) qui a pour objectif de mettre en place un reporting extra-financier plus détaillé et applicable à un plus grand nombre d'entreprises. La revue par un OTI devrait également être plus exigeante car elle portera, outre sur la réalité des informations, sur leur cohérence avec les objectifs de durabilité de l'entreprise, et sur la pertinence des indicateurs retenus.

7—En qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC (Accréditation COFRAC Inspection).

8—International Standard on Assurance Engagements.

9—Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information. Cette norme internationale sera remplacée par une nouvelle norme globale pour l'assurance des rapports de durabilité (International Standard on Sustainability Assurance – ISSA 5000) en cours d'élaboration par l'IAASB. Une proposition de norme a été publiée sous la forme d'un exposé de draft en août 2023. Son approbation finale est prévue pour décembre 2023.



INTERNATIONAL ESG HEADWINDS CHALLENGE COMPANIES

Every day we read something in the media about greenwashing, ESG metrics, and the growing reporting burdens on companies. It is enough to challenge even the heartiest change agent! But is it really that difficult to produce a meaningful ESG report which tells a truthful story?



ESG reporting is really about transformational change

Within this evolving landscape, at least one environmental body's scope of authority was called into question. This was the case in 2022 with *West Virginia v. Environmental Protection Agency (EPA)*. Within what is a seismic shift on how we produce, consume, and share information, geopolitics can create challenging and unpredictable environments within which companies must operate internationally.

So, what can CFOs do to successfully manage through these uncertainties, change and a future still largely being defined?



Paving a way forward

Notwithstanding uncertainty, many business leaders around the world are stepping up and showing a way forward for ESG by going back to the basics. What do I mean by that?

We know from experience that data-rich organizations operate more efficiently, decisively, effectively and with greater foresight than their peers. The shift from existing states to the required state for ESG data will require significant change. We also know that change is disruptive for both organizations and individuals, yet often leads to better outcomes over the status quo.



PAR **DAVID WRAY**

President, DFCG
International Group and
ICFOA Board Member

In the context of an ESG centric world, disruption undoubtedly lays ahead for all of us – personally and professionally. It is a topic increasingly prevalent in the Chief Financial Officer's (CFO) function. An evolution that is seen as quite natural for two primary reasons, namely that the finance function has:

- A proven track record of implementing and maintaining strong internal controls over financial data and its associated processes [often referred to as ICFR] – the transferability of these skills into ESG data is seen as a natural one.
- A long history of obtaining reasonable assurance on its external financial reporting & disclosures – similarly seen as a natural skillset to transfer into ESG reporting & disclosures.

This evolution is resulting in the CFO working in conjunction with the Chief Data and Chief Technology Officers (CDO & CTO) to support the organization's updated objectives in a manner that is sustainable to the business itself as well as to its stakeholders.

The real sustainability journey begins by identifying a future business model that thrives within planetary boundaries – from air, land, and water to people. If we consider regulated ESG reporting from this lens, one of a socially responsible organization, we begin to understand the real motivation behind the growing regulatory requirements. The regulatory requirements are fundamentally about driving changes in behaviour – by focusing on and then doing the right things, reporting, which becomes a by-product, is distinctly easier!

Achieving these outcomes requires CFOs to rethink traditional economic models. It will also depend on a collaborative partnership with CTOs, and other functional leaders, to design and implement practical steps that will support the new behaviours [aka strategies].

This journey, as basic as it sounds, starts with data. Four data related elements are required [figure 1]:



Figure 1: Foundational Data Elements, D. Wray, 2023

Data management framework – mechanism by which a company ingests, processes, secures, and stores its data.

Data collection mechanisms – processes through which a company acquires data, internally generated or externally generated.

Data governance & controls – the checks and balances necessary to ensure data lineage, authenticity, and integrity throughout its lifecycle.

Data dissemination – the vehicles through which information is disseminated internally [for management decision purposes] and externally [for stakeholder usage].

The CDO and CTO play key roles to ensure robust data management practices integrate with proposed digital solutions supporting the 4 data related element requirements, all while remaining platform and format agnostic.

Data management framework models are a useful tool for establishing an internal data management system that stands up to the rigour of internal control process frameworks, such as COSO or SOX. The EDM Council, a not-for-profit association, developed an industry-supported 8-core component data management capability model [DCAM, figure 2] to aid in the implementation of a data management strategy for organizations of all sizes and types. To data experts, the ESG reporting challenge is a data driven one – where access to high-quality data is step one towards sustainable decision-making and businesses.



Figure 2: DCAM Model, EDM Council



Figure 3: CDMC Model, EDM Council



Obtaining the ESG data needed

One of the fundamental differences between financial data management and ESG data management is its source (or lineage, in technical terms). Most financial data is generated within the organization; therefore, the organization has a high degree of control over its generation, cleansing, preparation, and transformation, for example. Whereas ESG data is often collected from upstream, or downstream stakeholders – a process which is often described as a “black box” today. This step within the data transformation journey depends on the CSO’s historical experience obtaining and safeguarding ESG data – data sourcing may remain with the CSO; however its robustness will improve by virtue of finance’s internal control & reporting expertise.

Obtaining ESG data requires 4 elements to be addressed:

- The reliability and availability of required ESG data

- An understanding of the ESG data gaps, and a remediation plan to close the identified data gaps
- A robust and repeatable process, supported by appropriate controls, to collect and aggregate ESG data, and resolve data quality issues
- Storage solutions that ensure compliance with data regulatory requirements, including those of data privacy.

Once we have adequate data collection, we can move on to data accessibility, where digital technology becomes essential to achieve high quality decision making.



Data management – discoverability, accessibility & analysis

Beyond the mechanisms for collecting and storing data, to be decision-useful, we need digital system solutions that ensure discoverability, accessibility, and analytical capabilities of the information we need, when we need it and, in the format, needed.

Digital data starts with structure – it is about how data is ingested, cleansed, assessed, and standardized. Once the data has a standardized structure, it can be assessed for quality, accuracy, and completeness. For example, if we look at a construction company’s water usage – the organization will receive utility company water usage data for its office locations, perhaps data arrives from a production team which uses ground source water, or the delivery teams which use customer-site water or perhaps have water trucked-in for use in their construction phases. These water readings may be in a different format (e.g.: cubic metres, litres, or gallons) which will need to be adjusted and standardized. The data may need to be further cleansed and gaps remediated. After which it is ready for decision-making purposes, and external reporting to stakeholders.

Data accessibility demands a digital solution to ensure information is available where, when, and how needed. In this phase of the transformation efforts, the CFO must partner with the CTO (and the Chief Data Officer, CDO, if the organization has one). The Cloud Data Management Capabilities [CDMC, EDM Council, figure 3] model provides

a useful roadmap for integrating digital capabilities with data management controls within a public or hybrid Cloud environment – the typical organizational implementation approach. In short, five key areas require specific controls to manage data risk, financial or ESG data:

- Cataloguing and Classification
- Accessibility and Usage
- Protection and Privacy
- Data Lifecycle
- Data & Technical Architecture.

Before moving to the disclosure and reporting phase of the information flow, an organization must assess the internal control environment's adequacy. What is the best way to do that?

Perform a walk-through of the journey for a chosen piece of data (such as a Greenhouse Gas, GHG, Metric) – starting from the point of the data source all the way through its lifecycle up to its internal dissemination for decision-making purposes, and its inclusion in an external ESG report or disclosure. For example, conduct quality assessments on the GHG data to assess its accuracy, as well as the reliability of any calculations performed. If necessary, design

and execute a data remediation strategy for accuracy concerns that may impact required calculations and therefore its subsequent story telling reporting.



Time to share the data story!

With the right data foundation and processes in place to capture and manage its data, an organization can quickly adapt and comply with any new or evolving regulation. With a robust infrastructure in place to manage and govern data, the organization can turn its attention to communicating the ESG results and story. Through such processes, an organization with high quality data will more readily build trust with their stakeholders in global markets.

Making the right decisions with data and taking the right behavioural actions based on that data becomes a win-win for all stakeholders!



KEY POINTS

Geopolitics can create challenging and unpredictable environments within which companies must operate internationally

Business leaders around the world are stepping up and showing a way forward by going back to the basics

data-rich organizations operate more efficiently, decisively, effectively and with greater foresight than their peers

The real sustainability journey begins by identifying a future business model that thrives within planetary boundaries

Access to high-quality data is step one towards sustainable decision-making and businesses.

Data accessibility demands a digital solution to ensure information is available where, when, and how needed.

Lefebvre Dalloz

EDITIONS
FRANCIS LEFEBVREPAR **CAMILLE JUE-MOHR**Rédacteur en chef - Rédaction
Experts-comptables, DAF et PME
chez Editions Francis Lefebvre

PANORAMA D'ACTUALITÉS

Les principales actualités de ces dernières semaines

Parmi les principales actualités de ces dernières semaines, nous retenons une importante décision relative au traitement fiscal des dépenses de recherche, pour le bénéfice du CIR en cas de sous-traitance et pour l'option entre activation ou déduction des dépenses.

Délit comptable

L'administration complète ses commentaires relatifs aux infractions assimilées au délit de fraude fiscale et délits spéciaux de fraude fiscale par plusieurs décisions jurisprudentielles illustrant les éléments constitutifs du délit comptable (BOI-CF-INF-40-10-20 du 20-9-2023).

Appréciation de la prépondérance immobilière

Les immeubles affectés par l'entreprise à sa propre exploitation s'entendent exclusivement de ses moyens permanents d'exploitation, à l'exclusion des immeubles qui sont l'objet même de cette exploitation ou qui constituent des placements en capitaux (CE 18-9-2023 n°469788 Société Bagest).

Frais de développement : l'option fiscale suit l'option comptable

Se prononçant sur le régime optionnel qui permet d'immobiliser ou de déduire les dépenses de fonctionnement exposées dans des opérations de recherche,

le Conseil d'État juge que l'alignement de ce régime sur les règles comptables entraîne deux conséquences: ce choix est en principe irréversible et s'applique à l'ensemble des projets dont les dépenses répondent aux critères d'immobilisation (CE 26-7-2023 n°466493 Société Cap 2020 Consult).

C3IV : ouverture du service des demandes d'agrément

L'article 5 du projet de loi de finances pour 2024 prévoit la création d'un crédit d'impôt au titre des investissements dans l'industrie verte (également dénommé « C3IV ») en faveur des entreprises industrielles et commerciales. Sans attendre l'adoption du texte, Bercy a annoncé l'ouverture du service d'examen des demandes d'agrément au crédit d'impôt (Communiqué min. éco. du 12-10-2023).

CIR : éligibilité d'une dépense externe

Les dépenses afférentes à des opérations de recherche externalisées peuvent, selon le Conseil d'État, être prises en compte

pour déterminer le crédit d'impôt recherche du donneur d'ordre, alors même qu'elles font l'objet d'un paiement direct au sous-traitant par le cocontractant du donneur d'ordre (CE 26-7-2023 n°466493 Société Cap 2020 Consult).

Contribution sociale sur l'IS

Pour l'appréciation du respect de la condition tenant au chiffre d'affaires à laquelle est subordonnée l'exonération de contribution sociale, il convient de tenir compte des produits financiers si leur perception s'inscrit dans le modèle économique de l'entreprise (CE 26-7-2023 n°466220 Société Mayapan).

Taxe de 3% sur les immeubles: prescription abrégée

Le contribuable ne peut bénéficier de la prescription abrégée de trois ans lorsque le nom du bénéficiaire économique mentionné dans les déclarations annuelles de taxe de 3% sur les immeubles est différent de celui de l'actionnaire principal, figurant dans les statuts ou les documents officiels établis

par l'État dans lequel est établie la personne morale propriétaire du bien litigieux (Cass. com. 30-8-2023 n° 21-15.743 F-D Société Garoupe investissement).

Contrôle conjoint et valeur locative plancher

La règle de fixité du prix de revient des immobilisations transmises lors d'une restructuration s'applique, non seulement en cas de contrôle exclusif par une seule entreprise, mais également en cas de contrôle conjoint par plusieurs entreprises (CE 13-7-2023 n° 460743 et 460744 Société Ariane Group).

Intangibilité du bilan d'ouverture

C'est à l'administration qu'incombe la charge de prouver le caractère délibéré de l'erreur faisant obstacle à la correction symétrique des bilans. Il en est de même lorsque le contribuable invoque le droit à l'oubli d'erreurs commises depuis plus de sept ans avant l'ouverture du premier exercice non prescrit (CE 15-6-2023 n° 464997).

Contrôle de l'assujetti unique de TVA

L'administration a mis en ligne ses commentaires sur le contrôle du régime de l'assujetti unique à la TVA (BOI-TVA-AU-60 du 20-9-2023). Elle précise également les renseignements à fournir en cas de contrôle du régime de l'assujetti unique à la TVA (BOI-ANX-000504 du 20-9-2023).

Dénonciation obligatoire des fraudes

Par un arrêt du 13-9-2023, la Cour de cassation revient sur les formalités en matière de dénonciation obligatoire, s'agissant du déclenchement de la poursuite pour fraude fiscale et juge que la production de l'avis de mise

en recouvrement n'est pas obligatoire (Cass. crim. 13-9-2023 n° 22-82.288 FS-B).

Régime mère-fille : les conditions tenant aux titres

Les dividendes alloués par une société étrangère à sa succursale française peuvent bénéficier du régime mère-fille si les conditions afférentes aux titres sont respectées au niveau de la société étrangère, même si les titres ne sont pas inscrits à l'actif de la succursale (CE 20-6-2023 n° 456719).

Retenue à la source sur les dividendes versés à des sociétés déficitaires établies hors UE

Le Conseil constitutionnel juge conformes à la Constitution les dispositions du CGI prévoyant que les revenus distribués de source française perçus par les sociétés déficitaires établies à l'étranger donnent lieu à l'application d'une retenue à la source (Cons. const. 6-10-2023, n° 2023-1063 QPC).

Informations ESG sur Internet et diligences du CAC

Les informations ESG diffusées sur un site internet ou un moyen de communication public ne peuvent pas être considérées comme étant des documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés indirectement aux actionnaires à l'occasion de l'assemblée générale ordinaire (CNCC, EJ 2022-60 du 28-9-2023).

Révélation de faits délictueux

Selon la CNCC, le commissaire aux comptes d'une société « tête de petit groupe » doit non seulement révéler les faits délictueux commis dans une « société contrôlée significative », mais également ceux commis dans les filiales dans le cadre d'une mission d'audit

légal des petites entreprises (Alpe) (CNCC, EJ 2023-27 du 1-9-2023 et EJ 2022-68 du 8-9-23).

LANCEMENT DU CONSEIL DE L'ÉVALUATION DES FRAUDES

Le 10-10-2023, le Gouvernement a lancé un Conseil d'évaluation des fraudes, composé d'une trentaine de représentants de l'administration, parlementaires, experts internationaux, et économistes. Il se réunira tous les trois mois. Les sujets d'investigations concernent notamment l'évaluation de la fraude sur l'impôt sur les sociétés.

PILIER 1 : NOUVELLE CONVENTION SUR LE MONTANT A

Le Cadre inclusif OCDE/G20 publie une nouvelle convention multilatérale, concernant la mise en œuvre du montant A du Pilier 1. Elle met à jour le cadre fiscal international afin de coordonner la réattribution des droits d'imposition aux juridictions du marché, d'améliorer la sécurité fiscale et de supprimer les taxes sur les services numériques. Cette convention permet de se rapprocher de la finalisation de la solution à deux piliers (Communiqué OCDE, 11-10-2023).



19^e Trophée Finance et Gestion

DFCG

Retour sur les Trophées Finance et Gestion en région et leurs lauréats !

Les Trophées Finance et Gestion ont pour but de distinguer des Directeurs financiers ou Directeurs du contrôle de gestion d'entreprises en région. Ces derniers sont élus pour la pertinence de leurs méthodes de gestion et les résultats qu'elles leur permettent d'atteindre. Ils récompensent également des initiatives dynamiques et innovantes dans la mise en œuvre de concepts et d'outils de gestion modernes et performants pour les entreprises.

Trophée Finance et Gestion Grand Est (Alsace et Lorraine)

15 juin, Centre Pompidou de Metz

En présence de Gabrielle Halpern, Philosophe « spécialiste de l'hybridation », pour une conférence d'ouverture sur le processus d'accélération de l'hybridation du monde contemporain.

Un Grand Prix a été décerné:



Tristan Tammi, Directeur financier du Groupe SEMIN
SEMIN est un groupe industriel français, familial spécialisé dans la fabrication de matériaux pour la construction et la rénovation intérieure de l'habitat.

Trophée Finance et Gestion Nouvelle-Aquitaine

28 septembre, Cité du Vin de Bordeaux

La cérémonie était présidée par Jean-François Clervoy, spationaute et fondateur d'Air Zero G chez Novespace.

Trois Prix ont été décernés:



DAF d'ETI /

Erik de Woillemont d'Alliance Étiquettes

Alliance Étiquettes est l'alliance d'entrepreneurs passionnés par le métier d'imprimeur, ces derniers réalisent essentiellement des étiquettes adhésives et traditionnelles, avec en plus une solution unique d'étiquettes en étain pour des produits positionnés « haut de gamme ».



DAF de PME /

Laurie Sabary des Transports Guyamier

Entreprise familiale créée en 1948, les Transports Guyamier sont installés en Nouvelle-Aquitaine depuis trois générations. Il s'agit d'une entreprise dynamique qui a su s'adapter aux grandes mutations du XXI^e siècle.



DAF de START-UP /

Gabriel Chaigneau de TreeFrog Therapeutics

Créée en 2018 à Bordeaux, TreeFrog Therapeutics est une société de biotechnologie spécialisée dans les thérapies cellulaires.

Lefebvre Dalloz



100% digital

Webinaire en partenariat avec Lefebvre Dalloz: l'arrêté des comptes

22 novembre, 11h30-12h15

Chaque année, plusieurs webinaires sont proposés gratuitement à tous les membres de la DFCC, en partenariat avec les Éditions Lefebvre Dalloz. Le but est de faire le point sur les enjeux d'un thème d'actualité pour les directions financières. Le dernier webinaire de l'année aura lieu mercredi 22 novembre et portera sur « L'arrêté des comptes 2023 ».

Voici les thèmes des précédents:

« **L'actualité sociale pour les DAF** », avec Anne Le Nouvel, professeure associée au CNAM, rédactrice en chef chez Rocket Lawyer France et présidente d'audience au CPH de Paris.

« **Holding: TVA ou taxe sur salaire** », animée par Amélie Retureau, avocat associée TVA, CMS chez Francis Lefebvre Avocats.

« **Pilier 2: décryptage des règles sur l'imposition minimale à 15% des groupes internationaux** » présenté par Sébastien Boyxen, avocat conseil chez CMS Francis Lefebvre.

« **Modernisation des états financiers** », avec Christine Burriau-Natouri, expert-comptable.

Inscription: www.dfcc.fr/webinaire-lefebvre-dalloz-dfcc/

*Les replays des quatre autres webinaires
sont disponibles sur YouTube et dans l'espace
documentaire du site de la DFCC:*

www.dfcc.fr/espace-documentaire

DFCC.

Antilles

Nouveau groupe régional aux Antilles

Nous sommes fiers de vous annoncer la création d'un nouveau groupe régional aux Antilles présidé par **Sandra Deher**, Directeur administratif et financier du Groupe YP Participations.

Elle sera accompagnée d'un Bureau composé de Mathieu-Olivier Marcellin (trésorier), Responsable du contrôle de gestion de Digicel Groupe ainsi que de Sandrine Sainte-Croix (secrétaire), Directeur administratif et financier du Groupe JPB — Agent l'Oréal.

Ne manquez pas leurs actus sur le site de la DFCC:

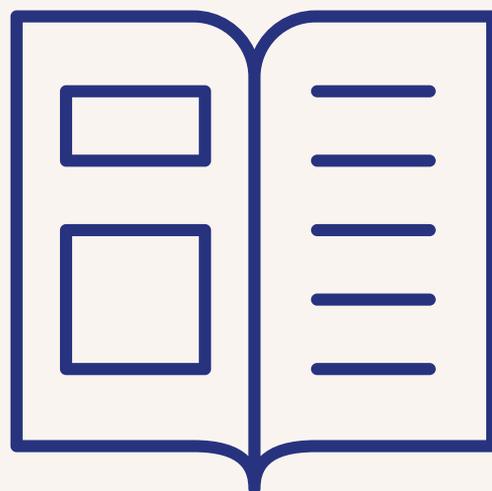
www.dfcc.fr/region/antilles/

Et aussi sur LinkedIn et Workplace!



Sandra Deher,

Directeur administratif et financier
du Groupe YP Participations.



AGENDA



DU 15 NOVEMBRE AU 15 JANVIER

NATIONAL

Financium 2023

Jeudi 16 novembre
De 9h à 22h30
28 avenue George V,
75008 Paris

Webinaire

Lefebvre Dalloz

Arrêté des

comptes 2023

Mercredi 22 novembre
De 12h30 à 13h15
En ligne, Livestorm

AUVERGNE- RHÔNE-ALPES

DFCG au féminin

Sommes-nous tous des Imposteurs?

Comment faire pour transformer ce syndrome de l'imposeur

en atout pour soi- même, et pour la performance de tous?

Mardi 21 novembre
De 20h à 23h
Lieu à définir

Rencontre DAF en PME Auvergne-Rhône-Alpes Le contrôle interne

Vendredi 1^{er} décembre
De 9h à 11h30
Les locaux de Auvergne-
Rhône-Alpes 11B quai
Perrache, Lyon

Table ouverte des membres et accueil des nouveaux membres de la DFCG Auvergne-Rhône-Alpes

Mardi 5 décembre
De 13h15 à 15h15
Restaurant le Potager
des Halles 3 rue de
la Martinière, Lyon

Restitution de l'étude PwC/DFCG: Priorités 2024 des Directions Financières

Jeudi 7 décembre 2023
De 19h30 à 23h30
Dans les locaux de PwC
Hôtel Dieu, 3 Cour
du Midi, Lyon

DAF FOR GOOD

4^e édition en Auvergne- Rhône-Alpes

Soirée de Clôture

Mardi 12 décembre
De 19h30 à 23h30
Lieu à définir

Rencontre DAF TP Auvergne-Rhône-Alpes

L'approche client, les questions à poser pour bien cerner son besoin

Jeudi 14 décembre
De 20h à 23h
Lieu à définir

BOURGOGNE- FRANCHE-COMTÉ

Assurances de l'entreprise : pilotage des risques et bonnes pratiques pour les directions financières

Jeudi 7 décembre
De 19h à 22h30
Mercredi: 7 avenue Charles
de Gaulle, 21200 Beaune

BRETAGNE PAYS- DE-LOIRE

DFCG au Féminin Nantes

Déjeuner mensuel

Décembre
Vendredi 8 décembre
De 13h15 à 14h45
Prom. Europa, Nantes

DFCG au Féminin Nantes

Janvier
Déjeuner mensuel
Vendredi 12 janvier
De 13h15 à 14h45
3 Rue Albert Londres,
Nantes

CENTRE- VAL-DE-LOIRE

Dîner de fin d'année

Mardi 12 décembre
De 20h30 à 00h
Lieu à définir

MIDI-PYRÉNÉES

Les banques centrales ont finalement réservé des surprises lors de cette rentrée.

Peut-on croire à une pause durable, et fonction de la réponse, qu'attendre pour la croissance et ces prochains mois?

Jeudi 7 décembre
De 19h30 à 23h30
Lieu à définir

PARIS – ILE-DE-FRANCE

Networking

Déjeuner DFCG au Féminin Île- de-France

Vendredi 1^{er} décembre
De 13h30 à 15h
Kitchen de l'Hotel Dandy,
86 rue Saint Denis,
75001 Paris (Métro
Chatelet-Les-Halles)

Réunion de groupe Mission DAF

Mardi 12 décembre
De 19h à 23h
Distanciel: Teams
ou Présentiel
13 rue Paul Valéry
75116 Paris

Réunion de groupe DAF à Temps Partagé

Mardi 19 décembre
De 19h30 à 21h
Distanciel: Teams ou
Présentiel
13 rue Paul Valéry
75116 Paris

Networking

Déjeuner mensuel de la finance

Lundi 20 novembre
De 13h30 à 15h
86 rue Saint Denis
« Kitchen de
l'Hotel Dandy »,
75001 Paris

Networking

Déjeuner mensuel de la finance

Jeudi 23 novembre
De 13h30 à 15h
57 rue de la Chaussée
d'Antin
« Café Mogador »,
75009 Paris

Networking

Déjeuner mensuel de la finance

Vendredi 24 novembre
De 13h30 à 15h
Lieu à définir

Réunion de groupe

DAF à Temps Partagé

Mardi 28 novembre 2023
de 19h30 à 21h
Distanciel : Teams
ou Présentiel
13 rue Paul Valéry
75116 Paris

PROVENCE

Table ouverte de décembre | Marseille

Vendredi 1^{er} décembre
2023
De 13h à 15h
Restaurant Dalloyau aux
Terrasses du Port 9 Quai
du Lazaret, Marseille

Table ouverte de décembre | Toulon

Vendredi 15 décembre
2023
De 13h à 15h
Restaurant les P'tits Pins
—
237 Place de la
Liberté, Toulon

Table ouverte de Décembre | Aubagne

Vendredi 15 décembre
2023
De 13h à 15h
Più — 1120 route de
Gemenos
Cente d'affaires Alta
Rocca, Aubagne

BIENVENUE

ALSACE

JEAN-RENÉ **BOGNER**

JULIEN **CHAUMY**

BENJAMIN **MARTIN**

NOUVELLE-AQUITAINE

CAROLINE **AUJON-RUSPIL**

PARIS - ILE-DE-FRANCE

CHRISTOPHE **ARDELLIER**

JONATHAN **BRATUN**

ADRIEN **BRO**

SÉBASTIEN **CALCIO GAUDINO**

KARIFA **CAMARA**

BÉNÉDICTE **CIOTTI**

MARC **DAVETTE**

BENOIT **DRILLAUD**

AVERGNE-RHÔNE-ALPES

DAVID **CROZET**

ETIENNE **DE PIERREFEU**

SARAH **HENNEQUIN**

SEBASTIEN **JAUFFRED**

PATRICE **JULLIAT**

MAXIME **LEROY**

SOPHIE **NICOLAS-BRUCHARD**

BRETAGNE PAYS-DE-LOIRE

JÉRÔME **CHÂTEAUGIRON**

DOMINIQUE **DURET**

DELPHINE **LAUNAY**

ROZENN **PLANCHENAUT**

CÔTE D'AZUR

DANIEL **DOS SANTOS**

HAUTS-DE-FRANCE

AMAURY **DUFOUR**

GÉRALD **LAROSE**

GAEL **VUYLSTEKER**

LORRAINE

AUDREY **BAUMANN**

SAAD **HARCH EL KORANE**

CLÉMENT **JACQUEMIN**

MIDI-PYRÉNÉES

NATALIE **RAHIN**

NORMANDIE

MICHAEL **VALIN**

SÉVERINE **CHARLE**

DALILA **HAMITI**

KARIN **JACQUEMART-PERNOD**

MARYSE **JEAN**

CHRISTELLE **JONDOT**

SARAH **LASSOUED**

YVES **LE BRAY**

MICHÈLE **MARQUAIRE**

ANNIE **MINDJA**

GAÉTAN **PATERNA**

DAMIEN **POITRASSON**

THOMAS **POSCHACHER**

CHARLOTTE **PUVIS DE CHAVANNES**

JULIEN **TANGUY**

GILLES **VALENTIN**

PARIS - ILE-DE-FRANCE

PASCALE **DONATO**

FLORENCE **MESSINA**

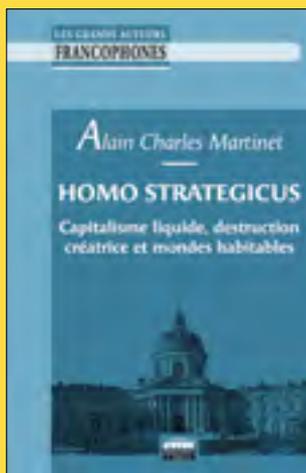
RÉUNION

LUDOVIC **MARCHAND**

MONDE

PIERRE **CHAMPION**





HOMO STRATEGICUS

Capitalisme liquide, destruction créatrice et mondes habitables

Alain-Charles Martinet

Dans son dernier livre, le professeur Alain-Charles Martinet, qui est une des grandes figures du management stratégique des entreprises depuis quarante ans, ne dresse pas qu'un état de l'art sur sa discipline ou qu'un diagnostic des pratiques managériales, il livre surtout sa réflexion – à la fois profonde et érudite – sur les mutations des institutions, des organisations et de la société (principalement française). Il s'efforce désespérément de trouver un sens à l'évolution de la pensée stratégique depuis un demi-siècle. Il constate que la financiarisation et la « marchandisation » des activités des entreprises – mais aussi de l'État, des collectivités territoriales et des associations – ont conduit rapidement à l'effacement de la réflexion stratégique et du capitalisme managérial, au profit de l'économie numérique et d'un « capitalisme liquide ». Depuis les années 1980 – et malgré les crises financières de 2008 et pandémique de 2020 – l'« homo strategicus » et l'État-providence issus de la théorie keynésienne, n'ont pu éviter le retour de l'« homo oeconomicus » en quête d'utilité immédiate, et inspiré par la doctrine libérale d'Hayek et de Friedman. Cette dernière, conjuguée à l'heuristique de la « destruction créatrice » de Schumpeter, conduit à exposer l'entreprise, l'État et la société civile, à de plus en plus de risques environnementaux et sociaux. Ces risques revêtent des formes de délitement social, de désaffection du politique et de comportements opportunistes de la part de nombreux acteurs sociaux. Les avancées des théories et des pratiques en faveur du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise, sont encore insuffisantes pour restaurer un management plus éthique et plus humain, face à une gestion encore systématisée, financiarisée et spéculative. L'auteur rappelle opportunément que cette propension strictement quantitativiste a également gagné le monde des chercheurs en économie et en management, depuis la réunion de l'Académie de Management à Pittsburgh en 1978.

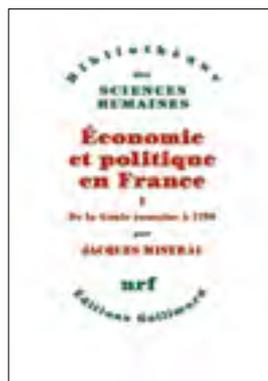
En bon disciple de François Perroux, Alain-Charles Martinet esquisse une nouvelle figure de l'« homo oeconomicus », et avance des concepts repères, tout en proposant une épistémologie pragmatique, adaptée à une nouvelle réflexion stratégique. Cette figure doit privilégier le long terme, développer ses capacités à maîtriser la complexité des structures et des situations, ainsi que renforcer son aptitude à rééquilibrer les relations entre l'entreprise, l'État et la planète.

L'ouvrage atteste de la pertinence des nombreux travaux de recherche d'Alain-Charles Martinet et de ceux de ses meilleurs élèves. Il témoigne également de la vaste culture de son auteur et de la virtuosité de son style.

Professeur émérite à l'Université Jean-Moulin de Lyon, Alain Charles Martinet a été Professeur invité aux universités de Genève et Lugano. Il a été cofondateur et directeur de l'UMR Euristik (CNRS-Lyon 3) ainsi que du programme doctoral de gestion de l'IAE Lyon-EM Lyon. Il a présidé l'association internationale de management stratégique et la société française de management.

Par le Comité de lecture du Cercle Turgot

BMS, 224 pages.



ÉCONOMIE ET POLITIQUE EN FRANCE – TOME 1: DE LA GAULE ROMAINE À 1789

Jacques Mistral

Brillant économiste, dont l'œuvre a été jalonnée des plus hautes reconnaissances de la littérature économique (Prix du livre de l'économie 2008, Prix Turgot de 2015), Jacques Mistral – dont on connaît la richesse de la carrière d'universitaire ou celle conduite en entreprise et dans la haute fonction publique – nous propose dans cette nouvelle parution l'heureuse addition d'un récit historique et d'un essai de sciences humaines.

En effet, l'originalité de cet ouvrage consiste à mêler étroitement « l'économique », c'est-à-dire les forces qui déterminent les conditions matérielles de l'existence donc la richesse, et « le politique », exprimant les forces qui organisent la conquête et l'exercice du pouvoir, donc la puissance.

Ainsi, c'est dans l'histoire « fascinante et paradoxale » de la lente formation des États-nations – qui constituent le continent européen – que l'auteur propose ses éclairages, portant à la fois sur leurs similitudes (assemblage du capitalisme, de la démocratie et de l'individualisme), et tout en montrant aussi les particularismes du processus propre à chacun d'entre eux – dans les chemins pris pour leur construction – comme par exemple le centralisme à la française face au fédéralisme à l'allemande.

Dans ce contexte, l'auteur donne à voir « ce qui rend la France d'aujourd'hui, comme celle de 1789, ou du Moyen Âge [...] à la fois si proche et si différente de l'Angleterre, de l'Allemagne, ou de l'Espagne, aux mêmes époques... ». Il appuie sa démonstration sur l'actualité, rappelant que l'histoire contemporaine a montré combien la vie de la nation est rythmée par les interactions entre l'économique et le politique. Il observe par ailleurs que: « le pouvoir politique comme l'activité économique sont toujours en mouvement et peuvent proposer, soit des opportunités permettant de transformer les conditions du vivre ensemble, mais aussi, par malheur, conduire à figer la nation dans l'immobilisme, le repli sur son territoire et ses traditions, voire le conflit... ».

Avec cette nouvelle recherche illustrant la pensée économique française, l'œuvre particulièrement riche de Jacques Mistral se complète d'une précieuse contribution permettant une meilleure compréhension de « l'exceptionnalisme français », et d'un régime d'économie politique à la poursuite de sa gloire.

Mais confronté aux mêmes défis que celles des « vieilles nations », c'est-à-dire le changement climatique, le vieillissement des populations, l'avenir des systèmes de santé, l'éducation, la sécurité, les menaces sur la liberté, etc.

Par Jean-Louis Chambon, Président du Prix Turgot

Gallimard, 350 pages.



DE L'ÉCONOMIE D'ABONDANCE À L'ÉCONOMIE DE RARETÉ

 Patrick Artus et Olivier Pastré

Cet ouvrage est remarquable par sa pertinence et ses qualités pédagogiques. Il rappelle des notions simples, telles que les principes de formation des prix comme résultant de l'équilibre entre l'offre et la demande, ou encore par le rappel des trois grands leviers de croissance, que sont le capital, le travail et la capacité d'innovation.

Le premier levier « le capital » est relativement abondant en France, avec l'épargne des ménages. Il l'est moins pour ce qui concerne les fonds propres des PME et ETI, souvent sous-capitalisés, tandis que l'épargne disponible reste souvent sous-employée.

Pour ce qui concerne le deuxième levier, le travail, l'offre en France est faible, relativement aux autres pays de l'OCDE, en raison de la faiblesse des heures travaillées, de l'âge effectif des départs en retraite et de la difficulté de recruter du personnel peu qualifié et peu rémunéré, comme par exemple dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration. On peut donc parler de « rareté de la ressource travail » comme d'un facteur limitatif de la croissance économique et donc du niveau de vie de la population.

Le troisième levier de la croissance est la capacité d'innovation, encore appelée « progrès technique ». Elle est essentiellement liée au niveau de formation des populations. Et, là encore, la France est en retard si l'on se réfère aux classements internationaux.

À ce tableau gris, il faut rajouter la hausse du coût des matières premières et de l'énergie comme autre facteur de rareté. L'ouvrage n'est pas pour autant pessimiste si des corrections cohérentes sont apportées à la gestion des ressources qui devrait s'orienter plus vers des leviers stratégiques comme la capacité d'innovation, c'est-à-dire au développement des compétences, à l'accroissement de la ressource « travail », et moins au comblement par des « sparadraps » censés combler les inégalités engendrées par la rareté des ressources elles-mêmes.

Par Denis Molho,
Membre du Comité éditorial de Finance&Gestion,
Vice-président du groupe Transformation
digitale, Consultant associé DME Performance.

Odile Jacob, 192 pages.



LA RENAISSANCE DE L'INDUSTRIE

 Bernard Charles et Pierre Musso

Cette stimulante parution est née de conversations originales entre un grand industriel visionnaire, président du conseil de Dassault systèmes, Bernard Charles, et un philosophe, professeur des universités et docteur en science politique.

À l'écoute de leur temps, s'appuyant sur des cultures et expériences qui s'enrichissent mutuellement, les auteurs proposent une définition de l'industrie qui ne peut laisser indemne, il s'agit de: « l'industrie comme une vision du monde consistant à projeter à l'extérieur ce qui est en soi, à la fois individuellement et collectivement ». De même insistent-ils, sur ce qu'ils nomment « le bilanciel », c'est-à-dire le bilan entre ce que prend l'industrie à la nature (les externalités) et à la société, et ce qu'elle leur donne (ou leur rend). Dans cette vision, le don productif doit être supérieur à la prise et à l'emprise industrielle.

Pour les auteurs, « la renaissance de l'industrie » consiste à fabriquer, explorer et habiter les « nouveaux mondes » artificiels, créés par l'imaginaire collectif, les savoirs, et les technologies, notamment celles du numérique et du virtuel. Ainsi, l'industrie qui est au cœur de nos sociétés n'est plus qu'un simple secteur d'activité économique, il s'agit en fait de l'activité créatrice et productrice d'une société entière.

Les ruptures qu'affrontent nos sociétés – et notamment celles issues de « la révolution numérique » – sont, sur bien des points, comparables à celles connues à la Renaissance et qui eurent comme conséquences des changements profonds de perspectives. Ainsi sont nées des « bifurcations », fruit de dialogues entre artistes, savants, philosophes et industriels.

Dans cette nouvelle ère que nous connaissons, faite de ruptures techno-industrielles et écologiques, de nouvelles bifurcations devront s'opérer. Celles-ci porteront à leur tour, en s'appuyant sur une alliance avec l'art, la science et l'industrie, et la renaissance de l'industrie. Dans cette perspective, peut se nourrir une nouvelle espérance pour « la maison France » qui dispose de bien d'atouts avec sa riche histoire, l'excellence de ses arts et lettres, pour retrouver par ses propres forces une place de premier rang dans ce combat, véritable enjeu d'une civilisation.

Par Jean-Louis Chambon, Président du Prix Turgot.

L'aube, 261 pages.



LUSSAULT-MECARIA

L'accomplissement du rêve d'un financier accompli



PAR **AUDE RIGAUDIÈRE**

Membre du Comité éditorial de Finance&Gestion, DAF d'Audensiel

Oser le repreunariat

À contre-courant de l'esprit « start-up nation », Nicolas Lumpe choisit le « repreunariat » d'entreprise. Il se forme sur la méthode par une structure associative, le « CRA », pour Cédants et Repreneurs d'Affaires. Il vise le secteur industriel car il aime les enjeux de l'usine, comprendre ses mécanismes et voir des choses complexes se fabriquer. Souhaitant « participer à la réindustrialisation de la France », il s'investit intensément dans ce projet en envoyant des centaines de courriers, en participant à de nombreux salons et en démultipliant les contacts dans ce nouvel écosystème.

Reprendre et faire fructifier

Nicolas a un coup de cœur pour Lussault, une société vendéenne de plus de 150 ans, fondée en

1865, qui était à l'origine spécialisée dans l'horlogerie monumentale. Les cadrans Lussault ornent encore de nombreuses églises et mairies du grand ouest! Dans les années soixante-dix, face à la concurrence asiatique, l'industriel pivote vers la mécanique de précision. Spécialistes de l'usinage par tournage et fraisage, les techniciens de Lussault façonnent des petites et moyennes séries par enlèvement de matière à partir d'un bloc de métal ou de plastique. C'est la rencontre entre le savoir-faire artisanal d'un opérateur hyper-qualifié et d'une machine robotisée. Nicolas a, en effet, introduit chez Lussault la Fabrication Assistée par Ordinateur (FAO) et la robotisation afin d'augmenter la capacité de production. Lussault a une deuxième ligne d'activité dont il est le leader français et qui est exportée dans le monde entier: les outils coupants pour le travail du bois. Ses capacités de production lui permettent de travailler sur de nombreux projets d'optimisation d'outils coupants.

Pendant sa recherche, Nicolas identifie également Mecaria, dont l'offre d'usinage de pièces unitaires multi-matériaux est parfaitement complémentaire à celle de

Lussault, et ambitionne de créer le groupe Lussault-Mecaria afin d'offrir une continuité d'offre du prototype à la pièce série et de devenir le point de contact unique des clients sur ce domaine. Le projet de reprise de Lussault est bouclé fin 2018, celui de Mecaria dès l'été 2019, quelques mois avant la pandémie. Le Covid a rendu le projet de Nicolas Lumpe plus ardu mais a forcé « une accélération de savoir », commente-t-il avec philosophie. Pendant cette période, Nicolas fait le choix de la formation et de l'investissement: machine cinq axes, robotisation, chantiers Lean etc. Afin de sortir plus fort de la crise.

Le financier-dirigeant, avantage ou inconvénient ?

Lors du projet de reprise, avoir été financier est plutôt un avantage confie Nicolas, pour analyser des business et convaincre des financeurs. Pour les autres interlocuteurs, l'image du financier est plutôt un frein. Les réticences premières sont vaincues en adoptant une posture humble et en questionnant à foison pour comprendre les processus, les organisations, les motivations. Au-delà, être dirigeant d'une petite indus-

trie implique une part d'administratif conséquente pour laquelle un ancien DAF sera efficace. Mais le secret de la transition réussie est bien l'intérêt pour les clients et les opérations, la fameuse posture de business partner du financier.

F&

CHIFFRES CLÉS

Lussault-Mecaria
50 salariés,
 (38 dans la production)
13 centres d'usinage,
14 tours
 à commandes
 numériques
3 robots
CA: 5 M€
 dont 10% à l'export.



Expertises & Solutions

Le Guide pour les directions financières

www.expertises-solutions.com

**L'outil d'aide à la décision
pour les directions financières !**

**La DFCG offre à ses 3000 membres
un espace convivial d'échanges,
d'information et de perfectionnement.**



Dans cet état d'esprit,
vous trouverez sur le site Expertises&Solutions
de nombreux contenus en lien direct
avec les besoins des financiers d'entreprise
et l'évolution de leur métier.

- Anticipez vos besoins
- Sélectionnez des experts et des solutions



21^e édition www.financierium.fr

Jeudi 16 novembre 2023

28 George V Paris 8^e
100% présentiel

Le leadership du dirigeant financier au-delà des crises



Des conférences plénières sur des sujets stratégiques et 4 conférences débats sur des thèmes métier



3 remises de Prix
Prix du Directeur financier
Prix du Jeune Financier
Prix du Directeur financier responsable



Des déjeuners thématiques organisés par tables sur les différentes facettes du métier du directeur financier

Conférence d'ouverture avec Patrick Martin, Président du MEDEF
Clôture par François Hollande, Ancien Président de la République Française

Et une soirée festive de networking en clôture de Financierium !