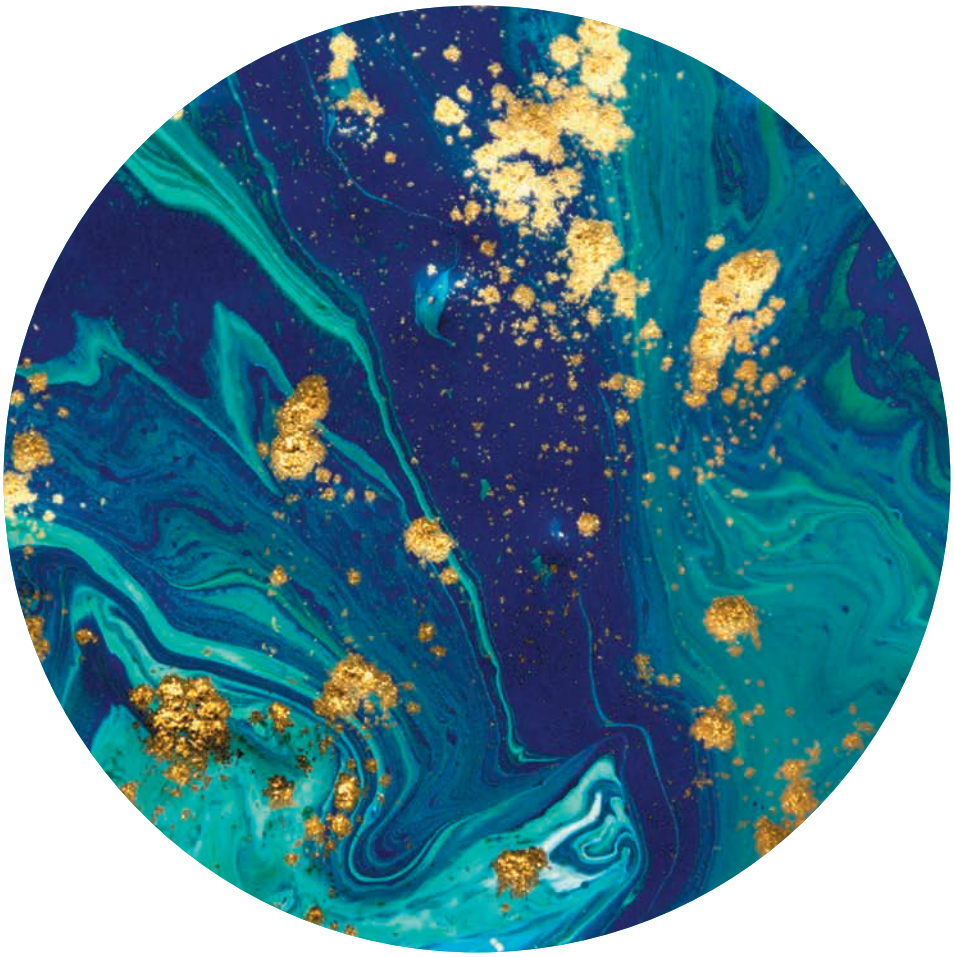
SYNTHÈSE DES DÉBATS

Mardi 11 & Mercredi 12 décembre 2018

Quand performance rime avec engagement !

Financium

LE RENDEZ-VOUS ANNUEL
DES FINANCIERS D'ENTREPRISES



SOMMAIRE

SYNTHÈSE DE FINANCIUM 2018

INTRODUCTION
p.05

SYNTHÈSE DES PLÉNIÈRES
p.07

SYNTHÈSE DES CONFÉRENCES
p.19

SYNTHÈSE DES ATELIERS
p.29

Les étudiants de Dauphine, de l'ESCP Europe et de l'ESAM qui ont été invités à Financium et qui ont rédigé les articles.

INTRODUCTION

Grand rendez-vous incontournable de la fonction Finance

Echanger avec ses pairs et penser l'avenir

PAR **CELINE GALET**, DIRECTEUR POLE EVENEMENTS, PUBLICATIONS ET FORMATIONS, **DFCG**

1 200 membres de la DFCG et dirigeants Finance-Gestion se sont réunis les 11 et 12 décembre derniers à l'Hôtel Salomon de Rothschild (Paris) sur le thème « Quand performance rime avec engagement ». La DFCG s'est ainsi penchée sur les transformations majeures de la profession : évolution du capital humain, cybersécurité, digitalisation des processus et robotisation des directions financières, retournement d'un LBO, essor du métier de DAF à temps partagé, débats entrepreneur/étudiant et DAF...

Le millésime 2018 de Financium a été particulièrement convivial, stimulant, inspirant et engageant ! Pourquoi, alors que le contexte économique et social en France n'est pas au beau fixe ?

Financium, c'est :

- Une centaine d'intervenants, 33 partenaires et 1 200 participants,
- L'hôtel Salomon de Rothschild, hôtel particulier du XIX[e] siècle, adresse secrète et inattendue, a permis aux participants de plonger dans un autre temps, entre tradition et modernité cadre propice à la réflexion et aux échanges,
- Une plateforme de mise en relation avec tous les participants et intervenants de Financium pour développer les échanges et les rendez-vous,
- Des vidéos des plénières et interviews d'intervenants, adhérents, partenaires et lauréats qui vont alimenter la restitution des débats,
- Une équipe de 16 étudiants de l'Université Paris-Dauphine, l'ESCP et l'ESAM qui a suivi tous les débats,
- Une web émission avec DAF Radio enregistrée après une plénière sur la scène de l'amphithéâtre sur « les leviers de la transformation des modèles économiques, la fonction finance au cœur de la compétitivité des entreprises »,
- 3 enquêtes : les priorités 2019 du directeur financier avec PwC, l'Observatoire International du Performance Manager avec DPC et le 1[er] Observatoire DAF à temps partagé,
- 8 conférences et 16 ateliers abordant les problématiques « métier » des dirigeants financiers et expertises des partenaires,
- 7 plénières pour aborder les enjeux stratégiques du dirigeant financier et son écosystème au travers notamment d'un état du monde dressé par l'économiste **Philippe Dessertine**, De la mesure de l'efficacité des actions publiques avec **Didier Migaud**, premier Président de la Cour des comptes, De la transformation digitale de l'entreprise avec **Catherine Barba**, entrepreneur digital, **Stéphane Layani**, Président Directeur Général du Marché international de Rungis et l'économiste **Robin Rivaton**, De la puissance de l'engagement avec **Don Pascal-André Dumont** de la communauté Saint Martin et fondateur du fonds Proclero, **Antoine Sire**, Directeur de l'engagement d'entreprise de BNP Paribas et **Sylvie Gladieux**, Présidente DFCG Au Féminin,
- Un programme off avec des RDV Mixité organisés par DFCG au féminin autour de dédicaces de livres, hypnose, jeux de management, une bulle de start ups des rendez-vous entre membres.

Au terme de ces deux journées intenses en échanges et réflexions, Financium s'est clôturé sur le 19[e] Trophée du directeur financier de l'année et du 3[e] Prix du jeune financier de l'année. Rappelons que le jury prestigieux du trophée du DAF est composé de 14 membres tous dirigeants financiers de Thales, Groupe Michelin, Eurazeo, Atos, Groupe Teleperformance, Business Partner, OVH Group, Groupe Legrand, Danone, Saint Gobain, Quantum Genomics, Unibail Rodamco, Bonduelle et Dassault Systèmes.

Ce jury s'est réuni plusieurs fois pour choisir les candidats potentiels, les sélectionner et les auditionner sur la base d'un dossier de candidature explicatif du projet et d'un grand oral suivi de questions/réponses entre pairs avec chacun des trois nominés.

Le prix du Directeur financier de l'année a été attribué à **Louis Guyot**, directeur administratif et financier et membre du directoire du groupe Elis. De plus, **Thomas Devedjian**, directeur général adjoint en charge des finances et du numérique du groupe Eramet a reçu le « Prix spécial de la transformation » et **Aymeric le Chatelier**, directeur exécutif finances du groupe Ipsen le « Prix spécial de la croissance rentable ».

Delphine Lable, elle, est la jeune financière de l'année 2018. Elle est directrice administrative, financière et des ressources humaines du groupe Waycom (opérateur télécom).

Grâce à nos membres qui se sont fortement mobilisés, aux intervenants pour la qualité de leurs prises de parole, et à nos partenaires pour leur expertise et leur soutien, Financium 2018 a été de nouveau une grande réussite. Nos sincères remerciements !

SYNTHESE DES PLENIERES

ALLOCUTION D'OUVERTURE
PAR BRUNO DE LAIGUE ET CHRISTOPHE SARLOT p.09

ALLOCUTION DE PHILIPPE DESSERTINE p.10

LES LEVIERS DE LA TRANSFORMATION DES BUSINESS MODELS
LA FONCTION FINANCE AU CŒUR DE LA COMPÉTITIVITÉ
DES ENTREPRISES p.12

S'ENGAGER SE CONJUGUE AU PRÉSENT p.13

ALLOCUTION DE DIDIER MIGAUD p.14

LA CONTRIBUTION AUX STRATÉGIES DE CROISSANCE ET
LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE SONT AU CŒUR
DES PRIORITÉS DU DIRECTEUR FINANCIER p.16

VAINCRE L'IMPOSSIBLE, ALLER AU BOUT
DE SES PASSIONS ZAHIA ZIOUANI, CHEFFE D'ORCHESTRE,
DIRECTRICE MUSICALE p.18

Daf radio.fm
october
DFCG
Daf radio.fm

ALLOCUTION D'OUVERTURE

PAR **ROBIN FIGARO**, ETUDIANT EN LICENCE 3 CCA, **UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE**

Bruno de Laigue

Christophe Sarlot

Bruno de Laigue (Président de la DFCG) et **Christophe Sarlot** (Vice-Président de la DFCG, en charge des régions) ouvrent ce Financium en rappelant l'importance du rôle de la DFCG et de ses territoires dans l'environnement économique français. Ils abordent aussi la préparation du futur grâce à l'anticipation des problématiques du métier et en permettant à la jeunesse de s'investir dans le mouvement.

L'importance du métier de DAF

C'est au cœur de l'Hôtel Salomon de Rothschild que ce 11 décembre 2018 a eu lieu l'ouverture de la 19e édition de Financium, le rendez-vous incontournable des financiers d'entreprise. Qui de mieux placé pour introduire cette journée que le Président de la DFCG, Bruno de Laigue. Financium souligne l'importance des financiers de nos jours à différents niveaux, autant dans les directions financières que dans les fonctions opérationnelles de l'entreprise. Les directeurs financiers sont des acteurs incontournables de la vie de l'entreprise. Ce sont eux qui sont les garants de la santé économique nationale.

Un engagement à plusieurs niveaux

Ce n'est pas un hasard si la DFCG est auditionnée au Sénat et à l'Assemblée Nationale pour de nombreuses problématiques à caractère financier, notamment sur le prélèvement à la source et la loi PACTE, visant à faire croître et transformer nos entreprises françaises. Aujourd'hui, le réseau DFCG représentant 3 000 adhérents au sein de 14 régions est un véritable atout. Cette force est établie au niveau national mais ne cesse de croître à d'autres niveaux notamment grâce à DFCG International et à l'Institut Francophone des Professions Financières représentées cette année par la Côte d'Ivoire. Sans cesse dans un objectif d'évolution et d'amélioration, la DFCG s'appuie sur ses régions et n'ignore pas que les talents y résident. L'homme incarnant ces régions est Christophe Sarlot, Président du conseil des régions et Président de la région Côte d'Azur. Le dynamisme de ses territoires fait de la DFCG ce qu'elle est aujourd'hui. Un solide maillage territorial résultant d'un engagement permanent retranscrit par la mise en œuvre de formations, d'informations et de conférences menées par des directeurs investis et volontaires. De plus, au sein des 14 régions, l'ensemble de la typologie des entreprises est représenté, on ne parle pas seulement des structures du CAC 40 mais aussi de nombreuses PME et ETI. Cette diversité offre une proximité avec les adhérents, les accompagnant dans leur démarche d'évolution et d'innovation de la meilleure des façons.

Un investissement récompensé

L'aventure DFCG est avant tout un partage humain, souligne Christophe Sarlot, ayant pour objectif de mettre en lumière les financiers d'aujourd'hui et de demain. Cette volonté, on la perçoit à travers les nombreux prix et trophées remis aux financiers dont l'engagement est au cœur de leurs valeurs. *« L'engagement est l'essence même de notre association »* ajoute Christophe Sarlot. C'est ainsi que sont remis lors de ce Financium les prix du meilleur financier de l'année ainsi que celui du plus jeune financier de l'année. Ces deux prix récompensent l'engagement et la performance des cinq finalistes sélectionnés pour cette occasion. Engagement et performance, deux mots que la DFCG a choisi de faire rimer lors de ce Financium car ils représentent les fondamentaux des valeurs du mouvement. C'est pourquoi le Réseau des dirigeants financiers, depuis 2011, a souhaité mettre en avant la gent féminine grâce à DFCG au féminin, dans un milieu encore trop masculin, ou encore des étudiants et jeunes professionnels, grâce à DFCG étudiant et DFCG avenir. Des jeunes venus des 14 régions de la DFCG peuvent prouver leur intérêt pour les métiers de la finance afin de se voir octroyer une bourse d'étude les accompagnant dans leur cursus universitaire. La DFCG a toujours eu pour but de s'interroger sur les évolutions des métiers de directeur financier et contrôleur de gestion.

La DFCG inscrite dans l'avenir

Ce Financium soulève de nombreuses problématiques de changement notamment à travers le prisme des nouvelles technologies, de la digitalisation des processus ou encore du statut de DAF à temps partagé. C'est en misant sur le futur de la profession et en comprenant les enjeux qui en découlent que la DFCG gardera son statut de collectif incontournable de la finance d'entreprise. C'est à la suite de ces mots que l'enchaînement entre plénières et ateliers a débuté, nous faisant rencontrer des personnalités inspirantes pour la profession.

ALLOCUTION de Philippe Dessertine

L'état du monde

PAR **CLEMENT MILLER**, ETUDIANT EN LICENCE 3 CCA, **UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE**

Philippe Dessertine

Éminent économiste, membre du Haut Conseil des Finances Publiques, directeur du prestigieux Institut de Haute Finance et professeur en Sciences de Gestion, **Philippe Dessertine** a ouvert la 16e édition de Financium en analysant l'état du monde actuel à l'aube de la Quatrième Révolution industrielle.

Dans un climat géopolitique instable qui met en scène les États-Unis, première puissance mondiale, adoptant une politique de plus en plus isolationniste, la Chine, désireuse de continuer son expansion, la Russie tentant de retrouver une aura disparue et le Moyen-Orient qui cherche à renforcer une stabilité précaire, Philippe Dessertine nous rappelle l'importance vitale de la prise en compte des deux problématiques fortes du XXIe siècle, que sont la démographie mondiale et le dérèglement climatique, dans l'élaboration d'un nouveau modèle économique en phase avec la Quatrième Révolution industrielle.

La démographie mondiale, un enjeu de taille

Avec une population mondiale qui ne cesse d'augmenter chaque année, pour atteindre en 2018 plus de sept milliards cinq cents millions de personnes, et un gain d'espérance de vie qui s'élève mondialement à un mois par an, la gestion de cette démographie est un enjeu crucial pour l'Humanité. On observe de plus un enrichissement des populations, avec l'émergence d'une classe moyenne mondiale de plus en plus riche et qui vieillit. Elle est davantage consommatrice de services, et à la recherche d'une meilleure qualité. Cet enrichissement est celui des populations issues des pays émergents (Inde, Chine, Amérique du Sud...) qui observent une croissance tant démographique qu'économique. La croissance économique étant par définition liée à la croissance démographique, il apparaît alors que la croissance mondiale est loin d'être terminée, les attentes et les besoins de cette classe moyenne ne feront qu'augmenter.

La nécessité d'intégrer le dérèglement climatique dans notre économie

Enjeu majeur du XXIe siècle, le dérèglement climatique est au cœur des préoccupations mondiales. Il apparaît effectivement que le modèle économique mondial tel que nous le connaissons actuellement n'est plus adapté à notre démographie. L'humanité n'a jamais été aussi nombreuse sur Terre et dans le même temps elle n'a jamais occupé aussi peu d'espace. Cette tendance de concentration des populations dans des mégalopoles a créé une situation écologiquement non viable, avec un étouffement généralisé des villes. De plus, la problématique de l'énergie, clef de voûte des tensions géopolitiques depuis la Seconde Guerre mondiale, continue de s'intensifier. Dès lors, un changement de modèle est nécessaire, voire urgent, afin de pallier le blocage rencontré par l'économie actuelle.

La Quatrième Révolution industrielle, la solution miracle ?

La lecture des évènements actuels est cruciale. L'ancien monde, issu des trois premières Révolutions industrielles, semble arriver au bout de son modèle. Les trois grandes périodes de croissance contemporaines (fin du XIXe siècle, Trente Glorieuses et fin du XXe siècle) ont vu se développer la consommation de masse, l'obsolescence programmée et une mondialisation sans modération. Avec elles, une production toujours plus intense, des moyens de production exploités à outrance, une consommation d'énergie toujours plus importante, et des populations, insouciantes de l'impact de cette économie, poussées à la consommation. L'heure est maintenant au bilan. Le dérèglement climatique et l'urgence d'un contrôle du réchauffement de la planète montrent qu'il est impossible de continuer dans un modèle aussi énergivore. D'autant que la population ne cesse d'augmenter et de s'enrichir, laissant entrevoir une consommation mondiale toujours plus importante.

Dans le même temps, depuis la crise de 2007, malgré des rebonds et des améliorations, l'économie mondiale souffre d'un grave dysfonctionnement de la représentation de valeur, entraînant alors des politiques et des désirs nationalistes, voir des tensions militaires. Les dernières années ont effectivement vu arriver au pouvoir des dirigeants des extrêmes, prônant un repli sur soi, dans de nombreux pays – en difficulté ou non – et ce alors même qu'il est avéré que l'application de telles logiques isolationnistes est un énorme frein à la croissance économique nationale. Il est alors légitime de s'attendre à voir apparaître des tensions géopolitiques si aucun changement n'est opéré.

C'est dans ce contexte somme toute alarmant qu'il est important de considérer ce changement comme déjà amorcé. En effet, il apparaît que l'Humanité rentre progressivement dans une nouvelle révolution. Cette Quatrième Révolution industrielle apparaît dans le climat actuel comme l'espoir le plus fort donné à l'Humanité de se renouveler. Une révolution, industrielle ou pas, est dans sa nature un phénomène qui bouleverse totalement notre mode de vie. Et la première étape de cette révolution, source fondamentale de changement, a été l'avènement du digital. Nous sommes maintenant dans une société quasi totalement imprégnée des nouvelles technologies et la dynamique de digitalisation continue de s'étendre dans tous les secteurs et dans tous les pays. La seconde étape est celle de l'Intelligence artificielle. Même si nous n'en sommes qu'aux prémices, il est devenu évident que celle-ci jouera un rôle majeur dans l'économie et même l'Humanité de demain. Et pour Philippe Dessertine beaucoup d'autres étapes constitutives de la Quatrième Révolution industrielle sont à prévoir, afin d'apporter une réponse durable au problème de changement de modèle économique. Nous pouvons d'ores et déjà constater des modifications dans nos comportements. Avec la prise de conscience du risque climatique et l'aide de cette digitalisation, une déconcentration s'est amorcée, et ce tant au niveau démographique (éloignement des villes, retour vers des zones moins peuplées) qu'au niveau économique. En effet, dans une démarche de développement durable et grâce à l'Intelligence artificielle, les moyens de production tendent à être rationalisés, ce qui éliminera le PIB superflu au profit d'un PIB réel qui vise à économiser de l'énergie. La représentation des valeurs en sera alors modifiée et cela s'accompagnera d'un bouleversement des modes de vie et des économies dans tous les domaines et tous les pays.

Quel avenir pour la France dans cette situation ?

À la vue des récents événements survenus en France et des décisions prises par le Gouvernement en matière de dette, la situation est tout de même inquiétante. Avec son endettement, la France risque de basculer dans l'Europe du sud, plus fragile économiquement, alors même que saisir l'opportunité de la Quatrième Révolution industrielle est cruciale pour le pays. À l'heure actuelle, la France ne possède aucun grand groupe dans le domaine de la digitalisation ou de l'Intelligence artificielle, là où elle était autrefois au cœur de la Seconde Révolution industrielle. Le pays fait donc face à un défi d'investissement absolument énorme dans ces domaines, les connaissances et les potentiels étant bien présents, mais aucun financement n'étant disponible pour eux.

La France devra donc relever ce défi du financement si elle veut profiter de la Quatrième Révolution industrielle et ne pas être économiquement dépassée à l'international.

Les leviers de la transformation des business models
La fonction finance au cœur de la compétitivité des entreprises

PAR **PAUL POIRIER**, ETUDIANT EN LICENCE 3 CCA, **UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE**

En ce début de XXIe siècle, le thème de l'innovation est sur toutes les lèvres. Il est d'une importance capitale pour les dirigeants de conjuguer croissance et innovation au sein de l'entreprise, dans un contexte économique en plein basculement et ce à l'aube d'une nouvelle Révolution industrielle.

Durant près d'une heure s'est succédé une pluralité d'acteurs sous l'égide de **Vincent Beaufils**, directeur de la rédaction du magazine *Challenges*. **Robin Rivaton** (essayiste, fondateur de Real Estech), **Catherine Barba** (pionnière du E-commerce) et **Stéphane Layani** (PDG du Marché International de Rungis) ont eu l'occasion de dépeindre leur vision de l'innovation au sein de l'entreprise du XXIe siècle.

« Inovation start with I », le nouveau mot d'ordre

L'innovation revêt premièrement d'un constat indéniable : la modification du système de consommation et le bouleversement des business models. L'innovation technologique contribue pleinement à la transformation des business model dans le but de conjuguer performance et satisfaction clients. Fort de son expérience dans l'immobilier (représentant 20 % du PIB mondial), Robin Rivaton est revenu sur le virage technologique entrepris par ce secteur. Il convient d'après lui de « répondre à des demandes différentes » permettant in fine de converger dans un cycle de concurrence internationale. Il s'agit cependant d'un processus long et dense qui nécessite une attention toute particulière. Stéphane Layani a eu l'occasion d'évoquer la digitalisation des process effectuée par son entreprise pour répondre aux nouveaux besoins des consommateurs. À défaut de se cloisonner entre des murs, Il faut faire de la place pour la nouveauté, il faut prendre des risques, sortir des sentiers battus, affirme Catherine Barba. D'après ses dires l'innovation s'effectue aussi bien à l'échelle individuelle que collective, dans une dimension tant sociale qu'économique.

Des investissements massifs révélateurs d'une nouvelle barrière au sein de l'Europe

L'innovation et la transformation des business models sont tous deux le résultat d'un investissement important, non négligeable ayant eu lieu en amont. Subissant de plein fouet la concurrence internationale, les entreprises innovantes françaises et européennes se font rares sur la sphère mondiale. Katerra figure comme le parfait exemple de cette asymétrie entre l'Oncle Sam et l'Europe occidentale. Cette start-up américaine créée en 2015 a reçu en 2017 un milliard de dollars de fonds pour pouvoir développer son activité spécialisée dans les constructions préfabriquées. Comme l'affirme l'essayiste Robin Rivaton, cette situation serait impossible à l'échelle européenne. En effet, il existe peu de fonds spécialisés en Europe disposant d'une telle capacité d'investissement. Il faut quand même noter que depuis quelques années les grands groupes ont compris cette dimension, et s'intègrent complètement dans cette dimension nouvelle.

« La richesse réside dans les parts de marché que l'on gagne »

Qui de plus à même d'évoquer l'engagement prise par les grandes sociétés dans la transition technologique que le PDG du Marché de Rungis. Il est difficile pour les gérants de conjuguer performance économique et transformation technologique. La mission du dirigeant – et non des moindres – est de « convaincre le bras droit, la personne la plus importante » : le directeur financier, garant de la performance économique et financière de l'entreprise. Souvent catégorisés comme des « Cost Killer », les DAF se doivent d'ouvrir la voie à des projets innovants pourvus parfois de flux futurs incertains. Les interactions qui animent cette dualité sont constructives et amènent les deux acteurs à trouver les solutions les plus à même à faire de l'innovation la croissance de demain.

Antoine Sire, Sylvie Gladieux, Don Pascal-André Dumont

S'engager se conjugue au présent

PAR **ROXANNE PIKULAS**, ETUDIANTE EN L3 CCA, **UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE**

Un prêtre, un banquier et la présidente d'une association promouvant la place des femmes en entreprise se rencontrent. De quoi parlent-ils ? D'engagement. La notion d'engagement est très populaire dans les sociétés américaines. L'engagement y est vu comme une façon de se dépasser, d'entreprendre ce que l'on n'aurait osé faire. Trois personnalités nous racontent, au travers de leurs différents parcours, l'expérience qu'ils ont faite de la puissance de s'engager.

L'engagement, une démarche qui se conçoit dans la durée

Pour **Don Pascal-André Dumont**, ordonné prêtre au sein de la communauté Saint-Martin, l'engagement a pris la forme de la création du fonds d'investissement éthique Proclero, visant à financer la formation des prêtres de la communauté et à diffuser les valeurs de l'Église.

Alors économe général, il avait pour tâche de trouver les moyens financiers pour développer la communauté, vieille seulement d'une quarantaine d'années. C'est à cette période que lui est soumise l'idée de créer un fonds commun de partage et de faire appel aux marchés financiers. D'abord réticent, des éléments extérieurs, la Providence peut-être, le convainquent de s'engager sur ce chemin. Il prend alors très vite conscience qu'il va falloir « mouiller la chemise » pour assumer cette nouvelle responsabilité. Il va falloir tenir bon en dépit des controverses et des difficultés, comme lorsque pour des raisons juridiques l'AMF s'oppose à la création du fonds. Don Pascal-André Dumont nous rappelle ainsi que le mot responsabilité vient du latin spondere, qui désigne l'engagement solennel, l'engagement de toute une vie.

Aujourd'hui Proclero a six ans et dispose de plus de soixante millions d'euros. Fidèles à l'idée initiale d'un « investissement socialement responsable », les fondateurs du fonds ont réussi à développer une nouvelle manière de gérer, qui place l'humain au centre de la gestion. Les conférences organisées par le fonds sur ce thème attirent ainsi toujours plus de dirigeants d'entreprises. S'il devait retenir un mot pour décrire cet engagement, Don Pascal-André Dumont choisit fécondité, car le fonds ne cesse de croître et avec lui le nombre de séminaristes formés ; son fonctionnement étant devenu une source d'inspiration car son action est un véhicule d'espoir et notre société est aujourd'hui en déficit de cela.

L'engagement, un levier pour ne pas se laisser dépasser

Pour **Antoine Sire**, directeur de l'engagement d'entreprise chez BNP Paribas, le déclic a lieu en 2005 lors des émeutes de banlieue. BNP Paribas était alors en passe de devenir le premier employeur de Seine-Saint-Denis. Antoine Sire prend conscience que si l'entreprise prospère ne tisse pas des liens avec la population de ce territoire en difficulté, un fossé infranchissable va finir par se creuser. C'est le début du « Projet banlieues », qui vise à donner le pouvoir à 400 directeurs d'agence ayant une connaissance du terrain, pour soutenir les associations et les populations de ce territoire. La banque participe par exemple au financement des voyages scolaires des élèves de Seine-Saint-Denis. Ce projet marque le début du développement d'une culture de l'engagement au sein de BNP Paribas, dont le point d'orgue est la reconnaissance, par le directeur général de l'entreprise, de l'engagement comme un des trois leviers essentiels pour ne pas se faire dépasser.

L'engagement, notamment au travers du développement de la responsabilité sociétale des entreprises, a aujourd'hui pris énormément d'ampleur dans le monde économique et auprès des directeurs financiers. De nouveaux types de prêts ont ainsi vu le jour : les positive incentive loan, par exemple, sont des emprunts pour lesquels plus l'entreprise progresse dans la mise en place de pratiques RSE, plus les taux de crédit baissent. Ou a contrario si l'entreprise n'atteint pas ses objectifs, elle peut se voir imposer des pénalités.

Cependant il ne va pas de soi que l'engagement prenne une place si importante dans l'entreprise. Des sujets comme les inégalités ou l'environnement ont pendant longtemps été des préoccupations d'activistes. Aujourd'hui ils deviennent également les préoccupations des salariés, des clients et c'est en cela qu'il est important de s'intéresser à ces sujets. Ne pas s'engager, passer à côté de ces sujets, c'est tout d'abord risquer de se faire éjecter par la société. C'est aussi risquer de passer à côté du business model de demain: pour financer les projets d'entreprises plus équitables, le banquier se doit de comprendre les enjeux et les contraintes liés à la création de ce modèle. Ainsi BNP Paribas a adopté une stratégie s'inspirant des dix-sept objectifs de développement durable de l'ONU. Antoine Sire ajoute, avec humour: *« Nous sommes en train de devenir une des meilleures ONG du monde ».*

Il faut y croire pour s'engager

Pour **Sylvie Gladieux**, l'engagement au sein de l'entreprise dure depuis 33 ans : comme financière auprès de PME, mais aussi dans la question du rôle sociétal de l'entreprise et notamment la capacité des ressources humaines à être un prisme d'émergence de talents, ou encore dernièrement comme présidente de DFCG au féminin, la première association des dirigeantes féminines de France.

« Pour s'engager il faut y croire » : au moment de reprendre ce poste de présidente de DFCG au féminin, Sylvie Gladieux s'est posé beaucoup de questions quant au sens de cet engagement. Défendre la place de la femme dans la finance n'est-ce pas un combat du XXe siècle? Elle a interrogé de nombreuses femmes à ce sujet pour prendre la mesure de la situation actuelle. Le fait est qu'encore aujourd'hui le débat est loin d'être clos: 60 % des femmes font des études supérieures et seulement 30 % occupent des postes de direction. Seulement 15 % des startuppers sont des femmes. Sylvie Gladieux a donc fait le choix de reprendre la présidence de l'association, pour aider celles qui veulent devenir numéro un, pour œuvrer pour la mixité dans l'entreprise, mixité dont tous profiteraient puisque dans une entreprise nous travaillons pour la communauté.

« L'engagement ce n'est pas un individu qui s'engage mais c'est toute l'équipe » : c'est faire tous ensemble, c'est transmettre une dynamique. Sylvie Gladieux souligne ainsi qu'elle n'est qu'un relais : elle n'a pas créé DFCG au féminin, mais elle s'inscrit dans un mouvement, une continuité.

ALLOCUTION de Didier Migaud

Premier Président de la Cour des comptes

PAR **SABINA ZAOUD**, ETUDIANTE EN L3 CCA, **UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE**

Didier Migaud

Ancien président de la commission des finances de l'Assemblée Nationale, aujourd'hui Premier Président de la Cour des comptes, **Didier Migaud** a introduit la deuxième journée de cette 16e édition du Financium. Le partage des défis communs de son institution avec les entreprises ainsi que la performance et l'engagement, étaient au cœur de cet échange.

La Cour des comptes, issue de la Cour du roi du Moyen Âge, est le plus ancien des « Grands Corps » de l'État. Cette institution, installée depuis 1912 au Palais Cambon à Paris, a été créée en 1807 par Napoléon Ier.

Les quatre missions de la Cour des comptes

La Cour des comptes se voit confier des missions croissantes qui peuvent être regroupées en quatre grandes catégories. Elle est chargée de contrôler la gestion de toutes les entités qui reçoivent de l'argent public, elle juge la régularité des comptes établis par les comptables publics, certifie les comptes de l'État, et contribue à l'évaluation des politiques publiques. Au total, ce sont plus de mille milliards d'euros qui relèvent du contrôle de la Cour.

Avec moins de 800 employés Didier Migaud compare la Cour des comptes à une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI). Une ETI qui dispose d'un budget représentant 0,02 % du budget des administrations publiques. Les activités des juridictions financières, bien que publiques, ne sont pas si éloignées que celles des entreprises. Beaucoup de sujets constituent des préoccupations communes. Les fortes similitudes entre les administrations et entreprises leur confèrent des défis communs.

Défi n°1 : Redevabilité

Les citoyens ont des attentes de plus en plus fortes. La transparence est une nouvelle dimension de la communication qui s'impose dans les entreprises et les juridictions. Rendre compte de l'usage qui est fait des fonds publics comme privés est donc nécessaire. Cette mission n'est pas nouvelle et remonte au XVIIIe siècle alors que l'intendant de la Marine Pierre-Victor Malouët la résolvait d'un argument : *« Un compte n'est pas une affaire qui s'arrange à l'amiable ; la reddition d'un compte est une chose de rigueur. Si vous ne soumettez pas toutes les dépenses à un contrôle général permanent et au jugement d'un tribunal impérial, vos administrations ruineront le royaume… ».*

À cette redevabilité est naturellement liée la notion de responsabilité. D'une part, la responsabilité des ministres, élus locaux, dirigeants des établissements publics (communément appelés ordonnateurs) qui prennent les décisions financières. D'autre part, la responsabilité devant les juridictions financières de ceux qui exécutent les décisions, les gestionnaires. Cette responsabilité est très spécifique et distincte de leur responsabilité managériale. En effet, les comptables publics sont responsables personnellement et pécuniairement des fonds qu'ils gèrent. Ce régime peut sembler très protecteur, obsolète et source d'une pression contraire à l'intérêt de la collectivité publique.

Défi n°2 : S'inscrire dans le débat public

Les administrations ainsi que les entreprises ont un second défi commun qui est la nécessité de s'inscrire dans le débat public. Être force de proposition impartiale, crédible, accessible, et dans l'idéal, écoutée est un enjeu majeur de la Cour. Depuis trois ans, la Cour des comptes a suivi des dossiers de constats de gestion sur lesquels elle avait formulé des recommandations. 70 % de ces recommandations ont, au moins partiellement, été mises en œuvre par les administrations concernées. Cela démontre une approche éprouvée de l'audit des comptes.

La situation est cependant perfectible. Didier Migaud énonce clairement que *« Pour être entendu, il faut être compris ».* Afin de redorer l'image de son institution, il a été décidé de placer la pédagogie au cœur de la transformation de leurs

travaux : pédagogie sur leur support, pédagogie sur leurs normes de contrôles, pédagogie dans les échanges avec les administrations qu'elle audite. La pédagogie s'accompagne d'une attention particulière portée sur l'accessibilité des informations émises par la Cour des comptes. Aujourd'hui, la communication financière est encore mal véhiculée au large public, c'est pourquoi le Président de la Cour cherche de meilleurs moyens de s'adapter au partage de l'information financière : infographie, vidéos, réseaux sociaux.

Défi n°3 : Transformation numérique

La transformation numérique est un sujet au cœur des préoccupations des administrations. La nouvelle ère digitale que nous traversons commence à bouleverser les pratiques organisationnelles comme on a pu le constater en entreprise avec l'essor des start-ups. L'État s'est engagé dans une transformation digitale inspirée par les activités de l'entreprise. Le besoin d'adapter ses métiers à la digitalisation est fondamental au sein de la Cour des comptes *« Il faut savoir se réinventer, se saisir des nouveaux objets de contrôles afin de gagner en efficacité, performance et agilité »* affirme Didier Migaud. Pour cela, il y a une volonté de recruter et former les talents nécessaires pour répondre aux nouveaux enjeux de transformation. L'objectif pour la Cour des comptes est de faire rimer transformation numérique et performance financière.

La logique de résultat : un enjeu de la Cour qui doit s'affirmer

En 2011, la Cour des comptes avait publié un bilan de la loi organique relative aux lois de finance (LOLF). La LOLF définit un nouveau cadre de référence pour le budget de l'État afin de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. Jusque-là on s'intéressait davantage au volume des moyens consacrés à une politique qu'aux résultats concrets obtenus grâce à ces moyens. D'après le Premier Président de la Cour des comptes, en France l'intérêt porté au résultat est insuffisant. *« Chaque euro public dépensé doit permettre d'atteindre des objectifs de politique publique dont le résultat doit être mesuré par des indicateurs »* insiste Didier Migaud. Cependant, les administrations publiques n'ont toujours pas totalement intégré cette logique de résultat.

Prenons l'exemple de la loi de finances. Le temps consacré à l'examen de la loi de finances initiale est de trois mois, mais seulement quelques jours sont consacrés par le Parlement à l'exécution de celle-ci. Didier Migaud est convaincu que la notion de *« performance »* de l'action publique doit être renforcée, et non plus rester confinée au secteur privé. Les valeurs de performance et d'engagement – thématiques de cette 16e édition de Financium – sont aujourd'hui au cœur de la transformation des administrations publiques.

La contribution aux stratégies de croissance et le pilotage de la performance sont au cœur des priorités du Directeur financier

PAR **MARIE MORTEVEILLE**, ETUDIANTE EN M2 SPECIALISATION « INFORMATION FINANCIERE ET AUDIT », **ESCP EUROPE**

« Priorités 2019 du Directeur financier » : le Directeur financier est aujourd'hui un acteur incontournable de la croissance. Son rôle ne se limite pas seulement aux choix d'investissements, mais s'étend plus largement aux stratégies de croissance ; tel est l'enseignement de l'étude « Priorités 2019 du Directeur financier » menée par PwC sous la direction de **Maryse Lecutier**, Associée, en partenariat avec la DFCG, auprès de plus de 380 Directeurs financiers dont 80 interviewés.

Le pilotage de la performance est de nouveau la priorité numéro 1 des Directeurs financiers pour 2019 : 72 % des Directeurs financiers estiment devoir renouveler ce défi l'année prochaine afin notamment d'améliorer la qualité des informations et des analyses, de raccourcir les délais de reporting et d'optimiser les processus prévisionnels. Par ailleurs, un autre enjeu du pilotage de la performance est la digitalisation de la fonction finance ainsi qu'un renforcement de la proximité avec les opérationnels d'après 61 % des Directeurs financiers.

La contribution à la stratégie de croissance semble prendre plus d'importance pour les directeurs financiers à l'horizon trois ans, puisqu'elle s'y place en première position pour les grandes entreprises. La croissance organique est la stratégie privilégiée par 57 % des entreprises, toutes tailles confondues ; et pour cela, 31 % des entreprises souhaiteraient renouveler leur offre, 28 % réorganiser leurs activités et leurs marchés, 22 % diversifier leurs activités et 19 % étendre leur business à l'international. Caroline Boullier, Secrétaire générale chez Capsum, a ainsi dû créer, à son arrivée dans l'entreprise, la direction administrative et financière de Capsum dans un contexte de très forte croissance et de moyens limités. L'objectif était de suivre les objectifs de croissance de l'entreprise de façon simple mais efficace : la digitalisation de la fonction finance et des processus RH ainsi que la participation active des fonctions support ont été clés pour réussir cette transformation.

La gestion du cash arrive en 3e position, suivie par l'optimisation des processus et la maîtrise des risques. La maîtrise des flux de trésorerie et de gestion du cash passe par une meilleure fiabilisation des prévisions selon 79 % des Directeurs financiers et par une professionnalisation de la fonction pour 76 % des répondants. La prévention des risques liés à ces flux est aussi un point d'attention pour 2019 ; l'enjeu est de diversifier les supports en termes de géographies, de types de supports et de maturité.

Si quelle que soit la taille de l'entreprise les nouveaux risques liés au « tout connecté » sont une inquiétude voire une préoccupation, la perception de l'exposition à ces nouveaux risques augmente avec la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises ont massivement investi sur la maîtrise des risques cyber alors que les ETI / PME se sont concentrées sur les risques opérationnels et d'image. Concernant l'optimisation des processus, deux réalités se confondent : la standardisation et la dématérialisation d'un côté pour les ETI/PME, et la robotisation et l'automatisation des clôtures de l'autre pour les grandes entreprises. Dans cette optique, Marie Boëdec-Menard, Directrice Contrôle Financier Groupe chez Pernod Ricard, a mis en place le programme « Finance 4.0 : fast, flexible and forward looking » reposant sur trois piliers de transformation : démocratiser la visualisation des données avec des reporting digitaux accessibles à tous, transformer les prévisions sur des modèles plus prédictifs et collaboratifs (développement d'algorithmes pour objectiver les prévisions), et améliorer l'efficacité des fonctions back-office en automatisant les processus. Le succès de ce programme passe essentiellement par l'implication des équipes et la sensibilisation des jeunes talents, d'où l'importance de la priorité suivante de gestion des talents.

La gestion des talents reste la priorité N°6 pour 2019, mais sera une des trois premières priorités à horizon trois ans. Cependant, on identifie une disparité de priorités entre les grandes entreprises et les ETI / PME : pour les grandes entreprises, elle passe d'une priorité 4 en 2018 à 3 en 2019, puis 2 à horizon trois ans ; pour les ETI / PME, elle passe d'une priorité 6 en 2018 et 2019 à 4 à horizon trois ans. Ce positionnement actuel en priorité N°6 a cependant étonné Thomas Grippon, Directeur du Controlling chez Orange France, pour qui les enjeux des ressources humaines au sein de la fonction finance sont largement sous-estimés. En effet, demain, les compétences recherchées seront à la fois d'analyse, de compréhension des métiers opérationnels et de maîtrise des technologies nouvelles. C'est pourquoi le développement des compétences en interne sera privilégié selon 76 % des Directeurs financiers. Thomas Grippon a ainsi mis en place le projet ONCE (Orange New Controlling Experience) au sein du Contrôle de Gestion France dont l'objectif est de décloisonner les fonctions financières afin de les faire intervenir systématiquement sur des projets transverses incluant des approches métiers. Les meilleurs éléments ont été positionnés sur des projets de conduite du changement, ce qui participe par ailleurs à l'objectif de regain d'attractivité des fonctions de contrôle de gestion.

Financium : Plénière PwC sur l'enquête « Les priorités 2019 du directeur financier, acteur de la croissance ! »

L***es résultats de cette étude ont été mis en perspective par Christian Moinard, Professeur Responsable de la Majeur Contrôle de gestion Audit à Audencia.*** La transformation de la fonction finance est d'actualité depuis plusieurs années déjà, ce qui a permis d'identifier quatre tensions croissantes. L'attraction vers les données entraîne une complexification de leur traitement puisqu'elles présentent une granularité toujours plus grande. Le Directeur financier est devenu un Business Partner qui prend part à la stratégie globale de l'entreprise, ajoutant une dimension de conseil à ses fonctions. Au sein de l'entreprise, le Directeur financier doit aussi faire le lien entre les différents blocs de l'organigramme, mais avec la complexification des métiers ce rôle devient lui aussi de plus en plus difficile. La dernière tension est l'opposition entre la complexification des données financières et la simplification de leur restitution pour que le langage financier soit compréhensible par tous. Les métiers de la finance ne vont pas disparaître avec l'arrivée de l'automatisation, mais vont être transformés : la fonction finance va être témoin d'un déport de ses métiers vers l'amont afin de vérifier que les données des machines sont fiables, et vers l'aval pour l'analyse des données. Ces migrations des métiers entraînent une transformation des compétences avec un renforcement nécessaire de quatre dimensions : dimension technologique (compréhension des modèles informatiques avec les algorithmes et la programmation), dimension mathématique, dimension organisationnelle (ingénierie organisationnelle des entreprises), et dimension pédagogique ou soft skill pour communiquer les données financières aux organes opérationnels.

MÉTHODOLOGIE

L'étude « Priorités 2019 du Directeur financier » s'appuie sur une enquête à la fois quantitative avec un questionnaire en ligne auquel plus de 300 directeurs financiers ont répondu, et qualitative à l'aide d'entretiens menés avec un peu plus de 80 directeurs financiers. Par ailleurs, l'étude a été complétée par deux Tables rondes organisées conjointement par PwC et la DFCG. L'étude se veut représentative de l'ensemble des entreprises puisque tous les secteurs d'activité y sont présents et les réponses sont homogènes au niveau de la répartition par taille d'entreprise : 36 % de PME (CA < 50 M€), 43 % d'ETI (CA < 1 500 M€) et 21 % de grandes entreprises (CA > 1 500 m€).

Vaincre l'impossible, aller au bout de ses passions
Zahia Ziouani, cheffe d'orchestre, directrice musicale

PAR **EUGENE DURAND LOBA**, ETUDIANT EN MASTERE SPECIALISE AUDIT ET CONSEIL, **ESCP EUROPE**

Zahia Ziouani

Si selon un adage latin « Croire qu'une chose est impossible est le moyen de la rendre telle », on pourrait par analogie déduire que croire en la possibilité d'une chose est une condition de sa réalisation. Ainsi, le poids de la vision que l'on porte et de la détermination qui nous anime l'emporte sur l'importance des ressources nécessaires à sa réalisation et le degré d'hostilité que l'on rencontre. Le parcours atypique et brillant de **Zahia Ziouani**, Directrice musicale et Cheffe de l'Orchestre Symphonique Divertimento basé à Stains en Seine-Saint-Denis, en est une parfaite illustration.

C'est dans le cadre familial que celle qui dirige aujourd'hui un grand ensemble symphonique de professionnels réunissant 70 musiciens fait la rencontre de la musique. Elle prend ses premiers cours avec sa mère qui, elle-même, apprend en suivant les cours de son fils. Cependant, forte de ces premiers enseignements et loin des chemins que l'on imagine tracés pour les jeunes des banlieues nord de Paris dont elle faisait partie, elle développe une prédilection pour le solfège. Intégrant par la suite des institutions plus adaptées, elle pratique et entretien sa passion pour la musique, ce qui la mène à vouloir y faire carrière, chose inédite dans sa famille. Ses années à jouer de la guitare puis de l'alto vont progressivement laisser la place à la volonté de diriger des musiciens dans un rôle de cheffe d'orchestre. C'est dans la réalisation de ce projet peu commun pour une femme que vont se dresser des obstacles, qui n'ont toutefois pas freiné Zahia Ziouani, la poussant à relever de grands défis.

En effet, en musique comme dans des domaines tels que la finance, la direction d'une équipe ou la conduite d'un changement requiert une aussi bonne dose de « hard skills » que de « soft skills ». Dans de nombreux domaines, de fortes discriminations existent, notamment celles se rapportant au genre. Et comme le disait Einstein *« Il est plus facile de désintégrer un atome qu'un préjugé »*. Aussi, nombreux sont celles et ceux qui abandonnent la volonté de démontrer le contraire, et qui peinent donc à atteindre leurs objectifs. Se pose alors la question clé : Comment réussir dans un contexte défavorable ?

Zahia Ziouani répond que rares sont les projets empreints d'innovation et d'anticonformisme qui sont menés à bien sans difficultés. Il convient de faire preuve de *« combativité »* et il est indispensable « de se fixer un cap et adopter une *philosophie »* qui permet d'être *« complètement et en permanence au clair sur ses idées ».*
Ainsi, en dépit de son diplôme en analyse musicale, orchestration et en musicologie de l'Université Paris IV Sorbonne, Zahia Ziouani n'a pas intégré d'orchestre symphonique national en tant que cheffe d'orchestre. Ce qui s'est révélé être une opportunité de créer un orchestre, l'OSD.

L'objectif était de vivre sa passion de cheffe d'orchestre et de fédérer autour d'un projet une population diversifiée comprenant notamment des jeunes de la banlieue parisienne qui ont pour beaucoup un accès limité à la musique classique.

Poursuivant sur cette voie d'innovation, Zahia Ziouani décide d'enrichir le répertoire de son orchestre en s'inspirant du jazz et de musique traditionnelle orientale et du Maghreb. Ce concept connaît un franc succès. Elle décide alors de créer l'Académie Divertimento, des formations de pratique musicale.

Finalement, les opportunités n'ont pas été trouvées mais créées. En effet, face aux oppositions, il faut faire preuve d'agilité en alternant entre « précision » et « endurance » afin de trouver des méthodes qui permettent de concrétiser ses ambitions. Le chemin qui conduit à ce que l'on vise n'a peut-être jamais été emprunté auparavant. Et dans ce processus, il est très important de constituer une équipe qui partage la même vision et le même engagement. Celle-ci permet d'obtenir une ampleur qui démultiplie notre action. Zahia Ziouani nous révèle que le choix de ses musiciens a été déterminant dans la construction et la réussite de l'OSD. Et c'est ainsi que depuis une décennie cet ensemble symphonique d'excellence donne en moyenne quarante concerts par an, et participe à des projets artistiques innovants.

SYNTHESE DES CONFERENCES

Soft skills : faire évoluer le capital humain des équipes finances dans un contexte de digitalisation p.21

Cybersécurité : enjeux, contraintes et axes de solutions p.22

DAF : simplifiez-vous la vie, optez pour un ERP dans le cloud et transformez votre métier p.24

Premier Observatoire du directeur financier « à temps partagé » p.25

Robotic Process Automation (RPA) : comment réussir son projet d'automatisation ? De la théorie à la pratique p.26

Transformation digitale des process financiers : la gestion de bout en bout pour optimiser la performance et la satisfaction client p.28

Soft skills : faire évoluer le capital humain des équipes finances dans un contexte de digitalisation

PAR **TILLA SENNANE**, ASSISTANTE CHEF DE PROJET PUBLICATIONS, **DFCG**

Avec la digitalisation, la finance voit ses métiers constamment évoluer. Soutenue par des technologies, la démarche de digitalisation vise à apporter de la valeur à l'entreprise. C'est donc un énorme changement qui va étayer le capital humain et sa gestion par le directeur financier.

L'état de la digitalisation dans les directions financières aujourd'hui et demain

Le constat est simple : nous en sommes aux prémices. Les projets de digitalisation sont en plein développement. C'est un long processus qui nécessite une phase de réflexion avant la phase de digitalisation proprement dite, laquelle est susceptible de modifier la stratégie et le business model des entreprises. C'est le cas notamment chez La Poste où de nouveaux domaines d'action doivent être trouvés pour contrer la baisse de 7 % du courrier chaque année. Chez Selecta, c'est la digitalisation du business model qui impacte la finance et non l'inverse – pour l'instant. Grâce au paiement sans contact, le chiffre d'affaires a augmenté de 20 % dans les métros et la télémétrie a permis de gagner 30 % de productivité.

Ce sont des fonctions comme le transactionnel qui sont d'abord digitalisées. Plus on monte dans le décisionnel, moins on trouve de digitalisation. Mais nous savons que la digitalisation doit être un sujet d'entreprise pour réellement apporter de la valeur ajoutée et qu'elle soit un « support » pour toutes les parties prenantes. La simple dématérialisation de la fonction finance ne suffit pas. Tous les autres services sont concernés. La fonction finance doit donc être au service de la digitalisation en brisant les silos et en faisant le lien entre ces services.
Il est difficile de connaître l'échéance d'un projet de digitalisation et donc d'avoir une idée du futur, mais il est certain qu'il se développera de plus en plus vers du prédictif, afin de réaliser des analyses et des prévisions grâce à des bases de données de plus en plus importantes.

Le management des équipes et le rôle du directeur financier, premiers impactés par la digitalisation

Premièrement, le changement doit être accompagné car il requiert de nouvelles compétences et de nouvelles responsabilités pour effectuer des tâches à plus haute valeur ajoutée. Il est nécessaire de faire monter en compétences les équipes ou de les faire évoluer sur d'autres métiers qui demanderont moins de saisie et plus d'analyse. C'est le rôle du directeur financier et de la GPEC que d'anticiper et partager l'évolution des opérationnels. L'acculturation se fait ensuite grâce à l'usage et l'accompagnement.

Nous en venons donc au deuxième point : les profils de demain seront plus pluriels et agiles, c'est-à-dire plus financiers, technologiques et « chefs de projet ». Il est important pour les équipes de comprendre et donc d'expliquer pourquoi ils effectuent ces tâches. Enfin, la digitalisation est sans conteste un facteur d'attractivité des talents car elle permet de proposer des métiers à plus haute valeur et de recruter des experts à distance ou à temps partagé par exemple.

Les hard skills restent nécessaires pour travailler avec la data mais nous voyons bien l'importance des soft skills pour accompagner les opérationnels. Le directeur financier de demain doit impérativement avoir ces qualités car c'est un acteur clé dans la transformation. La digitalisation lui permettra de devenir un Business partner produisant des données beaucoup plus qualitatives, un manager d'équipes sur plusieurs projets, mais aussi et toujours un contrôleur de la performance.

Cybersécurité : enjeux, contraintes et axes de solutions

PAR **ROXANNE PIKULAS**, ETUDIANTE EN L3 CCA, **UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE**

Entre la méfiance grandissante des Etats à l'égard du géant chinois Huawei, l'entrée en vigueur en mai dernier du Règlement Général pour la Protection des Données au sein de l'Union européenne et le massif vol de données clients chez British Airways à la fin de cet été, la cybersécurité n'a jamais eu une place aussi importante dans le monde économique. Retour sur la conférence qui donne des clés de compréhension sur ce sujet plus que jamais d'actualité.

Quelle est la situation actuelle ?

Aborder la question de la cybersécurité, c'est avant tout prendre conscience de la croissance et de la complexité du monde cyber. Aujourd'hui la technologie, à travers les systèmes informatiques, les réseaux de smartphones ou encore les cargos autonomes, s'est insérée dans nos vies professionnelle et personnelle. La cybersécurité vise à protéger toutes ces données – tant du vol que de la modification – mais aussi à faire en sorte qu'elles soient toujours disponibles lorsque nous en avons besoin.

Pierre-Yves Hentzen, CEO du leader européen de la cybersécurité Stormshield, et Christian Laveau, Directeur de l'Audit – Risk Management chez ADP International, s'accordent pour dire que la cybersécurité est l'affaire de tous. Il n'y a aujourd'hui pas d'entreprise qui échappe à l'informatique. Nombreuses sont celles qui tentent de répondre aux besoins de leurs clients grâce au digital, virtualisant ainsi tout leur patrimoine informationnel. Les entreprises en B to C et les entreprises dont les données revêtent un caractère stratégique (notamment le secteur des transports), sont ainsi particulièrement vulnérables. En moyenne l'IT représente 5 % du budget d'une entreprise (tout secteur confondu) et dans ce budget la cybersécurité ne compte que pour 5 %.

Face à cela, un risque très évolutif. Les cybercriminels ont montré ces dernières années leur réactivité et leur capacité à créer de nouveaux schémas de fraude. Pour lutter contre cette menace, il faut réagir extrêmement vite ; ce que même les grands groupes, qui disposent de ressources, ont parfois du mal à faire.

Quels moyens pour lutter contre cette menace ?

Il faut connaître le risque, l'appréhender, le cartographier pour adopter des moyens de contrôle et de défense adéquats. Certaines entreprises peuvent avoir une pudeur à identifier leurs points de vulnérabilité, mais c'est pourtant primordial pour la prise en compte des risques.

Cependant pour les PME, dans lesquelles il y a souvent peu d'employés dédiés au service informatique et quasiment aucun spécifiquement alloué à la cybersécurité, une cartographie paraît difficile à réaliser. Il est donc important de faire remonter cet enjeu au directeur général, de discuter de la possibilité d'avoir une ressource dédiée sur le sujet, ou encore la mise en place d'un plan de gestion de crise. Une attaque est un début et non une fin. Une fois que « l'ennemi » est entré il faut savoir où il est, depuis combien de temps il est là, et il faut traiter la question de la communication avec le public. Aujourd'hui, lorsqu'un vol massif de données survient, ce sont les personnes à la tête de l'entreprise qui viennent voir la presse, comme on le ferait pour un accident industriel. La tentation est grande de croire que cela n'arrive qu'aux autres et de ne commencer à s'occuper de la question que le jour où le problème survient, mais il est alors déjà trop tard.

Il est aussi intéressant de mettre en place des tests d'intrusion : c'est-à-dire essayer d'attaquer soi-même son système (ou demander à une entreprise spécialisée de le faire) avant que quelqu'un d'autre ne le fasse. Ces opérations permettent de mettre en évidence les faiblesses des systèmes informatiques et ces dernières ne sont parfois pas là où on les attend. Un casino a par exemple été attaqué via les thermomètres connectés de ses aquariums. Certains ont même décidé de transformer ces exercices en concours : l'espace d'un weekend les participants sont invités à essayer de pénétrer dans le système de l'entreprise organisatrice, de relever des bugs. A la clé ? Pour les participants reconnaissance et compensation. Pour l'organisateur, la possibilité de corriger des bugs avant que cela n'affecte le grand public, mais aussi le repérage de futurs talents de la cybersécurité.

Où en est la réglementation ?

La France, à travers la loi de programmation militaire de 2013, a été le premier pays à légiférer en matière de cybersécurité. L'Union européenne n'aura pas tardé à emboîter le pas avec la directive NIS (Network and Information Security) adoptée en juillet 2016, visant notamment au renforcement des capacités nationales de cybersécurité, mais aussi à l'établissement d'un cadre de coopération volontaire entre les Etats membres.

La RGPD constitue par ailleurs une avancée dans la question de la cybersécurité. 80 % des cas sanctionnés ces dernières années par la CNIL correspondaient à des vols de données. L'exigence de cybersécurité est par ailleurs amenée à se répandre aux sous-traitants par capillarité, puisque la RGPD exige que ces derniers fournissent des garanties en matière

de protection des données. La question de la certification de la sécurité des données s'étend ainsi progressivement dans le tissu économique. Plus qu'une contrainte supplémentaire pour les entreprises on peut y voir un gage de confiance pour les clients ; un nouvel argument pour se démarquer de ses concurrents et ainsi contribuer au bon développement de l'entreprise.

Les défis

Si nous sommes aujourd'hui conscients de la menace et de l'existence de solutions, il reste cependant des aspects que nous n'avons pas encore ou pas assez envisagés.

Certains disent que le TGV Paris-Lyon et ses places à quatre sont le meilleur moyen de savoir ce qu'il se passe dans une entreprise. Au-delà de l'humour, la question du facteur humain est posée. Vincent Maret, spécialiste des questions de cybersécurité chez KPMG, rappelle ainsi que face aux pressions de productivité et de vitesse toujours plus importantes auxquelles nous devons faire face, la meilleure cybersécurité est celle qui est transparente pour l'utilisateur. Il ne faut pas compter sur ce dernier pour faire le bon ou le mauvais geste et se mettre dans une situation où les employés doivent contourner les mesures de sécurité pour faire leur travail. Par exemple, limiter la taille des fichiers, qui peuvent s'envoyer via l'intranet de l'entreprise, multiplie les risques que les employés passent par leur boîte mail personnelle pour envoyer des documents sensibles.

Par ailleurs, tous les acteurs de la chaîne de valeur n'ont ni la même taille, ni les mêmes moyens pour améliorer la sécurité de leurs systèmes. D'une part cela pose le risque que les clients se détournent des acteurs qui ne sont pas en mesure d'assurer un certain niveau de sécurité. D'autre part, les entreprises disposant de moyens demeurent potentiellement vulnérables via leurs fournisseurs. Airbus a ainsi mis en place une technologie de chiffrement pour tous ses échanges avec ses sous-traitants, technologie que l'entreprise met à disposition de ces derniers.

Du point de vue juridique deux écueils demeurent : la question du cadre légal (certains criminels opèrent depuis des pays où la justice locale ne permet pas de sanction) et celle de la preuve numérique de la faute. Sans spécialistes IT et juridiques pour recueillir les preuves et qualifier l'infraction et sans une coopération accrue entre les pays, il sera difficile de sanctionner les coupables.

Dans ce contexte, le directeur financier, qui a dans son ADN l'identification et l'appréhension du risque et de la confidentialité, peut être un acteur clé. A travers une coopération entre les directions financière, juridique et des systèmes d'information, le directeur financier peut notamment aider à transcrire dans des mots simples les enjeux et contraintes de ce sujet très technique.

La question n'est pas « Serons-nous attaqués ? », mais « Quand serons-nous attaqués ? ».

DAF : simplifiez-vous la vie, optez pour un ERP dans le cloud et transformez votre métier

PAR **TILLA SENNANE**, ASSISTANTE CHEF DE PROJET PUBLICATIONS, **DFCG**

L'ERP est un progiciel de gestion permettant la planification des ressources de l'entreprise. Pour les directions financières, l'avantage est que tous les processus des services sont rassemblés et les tâches sont automatisées. Les directions financières peuvent ainsi être informées de ce qu'il se passe dans l'entreprise à tous les niveaux, de la finance jusqu'aux ressources humaines.

Pour son projet de transformation de la fonction financière avec le digital, l'entreprise Teleperformance a notamment fait le choix en 2017 de l'ERP dans le cloud, et plus précisément de la solution Dynamics 365 for Finance & Operations proposée par Microsoft. Ce projet a été mené dans un contexte de croissance géographique de la société. Il y avait donc l'énorme enjeu pour la fonction financière d'intégrer les nouvelles sociétés acquises.

Teleperformance décide de lancer ce projet de transformation des systèmes financiers et de se tourner vers le cloud, outil plus innovant, proche des usages quotidiens et personnels, et donc facile à manipuler. Le déploiement vient seulement s'implanter dans les systèmes d'information existants. Il a été donc plus rapide et a permis d'accompagner la croissance externe, même avec des ressources IT limitées, tout en répondant aux enjeux de l'ERP sur le respect des normes IFRS ou la sécurisation des données par exemple. Un aspect important a aussi été de travailler sur l'homogénéité des données car c'est un projet de finance digital implanté de la filiale jusqu'au comité exécutif (26 entités dans 15 pays). Mais le premier projet reste avant tout d'apporter de la valeur aux opérationnels.

Comme pour tout projet de digitalisation, l'accompagnement est indispensable. En ayant une meilleure connaissance du produit et des métiers financiers, les consultants partenaires Apsia ont pu s'aligner avec les enjeux de Teleperformance. Il est donc plus facile pour eux de comprendre et d'interagir avec l'entreprise. Le deuxième aspect important est l'approche standard par les processus. Minimiser les spécificités permet une solution fiable, pérenne et facile à maintenir dans le futur. Enfin, l'agilité sur le projet grâce à l'évaluation des besoins de la direction financière permet de déployer un ERP dans le cloud pouvant y répondre. Si besoin, il peut être itéré pour répondre aux nouveaux besoins. L'accompagnement permet d'être plus réactif et d'avoir une certaine souplesse en cas de changement.

Pour assurer le succès d'un ERP, il est indispensable de définir le périmètre géographique fonctionnel. Dans le cas de Teleperformance, quatre équipes ont constitué stratégiquement un corps modèle qui a été ensuite déployé dans deux pays pilotes pour montrer l'efficacité de la solution. Plusieurs vagues de développement sont ensuite venues compléter son déploiement dans les filiales. Il est également nécessaire d'avoir un expert dans le cloud qui partage la culture pour savoir gérer l'environnement. Il faut analyser l'apport de valeur ou encore les best practices dans les équipes locales pour être capable d'anticiper les changements et leur apporter de la valeur. En effet, surtout dans un environnement mondial, les cultures sont différentes. Chacun doit être conscient des changements des métiers avec la digitalisation et doit adhérer au projet de transformation.

La mise en place de Dynamics 365 a ici permis de gagner en efficacité. Chaque filiale peut avoir une réponse à son besoin local, indépendamment du groupe. L'outil a entre autres permis de mutualiser et de mettre à disposition plus facilement et rapidement les données à tous les pays. Mais pour cela, l'accompagnement a été un facteur clé pour le projet. La localisation de Microsoft et d'Apsia dans les pays concernés a été essentielle pour assurer l'assistance et améliorer l'usage de la solution. Ce projet de transformation est donc un bon exemple pour prouver l'utilité et l'efficacité de l'ERP dans le cloud pour la fonction financière, à condition de comprendre les besoins, assurer une distribution stratégique de l'outil, et apporter un bon accompagnement aux équipes.

Premier Observatoire du directeur financier « à temps partagé »

PAR **MARIE MORTEVEILLE**, ETUDIANTE EN M2 SPÉCIALISATION « INFORMATION FINANCIÈRE ET AUDIT », **ESCP EUROPE**

Un directeur financier qui travaille « autrement » en partageant son temps entre plusieurs entreprises pour leur apporter des compétences de haut niveau : telle est la définition d'un directeur financier à temps partagé. Lors de Financium 2018, le groupe DAF à Temps Partagé a enfin dévoilé les résultats tant attendus de son Observatoire afin de dresser pour la première fois un état des lieux de la profession, des profils intéressés par ce métier et de leurs enjeux.

La création de l'Observatoire : une nécessité au sein de la DFCG

Le métier de directeur financier à temps partagé (DAF à TP) est encore mal connu, autant chez les professionnels de la finance que chez les clients. Cependant, la participation aux réunions DAF à TP organisées par la DFCG depuis quelques années est toujours en augmentation, et les mêmes questions ne cessent de revenir : quel est le profil type ? Comment trouver des clients ? Comment se lancer ? La DFCG ne disposait alors pas d'outils scientifiques pour répondre et ne pouvait donc que se reposer sur les expériences individuelles des participants. Trois certitudes ont poussé la DFCG à mener cet Observatoire : une définition minimale du métier existe (directeurs financiers indépendants travaillant sur plusieurs entreprises en même temps), les DAF à TP sont de plus en plus nombreux et il est possible de vivre de ce métier. Grâce à une étude scientifique combinant questionnaire en ligne et entretiens, la DFCG peut enfin présenter une réflexion sur ce métier encore récent.

Un éclairage inédit sur un métier en plein développement

Le profil type est diplômé (80 % ont un niveau Bac+5) et expérimenté (77 % ont plus de dix ans d'expérience en finance d'entreprise). 47 % des DAF à TP ont moins de 50 ans, et 45 % entre 50 et 60 ans. La parité homme-femme est la même que pour les directeurs financiers salariés, et on peut noter que 50 % des DAF à TP de moins de deux ans d'activité sont des femmes. Un des points communs à tous les profils, et sûrement l'un des plus importants, reste la motivation qui est principalement expliquée par la variété des missions (85 %), l'autonomie dans la gestion du temps (83 %) et l'indépendance vis-à-vis du dirigeant (77 %). Un autre point commun est l'entrepreneuriat puisque le DAF à TP doit créer sa propre proposition d'offre et effectuer sa prospection commerciale. Les clients se trouvent principalement via les réseaux personnels (81 %), les recommandations de clients (47 %) et les réseaux d'affaires (42 %) : il s'agit surtout de PME, TPE et startups. Au niveau des contextes de missions, le DAF à TP se doit d'être un véritable « couteau suisse » apte à intervenir sur tous les sujets (pilotage de la performance, financement, BFR, budget, RH, organisation et process, fusion-acquisition, LBO, gestion de crise, etc.).

De belles perspectives…

L'engouement pour ce métier est croissant : 90 % des DAF à TP en activité veulent le rester et 41 % des DAF intéressés sont prêts à se lancer dans l'année à venir. Cependant, des difficultés communes à tous les DAF à TP sont encore non résolues, comme l'existence d'un outil de travail spécifique, une analyse des besoins par secteurs plutôt que par tailles d'entreprise, la difficulté pour certains dirigeants d'entreprise de voir l'avantage d'un DAF par rapport à un expert-comptable. Le groupe DAF à TP de la DFCG compte bien continuer son développement, notamment avec la création de réseaux en régions et une intensification de la communication sur le sujet. La labellisation du métier par la DFCG participe aussi à la reconnaissance du métier : huit DAF à TP ont déjà reçu ce label. De manière générale, le métier de DAF à TP est en lien avec les évolutions de demain vers l'entrepreneuriat et la disparition des barrières entre freelance et entreprises.

Robotic Process Automation (RPA) : comment réussir son projet d'automatisation ? De la théorie à la pratique

PAR **VALMONT RADENAC**, ETUDIANT EN L3 CCA, **UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE**

La digitalisation est un mot qui revient de manière récurrente dans la vie de tous les jours. Désormais, il a réussi à s'immiscer au sein de l'entreprise. Le moteur de celle-ci est le développement de relations B2B, avec des entreprises spécialisées pour implémenter des processus de digitalisation. Ainsi, la mise en place de ces nouvelles technologies permet de donner un nouveau rôle au DAF, celui de business partner de la direction. Découvrons les coulisses de cette nouvelle relation B2B par le biais de plusieurs expériences clients avec la société Ginini Antipode.

Ginini Antipode un acteur agile

Ginini Antipode - spécialiste dans l'accompagnement des directions financières aussi bien dans des projets structurants que pour leurs activités quotidiennes - a décidé d'axer son développement sur une nouvelle problématique : la Robotic Process Automation.

L'arrivée de ce nouveau procédé dans l'entreprise est récente. Ginini Antipode a bien précisé que cette technologie n'est pas encore en marche complète et qu'il faudra encore attendre quelque peu pour atteindre son potentiel.

Une technologie intuitive et disponible en temps réel

Le fonctionnement de la RPA est similaire à celui d'une méga-macro Excel. Elle va alimenter différents logiciels de manière fluide à travers un assistant virtuel. Les actions d'un utilisateur va lui permettre d'interagir sur différents processus. Les tâches qui vont être réalisées sont multiples : de la connexion à une application, à l'extraction de données en passant par la saisie ou bien la lecture de document en utilisant la technologie OCR. Cette liste n'est pas exhaustive des possibilités de la technologie RPA.

Bien sûr, la disponibilité permanente de cette application est conditionnée à l'accès par le logiciel aux applications qui sont utilisées. En cas de maintenance d'une application, alors le logiciel ne pourra pas fonctionner et interagir avec cette application.

Quelques précisions pour écarter les idées reçues

Les idées reçues concernant la technologie RPA peuvent être de différents types :

- D'un côté elle peut être perçue comme un remplacement des agents opérationnels par les robots, ce qui n'est pas le cas car elle vient en soutien de ceux-ci, un nouveau binôme de travail est alors créé.
- D'un autre côté, elle peut être vue comme l'implémentation de chatbots pour répondre aux interrogations des agents opérationnels. Ce n'est pas le cas non plus car cette technologie va plus loin en permettant d'effectuer des opérations et non seulement expliquant certaines situations.
- Enfin, la technologie s'apparente à l'Intelligence Artificielle, les principaux éditeurs dans ce domaine s'y intéressent mais la RPA ne représente pas une copie exacte de l'Intelligence Artificielle.

Des conventions à respecter pour une meilleure productivité

Bien sûr cette technologie nécessite quelques prérequis quant à la nature des tâches à automatiser. Le caractère manuel et répétitif est un facteur qui peut pousser à utiliser cette technologie. De plus, les règles définies doivent être matures dans le sens où elles ne devront pas être modifiées de manière récurrente. Afin de préciser encore mieux les attentes de ce type de système il ne faut pas qu'il y ait trop d'exceptions au cas général. Ce logiciel est fait pour traiter un volume de transactions élevé avec des données d'entrée standardisées.

Le moyen privilégié pour faire fonctionner le logiciel est donc l'élaboration d'un document unique afin de rassembler les données majeures qui sont nécessaires à l'opérationnel.

Ainsi, elle permet d'éliminer les tâches sans valeur ajoutée et permet à l'utilisateur de se concentrer sur les tâches à haute valeur ajoutée ce qui va permettre d'augmenter la productivité de l'entreprise.

Une solution hybride

Son application peut s'étendre à plusieurs domaines tels que la finance, les RH ainsi que les services informatiques. Pour résumer, la RPA est à la croisée des chemins entre l'intelligence artificielle et les outils de productivité.

Un projet engageant

D'après les témoignages des intervenants de cette conférence, il apparaît indispensable de rester curieux vis-à-vis de ces logiciels RPA. Que vous ayez simplement entendu parler, ou que vous ayez assisté à une présentation de cette solution, restez ouvert et commencez à vous projeter sur les services que pourraient rendre cette solution à votre métier ou même à votre entreprise. C'est une première étape pour

déceler les besoins de votre service quant aux processus à simplifier.
Par la suite, l'intégration d'un logiciel RPA au sein d'une entreprise peut se découper en trois temps :

- La détermination des tâches à automatiser et description détaillée des processus de cette tâche. Cette phase doit largement prendre en compte les préconisations des opérationnels du métier concerné. La question principale serait : quelles sont les tâches chronophages qui ne créent pas de valeur ?
- La mise en place du système et l'appropriation par l'utilisateur.
- L'industrialisation de ces processus au sein d'une entité, d'un groupe.

Durant ces trois phases il est tout à fait nécessaire de communiquer avec les équipes et de présenter clairement la solution. Ce point crucial concerne l'information des collaborateurs qui seront donc plus à même d'apprécier l'efficacité de tels processus.

Une place prépondérante du SI dans ce projet

Il est tout d'abord nécessaire de différencier les projets SI des projets RPA. Ces derniers peuvent être opérationnels après plusieurs semaines. Ces semaines de mise en place seront surtout rythmées par des tests qui vont permettre de vérifier si le paramétrage répond de manière cohérente à ce qui est attendu. Les projets SI eux seront opérationnels après plusieurs mois.

Les équipes IT doivent être largement impliquées par ces projets RPA, notamment lorsque la solution passe en phase d'industrialisation. Dès lors, des « coachs » seront nommés et auront la mission de gérer à 100 % les automates. Toute modification des processus ne pourra être effectuée que par ce coach. Cette précaution permet d'éviter des modifications qui peuvent remettre en cause l'intégrité du système.

Les facteurs clés de succès de la mise en place d'une RPA

- Bien définir et décomposer les besoins en amont avec des business analysts afin de programmer de manière optimale les automates. Il est préférable d'être accompagné par des développeurs experts sur la solution choisie.
- Placer l'humain au centre du projet, c'est le point qui est le plus revenu dans les retours d'expérience. Le fait d'impliquer les équipes va permettre de déterminer les réels besoins du métier et emporter leur adhésion dans l'utilisation au quotidien.
- Définir les objectifs et garder en tête que l'on va créer un identifiant qui n'est pas une personne. Ceci implique de nouvelles responsabilités devant être définies dès le départ à travers des workflow de validation.
- Il vaut mieux privilégier des processus relativement simples afin de rassurer les inquiets et de montrer aux sceptiques que cela fonctionne.

Transformation digitale des process financiers : la gestion de bout en bout pour optimiser la performance et la satisfaction client

PAR **ROSA YILIGIN**, ETUDIANTE AU MS AUDITING AND CONSULTING, **ESCP EUROPE**

Une étude du cabinet Deloitte a démontré que les trois grandes priorités de la stratégie d'une organisation sont la productivité, l'amélioration de l'expérience client, et l'industrialisation de l'automatisation. S'agissant de la performance et la satisfaction client, la transformation digitale des process financiers a un grand rôle à jouer dans leur optimisation.

Aujourd'hui plus que jamais, le client est en mesure d'évaluer la qualité de l'expérience qu'il a vécue et la partager avec d'autres. Les entreprises se doivent donc d'améliorer ladite expérience dans un souci de compétitivité.

L'expérience client a comme objectif d'avoir un pilotage plus fin et un meilleur suivi des clients, et certaines entreprises comme Amazon l'ont bien compris ; en effet, le géant du e-commerce a fondé l'essentiel de sa stratégie sur la gestion de bout en bout de l'expérience clients. Un autre exemple est celui de Vodafone qui a procédé à l'optimisation et externalisation de la gestion client de bout en bout ; cette démarche a été bénéfique puisque le Groupe a enregistré 25 % de réduction des délais et des coûts.

Concernant la satisfaction client, la gestion des interactions, si elle est essentielle, n'est en fait que la partie visible de l'iceberg. En dessous se trouvent les activités back office qui sont d'autant plus importantes (et notamment la direction financière).

Quel est le rôle des financiers dans ce processus ?

Ici, les financiers sont vus essentiellement comme les soutiens qui vont permettre l'optimisation de la gestion des interactions ainsi que des projets d'amélioration rapide du parcours client. Cela passe notamment par le soutien des investissements dans l'amélioration des processus.

A cet égard, Comdata, leader du marché BPO CRM et présent lors de cet atelier, accompagne notamment ses clients dans le management de bout en bout optimisé.

Dans le cadre de la transformation digitale, le cabinet intervient en quatre phases chez ses clients :

1- Cartographie du processus existant,
2- Classification des taches et optimisation,
3- Réingénierie du processus,
4- Monitoring et intégration produits.

Le cabinet cite comme facteurs clés du succès la décision de direction, le désilotage et la transversalité, le mode agile projet, la conduite du changement au sein des équipes ainsi qu'une organisation idoine.

Le cabinet a pu notamment accompagner ENI, 4e opérateur énergétique en France, dans son processus de digitalisation et automatisation.

Le client Eni, présent également lors de cet atelier, note une nette amélioration de l'expérience client, avec un focus du conseiller sur la relation à valeur, grâce à moins d'applications de process et moins de gestion client. Une meilleure connaissance des clients a permis une meilleure collecte d'informations, une optimisation des moyens et in fine une accélération du ROI.

On voit donc bien par cet exemple que l'expérience client et la finance sont intimement liées, et donc l'importance de l'intégration des process financiers dans la transformation digitale.

SYNTHÈSE DES ATELIERS

Digitalisation de la PME et de l'ETI p.31

Observatoire international du performance manager : le manager de la performance à l'heure du digital, du Big data et de l'intelligence artificielle p.32

Responsabilité sociétale des entreprises : contrainte réglementaire ou opportunité de transformation ? p.34

Reconversion professionnelle des cadres financiers vers la profession d'expertise-comptable p.35

Digitalisez et rendez collaborative votre clôture comptable ! Cardif (Groupe BNP Paribas) l'a fait en six mois. Découvrez comment ! p.36

Le rôle stratégique du CFO comme garant du pilotage de la performance d'entreprise p.38

BDO France - Retour d'expérience Comment concilier maîtrise des risques, gestion prévisionnelle consolidée et pilotage de la performance financière p.39

Le Groupe Barrière témoigne de sa transformation financière avec l'impact des nouvelles technologies p.40

Retournement d'un LBO : s'inspirer des meilleures pratiques p.41

Décideur financier, comment orienter vos choix stratégiques dans un contexte technologique et réglementaire en constante évolution ? p.42

Du pilotage à la mise en œuvre opérationnelle : comment Invicta a su marier pilotage industriel et gestion du prévisionnel grâce à une solution intégrée « tout-en-un » ? p.43

La mise en œuvre d'un cockpit de pilotage pour accompagner la transformation du groupe Consolis p.44

Robotisation des directions financières : tordre le cou au mythe du serpent de mer… p.45

DFCG Étudiants / Avenir : partage de connaissances et de pratiques entre étudiants, entrepreneurs et DAF p.46

L'affacturage déconsolidant : de la gestion du poste clients à la décomptabilisation d'un actif p.47

Digitalisation de la PME et de l'ETI

PAR **PAUL POIRIER**, ÉTUDIANT EN LICENCE 3 CCA, **UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE**

Depuis quelques années l'entreprise fait face à de nombreux challenges. Parmi ceux-là figure un phénomène en pleine explosion : la digitalisation. Comment cela se traduit au sein des PME-ETI ? C'est à cette question que trois spécialistes ont répondu. Martial Gérardin, Market Director Europe Proactis, Denis Molho, Associé chez DME Performance ainsi que Michel Habarov, Membre de la Commission Technique des Systèmes d'Information de la DFCG ont évoqué les transformations de demain.

« Les cycles de production doivent être adaptés à l'étendue des combinaisons possibles », précise Denis Molho.

La transformation numérique, une vision à 360 degrés essentielle

L'entreprise se doit pour maintenir sa croissance d'apporter de la valeur ajoutée à ses produits. La digitalisation doit permettre à la fois de faire évoluer les produits (Internet Of Things) dans le contexte d'une remise en cause perpétuelle des dirigeants, et de rendre cette data accessible à l'ensemble des parties prenantes. D'une part, pour rester dans la course l'entreprise doit mettre en place un véritable diagnostic en se basant sur :

- Une vision à 360°, pour observer l'obsolescence (ou non) des applications, des produits, etc.
- La mise en œuvre d'une étude des process cibles,
- La conduite du changement.

Dans un second temps, il est essentiel de développer une vision partagée au sein de l'entreprise, avec les fournisseurs, les clients et les autres partenaires. En effet, les domaines en charge de cette transformation technologique sont pluriels. Deux approches complémentaires peuvent alors être élaborées :

- Produire un reporting de gestion plus rapide et plus orienté vers la prise de décision opérationnelle et stratégique,
- Développer un référentiel partagé afin que les données de l'entreprise soient construites et utilisées par toutes les parties prenantes de façon homogène.

Sans innovation, la mort assurée ?

Un des enjeux majeurs pour l'entreprise, de nos jours, est de faire face aux évolutions de marché en digitalisant l'ensemble de la « supply chain ». Ce challenge pour les PME, mettant le client au centre de toutes les attentions, peut se traduire par une dématérialisation totale de l'ensemble du processus transactionnel. En passant par la digitalisation de la comptabilité fournisseur (disparition progressive des écritures comptables), et en allant jusqu'à l'E-procurement, il est dorénavant possible de tracer l'ensemble du système de dépense afin de révolutionner le temps de traitement des données. In fine, d'après Martial Gerardin, cette digitalisation de la supply chain peut permettre d'améliorer son BFR de l'ordre de huit jours. Même si certains restent sceptiques quant à la véracité des preuves à apporter aux institutions fiscales, trois types de preuves restent néanmoins reconnus : l'EDI (Echange de données informatisé), la signature électronique qualifiée, et la piste d'audit.

Ainsi, il est primordial pour l'entreprise (PME ou ETI) de développer des outils permettant à celle-ci de conjuguer performance et innovation. Afin de réaliser cette démarche coûteuse, l'entreprise devra rediriger des fonds, parfois alloués à des tâches différentes, dans le but de s'adapter à son propre écosystème. Cependant, sans disponibilités suffisantes, l'entreprise court-elle à sa perte ?

Observatoire international du performance manager : le manager de la performance à l'heure du digital, du Big data et de l'intelligence artificielle

PAR **CLÉMENT MILLER**, ETUDIANT EN LICENCE 3 CCA, **UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE**

Pour la huitième année, le groupe Contrôle de gestion du réseau DFCG s'associe au cabinet de conseil Décision Performance Conseil pour présenter les résultats de son Observatoire International du Performance Manager. Le métier de contrôleur de gestion est en constante évolution, et l'Observatoire nous présente une profession, à l'heure de la digitalisation, qui se détache de la production pure, et tend vers le management de la performance.

Cet Observatoire a été lancé en 2010 au sein de la DFCG à l'initiative de Frédéric Doche, membre du réseau et président du cabinet de conseil Décision Performance Conseil. Le millésime 2018 a été réalisé dans le prolongement des années précédentes, c'est-à-dire en s'intéressant à l'impact du digital sur la manière de travailler ou à l'évolution des rôles et du métier de contrôleur de gestion. Il en ressort un constat en adéquation avec les résultats précédemment observés à savoir, une réduction des temps consacrés à l'élaboration des budgets et des reportings, des délais de publication qui se raccourcissent toujours, et une plus grande part de temps consacrée à l'animation de la relation avec les opérationnels. La digitalisation permet donc au manager de la performance d'être plus efficient et de développer alors ses « soft skills » qui apparaissent comme des compétences essentielles pour sa fonction. En témoigne l'essor grandissant du contrôle de gestion social réalisé en commun avec la DRH.
Nous vous présentons donc ici les grandes lignes abordées dans cette enquête de l'Observatoire.

Profil des répondants

- Enquête internationale, cinq continents représentés avec une majorité de pays Européens,
- Atomicité des secteurs économiques avec un très large panel,
- 85 % d'entreprises non cotées,
- 58 % de sociétés de taille intermédiaire qui prédominent cette étude,
- Majorité de DAF et de contrôleur de gestion ayant entre 40 et 60 ans.

Les activités du contrôleur de gestion

Les fonctions régaliennes du contrôle sont toujours au cœur du métier. En effet, sur le plan du temps passé par activité, les fonctions « Plan et Budget » et « Production du Reporting » sont toujours les plus chronophages malgré une baisse, et sont placées en tête par respectivement 66 % et 56 % des répondants. A noter également, une hausse du temps passé pour les fonctions telles que les SI, la gestion de trésorerie et le contrôle interne.
En revanche, les activités les plus importantes sont également celles qui présentent le moins de valeur ajoutée. A l'inverse, des activités telles que l'animation de l'opérationnel ou le business review, qui sont en baisse au niveau du temps passé, apportent beaucoup plus de valeur ajoutée.

Les résultats en bref

- Plus de 50 % des répondants prévoient dans les trois prochaines années de passer plus de temps sur ces activités à forte valeur ajoutée et sur les SI (automatisation des reportings). Ils sont également 36 % à prévoir une baisse de temps passé sur la production des reportings.
- Les prévisions sont les activités les plus chronophages. Ainsi, 41 % des répondants ont prévu de modifier leur pratique budgétaire et 40 % les ont déjà modifiés. Pour ce changement, le Rolling Forecast est plébiscité afin d'obtenir des prévisions récurrentes au cours de l'activité. En effet, 45 % ont déjà opté pour cette méthode et 38 % prévoient de l'appliquer.
- Les délais de publication des différents reporting continuent de diminuer avec une majorité de répondants qui se situe entre J+3 et J+10. Toutefois, pour ce qui est du reporting complet beaucoup sont encore entre J+6 et J+15, avec une majorité relative au-delà de J+15, traduisant que des efforts sont encore à faire pour ce processus et soulignant l'importance de la mise en place d'un système d'information performant.

Les intervenants étaient en accord avec ces résultats, tous essayant de se rapprocher des opérationnels afin de les rendre de plus en plus autonomes. Tous n'utilisent pas le Rolling Forecast mais ils s'accordent à dire qu'il est très intéressant pour les petites et moyennes structures, l'idéal étant de le mettre en place dès le début de l'activité. Enfin, ils sont dans un effort général de réduction du délai de reporting, point crucial pour leur réactivité.

Un contrôle de gestion social

Le contrôle de gestion social, à mi-chemin entre la direction financière et la direction des ressources humaines, a pour but de gérer toutes les données sociales de l'entreprise afin d'optimiser les coûts opérationnels et de mesurer la

performance des salariés. C'est en effet un enjeu crucial car la masse salariale représente entre 20 % et 70 % des dépenses.

Points importants

- La fonction reste à ses débuts avec 39 % des répondants qui disposent d'une telle fonction et seulement 31 % d'entre eux en France.
- Que ce soit en France ou à l'étranger, la fonction se voit rattachée principalement à la DRH, ce qui est pertinent à la vue de la nécessité croissante pour les DRH de fournir des résultats quantifiables pour l'entreprise.
- L'enquête (63 % des répondants) et les intervenants insistent sur le fait que l'impulsion de la création d'une telle fonction doit provenir de la Direction Générale afin de créer une réelle collaboration entre la DAF et la DRH.
- Pour les missions de cette fonction, que ce soit pour la DAF ou la DRH, elle doit avant tout maîtriser la masse salariale et anticiper ses dérives (plus de 40 % des répondants). Moins unanimes, elles estiment également qu'elle devrait mesurer et suivre la performance des activités de l'entreprise dans leur dimension RH.

Digitalisation et management de la performance

La digitalisation doit en théorie venir « soulager » les fonctions régaliennes du contrôle de gestion et devrait, à terme, voir celui-ci devenir réellement le manager de la performance, en lien étroit à la fois avec les opérationnels et avec les données de l'entreprise.

En quelques chiffres

- La majorité des répondants (70 %), tous secteurs confondus, attendent de la digitalisation une meilleure aide à la décision et la capacité de faire des prévisions.
- Dans le même temps, 34 % des répondants prévoient la mise en place de RPA afin d'automatiser le reporting dans les trois ans.
- Concernant la prévision, 28 % des répondants vont faire appel à un outil d'intelligence artificielle afin de les réaliser.
- Le Big Data est plébiscité par les entreprises afin d'améliorer la fonction du performance manager. Elle permet une meilleure analyse de la Performance ou encore une plus grande efficacité de la fonction.
- Pour que ces outils soient pleinement performant, l'enquête et les intervenants rappellent la nécessité pour la direction Financière de s'intégrer dans la gouvernance des données, afin de profiter de données de qualité.

L'avenir du contrôle de gestion

Avec tous ces nouveaux moyens de production, le performance manager voit ses compétences évoluer. Ainsi, 90 % des répondants pensent que le Big Data devra être maîtrisé par le performance manager et 80 % pensent qu'il devra être capable d'analyser et de traiter ces données, sans pour autant posséder des compétences en informatique.

Les *« soft skills »* seront encore une fois au centre des compétences du futur performance manager, avec un métier qui sera plus que jamais au centre des organisations et donc un besoin fort de qualités humaines et pédagogiques, au service d'une relation étroite avec les opérationnels.

Enfin, avec 76 % du panel qui estime que les prévisions seront en augmentation dans les prochaines années, il apparaît une nouvelle fois nécessaire pour le performance manager de maîtriser le Big Data et l'intelligence artificielle afin de produire des modèles prédictifs pertinents et complets.

Responsabilité sociétale des entreprises : contrainte réglementaire ou opportunité de transformation ?

PAR **TILLA SENNANE**, ASSISTANTE CHEF DE PROJET PUBLICATIONS, **DFCG**

Les préoccupations sociales, environnementales et économiques sont aujourd'hui et depuis les années 70 au cœur des réflexions. Les modes de consommation et de fabrication actuels sont remis en question et de plus en plus d'alternatives plus respectueuses de l'Homme et de la nature sont recherchées.

Les entreprises de tous les secteurs sont au centre de ce changement car elles ont une responsabilité face à ces préoccupations. Elles doivent les intégrer dans leurs activités et interactions avec leurs parties prenantes, de la direction jusqu'aux ONG. La réglementation RSE des entreprises se fait ainsi pressante. Elles doivent s'impliquer en faveur du développement durable en répondant aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Cependant, être efficace économiquement et promouvoir l'équité sociale et la préservation de l'environnement n'est pas toujours facile dans un monde qui demande d'être toujours plus performant. La réglementation peut ainsi venir obliger ou supporter – selon les points de vue – cette démarche.

La démarche RSE : une contrainte réglementaire

Le reporting RSE, mis en place en 2010 par la loi Grenelle, compte 42 indicateurs extra-financiers. En 2019, il est remplacé par la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), une transposition dans le droit français de la directive européenne de juillet 2017 qui compte cette fois-ci seulement les indicateurs les plus pertinents dans le contexte de l'entreprise. La DPEF fournit ainsi un contenu plus concis et concentré sur les informations pertinentes.
Son champ s'applique aux comptes consolidés et exercices ouverts à partir du 1er septembre 2017 selon les seuils d'exigibilité donnés aux sociétés cotées ou non de plus de 500 salariés – sauf exceptions (SAS, SARL...). Le CAC valide ensuite la présence de la déclaration dans les rapports de gestion annuels et l'OTI donne un avis de conformité et de sincérité de la DPEF. Le cas échéant, il n'y a aucune pénalité.

Une démarche créatrice de valeur pour l'entreprise

La démarche RSE peut aussi être vue comme un levier de compétitivité et de croissance pour les entreprises engagées sur le volet économique, social et environnemental. Elle permet notamment d'anticiper les risques du changement climatique sur les activités de la société et de prendre des mesures pour réduire les coûts liés à la consommation des ressources et à la production de déchets. L'amélioration de la qualité des produits et des services clients est aussi une manière d'innover, et donc de se différencier sur le marché de manière à répondre aux besoins des clients de plus en plus engagés. Au sein de la société, le développement de la cohésion sociale peut être renforcé notamment grâce à l'élaboration de formations, de chartes, ou de politiques de lutte contre les discriminations. Enfin, un avantage non négligeable concerne l'apport de la RSE à l'attractivité et réputation de l'entreprise vis-à-vis de ses publics. C'est entre autres une manière d'attirer de nouveaux actionnaires et de développer de nouvelles opportunités, tout en faisant attention aux pièges du greenwashing.

La DPEF est donc un outil de pilotage de la performance, de gouvernance et de communication des entreprises. La démarche RSE s'intègre complétement dans la réflexion stratégique globale de l'entreprise, et lui procure ainsi une véritable opportunité de développement. Pour cela, il faut avoir une excellente idée des forces et faiblesses de l'entreprise et des opportunités et menaces liées à son environnement en constante évolution. L'adaptabilité de l'entreprise est la clé de sa stratégie, voire de sa survie.

Reconversion professionnelle des cadres financiers vers la profession d'expertise-comptable

PAR **FREDERIC EMELE**, CONTRÔLEUR DE GESTION ALTERNANT, AXA XL, M2 ACF, **ESAM PARIS**

Inspecteur principal des finances publiques et agissant en qualité de commissaire du gouvernement pour la région Paris IDF, Fabien Hamel a partagé lors de Financium son expérience auprès de l'Ordre des experts-comptables Paris IDF pour traiter des questions liées à l'article 7 bis de l'ordonnance du 19 septembre 1945 portant organisation de l'accès à la profession d'expert-comptable.

Nicolas Yakoubowitch, Président de la commission art.7 bis, Ordre des experts-comptable Paris IDF : *« Si votre objectif est de poser votre plaque et faire de la paie et des déclarations de TVA, nous aurons tendance à vous déconseiller d'opter pour cette reconversion ».*

Afin de répondre toujours plus efficacement aux mutations de la demande des entreprises, l'Ordre des experts-comptables de France sous l'autorité de la DRFiP (Direction Régionale des Finances Publiques), s'est donné pour objectif d'enrichir la profession de nouveaux profils à forte valeur ajoutée, offrant par là une opportunité de reconversion professionnelle aux cadres financiers. Cependant l'échec significatif des candidatures adressées (30 % des candidatures environ) a poussé l'Ordre des experts-comptables Paris IDF à créer une cellule d'accompagnement afin d'endiguer le phénomène.

Profil du cadre financier aspirant au titre d'expert-comptable

Une volonté de se réaliser tout en fructifiant le savoir-faire acquis en entreprise, telles sont les motivations primaires les plus courantes poussant des cadres financiers à franchir le seuil de la profession d'expert-comptable.

Les savoirs les plus valorisés dans le cadre d'une reconversion sont : le cash management, l'optimisation du BFR, l'introduction boursière, la restructuration, LBO, les fusions/acquisitions, les relations avec les tiers bancaires et financiers... Savoirs qui doivent être soutenus par une certaine fibre entrepreneuriale comme l'explique Fabien Hamel, « Ces sachant techniques hautement qualifiés ont pour principal atout la fibre financière ».

Conditions à remplir pour prétendre au titre d'expert-comptable

Notons que le dispositif 7 bis permet aux non diplômés d'expertise-comptable de solliciter l'inscription à l'Ordre des experts-comptables de façon à exercer librement la profession. Néanmoins cet accès est soumis à des conditions cumulatives qui peuvent être à la fois objectives et subjectives.

Conditions objectives

Pour pouvoir bénéficier de la passerelle, le cadre financier doit remplir des conditions liées à l'âge et à l'expérience :

Il doit donc être âgé de 40 ans révolus dont quinze années d'activité dans l'exécution de travaux d'organisation ou de révision de comptabilité dans une entreprise. Un regard est également porté sur le fait qu'il ait exercé au moins cinq ans de hautes responsabilités dans les sphères financières, administratives et comptables.

Conditions subjectives

De façon subjective l'article 7 bis concerne des cadres financiers qui présentent un profil semblable à celui d'un expert-comptable, d'une part en tant que sachant technicien et d'autre part en tant que chef d'entreprise. En d'autres termes le cadre financier doit avoir une valeur ajoutée pour la profession. Il existe d'ailleurs une jurisprudence émanant du tribunal administratif qui encadre les conditions subjectives de façon à garantir la qualité des prétendants au titre d'expert-comptable. De cette jurisprudence se dégage deux axes d'appréciation : l'entreprise dans laquelle le cadre financier a exercé, en termes de taille, de chiffre d'affaires, d'enjeux économiques, d'importance de la clientèle... et la capacité à avoir engagé l'entreprise - donc à décider, par délégation certes. Mais en tout état de cause la participation aux choix stratégiques et opérationnels doit être prouvée. Ce deuxième axe vise à mettre en avant la capacité à se comporter comme un chef d'entreprise. Comme l'explique Fabien Hamel, *« C'est probablement la partie essentielle du dossier de candidature, c'est là qu'il faut être démonstratif et convainquant ».*

La procédure

L'autorisation est délivrée par une commission régionale dite commission « article 7 bis » chargée de vérifier si les candidats justifient des conditions d'accès à la profession.

Le candidat doit adresser sa demande accompagnée de toutes les pièces justificatives utiles au commissaire du gouvernement, auprès du Conseil régional de l'Ordre de la circonscription de son domicile.

La constitution d'un dossier de candidature solide peut prendre du temps, comme l'explique Xavier de Saint Marc ancien directeur financier aujourd'hui reconverti en expert-comptable : « J'ai dû prendre une année pour constituer l'ensemble de mon dossier ».

Les effets d'une décision favorable

Lorsque l'autorisation est délivrée par la commission, le candidat dispose d'un délai de quatre ans pour demander son inscription au tableau de l'Ordre, à compter de la notification de la décision.

En cas de réponse défavorable de la commission, le candidat dispose d'un délai d'un mois pour faire appel de la décision auprès de la commission nationale.

Digitalisez et rendez collaborative votre clôture comptable ! Cardif (Groupe BNP Paribas) l'a fait en six mois. Découvrez comment !

PAR **NAFIZA GOONOO**, ETUDIANTE EN 5e ANNÉE, MASTÈRE EXPERT FINANCIER, **ESAM**

Quand les tâches s'accumulent, que les sources sont disparates, et que les supports se multiplient, le processus de clôture peut devenir un calvaire pour de nombreuses Directions financières.
C'était le cas de la Direction comptable de BNP Paribas Cardif, filiale Assurance du Groupe BNP Paribas, dont le processus de clôture était comparé à une pieuvre gigantesque.
Elle a donc fait appel à Advents, cabinet de conseil en transformation pour les entreprises, afin de digitaliser son processus de clôture grâce à une plateforme collaborative (digital workplace) appelée Wrike.
Pour relever le challenge du projet OCTOPUS, la Direction Comptable de BNP Paribas Cardif s'est dotée d'un nouveau nom : DEFI (Data Efficiency for Financial Innovation) et a collaboré avec des « Advengers ».

Contexte et enjeux

Julie Tribondeau, à la tête de la Direction Comptable de BNP Paribas Cardif trouvait que le processus de clôture était trop lourd et qu'il ne permettait pas de bénéficier d'une visibilité sur l'avancement des travaux. La production des comptes était longue et n'aboutissait pas à une bonne lecture de ces derniers.

Le défi à relever : oser la transformation pour pérenniser le métier de comptable par et pour ses collaborateurs.

En effet, la Direction comptable de BNP Paribas Cardif doit piloter 12 services, regroupant 130 collaborateurs qui utilisent un grand nombre de fichiers Excel qui doivent correspondre à 3 normes différentes.

La Direction comptable a donc fait appel au cabinet de conseil Advents en parallèle des travaux déjà initiés en interne avec la DSI (Direction des Systèmes d'Information)
Plusieurs tentatives n'avaient pas fonctionné jusque-là et la solution proposée par les « Advengers » d'Advents répondaient aux fortes attentes de la Direction Comptable de BNP Paribas Cardif : une collaboration transverse tant horizontale que verticale, une collaboration dynamique et interactive et une collaboration de l'humain vers le digital.

Objectif

Il fallait transformer le processus de clôture afin de créer un dispositif de pilotage, une sorte de « chef d'orchestre », qui donnerait une meilleure lisibilité de l'avancement des travaux et qui induirait une amélioration de la donnée produite.

Méthode

Pour mettre en place cette transformation les Advengers ont utilisé un matériel concret qui a ensuite été transposé sur la plateforme unique et partagée Wrike.

Cette méthode repose sur **quatre piliers** :

Top-Down

Définir les besoins des managers pour établir des stratégies.
L'outil utilisé est un diagramme de Gantt dynamique de 30 mètres accroché au mur pour avoir une vue d'ensemble, une « big picture » du processus.

Bottom-Up

La parole est donnée aux opérationnels afin de répondre aux besoins des managers.
Les 130 collaborateurs recensent les tâches au fil de l'eau et font des retours d'expérience grâce à des post-its pour alimenter le planning.
« Parce qu'on ne devient pas Advenger tout seul... »

Test and Learn

Sur le principe de la méthode agile, chaque étape est confrontée à la réalité.
Plusieurs versions évolutives ont vu le jour. En effet chaque réalisation est testée par les collaborateurs qui font ensuite des retours d'expérience, et la testent à nouveau. Ainsi de suite jusqu'à ce que la bonne version soit approuvée.
Le pilote a été testé sur un service, il a bien fonctionné. Il a donc fallu intégrer les interactions avec les autres services.

Change Support

Il faut accompagner le changement des méthodes de travail par la formation et le feed back.
La réactivité des managers à s'adapter aux remarques des collaborateurs a été fortement appréciée par ces derniers.

Résultats

Après six mois de collaboration avec les conseillers Advents, la Direction comptable de BNP Paribas Cardif est enfin munie d'une plateforme collaborative avec un référentiel unique et partagé qui lui permet de piloter les 12 services intervenants dans le processus de clôture.
Cet outil permet de visualiser les 200 jalons clés, l'avancement des 4000 tâches, réalisées grâce à 1500 interactions.
C'est un processus vivant : les collaborateurs peuvent alimenter l'outil au quotidien grâce à une application, les managers peuvent réaffecter des tâches en cas d'absence et si on modifie l'organisation le processus de clôture reste le même.

De même, l'interface s'adapte à chaque utilisateur en fonction de ses besoins qu'il soit pilote, manager ou collaborateur.

More advantages

Grâce au partage, les modifications apportées à un fichier sont directement mises à jour sur les autres concernés, ce qui permet un gain de temps et une traçabilité de l'information.

On peut également partager l'accès à certaines pièces à des externes par le biais de liens.
La réussite du projet a fait des envieux en interne, notamment la DSI qui souhaiterait adapter la méthode pour différents projets comme la refonte du Système d'Information global de l'entreprise.

Le rôle stratégique du CFO comme garant du pilotage de la performance d'entreprise

PAR **SABINA ZAOUD**, ÉTUDIANTE EN L3 CCA, **UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE**

En passant du stade de grosse PME nationale à celui du groupe international, le groupe Urgo, spécialiste dans la santé et le bien-être, a dû revoir de fond en comble la gestion de sa consolidation. Les tableurs Excel utilisés par les contrôleurs financiers ne suffisaient plus d'où la nécessité d'opter pour un nouvel outil de pilotage financier, Tagetik. Vincent Salmont, directeur des services chez CCH Tagetik France et Michel Hofland, directeur du contrôle financier chez Urgo, ont animé cet atelier en abordant l'adaptation du modèle opérationnel du groupe Urgo.

Le contexte évolutif d'Urgo

Urgo est une ETI (Entreprise de Taille Intermédiaire) présente dans deux métiers de santé : médicale et grands publics. Ce groupe familial évolue dans un contexte de croissance rapide, organique mais aussi externe : elle dispose de 40 filiales dans 23 pays. Fin 2015, le développement d'Urgo s'accompagnait d'un changement de périmètre du groupe et de nouvelles problématiques de consolidation multidevises et multinormes comptables (US GAAP et IFRS). Ce contexte de transformation de l'entreprise, passant de leader national à un groupe international, impliquait une nécessité de transformation radicale de son pilotage financier. Ainsi, l'objectif pour Urgo était de trouver une solution de consolidation agile. Après avoir effectué un appel d'offres, Urgo a opté pour la solution Tagetik.

Tagetik, une solution complète pour tous les besoins du pilotage financier

Tagetik s'est lancé dans l'édition de logiciel dans l'optique d'offrir une solution complète de Performance Management à ses utilisateurs. C'est un outil qui est utilisable par interface Web ou bien via un add-in sur Excel. Adaptée à tous les marchés et à tous types de structures, cette solution souhaite répondre au besoin de pilotage financier des entreprises. Il permet de gérer de gros volumes de données financières, mais également des données non-financières sur un site qui est clair, instinctif et agile.

Les processus intégrés par le logiciel sont divers :

- Élaboration budgétaire et planification,
- Modélisation et prévision de cash,
- Prise de consolidation statutaire et clôture des comptes,
- Reporting de gestion, de conformité,
- Analyse Big Data.

La manipulation d'un nouveau progiciel au sein d'une organisation suscite souvent une certaine appréhension. Cependant, les équipes chez Urgo se sont rapidement rendu compte de la simplicité d'utilisation. La solution Tagetik permet de toucher un plus grand nombre d'utilisateurs en entreprises : comptables, RH, contrôleurs de gestion. En effet, cet outil ne nécessite pas de compétences particulières et se caractérise au contraire par :

- Ergonomie,
- Flexibilité,
- Efficacité,
- Simplicité.

Les facteurs clés de succès d'un projet

« Où veut-on aller ? » Cette question, qui peut sembler anodine, est cependant une question fondamentale que doit se poser toute équipe souhaitant démarrer un projet. Un projet qui aboutit avec succès est souvent un projet dont le périmètre avait été défini clairement à l'origine. Il faut définir les priorités, l'essentiel seulement : *« L'enrichissement du projet doit se faire progressivement »* insiste Michel Hofland. Par ailleurs, il est utile de prendre le temps de s'approprier l'outil utilisé même si les partenaires permettent une solution « clef en main ». Comprendre ce que le logiciel est capable de faire, son fonctionnement, est très intéressant *« C'est ce qui fait la différence entre l'utilisateur externe qui était servi par des pré-paramétrages, à quelqu'un qui voit vraiment la valeur ajoutée d'un outil agile qui va pouvoir s'adapter aux besoins d'une équipe locale et qui va pouvoir s'adapter aussi avec l'évolution de son propre business dans le temps »*, conclut Vincent Salmon.

Ainsi, dans un contexte d'évolution et de complexité des défis auxquels sont confrontés les directions financières, il est nécessaire d'avoir des outils pour accompagner ces changements et contribuer à améliorer ses résultats. L'automatisation reste une étape essentielle afin de permettre aux équipes des directions financières de se focaliser sur des tâches d'analyse et de projection.

BDO France - Retour d'expérience
Comment concilier maîtrise des risques, gestion prévisionnelle consolidée et pilotage de la performance financière

PAR **ROBIN FIGARO**, ETUDIANT L3 CCA, **UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE**

Didier Vankerrberghen, cofondateur de EMAsphère et Bruno Ferreira, Directeur du Contrôle de Gestion chez BDO France nous font part de leur expérience sur le logiciel EMAsphère. Ils évoquent l'importance d'un outil de digitalisation lié aux problématiques de consolidation, de suivi de budgets prévisionnels et d'optimisation d'organisation d'un groupe.

Une data trop peu exploitée

Une réalité constatée en entreprise est le manque de structuration des données. Les chiffres ont du mal à être exploités et par conséquent la production et la manipulation de cette data occupent près de 80 % du temps des contrôleurs de gestion. Dans un monde où tout va de plus en plus vite, on ne peut pas se permettre de passer plus de temps à produire des données qu'à les étudier. Il faut une analyse en temps réel prenant de nombreux paramètres en compte. Pour remédier à ce constat, la digitalisation de la fonction financière est un enjeu très important puisque c'est grâce à l'informatique que le traitement brut des données sera effectué de plus en plus rapidement.

Un exemple de solution : EMAsphère

C'est la solution apportée par certains logiciels et autres ERP se substituant ainsi à Excel qui montre ses limites : manque d'information au bon moment et trop de dispersion de données. Au cours de cet atelier, c'est le logiciel EMAsphère qui a été présenté avec pour illustration un retour d'expérience du cabinet BDO France. EMAsphère permet plusieurs utilisations, notamment :

- L'analyse des données,
- L'identification des indicateurs clés,
- La comparaison dans le temps mais aussi comparaison entre entités,
- La définition de scénarios de besoin en trésorerie.

Ce modèle se veut simple d'implantation tout en s'adaptant à l'entreprise. Une des ambitions de ce logiciel est l'adaptation de l'outil prévisionnel en temps réel ce qui justifie des versions consultables sur smartphone, objets connectés... pour plus de flexibilité.
EMAsphère se heurte néanmoins à la concurrence des ERP qui veulent tout autant répondre aux priorités des DAF de notre époque :

- Pilotage de la performance,
- Gestion de la trésorerie,
- Accompagnement de la stratégie de développement,
- Création d'une culture de la DATA.

Ce nouveau type de logiciel de pilotage émerge logiquement pour répondre aux besoins des financiers d'aujourd'hui, analyser les données en temps réel et le plus rapidement possible. On parle aussi de la reconstitution des comptes réciproques avec plusieurs fonctionnalités du logiciel permettant de simplifier le reporting de consolidation.

La digitalisation, un changement des méthodes de travail

Les entreprises ayant opté pour la digitalisation ont maintenant un avantage important sur les autres, réduisant au maximum les tâches fastidieuses pour se concentrer sur le décisionnel : augmentation de la vitesse de production et de la fréquence des reportings. Mais est-il si facile de bouleverser des méthodes de travail installées depuis plusieurs années ? Sensibiliser l'ensemble des fonctions de l'entreprise à la culture de la data est un enjeu considérable d'une entreprise à l'ère de la digitalisation. Ce bouleversement demandera une gestion du personnel et de leurs compétences plus importantes, ne cessant de rapprocher la fonction du financier de celle des ressources humaines.

Le Groupe Barrière témoigne de sa transformation financière avec l'impact des nouvelles technologies

PAR **ROSA YILIGIN**, ETUDIANTE AU MS AUDITING AND CONSULTING, **ESCP EUROPE**

Les nouvelles technologies font désormais partie intégrante de la gestion des talents et plus largement de la richesse de l'entreprise. Le Groupe Barrière, acteur global des loisirs et du divertissement, a témoigné de sa transformation financière grâce à l'impact des nouvelles technologies lors de Financium 2018.

Avant l'avènement de la transformation financière par les nouvelles technologies, le Groupe avait dès 2014 procédé à une transformation organisationnelle de ses équipes comptables, par la création d'un service partagé regroupant les directions de comptabilité générale, comptabilité fournisseurs, bancaire ainsi que la direction de la paie.

La transformation technologique est quant à elle arrivée peu après ; en effet, le Groupe a choisi de mettre en place le logiciel de gestion financière, RH et paie « WorkDay » depuis maintenant un an.

Dans quelle mesure l'outil Workday est-il une (petite) révolution pour le Groupe ? Prenons l'exemple de la comptabilité : lorsqu'un collaborateur de la direction comptable passe une transaction sur Workday, l'outil utilise les GAFA accompagné d'un système de tagging, permettant ainsi la multidimensionnalité du compte. Autrement dit, le même compte de résultat se retrouve avec des dimensions différentes pour les équipes marketing ou contrôle de gestion par exemple.

Dans quel but ? La réponse est simple : chaque direction possédant ses propres indicateurs de performance, il faut donc que les comptes puissent être interprétés par chaque équipe selon leurs propres indicateurs. Et c'est chose faite avec Workday.

En somme, cet outil est pour le Groupe la colonne vertébrale de sa transformation digitale, car il ne permet pas qu'une meilleure analyse des données, mais il offre aussi plus de modernité, en aidant à simplifier les processus et à sécuriser les données (puisqu'aucune d'entre elles ne s'efface).

En pratique, comment l'outil a-t-il été appréhendé par les collaborateurs ? Plutôt de façon mitigée dans le centre de services partagés, reconnaît le Groupe. A cet égard, le principal conseil donné pour une entreprise qui désirerait emprunter un nouvel outil est de veiller à bien comprendre ce dernier avant d'implanter le système et d'accompagner les collaborateurs en amont du projet.

Pour le Groupe, les choses ne font que commencer avec Workday ; un accent particulier va maintenant être mis sur le développement des compétences des collaborateurs pour appréhender l'outil afin de tirer avantage de toutes les possibilités offertes par l'outil, en continuant à créer de la valeur et en restant « client centric ».

Retournement d'un LBO : s'inspirer des meilleures pratiques

PAR **PAUL POIRIER**, ETUDIANT EN LICENCE 3 CCA, **UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE**

Bénéficiant d'un contexte économique et fiscal favorable, les LBO se succèdent mais ne se ressemblent pas. Le LBO small cap joue un rôle essentiel en France de nos jours et représente 57 % en volume du marché des LBO inférieurs à 50 M€ et 60 % en valeur.

Le rachat d'une société cible par l'intermédiaire d'une société holding doit regrouper un certain nombre de critères indispensables. Il faut être capable d'identifier les capacités de la société cible de dégager des cash-flows, pour éviter la sous-performance. Ainsi, il est indispensable pour le directeur financier d'analyser l'entreprise de la façon la plus complète possible. Il faut pour cela prendre en compte tant les cash-flows futurs que les signaux faibles (endogènes ou exogènes) qui peuvent émerger. Ces facteurs, pouvant être volontairement maquillés par l'entreprise, doivent faire l'objet d'un reporting complet. Ce dernier point figure comme la source majeure de la sous-performance d'un LBO.

Le DAF : diagnostiqueur, fédérateur, argentier

La place du DAF dans les LBO est cruciale, tant celui-ci doit maîtriser l'ensemble des sujets. Comme l'analyse effectuée par Eight Advisory nous le rappelle, le DAF est :

- Diagnostiqueur : 86 % des LBO sont réussis quand le diagnostic préalable est bon (82 % remettent en cause le business model). Le DAF se doit de comprendre le phénomène et de le traduire en chiffres.
- Fédérateur : 82 % ont des bonnes relations avec les différents IRP, amenant à une sortie du plan inférieure à deux ans.
- Argentier : 85 % des plans les plus efficaces ont demandé une injection de cash.

Une solution unique pour éviter la sous-performance ?

Afin de réaliser le travail titanesque qui l'attend, le DAF doit s'entourer d'une équipe très large et ne doit pas hésiter à faire appel à des besoins extérieurs pour pouvoir assurer sur tous les fronts. Le processus LBO peut conjuguer différents domaines, ce qui influe très largement dans les relations de travail au sein de l'entreprise. Ainsi, l'objectif du DAF est de pouvoir fédérer l'ensemble des acteurs, en faisant preuve d'une exemplaire transparence. Au cours de ce processus le DAF ne reste pas cantonné à effectuer une analyse purement quantitative. En outre, il se doit d'élargir le spectre d'analyse pour voir plus large afin de déjouer les surprises et prendre l'ascendant d'une part, sur le processus complexe qu'est le LBO, et d'autre part sur les risques qui peuvent émerger.

Décideur financier, comment orienter vos choix stratégiques dans un contexte technologique et réglementaire en constante évolution ?

PAR **VALMONT RADENAC**, ETUDIANT EN LICENCE 3 CCA, **UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE**

La Cegid (Compagnie européenne de gestion par l'informatique décentralisée) est un éditeur au service des métiers proposant des solutions de gestion en mode cloud. Elle se place au cœur des préoccupations des futurs clients avec une réponse aux craintes, risques et ambitions de ceux-ci.

Les domaines d'intervention de la Cegid

- Finance et fiscalité,
- Experts-comptables,
- Retail,
- Paie et gestion des talents,
- Entrepreneurs & TPE,
- Secteur public.

Les cinq axes d'innovation principaux de la Cegid

- La mobilité : Pouvoir déployer ses solutions sur plusieurs supports tels que les téléphones mobiles,
- Les plateformes métier : créer une interface personnalisée pour les différents métiers de l'entreprise,
- L'analytics : développer et inclure dans les « packages » des outils d'analyse toujours plus performants,
- La dématérialisation : La Cegid travaille sur l'inclusion des technologies OCR dans ses solutions,
- Le cloud & Saas : ce sont les outils de base de la solution proposée par la CEGID et qui sont sans cesse développés.

Des solutions adaptées aux situations des entreprises

Tout d'abord, concernant les PME, la société est consciente de devoir apporter une solution rapidement déployable. Ainsi, ayant des besoins relativement standardisés, la Cegid va pouvoir apporter une solution « packagée » sur une plateforme qui est déjà en place : le cloud. Cette solution va garantir une opérationnalité au quotidien et convenir à ces structures qui vont donc être consommatrices de services surtout.

Ensuite, la Cegid va apporter une solution aux ETI qui fait référence à son acronyme, elle sera intermédiaire. En effet, étant plus structurée et ayant des processus plus cadrés ces entreprises ne se satisferont pas forcément de solutions standards. Ainsi, certains métiers vont donc vouloir recourir à une solution personnalisée afin de prendre en compte les spécificités de leurs domaines.
Enfin, le traitement réservé aux sociétés plus grandes prend en compte le fait qu'il y ait un réel besoin de structuration. En contrepartie, elles ont de gros moyens d'investissement ce qui permet de proposer des solutions personnalisées qui vont largement s'éloigner de celles « packagées ». Bien sûr, la problématique majeure soulevée par ces entreprises est la garantie de la sécurité dans ces infrastructures privées.

Les leviers de performance pour les DAF grâce à cette solution

Nous pouvons retrouver en premier lieu l'un des enjeux de l'étude PwC sur les priorités 2019 du directeur financier présentée à Financium : le pilotage de la performance qui sera amélioré avec l'utilisation d'indicateurs et de tableaux de bords interactifs clés en main. Le développement de ces solutions est réalisé en partenariat avec des éditeurs BI et résulte donc de la factorisation d'une expertise métier et d'un savoir faire technologique.

La seconde préoccupation majeure qui est simplifiée avec la solution Cegid est l'anticipation. Au sein de l'environnement légal, technologique, concurrentiel et mouvant, il est du ressort du directeur financier d'anticiper les changements dans ces domaines. Ainsi, la veille règlementaire est assurée par cette solution. Il est donc possible de passer à un stade d'industrialisation de la surveillance et du respect de la norme.

Du pilotage à la mise en œuvre opérationnelle : comment Invicta a su marier pilotage industriel et gestion du prévisionnel grâce à une solution intégrée « tout-en-un » ?

PAR **AMINE DOGHRI**, ETUDIANT À L'**ESAM**

Une entreprise doit de nos jours avoir une interface qui reflète ses activités en temps réel et pouvoir anticiper le futur grâce à des modèles prédictifs. Lionel Lascaux, directeur finance et Séverine Jarrige, directrice de contrôle de gestion chez Invicta, en partenariat avec Olivier Pasquier, country manager et Basil Henrion, consultant d'avant ventes chez Board France - un éditeur de progiciels de gestion - nous expliquent comment ils ont relevé le pari pour Invicta pendant ces deux dernières années, dans un contexte où l'entreprise doit s'adapter aux avancées technologiques de son marché.

Board est une multinationale qui produit un progiciel de gestion intégré couvrant principalement trois fonctions : la business intelligence, le pilotage de la performance et l'analyse prédictive. Board est un éditeur qui passe par des partenaires intégrateurs pour implémenter les modules de son progiciel dans les systèmes d'information des entreprises. C'est une intégration en cloud, c'est-à-dire que le logiciel est hébergé à distance et est accessible n'importe où sur un navigateur. Les informations que le logiciel utilise partent d'une base de données, sont ensuite classées dans des référentiels et la logique business leur est appliquée pour être utilisables sur les applications client web. L'idée est de garder une cohérence absolue entre la formulation de la stratégie, l'exécution des opérations, le planning et les contrôles des tactiques.

De son côté, Invicta produit des appareils de chauffage au bois et est le leader européen sur son marché, exploitant cinq marques. Pour piloter l'entreprise, les dirigeants avaient besoin d'un outil digital performant. Cet outil devait permettre à Invicta de répondre aux besoins formulés en avril 2017 sous la forme d'un cahier des charges répondant à trois grandes fonctions : reporting sous la forme de tableaux de bord en temps réel, prévisions à court et moyen terme et modélisation de l'entreprise, en d'autres termes le suivi, la planification et l'analyse des activités. Cet outil devant bien entendu aussi être interactif.

Ainsi, Board France et Invicta se sont rapprochées pour implémenter le logiciel devant permettre de piloter l'entreprise au présent et au futur. Cette implémentation se déroule dans un contexte où l'entreprise Invicta se doit d'être agile pour survivre. Cette agilité passe par la digitalisation du pilotage prévisionnel de son activité en plaçant la fonction finance au centre du jeu et en contribuant à formuler une vision de plus en plus précise du futur de l'entreprise. Le logiciel a été intégré module par module au rythme d'un module supplémentaire tous les trimestres environ. Le logiciel est donc utilisable rapidement tout en étant développé et mis à jour tous les six mois.
Cet outil est structuré sous la forme d'un processus en quatre étapes, qui permet de visualiser l'ensemble des informations, du client au produit, jusqu'à l'entreprise dans sa globalité.

La **première étape** consiste en la gestion commerciale. Ici, l'idée est de visualiser le chiffre d'affaires de l'entreprise à différents moments de l'exercice, présent ou futur, grâce aux ventes déjà réalisées et aux commandes détenues. Cela permet d'obtenir des prévisions. Ce chiffre d'affaires est déclinable sous différents axes tels que l'axe produit ou l'axe client. Cela permet un niveau d'analyse des ventes très fin. L'utilisateur peut ainsi décliner le chiffre d'affaires comme bon lui semble, sous forme de tableaux ou de graphiques.

La **deuxième étape** s'intéresse au compte de résultats par client ou par produit. L'utilisateur peut ici allouer les charges aux clients ou aux produits, pour ensuite visualiser les clients ou produits qui sont rentables et redéfinir les prix de vente des produits. Ici aussi, le niveau d'analyse est très précis.

La **troisième étape** s'arrête sur l'élaboration des budgets prévisionnels. A partir des informations réelles, Invicta crée et visualise sous forme de schémas les budgets sous l'angle commercial et financier, et en tire une profitabilité. L'entreprise peut aussi versionner les prévisions avec des ajustements différents. C'est ici que les décisions sont prises, en conjonction avec la réalité.

La **dernière étape** repose sur la modélisation financière. A partir des prévisions et des objectifs, le logiciel fournit des indicateurs qui vont contrôler la production à l'article près et prévoir le stock final futur.

L'exemple d'Invicta montre bien que dans un contexte où les entreprises doivent utiliser leur temps plus efficacement, où les décisions sont prises en temps réel, un progiciel de gestion prédictif est un premier pas significatif vers une gestion agile de l'entreprise, base de son développement futur et de sa survie. Il place aussi la direction financière au cœur de la stratégie de l'entreprise par sa capacité à fournir et analyser avec les dirigeants et managers les informations essentielles au pilotage de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un cockpit de pilotage pour accompagner la transformation du groupe Consolis

PAR **FLAVIEN BERTHIER**, ETUDIANT À L'**ESAM**

La mise en œuvre d'un cockpit de pilotage digital commence progressivement à trouver sa place au sein des directions financières en participant notamment à l'évolution des métiers d'analyste financier et de contrôleur de gestion. En libérant du temps et fiabilisant les processus de retraitement de données, il participe à une meilleure définition et orientation des stratégies financières.

Un atelier de Financium portait sur la mise en place d'un cockpit de pilotage pour la transformation du groupe Consolis, un des leaders du secteur cimentier. L'entreprise a fait appel à Datavalue consulting pour réaliser une transformation de son système d'information financier en déployant le logiciel de gestion de base de données Jedox, qui permet une modélisation différente et une automatisation du traitement des bases de données.

La digitalisation commence par une phase d'analyse de l'entreprise sur son contexte, outil, culture... (phase de POC). Lors de cette phase l'entreprise met à disposition les ressources nécessaires pour que la société de consulting extérieure puisse établir un bilan et comprendre la situation de l'entreprise. À la suite d'un rapport, une réunion est réalisée entre les deux parties pour mettre en évidence les KPI importants et les dashboards à mettre en place. Arrive ensuite la phase de réalisation d'un premier jet du cockpit en fonction des besoins et demandes. Cette phase consiste à mettre en place le logiciel dédié qui centralise les données et permet de mettre en évidence les demandes ou besoins de l'entreprise. Après une phase de test, un nouveau bilan est dressé avec d'éventuelles modifications liées aux nouvelles exigences de l'entreprise utilisatrice. Il est important que le client puisse s'exprimer et connaitre le produit digital afin d'accompagner l'ensemble des collaborateurs dans un changement global de fonctionnement. L'opération peut se renouveler plusieurs fois afin de répondre au besoin du client. Cette transformation ne se réalise pas en un jour. En moyenne, il faut une année entière de travail pour réaliser une transformation digitale des données financières de l'entreprise.

Plusieurs raisons d'investir dans un logiciel d'automatisation du processus de retraitement des données :

- mise en place de nouveaux processus pour disposer de KPI de façon rapide et simple,
- élimination des erreurs de retraitement des données,
- les analystes/contrôleurs de gestion peuvent se concentrer sur leur travail d'analyse et prendre des décisions plus réfléchies et fondées,
- les outils du marché permettent de s'ajuster rapidement avec les demandes clients.

L'exemple du logiciel Jedox permet de prendre conscience du rôle important que peut prendre le digital au sein d'un service financier. Il valorise le travail des collaborateurs en leur permettant de se concentrer sur des actions à plus forte valeur ajoutée. Il permet d'améliorer la gestion de l'entreprise et aide cette dernière à prendre des décisions.

Se posent toutefois plusieurs questions :

1. La question des impacts en termes d'emplois concernant la mise en place de ce type d'outil d'automatisation des données. Qui dit automatisation dit potentiellement moins d'emplois à pourvoir. Le risque, si l'entreprise cherche uniquement à optimiser ses coûts, consiste à ne pas y voir le réel gain de temps libéré pour l'analyse, et donc à ne pas permettre aux employés de pouvoir réellement prendre le temps de réfléchir sur les décisions.
2. Autre élément important, le poids technique du système mis en place (réseau, nombre utilisateurs, cyber sécurité...). L'entreprise peut être bloquée et donc de ne pas pouvoir connaitre ses KPI et dashboard.
3. La question du coût qui doit être étudiée dans sa globalité. Toutes les entreprises ne peuvent pas se permettre de réaliser ce type de changement. 80 % des utilisateurs restent des grands comptes.

Une chose est sûre : la digitalisation est devenue un sujet primordial dans les entreprises et il est important qu'un acteur stratégique comme la Direction financière ne rate pas cette transformation. Cette transformation est sur le bon chemin.

Robotisation des directions financières : tordre le cou au mythe du serpent de mer…

PAR **TILLA SENNANE**, ASSISTANTE CHEF DE PROJET PUBLICATIONS, **DFCG**

La digitalisation implique de nombreuses transformations pour les financiers d'entreprise mais il est aujourd'hui nécessaire de mener ce projet dans les directions financières. Digitaliser permet en effet un gain de temps important et non négligeable, surtout dans un contexte où 70 % de notre temps consiste à manipuler des volumes de données importants dans Excel. Les financiers n'ont pas le temps ni les moyens pour exploiter les données mais la digitalisation permet justement de remédier à ce problème, en se concentrant davantage sur l'analyse des chiffres.

Pour mieux appréhender ces changements, il est nécessaire avant de lancer un projet de digitalisation de s'informer sur les différentes démarches existantes, et surtout de connaître les différences entre automatisation, robotisation et intelligence artificielle. Avec l'intelligence artificielle, les capacités humaines sont augmentées. Les données non structurées peuvent être transformées en données structurées. C'est un processus beaucoup plus optimisé. L'automatisation reflète quant à elle l'implémentation de systèmes pour effectuer des tâches données. La robotisation est à la croisée de l'automatisation et de l'intelligence artificielle, puisque c'est une machine virtuelle, un logiciel-robot qui va exécuter des interfaces à la place de l'Homme. Elle manipule des applications pour exécuter des tâches récurrentes et manuelles, comme extraire des données, naviguer au sein des applications ou encore implémenter des données dans un système.

Si l'expression *« tordre le cou au mythe du serpent de mer »* a été choisie, ce n'est pas par pur hasard. Contrairement aux idées reçues, un projet de digitalisation – dans le cas de la robotisation – ne demande pas de refonte complète des processus. Cet outil ne modifie pas le système, il s'y *« plugge »*. Ce n'est que de l'exécution, et c'est ainsi un gain de temps non négligeable sur le court terme. Elle permet en effet d'améliorer les processus pour dégager du temps afin d'analyser les données en détail mais aussi de revoir le système tout entier et aller plus loin dans la démarche de digitalisation. Pour avoir un produit viable, il est donc nécessaire que les équipes de la direction financière – mais aussi des autres services – travaillent ensemble sur le projet de robotisation, notamment pour définir les besoins, tester l'outil et le déployer complètement et efficacement.

DFCG Étudiants / Avenir : partage de connaissances et de pratiques entre étudiants, entrepreneurs et DAF

PAR **AZIZ COULIBALY**, ETUDIANT EN MASTÈRE 2 AUDIT, CONTRÔLE, FINANCE À L'**ESAM**

Arnaud Meyer-Poujol, Président DFCG Avenir et Directeur financier à temps partagé a présenté les acteurs du monde financier qui ont débattu dans cet atelier destiné à la fois aux étudiants et aux financiers d'entreprise.

Partage d'expérience

Martin Aubard, Fondateur de Solpedinn a témoigné de son expérience en tant qu'entrepreneur. A la suite de six ans d'expérience en tant que jeune entrepreneur innovant, Martin Aubard a eu l'idée ingénieuse de créer avec deux collaborateurs un incubateur (The Why Not Factory) en collaboration avec l'ESAM (l'une des écoles du groupe IGS) afin d'inciter les étudiants à se lancer dans le monde de l'entreprenariat, et mener à bien leurs projets sans pour autant avoir une expérience professionnelle spécifique.

A la suite de ce retour d'expérience, ont témoigné deux étudiants de l'ESAM, Pauline Jego et Erwan Lebarbier, actuellement incubé au sein de la Why Not Factory. Ceux-ci nous ont fait part de leur expérience, des différentes aides et coaching dont ils ont bénéficié afin de réaliser leurs projets d'entreprises.

Programme Entrepreneurs et DAFs de la DFCG

Arnaud Meyer-Poujol et Marie-Hélène Marot, Présidente DFCG Etudiants et Directrice Associée Groupe Finaxim ont ensuite présenté le programme « Entrepreneurs et DAFs de la DFCG », qui est à sa troisième édition. Ce projet a pour but d'accompagner des startups sélectionnées sur plusieurs critères par des directeurs financiers membres de la DFCG, pendant une année, et ce gratuitement. Le but est de les aider à développer leurs entreprises, de leur apporter une expertise financière ; ainsi qu'un partage d'expérience enrichissant tant pour les startups que pour les directeurs financiers. Les principaux critères de sélection sont : « avoir du potentiel, des projets à mener, être implantée en Ile-de-France et ne pas avoir de directeur financier intégré ».

Thomas Sauvel, Directeur financier de Pitney Bowes France, a témoigné de l'efficacité du programme et de son expérience en tant qu'accompagnateur d'une des différentes startups participantes.

Martin Aubard a précisé que le business model n'est pas seulement un outil de levée de fonds mais plus encore un outil de pilotage de l'entreprise.

Martin Aubard a fait trois annonces :

- Création d'autres sites du programme dans d'autres villes autres que Paris (Nice, Marseille et Lyon),
- Collaboration avec d'autres incubateurs tels que HEC Structure et Station F,
- Possibilité pour les étudiants adhérents à la DFCG de participer au programme DFCG Entrepreneurs et DAFs afin de bénéficier de l'expérience des différents directeurs financiers et des startups pendant le coaching, mais également d'apporter une vision nouvelle de l'environnement professionnel.

L'affacturage déconsolidant : de la gestion du poste clients à la décomptabilisation d'un actif

PAR **ALEXANDRE DELIGNIERES**, ETUDIANT À L'**ESAM**

L'affacturage, une solution onéreuse et de dernier recours : voilà ce que l'on pouvait entendre… il y a bien longtemps à vrai dire. Depuis près de dix ans maintenant, l'affacturage tire la croissance du marché des crédits à court terme, au point qu'il se place loin devant la Dailly ou l'escompte et au coude à coude avec le découvert.

Ce marché de l'affacturage, ou du « factoring » en anglais, mesuré à l'aune des volumes de créances cédées par les entreprises à leurs factors, connait une croissance de 8 % par an en moyenne (+8,4 % en 2017, +8 % en 2016) pour atteindre près de 291 milliards de créances cédées en 2017[1].

Son succès repose sur la mécanique même de ce service dédié à la gestion et au financement du poste clients, séduisant des entreprises toujours plus importantes. Mais au-delà de la question du financement, les grands comptes, et tout particulièrement ceux qui publient des comptes consolidés aux normes IFRS, sont venus avec de nouveaux besoins en lien avec leur stratégie financière, les conduisant par exemple à organiser la sortie d'un actif circulant de leur bilan, en d'autres termes, à décomptabiliser cet actif. Sauf que ces normes IFRS tendent à bousculer les pratiques de l'affacturage, en vue de conserver son attrait déconsolidant.

L'affacturage déconsolidant, un pléonasme sous la règle française

L'opération de factoring consiste en un transfert de créances commerciales d'une société vers un factor, qui se charge d'en opérer la gestion et le recouvrement auprès du débiteur. En contrepartie, le factor va régler, par anticipation, tout ou partie du montant de la créance transférée[2] moyennant une commission. Il est donc ici aisé de cerner la motivation des entreprises, à savoir la libération rapide de la trésorerie.

La déconsolidation, ou décomptabilisation selon les termes employés, consiste en une technique permettant de sortir du bilan d'une entreprise un actif ou un passif, afin de donner l'apparence d'un endettement moindre ou d'optimiser les ratios de rentabilité[3].

En droit français, le caractère décomptabilisant de l'opération d'affacturage ne provoque pas débat, puisque cette opération est considérée par nature comme décomptabilisante, le contrat reposant le plus souvent sur la subrogation conventionnelle et plus rarement sur la cession Dailly[4].

En revanche, ce caractère déconsolidant n'est pas systématique en normes IFRS.

Pas de contrat « décomptabilisant » standard

Difficile aujourd'hui d'affirmer qu'il existe un contrat standard d'affacturage déconsolidant en normes IFRS tant il est nécessaire de balayer de nombreux paramètres juridiques et opérationnels, au cas par cas, contrat par contrat, entreprise par entreprise.

Il convient d'abord de s'assurer que l'on est bien en situation de cession d'un actif avec expiration ou transfert des droits contractuels sur les flux de trésorerie liés à l'actif : c'est bien ce qu'entraine la cession par voie de subrogation.

Ensuite, on s'évertuera à raisonner effectivement le plus possible en termes de cession d'actif, ce qui conduit à veiller sur deux grands principes. D'une part, faire en sorte de figer la valeur de cession de l'actif une fois celui-ci cédé. D'autre part, s'assurer autant que faire se peut du transfert de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif.

Or tous les contrats d'affacturage prévoient des conditions de financement en lien avec un délai de paiement supposé des créances ; revenir sur ces conditions à raison des délais réellement constatés est un classique en affacturage. Les contrats d'affacturage prévoient, en effet, les conditions du partage des risques résultant de l'avance de trésorerie consentie. Se pose alors la question des cas de « recours » dans le jargon des factors ; soit les conditions sous lesquelles le factor peut revenir sur l'avance de trésorerie consentie et aller jusqu'à restituer les créances.

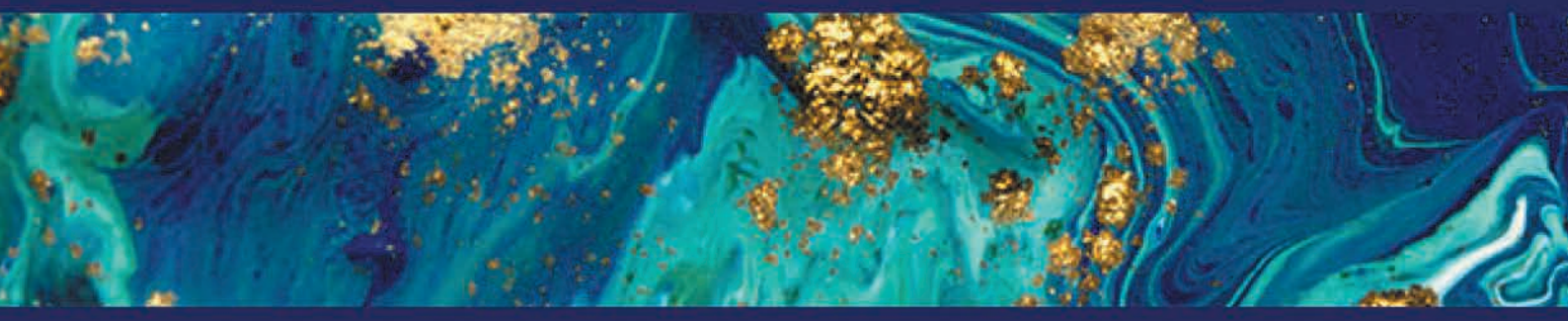
Ainsi, prenons l'exemple d'une entreprise souscrivant à un contrat d'affacturage avec l'appui d'une assurance-crédit. Admettons que le financement consenti soit aligné sur les limites d'assurance-crédit délivrées par l'assureur. Pour autant, le client ne sera pas totalement à l'abri des risques d'impayés de ses propres clients. En effet, le principe de la « quotité non garantie » typique de ces polices d'assurance laisse à la charge du client une partie du risque des impayés en cas de défaillances des débiteurs. Si le factor a consenti une avance de trésorerie, et que la délégation du droit à indemnité de l'assurance-crédit ne vient pas couvrir totalement l'encours financé qui ne sera pas payé, le factor demandera à son client de rembourser la part non couverte.

Tous ces cas, et bien d'autres encore liés ici aux risques de retards de paiement, là aux traitements des litiges sur les créances, là encore aux mises en réserve conduisant à des financements différés et sous conditions, sont autant de cas venant heurter les principes visant à figer la valeur de l'actif cédé et transférer la « quasi-totalité » des risques et charges.

Redéfinir le contrat et le partage des risques pour répondre aux exigences de la décomptabilisation en normes IFRS

Chaque cas est unique, à raison des termes du contrat d'affacturage qui fournira le socle de la discussion, et des objectifs de décomptabilisation poursuivis par l'entreprise.

L'examen attentif des termes des contrats, en se demandant toujours en quoi ils viendraient heurter ce qui doit s'en tenir à la cession d'un actif, permet de structurer le contrat avec le support de toutes les parties prenantes. On conviendra par exemple qu'il n'est plus possible de procéder à une facturation d'intérêt de retard post-compté et que l'on s'en tiendra à une révision périodique des termes d'intérêts pré-comptés. On statuera sur le sort du « risque résiduel » en cas d'assurance-crédit délégué supposant un pourcentage d'encours non couvert à cause des termes des quotités garanties. On dressera une liste qui se voudra exhaustive des seuls cas de litiges permettant au factor d'exercer son recours et des pièces justificatives qui s'imposeront alors, etc. La liste peut alors être très longue.

On ne peut que conseiller une concertation approfondie entre l'entreprise, le factor, voire l'assureur-crédit, leurs juristes respectifs, d'éventuels intermédiaires du courtage et du conseil. Et surtout, on s'en remettra in fine au commissaire aux comptes, le seul qui est en mesure de valider le caractère décomptabilisant de ce type d'opération.

(1) Données ASF.
(2) Source : Banque de France.
(3) Source : Vernimmen.
(4) Art. L313-23 et suivants du Code monétaire et financier.