

## ET VOUS, QUEL FINANCIER D'ENTREPRISE ETES-VOUS ?

Près de 200 invités se sont rassemblés le jeudi 13 mars dans l'auditorium d'EY à la tour First à La Défense pour cette soirée unique organisée par le **groupement HEC Finance d'Entreprise** pour célébrer le lancement du recueil "*Finance d'entreprise : l'insoupçonnée richesse de ses métiers*" édité en partenariat avec **Option Finance**.

Deux invitées de prestige ont débattu sous la houlette d'**Emmanuel Lechypre, éditorialiste et directeur de l'observatoire de BFM Business** : **Françoise Gri**, directrice générale du groupe Pierre & Vacances-Center Parcs, citée depuis plus de 10 ans parmi les 50 femmes d'affaires les plus influentes au monde par le magazine Fortune, et **Dominique Lévy**, directrice générale d'Ipsos France.

La soirée a allié sérieux et amusement, mêlant débats autour des métiers de la Finance d'Entreprise et quiz humoristiques où le public a pu voter en direct et voir les résultats s'afficher en temps réel sur un grand écran !

### **HEC Finance d'Entreprise : "we did it !"**



Sylvie Bretones, présidente du groupement HEC Finance d'Entreprise a ouvert la soirée par un « we did it ! », rappelant que le projet de recueil avait été porté par le bureau du groupement pendant plus de deux ans et qu'il s'agissait d'une première au sein de l'association HEC pour un projet de cette envergure entièrement autofinancé.

Des remerciements ont notamment été adressés à nos partenaires (**Altime Associés, Cabinet Bessé, EY, GGSM, HSBC, Nicholas Angell, Oracle et Option Finance**) pour leur confiance, à l'association HEC pour son soutien, aux participants aux interviews, ainsi qu'aux multiples associations professionnelles présentes pour le relais de l'événement.

Sylvie Bretones a souligné que l'objectif du recueil était d'incarner la variété, la richesse, ainsi que le dynamisme de nos métiers de la Finance d'Entreprise dans des environnements et secteurs variés, et avec des expériences différentes. Loin donc du « costume gris » collant aux métiers de la finance !

Le recueil est fondé sur les témoignages de 80 financiers d'entreprise mobilisés pour livrer leur vision de leur métier, de ses enjeux, mais aussi leur quotidien avec ses difficultés et ses satisfactions. Il a été publié en mars 2014 par Option Finance, véritable référence pour les financiers d'entreprise, avec une diffusion large, à plus de 12 000 exemplaires.



**Finance  
d'entreprise**  
*L'insoupçonnée richesse  
de ses métiers*



## PREMIERE PARTIE : LES FINANCIERS D'ENTREPRISE

### Surtout n'éteignez pas vos téléphones !



Après un premier quiz où pour une fois chacun a dû conserver son téléphone allumé, Emmanuel Lechypre a engagé le débat avec Françoise Gri en lui demandant de partager avec le public son expérience des relations avec les financiers et notamment ce qu'elle avait pu apprendre à leur contact.

#### « Grand respect » pour la fonction finance

Françoise Gri a exprimé son grand respect, acquis au sein du groupe IBM, pour la fonction finance qui était la véritable épine dorsale de ce groupe.

Les financiers sont pour elle des femmes et des hommes qui apportent de la rigueur dans les raisonnements des opérationnels.

Selon Françoise Gri, il est toujours bon de savoir dépasser les chiffres ; mais les business models sont têtus et souvent seuls les financiers regardent les chiffres avec ténacité. Enfin, le directeur financier est le dernier rempart pour les valeurs d'éthique et de bonne gestion et doit alerter si certains risques dérivent.

#### Le « bon financier » et l'intimité avec le DG

Sur la notion de « bon financier » citée par Emmanuel Lechypre, Françoise Gri nous a fait part de sa vision : un bon financier est une personne qui sait gérer le court-terme et le moyen-terme et par-dessus tout sait gérer les tensions. Son expérience lui a en effet fait connaître des situations où le court-terme, la relation avec les marchés avaient pris le pas sur l'intérêt de l'entreprise et ont pu pousser à de mauvaises décisions économiques.

Le directeur financier doit donc gérer un nombre important de dilemmes. Il doit être capable de dépasser la technique et de prendre en compte l'environnement présent, pour aider le patron et l'actionnaire à prendre la bonne décision. Trop de bonnes idées ont en effet été tuées dans l'œuf, car le financier, trop timoré, trop doctrinaire, n'avait pas su accompagner les opérationnels dans leurs idées.

Il a donc un rôle important et c'est un fort contributeur à la stratégie de l'entreprise, car celle-ci se traduit toujours en chiffres et in fine par des résultats.

Françoise Gri voit donc sa relation avec la Finance d'Entreprise comme une collaboration, une convergence des idées. Elle peut d'ailleurs partager une certaine intimité dans des situations difficiles avec son directeur financier, en particulier face aux marchés. Mais celui-ci n'est, in fine, pas plus proche du DG qu'un autre membre du comité de direction, car les résultats « se travaillent » avec tous.

Enfin, bonne nouvelle pour les financiers d'entreprise, le directeur financier peut évoluer à son avis vers la direction de l'entreprise, à condition d'être passé par de l'opérationnel avant.

#### La finance au quotidien

Emmanuel Lechypre a ensuite soulevé la question de l'interaction du directeur général avec les équipes financières.

Interaction au quotidien pour Françoise Gri, car le business se gère au quotidien et entraîne des relations proches avec les contrôleurs des différentes activités de l'entreprise, mais aussi des équipes en charge de la trésorerie, des relations avec les banques, ou de la communication financière envers les marchés.

## Françoise Gri et Emmanuel Lechypre débattant du « bon financier »



### DAF et DRH : chien et chat ?

Françoise Gri confirme que l'opposition DAF/DRH n'est pas qu'une légende et qu'il est vrai que les relations ne sont pas toujours très bonnes, du fait de cultures différentes et de façons de voir, de travailler, d'exprimer les choses autrement.

Ainsi, un DRH ne va pas de prime abord chiffrer ses actions et cherchera parfois à vouloir l'emporter à l'émotion sur un certain nombre de sujets. C'est toutefois aussi caricatural que de décrire le financier comme ne regardant que les chiffres et non l'aspect humain. Le directeur financier a aussi son mot à dire sur les sujets RH et vice versa. Dans une équipe de direction, chacun doit donner son avis sur tous les sujets de l'entreprise et au final, DAF et DRH doivent travailler ensemble pour la bonne marche de l'entreprise.

### Le profil du candidat idéal

Dans la suite de cet entretien sur les thèmes des Ressources Humaines, Emmanuel Lechypre a demandé à Françoise Gri de qualifier les profils qu'elle privilégie lorsqu'elle recrute.

Elle souligne tout d'abord que recruter est la chose la plus difficile qui soit : quand vous vous séparez d'une personne, vous savez pourquoi et n'avez pas de doutes, mais lorsque vous recrutez, les choix ne sont pas faciles et les doutes nombreux.

Pour le profil, cela dépend avant tout du poste, mais deux caractéristiques s'imposent : Françoise Gri est sensible en premier lieu à l'énergie dégagée par une personne, à sa capacité à tenir et à entraîner longtemps une équipe avec elle. En second lieu, à la capacité à se faire un jugement sur des sujets où il n'y a pas de réponse binaire, plus particulièrement à cette capacité à prendre en compte des faits et à se faire un jugement avec un niveau d'informations incomplet. C'est une réelle qualité du management, qui permet de faire la différence à un certain niveau.

## Le public attentif aux débats



### Le directeur financier, croisement d'Astérix et d'un lynx!

Après ce tour d'horizon de la fonction finance et de ses relations au sein de l'entreprise, la soirée s'est poursuivie avec un « Portrait chinois » très instructif où le public a manifesté de nouveau ses choix avec humour et bon sens !

Ainsi, à la question « Si le directeur financier était une figure géométrique », le carré s'est imposé, mais certains ont aussi choisi le trapèze au motif que le directeur financier fait parfois des acrobaties et doit savoir jongler comme dans les arts du cirque.

Pour l'animal associé au directeur financier, Françoise Gri a choisi le lynx pour la rapidité et la vue, car un financier doit avoir un regard précis et savoir se projeter.

De même, elle a associé le directeur financier au grand orgue du fait que c'est un instrument extrêmement riche, joué avec les mains et les pieds et permettant de multiples combinaisons.

Comme personnage de BD, elle a toutefois repoussé l'image de Jolly Jumper, car le directeur financier n'est pas le « support » du chef, il s'agit plutôt d'un tandem. Elle lui a donc préféré l'image d'Astérix : je défends mon entreprise et je me bats pour mon groupe.

## DEUXIEME PARTIE : LES DIRIGEANTS ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES

### Financiers, complices et ennemis...

Après ce quiz dynamique et salué par de nombreux rires de la salle, Françoise Gri a été rejointe par Dominique Levy, directrice générale d'Ipsos France, pour échanger sur la communication et les nouvelles technologies.

Conformément au thème de la soirée, elle a tout d'abord été interrogée sur sa propre expérience vis-à-vis de la fonction finance. Dominique Levy a indiqué au public non sans humour que sa relation à la fonction Finance chez Ipsos est duale, car le directeur financier de la filiale française est son « complice », alors que les financiers du groupe sont « l'œil de Moscou ». Les relations ne sont généralement pas conflictuelles, sauf en période budgétaire, nous a-t-elle assuré d'un air amusé.

Chaque fonction, DG et DAF, a toutefois sa vision sur les chiffres et pas forcément la même interprétation. Il est en tout cas nécessaire à ses yeux d'échanger avec les financiers, car à travers les chiffres, ils apportent du réalisme, des indicateurs financiers qui aident à se rendre compte des améliorations et finalement à mieux comprendre le métier de l'entreprise.

Ipsos est aussi confronté à une problématique propre et actuelle, car le groupe doit faire face à de nouveaux concurrents sur son marché, qui proposent des approches de valeur radicalement différentes. Ces concurrents peuvent être des entreprises de conseil, des clients qui se dotent d'outils pour poser des questions eux-mêmes ou des médias qui réalisent des consultations de lecteurs. Cette concurrence est extrêmement émietée et les financiers interviennent ici pour aider à comprendre leurs business models, comment ces nouveaux entrants gagnent de l'argent. Ils « décortiquent » pour cela leurs modèles financiers afin de détecter des solutions innovantes pour Ipsos.

## **DAF : twitter ou ne pas twitter ?**

Emmanuel Lechypre a ensuite lancé le débat sur les rapports des dirigeants avec les nouveaux médias sociaux et sur les changements apportés par les nouvelles technologies, notamment au travail et quant à la communication des dirigeants.

Dominique Levy a d'abord souligné la notion aujourd'hui prégnante de « personal branding », à savoir utiliser les réseaux sociaux pour se constituer une identité digitale.

Elle a toutefois recommandé aux directeurs financiers d'être très vigilants avec Twitter, car c'est un exercice à haut risque : il est tentant de donner son avis, voire son sentiment sur tout et n'importe quoi. Cette pratique de l'instantanéité fait qu'à un moment, le « mot de trop » pourra être écrit.

## **Un débat animé sur les nouveaux vecteurs de communication**



Ne pas être sur Twitter serait toutefois une erreur, car il y a un intérêt à s'en servir comme un outil de veille sur les sujets auxquels on porte de l'intérêt.

Twitter en tant que responsable dans une entreprise doit donc être considéré comme un canal de communication supplémentaire pour l'entreprise. Cela doit avoir un sens pour le groupe.

### **Croire qu'en évitant ce sujet, on le gèrera mieux, est une erreur.**

Françoise Gri ne partage toutefois pas cet avis pour différentes raisons : il n'existe plus de différences entre vie publique et vie privée pour des personnes publiques qui évoluent en permanence dans un univers sous « menace » médiatique. Il est donc indispensable pour des managers d'un certain niveau, qui sont forcément les représentants de leurs entreprises sur les réseaux sociaux, d'apprendre à gérer cette situation et d'apprendre à twitter. Cet apprentissage est encore très loin d'être fait, mais croire qu'en évitant ce sujet, on le gèrera mieux, est une erreur. En effet, d'autres twitteront à leur place dans un environnement public.

Il faut toutefois résister aux interpellations et il est vrai qu'il est difficile de ne pas céder à la tentation de répondre de suite. Les réseaux sociaux entraînent donc des exigences croissantes en termes de transparence et d'immédiateté.

La question sur le comportement du directeur financier par rapport à ces exigences n'appelle pas de bonne réponse car nous sommes au tout début de l'histoire. Toutefois, cela pourrait devenir un problème car la gestion des données financières obéit à des règles maîtrisées aujourd'hui, mais qui seront potentiellement bousculées lorsque des collaborateurs de l'entreprise feront passer sur les réseaux sociaux des informations internes à celle-ci. Nous en sommes encore loin, mais les directeurs financiers doivent se préparer et apprendre à gérer ce type de crises autour de la communication financière.

## La parole publique devient permanente

Dominique Levy ajoute à ce sujet que nous sommes actuellement en France dans un paroxysme de défiance. Pessimisme et défiance sont aujourd'hui deux caractéristiques majeures de la France, 82% des français estimant ainsi qu'on ne se méfie jamais assez.

En second lieu, il faut noter la perméabilité extrême des cercles : toutes les communications s'adressent à tous aujourd'hui et n'importe qui disposant de l'information, peut la transformer, se l'approprier et la réinterpréter ou la re-twitter. C'est une difficulté pour ceux qui parlent aujourd'hui au nom des entreprises et surtout pour ceux qui parlent d'argent, comme les financiers.

## Des cadeaux !



Après ce débat intéressant et d'actualité sur les nouvelles technologies, les réseaux sociaux et la communication des dirigeants et notamment du directeur financier, un interlude a été proposé au public avec une tombola dont les prix étaient de sympathiques dessins encadrés de @ffix sur les financiers d'entreprise. Les membres du bureau HEC Finance d'Entreprise ont eu l'honneur de tirer au sort les noms des heureux gagnants !

## Le voyage au cœur de la Finance d'Entreprise

Il était alors temps de conclure la soirée. Conclusion apportée par Jacques Madinier au nom du groupement HEC FE qui nous rappelait les points forts de ce voyage au cœur de la Finance d'Entreprise effectué pendant ces deux heures, et par Mireille Faugère, présidente de l'association d'HEC Alumni. Cette dernière a tenu à féliciter et à remercier le groupement HEC FE et notamment sa présidente Sylvie Bretones. Elle a salué cette énergie positive à construire cette soirée spectaculaire et à éditer ce recueil de portraits. C'est la démonstration de ce qu'un réseau d'anciens élèves peut faire avec de la convivialité, de la solidarité, des valeurs, et la capacité à porter les intérêts d'un groupement et à rayonner auprès des autres associations professionnelles de la Finance d'Entreprise et des associations d'anciens de grandes écoles.



Il ne restait plus à la présidente du groupement HEC FE, Sylvie Bretones, qu'à remercier le public. Nos 200 invités ont alors pu accéder au cocktail en heureux possesseurs du recueil "Finance d'Entreprise : l'insoupçonnée richesse de ses métiers" et passer au stand photo pour conserver un souvenir de cette soirée mémorable.



Emmanuel Lechypre, les membres du bureau HECFE et de l'Association HEC  
1<sup>er</sup> rang, de gauche à droite : Nicolas Horaist, Armand Kpenou, Nicolas Orfanidis  
2<sup>nd</sup> rang : Bruno de Mauvaisin, Monique Huet, Pierre Jenny, Mireille Faugère, Sylvie Bretones, Emmanuel Lechypre, Jacques Madinier, Florent de Cournaud  
3<sup>ème</sup> rang : Laurent Allard, Véronique Ehrhard, Cyril Buzut, Jack Aschehoug  
Et une pensée pour Thomas Salvadori, qui s'est fortement investi dans l'organisation de la soirée et n'a pu se joindre à nous.

En quelques clics, retrouvez :

Les photos de la soirée : <http://bit.ly/1jQv0PM>

La vidéo des financiers interviewés : <youtu.be/3d-imTeJXJw>

Article [HECALumni](http://HECALumni) : [bit.ly/1oS984Y](http://bit.ly/1oS984Y)

Et bien sûr

l'e-book « finance d'entreprise, l'insoupçonnée richesse de nos métiers » : <http://bit.ly/1gUImt7>

**Nous vous invitons à relayer ces liens dans vos réseaux !**

Nicolas Orfanidis (E. 11)