

Les deux intervenants de la soirée :

Laurence Debroux, Directeur Général Finance, JC Decaux

Quelles sont les étapes significatives de ton parcours.

J'ai commencé en 1992 comme analyste chez Meryll Lynch à Londres. J'ai ensuite rejoint le groupe Elf en 1993, où j'ai fait partie de l'équipe de privatisation, et suis entrée chez Sanofi, alors filiale d'Elf, en 1996, en qualité de trésorière.

J'ai eu chez Sanofi un parcours de presque 15 ans : j'ai occupé différents postes en finance et ai été en charge de la mise en œuvre du projet de rachat d'Aventis. En 2007, je suis devenue DAF du groupe, et début 2009 Chief Strategic Officer (directeur de la stratégie et du business development) et membre du comité exécutif.

Le 1er juillet 2010, j'ai rejoint JC Decaux, pour prendre le poste de Directeur Général Administration et Finances, et devenir Membre du directoire du groupe.

Pourquoi ton entreprise actuelle ?

Parce que c'est un leader mondial de son secteur, présent aujourd'hui dans 56 pays, et avec une histoire entrepreneuriale et une culture fortes.

Domaine et management

Je suis responsable chez JCDecaux de la finance du groupe, mais également de la direction juridique, des systèmes d'informations et du développement durable.

Quelles sont tes responsabilités actuelles ?

Membre du Directoire, et Directeur Général Finance et Administration du Groupe

Quel est selon toi ton rôle dans l'entreprise ?

Je suis membre du Directoire du groupe et à ce titre je participe aux prises de décisions clefs.

Je suis le seul membre non opérationnel de ce directoire. Au-delà des rôles « régaliens » de la finance et du juridique, j'ai la mission d'intégrer l'ensemble des fonctions fonctionnelles pour apporter aux opérationnels toute l'expertise nécessaire à l'éclairage des décisions.

Je suis à la fois un fort support aux décisions opérationnelles et le gardien du temple des bons principes.

Comment s'organise une journée type ?

Je ne sais pas ce que c'est, une journée type! Peut-être tout simplement une journée longue ! Elles se partagent entre le management et l'animation des équipes centrales ou en filiales, le travail de réflexion et d'élaboration avec les autres membres du directoire sur les projets et l'avenir de l'entreprise, et les rencontres avec les partenaires du groupe. Et bien entendu je consacre beaucoup de temps, lors des roadshows et des conférences media par exemple, à parler du groupe à nos investisseurs et aux analystes qui nous suivent.

Quelles sont les compétences que tu as identifiées comme clef pour réussir dans ton métier ?

Pour moi, il y a plusieurs familles de compétences-clés pour réussir dans ce métier.

D'abord le côté rigueur, travail, persévérance : il faut instruire et connaître ses dossiers. La finance reste un métier où il n'y a pas de place pour l'approximation.

Ensuite et peut-être surtout, il y a le côté management. La capacité à trancher, à prendre des décisions mais aussi l'empathie. Plus on monte dans la hiérarchie, plus on a besoin d'emmener les équipes avec soi ; pour avoir un management efficace, il faut savoir ce que vivent les gens dans les équipes, techniquement et humainement.

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

Quelles sont les erreurs à éviter dans ton métier ?

La première erreur est de pêcher par vanité : confondre la fonction et la personne. Plus on monte dans la hiérarchie, plus il faut garder la tête froide, prendre du recul et se rappeler toujours qu'on a des devoirs envers les salariés et les actionnaires.

Ensuite, il ne faut pas penser que le passé est forcément reproductible dans l'avenir. Nous sommes dans des environnements qui évoluent extrêmement vite. Il faut regarder chaque situation comme elle est. L'expérience est certes très utile mais les choses ne se répètent pas à l'identique

Quelle est ta vision sur l'évolution de ton métier ?

C'est un métier qui est au cœur de l'entreprise. En quelques années, on est vraiment venu du financier « producteur de comptes », au financier « qui accompagne la décision ».

Certes des problématiques de contrôle interne, SOX, sont montées en puissance... mais il n'y a pas que cet aspect là. On a surtout assisté à la montée du besoin de rationalisation des décisions **dans des univers de plus en plus complexes, le directeur financier étant le mieux équipé pour apporter ces éléments de rationalisation.**

Pour moi, le métier de directeur financier est un métier d'accompagnement direct de la décision opérationnelle et de la décision stratégique dans l'entreprise.

Quels conseils donnerais-tu à un jeune dans le métier ?

Maîtriser vraiment une technique - la comptabilité, le financement, la fiscalité...- sans s'y enfermer et ensuite évoluer vers des positions plus généralistes

Quelle est ta devise préférée ?

Toujours la même, et tant pis si elle n'est pas très glamour ! « Travaille, travaille, il en restera toujours quelque chose. »

Ta Société en quelques mots :

JC Decaux est le leader mondial de la communication extérieure avec trois segments d'activité : le mobilier urbain, les transports et l'affichage grand format.

Le groupe est présent dans 56 pays, avec notamment un développement très rapide dans les pays émergents.

Olivier Casanova, Directeur des financements et de la trésorerie, PSA :

Quelles sont les étapes significatives de ton parcours ?

J'ai eu la chance de pouvoir évoluer vers la finance d'entreprise, après un parcours très complet dans la banque d'affaires.

J'ai démarré en 1990 dans le M&A à Londres, au sein de Paribas, puis très rapidement je suis rentré chez S.G.Warburg, une très belle et vénérable banque d'affaires à l'époque (qui est aujourd'hui une des composantes de la division banque d'affaires d'UBS) à Paris, puis à Londres où j'ai progressé jusqu'à devenir Managing Director. Les années 90 et le début des années 2000 ont été une période très active, pendant laquelle j'ai travaillé sur une centaine de transactions très variées : OPAs, cessions et acquisitions de gré à gré, LBOs, mais aussi tout type de financements, action (y compris IPO, Privatisation) et dette. Ca a été une expérience très « challenging » mais aussi extrêmement formatrice. La « commission au succès » qui est le mode de rémunération dans la banque d'affaires vous focalise sur le résultat. La concurrence est aussi particulièrement rude ; la nécessité impérative de se différencier par ses idées et ses conseils vous oblige à développer vos capacités de réflexion stratégique mais surtout de 'lateral thinking' et d'inventivité, tout en conservant une très grande rigueur. Pendant cette période j'ai eu l'opportunité de travailler dans un milieu très international, et de conseiller des clients à travers l'Europe, mais aussi aux Etats-Unis, au Canada et en Australie.

Après 13 ans d'expérience en tant que 'conseiller', j'ai éprouvé le besoin de devenir plus un 'acteur': en 2002, le groupe Thomson (aujourd'hui Technicolor) m'a proposé de les rejoindre en tant que directeur financier de la division 'Ecrans & Composants' (€1,5md CA, 18000 employés). Pour moi c'était l'opportunité de me développer dans la finance d'entreprise opérationnelle, notamment dans le contrôle de gestion (coût, capex, cash notamment), et le management. Ce tournant de carrière a également été rempli de nouveaux défis complexes. Peu après mon arrivée, une profonde transformation sectorielle a démarré : les écrans cathodiques ont été remplacé par les écrans plats, et ce en un temps record. Il a fallu faire évoluer la division très rapidement, d'abord en assurant une base de coût compétitive, ce qui a nécessité des adaptations majeures du dispositif industriel (notamment par le doublement de nos capacités en Chine), et ensuite en trouvant un partenaire, en l'occurrence indien !

Fin 2005, je suis devenu Directeur Financier Adjoint du groupe, rôle dans lequel je supervisais notamment le contrôle de gestion, la consolidation et les normes comptables. Ce rôle m'a permis

d'acquérir une bonne expérience dans la finance centrale. Puis en 2008, j'ai été nommé directeur Marketing et Stratégie. C'était pour moi l'occasion de m'intéresser à d'autres domaines ; j'ai notamment eu à définir une nouvelle organisation pour le marketing B2B de Thomson. Début 2010, j'ai eu l'opportunité de rejoindre le groupe PSA en tant que directeur du Financement et de la Trésorerie ; une fonction très intéressante puisque le groupe a deux bilans à gérer, un industriel et un bancaire, à travers Banque PSA Finance.

Quelles sont tes responsabilités actuelles ? - Domaine et Management

L'équipe de 30 personnes est responsable du financement pour la partie industrielle mais aussi la Banque PSA Finance. Les sources de financements sont variées : bancaire, marchés de capitaux court terme et long terme, titrisations. Par ailleurs, nous sommes aussi responsable de la gestion des risques financiers, notamment la gestion de taux pour la banque, et la gestion des placements.

Comment s'organise une journée type ?

Il n'y a pas de journée type mais un principe type : être capable d'assumer à la fois :

- une réflexion stratégique à M/L Terme et
- une bonne gestion quotidienne de la liquidité.

Quelles sont les compétences et qualités que tu as identifiées comme clés ?

Vision stratégique et anticipation ;

Bonne connaissance du fonctionnement du marché financier et bancaire ;

Grande rigueur ;

Capacité d'innover et de penser 'out of box' ;

Focalisation sur la fiabilité du process, donc compétence en 'Lean Management'.

Ta phrase fétiche ?

Deviens ce que tu es", Nietzsche

Les directeurs financiers :

Axel Strotbek – CFO Audi group

What are the main steps of your professional career?

Having a double diploma of engineering and business administration gave me a broad basis. I wished to go for an international career and thus opted for stays in Sweden and the US with an MBA program. I started my career at Volkswagen as an assistant to a member of the board. This was a first, exciting experience, having to deal with different managers; one of those could be your future boss.

The second important point was to have a broad professional experience always in Finance, but in different financial departments.

A few years later I had the chance to restructure together with two colleagues the China business of Volkswagen which was a challenging and rich experience for me.

For me, the professional career is a bit like sports. Our company is in competition on the markets and so are you in your daily business. For this you need obviously the professional competences, some luck, but you also need to be physically fit. Once a year I have a meeting with my management where I integrate also some fitness awareness activity. Personally, I run every morning before going to my office. This physical fitness is an important part of my personal and professional life.

What responsibilities in terms of scope and management do you currently cover?

Having the scope of Finance, Organization and IT, I deal with all financial aspects for Audi worldwide and for the first time in my career also with organizational and big IT project for this international scope.

Personally, I focus more on financial controlling of the product development and participate in technical discussions and testing of the future models and I rely more on my managers for accounting, organizational and IT topics. In the early development phase of a car you can still influence a lot in order to have success in 2 or 3 years. This is important for an automotive company.

IT projects only need my involvement, if things are not running smooth in big projects. Organizational topics are on the one hand due to the immense growth of Audi in the last years. On the other hand, we expect further growth and have to shape an adapted organization and the overall value added chain for Audi. This implies questions of how deeply suppliers are to be integrated, how to accelerate processes, how to organize internationally and still keeping a flat, efficient organizational structure. This will be a main topic for me in the next 2 years.

What does a typical day look like?

A good example is a typical Monday. After having done my 30-45 minutes fitness run in the early morning, I leave home at 7:00 o'clock and start around 7:30 in my office with a first mostly urgent and important meeting. One hour later we begin with our board meeting which does not end before 2 p.m. The first 60 minutes it is a board internal meeting, exchanging on current or new topics and setting priorities. After this, several business topics are presented, discussed and decided. After the board meeting we have committees on product or technical issues and this may take until 8.00 p.m. This is a typical day because we always have our board meeting on Monday, sometimes in the different regions in the world in order to be near the markets. Of course, the other days of the week I have meetings with my management or with the Group on financial topics, for example on treasury, pricing or planning.

What do you see as key competences in your domain?

I think in Finance you need to feel comfortable with figures and financial mathematics. You need to quickly apprehend complex, dynamic topics. Secondly, you need to have a passion for what you do and your company stands for. You need to have a deep understanding for the operational business and a good knowledge of the strengths and weaknesses of your company in order to build a network within the company and be accepted by the operational people.

What mistakes should be avoided in your profession?

Well, turn the arguments the other way: Looking only on past financial performance, being too far away from the operational business and missing that understanding will probably not lead to a position where you, in the end, **take part in shaping the future**.

What is your point of view of the evolution of your profession?

The complexity in which we already live will still increase. You need to fix your priorities not only due to what the competition does but also in terms of technological choices. There are many alternatives and in order to be successful you have to make your choice. Trying to invest time and money in all possible alternatives will dissipate your energies and you will probably not have more than an average result.

As Finance Manager you need to show where the organization earns good money and also let the possibility to explore new ways. This demands an entrepreneurial approach to the business and a good understanding of operations and technical alternatives. You need to accept to work with risky alternatives because your choice might turn out to be wrong in the end. Entrepreneurial risk management is becoming more and more important.

What advice would you give to a young finance professional?

For someone wanting to go into industry a first experience in the central controlling functions or to cover the financials of a product development or marketing process is certainly a good start. The young financial manager will soak the core financial issues for that industry and get to know the core process of the product life cycle. This is an important asset for taking in the future some entrepreneurial responsibilities in an industry.

Jérôme Destoppeleir – Directeur Financier Delta Plus

Pouvez-vous nous résumer les étapes majeures de votre parcours depuis votre sortie de l'école ?

A la sortie d'HEC en 1992, j'ai fait du contrôle de gestion chez Pernod Ricard en Allemagne pendant deux années puis en France, à Marseille, avant de faire une incursion dans le domaine opérationnel en tant que chef de zone export. Par la suite, je suis devenu directeur administratif et financier du

Groupe Onet, à l'époque coté en bourse, de 2000 à 2009. Depuis, j'ai rejoint le groupe Delta Plus à Apt, acteur majeur des EPI (Equipements de Protection Individuelle).

Avez-vous, en tant que CFO d'ONET, réalisé des choses « remarquables » que l'on puisse considérer comme des repères dans la carrière d'un CFO ?

Il a fallu remettre à niveau toute la structure du SI, avec la mise en réseau d'un ensemble de 300 agences, la mise en place d'un ERP et également d'un logiciel de gestion des temps et activités et de paie, domaine critique dans un environnement de service fortement consommateur de ressources humaines. A cela s'ajoute la mise en place du LBO suite au retrait de la cote du groupe en 2007, avec des partenaires bancaires et financiers.

A la lumière de votre expérience acquise chez ONET et que vous poursuivez chez Delta Plus, quels sont, à votre avis, les enjeux majeurs du / pour un directeur financier ?

C'est gérer la croissance de l'entreprise, mais aussi permettre une réactivité pour pouvoir réaliser des acquisitions et / ou trouver les moyens financiers pour que l'entreprise vive correctement et puisse réaliser ses projets.

Cela passe par une (re)structuration continue de l'entreprise, à son adaptation à son environnement et en procédant éventuellement à des acquisitions ou à des cessions, des fusions etc. au sein même du groupe.

C'est également gérer le risque, naturellement le risque clients mais encore veiller à identifier les autres sources de risques – juridiques, fiscaux, légaux, sociaux, etc.

C'est encore gérer s'impliquer dans les questions de ressources en générales, ressources humaines, les ressources de l'information et informer au mieux les parties prenantes de l'entreprises, aussi bien en interne, le personnel et les organes de gestion, qu'en externe comme les institutionnels ou les banques et les analystes (ndlr Delta Plus est un groupe coté), que l'on rencontre au quotidien.

Est-ce que cela veut dire que vous êtes impliqué dans la stratégie de l'entreprise ou plutôt quelle est votre implication dans cette stratégie ?

De façon générale, le CFO est impliqué dans la stratégie, déjà parce qu'il donne des limites.

Il faut aussi avoir un œil sur le métier, s'intégrer de plus en plus et être le partenaire du directeur général ou du président. Il faut donc bien connaître le métier dans lequel on travaille.

Ceci dit, vous n'allez pas chercher des acquisitions potentielles à soumettre à la direction...

Quand on reçoit un dossier, il passe a priori par moi. Soit, il m'arrive directement, et je l'analyse avant de le soumettre au Président, soit le Président le reçoit et me le soumet pour que je donne un avis sur la structure financière qu'on a en face de nous, et les éventuelles synergies avec le groupe ou les opportunités que représente la cible pour accéder à un nouveau marché produit ou pays ou pour gagner des parts de marché.

Pour faire une bonne analyse, il est nécessaire de bien connaître le métier, ce à quoi doit s'obliger le CFO.

Pour mener à bien ces missions, quelles sont les compétences clés pour un CFO ?

Il faut d'abord bien savoir écouter, bien savoir s'entourer, et essayer dans ce monde qui se complexifie de bien décider avec les professionnels qu'on a en face de soi, professionnels de la trésorerie, de la comptabilité, du contrôle de gestion, du risque clients, et de la consolidation.

C'est être à l'affût des nouvelles normes (IRFS, LME, etc.) pour toujours être en phase avec son environnement juridique, fiscal légal, être en phase avec son environnement tout court, et comprendre où sont les opportunités et les risques dans la fonction

Ces qualités sont-elles spécifiques à un DAF ? A vous écouter tout le monde pourrait être DAF !!!

Non, j'ai sans doute oublié l'essentiel parce que ça semble évident quand on se parle, et c'est le fait d'avoir un gros vernis financier. Il faut être passé par la finance, être passé par la formation financière et avoir une sensibilité aux chiffres, ne pas se laisser impressionner par une suite de zéros. Savoir lire un bilan. Et aujourd'hui, c'est par exemple avoir une connaissance poussée des IFRS.

Pour être DAF, il faut avoir une capacité à discuter techniquement de tous outils financiers, avec un banquier, un investisseur, un actionnaire. Cela s'apprend sur les bancs de l'école et se perfectionne en fonction des priorités et au fur et à mesure de la vie de l'entreprise, un peu différemment lorsqu'elle est cotée.

On conserve toujours, malgré tout un rôle de traducteur. Par exemple, bien connaître son bilan aussi savoir le vendre. C'est quelque chose qui demande une très forte culture financière et qui, pour le coup, s'acquiert avec le temps.

Quelles sont les erreurs à éviter ?

Aller trop vite, prendre une décision trop vite.

Comment sait-on qu'on est allé trop vite ?

Quand on se plante ! (rires)... On sait qu'on a pris une mauvaise décision quand on est dans le mur, ou que l'on n'est pas content de soi après coup.

Nous avons cerné les contours du métier « pur », mais il ya quelque chose qui revient régulièrement dans votre discours, c'est la notion d'équipe. Et en matière de gestion des équipes, comment cela se passe-t-il ?

Aujourd'hui, chez Delta Plus, mon périmètre c'est la comptabilité groupe, la consolidation, le contrôle de gestion, le juridique, la trésorerie, le crédit client qui a sa place à part entière. C'est un périmètre « classique » pour une équipe d'une vingtaine de personnes pour 140 M€ de CA.

Bien que Delta Plus soit une société moyenne, avec une forte implication du DAF dans de nombreux domaines, et en mouvement constant, quelle serait la journée type du DAF du groupe ?

Y-a-t-il une journée type ? Dans notre contexte de gestion de besoin de trésorerie, la première question est de savoir où en est le groupe et comment optimiser la situation du jour.

Une journée type, c'est essayer de répondre aux questions très court terme qui sont posées tous les jours, en termes de management, en termes de décisions à prendre sur des opérations de trésorerie, sur des contributions, des tarifs, etc.... tout en dégageant du temps pour des questions classiques telles les processus budgétaires ou encore pour les enjeux à moyen et long terme avec les questions de réforme des infrastructures du SI, avec par exemple le passage au SEPA, les discussions avec les intermédiaires qui s'occupent des croissances externes, faire remonter de l'information et la partager avec les services concernés, etc. C'est aussi prendre des décisions sur les stocks, c'est être attentifs aux options de clôtures tout au long de l'année, surveiller la fair-value de certains actifs...

En d'autres termes, ne pas être noyé par le quotidien en en se projetant, avec ses équipes, sur un futur proche ou plus lointain.

Si la trésorerie occupe une place prépondérante parmi les 5 sujets auxquels le CFO de Delta Plus accorde toute son attention, quels seraient les 4 autres ?

Le résultat et la contribution. Le groupe, spécialisé dans les EPIs, achète essentiellement en Chine, en Inde et revend en Europe. Le groupe fait 2 estimés par an ce qui mettent le focus sur le chiffre d'affaires et le niveau de stocks, les délais de livraisons, et par voie de conséquence, les effets sur la trésorerie avec comme objectif de toujours pouvoir financer la croissance interne ou externe, sur les pays qui sont très demandeurs, comme la Chine ou sur la France.

Quelle est votre vision du métier pour les années à venir ?

Je pense que **de plus en plus, le DAF doit avoir cette capacité de communiquer**. Le DAF est passé de super chef comptable à bon communicateur, en interne, mais aussi vis-à-vis de l'extérieur, pour savoir se vendre à un banquier, à un investisseur éventuel et avoir les mots pour cela.

Dans le futur, il faudra de plus en plus automatiser les flux et les process pour gagner en intelligence, et faire progresser les équipes par l'intelligence apportée au métier plus que par la gestion du volume.

La gestion de l'information, c'est aussi savoir résister à l'angoisse de la réponse instantanée à un mail mais répondre assez vite pour permettre l'action.

Le futur verra de plus en plus la réflexion du DAF s'intégrer dans la stratégie du Groupe pour que celui-ci puisse apporter un contrepois au processus de décision, ne serait-ce que par les responsabilités qu'il supporte pour le compte de l'entreprise. C'est l'objet de lois telles que Sarbannes-Oxley.

Le DAF saura (devrait) de plus en plus développer une capacité à discuter en interne des principales évolutions du groupe de leurs conséquences financières, parler des décisions qui peuvent être prises au quotidien mais qui impactent les comptes à court, moyen et long terme.

La vision du DAF, sans l'amener à être en contradiction avec un directeur général, porte sur des points qui se discutent la plupart du temps.

A votre avis, quelle est l'évolution naturelle du DAF ?

Il y a deux types d'évolutions. Soit on évolue dans la finance, avec un certain plaisir d'ailleurs, et avec le temps, on change de dimension ou de spécialité dans la fonction pour exercer un talent ou une envie, soit on peut aller vers une direction générale, en particulier à des moments du cycle de l'entreprise où celle-ci a un besoin des compétences d'une personne à forte sensibilité financière pour gérer ses ressources.

Quels conseils donneriez-vous à un jeune débutant dans ce métier ?

Il faut beaucoup apprendre, aller sur le terrain, aller voir tous les domaines de l'administratif et du financier, partir du fragment élémentaire, de la facture, de la prise de temps sur les chaînes de production, des relevés de prix, bien comprendre les process, jusqu'à l'intégration dans l'ERP et à la production d'une liasse. Comprendre à quel moment est créée l'information, quels sont les biais, à quel moment peut se générer une erreur et de quelle nature, avec quelles conséquences, donc connaître le métier de l'entreprise, ses priorités et comment la finance les intègre, et adresse les besoins des clients internes et des fournisseurs.

En guise de conclusion, quelle est votre devise préférée ?

Ma devise préférée est une phrase de Jean Monnet, qui disait régulièrement « je ne suis pas optimiste, je suis déterminé ». Dans la vie on peut réussir beaucoup de projets lorsque qu'on se met les sangles et que l'on tracte.

François Jean – DAF du groupe Chantelle

Quelles sont les étapes significatives de ton parcours.

Dès ma sortie de l'école (en 1982) j'intègre pour 3 ans un cabinet d'audit externe (Befec, devenu PWC). Je rejoins ensuite le Groupe Bull, dans un premier temps au sein de l'audit interne, puis de la direction stratégie où je m'occupe du plan stratégique, suivi d'une fonction de controller d'une des Business Unit du Groupe. A l'issue de cette longue période de 15 ans, je change radicalement de contexte : je troque l'informatique pour la lingerie féminine, un grand groupe pour une mid cap...et je rejoins le Groupe Chantelle.

Pourquoi ton entreprise actuelle ? Domaine et management.

Plusieurs éléments sont intervenus ; parmi les plus importants figurent la possibilité de contribuer à l'ensemble des décisions d'un Groupe affichant (et réalisant) des projets de développement importants. Un autre est de prendre la responsabilité de l'ensemble des fonctions financières. **Un élément majeur dans un contexte de midcap, est aussi la possibilité d'une coopération étroite avec le CEO** et principal actionnaire du Groupe. Enfin, la variété des business model du Groupe (manufacturing, gestion des marques, retail, wholesale) était et reste un véritable attrait.

Quelles sont tes responsabilités actuelles ?

Elles comprennent les fonctions « incontournables » d'une DAF : comptabilité- consolidation, fiscalité, contrôle de gestion, trésorerie, et incluent également l'audit interne et la direction juridique.

Quel est selon toi ton rôle dans l'entreprise ?

Même si l'expression est un peu galvaudée, la notion de business partner la résume bien si l'on la colorie des spécificités des apports d'une fonction financière : assurer que les enjeux économiques sont pris en compte dans la prise de décision et dans le pilotage opérationnel, organiser le financement du développement, assurer que les risques soient maîtrisés

Comment s'organise une journée type ?

Je ne suis pas sûr d'en vivre beaucoup...mais si j'élargis un peu, mon temps se répartit entre les échanges avec mon équipe, les échanges avec les autres fonctions du Groupe (Comex et autres rencontres), les relations avec les partenaires externes (banques notamment) et quelques dossiers spécifiques gérés à mon niveau. N'étant pas dans un Groupe coté, le poids de la communication financière est limité.

Quelles sont les compétences que tu as identifiées comme clef pour réussir dans ton métier ?

Comme dans toutes les fonctions de direction, le management des équipes est un point clef. Avec néanmoins la spécificité de savoir prendre en compte, et surtout faire prendre en compte, à la fois le

volet support aux opérations et le volet contrôle. Tout aussi incontournable, la maîtrise des aspects techniques des différentes facettes d'une direction financière est nécessaire pour asseoir sa crédibilité dans le pilotage de l'entreprise.

Quelles sont les erreurs à éviter dans ton métier ?

Elles sont nombreuses ! Parmi elles figurent une focalisation sur les opérations techniques (swaps, haut de bilan, aspects fiscaux ou comptables...) au détriment du pilotage de l'activité et de son développement. Une autre est une politique trop systématique de « me too » par rapport aux « bonnes pratiques » du moment d'autres sociétés (US ou cotées par exemple...) ou des nombreux conseils et gourous, pénalisante si elle n'aboutit pas à des progrès tangibles pour l'entreprise.

Quelle est ta vision sur l'évolution de ton métier ?

Nous allons éviter le « tout va plus vite ». Les fondamentaux sont finalement assez stables si l'on pose bien la mission d'une DAF Groupe. En revanche, l'évolution des pratiques, des outils –informatiques et autres-, du contexte économique... sont un vrai défi que seule une pérennité des axes d'actions, elle-même assise sur une vraie conscience des fondamentaux du métier et de l'entreprise, de ses forces et faiblesses, permet de gérer en saisissant les opportunités qui apparaissent.

Quels conseils donnerais-tu à un jeune dans le métier ?

L'encourager ! Ce métier est passionnant. Un conseil serait de choisir ce métier s'il (elle) s'intéresse à la vie et au développement de l'ensemble des métiers et fonctions de l'entreprise (avec néanmoins un goût marqué pour les outils et techniques financières)

Quelle est ta devise préférée ?

J'ai beau chercher, une formule unique me paraît toujours réductrice. A défaut je propose une expression que j'aime bien : « hissez les voiles ! ». Au delà du clin d'œil à la voile, cela signifie un départ, une motivation pour une destination, connue (ou que l'on croit connaître) ou inconnue.

Le Groupe Chantelle en quelques mots :

1 métier : la lingerie féminine.

5 Marques et enseignes : Chantelle, Passionata, Darjeeling, Orcanta et Femilet dédiées à la satisfaction des femmes qui leur font confiance.

Chiffres d'affaires : 340 M euros

15 millions de pièces designées, fabriquées et vendues par 6000 salariés dans 23 filiales en Europe, Asie et Amérique.

Site web : groupechantelle.com

Les contrôleurs de gestion, trésoriers, auditeurs internes, ...

Olivier Carrignon, Contrôleur de gestion, groupe Danone

Quelles sont les étapes significatives de ton parcours ?

J'ai démarré ma carrière en 2000 aux achats du groupe PSA où j'ai réalisé des audits de compétitivité chez les fournisseurs ; puis en 2003 j'ai été nommé contrôleur de gestion de l'usine d'Aulnay (93). J'ai quitté PSA en 2009 pour le poste de contrôleur de gestion de l'usine Danone de Ferrières(76); il y a juste deux mois , j'ai rejoint le siège de Danone Produits Frais pour devenir contrôleur de gestion de l'activité CHD (vente aux collectivités et à la restauration, CA de 65 M€), qui est un poste plutôt à dominante commerciale.

Pourquoi as-tu quitté PSA pour Danone ?

L'industrie automobile a été durement touchée par la crise économique, j'ai souhaité poursuivre ma carrière dans un secteur d'activité plus porteur

Cela a été ensuite pour moi l'occasion de changer radicalement de modèle économique, ce qui est très enrichissant ; je suis en effet passé d'un secteur où le lancement d'un nouveau modèle exige plusieurs années de préparation et des investissements très longs à amortir, au secteur de la grande consommation requérant au contraire une usine très flexible, pouvant changer de produit d'un mois sur l'autre selon l'évolution de la demande.

Pourquoi cette attirance pour les usines, c'est plutôt rare pour un HEC ?

En fait j'ai un diplôme d'Ingénieur (Centrale Lyon) aussitôt suivi par un Master HEC en Management industriel ; or cette double compétence technico-financière est très utile pour le contrôleur de gestion usine, qui est d'ailleurs souvent rattaché hiérarchiquement au directeur du centre de Production et fonctionnellement à la direction financière du Siège ; c'est un poste charnière, qui assure d'interface entre les objectifs financiers déclinés par le Siège et les Opérationnels, afin que ceux-ci se sentent acteurs et contributeurs de la performance économique.

Quelles sont les compétences clefs que tu as identifiées pour réussir dans ce poste ?

Tout d'abord il faut bien comprendre l'activité pour savoir identifier les priorités et les leviers d'améliorations

Ensuite il faut être très présent sur le terrain, tous les jours, afin d'être à la fois «partenaire», à l'écoute des opérationnels et « leader », pour les impliquer dans une démarche permanente de productivité, sans toutefois sacrifier la qualité.

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

Quels conseils donnerais-tu à un jeune dans le métier ?

Il ne faut pas démarrer sa carrière comme contrôleur de gestion usine, c'est un poste difficile qui requiert beaucoup d'autonomie et de polyvalence ; il faut donc avoir auparavant exercé un poste au siège afin de bien connaître l'entreprise et maîtriser ses processus et fondamentaux financiers.

Quelles sont les motivations de ton récent changement de poste ?

Cette évolution me permet d'aborder un autre domaine très opérationnel du contrôle de gestion, le contrôle de gestion commercial.

DANONE est un groupe très décentralisé, organisé en «business-unit», le poste de contrôleur de gestion d'une BU est donc très motivant.

De plus une bonne connaissance des usines est très utile dans la décision de lancement d'un nouveau produit : je sais tout de suite ce qui est faisable «industriellement», en termes de coût / délai !

Catherine Noel-Fiacre, Fiscaliste, groupe Editis :

Quelles ont les étapes significatives de ton parcours

J'ai effectué la première partie de ma carrière sur des fonctions « techniques » multiples : Trésorerie, Risque client et Juridique au sein de PME industrielles (textile et constructeur informatique)

Puis, dans une deuxième partie de carrière, j'ai renforcé mon expertise Trésorerie, Financement et Fiscalité en rejoignant cette fois de grandes entreprises cotées du CAC40.

Enfin, je viens de me re-déployer sur des fonctions désormais élargies autour de la Finance dans un univers moyenne-grande entreprise.

Pourquoi ton entreprise actuelle ?

Le choix de mon entreprise actuelle c'est au fond le choix d'un secteur qui me passionne l'Édition et d'un type d'entreprise où l'on nous donne la possibilité d'être acteur ou co-acteur des projets.

Quelles sont tes responsabilités actuelles- Domaine et Management ?

Je suis Directeur des Opérations Financières et Comptables du groupe Editis, 2^{ème} groupe d'Édition en France.

Ceci couvre principalement 4 domaines : le Financement, la Fiscalité, les Comptabilités (comptabilité des maisons d'Édition et des holding) et les acquisitions/ cession, ce qui représente environ 60 personnes à manager.

Et c'est de Fiscalité dont je vais vous parler maintenant.

Quel est ton rôle dans l'entreprise plus spécifiquement sur les aspects fiscaux ?

En fait, en matière fiscale, il y a à la fois les aspects récurrents de la fonction et les aspects projets.

Sur la gestion récurrente, l'impôt Société est gérée au niveau groupe au travers de l'Intégration fiscale qui regroupe un peu plus de 30 sociétés, de même que tous les aspects prévisionnels et budgétaires de cet impôt. En revanche tous les autres impôts sont gérés localement au niveau des services comptables. Les contrôles fiscaux sont d'abord gérés au niveau local, dans la phase de vérification puis sont ensuite gérés au niveau groupe dès lors que les notifications de redressement sont contestées. Ceci est d'autant plus efficace que les mêmes sujets fiscaux se retrouvent pour chaque Maison d'Édition en raison de normes et positions fiscales homogènes dans le groupe. En matière de projets, nous intervenons soit sur des thématiques fiscales que l'on décide d'explorer et d'optimiser de manière transverse dans le groupe. Ces thématiques vont être aussi diverses que les Prix de Transfert, le Crédit d'Impôt Recherche ou l'Organic et la CET, soit sur des projets opérationnels : que ce soit des projets de réorganisation ou simplifications juridiques, des projets d'acquisition ou de cession ou de développement par les Maisons d'Édition.

Comment s'organise une journée type ?

Il n'y a pas de journée type et heureusement. Nous travaillons plutôt en mode projets et plan d'actions.

Quelles sont les compétences que tu as identifiées comme clé ?

A la fois, avoir un esprit analytique et une grande capacité de synthèse et comme pour toutes fonctions financière de la rigueur.

Quelles sont les erreurs à éviter ?

Peut être,...éviter de se fâcher avec l'Administration Fiscale.

Quelle est ta vision sur l'évolution de ton métier ?

C'est un des métiers de la finance où la créativité peut s'exercer et un métier de plus en plus proche de l'activité et du business.

Quel conseil donnerais-tu à un jeune qui débute dans le business ?

Je lui recommanderais de bien connaître le secteur d'activité dans lequel il opère. On n'est pas un bon fiscaliste sans comprendre et maîtriser l'activité, son cycle de production etc..

Quelle est ta devise préférée-

Voici une de mes devises préférées

Le fil n'est pas cassé, un cerf volant nous oriente.

Tu ne vaincras pas la pente, tu inventeras le rythme.

A la fois descendre et rester à la hauteur des choses.

Pierre Dhainaut

Voix riveraines

ed. Arfuyen

Nathalie Potel, Directeur Comptable et Fiscal Groupe, OTOR-DS Smith Packaging France

Quelles sont les étapes significatives de ton parcours ? Pourquoi ton entreprise actuelle ?

A HEC, je n'ai pas suivi l'option Comptabilité, mais les options Contrôle de Gestion et Finance : pour travailler en comptabilité, c'est un bon choix de ne pas commencer par cela : on acquiert ainsi une vision de l'entreprise plus globale et non centrée sur la comptabilité, ce qui est très utile par la suite.

En sortant d'HEC, je suis rentrée comme auditeur chez Peat Marwick (devenue KPMG) où je suis restée six ans jusqu'au niveau manager ; la méthodologie d'audit et de contrôle interne, très technique et basée sur des avancées de recherche et développement intéressantes, permettait de bien réfléchir sur le fonctionnement global de l'entreprise (ce qui est souvent moins le cas aujourd'hui dans les cabinets d'audit...) ; nous analysions toutes les fonctions de l'entreprise, en essayant de repérer où se trouvaient les vrais enjeux de contrôle interne en matière de justesse des comptes.

Fin 1986, je suis rentrée chez OTOR comme Directeur Comptable, fonction que j'occupe toujours aujourd'hui. Au départ essentiellement responsable de la supervision des comptabilités des différentes sociétés du groupe, j'ai pris en charge les aspects consolidation et fiscalité.

Pourquoi y suis-je restée depuis fin 1986 ? OTOR est une structure de taille moyenne qui a beaucoup évolué, ce m'a permis d'avoir plusieurs « vies professionnelles » sans changer de société et où j'ai pu maintenir mon intérêt intellectuel et professionnel. Par exemple, j'ai été responsable pendant de

nombreuses années, depuis la mise en place jusqu'à la sortie, du régime fiscal du Bénéfice Mondial Consolidé dont a bénéficié OTOR.

Au départ OTOR était une entreprise familiale indépendante, puis elle a été introduite en bourse ; OTOR a réalisé à cette époque beaucoup d'acquisitions, d'où des difficultés de trésorerie, qui l'ont amené à faire entrer dans son capital le fonds d'investissement Carlyle. Par la suite, entre 2001 et 2005, OTOR a connu un violent conflit entre actionnaires, qui a abouti au départ des fondateurs. Puis, en septembre 2010, Carlyle a vendu OTOR au groupe anglais DS Smith Packaging ; je vis donc depuis cette date sous le régime des sociétés cotées en Angleterre, ce qui est encore très différent.

Quelles sont tes responsabilités actuelles ?

Je suis responsable des principes *et* des pratiques comptables du groupe, ce qui va par exemple de la rédaction de notes techniques IFRS jusqu'à la maintenance du plan comptable. La pratique étant pour moi aussi importante que les principes, « le diable est dans les détails » ! Je gère à ce titre une partie significative de la relation avec les commissaires aux comptes.

Depuis notre acquisition par DS Smith Packaging, j'établis, en liaison avec le Contrôleur de Gestion, des comptes mensuels consolidés IFRS, pour le 10 de chaque mois.

Dans le domaine fiscal, je suis chargée de la veille fiscale, du suivi des contrôles et de la gestion du régime fiscal de Groupe.

Une de mes fonctions principales réside également dans les relations avec les services comptables des filiales, que je coordonne et dont je suis la « hotline ».

Je suis également impliquée dans les relations en matière comptable avec les directions fonctionnelles du siège : juridique, RH, technique, commerciale, informatique, achats, et bien sûr également contrôle de gestion et audit interne. Je dialogue fréquemment avec les Directions des sites : il existe une composante comptable dans bien des sujets ; par exemple, il faut expliquer aux directeurs d'usine certaines normes IFRS, et trouver les solutions pour que la comptabilité n'ait pas d'effets pervers sur leurs décisions de gestion.

J'ai longtemps rapporté au PDG, puis au Directeur Général ; avec l'évolution de la société, je rapporte maintenant au Directeur Financier, mais je dispose de beaucoup d'autonomie.

Quel est ton rôle dans l'entreprise ?

Sur tous les sujets comptables, je dois faire coïncider la théorie et la pratique, c'est à dire porter un jugement sur ce qu'il est possible de faire tout en respectant les règles. Il faut donc éviter de rester uniquement dans son domaine d'expertise, pour se situer dans la vie réelle !

Je ne dois pas mettre des bâtons dans les roues des services opérationnels, mais au contraire faire en sorte qu'ils puissent travailler normalement, ceci sans enfreindre les principes comptables.

Pour trouver cet équilibre, il faut être à leur écoute, et en même temps avoir un rôle pédagogique : comprendre leurs contraintes, et leur faire comprendre les miennes, pour travailler réellement ensemble ; loin de se limiter à demander de l'information, mon rôle est d'aider ; c'était la vision des fondateurs du groupe.

Un jour, un très bon connaisseur des normes IFRS qui avait rencontré l'un de nos directeurs de filiales, m'a dit : « Je n'ai jamais vu un directeur de site qui connaissait aussi bien les IFRS ». C'est le plus beau compliment qu'il pouvait me faire !

Mon rôle en fiscalité est valorisant, parce que cette fonction fait gagner de l'argent à l'entreprise ! Même si je ne me considère pas comme une vraie fiscaliste (je n'ai pas fait d'étude théorique dans ce domaine et je travaille avec l'aide de conseils extérieurs), mon expérience en comptabilité et celle acquise « sur le tas » en fiscalité me permettent de monter les dossiers fiscaux, d'anticiper les problèmes ou risques et de trouver des économies pour le groupe. Certains Directeurs Généraux m'ont plus appréciée pour ma contribution dans le domaine fiscal que pour celle en comptabilité...

Comment s'organise une journée type ?

Je n'ai pas de journée type ! Il y a en permanence des imprévus ; les sujets traités sont très variés.... Seule activité invariante : le courrier du jour ! Cinq minutes chrono.

En revanche, il y a des activités qui reviennent avec une récurrence mensuelle (consolidation) ou annuelle (liasses fiscales).

Quelles sont les qualités et compétences que tu as identifiées comme clefs ?

L'écoute, dont nous avons parlé précédemment, qui permet de comprendre les besoins des interlocuteurs, le jugement, qui permet de trancher entre certaines attentes et le respect des règles, et, parfois aussi un peu fermeté de caractère... Il faut éviter la rigidité, mais aussi se méfier de l'excès inverse qui consisterait à dire oui à tout, et s'employer à trouver des solutions de bonne pratique.

Le jugement se forme par l'acquisition des connaissances techniques et par l'expérience professionnelle, mais aussi en gardant le contact avec ce qui se fait à l'extérieur de l'entreprise : à ce titre, j'assiste par exemple à des conférences de l'ANC (Autorité des Normes Comptables) ou de cabinets comptables ou fiscaux de haut niveau. Il est important de se tenir en permanence au courant pour être toujours en pointe sur les évolutions. Il est également utile de travailler avec des personnes extérieures à l'entreprise très pointues sur ces sujets, pour mettre au défi sa propre analyse ; c'est particulièrement utile dans un groupe de petite taille.

Quelles sont les erreurs à éviter dans ton métier ?

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

Il faut aussi se garder de dire oui à toutes les « âneries » qui circulent, et ne pas rentrer dans le piège qui consisterait à avoir comme vision « mais puisque le pire existe, alors pourquoi pas chez nous » ; j'ai parfois eu des discussions difficiles avec le fondateur : on ne saurait ni dire non à tout, ni tout accepter.

Il faut se fixer une ligne et s'y tenir ; dans les périodes difficiles, c'est plus facile à faire en s'appuyant sur des personnes en qui on a confiance ; à certains moments, il faut savoir faire la part du feu et accepter aussi ne pas faire de certains points une question d'amour propre. En revanche, la comptabilité est un métier plus technique que politique, ce qui permet au directeur comptable d'avoir parfois une longévité dans l'entreprise supérieure à celle du directeur financier !

Quelle est ta vision sur l'évolution de ton métier ?

Les choses tendent à se compliquer, les normes IFRS présentent un intérêt intellectuel certain, elles sont complexes et évolutives ; les relations avec les commissaires aux comptes sont devenues plus compliquées aussi, ils ont des contraintes plus formelles qu'avant, avec des risques qui se sont accrus, y compris sur le plan pénal.

On assiste à une hausse de la rapidité dans la transmission de l'information, parfois au détriment de la qualité, même si, dans l'industrie, cette évolution est moins forte que dans les métiers financiers.

On constate aussi une spécialisation, certains professionnels évoluant plus vers l'informatique, d'autres plus vers les normes ; mais ceci n'est pas le cas dans un groupe de petite taille, où les profils demeurent bien sûr plus généralistes.

Il y a enfin un renforcement du formalisme normatif, dans le domaine de la gestion des risques, dans celui du contrôle interne, avec la multiplication des rapports obligatoires etc...

Quels conseils donnerais-tu à un jeune dans le métier ?

La comptabilité a tellement de relations avec toute l'entreprise qu'il est indispensable à mon avis d'avoir une vision globale sur son fonctionnement pour pouvoir faire ce métier !

Je lui conseillerais donc de ne pas commencer tout de suite par la comptabilité, ceci pour acquérir cette vision globale ainsi que de bonnes connaissances en contrôle de gestion et finance ; il faut ensuite avoir les bases techniques suffisantes en contrôle interne et en comptabilité, ce qui s'apprend sur le tas, par des formations spécifiques (que m'a fournies Peat Marwick) et par l'étude des documentations, en prenant le temps d'approfondir les sujets.

Il est important d'avoir un bon relationnel : sans être nécessairement extraverti, il faut savoir échanger avec ses interlocuteurs et ne pas travailler seul : dans mes fonctions actuelles, je passe un temps très important au téléphone ou en réunions formelles ou non.

Enfin, il faut aimer le jeu intellectuel que représente la comptabilité, fait de logique et de rigueur.

La comptabilité est un métier très varié, particulièrement dans mon cas, où j'ai la chance de couvrir les principes et leurs applications, ainsi que la fiscalité.

Quelle est ta devise préférée ?

« Science sans conscience n'est que ruine de l'âme » (Rabelais) : applicable à mon avis dans bien des domaines et en particulier dans les métiers de la finance !

Laurence Pennera, audit interne, groupe France Télévisions

Quelles sont les étapes significatives de ton parcours ?

Après 3 ans en audit externe (en France et à l'étranger), j'ai ensuite rejoint un cabinet de recrutement et outplacement en qualité de responsable administratif et financière, et y ai pratiqué pendant 2 ans

tous les aspects de la gestion opérationnelle d'une PME. J'ai ensuite intégré le groupe Accor dans la branche hôtellerie, et ai eu pendant 5 ans des responsabilités en matière de gestion de projet (contrôle de gestion et planning du projet ERP, déploiement du projet à l'international) et de contrôle de gestion. En 2004, France Télévisions m'a recrutée pour compléter la direction de l'audit interne, à l'époque nouvellement créée. J'en ai pris la direction en 2007, jusqu'à fin 2010. Fin 2010, j'ai eu l'opportunité d'évoluer vers le management d'une business unit, me permettant d'utiliser les compétences acquises lors de mon parcours professionnel et de mettre à profit la connaissance transverse du groupe que m'a apportée mon expérience en audit interne. Je suis actuellement en charge de l'Université d'entreprise de France Télévisions. Je me concentrerai pour la suite de l'interview sur mon expérience en audit interne.

Quelles sont tes responsabilités actuelles ? - Domaine et Management

Créée en 2003 pour le groupe, la direction de l'audit interne reprend les missions traditionnelles de contrôle. Elle apporte une évaluation sur le degré de maîtrise des opérations de l'entreprise en matière de contrôle interne, apporte des conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée et limiter les risques en matière de contrôle interne et de gouvernance de l'entreprise. Directement rattachée au président de France Télévisions, la direction de l'audit interne effectue tous types de mission, allant des audits de conformité aux revues de processus, en passant également par des audits d'organisation. Spécificité propre à notre secteur, nous avons mis en place depuis 3 ans des audits de production, qui consistent à aller auditer chez les producteurs les comptes de production, et ainsi donner une meilleure visibilité à la direction de la production sur la nature et les coûts effectivement engagés par les producteurs sur les produits vendus à France Télévisions.

La direction de l'audit comprend 5 postes, avec des auditeurs seniors issus de recrutements externes avec des compétences et un passé d'audit, et des auditeurs juniors issus de l'interne, apportant une connaissance du groupe et de ses pratiques. J'ai un rôle primordial d'animation et d'information pour cette équipe, qui se doit d'être solidaire, professionnelle, réactive et de connaître au mieux le groupe, ses pratiques et ses cultures.

Nous travaillons selon les normes de contrôle et d'audit édictées par l'IAA (Institute of Internal Auditors) et sommes adhérents à l'IFACI. Je tiens à ce que les auditeurs se forment régulièrement par ce biais, plus spécialement les auditeurs issus de l'interne, nous garantissant ainsi une pratique professionnelle respectant les standards et la déontologie associés à notre métier. Je reste également à l'écoute des pratiques de nos homologues européens, en étant membre actif du comité de pilotage des directeurs de l'audit interne des radio-diffuseurs publics européens (UER). Nous nous réunissons régulièrement pour préparer un séminaire annuel rassemblant une trentaine de responsables d'audit interne de télévisions et radios publiques. Ces séminaires sont un lieu d'échange de bonnes pratiques, mais aussi de mise à niveau sur les dernières normes de la profession, appliquées à notre secteur.

Quel est ton rôle dans l'entreprise ?

Mon rôle, et celui de la direction de l'audit, est par certains côtés atypique. En effet, la direction de l'audit exerce des missions de contrôle classique, mais pas seulement. La culture et l'historique du groupe expliquent la création récente de la direction de l'audit interne (2003). Nous devons donc au travers de chaque mission nous imposer comme vecteur de valeur ajoutée pour les opérationnels, pour lesquels la culture de contrôle et de contrôle interne n'est pas toujours naturelle. C'est la raison pour laquelle la direction s'est orientée aussi vers une logique de pédagogie et de conseil, qui se traduit dans l'écoute comme dans nos rapports finaux. Nous sommes parfois sollicités, formellement ou non, pour des conseils, en matière d'organisation ou sur certains processus. Ces moments sont pour nous autant d'occasions de rappeler les fondamentaux du contrôle interne, tout en prenant en compte le contexte particulier des situations exposées. Nos lettres de mission, toutes validées par le président, émanent soit de la direction générale, soit également, et de plus en plus, des directions opérationnelles, preuve que la direction de l'audit a réussi à s'imposer dans un rôle allant au-delà du strict contrôle.

Mon rôle consiste également à préparer et animer les comités d'audit du groupe, réunissant des administrateurs autour de la direction générale en charge des finances, de la gestion et des moyens, sur des problématiques liées aux résultats comme à la maîtrise du contrôle interne. La direction de l'audit interne reporte fonctionnellement au comité d'audit, qui se réunit 4 fois par an en moyenne.

Enfin, par le biais du plan d'audit annuel, j'établis également une analyse des risques auxquels est confrontée l'entreprise, qui sont ensuite hiérarchisés et traduits dans une cartographie. Cet exercice annuel nous permet un temps d'échange et de recul avec les dirigeants du groupe, puis avec le comité d'audit sur la situation et les enjeux du groupe.

Comment s'organise une journée type ? Ou comment s'organise ton temps

Il n'existe pas de journée type. Mon temps se partage entre l'animation de l'équipe et la revue des dossiers (réunions intermédiaires ou finales, revue des rapports en cours, suivi des recommandations), la participation à des comités de direction, des réunions sur des problématiques liées à l'organisation, au suivi de certains projets stratégiques pour le groupe. Je veille à garder du temps pour partager avec les opérationnels et les directeurs sur leur problématiques en cours. Cela est primordial pour notre connaissance transverse du groupe et nous est utile lorsque nous entamons une nouvelle mission. Selon la période de l'année, je suis aussi très sollicitée par la préparation et le suivi des comités d'audit, et par la préparation du plan d'audit et de l'analyse des risques.

Quelles sont les compétences que tu as identifiées comme clefs ?

Certaines compétences sont indispensables aux auditeurs internes : des qualités d'écoute, un sens critique et des capacités d'analyse et de synthèse. L'auditeur doit aussi avoir des aptitudes relationnelles lui permettant de réagir aux réponses de ses interlocuteurs. Mais surtout, il doit faire preuve d'adaptabilité, d'ouverture d'esprit et de diplomatie, s'il souhaite exercer son métier en allant au-delà de la simple logique de contrôle.

Quelles sont les erreurs à éviter dans ton métier ?

La principale erreur consiste selon moi à effectuer des recommandations sans prendre en compte la réalité du terrain, donc sans s'assurer de la capacité qu'auront les opérationnels à les mettre en œuvre. Cela décrédibilise notre action et n'apporte aucune valeur ajoutée dans l'objectif de maîtrise des risques, qui reste notre finalité.

Quelle est ta vision sur l'évolution de ton métier ?

Les entreprises vivent pour beaucoup des bouleversements, des remises en cause de leurs repères et de leurs pratiques de gouvernance. Elles devront en effet, pour faire face aux dysfonctionnements, optimiser leur gestion des risques et faire de leur maîtrise de ces risques un avantage. L'audit interne devra s'attacher prioritairement à mesurer l'efficacité des systèmes de contrôle et assister les dirigeants et les opérationnels dans leur gestion des risques. Outre la logique de rigueur et de contrôle, **l'auditeur devra de plus en plus acquérir une vision transverse de l'entreprise et de ses processus pour envisager ses recommandations sous un angle de couverture large des risques, mais dans une logique de pragmatisme, qui fera de l'auditeur un réel partenaire.**

Quel(s) conseil(s) donnerais-tu à un jeune dans le métier ?

Je conseillerais à un jeune de garder en tête la nécessaire excellence dans la pratique du métier et de sa déontologie, mais aussi et surtout de rester modeste, d'écouter, d'ouvrir son esprit et d'accepter d'apprendre de tous. Plus un jeune auditeur connaîtra et maîtrisera la culture, les process et les interlocuteurs du groupe, plus il sera efficace dans sa mission. Ce sera aussi pour lui l'opportunité de se construire des passerelles vers d'autres fonctions.

Quelle est ta devise préférée ?

Celui qui sait écouter deviendra celui qu'on écoute.

Olivier le Cottonec, Contrôleur de Gestion, Veolia Water

Quel est ton parcours depuis le campus ?

Je suis un tout jeune diplômé de la promotion 2010. Depuis la remise des diplômes de juin l'an dernier, j'ai commencé un Volontariat International en Entreprise en août. Je suis junior dans les équipes de la Direction Financière de Veolia Water Asia Pacific basée à Hong-Kong. J'assiste le Directeur Financier adjoint en charge de la Mesure de la Performance, des Systèmes d'Information et des Assurances sur la zone. L'équipe s'occupe du déploiement des grands programmes de mesure de la performance du Groupe Veolia Eau/Environnement sur l'ensemble de la zone et s'investit également dans la mise en place de plans d'action conçus sur mesure pour les entités locales. En parallèle de mon travail, je prépare la certification ACCA (Association of Certified Chartered Accountants) et suis des cours de langues orientales.

Pourquoi ton entreprise actuelle ?

J'ai tout d'abord choisi Veolia Eau pour son implantation géographique. Le groupe fait en effet partie des quelques multinationales françaises ayant des activités largement réparties sur l'ensemble des 6 continents peuplés. Pour la plupart, ces implantations se font sous la forme de filiales intégrées dans le tissu économique local et pleinement engagées dans leurs missions de service public quelque soit le pays dans lequel elles opèrent. En bref, le groupe est un bon exemple d'entreprise "glocale". Ce point ne m'a pas laissé indifférent au moment de faire le choix de cette entreprise.

En outre, cette couverture géographique me permet de satisfaire un intérêt personnel pour la langue et la culture nipponne puisque j'ai l'opportunité de me rendre au Japon de manière mensuelle dans le cadre de mes activités professionnelles.

Enfin, j'apprécie le secteur d'activité de Veolia: celui des Utilities, dans lequel un acteur privé concourt aux missions des collectivités locales, au service des populations.

En 3 mots, comment décrirais-tu ton cœur de métier ?

Service

Engagement

Partenariat

Quel est selon toi ton rôle dans l'entreprise ?

Mon rôle dans l'entreprise est encore en construction. Lorsque, je participe à des missions c'est bien évidemment pour apporter des solutions, mais également pour faire mes premières armes en gestion/participation de projet. Ce n'est que récemment que je suis passé d'observateur collaborant sur des tâches précises de mise en forme, à acteur ou je suis responsable d'un pan du projet et où il me faut concevoir et défendre mes propres idées/vues sur le projet. Mon rôle à venir serait donc celui d'agitateur d'idées, d'expérimentateur de nouvelles pratiques au service de l'entreprise.

De manière plus large, mon rôle est de faire la liaison entre la région et les filiales en vue de l'optimisation et de l'homogénéisation des outils de gestion.

Comment s'organise une journée "type" ?

Aucune journée ne se ressemble depuis que je suis entré en fonction.

Cependant, s'il fallait décrire une journée type, je dirais:

Mes matinées sont souvent rythmées par la prise de connaissance des mails. Comme j'interagis avec des entités de différents fuseaux horaires, beaucoup de commentaires se font hors de mes heures de travail et c'est donc le matin que je reprends le fil des discussions.

La fin de matinée serait alors dédiée aux débats d'idées avec mes supérieurs pour approfondir les dossiers et en apprécier les importances relatives en vue de prioriser les actions à porter.

Enfin, l'après-midi serait consacré à la mise en forme des décisions prises (memo, présentation etc) en vue de leur diffusion.

Lorsque je suis en mission, la journée type ressemblerait plus à celle d'un consultant: prise d'entretiens sur les premiers jours, élaboration des plans d'actions et mise en application en dernier lieu.

Quelles qualités et compétences te semblent nécessaires pour réussir dans ton métier ?

Adaptabilité: je crois que c'est le propre d'un jeune diplômé de savoir s'adapter à son nouvel environnement de travail.

Multiculturalisme: chaque pays a ses codes et il est bon de les connaître et de les respecter.

Synthèse: c'est la condition sine qua non pour être réactif. Toute décision doit être validée par les échelons supérieurs et l'esprit de synthèse permet de remporter l'adhésion du plus grand nombre en un minimum de temps par le seul exposé d'idées organisées.

Quelles sont les erreurs à éviter dans ton métier ?

La précipitation: les décisions sont mûrement réfléchies et doivent être argumentées afin de ne jamais être pris à défaut lorsque le moment vient de les défendre.

Et ensuite, quel sera ton prochain défi ?

Je me dis souvent que je n'ai pas encore réussi à pleinement relever les défis que présentent mon entrée dans la vie active et ma prise de fonction. J'évite donc de m'en poser de nouveaux.

Quel(s) conseil(s) donnerais-tu aux jeunes diplômé(e)s ?

J'en fais encore partie, je pense, et lirai donc cette rubrique avec d'autant plus d'attention lorsque vous publierez votre livret.

Cependant, une chose est sûre: il est bon d'avoir en tête que nos débuts dans la vie active sont parmi les moments où l'on peut être audacieux, et même aventureux. C'est un moment charnière où nous sommes encore des professionnels en devenir et beaucoup de possibilités nous sont ouvertes. Le choix de son métier, de son secteur d'activité et de sa localisation ne devrait pas être influencé par l'orientation générale mais motivé par ses propres envies. **On choisit un métier pour soi-même et non pour les autres.**

Quelle est ta devise préférée ?

Fluctuat nec mergitur

Capucine Krebs, Auditrice interne

Quel a été ton parcours jusqu'à maintenant ?

En année de césure, j'ai fait un stage chez Pernod Ricard en développement à la direction financière: analyse des marques d'un concurrent racheté, revente de celles qui n'avaient pas d'intérêt pour Pernod Ricard. De retour sur le campus, majeure IFAC (Information Financière-Audit-Conseil), très technique ! Puis stage de 6 mois chez Alcan (devenu Rio Tinto) à Montréal en contrôle de gestion de la R&D.

Le choix de mon premier job n'a pas été aisé ! En 2007, en pleine folie des Fusion Acquisitions, tout le monde voulait travailler dans cette fonction. Cela n'a pas été facile de sortir de ce moule très fort, et de se demander de quoi j'avais vraiment envie (Jusqu'à là, je ne m'étais jamais posée cette question : Quand vous avez toujours pris la voie royale - la prépa, HEC - c'est difficile de ne pas continuer...)

Ce qui était important pour moi, outre le fait de valoriser ma majeure IFAC, c'était de voyager et de travailler dans un secteur d'activité qui me plaise (ne me voyant pas faire toute ma carrière en finance). J'ai donc ciblé des sociétés du secteur de l'hôtellerie-restauration et des loisirs, et c'est ainsi que je suis rentrée comme auditrice interne au Club Med.

L'audit interne est très structurant : au début, les tâches ne sont pas très gratifiantes, mais cela permet de partir de la base, de voir comment fonctionnent les processus et les systèmes d'information ; petit à petit, vous progressez, vous rédigez les rapports, puis c'est vous qui les présentez, puis vous êtes autonomes sur la mission, puis vous encadrez un stagiaire. Au bout de deux ans, j'ai été nommée chargée de mission.

Après trois ans à l'audit, je viens de prendre la responsabilité du contrôle de gestion d'une zone : J'avais besoin de changer pour garder ma motivation, je souhaitais également « atterrir » pour rejoindre la vraie vie de l'entreprise !

Pourquoi ton entreprise actuelle ?

J'apprécie sa forte culture d'entreprise, j'aime travailler à améliorer ses produits dans lesquels je crois. La taille raisonnable de la société autorise beaucoup de souplesse et permet à un auditeur d'être rapidement exposé à la Direction générale.

Par ailleurs, le Club Med étant depuis plusieurs années en restructuration pour améliorer sa rentabilité, il y a une tension dans ce changement que j'apprécie.

Enfin, peu d'étudiants d'HEC cherchant à rentrer en finance au Club Med, il y a donc beaucoup plus d'opportunités qu'ailleurs, ce qui me permet de progresser plus facilement. Grâce également à ce rapport de force qui ne m'est pas défavorable, je ne suis pas dévouée corps et âme à l'entreprise, qui respecte mon temps personnel, ce qui m'apporte une réelle qualité de vie.

Quel est selon toi ton rôle dans l'entreprise ?

Mon rôle est d'identifier les risques auxquels l'entreprise est confrontée, de voir de quelle façon les maîtriser, et de contribuer à l'amélioration de sa performance.

Dans la pratique, il faut prioriser les risques rencontrés, les creuser, puis travailler avec les opérationnels à des recommandations viables à mettre en face de ces risques, et enfin suivre l'application de ces recommandations. L'audit intervient sur tous les domaines de risque.

Comment s'organise ton travail ?

Une mission d'audit s'organise en trois temps : la préparation, la mission elle-même (tests et entretiens avec les audités, en passant 2 à 3 jours par cycle) et la rédaction du rapport.

Chaque mission est différente selon les problématiques rencontrées : un audit part toujours des comptes, où l'on identifie les risques ; en analysant ces risques, on remonte vers les process – on est donc dans l'opérationnel - et on poursuit en recherchant les pistes d'optimisation - on est alors dans la performance -

Nous sommes très organisés, avec des process d'audit bien au point. Nous nous fixons notre propre pression (réaliser la mission et sortir le rapport dans les temps), alors que le reste de la société vit au rythme des urgences opérationnelles (l'audit interne reste extérieur au rythme opérationnel de vie de l'entreprise...)

Le rythme d'activité au Club Med étant très rapide (lié à la saisonnalité de ses activités), l'audit se doit d'être réactif : Les rapports sont donc diffusés dès la fin de la mission, et les actions sont déclenchées immédiatement : vous n'avez pas le sentiment de travailler pour rien ! L'audit est la force de frappe du Directeur Financier et du comité d'audit. Ce soutien est vraiment utile, car, vis à vis des opérationnels, vous êtes toujours perçus comme un gêneur...

Quelles qualités et compétences te semblent nécessaires pour réussir dans ton domaine?

La première compétence est la rigueur, elle est incontournable : Il faut en permanence vérifier et valider les chiffres analysés. Etre rigoureux, c'est aussi savoir organiser son emploi du temps, être précis dans les présentations, être ponctuel ; c'est une compétence qui s'acquiert ! (j'ai travaillé dessus pendant un an...)

Autre compétence clé, la communication : Il faut savoir être à l'écoute des audités ; au début, sous la pression, vous risquez d'être un peu «pushy», ce qui va les braquer ; il faut au contraire savoir les mettre en confiance, les persuader que vous êtes là pour les aider et trouver ensemble des solutions ! Il faut enfin faire preuve de souplesse et d'adaptation : A chaque nouvelle mission, vous découvrez de nouveaux sujets, vous devez donc vous adapter rapidement.

Quelles sont les erreurs à éviter dans ton métier ?

Il faut savoir être rigoureux sans être rigide !

Il faut être inattaquable : au Club Med par exemple, il faut se méfier de l'ambiance festive dans les villages et ne pas oublier que vous êtes d'abord là pour auditer les gens !

En arrivant à l'audit interne, il faut maîtriser rapidement la partie "technique / systèmes". Le jour où vous devenez manager, non seulement vous n'avez plus le temps de le faire, mais vous devez aussi comprendre la problématique de vos collaborateurs face à ces questions (donc être déjà passé par là), et passer du temps à travailler sur d'autres compétences (communication, posture, leadership...)

Quels conseils donnerais-tu aux jeunes diplômés ?

La réussite peut passer par autre chose que le prestige d'une entreprise et du salaire proposé ; Il y a ceux qui choisissent la voie royale, et qui risquent de s'essouffler dans leur vie professionnelle. Et il y a ceux qui font des choix plus personnels, et qui vont ensuite performer, parce qu'ils font ce qu'ils aiment !

Autre point : Une des clés de votre réussite, c'est votre manager ; lorsque vous êtes junior, vous vous imprégnez comme une éponge de tout ce qui vient de lui : j'ai travaillé avec des gens qui n'avaient pas confiance en leurs compétences, du coup, je manquais moi aussi de sérénité. Par la suite, j'ai eu la chance d'avoir un manager exceptionnel, qui m'a guidée, qui m'a fait confiance, qui a su me donner des challenges et de l'autonomie...

Le choix du manager est aussi important que celui de la fonction ou du secteur !

Comment as tu choisi ton évolution après l'Audit interne ?

A l'audit, vous êtes dans une fonction transverse qui donne beaucoup de visibilité, et qui peut être un tremplin vers d'autres métiers : il y a notamment des postes intéressants aux Opérations (même s'ils sont plutôt réservés à des personnes qui ont fait une école hôtelière) ou au service Développement (mais ils sont peu nombreux)

Après avoir fait le tour, j'ai choisi de rester en finance : Même si je ne pense pas y faire toute ma carrière, j'aime la place de cette fonction dans l'entreprise (j'ai toujours pensé qu'elle avait le pouvoir !) et la visibilité qu'elle donne. Cette responsabilité en contrôle de gestion que je viens de prendre devrait me préparer à prendre un jour une direction financière. C'est somme toute un parcours assez classique !

Quelle est ta devise préférée ?

« Chaque chose en son temps ». Il ne faut pas être trop impatient ! Il ne faut changer de job que lorsque vous maîtrisez bien toutes les dimensions du poste...

Yizhong Zhao, contrôleur Gestion Schneider Belgique

Quelles sont les étapes significatives de ton parcours ?

J'ai un parcours un peu particulier, car j'étais ingénieur à l'origine en Chine ; j'ai ensuite suivi la formation HEC.

L'une des raisons pour lesquelles j'ai rejoint le Groupe Schneider est que j'étais ingénieur et que je voulais profiter de ma culture commerciale. C'est mon premier poste depuis la sortie de l'école, en 2009.

Pourquoi par la Belgique ? J'aime l'approche entrepreneuriale et avoir une approche globale du business ; comme c'est un petit pays pour le Groupe, la filiale est de taille réduite, ce qui permet plus de spontanéité, d'avoir une vision plus large plutôt que des postes corporate en central que je voyais comme plus administratifs.

Quel est ton rôle dans l'entreprise ? Journée type ?

Pour moi la fonction de Contrôleur de gestion communique et synthétise les informations financières et ensuite fait des propositions. Nous sommes comme des bras droits des dirigeants, tournés vers l'interne, tandis que la partie externe, de développement sur les marchés est assuré par les responsables commerciaux.

Les contrôleurs financiers communiquent l'ensemble des informations en interne sur l'activité au sein des départements. Dans le cadre de projets, par exemple issus du marketing, on traduit en termes très synthétiques, très financiers, ces informations pour aider les dirigeants à savoir si une décision tient la route.

Concernant la journée type, une partie du temps (environ 30-40%), de nature plutôt administrative, est dédiée à communiquer les chiffres, à synthétiser et transmettre les informations à notre hiérarchie, etc. L'autre partie, soit 60%, concerne le soutien au business en local, ce qui requiert beaucoup de temps pour échanger, faire des modélisations, des analyses, afin d'aider les opérationnels sur le terrain.

Quelles sont les compétences-clés ?

En termes de compétences, le plus important pour moi c'est la communication, car nous sommes dans des structures avec des collègues présentant des profils très variés, certains ont travaillé depuis 20-30 ans, d'autres sont plus jeunes dans l'entreprise, leurs formations varient aussi beaucoup. Il faut donc bien préciser ce qu'on attend de nos interlocuteurs afin d'être pertinent sur l'information. Egalement des compétences techniques, de maîtrise des outils Excel, Access, SAP, sinon on passe beaucoup de temps à traiter les informations et du coup il ne nous reste que peu de temps à étudier la partie intéressant d'analyse des sujets business.

Quelles sont les erreurs à éviter ?

La plus grande erreur à éviter est de n'être qu'un financier qui passe son temps à simplement communiquer des chiffres ; le contrôleur doit être aussi un « business partner » qui travaille main dans la main avec les opérationnels et aide à créer de la valeur pour l'entreprise. Pour cela, il doit réussir à établir une crédibilité vis-à-vis d'eux.

Prochain défi ?

J'ai aujourd'hui beaucoup de possibilités pour évoluer en interne vers d'autres postes de contrôleur de gestion dans le Groupe ou vers un poste de développement commerciale, car j'ai une bonne culture d'entrepreneuriat.

Le prochain défi sera donc de trouver une bonne balance entre mes connaissances financières et mon esprit d'entrepreneuriat, et de repositionner ma carrière vers un poste avec plus de valeur ajoutée dans le business.

Quel conseil à donner aux jeunes ?

Plus grand conseil aux jeunes, ne pas éviter à oser prendre des initiatives, faire bouger les choses dans les postes qui nous sont proposés, car nous avons tendance à nous limiter, compte tenu des structures hiérarchiques en place.